

კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი

CAUCASUS INTERNATIONAL UNIVERSITY



გამომცემლობა „მერიდიანი“

MERIDIAN PUBLISHERS

კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი

**გიორგი უისაშვილი
მარინა გედევანიშვილი
კახაბერ რუსიძე**

**პროექტების
მენეჯმენტი**

სასემდეგანელო
მეორე შევსებული გამოცემა

თბილისი 2012

Caucasus International University

**GIORGI SHIKHASHVILI
MARINA GEDEVANISHVILI
KAKHABER RUSIDZE**

**PROJECT
MANAGEMENT**

TEXTBOOK
The second completed edition

TBILISI 2012

1.1. მენეჯმენტი და მენეჯმენტის ფუნქციები

გიორგი შიხაშვილი, მარინა გელევანიშვილი, კახაბერ რუსიძე. პროექტების მენეჯმენტი. თბილისი, „მერიდიანი“, 2012

სახელმძღვანელო განკუთვნილია ეკონომიკური და ბიზნეს-ადმინისტრირების პროფილის სტუდენტებისათვის. იგი, აგრეთვე, დიდ დახმარებას გაუწევს ბიზნესმენებს, მმართველობით პერსონალს, საპროექტო გუნდებს, პროექტ-მენეჯერებს და განხილული თემატიკით დაინტერესებულ ფართო საზოგადოებას.

რედაქტორი პროფესორი **ვეგენი ბარათაშვილი**
რეცენზენტები: პროფესორი **გიორგი მერლანი**
პროფესორი **გულნაზ ერქომაიშვილი**

- © კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი, 2012
- © გამომცემლობა „მერიდიანი“
- © გიორგი შიხაშვილი, მარინა გელევანიშვილი, კახაბერ რუსიძე

ISBN 978-9941-10-511-1

ამ თავში გადმოცემულია იმის შესახებ, თუ რამდენად საინტერესო, მიმზიდველი და ძნელია სამუშაო, რომლითაც დღეს დაკავებულია მილიონობით მენეჯერი. მენეჯმენტი დღეს მუდმივად იცვლება, ყველა სამუშაო ადგილზე აქტიურად ინერგება ახალი ტექნოლოგიები და ხერხები, რომლებიც რადიკალურად ცვლიან მართვის ძველ მეთოდებსა და მიდგომებს. ახალმა გარემოებამ შეცვალა ურთიერთობებიც მენეჯერებსა და დანარჩენ თანამშრომლებს შორის.

თანამედროვე განსაზღვრებით მენეჯერი – ეს არის ორგანიზაციის წევრი, რომელიც აერთიანებს და ახდენს მისი სხვა წევრების მუშაობის კოორდინაციას ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად. მენეჯერის მუშაობა მდგომარეობს არა მხოლოდ იმაში, რომ გაზარდოს თავისი პირადი ეფექტიანობა, არამედ იმაშიც, რომ დაეხმაროს სხვა ადამიანებს სამუშაოს შესრულებასა და დასახული მიზნების მიღწევაში. ეს შეიძლება ნიშნავდეს როგორც უშუალო პასუხისმგებლობას ერთ განყოფილებაში ადამიანთა ჯგუფის საქმიანობის მიმართ, ისე ერთი ადამიანის მუშაობის ხელმძღვანელობას, აგრეთვე, შეიძლება მდგომარეობდეს რამდენიმე სხვადასხვა განყოფილებისა და სხვადასხვა ორგანიზაციის თანამშრომლებისაგან შემდგარი კოლექტივის საქმიანობის კოორდინაციაშიც.

იერარქიული სტრუქტურის მქონე ორგანიზაციებში მმართველ პერსონალს ყოფენ ტექნიკური (დაბალი ან ოპერატიული), საშუალო და უმაღლესი დონის მენეჯერებად.

ასეთ ორგანიზაციებში მენეჯერების ფაქტობრივი როლის განსაზღვრა არ არის ძნელი, თუმცა უნდა გვახსოვდეს, რომ მენეჯერები შეიძლება იკავებდნენ სხვადასხვა სახელწოდების თანამდებ-

ბოლებს:

- **ტექნიკური (დაბალი ან ოპერატიული) დონის მენეჯერები** მოქმედებენ ყველაზე დაბალ მმართველობით დონეზე, მათ ხშირად უწოდებენ ხაზის მენეჯერებს ან სუპერვაიზერებს. ისინი მართავენ რიგით მუშაკებს, რომლებიც უშუალოდ არიან დაკავებული ორგანიზაციის პროდუქტის წარმოებაში. სამრეწველო საწარმოში ამ დონის მენეჯერს უწოდებენ ოსტატს (ან ბრიგადირს);
- **საშუალო დონის მენეჯერების** კატეგორიაში შედის ყველა მმართველი, რომელიც მუშაობს ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის დაბალ და უმაღლეს დონეებს შორის. ისინი მართავენ დაბალი დონის მენეჯერების მუშაობას. მათი თანამდებობის შესაძლო სახელწოდებებია – განყოფილების ან სააგენტოს უფროსი, პროექტის ხელმძღვანელი, ქვედანაყოფის დირექტორი, ქვედანაყოფის მენეჯერი;
- **უმაღლესი დონის მენეჯერები** ან შედიან ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის შემადგენლობაში, ან სათავეში უდგანან მას. ისინი ღებულობენ გადაწყვეტილებებს მთელი ორგანიზაციის პოლიტიკისა და სტრატეგიის სფეროში და პასუხს აგებენ კომპანიის გამართულ მუშაობაზე. როგორც წესი, მათ მიერ დაკავებულ თანამდებობებს ეწოდება: აღმასრულებელი დირექტორი, პრეზიდენტი, მმართველი, წარმოების დირექტორი, უფროსი ადმინისტრატორი, უფროსი მენეჯერი ან გამგეობის თავმჯდომარე.

ყველა ორგანიზაციას აქვს ასეთი ტრადიციული სტრუქტურა. ამასთან, ბოლო პერიოდში ზოგიერთი კომპანია გადადის ბევრად უფრო მოქნილ და თავისუფალ სტრუქტურაზე, როდესაც ფირმის თანამშრომლების საქმიანობა ეფუძნება მუდმივად ცვალებად სპაროექტო გუნდებში მუშაობის პრინციპს.

ინგლისური ტერმინი მენეჯმენტი ეტიმოლოგიურად წარმოდგება იტალიური „ცხენოსნობის ხელოვნებიდან“ და ნიშნავს ხელმძ-

ღვანელობას, მართვას. **მენეჯმენტი არის დაგეგმვის, ორგანიზაციის, ხელმძღვანელობისა და კონტროლის პროცესი, აუცილებელი იმისათვის, რომ ყველა შიგა და გარე რესურსის მობილიზების გზით მიღწეულ იქნეს ორგანიზაციის მიზნები.**

მენეჯმენტში ხელმძღვანელობის სისტემა აგებულია მენეჯმენტის ოთხი ფუნქციის საფუძველზე, ესენია: დაგეგმვა, ორგანიზაცია, ხელმძღვანელობა და კონტროლი. მოკლედ განვსაზღვროთ თითოეული მათგანი:

- **დაგეგმვის ფუნქცია** მოიცავს მიზნების განსაზღვრას, მათი მიღწევისთვის სტრატეგიის არჩევას, აგრეთვე სხვადასხვა სახის საქმიანობის ინტეგრაციისა და კოორდინაციის გეგმების შედგენას;
- მენეჯერები პასუხს აგებენ, აგრეთვე, კომპანიის სტრუქტურის განსაზღვრასა და ფორმირებაზე. **ამ ფუნქციას ეწოდება ორგანიზაცია. ის მოიცავს შესასრულებელი დავალებების განსაზღვრა-დაჯგუფებას, შემსრულებლების დანიშვნას, იმის ანგარიშგების სტრუქტურის შექმნას, თუ რა დონეზე იქნება მიღებული ესა თუ ის გადაწყვეტილება;**
- თითოეული კომპანია აერთიანებს ადამიანებს. ამასთანავე, მმართველობითი მუშაობა მდგომარეობს მათი საქმიანობის სახეობების გაერთიანებასა და კოორდინირებაში. **ამაში მდგომარეობს ხელმძღვანელობის ფუნქცია**, როდესაც მენეჯერები ახდენენ ხელქვეითთა საქმიანობის მოტივირებას, წარმართავენ სხვა პირების მოქმედებებს, არჩევენ ურთიერთკავშირის ყველაზე ეფექტიან არხებს ან წყვეტენ კონფლიქტებს მუშაკებს შორის;
- **მენეჯმენტის ბოლო ფუნქციაა კონტროლი.** მას შემდეგაც კი, რაც მიზნები განსაზღვრულია (დაგეგმვის ფუნქცია), გეგმები შემუშავებულია (დაგეგმვის ფუნქცია), შექმნილია კომპანიის სტრუქტურა (ორგანიზაციის ფუნქცია), სამუშაოდ აყვანილია და მომზადებულია პერსონალი,

უზრუნველყოფილია მისი მოტივაცია (ხელმძღვანელობის ფუნქცია) – შესაძლოა, მაინც რაღაც არ გამოდიოდეს. **მენეჯერებმა უნდა აკონტროლონ სამუშაოების შესრულების ხარისხი, რათა უზრუნველყონ მოვლენათა სათანადო მსვლელობა.** ამ დროს სამუშაოს ფაქტობრივი ხარისხი უნდა შეადარონ დასახულ მიზნებს. სწორედ მმართველი პერსონალია ვალდებული – გამოავლინოს ნებისმერი მნიშვნელოვანი გადახრა და დააბრუნოს პროცესი საჭირო კალაპოტში. **მიუღებელ, დაუშვებელ სიტუაციებზე დაკვირვების, შედარებისა და გამოსწორების ასეთ პროცედურას ეწოდება კონტროლის ფუნქცია.**

1.2. მენეჯერთა როლები

მენეჯმენტის გამოჩენილი მკვლევრის ჰენრი მინცბერგის აზრით, მენეჯერების მუშაობა ყველაზე უკეთესად აღიწერება როლების თვალსაზრისით, რომლებსაც ისინი ასრულებენ თავიანთი საქმიანობის დროს.

ჰ. მინცბერგის მიხედვით არსებობს მმართველი პერსონალის 10 სხვადასხვა, ერთმანეთთან მჭიდროდ დაკავშირებული როლი. როგორც **ცხრილიდან 1.1.** ჩანს, **ჰ. მინცბერგმა გააერთიანა მმართველი პერსონალის 10 როლი სამ ძირითად ტიპად: 1) პიროვნებათაშორისი, 2) საინფორმაციო და 3) გადაწყვეტილებების მიღებასთან დაკავშირებული როლები.**

ცხრილი 1.1.

მენეჯერთა როლები ჰ. მინცბერგის მიხედვით

როლები	აღწერა	საქმიანობის მაგალითები
1) პიროვნებათაშორისი როლები		
1. ნომინალური მეთაური	სიმბოლური მეთაური; ვალდებულია შეასრულოს სამართლებრივი და სოციალური ხასიათის მუდმივი მოვალეობები	მომსვლელთა მიღება; იურიდიული დოკუმენტების ხელმოწერა
2. ლიდერი	პასუხს აგებს ხელქვეითთა მუშაობის მოტივაციასა და აქტივაციაზე; საკადრო უზრუნველყოფაზე და პერსონალის სწავლებაზე; ასრულებს ამასთან დაკავშირებულ მოვალეობებს	პრაქტიკულად ყველა სახის საქმიანობის განხორციელება ხელქვეითთა არსებობის პირობებში
3. დამაკავშირებელი როლი	ინარჩუნებს მის მიერ შექმნილ საგარეო კონტაქტებისა და ინფორმაციის წყაროების ქსელს, რომლებიც უზრუნველყოფენ დახმარებას და ინფორმაციის მიწოდებას	ფოსტის მიღება და ანალიზი; კომპანიის დირექტორთა მმართველობის საგარეო კავშირების მოწესრიგება; სხვა სახის საქმიანობა, რომელიც დაკავშირებულია ორგანიზაციის გარე კონტაქტებთან

2) საინფორმაციო როლები		
4. დამკვირვებელი	ეძებს და ღებულობს სხვადასხვაგვარ სპეციალურ ინფორმაციას (ძირითადად – მიმდინარე ხასიათისა), რომელიც საჭიროა კომპანიისა და მისი გარემოს მდგომარეობის ყოველმხრივი შეფასებისათვის	პერიოდული გამოცემებისა და ანგარიშების კითხვა; პირადი კონტაქტები
5. გამავრცელებელი	გადასცემს გარედან ან ხელქვეითებისაგან მიღებულ ინფორმაციას ორგანიზაციის სხვა წევრებს; ინფორმაციის ნაწილი შეიცავს ფაქტობრივ მონაცემებს, ნაწილი გულისხმობს ზოგიერთი მნიშვნელოვანი პოზიციის ინტერპრეტაციასა და ინტერგრაციას, იმ ფაქტორების მიხედვით, რომლებიც გავლენას ახდენენ ორგანიზაციაზე	ინფორმაციის გაცვლისათვის თათბირების ჩატარება; სხვადასხვა არხებით ინფორმაციის გადაცემა
6. წარმომადგენელი	გადასცემს ინფორმაციას ორგანიზაციის გეგმების, პოლიტიკის, მოქმედებების, შედეგების შესახებ, მათ შორის მის ფარგლებს გარეთ; გამოდის ექსპერტად დარგში, რომელშიც მოქმედებს ორგანიზაცია	მ მ ა რ თ ვ ე ლ ო ბ ი ს კ რ ე ბ ე ბ ი ს ჩ ა ტ ა რ ე ბ ა ; ინფორმაციის გადაცემა მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებში

3) გადაწყვეტილების მიღებასთან დაკავშირებული როლები		
7. მეწარმე	შეიწავლის კომპანიას და იმ გარემოს, რომელშიც ის მოქმედებს, მონაწილეობს პოტენციური შესაძლებლობების ძებნაში, ახდენს „სრულყოფის პროექტების“ ინიცირებას ცვლილებების დასანერგად; ხელმძღვანელობს კონკრეტული პროექტების შემუშავებას	სტრატეგიის შემუშავება და ანალიზის ჩატარება ახალი პროგრამების შემუშავებისთვის
8. პასუხისმგებელი მუშაობაში შეფერხებების არარსებობაზე	პასუხს აგებს ზომების მიღებაზე იმ შემთხვევაში, თუ კომპანია აწყდება გაუთვალისწინებელ პრობლემებს	პრობლემების გადაჭრისა და კრიზისული სიტუაციებიდან გამოსვლის სტრატეგიის შემუშავება
9. რესურსების გამანაწილებელი	პასუხს აგებს ყველა სახის ორგანიზაციული რესურსების განაწილებაზე, ნებისმიერი მნიშვნელოვანი ორგანიზაციული გადაწყვეტილების მიღებაზე ან დამტკიცებაზე	გეგმების შედგენა; ნებართვების მიღება; ბიუჯეტისა და ხელქვეითთა მუშაობის პროგრამების ჩამოყალიბებასთან დაკავშირებული ნებისმიერი ღონისძიება
10. მოლაპარაკების მონაწილე	წარმოადგენს ორგანიზაციას მნიშვნელოვანი მოლაპარაკებების დროს	ხელშეკრულებების დადების თაობაზე მოლაპარაკებებში მონაწილეობის მიღება

ისმის კითხვა: მენეჯერების საქმიანობის აღწერისადმი, რომელი მიდგომაა სწორი – როლების საფუძველზე თუ ფუნქციების საფუძველზე? თითოეულ მათგანს აქვს თავისი უპირატესობები. თუმცა, ფუნქციური მიდგომა დღემდე ითვლება ყველაზე მოხერხებულ მიდგომად მენეჯერის მუშაობის კონცეპტუალიზაციისთვის. მაგრამ უნდა შევნიშნოთ, რომ პრაქტიკული მენეჯმენტის თვალსაზრისით, როლების მიხედვით მმართველობითი საქმიანობის კლასიფიკაციაც მეტად სასარგებლოა.

1.3. მართვის უნარ-ჩვევები

მმართველ პერსონალს, უპირველეს ყოვლისა, უნდა გააჩნდეს სამი ძირითადი ტიპის ჩვევა:

- ტექნიკური უნარები მოიცავენ ცოდნასა და ოსტატობას გარკვეულ სპეციალიზებულ – საინჟინრო, კომპიუტერის, საფინანსო, საწარმოო და ა.შ. სფეროებში;
- სხვა ადამიანებთან კარგად მუშაობის უნარი როგორც ინდივიდუალურად, ისე ჯგუფის შემადგენლობაში დამოკიდებულია პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების ჩვევაზე. რადგან თითოეულ მენეჯერს უშუალოდ აქვს საქმე ადამიანებთან, ეს უნარი ძალზე მნიშვნელოვანია. პიროვნებათაშორისი ურთიერთობათა ჩვევების მქონე მენეჯერს შეუძლია ხელქვეითებთან მიაღწიოს მნიშვნელოვნად უფრო მაღალ შედეგებს. მან იცის, თუ როგორ იქონიოს ურთიერთობა ადამიანებთან, ასტიმულიროს მათი მუშაობა, უხელმძღვანელოს მათ და გამოიწვიოს მათი ერთუზიანობა და ნდობა;
- კონცეპტუალური ჩვევები განსაზღვარავენ მენეჯერის უნარს – მუდმივად იფიქროს და გაიაზროს აბსტრაქტული სიტუაციები. მან უნდა დაინახოს თავისი ორგანიზაცია, როგორც ერთი მთლიანი, შეაფასოს მისი სხვადასხვა ქვედა-

ნაყოფის ურთიერთობები და განსაზღვროს ორგანიზაციის ადგილი გარე გარემოში. ეს ჩვევები აუცილებელია ნებისმიერი დონის მმართველი პერსონალისათვის, თუმცა, მათი მნიშვნელობა იზრდება მართვის სფეროში ზემდგომი თანამდებობის მიხედვით.

პრაქტიკოს-მენეჯერების პროფესიულმა ორგანიზაციამ, მენეჯმენტის ამერიკულმა ასოციაციამ (American Management Association - AMA) აგრეთვე, განსაზღვრა მენეჯერებისათვის ყველაზე მნიშვნელოვან უნარ-ჩვევათა საკუთარი ნაკრები, რომლებიც მოიცავენ შემდეგ ოთხ ასპექტს: 1) კონცეპტუალურ ჩვევებს, 2) კომუნიკაციის ჩვევებს, 3) ეფექტიანობის ჩვევებსა და 3) პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების ჩვევებს. მათი სრული ჩამონათვალი წარმოდგენილია ცხრილ 1.2.-ში.

ცხრილი 1.2.

მართვის უნარ-ჩვევები

1) კონცეპტუალური ჩვევები
<ul style="list-style-type: none"> • ინფორმაციის გამოყენებისა და ბიზნეს-პრობლემის გადაჭრის უნარი • ნოვატორობის შესაძლებლობათა იდენტიფიკაცია • პრობლემური დარგების გამოვლენა და გადაწყვეტილებათა შეთავაზება • დიდი მოცულობის მონაცემებიდან ყველაზე მნიშვნელოვანი ინფორმაციის შერჩევა • ბიზნესში ტექნოლოგიის გამოყენების უნარი • ორგანიზაციის ბიზნეს-მოდელის გაგება

2) კომუნიკაციის ჩვევები
<ul style="list-style-type: none"> • იდეების ტრანსფორმირება სიტყვებსა და მოქმედებებში • კოლეგებსა და ხელქვეითებს შორის ნდობის მოპოვების უნარი • მოსმენისა და კითხვების დასმის უნარი • პრეზენტაციული ზეპირი ჩვევები • პრეზენტაციული წერილობითი ჩვევები (როგორც მარტივ წერილობით გადმოცემაში, ისე სქემებისა და დიაგრამების სახითაც)
3) ეფექტიანობის ჩვევები
<ul style="list-style-type: none"> • კორპორაციული მისიისა და საკუთარი ქვედანაყოფის მიზნებში საკუთარი წვლილის შეტანის უნარი • კლიენტის მოთხოვნილებებზე კონცენტრაციის უნარი • ერთდროულად რამდენიმე ამოცანაზე მუშაობის უნარი • მოლაპარაკებათა წარმოების ჩვევები • პროექტების მართვის ჩვევები • ოპერაციითა გაანალიზებისა და სრულყოფის დანერგვის უნარი • ეფექტიანობის შიდა და გარე სტანდარტების დადგენისა და შენარჩუნების უნარი • დაკვირვებისა და მოქმედებებისთვის პრიორიტეტების დადგენის უნარი • ღროის მართვა
4) პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების ჩვევები
<ul style="list-style-type: none"> • ინსტრუქტირებისა და დამრიგებლობის ჩვევები • სხვადასხვა პიროვნული თვისებების მქონე ადამიანებთან, სხვადასხვა ეროვნებისა და კულტურის წარმომადგენლებთან მუშაობის ჩვევები; • ორგანიზაციის ფარგლებში ადამიანების გაერთიანების უნარი

- ორგანიზაციის ფარგლებს გარეთ ადამიანების გაერთიანების უნარი
- გუნდში მუშაობისა და მის სხვა წევრებთან თანამშრომლობის უნარი; კოლექტივისადმი ერთგულება

დღევანდელ, უაღრესად დინამიკური განვითარების პირობებში მენეჯერებმა მუდმივად უნდა სრულყონ თავიანთი უნარ-ჩვევები და შეძლონ იმ დამატებითი ოპერაციების შესრულება, რომლებიც უშუალოდ არ შედის მათი კომპეტენციის სფეროში.

არსებობს ჩვევები, რომლებიც ასახავენ მჭიდრო ურთიერთკავშირს მმართველი პერსონალის საქმიანობის სხვადასხვა სახეობებს შორის და წარმოადგენენ მართვის ოთხი ბაზური ფუნქციის უმნიშვნელოვანეს ელემენტებს. ამ ურთიერთკავშირის მატრიცა წარმოადგენილია **ცხრილ 1.3-ში**. ყურადღება მიაქციეთ, რომ მრავალი ჩვევა მნიშვნელოვანია არა ერთი, არამედ რამდენიმე ფუნქციის შესრულების დროს.

ცხრილი 1.3.

მართვის უნარ-ჩვევების მატრიცა მენეჯმენტის ძირითადი ფუნქციების მიხედვით

ჩვევა	ფუნქცია			
	დაგეგმვა	ორგანიზაცია	ხელმძღვანელობა	კონტროლი
ძალაუფლების მოპოვება		√	√	
აქტიური მოსმენა			√	√
ბიუჯეტის შედგენა	√			√

ხელმძღვანელობის ეფექტიანი სტილის არჩევა			√	
ინსტრუქტირება			√	
ეფექტიანი გუნდების შექმნა		√	√	
უფლებამოსილებათა დელეგირება		√	√	
მამოტივირებელი სამუშაო დავალებების დაპროექტება		√	√	
ნდობის ატმოსფეროს ჩამოყალიბება			√	
დისციპლინარული ზომების გამოყენება			√	√
გასაუბრების ჩატარება		√	√	
კონფლიქტების მართვა			√	√
მენეჯმენტი ცვლილებათა მიუღებლობის პირობებში		√	√	√
დამრიგებლობა			√	
მოლაპარაკებათა წარმოება			√	
უკუკავშირის უზრუნველყოფა			√	√
ორგანიზაციული კულტურის გაგება		√	√	
გარე გარემოს შესწავლა	√			√

მიზნების დასახვა	√			√
პრობლემათა გადაჭრისადმი შემოქმედებითი მიდგომა	√	√	√	√
მრავალფეროვნების დაფასების უნარი	√	√	√	√

საკითხები თვითშეფასებისა და გაუმჯობესებისათვის

ინდივიდუალურად, წვეულებში ან გუნდებში განიხილეთ შემდეგი თემატიკა:

1. მენეჯერის თანამედროვე განსაზღვრება;
2. მმართველი პერსონალის იერარქიული დონეები;
3. რა არის მენეჯმენტი;
4. მენეჯმენტის ფუნქციები;
5. მენეჯერთა როლები კ. მინცბერგის მიხედვით;
6. მმართველი პერსონალის სამი ძირითადი ტიპის ჩვენება;
7. მართვის უნარ-ჩვევები AMA-ს მიხედვით;
8. მართვის უნარ-ჩვევების მატრიცა მენეჯმენტის ძირითადი ფუნქციების მიხედვით.

თავი 2

პროექტების მართვა ცვალებად სამყაროში

2.1. პროექტების მართვა – ახალი მნიშვნელოვანი სპეციფიკაცია

რას წარმოადგენს პროექტები და რატომ, რომ მრავალი კომპანია გადადის საპროექტო ფორმატით მუშაობაზე და შესაბამისად ახდენს საკუთარი საქმიანობის რეორგანიზებას? რატომ იქცა პროექტების მართვა ასეთ მიმზიდველ სპეციფიკაციად მრავალი სტუდენტისათვის, რომლებიც ოცნებობენ წარმატებულ პროფესიულ კარიერაზე? ამ წიგნის შესაბამის ნაწილებში თქვენ იპოვით პასუხებს ამ და სხვა მრავალ შეკითხვაზე.

ვინაიდან პროექტების შესრულების პრინციპით მომუშავე ორგანიზაცია საგრძნობლად განსხვავდება ტრადიციული საწარმოებისაგან, ასეთი ფორმის ხელმძღვანელობის წინაშე დგება სრულიად ახალი ამოცანების გადაჭრის აუცილებლობა. ამისათვის უკანასკნელი 50 წლის განმავლობაში შემუშავებულ იქნა მრავალი ინსტრუმენტი და მეთოდი. წიგნში თქვენ იპოვით ამ ინსტრუმენტებისა და მეთოდების მიმოხილვას, აგრეთვე, გაეცნობით ხუთ ფაქტორს, რომლებიც განაპირობებენ ნებისმიერი პროექტის წარმატებას.

სამყარო, რომელშიც ჩვენ ვცხოვრობთ, მუდმივად იცვლება და ამ ცვლილებების სისწრაფე განუხრელად იზრდება. იმისათვის, რომ არა მარტო გადარჩნენ, არამედ აყვავებასაც მიაღწიონ ასეთ სამყაროში, ორგანიზაციებს უხდებათ თავისი პროდუქციის მუდმივი განახლება და სრულყოფა.

პროექტი – ეს არის ეფექტური საშუალება, რომლის დახმარებით ხდება ნებისმიერი ჩანაფიქრისა და ინოვაციის პრაქტიკული ხორცშესხმა. დიდი ცვლილებები = მეტი ინოვაცია = მეტი პროექტი.

პროექტების მართვის მენეჯერები გარდაქმნიან გარემომცველ სამყაროს:

- ჯანდაცვის მსოფლიო ორგანიზაციის მიერ მობილიზებული „ვაქცინაციის ჩატარების არმია“ სამი დღის განმავლობაში ახორციელებს პოლიომიელიტის ეპიდემიის თავიდან აცილების ელვისებურ ოპერაციას, უტარებს რა აცრებს ინდოეთის სამხრეთ ნაწილში დაახლოებით 130 ათასი კვადრატული კილომეტრის ფართობის მქონე ტერიტორიაზე მცხოვრებ 4,2 მლნ. ბავშვს;
- სამოქალაქო ავიაციის თვითმფრინავების მწარმოებელი ახდენს თვითმფრინავის ახალი მოდელის შემუშავებას, რომელიც შესრულებულია მსუბუქი კომპოზიციური მასალებისაგან, რასაც მოაქვს საავიაციო საწვავის 20%-იანი ეკონომია ანალოგიური ტვირთამწვობის სხვა თვითმფრინავებთან შედარებით;
- NASA-ს სპეციალისტები აგზავნიან რთულ რობოტებსა და ზონდებს მზის სისტემის პლანეტებზე, რათა განავრცონ ჩვენი შემეცნება დედამიწისა და მისი წარმოშობის შესახებ;
- ნანოტექნოლოგიები მატერიის მოლეკულური დონეების კვლევის საფუძველზე, შეიმუშავენ გაუგონარი პოტენციალისა და შესაძლებლობის მქონე მასალებს, რომლებიც ახდენენ არნახულ რევოლუციას მეცნიერებასა და პრაქტიკაში – ხიდების მშენებლობიდან დაწყებული და ჩვენს ტანსაცმელში ელექტროენერჯის გამოყენებით დასრულებული.

პროექტების ხელმძღვანელებს შეიძლება ყველგან შევხვდეთ: ისინი აგებენ სახლებს შემკვეთების ინდივიდუალური პროექტების მიხედვით; ხსნიან ახალ სამედიცინო კლინიკას; ადგენენ საბუნებისმეტყველო აღრიცხვის თანამედროვე სისტემას და წერენ ახალ წიგნს. ყოველთვის, როდესაც ადამიანები ახდენენ ცვლილებების ინიცირებას, ისინი მართავენ პროექტებს.

არ არის გასაკვირი, რომ პროექტების მართვის მეცნიერება ბოლოს

და ბოლოს, ჩრდილიდან გამოვიდა. სახელმწიფო სტრუქტურები, ბიზნეს-სექტორი და არასამთავრობო ორგანიზაციები სულ უფრო მეტად აღიქვამენ პროექტების მართვას, როგორც სერიოზულ დისციპლინას იმის კვალობაზე, თუ როგორ აცნობიერებენ მათი ლიდერები, რომ ხელმძღვანელობენ ორგანიზაციებს, რომელთა მუშაობას საფუძვლად უდევს პროექტების მართვის პრინციპები. ამასთან, ცნობილია, რომ ცვლილებები და პროექტები ჩვენს გარემომცველ სამყაროში უკვე ათასწლეულებია არსებობენ. მაშ, რა შეიცვალა სწორედ ახლა? და არსობრივად რას წარმოადგენს „პროექტების მართვა“?

სანამ გავიგებთ პროექტების მართვის საგნისა და იმ ორგანიზაციებისადმი ინტერესის ზრდის მიზეზს, რომელთა საქმიანობა უკვე წარიმართება პროექტების შესრულების პრინციპით, უნდა გავიაზროთ თვით პროექტის კონცეფციის არსი. *პროექტი ეწოდება ნებისმიერ სამუშაოს, რომელიც სრულდება ერთჯერადად.* რაზეც არ უნდა იყოს საუბარი – თვითმფრინავის დაპროექტებაზე, პურ-ფუნთუშეულის ნაწარმის საგამოფენო ნიმუშის შექმნაზე თუ კომპანიის ემბლემის შემუშავებაზე – ამ პროექტიდან ნებისმიერი გულისხმობს *ამა თუ იმ საბოლოო შედეგის მიღებას გარკვეულ დროში, ანუ ნებისმიერ პროექტს აქვს დასაწყისი და დასასრული.*

იმისათვის, რომ გავარკვიოთ პროექტების მნიშვნელობა, აუცილებელია გავიგოთ, რომ თითოეული პროექტის რეალიზაციას მიყვარათ რაიმე უნიკალურის შექმნა. ამიტომ სპორტული ავტომობილის ახალი მოდელის შემუშავება არის პროექტი (არსებითად, პროექტების ერთობლიობა), ხოლო ათასობით ასეთი ავტომობილის წარმოება უკვე აღარ იქნება პროექტი. *წარმოება და სხვა განმეორებადი პროცესები განისაზღვრება, როგორც მიმდინარე ოპერაციები.*

გავეცანით რა პროექტის განსაზღვრებას, შეგვიძლია იმის კონსტატაცია, რომ ჩვენ ყოველ ნაბიჯზე ვხვდებით პროექტებს და პროექტების ხელმძღვანელებს. თითოეულ ფერმწერს, სისტემის ადმინისტრატორს, მოდელიორს, რეჟისორს, ხუროს, ინჟინერს, მოსამართლესა და მეცნიერს, რომლებიც ქმნიან ამა თუ იმ უნიკალურ

ლურ პროდუქტს, უხდებათ პროექტების მართვასთან დაკავშირებული ამოცანების გადაჭრა. იმის მიხედვით, რაც უფრო მეტი რაოდენობის განმეორებად სამუშაოს ასრულებენ ავტომატური მოწყობილობები, ჩნდება სულ უფრო მეტი მოთხოვნილება ცვლილებათა პროცესის უნარიანად ხელმძღვანელობისა. ეკონომიკური თვალსაზრისით, კიდევ უფრო დამაჯერებლად გვეჩვენება მოსაზრებები იმის სასარგებლოდ, თუ რამდენად მნიშვნელოვანია გავიგოთ პროექტების მართვის საგანი. ადამიანები და კომპანიები, რომლებიც ნერგავენ ინოვაციებს, სათავეში უდგანან ცვლილებათა პროცესს და ხელმძღვანელობენ მათ, სამართლიანად ღებულობენ უფრო მეტ შემოსავლებს, ვიდრე ისინი, რომლებიც ერთმანეთს უწევენ კონკურენციას მხოლოდ წარმოების მასშტაბებით განპირობებული ეკონომიისა და ეფექტიანობის ფაქტორებიდან გამომდინარე.

პროექტების მართვა არ შეიძლება ჩაითვალოს უახლესი დროის მიღწევად. უძველეს დროში აგებული აკვედუკები და პირამიდები უეჭველად მოითხოვდნენ მათი შემქმნელებისაგან (პროექტების ხელმძღვანელებისაგან) ასეთი მასშტაბური სამუშაოების ჩატარების დაგეგმვისა და კოორდინირების უნარს. ხელმძღვანელობდა რა რომში წმ. პეტრეს ტაძრის მშენებლობას, მიქელანჯელო, ალბათ, აწყდებოდა მრავალ პრობლემას, რომელთა გადაწყვეტა დღესაც უხდება პროექტის ნებისმიერ თანამედროვე ხელმძღვანელს: დაუდევრობები სპეციფიკაციებში, სამუშაო ძალის ნაკლებობა, დაფინანსების არასაიმედოობა და გავლენიანი შემკვეთი. მაგრამ მხოლოდ XX ასწლეულში გაჩნდა პროექტების მართვის დამოუკიდებელი მეცნიერება და პროექტის ხელმძღვანელის თანამდებობა.

პროექტების მართვა მისი თანამედროვე სახით წარმოიშვა 1950-იან წლებში – ცივი ომის დროს – სამხედრო დანიშნულების მნიშვნელოვან პროგრამებთან დაკავშირებით. ამრიგად, პროექტების მართვის საგანი მისი ახლანდელი სახით ჩამოყალიბდა სამხედრო სტრუქტურების წიაღში. *ამჟამად პროექტების მართვა საყოველთაოდ აღიარებული საქმიანობა და დიდად დაფასებული სპეციალობაა, რომელსაც შეიძლება*

შევხვედით სრულად სხვადასხვა დარგში მომუშავე ორგანიზაციებში – ჯანდაცვიდან წარმოებამდე და პროგრამული უზრუნველყოფის შემუშავებიდან ბუნებრივი რესურსების მოპოვებამდე.

პროექტების მართვის პრაქტიკის ფართო გამოყენების დადასტურება პრაქტიკულად ყველგან არსებობს:

- არც ისე დიდი ხნის წინათ, 1990-იან წლებში, თქვენ აღმოაჩენდით მხოლოდ რამდენიმე უმაღლეს სასწავლებელს, სადაც შეიძლებოდა მიგეღოთ „პროექტების მართვის“ სპეციალობა. ამჟამად სიტუაცია რადიკალურად შეიცვალა. პროექტების მართვა ერთ-ერთ სავალდებულო კურსად იქცა საბაკალავრო და სამაგისტრო პროგრამებში, ამასთან, უნივერსიტეტები მსურველებს აძლევენ შესაძლებლობას, მოისმინონ პროექტების მართვის გაღრმავებული კურსი;
- 2004 წლისთვის Fortune 500-ის ჩამონათვალში შემავალი კომპანიებიდან პრაქტიკულად ყველა ცდილობდა დაენერგა პროექტების მართვის პროგრამა Project Management Office (PMO) ერთ ან რამდენიმე ქვედანაყოფში. PMO პასუხისმგებელია პროექტების მართვის მეთოდების თანმიმდევრულ დანერგვაზე. სულ რაღაც ათი წლის წინ ასეთი კომპანიების ხელმძღვანელთა უმრავლესობას არც კი გაეგონა რაიმე PMO-ს შესახებ;
- ბოლო ათწლეულებში პროექტების მართვასთან დაკავშირებული კალენდარული დაგეგმვისა და დანახარჯების შესახებ ანგარიშების წარმოდგენა მოეთხოვებოდა მხოლოდ აშშ-ს თავდაცვის სამინისტროს, ამჟამად ასეთი ვალდებულება დაკისრებული აქვს ყველა ფედერალურ სააგენტოს;
- 1990-2009 წლებში პროექტების მართვის ინსტიტუტის (პროექტების ხელმძღვანელების პროფესიული ასოციაცია-

ცია) წევრთა რაოდენობა გაიზარდა 7700-დან 110 ათასზე მეტ ადამიანამდე.

კიდევ უფრო მნიშვნელოვანია ის გარემოება, რომ ბოლო პერიოდში სულ უფრო მეტ აქტუალობას იძენს პროექტების მართვის მეცნიერების როლის ზრდის განმაპირობებელი ფაქტორები:

- გლობალური ეკონომიკის პირობებში კონკურენციამ იმდენად საყოველთაო ხასიათი შეიძინა, რომ იგი უკვე აღიქმება, როგორც თავისთავად გაცხადებული მოვლენა. კონკურენცია აიძულებს კომპანიებს ითანამშრომლონ ერთმანეთთან, ორგანიზაციული და გეოგრაფიული საზღვრების მიუხედავად;
- ტექნოლოგიათა გამაღებელი სრულყოფა თითოეულ ჩვენგანს აიძულებს სწრაფად შევეგუოთ გარემოს ცვალებად პირობებს. ინდივიდუალურ დონეზე ჩვენი ტელეფონის აპარატები, კომპიუტერები და ავტომობილები მორალურად წამიერად ძველდებიან. კომპანიებისა და სახელმწიფოებისთვის სულ უფრო აქტუალური ხდება ნავთობსახდელი და ქიმიური ქარხნების, სამედიცინო კლინიკებისა და შეიარაღების სისტემათა დროული მოდერნიზაცია;
- მაღალკვალიფიციური დროებითი სამუშაო ძალის არსებობა – პრაქტიკულად იდეალური გადაწყვეტაა პროექტის შესრულების პრინციპით ორგანიზებული ეკონომიკისთვის, ვინაიდან ეს აძლევს შესაძლებლობას კომპანიებს სწრაფად გაზარდონ ან შეამცირონ სამუშაო ძალის რაოდენობა ამა თუ იმ პროექტის რეალიზაციის დაწყებისა და დასრულების მომენტებში.

პასუხები დროის ამ გამოწვევებზე შეიძლება ვიპოვოთ მენეჯმენტის გამოჩენილი სპეციალისტების გამონათქვამებში:

- ორენ ჰარარაი, სან-ფრანცისკოს უნივერსიტეტის მე-

ნეჯემენტის პროფესორი, ცვალებადი ბიზნეს-გარემოცვის შესახებ ორი წიგნის ავტორი, აღნიშნავს პერსონალთან ურთიერთობის საპროექტო ფორმატის ტენდენციის გაძლიერებას. მისი აზრით, ბიზნესის მომავალი დაუკავშირებელი ორგანიზაციების მოძრავ ქსელებშია, ერთბაშად რამდენიმე სამსახურებრივი კარიერის ერთდროულ რეალიზაციაშია, ისეთ მუშაობაშია, რომელიც აგებულია პროექტების ბაზაზე და ისეთივე მოძრავია, როგორც გარე გარემოცვა;

- პენ სტაუტი, ავტორი, ლექტორი და პროექტების მართვის კონსულტანტი აღნიშნავს, რომ მომავალში შეიქმნება სიტუაცია, როდესაც შედარებით დიდი რაოდენობით „ძალზე მსხვილი“ კომპანიებისა და მრავალრიცხოვანი „ძალზე წვრილების“ გარდა, შედარებით მცირედნი აღმოჩნდებიან „შუალედური“ კომპანიები. პროექტების მართვა გადაიქცევა სამუშაოთა ორგანიზაციისადმი ყველაზე ხელსაყრელ მიდგომად, რადგან საშუალებას მისცემს „გიგანტებს“ საკმაოდ ეფექტიანად გამოიყენონ „პატარების“ შესაძლებლობები და ღირსებები.

პროექტები ჩვენი ცხოვრების თანმდევაა. პროექტების მართვისთვის არ არსებობს არც კორპორაციული, არც დარგობრივი საზღვრები. ადამიანები, რომლებიც ხელმძღვანელობენ პროექტებს, გამოდიან წინა ფლანგზე. ცვლილებები შეეხო ყოველივეს, რაც ჩვენს გარშემოა, ხოლო ცვლილებები – ეს პროექტებია.

2.2. ცვლილებათა მზარდი ტემპები და პროექტების მართვის ცოდნის მომზადება

პროექტების მართვის მეცნიერების შემდგომი განვითარების ხელშეწყობა ყველაზე სტაბილურ ტენდენციად იქცა ცვლილებათა მზარდი ტემპები ჩვენს ცხოვრებაში. ჩვენ მზაობით ვეხმებიანებით ცვლილებებს,

როდესაც ისინი ჩვენთვის უზრუნველყოფენ ცხოვრების ხარისხის ზრდას, როგორც ეს, ჩვეულებრივ, ხდება ენერგეტიკის ან სამედიცინო ტექნოლოგიების მიღწევებთან დაკავშირებით. ჩვენ უარყოფთ ცვლილებებს ან ვეწინააღმდეგებით, როდესაც მათ ხელოვნურად გვახვევენ თავს ჩვენი უფლებების შემლახველი ახალი კანონების ფორმით ან როდესაც ისინი დაკავშირებული არიან ახალი კონკურენტების გამოჩენასთან. თუმცა შეუძლებელია გავემიჯნოთ ცვლილებებს, მათი ტემპები ამჟამად ისე მაღალია, როგორც არასდროს.

ყოველდღიურად ბაზარი გვთავაზობს სულ უფრო ახალ პროდუქტებსა და მომსახურებას, ხოლო უკვე არსებულს მორალურად გაცილებით უფრო სწრაფად გაუდის ყავლი, ვიდრე ჩვენ ვასწრებთ მათი შესაძლებლობების სრულად გამოყენებას. ინტერნეტ-ტექნოლოგიების მცირე ხნის წინანდელმა ბუმმა თვალნათლივ დაგვანახა, თუ როგორ სწრაფად შეუძლია მსოფლიო ეკონომიკას ტექნიკური მიღწევების ასიმილირება და მათთან შეგუება. თუმცა ტექნოლოგიური მიღწევები – ცვლილებათა არა ერთადერთი მოწმობაა. სამედიცინო მომსახურების მისაწვდომობისა და ხარისხისადმი სულ უფრო მეტი მოთხოვნები აიძულებენ მედიცინის მუშაკებსა და ადმინისტრატორებს განახორციელონ ამ ორგანიზაციების ძირეული რესტრუქტურისა. კორპორაციული შერწყმები საბანკო და კომპიუტერული ტექნიკის სფეროებში, სადაზღვევო საქმეში, ტელეკომუნიკაციებისა და მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებში წარმოქმნიან სხვადასხვა კულტურებისა და სისტემების ინტეგრაციასთან დაკავშირებულ სერიოზულ პრობლემებს.

კომპანიებისთვის, რომლებიც მთელი ძალით ცდილობენ არ ჩამორჩნენ თავიანთ კონკურენტებს, მათ გარემოცვაში წარმოქმნილი ცვლილებებისადმი სწრაფად შეგუების უნარი ხდება წარმატების სასიცოცხლო მნიშვნელოვანი ფაქტორი. ცვლილებათა მზარდი ტემპი განაპირობებს მოთხოვნილების ზრდას სათანადო პროექტების შესრულებასა და საპროექტო მენეჯმენტის განვითარებაზე.

ბაზრებზე სწრაფად ცვლადი სიტუაციის პარალელურად კომპანიას შეუძლია ჩაატაროს შიგა რეორგანიზაცია, შეიმუშაოს ახალი პროდუქტები ან ჩამოაყალიბოს სხვა ორგანიზაციებთან ალიანსი. ყოველი ასეთი სიახლის რეალიზება ხდება ერთი ან რამდენიმე პროექტის საშუალებით.

დიდი ცვლილებები = მეტი ინოვაცია = მეტი პროექტი.

ინდივიდუალურ დონეზე ცვლილებათა ტემპს აქვს იგივე მნიშვნელობა, რაც კორპორაციულ დონეზე. ხომ არ მოძველდება ჩემი პროფესია 10 ან 20 წლის შემდეგ, ხომ მართალია, რომ ჯერ კიდევ 10 ან 20 წლის წინათ პოპულარული სპეციალობებიდან ზოგიერთი ამჟამად უკვე გამქრალია? რომელი სპეციალობა გაზრდის ჩვენს პირად ან კორპორაციულ შესაძლებლობას იმისათვის, რომ მივაღწიოთ წარმატებას ცხოვრებაში? **მრავალ სპეციალობას შორის, რომლებიც გვაძლევენ წარმატების მიღწევის საშუალებას სწრაფად ცვალებად ცხოვრებაში, პროექტების მართვა დგას განცალკევებულად, როგორც მეცნიერება, რომლის დანიშნულებაცაა – იყოს ცვლილებათა მამოძრავებელი ძალა.**

რეალიზებადი პროექტების რაოდენობის ზრდის ტენდენცია წარმოშობს განუხრელად მზარდ მოთხოვნას ადამიანებზე, რომლებიც კარგად ერკვევიან პროექტებში და შეუძლიათ მათი ეფექტიანად მართვა. პროექტის თითოეული მონაწილის ეფექტიანობა, საპროექტო გუნდის დროებითი წევრიდან დაწყებული და ორგანიზატორ-შემსრულებლით დასრულებული, განუზომლად იზრდება, თუ ის იცნობს პროექტების მართვის საფუძვლებს. ამ საფუძვლების გაგება განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ყველა დონის ხელმძღვანელისთვის, რადგან თითოეულ ხელმძღვანელს ბედმა არგუნა მონაწილეობა მიიღოს მრავალ პროექტში, ხოლო მისი, როგორც კვალიფიციური სპეციალისტის, ავტორიტეტი საშუალებას აძლევს მას ზეგავლენა მოახდინოს პროექტის ყველა მონაწილეზე.

ამჟამად პროექტების მართვა უკვე გასცდა ინდივიდუალური შესაძლებლობების ვიწრო ჩარჩოებს. ახლა პროექტების მართვა განიხილება,

როგორც ორგანიზაციული ოსტატობა. წარმოადგენს თუ არა თქვენს პროფესიულ მოვალეობას პროექტის მართვის საქმეში თქვენი ფირმის ერთობლივი პოტენციალის ზრდა, თუ თქვენ მცირე პროექტის მხოლოდ მონაწილე ხართ, ნებისმიერ შემთხვევაში თქვენ ზრდით ფირმის შესაძლებლობას – ეფექტიანად მოახდინოს პროექტების რეალიზება. კომპანიის ხელმძღვანელებმა, რომლებიც ახდენენ პროექტის ინიცირებას და მათი შესრულების ორგანიზებას, შეიძლება მხოლოდ ერთი ან ორი საათი დახარჯონ კვირაში პროექტში უშუალო მონაწილეობაზე, თუმცა მათი უნარი – ისაუბრონ პროექტების მართვის ენაზე – გადამწყვეტ გავლენას ახდენს ამ პროექტის ყველა მონაწილის მიერ ფირმის ხელმძღვანელობის მხრიდან მხარდაჭერის შეგრძნებაზე.

პროექტის ხელმძღვანელებისა და საპროექტო გუნდის წევრების მუშაობის ეფექტიანობა უშუალოდაა დამოკიდებული იმაზე, თუ რამდენად მარჯვედ იყენებენ ისინი პროექტების მართვის მეცნიერების ყველა ინსტრუმენტს.

2.3. პროექტების მართვა: მმცნიერებით

ალმოცნავეული ხელმძღვანელები

მრავალი მეცნიერი პროექტების მართვას ერთდროულად თვლის ხელოვნებად და მეცნიერებად. ქვემოთ მოვახდენთ იმის დემონსტრირებას, თუ როგორ ქმნის პროექტების მართვის მეცნიერების ათვისება საფუძველს ლიდერად ყოფნის ხელოვნების მიღწევისთვის. ერთიცა და მეორეც ადამიანისაგან მოითხოვს დაახლოებით ერთნაირ უნარს. არავის ეჭვი არ ეპარება იმაში, რომ პროექტების საუკეთესო ხელმძღვანელები, აგრეთვე, გამოჩენილი ლიდერები არიან. ასეთ ხელმძღვანელებს გააჩნიათ წინასწარ განჭვრეტის უნარი, შეუძლიათ ხელქვეითთა მოტივირება, კოლექტივის გაერთიანება და, ყველაზე მთავარი, აქვთ მასშტაბური შედეგების მიღწევის უნარი.

ნიჭიერი მმართველები არიან პრაქტიკულად ყველა ორგანიზაციაში

და ხელმძღვანელობამ იცის, რომ სწორედ ამ ადამიანებს შეუძლიათ ყველაზე რთული პროექტების რეალიზება. მნიშვნელოვანია ისიც, რომ სწორედ ამ ადამიანებთან ხალხით მუშაობენ სხვები. თავისი საქმის მცოდნე ხელმძღვანელები ფაქტობრივად შერწყმული არიან „პროექტების გარემოს“, რომელიც მათთვის უკვე მშობლიურ სტიქიად არის ქცეული. ასეთი ადამიანების გამაერთიანებელ მრავალრიცხოვან ღირსებებს მიეკუთვნება წარმატების ძირითადი შემადგენელიც – პროექტების მართვის მეცნიერების მიერ შემოთავაზებული ცოდნის მოხერხებული გამოყენება. როგორც არ უნდა იყოს ამ ხელმძღვანელების ლიდერული თვისებები, მათი მთავარი ძალა მდგომარეობს თეორიულ ცოდნაზე დაფუძნებული და რეალურ პრაქტიკაში აპრობირებული მეთოდების გამოყენებაში. პროექტების მართვის წარმატება არამც და არამც არ არის მცირე რაოდენობის ილბლიანების სვედრი, რომლებიც „ლიდერებად დაიბადნენ“. პროექტების მართვის ხელოვნება აუცილებლად უნდა ვისწავლოთ. პროექტების ხელმძღვანელებმა უნდა შეისწავლონ მართვის მეთოდები, ხერხები და ინსტრუმენტები, რომელთა გამოყენება მათ პრაქტიკულ საქმიანობაში შეუძლიათ.

ნებისმიერ დარგში წარმატებულ პროექტებს გააჩნია რიგი საერთო მახასიათებლები. მათი ფორმულირება შეიძლება ყოველი პროექტის წარმატების შემდეგი ხუთი ფაქტორის სახით:

1. თანხმობა საპროექტო გუნდის წევრებს, ფირმის ხელმძღვანელობასა და კლიენტებს შორის პროექტის მიზნების საკითხში. მკაფიო და შეთანხმებული მიზნების დასახვა უაღრესად მნიშვნელოვანია. პროექტის ყველა მონაწილეს უნდა ჰქონდეს საერთო მიზანი და ამოცანები. ამ მოთხოვნის შეუსრულებლობამ შეიძლება სავალალო შედეგები გამოიწვიოს;
2. გეგმა, რომელიც ასახავს მთლიანობაში პროექტის რეალიზაციის პროცესსა და თითოეული მონაწილის მკაფიო ვალდებულებებს და გამოყენებულ იქნება პროექტის რეალიზაციის მსვლელობის

შეფასებისთვის. ვინაიდან თითოეული პროექტი უნიკალურია თავისი არსის მიხედვით, ამიტომ პროექტის გაგებისა და შესრულების ერთადერთი ხერხია შესაბამისი გეგმის შედგენა. ხარისხიანი გეგმა გამოირჩევა არა მარტო იმით, რომ მასში ასახულია პროექტის თითოეული მონაწილის მოვალეობები, არამედ იმითაც, რომ მასში ფიქსირდება პროექტის რეალური შესაძლებლობები. გეგმაში დაფიქსირებულ უნდა იქნეს პროექტის მონაწილეთა მუშაობის შეფასების კრიტერიუმები, პროექტის ხარჯთაღრიცხვა, მისი რეალიზაციისთვის საჭირო მასალები და მოწყობილობა. ხოლო, რადგან ასეთი გეგმა პროექტის რეალიზაციის შეფასების საფუძველია, მას შეუძლია შეასრულოს შეთანხმებული ბიუჯეტის გადაჭარბებისა და საპროექტო სამუშაოების შესრულების გრაფიკისაგან ჩამორჩენის შესახებ ადრეული გაფრთხილების სისტემის როლიც;

3. **მუდმივი, ეფექტიანი ურთიერთობა პროექტის ყველა მონაწილეს შორის.** პროექტებს ასრულებენ ადამიანები და არა გეგმები ან კომპიუტერული პროგრამები. პროექტის კონცეფციიდან და მის სრულ რეალიზაციამდე პროექტის წარმატება დამოკიდებულია მისი მონაწილეების უნარზე – მივიდნენ ერთიან აზრამდე მათ წინაშე არსებულ მიზნებთან მიმართებაში, მოახდინონ საკუთარი მოქმედებების კოორდინირება, გამოავლინონ და გადაჭრან წარმოქმნილი პრობლემები და რეაგირება მოახდინონ სიტუაციის ცვლილებაზე. ყველაფერი ეს მოითხოვს მუდმივ ურთიერთობას, ეფექტიან თანამშრომლობას პროექტის მონაწილეებს შორის;
4. **პროექტის შინაარსის კონტროლი.** პროექტის გამოცდილი ხელმძღვანელი თავიდანვე აკეთებს ყველაფერს, რათა პროექტის თითოეულ მონაწილეს კარგად ჰქონდეს წარმოდგენილი, თუ, სახელდობრ, რა შეიძლება იქნეს შესრულებული დროის განსაზღვრულ მონაკვეთში მოცემული ბიუჯეტის

ჩარჩოებში. ამას ეწოდება „დაინტერესებული პირების მოლოდინის მართვა“ და წარმოადგენს მნიშვნელოვან ამოცანას, რომლის გადაჭრა ხდება პროექტის რეალიზაციის მთელი დროის განმავლობაში, განსაკუთრებით, თუ შესაძლებელია სიტუაციის ხშირი ცვლილებები. პროექტის ყველა მონაწილემ არა მარტო უნდა მიაღწიოს თანხმობას პროექტის თავდაპირველ შინაარსთან მიმართებაში, არამედ უნდა ესმოდეს კიდევ ამ შინაარსის ნებისმიერი ცვლილების არსი;

5. მხარდაჭერა ფირმის უმაღლესი ხელმძღვანელობის მხრიდან.

პროექტების ხელმძღვანელები იშვიათად ფლობენ პროექტის მიმდინარეობისას გადაწყვეტილებათა მისაღებად საჭირო ფორმალურ უფლებამოსილებათა მთელ სისრულეს. ამიტომ მათ უნდა ჰქონდეთ კომპანიის უმაღლესი ხელმძღვანელობის მხარდაჭერის იმედი. ეს მხარდაჭერა შეიძლება გამოხატულ იქნეს საჭირო სპეციალისტებისა და მოწყობილობის შეთავაზებაში, „პოლიტიკური“ გადაწყვეტილებების მიღებასა და ყველა შესაძლო „ორგანიზაციული“ დაბრკოლების აღმოფხვრაში.

წარმატების ამ ხუთ უმნიშვნელოვანეს ფაქტორში არაფერია მისტიკური – მათი ათვისება შეიძლება პროექტების მართვის მეცნიერების პრინციპების სწორი და განუხრელი გამოყენების მეშვეობით. ეს სრულებითაც არ ნიშნავს, რომ ნებისმიერი პროექტის საბოლოო წარმატებაში არანაირ როლს არ თამაშობს ისეთი შემადგენელი, როგორცაა ხელოვნება. პირიქით, ხელოვნება – პრაქტიკულად თითოეული პროექტის წარმატების განუყოფელი შემადგენელია.

ვსაუბრობთ რა მოცემულ კონტექსტში ხელოვნების შესახებ, ჩვენ ვგულისხმობთ:

- „პოლიტიკურ“ ხელოვნებასა და პიროვნებათაშორისი ურთიერთობის ხელოვნებას;

- ინფორმაციის არარსებობის პირობებში შემოქმედებითი გადაწყვეტილებების მიღების უნარს;
- იმის ინტუიციურ გაგებას, თუ რა შემთხვევებში შეიძლება ხელქვეითს დაავალოთ ამა თუ იმ სამუშაოს შესრულება.

მაგრამ ამ ხელოვნების დასაუფლებლად საჭიროა პროექტების მართვის საბაზო მეცნიერების ათვისება. მხოლოდ მგზნებარე სიტყვების საშუალებით კოლექტივში ერთუზიანების გაღვივების მცდელობა გამოიწვევს ძალებისა და დროის ფუჭ ხარჯვას, თუ პროექტს მკაფიო მიზნები და საბაზო გეგმა არ გააჩნია.

ლიდერობის ხელოვნება გულისხმობს ხელმძღვანელში ისეთი უნარისა და თვისებების არსებობას, რომელთა მიღწევა ხდება პრაქტიკული გამოცდილებით (როგორც საკუთარი, ისე სხვისი), აგრეთვე, მართვის საბაზო მეცნიერების ათვისებით. პროექტების მართვის საფუძვლების შესწავლა პირველი ნაბიჯია კვალიფიციური ხელმძღვანელის ჩამოყალიბების გზაზე, რომელსაც ძალუძს შემოქმედებითად შთააგონოს, წარუძღვეს და აიყოლოს ხელქვეითები.

2.4. პროექტების მართვა მოხერხებულად ავსებს და განამტკიცებს სხვა ცოდნასა და უნარს

პროექტების მართვა – ეს მეცნიერებაა, რომლის დანიშნულებაცაა ცვლილებებისა და გარდაქმნების განხორციელება. მისი ფასეულობა იზრდება იმითაც, რომ ის გამოიყენება ბიზნესის წარმართვის სხვა მოწინავე მეთოდებთან ერთად.

განვიხილოთ პროექტების მართვასა და სხვა დისციპლინებს შორის ურთიერთკავშირი, რომელიც ხელს უწყობს ბიზნესის ეფექტიანობის ამაღლებას:

- ახალი პროდუქტების შემუშავება (New Product Development – NPD) – ეს არის სისტემა, რომელიც განკუთვნილია ამა თუ იმ ახალ პროდუქტზე მოთხოვნილების

გამოსავლენად (როგორც ამის თაობაზე გამოთქვამს აზრს რობერტ კუპერი „იდეიდან წარმოებაში გაშვებამდე – from idea to launch“). რ. კუპერმა შეიმუშავა და დააპატენტა StageGate პროცესი, რომელიც მოიცავს საქმიანობის მნიშვნელოვან სახეებსა და გადაწყვეტილებათა მიღების წერტილებს. ყოველივე ეს აუცილებელია იმისათვის, რომ მოხდეს ბაზარზე ახალი პროდუქტის გატანა და ვაიძულეთ ბაზარი „აღიქვას“ ეს პროდუქტი. NPD-ს ჩარჩოებში არსებობს მრავალი პროექტი. NPD პროცესის წარმატებით ასამოქმედებლად საჭიროა უზრუნველყოთ თითოეული პროექტის ეფექტიანი მართვა;

- „ექსი სიგმა“ (Six Sigma) არის ხარისხის მართვის დისციპლინის ერთ-ერთი განშტოება, რომელიც საშუალებას აძლევს ორგანიზაციებს აამაღლონ პროდუქციის ხარისხი და ეკონომიკური ეფექტიანობა. „ექსი სიგმას“ მეთოდოლოგიის საფუძველს შეადგენს სტრუქტურირებული მიდგომა პრობლემათა გადაჭრისადმი, სტატისტიკური ანალიზი, აგრეთვე, პროცესების მართვის მეთოდები. ვინაიდან თითოეული პროექტი, რომელშიც გამოიყენება „ექსი სიგმას“ პრინციპი, წყვეტს საკუთარ, უნიკალურ ამოცანას, მოცემულ შემთხვევაში გამოყენებადია ნებისმიერი პროექტის წარმატების განმსაზღვრელი ყველა ხუთივე ფაქტორი;
- საპროექტო პორტფელის მართვა წარმოადგენს ფირმის სტრატეგიული მიზნების მის ტაქტიკურ გეგმებთან დაკავშირების ახალ მეთოდს. ამ თვალსაზრისით პორტფელი წარმოადგენს შესაბამისი ორგანიზაციის ყველა აქტივს, მათ შორის, მის მიერ რეალიზებად პროდუქტებს. პორტფელის მართვა ხელმძღვანელისაგან მოითხოვს იმის ცოდნას, თუ სად და როგორ ხდება ფირმის თანამშრომელთა და აქტივების გამოყენება და როგორ მოგებას უზრუნ-

ველყოფენ ეს აქტივები. ამ კუთხით საკვანძო ამოცანას წარმოადგენს ხელმძღვანელების მიერ იმის ცოდნა, თუ რამდენი პროექტი სრულდება კომპანიის მიერ მოცემულ მომენტში, როგორია ამ პროექტების სავარაუდო ბიუჯეტები და დასრულება თუ არა დადგენილი დროისთვის „აქტიური“ პროექტები. პროექტების მართვის ეფექტიანი მეთოდები აუცილებელია ასეთი პორტფელის მმართველი ხელმძღვანელებისათვის ზუსტი ინფორმაციის მისაწოდებლად.

ცივილიზაცია პირდაპირ ჩვენს თვალწინ იცვლება, და ეს ცვლილებები ფაქტობრივად პროექტებია, რომლებსაც ხელმძღვანელობენ პროექტების მენეჯერები.

პროექტი განისაზღვრება, როგორც სამუშაო, რომელიც მხოლოდ ერთჯერად ხასიათს ატარებს და დაწყებისა და დასრულების მკაფიოდ აღნიშნული მომენტები გააჩნია. პროექტის ანტიპოლია მიმდინარე ოპერაციები, რომლებისთვისაც ნიშანდობლივია განმეორებადობა (მაგალითად, საწარმოო ოპერაციები) და დასრულების მკაფიოდ აღნიშნული მომენტის არარსებობა.

პროექტები გვაძლევენ შესაძლებლობას შევეგუოთ გარემოს ცვალებად პირობებს. კომპანიის რეორგანიზაცია, ახალ ბაზარზე მისი მდგომარეობის შეფასება, ახალი პროდუქტის შემუშავება და ბაზარზე გატანა ან ახალი ტექნოლოგიის დანერგვა – ყველაფერი ეს პროექტების საშუალებით განსახორციელებელი აუცილებელი ცვლილებებია. პროექტებით გაჯერებულ სამუშაო გარემოში (ამასთან, ამ გაჯერებულობის ხარისხი განუხრელად იზრდება) პროექტების მართვა ხდება სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი პროფესია და კარიერის წარმატებული ვარიანტი ახალგაზრდა სპეციალისტისთვის. *ორგანიზაციის თითოეულ იერარქიულ დონეზე მოქმედ სპეციალისტთა ფასეულობა იზრდება, თუ მათ ესმით და პრაქტიკაში იყენებენ პროექტების მართვის მეცნიერების ფუძემდებლურ პრინციპებს.*

*ინდივიდუალურად, წყვილებში ან გუნდებში განიხილეთ შემდეგი
თემატიკა:*

1. პროექტების მართვის მენეჯერები გარდაქმნიან გარემომ-
ცველ სამყაროს;
2. პროექტების არსი და ისტორია;
3. პროექტების მართვის პრაქტიკის ფართო გამოყენების და-
დასტურება;
4. პროექტების მართვის მეცნიერების როლის ზრდის განმა-
პირობებელი ფაქტორები;
5. ცვლილებათა მზარდი ტემპები და პროექტების მართვის
მეცნიერების შემდგომი განვითარება;
6. პროექტების მართვა — როგორც ხელოვნება და როგორც
მეცნიერება;
7. პროექტის წარმატების ხუთი ფაქტორი;
8. ურთიერთკავშირი პროექტების მართვასა და სხვა დისცი-
პლინებს შორის;
9. პროექტის მოკლე განსაზღვრება.

თავი 3

სწავლების პროცესში სტუდენტური გუნდური პროექტების მომზადება-პრაქტიკის მეთოდოლოგია

3.1. სასწავლო გუნდური პროექტების არსი

*გარდამავალი ეკონომიკისათვის პროექტების მართვა მეტად პერ-
სპექტიული მიმართულებაა, რომლის შესაფერისი განვითარებისათვის
ბევრი რამ უნდა გაკეთდეს. ამისათვის კარგი იქნებოდა ცივილიზებულ
ქვეყნებში არსებული გამოცდილების გათვალისწინება სათანადო კა-
დრების მომზადება-გადამზადების სფეროში. მაგალითად, უცხოეთის
უმაღლეს სასწავლებლებში, არასამეწარმეო (არაკომერციულ, არასამ-
თავრობო), საკონსულტაციო და ბიზნეს ორგანიზაციებში მოქმედებს
სპეციალიზებული საპროექტო ბიუროები, ჯგუფები, სადაც შეიმუშავე-
ბენ მნიშვნელოვან საპროექტო იდეებს, კონცეფციებს, პროექტებს და
მონაწილეობენ მათი განხორციელებისა და მართვის პროცესში.*

ამ მხრივ მნიშვნელოვანია განვიხილოთ საკითხი საპროექტო
იდეებისა და კონცეფციების, სასწავლო-შემეცნებითი, სასწავლო-
კვლევითი და ვირტუალური პროექტების შესახებ, რომელთა
შედგენა, გარდა სამეცნიერო-სასწავლო დაწესებულებებისა, მიმ-
დინარეობს არასამეწარმეო (არაკომერციულ, არასამთავრობო),
საკონსულტაციო და ბიზნეს ორგანიზაციებშიც. ასეთი დოკუმენ-
ტების შეიმუშავება-განხილვის საფუძველზე ხდება დასრულებუ-
ლი, ყოველმხრივ ჩამოყალიბებული, კონკურენტუნარიანი დაფინან-
სებადი პროექტების შექმნა.

*არასამეწარმეო (არაკომერციულ, არასამთავრობო), საკონსულტა-
ციო, უმაღლესი განათლების, გადამზადების, სატრენინგო და ბიზნეს
ორგანიზაციებში მოქმედებენ ჯგუფები, რომლებიც შეასწავლიან დაინ-
ტერესებულ, კვალიფიციურ თანამშრომლებსა და მსმენელებს პროექტ-
იდეების გენერაციას და პირველადი სახით პროექტების შეიმუშავებას.
ასეთი დოკუმენტის საფუძველზე ორგანიზაცია ქმნის დასრულებ-*

ბულ დოკუმენტს, გამოდის პროექტის ინიციატორის, შემკვეთის ან ინვესტორის როლში და იწყებს დაინტერესებული პარტნიორების მოძიებას.

პროექტების მეთოდი ჩაისახა XX საუკუნის 20-იან წლებში აშშ-ში. მას საფუძვლად დაედო ამერიკელი ფილოსოფოსისა და პედაგოგის ჯ. დიუსის და მისი მოწაფის ვ. კილპატრიკის იდეები სწავლების თავისუფალი და აქტიური მეთოდების შესახებ. **დღეისათვის ეს მეთოდი გადაიქცა უმაღლესი განათლების სისტემისა და ტრენინგ-ტექნოლოგიების ინტეგრირებულ შემადგენელ ნაწილად.**

პროექტების მეთოდი მოწოდებულია გააღვივოს ადამიანთა ინტერესი აქტუალური პრობლემების მიმართ (რაც, თავის მხრივ, გულისხმობს ცოდნის გარკვეული მარაგის ფლობას), დასახოს გზები პრობლემის გადასაჭრელად და კონკრეტული პროექტის მეშვეობით აჩვენოს მიღებული ცოდნის პრაქტიკული გამოყენების მიმართულებები. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, – ეს არის გზა თეორიიდან პრაქტიკისაკენ, ანუ აკადემიური ცოდნის შეერთება პრაგმატულთან. პროექტების მეთოდს საფუძვლად უდევს შემდეგი მახასიათებლები:

- სტუდენტთა და ტრენინგის მონაწილეთა (მსმენელთა) შემეცნებითი უნარ-ჩვევების განვითარება;
- ცოდნის მარაგის დამოუკიდებელი კონსტრუირება;
- ინფორმაციულ სივრცეში ორიენტაცია;
- პროგნოზული, კრიტიკული და ანალიტიკური აზროვნების განვითარება.

პროექტების მეთოდი ყოველთვის ორიენტირებულია სტუდენტის დამოუკიდებელ შემოქმედებით საქმიანობაზე, რაც ხორციელდება დროის განსაზღვრულ მონაკვეთში როგორც ინდივიდუალურად, ასევე წყვილებსა და ჯგუფებში. იგი ორგანულად უკავშირდება სწავლების კოლექტიურ მეთოდს. მას XXI საუკუნის პედაგოგიურ ტექნოლოგიას უწოდებენ.

პროექტების მეთოდის წარმატებულ გამოყენებას უზრუნველყოფს შემდეგი მაჩვენებლები:

- თანამედროვე პროგრესული საწავლო ტექნოლოგიების დანერგვის დონე;
- პედაგოგის მაღალი კვალიფიკაცია;
- სტუდენტთა განვითარების მაღალი დონე;
- ტექნიკურ-საინფორმაციო საშუალებების არსებობა.

პროექტების მეთოდის გამოყენებისათვის აუცილებელია შემდეგი მოთხოვნების დაკმაყოფილება:

1. შემოქმედებით-კვლევითი თვალსაზრისით მნიშვნელოვანი პრობლემის (ამოცანის) არსებობა, რომლის გადასაჭრელად საჭიროა ინტეგრირებული ცოდნისა და კვლევა-ძიების გამოყენება;
 2. მოსალოდნელი შედეგების პრაქტიკული, თეორიული და შემეცნებითი მნიშვნელობა;
 3. სტუდენტთა დამოუკიდებელი (ინდივიდუალური, წყვილებში, ჯგუფებში) მუშაობა;
 4. პროექტის შინაარსის სტრუქტურირება ეტაპობრივი შედეგების ჩვენებით;
 5. კვლევითი მეთოდების გამოყენება, რაც მოქმედებათა განსაზღვრულ თანმიმდევრობას ითვალისწინებს;
- პრობლემისა და მისგან გამომდინარე კვლევის ამოცანების განსაზღვრა;
 - ამოცანების გადაჭრის ჰიპოთეზის წამოყენება;
 - კვლევის მეთოდების განხილვა;
 - საბოლოო შედეგების გაფორმების ხერხების განსაზღვრა (პრეზენტაცია, დაცვა, შემოქმედებითი ანგარიში, ჩვენება და სხვ.);
 - მოპოვებული მონაცემების შეგროვება, სისტემატიზაცია და ანალიზი;
 - სამუშაოს შეჯამება, შედეგების გაფორმება და წარმოდგენა;
 - დასკვნები, კვლევის ახალი პრობლემებისა და ამოცანების წამოყენება.

პროექტების თემატიკის შერჩევა ხდება როგორც ლექტორის, ასევე სტუდენტთა მიერ შემოთავაზებული პრობლემების საფუძველზე. პროექტები შეიძლება იყოს როგორც წმინდა თეორიული, ასევე უშუალოდ პრაგმატულიც. თუმცა, ოპტიმალურად უნდა ჩაითვალოს ისეთი პროექტები, რომლებიც თეორიული და პრაქტიკული პარამეტრების ჰარმონიული ურთიერთშეხამების საფუძველზე იქნება აგებული. თანამედროვე პირობებში მეტად აქტუალურია ისეთი პროექტების დამუშავება, რომლებიც ინტერდისციპლინურ/მულტიდისციპლინურ ხასიათს ატარებენ (ეკონომიკა, ბიზნესი, მენეჯმენტი, ბიზნესისა და მართვის ეთიკა, ეკოლოგია, უსაფრთხოება და მდგრადი განვითარება, დემოგრაფია, სამართალი, მეცნიერება, განათლება, კულტურა, ხელოვნება, მედიცინა, სპორტი და სხვ.).

შესრულებული პროექტის შედეგები უნდა გაფორმდეს რაიმე სახით (ანგარიში, მოხსენება, ვიდეოფილმი, ალბომი, კრებული, სლაიდ-მოუ, კომპიუტერული გაზეთი და სხვ.).

კოლექტიური სწავლებისა და პროექტების მეთოდები მჭიდროდ უკავშირდება ერთმანეთს და მათი გაერთიანებული ფორმა ფართოდ გამოიყენება მსოფლიოს მოწინავე ქვეყნების საგანმანათლებლო და სატრენინგო სისტემებში. ამას არა მხოლოდ პედაგოგიური, არამედ, უმთავრესად სოციალური მომენტები განაპირობებენ, რომელთაგან აღსანიშნავია:

- სტუდენტებისათვის აუცილებელია არა იმდენად ცოდნის რაიმე მარაგის გადაცემა, არამედ იმის სწავლება, თუ როგორ მოიპოვონ ცოდნა დამოუკიდებლად და როგორ გამოიყენონ იგი ახალი შემეცნებითი და პრაქტიკული ამოცანების გადასაჭრელად;
- კომუნიკაციური უნარ-ჩვევების გამომუშავების აქტუალობა, ანუ იმის უნარი, თუ როგორ უნდა იმუშაონ სხვადასხვა ჯგუფში და შეასრულონ სხვადასხვა სოციალური როლი (ლიდერი, შემსრულებელი, შუამავალი და სხვ.);
- ფართო ადამიანური კონტაქტების, სხვადასხვა კულტურის

გაცნობის, პრობლემის მრავალგვარი გააზრების აქტუალობა;

- ადამიანის განვითარებისათვის კვლევითი მეთოდების შეთვისების მნიშვნელობა (საჭირო ინფორმაციის შეგროვება, მათი ანალიზის, ჰიპოთეზების წამოყენების, შეჯამებისა და დასკვნების გაკეთების უნარი).

მიღებულია პროექტების ტიპოლოგია შემდეგი ნიშნების მიხედვით:

1. პროექტში ასახული უმთავრესი საქმიანობის სახეობა (ჰიპოთეზური, კვლევითი, საძიებო, შემოქმედებითი, გამოყენებითი, სათამაშო, ანუ ფუნქციურ-როლური, გაცნობითი, ანუ ინფორმაციული და სხვ.);
2. საგნობრივ-შინაარსობრივი სფერო (მონოპროექტი და ინტერდისციპლინარული პროექტი);
3. პროექტის კოორდინაციის ხასიათი (უშუალო და ირიბი);
4. კონტაქტების ხასიათი (ურთიერთობა ერთი ან რამდენიმე ორგანიზაციის, ქალაქის, რეგიონის, ქვეყნის, საზღვარგარეთის წარმომადგენელთა შორის);
5. პროექტის მონაწილეთა რაოდენობა;
6. პროექტის ხანგრძლივობა.

სასწავლო და სატრენინგო პროცესში პროექტის შედგენის მეთოდიკა:

- თავდაპირველად უნდა განისაზღვროს პროექტის თემა, ტიპი, მონაწილეთა რაოდენობა;
- ლექტორმა უნდა გაიაზროს პრობლემების შესაძლო ვარიანტები, რომელთა გამოკვლევა მნიშვნელოვანია განზრახული თემატიკის ფარგლებში;
- მნიშვნელოვანი მომენტებია ჯგუფების (გუნდების) მიხედვით ამოცანების განაწილება, კვლევის შესაძლო მეთოდების, ინფორმაციის მოძიების, შემოქმედებითი გადაწყვეტილებების მიღების ვარიანტების განხილვა;

- პროექტის მონაწილეთა დამოუკიდებელი მუშაობა მათი ინდივიდუალური ან გუნდური კვლევითი, შემოქმედებითი ამოცანების მიხედვით;
- მუდმივად მიმდინარეობს გუნდებში მიღებული ინფორმაციული მონაცემების შუალედური განხილვები (აუდიტორიაში, ორგანიზაციაში, სამეცნიერო საზოგადოებაში, ბიბლიოთეკაში, მედიათეკაში და სხვ.);
- პროექტის შესრულების აუცილებელი ეტაპია მისი დაცვა, ოპონირება;
- სამუშაოს დამთავრება ხდება კოლექტიური განხილვით, ექსპერტიზით, გარე შეფასების შედეგების გამოცხადებით, დასკვნა-წინადადებების ფორმულირებით.

პროექტის შეფასებისათვის გამოიყენება შემდეგი პარამეტრები:

- წამოყენებული პრობლემების მნიშვნელობა და აქტუალობა, შესასწავლ თემატიკასთან მათი შესატყვისობა;
- კვლევაში გამოყენებული მეთოდებით მიღებული შედეგების დამუშავების ხერხების კორექტულობა;
- საპროექტო გუნდის ყოველი მონაწილის აქტიურობა მისი ინდივიდუალური შესაძლებლობების შესაბამისად;
- მიღებული გადაწყვეტილებების კოლექტიური ხასიათი;
- საპროექტო გუნდის წევრთა ურთიერთშეკავშირების, ურთიერთდახმარებისა და პირადი ურთიერთობის ხასიათი;
- პრობლემის წვდომის აუცილებელი და საკმარისი სიღრმე, ცოდნის მოზიდვა სხვა სფეროებიდან;
- გადაწყვეტილებათა დამაჯერებლობა, დასკვნების არგუმენტირების უნარი;
- პროექტის პრაგმატულობა;
- შესრულებული პროექტის შედეგების გაფორმების ესთეტიკა;
- გუნდის ყველა მონაწილის უნარი – პასუხი გასცეს ოპო-

ნენტთა კითხვებზე, პასუხების დამაჯერებლობა და ლაკონიურობა.

3.2. სტუდენტური საპროექტო გუნდების შემწევა

ცივილიზებულ ქვეყნებში ეკონომიკური და ბიზნეს-სამენეჯმენტო დისციპლინების სწავლების პროცესში, სხვა მოწინავე ტექნოლოგიებთან ერთად, ძირითადად გამოიყენება პროექტების მეთოდი.

პროექტების მეთოდი მოწოდებულია გააღვივოს სტუდენტთა ინტერესი აქტუალური პრობლემების მიმართ, დასახოს გზები პრობლემის გადასაჭრელად და კონკრეტული პროექტის მეშვეობით აჩვენოს მიღებული ცოდნის პრაქტიკული გამოყენების მიმართულებები.

ქვემოთ ასახულია სწავლების პროცესში სტუდენტური გუნდური პროექტების მომზადებისა და პრეზენტაციის კონკრეტული მეთოდიკა, რომელსაც წინამდებარე წიგნის ერთ-ერთი ავტორი (გ. შინაშვილი) მისეული ინტერპრეტაციით სისტემატურად იყენებს 1998 წლიდან.

ამ მეთოდიკის მიხედვით, სემესტრის მანძილზე სტუდენტებმა უნდა მოამზადონ გუნდური პროექტები (ბაკალავრიატში – სასწავლო-შემეცნიერებითი, მაგისტრატურაში – სასწავლო-კვლევითი).

თითოეული გუნდი, 3-7 ადამიანის შემადგენლობით, ყალიბდება სტუდენტთა სურვილით, ლექტორთან შეთანხმებით. პროექტის სახეობა და კონკრეტული თემა შეირჩევა ასევე ლექტორთან შეთანხმებით სათანადო ეკონომიკურ-მმართველობითი პარადოქსების, მიკრო- და მინი-ქეისების წინასწარი განხილვისა და შესაბამისი დებატების საფუძველზე. **ყოველი გუნდი პროექტის შედეგაზე მუშაობს 12-13 კვირის განმავლობაში და გამოიტანს მას სასწავლო ჯგუფში პრეზენტაციაზე სემესტრის ბოლოს მე-14 ან მე-15 კვირაში.**

სემესტრის მანძილზე საპროექტო გუნდები დამოუკიდებელი საქმიანობისათვის გამოყოფილ დროს მუშაობენ პროექტების შედეგაზე და ყოველკვირეულად, პრაქტიკულ მეცადინეობებზე მოკლე პრეზენტაციების სახით წარმოადგენენ პროექტზე მუშაობის

მიმდინარე ანგარიშებს, რომელთა დროსაც იმართება სათანადო დებატები. ამ პროცესში ლექტორი სისტემატურად, კონსულტაციებით, მეთოდურად და კონტროლის ფუნქციებით უძღვება პროექტების მომზადებას, მიმდინარე პრეზენტაციებს, დებატებს და ამზადებს გუნდებს საბოლოო პრეზენტაციისათვის.

სემესტრის პირველივე მეცადინეობაზე ლექტორი ასწავლის სტუდენტებს საჭირო და ეფექტიანი საპროექტო იდეებისა და წინადადებების გენერაციას (გამომუშავებას), აცნობს ეტაპებსა და საკითხებს დებატების ჩატარებისათვის, საპროექტო გუნდების შექმნისათვის, საპროექტო წინადადებების შემუშავებისა და პროექტების შედგენისათვის. ამ მიზნით გამოიყენება სქემა შემდეგი შინაარსობრივ-პუნქტობრივი თანამიმდევრობით: **მიკრო-ქეისების ფორმით გადმოცემული სოციალურ-ეკონომიკური და ბიზნეს-პარადოქსები/პრობლემები/კურიოზები** ⇒ **კვლევა-ანალიზი, დებატები** ⇒ **საპროექტო იდეები** ⇒ **საპროექტო გუნდები** ⇒ **საპროექტო თემები** ⇒ **საპროექტო წინადადებები** ⇒ **პროექტების მონახაზები** ⇒ **პროექტები**.

სტუდენტები ეცნობიან ჩვენს მიერ შემუშავებულ შემდეგ პარადოქსებს/პრობლემებს/კურიოზებს (მიკრო-ქეისებს):

1. „საქართველოს არ სჭირდება აგროსამრეწველო სფეროს, მათ შორის მევენახეობა-მეღვინეობის განვითარება, ასეთი პროდუქცია მან უცხოეთიდან უნდა შემოიტანოს“?! – რას მოგვიტანს მცირე და საშუალო ფერმერული მეურნეობები და აგროტურიზმი? შეიძლება თუ არა არასამეწარმეო იურიდიულმა პირმა აწარმოოს ასეთი ბიზნესი? – ვინ და როგორი პროექტი უნდა შეიმუშაოს პრობლემის გადასაჭრელად?
2. „მოქალაქე სახურავმოპარულ საკანალიზაციო ჭაში ჩავარდა და უგზო-უკვლოდ დაიკარგა“. – რა მოაქვს ჯართის ბიზნესს? – ვინ და როგორი პროექტი უნდა შეიმუშაოს პრობლემის გადასაჭრელად?

3. „ვარდიკო ბელოძემ შვილის სიცოცხლის გადასარჩენად სამედიცინო ოპერაციისათვის ბინა გაყიდა. შვილი ოპერაციის შემდეგ გარდაიცვალა, დედა კი უბინოდ დარჩა“. „შეიცავს თუ არა ჰიპოკრატეს ფიცის თანამედროვე ტექსტი მუხლს მკურნალობის უვერცხლობის (უსასყიდლობის) შესახებ“? „ჯანდაცვის მუშაკები და კონკრეტული ექიმები მოგებისა და საარსებო შემოსავლების მისაღებად ნატრობენ ავადმყოფთა სიმრავლეს. ეთიკურად დასაშვებია თუ არა მკურნალის ასეთი ფსიქოლოგიური განწყობა და შესაბამისი ბიზნესი (მაგალითად, შპს საავადმყოფოები)?“ „ჯანდაცვის მომავალი ბიზნესსა და პოლიტიკაშია“?! ვინ უნდა აფინანსებდეს ჯანდაცვას? – ვინ და როგორი პროექტი უნდა შეიმუშაოს პრობლემის გადასაჭრელად?
4. „სასაფლაოს მუშაკები და კონკრეტული მესაფლავეები მოგებისა და საარსებო შემოსავლების მისაღებად ნატრობენ მიცვალებულთა სიმრავლეს. ეთიკურად დასაშვებია თუ არა ასეთი ფსიქოლოგიური განწყობა და შესაბამისი ბიზნესი?“ – ვინ და როგორი პროექტი უნდა შეიმუშაოს პრობლემის გადასაჭრელად?
5. „მაწანწალა „პიტბულის“ ჯიშის ძაღლმა დაკბინა რამდენიმე ადამიანი. გამოცხადდა მისი ძებნა, დარიგდა სავარაუდო ძაღლის ფოტოები. პოვნის შემთხვევაში პოლიციას აეკრძალა მისი ადგილზე ლიკვიდაცია და დაევალა სათანადო საქალაქო სამსახურისთვის შეტყობინება“. „აქვს თუ არა ყოველ მოქალაქეს უფლება იცხოვროს უსაფრთხო გარემოში!“ – ვინ და როგორი პროექტი უნდა შეიმუშაოს პრობლემის გადასაჭრელად?
6. „ატომურ ელექტროსადგურს მოაქვს მხოლოდ სიკეთე“?! – რა მოაქვს ხუდონჰესს, ნამოხვანჰესს? იქნებ მცირე ჰესები ჯობია? – ვინ და როგორი პროექტი უნდა შეიმუშაოს პრობლემის გადასაჭრელად?

ამ მასალას ლექტორი უკითხავს აუდიტორიას პირველ კვირაში, შესასწავლი დისცილინის შესავალი ნაწილის გადმოცემის შემდეგ. **მიკრო-ქეისების წაკითხვისა და განხილვა-დისკუსიების შედეგად სტუდენტები ეცნობიან ძირითად სოციალურ-ეკონომიკურ და ბიზნეს-სამენეჯმენტო პრობლემატიკას, რაც უადვილებს მათ საპროექტო თემის შერჩევას.** სტუდენტებს შეუძლიათ შეარჩიონ ნებისმიერი სხვა თემა, პრობლემა, რომელიც მათ აქტუალურად მიაჩნიათ როგორც გუნდში მუშაობისათვის, ასევე სამომავლო, პრაგმატული საქმიანობის თვალსაზრისითაც. **ამ მიზნით ლექტორი სტუდენტებს სთავაზობს სანიმუშო საპროექტო თემების ჩამონათვალს:**

1. მევენახეობისა და ღვინის წარმოების დაგეგმვა და ორგანიზაცია საქართველოში;
2. ბორჯომის (ან სხვა რეგიონების) ელექტროენერგეტიკა;
3. საქართველოში კინობიზნესის განვითარება;
4. ენერგეტიკის დაგეგმვა და ორგანიზაცია საქართველოში;
5. ტურისტული ფირმის საქმიანობა;
6. თანამედროვე კერძო სკოლა;
7. დანგრეული ტაძრების რესტავრაცია;
8. აგროეკოლოგიური ტურიზმის განვითარება ქიზიყში (ან სხვა რეგიონებში);
9. გველის შხამის ბიზნესი;
10. ლეჩხუმის (ან სხვა რეგიონების) ეკონომიკური განვითარების პერსპექტივები;
11. მცირე ენერგეტიკის განვითარება;
12. ქორწინების ორგანიზება;
13. „ტყე შეუნახე შვილებსა“;
14. „კოკა-კოლას“ ისტორია და თანამედროვე მენეჯმენტი;
15. აგრობიზნესის განვითარება საქართველოში;
16. საქართველო ხორბლისა და ვაზის ქვეყანაა;
17. შაქრის წარმოების და რეალიზაციის გზები საქართველოში;

18. წიგნი თუ ინტერნეტ ლიტერატურა;
19. ჩაის წარმოება;
20. ქართული ფენბურთის თანამედროვე მდგომარეობა და პრობლემები;
21. უნარშეზღუდული ბავშვები საქართველოში;
22. უპატრონო ძაღლების პრობლემები;
23. საბილიარდო ბიზნესი საქართველოში;
24. გარემოს დაბინძურება და მისი აღმოფხვრის გზები;
25. მეფუტკრეობის განვითარება საქართველოში;
26. ბავშვთა კვების პროდუქტების წარმოება საქართველოში;
27. ნარკომანიის პრობლემები საქართველოში.

პირველივე მეცადინეობებზე უკითხავთ აუდიტორიას ჩვენ მიერ შედგენილ კონკრეტულ კომედიურ სიტუაციას: „მენეჯმენტის მოთხოვნების დარღვევა ბიზნეს-პროექტის შედგენისა და პრეზენტაციისას“ და ვმართავთ სათანადო დებატებს (Case-Study). შედეგად სტუდენტები ნათლად იაზრებენ ხელმძღვანელის ფუნქციებს, გუნდში მუშაობის სპეციფიკას, ფასეულობასა და პირად პასუხისმგებლობას, რაც უადვილებს მათ პროექტის შედგენაზე მუშაობას როგორც სასწავლო-სასემესტრო, ასევე სამომავლო, პრაგმატულ-საკარიერო მნიშვნელობის თვალსაზრისითაც.

დამოუკიდებელი მუშაობისათვის განკუთვნილ პერიოდში, თემატური, ინტელექტუალური და პიროვნული ინტერესების მსგავსება-თანხვედრისა და „გონებრივი შტურმის“ მეთოდის გამოყენების საფუძველზე, სტუდენტები ერთობლივი მუშაობის შედეგად ქმნიან საპროექტო გუნდებს, გამოყოფენ გუნდის ხელმძღვანელს, ირჩევენ კონკრეტულ თემას და II კვირაში (მაქსიმუმ – III კვირაში) წარუდგენენ ლექტორს წერილობითი სახით.

*დავალება სტუდენტებს დამოუკიდებელი
მუშაობისათვის განკუთვნილი პერიოდისათვის
I-II კვირაში: საპროექტო გუნდების
ჩამოყალიბება და თემის შერჩევა*

უახლეს პედაგოგიურ ტექნოლოგიებში ფართოდ გამოიყენება „გონებრივი შტურმის“ მეთოდი (Brainstorming, Мозговой штурм).

ეს არის სასწავლო პროცესში ახალი იდეების გენერირების (გამომუშავების), ორგანიზაციის მისიის, მიზნებისა და კონკრეტული ამოცანების ჩამოყალიბების და მათი განხორციელების გზების დასახვის მეთოდი.

„გონებრივი შტურმის“ მეთოდის არსი მდგომარეობს შემდეგში: საპროექტო გუნდის წევრები სთავაზობენ ერთმანეთს ყველაწარმო, თუნდაც ყველაზე უცნაურ და უჩვეულო იდეებს, ანალიზებენ მათ, აყალიბებენ სათანადო მიზნებს, ამოცანებს და ცდილობენ მათი განხორციელების შესაბამისი გზების დასახვას.

ერთი იდეა და მოსაზრება წარმოშობს მეორეს და ამ პროცესში გუნდის წევრები წამოაყენებენ გაცილებით მეტ წინადადებებს, ვიდრე ამას შეძლებდა მისი ყოველი წევრი ცალკე (დამოუკიდებლად) მუშაობისას.

სტუდენტებს ეძლევათ დავალება – ამ მეთოდის გამოყენებით შეასრულონ შემდეგი სამუშაო:

1. შეარჩიონ (დაავალონ, აირჩიონ) გუნდის ხელმძღვანელი (მთავარი მენეჯერი);
2. განიხილონ სხვადასხვა აზრი და გამოიმუშაონ წარმმართველი იდეა თავიანთი გუნდისათვის;
3. ჩამოაყალიბონ პროექტის თემა და გუნდის სახელწოდება;
4. ჩამოაყალიბონ თავიანთი ორგანიზაციის (გუნდის) მისია, მიზნები და კონკრეტული ამოცანები. დასახონ მიზნის მიღწევის ორგანიზაციული გზები;
5. შეურჩიონ გუნდს ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმა

(მაგალითად: შპს, სააქციო საზოგადოება, ინდემწარმე, კავშირი, ფონდი, არაფორმალური (არარეგისტრირებული) ორგანიზაცია და სხვ.). ორგანიზაციის შექმნა შეუძლიათ, როგორც ვირტუალურად (წარმოსახვით), ასევე რეალურად;

6. შეარჩიონ ხელმძღვანელის მოადგილეები, მენეჯერები, გაანაწილონ ფუნქციები გუნდში, შექმნან მისი ორგანიზაციული სტრუქტურა და გადმოსცენ ეს სქემატურად.

ამის შემდეგ იწყება მუშაობა უშუალოდ პროექტის შედგენაზე. II ან III კვირაში სტუდენტებს ეძლევათ სპეციალური მასალა (ინსტრუქცია), რომელიც აკვლიანებს მათ როგორც ამ საქმიანობაში, ასევე პროექტის საპრეზენტაციო გაფორმებაში.

**3.3. სტუდენტური გუნდური პროექტის
შეფუძავება და საპროექტო გუნდის
გაფორმება**

პროექტის თავფურცელზე უნდა აისახოს:

- სასწავლებლისა და ფაკულტეტის დასახელება;
- სწავლების საფეხური, სპეციალობა, კურსი, ჯგუფი;
- საპროექტო გუნდის სახელწოდება, პროექტის სათაური, პროექტის სახეობა (სასწავლო-შემეცნებითი პროექტი – ბაკალავრიატისთვის და სასწავლო-კვლევითი პროექტი – მაგისტრატურისთვის);
- შესასწავლი დისციპლინა;
- პროექტის ხელმძღვანელი (დისციპლინის ლექტორი);
- სასწავლო წელი, სემესტრი, შესრულების ადგილი (ქალაქი) და წელი.

მე-2 კვერდზე (თავფურცელის შემდგომ კვერდზე) – კვლავ პროექტის სათაური, გუნდის სახელწოდება და საპროექტო გუნ-

დის შემაღენლობა ყოველი წევრის გვარის, სახელის, სასწავლო ჯგუფის ნომრის, პირადი ტელეფონის (ბინისა და მობილურის), ელექტრონული ფოსტისა და გუნდში მისი ფუნქციის (ხელმძღვანელი, მოადგილე, მენეჯერი და სხვ.) ჩვენებით.

მე-3 გვერდზე – სარჩევი ცალკეული თავების, პარაგრაფების, დანართების და სხვ. გვერდების ჩვენებით.

მე-4 გვერდიდან – ტექსტის გადმოცემა შემდეგი სტრუქტურით:

1. გუნდში მუშაობის აღწერა; აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ ამ სტრუქტურის 1-ლი და ნაწილობრივ მე-9 პუნქტების გარდა, ყველა სხვა პუნქტი აისახება რეალურ პრაქტიკაში პოტენციური ინვესტორისადმი წარსადგენ ნამდვილი საპროექტო წინადადების (განაცხადის) ტექსტში, რომლის მოწონების შემთხვევაში ინვესტორი ითხოვს გაშლილი პროექტის (ბიზნეს-გეგმის) წარმოდგენას, რის საფუძველზეც ხდება მისი დაფინანსება. აქედან გამომდინარე, ჩვენი მეთოდის მეშვეობით, სტუდენტები უკვე ადრეულ სტადიაზე სწავლობენ კონკურენტუნარიანი პროექტების (საპროექტო განაცხადების) შედგენას, რაც მათ გამოადგებათ მომავალი საკარიერო ცხოვრება-განვითარების პროცესში;
2. ინფორმაცია განმცხადებლისა და შემსრულებლის შესახებ;
3. პროექტის აღწერა;
4. პროექტის შესრულების განრივი;
5. პროექტის განხორციელების ბიუჯეტი;
6. მოსალოდნელი შედეგები;
7. პროექტის განხორციელების მონიტორინგი და შეფასება;
8. დამატებითი ინფორმაცია (დანართები);
9. გამოყენებული ლიტერატურა და წყაროები.

განვიხილოთ ეს ნაწილები:

1. საპროექტო გუნდში მუშაობის აღწერა

ნაშრომის ამ ნაწილში უნდა აისახოს შემდეგი ძირითადი მომენტები, რომლებიც გვხვდება საპროექტო გუნდის საქმიანობის პროცესში:

- გუნდის შექმნის ისტორია, წანამძღვრები, მისია, მიზანი და ამოცანები;
- საპროექტო თემის შერჩევის პერიპეტიები;
- გუნდის პერსონალის შერჩევა და მართვა;
- გუნდის, როგორც ფორმის (ბიზნეს-სუბიექტის), ან არასამთავრობო ორგანიზაციის რეალური ან ვირტუალური (წარმოსახვითი) ორგანიზაციული ჩამოყალიბება (ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმის შერჩევა, დარეგისტრირება, მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა, ხელმძღვანელობისა და საქმიანობის კოორდინაციის სქემა);
- გუნდის მთავარი მენეჯერი, მენეჯერები, რიგითი წევრები და მათი ფუნქციები;
- გუნდის ფუნქციონირების შიგა და გარე გარემო;
- გუნდის საქმიანობის ეთიკური საფუძვლები;
- შესაძლო უთანხმოებები და კონფლიქტები გუნდში და მათი მართვა;
- გუნდის მართვის ზოგადი ფუნქციების (დაგეგმვა, ორგანიზაცია, ხელმძღვანელობა და კონტროლი) განხორციელება და მასზე პასუხისმგებელი პირები;
- დროისა და თვითმენეჯმენტი;
- გუნდის მატერიალური და ფინანსური რესურსების მართვა;
- პროექტის შედგენის ბიუჯეტი;
- სასწავლო პროცესში გუნდური პროექტის შედგენის მეთოდის შეფასება.

კოლექტიური მუშაობის პროცესში გუნდის წევრები წინასწარ ან გამეორების თვალსაზრისით სისტემატურად სარგებლობენ სასწავლო, სამეცნიერო და საინფორმაციო წყაროებში ასახული მასალებით და მიღებული ცოდნა შეუძლიათ კომპლექსურად გამოიყენონ: 1) უშუალოდ პროექტებზე მუშაობისას; 2) პრეზენტაციებზე; 3) შუალედურ გამოცდებზე; 4) სემინარებზე თემების ჩაბარებისას; 5) ქეისების გარჩევისას; 6) ფინალურ გამოცდებზე. ამასთან, გუნდებში მუშაობა, სხვა გუნდებთან სასწავლო-შემოქმედებითი კონკურენციის პირობებში, მათთვის 12-13-კვირიანი ბიზნეს-სამენეჯმენტო პრაქტიკის გავლის ტოლფასია, რაც სტუდენტებისათვის ცოდნისა და ბიზნესმენისა და მენეჯერის უნარ-ჩვევების შეძენის ეფექტიან საშუალებას წარმოადგენს.

2. ინფორმაცია განმცხადებლისა და შემსრულებლის შესახებ

ჩვეულებრივ, განმცხადებელში იგულისხმება პროექტის შემდგენელი და ინვესტორთან/სპონსორთან მისი წარმდგენელი. რეალურ პრაქტიკაში ეს შეიძლება იყოს კერძო პირი, საინიციატივო ჯგუფი ან ოფიციალური ორგანიზაცია. ჩვენს შემთხვევაში განმცხადებელს წარმოადგენს პროექტის შედგენაზე მომუშავე გუნდი თავისი რეალური თუ ვირტუალური სტატუსით. ეს ნაწილი უნდა მოიცავდეს ინფორმაციას განმცხადებლისა და პროექტის შესრულებაში და/ან განხორციელებაში მონაწილე პირების (ორგანიზაციების) შესახებ, იმის გათვალისწინებით, თუ როგორია განმცხადებლის სტატუსი, მიზნები და მოთხოვნები.

3. პროექტის აღწერა

პროექტის აღწერა არის საპროექტო განაცხადის ერთ-ერთი ძირითადი და მოცულობითი შემადგენელი ნაწილი, რომელშიც გაერთიანებულია შემდეგი სახის ინფორმაცია:

- *პრობლემის განსაზღვრა და არსებული სიტუაციის ანალიზი* – გულისხმობს იმ კონკრეტული პრობლემის აღწერა-ანალიზს (პრობლემის/საკითხის ისტორია და დღევანდელი მდგომარეობა), რომლის საპასუხოდაც არის მიმართული თქვენი პროექტი;
- *მიზანი* – გულისხმობს ზოგად დებულებებს იმის შესახებ, თუ რისი მიღწევა გსურთ და რომელიც ლოგიკურ კავშირში იქნება აღწერილ პრობლემასთან;
- *ამოცანები* – გულისხმობს კონკრეტულ ნაბიჯებს მიზნის მისაღწევად. აქ უნდა მიუთითოთ, რა ამოცანების გადაჭრას ისახავთ თქვენს პროექტში მითითებული მიზნის მისაღწევად. მიზნის მისაღწევად შეიძლება დაისახოთ ერთი, ორი ან რამდენიმე ამოცანა იმის გათვალისწინებით, თუ როგორია თქვენი პროექტის სპეციფიკა;
- *განხორციელების გზები* – გულისხმობს კონკრეტულ ნაბიჯებს თქვენ მიერ დასმული ამოცანების შესასრულებლად. განხორციელების გზები ასახავს განაცხადის მიზანს და პასუხობს კითხვებს: 1) „როგორ“ – როგორ განახორციელებთ თქვენი პროექტის ამოცანებს? 2) „ვინ“ – ვინ მონაწილეობს თქვენი პროექტის განხორციელებაში?

4. პროექტის შესრულების განრიგი

პროექტის შესრულების განრიგი უნდა შეიცავდეს პროექტით განსაზღვრული საქმიანობის განაწილებას დროში, რომელიც შეიძლება გამოისახოს დროის ტაბულის საშუალებით (*ცხრილი 3.1*) ან პროექტის განხორციელების სხვადასხვა ეტაპის ქრონოლოგიური ჩამოთვლით.

ცხრილი 3.1.

პროექტის შესრულების განრივი

ეტაპი	საქმი- ანობა	თ ვ ე											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
I													
II													
III და ა.შ.													

5. პროექტის განხორციელების ბიუჯეტი

ბიუჯეტი ლოგიკურ კავშირში უნდა იყოს პროექტის აღწერაში მითითებულ ამოცანებთან. ბიუჯეტს უნდა ჰქონდეს ცხრილის სახე (**ცხრილი 3.2.**). ბიუჯეტი უნდა შეიცავდეს მხოლოდ იმ სამუშაოებს (მომსახურების) სფეროებს, რომლებიც შეესაბამება პროექტის ამოცანებს. სასურველია, ბიუჯეტში არ შეიტანოთ ის პუნქტები, რომლებიც არ არის არსებითი ან არ არის პროექტთან მისადაგებული. მითითებული ფასები უნდა იყოს საბაზრო (უმჯობესია, რომელიმე ფირმის საფასო პრეისკურანტის წყაროს სახით მითითება). პროექტის განხორციელების ბიუჯეტი უმთავრესი ინფორმაციაა, რომელიც წარედგინება პოტენციურ ინვესტორს/სპონსორს დაფინანსების თხოვნით. ამიტომ ამ ნაწილში შეძლებისდაგვარად მოკლედ უნდა ასახოთ ჩვეულებრივი ბიზნესგეგმის ფინანსური განყოფილება (ხარჯები, შემოსავალი, მოგება).

ცხრილი 3.2.

პროექტის განხორციელების ბიუჯეტი

სამუშაოს/ მომსახურების დასახელება	საცალო ღირებულება	რაოდენობა	მოთხოვნილი თანხა	ს უ ლ
1.				
2.				
3.				
სულ:				

6. მოსალოდნელი შედეგები

განაცხადის ფორმის ამ ნაწილში აღწერეთ ის სავარაუდო ეფექტი ან მოსალოდნელი შედეგი, რაც მოჰყვება თქვენი პროექტის წარმატებით განხორციელებას რაოდენობრივი ან/და თვისებრივი მაჩვენებლებით (შეეცადეთ, შედეგები იყოს დათვლადი, რაც ამარტივებს მონიტორინგის პროცედურას და ხშირ შემთხვევაში გაცილებით მომგებიანია).

7. მონიტორინგი და შეფასება

განაცხადის ამ ნაწილში უნდა აღნიშნოთ, თუ როგორ და ვის მიერ მოხდება თქვენი პროექტის განხორციელებაზე დაკვირვება და რა კრიტერიუმებით შეფასდება მისი წარმატება.

8. დამატებითი ინფორმაცია (დანართები)

დამატებითი ინფორმაციის სახით შესაძლოა წარმოდგენილი იყოს ნებისმიერი ინფორმაცია, დანართები (ცხრილები, სქემები, რუკები, გრაფიკები და სხვ), რაც განამტკიცებს განაცხადს (პროექტს) და გახდის მას უფრო დამაჯერებელსა და გასაგებს.

პროექტს შესაძლებელია თან ახლდეს რეკომენდაცია შესაბამის სფეროში აღიარებული ექსპერტებისაგან.

9. გამოყენებული ლიტერატურა და წყაროები

აქ უნდა აისახოს ბეჭდური და ელექტრონული წყაროები, აგრეთვე შესაბამისი სფეროს სპეციალისტების რეკომენდაციები (ორგანიზაციისა და პიროვნების მითითებით).

3.4. მონაცემები სტუდენტური გუნდური პროექტის საბოლოო პრეზენტაციისათვის

პროექტის პრეზენტაციისათვის გუნდს მოეთხოვება შემდეგი:

1. *გუნდი საბოლოო პრეზენტაციისათვის პროექტს ამზადებს სემესტრის განმავლობაში გუნდის წევრების მიერვე არჩეული მთავარი მენეჯერის/კოორდინატორის ხელმძღვანელობით, რომელიც ანაწილებს სათანადო ფუნქციებს ცალკეულ წევრებზე, ნიშნავს შესაბამის მენეჯერებს და პასუხისმგებელია მათი და მთელი გუნდის მუშაობის გამართულობა-სა და რეალურობაზე.*
2. *ქულების უშრომლად მიღების მსურველი, ზარმაცი სტუდენტი მენეჯერმა თავიდანვე არ უნდა მიიღოს გუნდში, ან ასეთ შემთხვევაში უნდა გარიცხოს იგი გუნდიდან. წინააღმდეგ შემთხვევაში, ლექტორის მიერ ასეთი სტუდენტის გამოვლენისას მთელი გუნდი მოიხსნება პროექტის მომზადების პროცესში ან თვით პრეზენტაციიდან და შეფასების ამ კომპონენტში გუნდის ყველა წევრს დაეწერება 0 ქულა;*
3. *სავალდებულოა გუნდის ყველა წევრის გამოცხადება საბოლოო პრეზენტაციაზე;*
4. *საბოლოო პრეზენტაციაზე გამოტანილ უნდა იქნეს სპეცსაქალაქში ჩაკრული ან სათანადოდ აკინძული, ესთეტიკურად გა-*

ფორმებული პროექტი კომპიუტერზე ნაბეჭდი სახით (მოცულობა – 25-30 გვერდი; 1,5 ინტერვალი; LitNusx; 12 შრიფტი);

5. *საჭიროა ასეთი მოთხოვნებით შესრულებული 3 ეგზემპლარი (1 ეგზ. – ლექტორისათვის, 1 ეგზ. – უნივერსიტეტის სტუდენტური კვლევებისა და პროექტების ცენტრისათვის, 1 ეგზ. – გუნდისათვის);*
6. *წარმოდგენილი პროექტისა და გუნდის მუშაობის მაღალი შეფასებისათვის საჭიროა პრეზენტაციის წინ პროექტის შემოკლებული ტექსტის ქსეროასლები დაურიგდეს სასწავლო ჯგუფში არსებულ სხვა საპროექტო გუნდებს (თითო ეგზემპლარი თითოეულ გუნდს), რათა მათ მიეცეთ პროექტის პრეზენტაციის თანმხლებ დისკუსიაში არგუმენტირებული მონაწილეობის საშუალება;*
7. *პრეზენტაცია უნდა მოხდეს Microsoft Office PowerPoint-ში შესრულებული სლაიდ-შოუს (15-20 სლაიდი) მეშვეობით, რომელშიც უნდა აისახოს პროექტის უმთავრესი მომენტები პრეზენტაციის ფორმატის მიხედვით;*
8. *უკეთესია პრეზენტაცია შეასრულოს გუნდის რამდენიმე წევრმა პროექტის მომზადებაში მათი ფუნქციების ან პროექტის ნაწილების, ან პრეზენტაციის ფორმატის მიხედვით. პრეზენტაციის ფორმატი შემდეგია: 1) პროექტის ძირითადი დებულებების გადმოცემა – 15 წთ.; 2) კითხვა-პასუხები – 4 წთ.; 3) დებატები – 6 წთ. (სულ – 25 წთ.). პროექტის ძირითადი დებულებების გადმოცემაში უნდა აისახოს: 1) გუნდში მუშაობის აღწერა – 4 წთ.; 2) პრობლემის/საკითხის ისტორიისა და დღევანდელი მდგომარეობის აღწერა – 3 წთ.; 3) საკუთრივ გუნდის მიერ შემუშავებული საპროექტო წინადადებების ძირითადი დებულებების და ბიზნეს-ეკონომიკური (ბიუჯეტი, ხარჯები, შემოსავალი, მოგება) გაანგარიშებების გადმოცემა – 8 წთ.*

9. პრეზენტაციის დაწყებამდე ლექტორს უნდა გადაეცეს პროექტის ტექსტისა და სლაიდ-შოუს ელექტრონული ვერსია CD-დისკოზე ჩაწერილი. ეს მასალა აგრეთვე უნდა გადაიგზავნოს ლექტორის ელექტრონულ ფოსტაში.

პროექტის საბოლოო შეფასება მოხდება გუნდის მიერ არსებული მოთხოვნების შესრულების საფუძველზე 0-დან 20 ქულის ფარგლებში. პროექტის შეფასების ქულა დაეწერება გუნდის ყოველ ცალკეულ წევრს და აისახება სასწავლო-ტექნოლოგიური კომპონენტების სემესტრული შეფასების სკალაზე.

3.5. სტუდენტური კვლევებისა და პროექტების ცენტრების შემხნა უნივერსიტეტში

წინამდებარე წიგნის ერთ-ერთი ავტორი (გ. შიხაშვილი) პროექტების მეთოდს 1998 წლიდან დაწყებული, იყენებს თსუ ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტზე, კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტში და სხვა უნივერსიტეტებში ეკონომიკური და ბიზნეს-სამენეჯმენტო დისციპლინების სწავლების პროცესში. განვილი პერიოდში, *სასწავლო ჯგუფებში პრეზენტაციის შედეგ, საუკეთესო პროექტები სისტემატურად გაიტანება საფაკულტეტო და საუნივერსიტეტო პრეზენტაციებზე, საუნივერსიტეტოშორისო კონფერენციებზე, ჯილდოვდება პრიზებით, გადაეცემა საპუბლიკაციოდ და საპროექტო წინადადებების სახით განსახილველად წარედგინება სათანადო ორგანიზაციებსა და ბიზნესმენებს.*

მეთოდის სისტემატური გამოყენების შედეგად, თსუ ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტზე გ. შიხაშვილის ხელმძღვანელობით 2001-2010 წლებში მოქმედებდა სტუდენტური კვლევებისა და პროექტების ცენტრი „იდეა“, რომლის ინიციატივით, ორგანიზებით და მონაწილეობით განხორციელდა რამდენიმე მნიშვნელოვანი პროექტი კონფერენციების, სემინარებისა და ტრენინგების სახით, რაც სისტემატურად

შუქდებოდა პრესაში, სამეცნიერო პერიოდიკასა და სპეციალურად გამოცემულ კრებულებში. განხორციელებული პროექტებიდან აღსანიშნავია:

1. კონფერენცია „ქრისტიანობა და ეკონომიკა“ (თსუ მაღლივი კორპუსი, 2005 წლის 19 აპრილი);
2. სამეცნიერო სემინარი: „მდგრადი ეკონომიკურ-ეკოლოგიური განვითარების პერსპექტივები საქართველოში“ (თსუ მაღლივი კორპუსი, 2005 წლის 30 ნოემბერი);
3. სტუდენტური სამეცნიერო კონფერენცია „აშშ-ის ეკონომიკა და თანამედროვეობა“ (თსუ მაღლივი კორპუსი, 2006 წლის 28 დეკემბერი);
4. სამეცნიერო კონფერენცია „ქრისტიანობა და ეკონომიკა – ბოლნისი-2008“ (ბოლნისის ეპარქია, 2008 წლის 14 აპრილი);
5. სამეცნიერო კონფერენცია „ქრისტიანობა და ეკონომიკა – თსუ-2008“ (თსუ მაღლივი კორპუსი, 2008 წლის 30 მაისი);
6. სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია „ქრისტიანობა და ეკონომიკა – მესტია-2008“ (მესტიისა და ზემო სვანეთის ეპარქია, 2008 წლის 25-30 ივლისი);
7. თსუ ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის საბავშვო უნივერსიტეტის გასვლითი ლექცია ბოლნისში (2009 წლის 30 მაისი);
8. I საუნივერსიტეტოშორისო სტუდენტური კონფერენცია „სტუდენტური პროექტები“ (თსუ მაღლივი კორპუსი, 2009 წლის 5 ივნისი);
9. ტრენინგი: „პროექტების შედგენა და მენეჯმენტი“ – ქალაქი წნორი (2010 წლის 8-10 იანვარი);
10. სამეცნიერო კონფერენცია „ქრისტიანობა და ეკონომიკა – თსუ-2010“ (თსუ მაღლივი კორპუსი, 2010 წლის 25 იანვარი);

11. II საუნივერსიტეტო შორისო სტუდენტური კონფერენცია „სტუდენტური პროექტები“ (თსუ მაღლივი კორპუსი, 2010 წლის 1 ივნისი).

ანალოგიური ცენტრის შექმნა განზრახულია კავკასიის საერთო შორისო უნივერსიტეტში. ცენტრის მისია იქნება: ერთობლივი საქმიანობის კოორდინაციის სრულყოფის მიზნით სტუდენტებისა და ყველა დაინტერესებული მხარის გაერთიანება ეკონომიკის, ბიზნესისა და მენეჯმენტის აქტუალური საკითხების კვლევისა და სათანადო პროექტების შემუშავება-განხორციელების სფეროში.

მისიის განხორციელებისათვის ცენტრმა საქმიანობა უნდა წარმოართოს შემდეგი ძირითადი მიმართულებებით:

- ინტერ-, მულტი-, სუბდისციპლინური და ინოვაციური კვლევების ჩატარება ბიზნესის, ეკონომიკისა და სამეურნეო-მმართველობითი საქმიანობის სხვადასხვა სფეროში;
- საქართველოში პროექტების მენეჯმენტის შესწავლით დაინტერესებული ახალგაზრდა სპეციალისტების მომზადების ხელშეწყობა;
- სათანადო საინფორმაციო-საკონსულტაციო და სატრენინგო სისტემის შექმნა;
- საგამომცემლო საქმიანობა: სამეცნიერო, სასწავლო, საინფორმაციო, საკონსულტაციო და სხვა სახის ლიტერატურის გამოცემა;
- კონფერენციების, სიმპოზიუმებისა და სემინარების ჩატარება.

ყოველივე ზემოაღწერილი მიგვითითებს სწავლების პროცესში სტუდენტური გუნდური პროექტების მომზადებისა და პრეზენტაციის მეთოდური ასპექტების შესწავლა-გამოყენების აქტუალ-

ურობასა და სპეციალიზებული ცენტრების საქმიანობის დიდ პერსპექტივაზე.

სტუდენტთა საერთო აზრით, გუნდურ პროექტებში მონაწილეობა – ეს არის საუკეთესო საშუალება სასწავლო პროცესში ცოდნისა და შეძენებით-კვლევითი უნარ-ჩვევების დაუფლებისათვის, მენეჯერული პრაქტიკის გავლისა და პროფესიული მომზადებისათვის.

უახლესი მეთოდის მნიშვნელობიდან გამომდინარე, აუცილებელია მისი შემდგომი განვითარება და საყოველთაო დანერგვა ეკონომიკური და ბიზნეს-სამენეჯმენტო კადრების მომზადება-გადამზადების მთელ სისტემაში. ეს კი ორგანულად არის დამოკიდებული ეკონომიკური განათლების სფეროს ოპტიმალურ რეფორმირებაზე და ყოველი ცალკეული ორგანიზაციის დონეზე სწავლების ტექნოლოგიების რადიკალურ გაუმჯობესებაზე, რის საფუძველზეც უნდა მოხდეს ქვეყნის ეკონომიკური და ბიზნეს-სექტორის უზრუნველყოფა მაღალკვალიფიციური საკადრო პოტენციალით.

ინდივიდუალურად, წყვილებში ან გუნდებში განიხილეთ შემდეგი თემატიკა:

1. პროექტების მეთოდის არსი, მახასიათებლები და მაჩვენებლები;
2. მოთხოვნები პროექტების მეთოდის გამოყენებისათვის;
3. კოლექტიური სწავლებისა და პროექტების მეთოდების გამოყენების სოციალური მომენტები;
4. პროექტების ტიპოლოგია;
5. სასწავლო და სატრენინგო პროცესში პროექტების შედგენის მეთოდიკა;
6. პროექტის შეფასების პარამეტრები;
7. საპროექტო იდეების გამომუშავების მეთოდიკა;
8. საპროექტო გუნდების ჩამოყალიბება და თემის შერჩევა „გონებრივი შტურმის“ მეთოდით;
9. სტუდენტური გუნდური პროექტის შემუშავება და საპრეზენტაციო გაფორმება;
10. მოთხოვნები სტუდენტური გუნდური პროექტის საბოლოო პრეზენტაციისათვის;
11. სტუდენტური კვლევებისა და პროექტების ცენტრები უნივერსიტეტებში.

თავი 4 პროექტების მართვის საფუძვლები

4.1. პროექტების არსი

პროექტების მართვა თანამედროვე მენეჯმენტის ერთ-ერთი უმთავრესი მიმართულებაა. იგი გამოიყენება ცივილიზებული ქვეყნების მთელი ეროვნული მეურნეობის და, კერძოდ, ბიზნესის პრაქტიკულად ყველა სფეროში: მრეწველობაში, მშენებლობაში, კავშირგაბმულობაში, სოფლის მეურნეობაში, ვაჭრობაში, ფარმაკოლოგიაში, შოუ-ბიზნესში, მასმედიაში, ინფორმაციულ სისტემებში, საფონდო ბირჟების ოპერაციებში, სახელმწიფო სტრუქტურებში, ადგილობრივი მართვის, სამეცნიერო-საგანმანათლებლო, სამედიცინო, კულტურის, ხელოვნების, სპორტისა და არასამეწარმეო (არაკომერციულ, არასამთავრობო ორგანიზაციებში).

აქედან გამომდინარე, საქართველოს მთელი ეროვნული მეურნეობისა და ეკონომიკის ცალკეული დარგებისათვის მეტად მნიშვნელოვანია მოხერხდეს ყველა ორგანიზაციის ორიენტაცია პროექტების შემუშავება-მართვასა და სათანადო სპეციალისტების მომზადება-გადამზადებაზე.

1969 წელს ამერიკის პენსილვანიის შტატის ქალაქ დერბიში შეიქმნა პროექტის მენეჯმენტის ინსტიტუტი (Project Management Institute – PMI). ეს არის საერთაშორისო პროფესიული ასოციაცია, რომელიც მოწოდებულია გააღრმავოს პროექტის მენეჯმენტის მეცნიერება და ხელოვნება. მსოფლიოს მასშტაბით დღეისათვის მასში გაერთიანებულია 110 ათასზე მეტი ადამიანი.

პროექტი განიხილება როგორც საქმიანობის სახეობათა ერთობლიობა, რომელიც დაკავშირებულია გარკვეული დროის მანძილზე დასახული მიზნების მიღწევასთან. სხვაგვარად, პროექტი არის განსაკუთრებული პროდუქციის ან სერვისის შექმნა გარკვეული დროის მანძილზე. ეს არის დროებითი გეგმა, რომელსაც აქვს დასაწყისი და

დასასრული. პროექტი შეიცავს ერთმანეთთან დაკავშირებულ ქმედებებს. იგი ვითარდება პროგრესულად – განსაზღვრავს თითოეული პროდუქტისთვის დამახასიათებელ თვისებებსა და დეტალებს, რათა პროექტი ადვილად გასაგები გახდეს.

პროექტის მენეჯმენტი საქმიანობის იმგვარი სახეობების ხელმძღვანელობაა, რამაც უნდა უზრუნველყოს მიზნების მიღწევა სათანადო ხარისხით, შემოსაზღვრული დროისა და ბიუჯეტის ფარგლებში. სხვაგვარად, პროექტის მენეჯმენტი – ეს არის პროექტისათვის საჭირო ქმედებების, ცოდნის, უნარ-ჩვევების, ხერხებისა და ტექნიკის ერთობლიობა პროექტის მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად.

პროექტს აქვს სამი სპეციფიკური მახასიათებელი:

- მკაფიოდ განსაზღვრული მიზანი;
- იშვიათი, უნიკალური ან უცნობი საქმიანობა მისი განმხორციელებელი ორგანიზაციისათვის;
- კომპლექსური მოღვაწეობა, რომელიც ხშირად ითვალისწინებს ტექნოლოგიური ოპერაციებისა და სამუშაოთა ვადების რთულ პროცესს.

ყველა პროექტს აქვს გარკვეული სასიცოცხლო ვადა. ამიტომ შეიძლება ითქვას, რომ პროექტები წარმოიშობა და სრულდება, ხოლო საწარმო განაგრძობს მუშაობას. პროექტები გარკვეული დროით თავისკენ მიიზიდავენ საწარმოს რესურსებს, რაც ზოგჯერ იწვევს უთანხმოებას პროექტებში ჩაუსმელ ქვედანაყოფებთან. ამდენად, აუცილებელია მუდმივი ეფექტიანი კოორდინირება საწარმოს, პროექტისა და სხვა ქვედანაყოფების ხელმძღვანელობას შორის.

ყველა პროექტს აქვს თავისი განსაზღვრული სტრუქტურა და მართვის სპეციფიკა. პროექტების სტრუქტურირება და მართვის მეთოდების განსაზღვრა სხვადასხვა პრინციპის მიხედვით ხდება, მაგრამ უმთავრესი მაინც უნდა იყოს პროექტის აღქმა, როგორც ღია სისტემისა.

პროექტის უშუალო გარემოცვაში იგულისხმებიან პროდუქციის, სამუშაოებისა და მომსახურების მიმწოდებლები, აგრეთვე პროექტის შედეგების პირდაპირი და ირიბი მომხმარებლები.

4.2. პროექტის პერსონალის მენეჯმენტი

პროექტის ჩარჩოებში მკაფიოდ არის გამოყოფილი მისი პერსონალი, ანუ მონაწილეები. პროექტის პერსონალური შემადგენლობა დამოკიდებულია პროექტის მიზანზე, ტიპზე, სახეობაზე, სირთულეზე, მასშტაბებსა და სასიცოცხლო ციკლზე.

პროექტის განხორციელების დროს ხდება მთელი რიგი გარე და შიდა ფაქტორების ურთიერთზემოქმედება და შეცვლა, რაც, თავის მხრივ, იწვევს პროექტის პერსონალის სათანადო ცვლილებებს.

პროექტის ყველაზე აქტიურ და სტაბილურ მონაწილეებად ითვლებიან: პროექტის ინიციატორი, შემკვეთი, ინვესტორი, პროექტის ხელმძღვანელი, პროექტის გუნდი.

პროექტის ინიციატორი – ეს არის სუბიექტი (ფიზიკური ან იურიდიული პირი), რომელიც პროექტის ძირითადი იდეისა და მისი განხორციელების ინიციატივის მატარებელია. ინიციატორის როლში შეიძლება გამოდიოდეს პროექტის ნებისმიერი მომავალი მონაწილე. საქმიან ინიციატივას, პროექტის რეალიზაციის მიზნით, პრაქტიკულად ყოველთვის ფლობს რეალურად არსებული შემკვეთი.

შემკვეთი – როგორც პროექტის ერთ-ერთი სუბიექტი, დაინტერესებულია პროექტის მიზნის განხორციელებაში და კონკრეტული შედეგების მიღწევაში. იგი განსაზღვრავს პროექტის ძირითად მოთხოვნებსა და საქმიანობის ჩარჩოებს, უზრუნველყოფს დაფინანსებას, ღებს ხელშეკრულებებს მონაწილეებთან, იღებს პასუხისმგებლობას პროექტის შედეგებზე.

ინვესტორი – შემკვეთთან ერთად ახორციელებს პროექტის

დაფინანსებას და დაინტერესებულია დაგეგმილი ფინანსური შედეგებით. იგი პროექტის დასრულების შემდეგ ანგარიშსწორებას ახდენს პროექტის მონაწილეებთან.

პროექტის ხელმძღვანელი (პროექტ-მენეჯერი) უფლებამოსილია წარმართოს მთელი საქმიანობა პროექტის მიზნების მისაღწევად და პასუხისმგებელია შემკვეთის წინაშე. იმ შემთხვევებში, როდესაც პროექტი რთული და მასშტაბურია, ხელმძღვანელის როლში შეიძლება გამოვიდეს საკონსულტაციო ან მმართველობითი ფორმა. თუმცა ამ დროსაც პროექტის ხელმძღვანელის ფუნქციას ასრულებს ერთი პიროვნება. პრაქტიკულად ყველა პროექტში ხელმძღვანელს ჰყავს ერთი ან რამდენიმე მოადგილე ცალკეული მნიშვნელოვანი მიმართულებების მიხედვით.

პროექტის ხელმძღვანელი წარმოადგენს სამუშაოების შესრულების გრაფიკის დამცველს. **პროექტის ხელმძღვანელის მიმართ არსებობს მთელი რიგი მოთხოვნები, რომელთაგან აღსანიშნავია:**

- სხვა პროექტების შესრულებისა და ხელმძღვანელობის გამოცდილება;
- პერსპექტივის ხედვა: ხელმძღვანელმა შეიძლება არ იცოდეს ტექნიკურ-ტექნოლოგიური დეტალები, მაგრამ უნდა შეეძლოს ამოცანების დაყენება ასეთი საკითხების მცოდნეთათვის;
- ინჟინრული ორიენტაცია და მისწრაფება იდეის ხორც-შესხმისაკენ;
- მარკეტინგის ცოდნა და კომერციული უნარ-ჩვევები;
- ინფორმაციის ფლობა საკუთარი და სხვა საწარმოების მიერ განხორციელებული პროექტების შესახებ ისტორიულ, მეთოდოლოგიურ, პრაქტიკულ-შედეგობრივ და კომერციულ ჭრილში;
- მუდმივი ზრუნვა კვალიფიკაციის ამაღლებისათვის.

პროექტის რეალიზაციისას, მისი სპეციფიკიდან გამომდინარე, შეიძლება შეიქმნას ხელმძღვანელის შეცვლის საჭიროება. ამი-

ტომ ზოგი კომპანია ახდენს ლიდერების როტაციას. **პროექტების ისტორია გვიდასტურებს, რომ კარგი ხელმძღვანელები მოდიოდნენ კომპანიის საქმიანობის სხვადასხვა სფეროდან და დეპარტამენტიდან. მათი საერთო ძირითადი თვისებებიდან აღსანიშნავია:**

- ძლიერი, ენერგიული და, საჭიროების შემთხვევაში, კომპრომისული პიროვნება;
- დიპლომატიურობა და პირადი მოსაზრებების დაცვა;
- საზრიანობა და დამოუკიდებელი აზროვნების უნარი;
- უდავო კომპეტენტურობა პროექტის უმთავრეს სფეროში მაინც;
- მისი სპეციალობის ფარგლებს გარეთ არსებული საკითხების ცოდნა და მთლიანი სიტუაციის აღქმის უნარი;
- სისხლხორცეული დაინტერესება პროექტით და მისი წარმატებით დამთავრების ხედვა;
- ტექნიკური სამუშაოს წარმართვის და სპეციალისტებზე დავალებების გაცემის უნარი;
- გერგულიანობა საქმეში (ფინანსური და კომერციული საკითხები, თანამოაზრეთა მობილიზება, ხელშეკრულებების დადება და სხვ.) და მეწარმის დინამიზმი;
- მოუღლელობა, საზრიანობა, მოხერხებულობა, სიმარჯვე-

მართალია, კომპანიის (ორგანიზაციის) უმაღლესი ხელმძღვანელობა უშუალოდ არ მონაწილეობს პროექტის მართვაში, მაგრამ იგი ყოველთვის სათანადოდ უჭერს მხარს პროექტის მენეჯერსა და მთელ პერსონალს. ამასთან, პროექტის ხელმძღვანელობას სისტემატური ურთიერთობა აქვს საწარმოს ხელმძღვანელებთან, პროექტის წარმატებით განხორციელების მიზნით. **საწარმოს (ორგანიზაციის) აღმინისტრაციის თანადგომა გამოიხატება შემდეგში:**

- გადაწყვეტილებების მიღების მკაფიოდ განსაზღვრული არხები;
- რეაგირება თხოვნებზე;
- დახმარება კონფლიქტების მოგვარებაში;

- საჭიროების შემთხვევაში რესურსების გამოყოფა;
- ყველა საჭირო ინფორმაციის მიწოდება;
- მხარდაჭერა საწარმოს გარეთ არსებულ იურიდიულ და კერძო სუბიექტებთან ურთიერთობაში;
- ურთიერთობა საზოგადოებასთან;
- საწარმოს საქმიანობისა და პროექტის ტექნიკურ-ეკონომიკური და კომერციული პარამეტრების შეთანაწყოება;
- პროექტის დაზღვევა;
- პროექტის დაცვა კომპანიის შიდა ინტრიგებისაგან;
- პროექტის ხელმძღვანელობისა და პერსონალის პიროვნული და პროფესიული სრულყოფის უზრუნველყოფა.

თავის მხრივ, კომპანიის (ორგანიზაციის) ხელმძღვანელობა პროექტ-მენეჯერისაგან მოითხოვს შემდეგს:

- შედეგებსა და ანგარიშებებს;
- მკაფიო მოხსენებებს;
- ორგანიზაციული პრობლემების მინიმუმამდე შემცირებას;
- გუნდის პერსონალის უკონფლიქტო მართვას;
- დამოუკიდებელი საქმიანობის მაღალ დონეს;
- მუშაობის პროცესში პიროვნულ და პროფესიულ ზრდას;
- ოპტიმალურ საქმიან ურთიერთობას შემკვეთთან და ინვესტორთან.

პროექტის გუნდი (პერსონალი) მოქმედებს პროექტ-მენეჯერის ხელმძღვანელობით დასახული მიზნების მისაღწევად. გუნდის წევრები უნდა აკმაყოფილებდნენ მაღალი დონის პროფესიულ მოთხოვნებს. მათი რაოდენობა, სპეციალიზაციის სპექტრი, მოვალეობები და ანაზღაურების ოდენობა განსხვავებულია სხვადასხვა პროექტის სპეციფიკის მიხედვით. გუნდის ფორმირება ხდება ხელმძღვანელის მიერ პროექტის ინიციატორთან, შემკვეთთან, ინვესტორთან და საწარმოს ხელმძღვანელობასთან კონსულტაციების საფუძველზე.

ზემოთ ჩამოთვლილებთან ერთად პროექტის მონაწილეებს მიეკუთვნებიან: კონტრაქტორი, სუბკონტრაქტორი და პროექტის პროდუქტის მომხმარებელი.

კონტრაქტორი კისრულობს ვალდებულებას ცალკეულ სამუშაოებზე, პროდუქციის მიწოდებასა და მომსახურებაზე. მას შეუძლია შეასრულოს მოიჯარის (სამუშაოთა შემსრულებლის), მიმწოდებლის (პროდუქციის, ძირითადი საშუალებების ან რესურსების) ან კონსულტანტის ფუნქციები. კონტრაქტორს ეწოდება გენერალური კონტრაქტორი (ან გენერალური მოიჯარე), თუ იგი ასრულებს პროექტით გათვალისწინებულ ყველა სამუშაოს.

სუბკონტრაქტორი (სუბმოიჯარე) პროექტის არაპირდაპირი მონაწილეა, ვინაიდან იგი ასრულებს მხოლოდ ცალკეულ სამუშაოებს, პროდუქციის მიწოდებასა და მომსახურებას. იგი მუშაობს კონტრაქტორის მეშვეობით, რომელთანაც ნაკისრი აქვს სათანადო სახელშეკრულებო ვალდებულებები.

პროექტის პროდუქციის მომხმარებელი არის იურიდიული ან ფიზიკური პირი, რომელიც გამოდის პროექტის პროდუქციის მყიდველის ან მომხმარებლის როლში. **არსებობს მომხმარებლის ორი ტიპი:** 1) საბოლოო მომხმარებელი, რომელიც მოიხმარს პროექტის პროდუქციას დამოუკიდებლად; 2) შუალედური მომხმარებელი, რომელიც ასრულებს შუამავლის ფუნქციას და გადასცემს პროექტის პროდუქციას სხვა მომხმარებელს.

გარდა ამისა, ტიპურ პროექტებში ყოველთვის ჩართული არიან სხვადასხვა დაინტერესებული მხარეები: სახელმწიფო და ადგილობრივი ხელისუფლების ორგანოები, საზოგადოებრივი ჯგუფები, არასამეწარმეო (არაკომერციული, არასამთავრობო) ორგანიზაციები, მოსახლეობა, სპონსორები, საკონსულტაციო, საინჟინირინგო, მმართველობითი და იურიდიული ორგანიზაციები.

4.3. პროექტების მართვის უმთავრესი
მომენტები

ყოველი პროექტის (მაგალითად: ახალი ნაწარმის ათვისება; მსხვილი ელექტროსადგურის აშენება; წიგნის გამოცემა; სპორტული ღონისძიების, იუბილეს, პომპეზური შოუ-ფესტივალის ან მოკრძალებული ქორწილის ჩატარება და სხვ.) შესრულება გათვლილია გარკვეულ ვადებზე და მოიცავს თანმიმდევრულ ნაბიჯებს პროექტის დაწყებიდან მის დაბრუნებამდე, რასაც პროექტის სასიცოცხლო ციკლი ეწოდება.

პროექტის სასიცოცხლო ციკლი (საპროექტო ციკლი) – ესაა ლოგიკურ-დროითი სტრუქტურა, რომელიც შედგება ორი პერიოდისაგან: პროექტის (სრული მოდელის) შემუშავება და პროექტის რეალიზაცია.

შემუშავების ფაზაში სრულდება შემდეგი სამუშაოები:

- პროექტის მიზნების გააზრება და ჩამოყალიბება;
- სრული და ცალკეული (კერძო) მოდულების შექმნა;
- გადაწყვეტილებებისა და გეგმების მომზადება და მათი ანალიზი;
- საპროექტო დოკუმენტაციის (ბიზნეს-პროექტის) დამტკიცება.

ყოველი პროექტისათვის აუცილებელია სრულყოფილი გეგმის შემუშავება. გეგმამ მკაფიოდ უნდა განსაზღვროს თუ რა უნდა გაკეთდეს, რა ვადებში, ვის მიერ, რომელი რესურსებით და რა დანახარჯებით. გეგმაში ასახულია მთელი პროექტის განხორციელების სტრატეგია, იგი უმთავრესი დოკუმენტია, რომელიც უზრუნველყოფს პროექტის სხვადასხვა სამუშაო მოდელის ოპტიმალურ კოორდინაციას.

პროექტის გეგმის უმთავრესი ელემენტებია:

- პროექტის არსის მოკლე გადმოცემა, რომელშიც ასახულია სამუშაოების განხორციელების მეთოდები, რესურსე-

ბი, ვადები და ჩამოთვლილია პროექტის საბოლოო პროდუქციის ან მომსახურების სახეები;

- მოქმედებათა სქემა, რომელიც დაწვრილებით განსაზღვრავს სამუშაო მოდულების, კონკრეტული სამუშაოებისა და შემსრულებლების ურთიერთკავშირებს;
- რეალურად მიღწევადი და ბიუჯეტთან დაკავშირებული შუალედური საკვანძო შედეგების ჩამონათვალი;
- მოვლენათა ლოგიკური სქემა (ხშირად გრაფიკულად გამოხატული), რომელიც ასახავს პროექტის შემადგენელი ნაწილების (სამუშაო მოდულების) თანმიმდევრობას, პარალელურობას, ურთიერთშესამებას და სხვ.;
- ორგანიზაციულ ურთიერთქმედებათა გეგმა, რომელიც ასახავს კავშირებს პროექტის გარემოცვასთან (შემკვეთი, სუბმოიჯარეები, მიმწოდებლები და სხვ.);
- ანგარიშგების პროცედურა, რომელიც გვიჩვენებს თუ როგორ მოხდება პროექტის ინსპექტირება, როდის, ვის მიერ და რა მიზნით;
- პროექტის პერსონალის სია თანამდებობრივი მოვალეობების მითითებით.

პროექტის გეგმის საფუძველზე შეიძლება შემუშავდეს მუშა პროგრამა სამუშაოთა გრაფიკების კომპლექტის სახით, რომლის დახმარებით უნდა განისაზღვროს ყოველი სამუშაო მოდულის კონკრეტული შინაარსი. აგრეთვე შეიძლება მომზადდეს ცალკეული ხარჯთაღრიცხვები და სამუშაოთა გრაფიკები პროექტის ყოველი ელემენტისათვის და დანიშნულ იქნენ პასუხისმგებელი პირები მათ შესრულებაზე.

პროექტის რეალიზაციის ფაზაში ხდება დამტკიცებული გეგმებისა და კონკრეტული პროგრამების შესრულება. პროექტის სპეციფიკიდან გამომდინარე, შესაძლოა, რომ არ არსებობდეს გამოკვეთილი დროითი საზღვრები პროექტის სასიცოცხლო ციკ-

ლის აღნიშნულ ორ ფაზას შორის და შემუშავების ფაზის პროცესები თანხვედრად რეალიზაციის, კონტროლისა და დამთავრების პროცესებს.

ორივე ფაზა ხასიათდება შემდეგი თავისებურებით:

- მონაწილეთა და დანახარჯების ოდენობა შემუშავების ფაზაზე გაცილებით ნაკლებია, ვიდრე რეალიზაციის ფაზაზე;
- პროექტის წარუმატებლობის ალბათობა შემუშავების ფაზაზე უფრო დიდია, ვინაიდან პროექტის რეალიზაციის კვალობაზე და დამამთავრებელ სტადიაზე რისკები კლებულობს;
- შემუშავების ფაზაზე მონაწილეებს უფრო მეტი შესაძლებლობა აქვთ ზემოქმედება მოახდინონ პროექტზე, ვიდრე რეალიზაციის დროს.

პროექტის მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა ასახავს მართვის სისტემის ელემენტების შემადგენლობას და ურთიერთკავშირს ამ ელემენტებს შორის. ასეთ ელემენტებად წარმოგვიდგება თანამდებობრივი და სტრუქტურული ერთეულები, რომელთა შორის მყარდება ან ვერტიკალური (ადმინისტრაციულ-ფუნქციური) ან ჰორიზონტალური (ტექნოლოგიური) კავშირები. **ვერტიკალური კავშირების მეშვეობით ხდება გადაწყვეტილებების მიღების ადმინისტრაციული პროცესების უზრუნველყოფა, ხოლო ჰორიზონტალური კავშირებით – კონკრეტული სამუშაოების შესრულების წარმართვა.**

ეფექტიანი ორგანიზაციული სტრუქტურის შექმნისათვის ხელმძღვანელობენ იმ პრინციპებით, რომლებიც უზრუნველყოფენ ასეთი სტრუქტურის შესაბამისობას: პროექტის მონაწილეთა რაოდენობასა და მათ შორის ურთიერთობების სქემასთან, პროექტის შინაარსთან, ბიუჯეტთან, ტექნოლოგიურ სპეციფიკასთან, გარესამყაროს მოთხოვნებთან და სხვ.

პროექტის მართვის პრაქტიკაში, პროექტების სპეციფიკიდან (პროექტების მოცულობა, დინამიზმი, ტექნოლოგია და სხვ.) გამომდინარე, გამოიყენებენ ფუნქციურ, მატრიცულ, საპროექტო-მიზნობრივ და შერეულ ორგანიზაციულ სტრუქტურებს.

ორგანიზაციული პროექტების პროცესი მთავრდება შემდეგი სპეციალური დოკუმენტების შემუშავებით:

- პროექტის მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა, სტრუქტურული ერთეულების დეტალური და გრაფიკული ასახვით;
- საშტატო განრიგი (თანამდებობების ჩამონათვალი მათი რაოდენობისა და სათანადო ხელფასის მითითებით);
- მთელი მმართველობითი სტრუქტურისა და ცალკეული ქვედანაყოფების დებულებები;
- თანამდებობრივი ინსტრუქციები;
- მეთოდური და ტექნიკური ინსტრუქციები, პროცესების ტექნოლოგიური რუკები და სხვ;
- მოთხოვნები პერსონალის მიმართ შტატების დაკომპლექტებისათვის (პროფესიოგრაფები, სოციალურ-ფსიქოლოგიური პორტრეტები);
- მოთხოვნები პერსონალის მიმართ პროექტის რეალიზაციის პროცესში (შინაგანაწესები).

პროექტი, მთელი თავისი ელემენტებით, ღია სისტემაა, რომელიც უშუალო კავშირშია გარესამყაროსთან, საიდანაც ლეზულობს სათანადო რესურსებს, და რომელსაც გადასცემს მიღებულ პროდუქციას.

პროექტის უმთავრესი საბაზო ელემენტებია:

1. პროექტისათვის საჭირო რესურსები (ადამიანები, მატერიალური, ფინანსური, ინფორმაციული);

2. სამუშაოები (მიწოდებები, საწარმოო ქმედებები, მართვა და სხვ.);
3. შედეგები (მატერიალური: პროდუქცია, ნაწარმი; არამატერიალური: ინფორმაცია, დოკუმენტები, სოციალური ეფექტი და სხვ.).

ამ ელემენტებს განიხილავენ როგორც პროექტის მართვის ძირითად ობიექტებს.

პროექტი რთული, კომპლექსური სისტემაა, რომლის მართვაც ასევე სისტემური მიდგომის საფუძველზე უნდა ხორციელდებოდეს. პროექტით გათვალისწინებული საქმიანობის ცალკეული სახეობები და მიმართულებები განიხილება როგორც პროექტის ქვესისტემები, რომლებიც საჭიროებენ სათანადო მართვას.

ამის შესაბამისად განსხვავებენ პროექტის მართვის შემდეგ ქვესისტემებს:

1. პროექტის შინაარსის მართვა;
2. პროექტის ხანგრძლივობის (ვადების) მართვა;
3. ღირებულების მართვა;
4. ხარისხის მართვა;
5. პერსონალის (ადამიანური რესურსების) მართვა;
6. მატერიალურ-ტექნიკური უზრუნველყოფის (რესურსების) მართვა;
7. კომუნიკაციების მართვა;
8. რისკების მართვა.

ყოველი ქვესისტემისათვის იქმნება მმართველობითი მოდელი, რომლის მიხედვითაც ხორციელდება მართვის მთელი პროცესი.

პროექტის მართვის ჩარჩოებში გამოიყოფა შემდეგი მმართველობითი პროცესები:

1. პროექტირების (დაგეგმვის) პროცესი. ამ დროს ხდება მთელი

პროექტისა და მისი ცალკეული ქვესისტემების მმართველობითი მოდელების შექმნა;

2. რეალიზაციის პროცესი. იგი გულისხმობს საქმიანობას კონკრეტული სფეროსათვის შექმნილი მოდელის განხორციელებისათვის;
3. კონტროლის პროცესი. ამ დროს ხდება მმართველობითი მოდელის ეფექტიანობის შემოწმება, ფაქტობრივი და პროგნოზული გადახრების გამოვლენა და მათი აღკვეთის ღონისძიებების შემუშავება;
4. დამთავრების პროცესი, რომლის დროსაც ხდება ისეთი მოდელის შემუშავება, რომელიც ასახავს დასახული მიზნების და მიღწეული შედეგების შედარებას და სამუშაოების ეფექტიანობის ანალიზს.

ნებისმიერი პროექტი დამთავრებულად ითვლება მაშინ, როდესაც პროექტი (მისი შედეგები) გადაეცემა შემკვეთს. პროექტის პროდუქციის სპეციფიკის მიხედვით განსხვავებულია ჩაბარების და მიღების პროცესები. მაგალითად, იმ შემთხვევაში, როდესაც გადასაცემია მოწყობილობა-დანადგარები, აუცილებელია მათი საცდელი გაშვება და საპროექტო დოკუმენტაციასთან მათი პარამეტრების შედარება. მსგავს პროცედურას აქვს ადგილი ტელესაკომუნიკაციო პროექტის ჩაბარებისას. სოციალური, სამეცნიერო-საგანმანათლებლო, კულტურული, სპორტული ან ეკოლოგიური ეფექტის მქონე პროექტის ჩაბარებისას შემკვეთი ნომინალურად ღებულობს პროექტს და ელოდება მისი შედეგების პრაქტიკულ გამოვლინებას.

ინდივიდუალურად, წყვილებში ან გუნდებში განიხილეთ შემდეგი თემატიკა:

1. პროექტის არსი და მნიშვნელობა;
2. პროექტის მონაწილეები და პერსონალი;
3. პროექტის მენეჯმენტი და პროექტის მენეჯერი;
4. პროექტის მენეჯერის ვალდებულებები და პასუხისმგებლობა;
5. საწარმოს (ორგანიზაციის) ადმინისტრაციის თანადგომა;
6. პროექტის მენეჯმენტის ქვესისტემები და მმართველობითი პროცესები;
7. პროექტის გეგმა და მისი ელემენტები;
8. სპეციალური დოკუმენტები პროექტისათვის;
9. პროექტის სასიცოცხლო ციკლის პერიოდები.

თავი 5 საპროექტო გარემო

5.1. პროექტში და მიმდინარე ოპერაციებში

პროექტების მართვის მეცნიერების გაცნობა აუცილებელია დავიწყოთ საპროექტო გარემოს არსისა და როლის გარკვევიდან. ის ბევრად განსხვავდება ტრადიციული ორგანიზაციული გარემოსაგან. აუცილებელია განვიხილოთ ფაქტორები, რომლებიც პროექტების მართვას განასხვავებენ ფირმის მიმდინარე ოპერაციების მართვისაგან. საჭიროა, აგრეთვე, საუბარი პროექტების მართვის, როგორც მეცნიერების, განვითარების შესახებ, რომელიც იძლევა საშუალებას გადავჭრათ თითოეული პროექტისთვის უნიკალური ამოცანები.

რატომ არის აუცილებელი პროექტების მართვისათვის განსაკუთრებული მეცნიერება და შესაბამისი პრაქტიკული ქმედება? ამ კითხვაზე პასუხის გასაცემად, საჭიროა გავითვალისწინოთ, რომ ამა თუ იმ სამუშაო ადგილზე შესასრულებელი მოქმედებების მთელი ერთობლიობა შეიძლება დავყოთ ორ ჯგუფად: პროექტებად და მიმდინარე ოპერაციებად. გამარტივებული ფორმით შეიძლება ვთქვათ, რომ **პროექტი** წარმოადგენს ნებისმიერ ერთჯერად სამუშაოს, ხოლო **მიმდინარე ოპერაციები** – ეს არის რეგულარულად განმეორებადი სამუშაო. ამ პროცესებიდან თითოეულის ცალ-ცალკე განხილვა ნათლად გვიჩვენებს, რომ მათი მართვისათვის საჭიროა პრინციპულად სხვადასხვა მიდგომა. **აქედან გამომდინარეობს დასკვნა, რომ პროექტების შესრულება შეუძლებელია მართვის სპეციფიკური ფორმის – საპროექტო მენეჯმენტის გარეშე.**

ყველა პროექტისთვის ნიშანდობლივია ორი მნიშვნელოვანი მახასიათებელი:

1. ყოველი პროექტი ხასიათდება დაწყებისა და დასრულების

თარიღების არსებობით. პროექტის დაწყების თარიღი შეიძლება რამდენადმე განუსაზღვრელი იყოს. ეს აიხსნება იმით, რომ საწყისი იდეის ჩამოყალიბება უნდა მოხდეს მომავალი პროექტის შესახებ მეტ-ნაკლებად მკაფიო წარმოდგენის სახით. პროექტის დასრულების თარიღი კი უნდა იყოს კონკრეტული, რათა პროექტის ყველა მონაწილეს ჰქონდეს ერთიანი წარმოდგენა იმაზე, თუ სახელდობრ, რა უნდა ვიგულისხმოთ მოცემული პროექტის დასრულებაში;

2. **ყველა პროექტის შედეგს წარმოადგენს უნიკალური პროდუქტი.** პროექტის დასრულების შედეგი შეიძლება ატარებდეს ან სავსებით ხელშესახებ, მატერიალურ ხასიათს (მაგალითად, შენობა ან ახალი კომპიუტერული პროგრამა), ან არახელშესახებ, არამატერიალურ ხასიათს (მაგალითად, სამუშაოზე ახალი თანამშრომლების მიღების წესები). პროექტების მართვისადმი ახლანდელი დიდი ინტერესი ნაწილობრივ აიხსნება იმის გაცნობიერებით, რომ, არსებითად, მომსახურების გამწვევი კომპანიები ახდენენ დიდი რაოდენობით პროექტთა რეალიზებას და შეუძლიათ ამ პროექტების მართვა იმავე ინსტრუმენტების საშუალებით, რომლებსაც წარმატებით იყენებენ მატერიალური პროდუქტების მწარმოებელი კომპანიები.

თითოეულ დარგში რეალიზდება უამრავი პროექტი, რომელთაგან აღენიშნავთ რამდენიმეს:

- ინჟინრები ახდენენ გადამწოდების მოდერნიზებას ავტომობილის მოწყობილობის პანელზე;
- ბაზარზე ახალი საპარსი მოწყობილობის გატანისათვის ფირმა ამუშავებს ბეჭდვითი ფორმის სარეკლამო განცხადებებსა და სარეკლამო სატელევიზიო რგოლებს;
- საავადმყოფოს ადმინისტრაცია ამუშავებს ახალ თანამდებ-

ბობრივ ინსტრუქციებს სამშობიარო განყოფილების მედიკოსებისთვის;

- ინჟინერ-ტექნოლოგები დოკუმენტურად აფორმებენ კომპანიის საწარმოო პროცესებს, რათა მიიღონ ISO სერტიფიკატი.

ყურადღება მივაქციოთ იმას, რომ ამ პროექტებიდან თითოეულის „ზნული“ გაჰყავს სრულიად ახალ, უნიკალურ ნიადაგზე და ყოველი მათგანის დასრულება მოასწავებს შესაბამისი მიზნის მიღწევას. პროექტები ატარებენ უნიკალურ და დროებით ხასიათს. ამასთან, პროექტების შედეგები შეიძლება მატერიალური და არამატერიალური სახით იყოს გამოხატული.

მიმდინარე ოპერაციები პროექტების სრული ანტოპოლია იმ თვალსაზრისით, რომ მათ არ გააჩნიათ დასრულების საბოლოო ვადა, ხოლო მათი შესრულების დროს ხდება ანალოგიური, ხშირად იდენტური პროდუქტების წარმოება. მიმდინარე ოპერაციები ხშირად ითვლება კომპანიის ან ქვედანაყოფის მუშაობის მთავარ მიზნად. განვიხილოთ მიმდინარე ოპერაციების რამდენიმე მაგალითი:

- მსხვილი სადაზღვევო კომპანია ყოველდღიურად ამუშავებს თავისი კლიენტების ათასობით განცხადებას;
- ბანკის მუშაკი დღეში ემსახურება 100-ზე მეტ კლიენტს, უწევს რა მათ ორ-სამ ათეულ კონკრეტული სახის მომსახურებას;
- ათეული წლების განმავლობაში ელექტროენერგეტიკული კომპანიები ყოველდღიურად მართავენ ჰიდროელექტროსადგურების მუშაობას, აკონტროლებენ ელექტროენერჯის გამომუშავებასა და კაშხლის საშუალებით გასატარებელი წყლის მოცულობებს;
- კომპიუტერული კომპანია წლების განმავლობაში აწარმოებს ათიათასობით პროცესორს.

მიმდინარე ოპერაციებისას იწარმოება ერთნაირი (ან დაახლოებით ერთნაირი) პროექტები და ამ პროცესს არ გააჩნია დასრულების მკაფიოდ განსაზღვრული მომენტი.

მართვის ტრადიციული თეორია დაფუძნებული იყო მხოლოდ და მხოლოდ იმის მსგავს მიმდინარე ოპერაციებზე, რომლებიც აღწერილია მოყვანილ მაგალითებში. საბუღალტრო აღრიცხვის, პროცესთა სრულყოფის სტრატეგიების, სასაქონლო-მატერიალური მარაგების მართვის, კადრების მართვისა და კლიენტებთან ურთიერთობების სპეციალისტები ორგანიზაციას ყოველთვის განიხილავდნენ, როგორც მიმდინარე განმეორებადი ოპერაციების ერთობლიობას. *ორიენტაცია მიმდინარე ოპერაციების მართვაზე აქტუალურია XXI ასწლეულშიც, თუმცა ამჟამად სპეციალისტებს უხდებათ ახალი მეთოდების ათვისებაც, რომელთა საშუალებით შეიძლება ემართოთ დროებითი და უნიკალური ხასიათის მქონე საბუშაო.*

5.2. პროექტების მართვის მენეჯერების ამოცანები და ვპოლუცია

საბუშაო, რომელიც ატარებს უნიკალურ და დროებით ხასიათს, გულისხმობს მართვის სხვადასხვა ტექნიკის გამოყენებას. ვინაიდან პროექტებისათვის ნიშანდობლივია მიმდინარე ოპერაციებისაგან განსხვავებული მახასიათებლები, პროექტების მართვა მოითხოვს სრულიად ახალი წრის ამოცანათა გადაჭრას.

ქვემოთ ჩამოთვლილია ამოცანებიდან ზოგიერთი, რომლებსაც აწყდებიან პროექტების ხელმძღვანელები:

- **პერსონალი.** ყოველი პროექტი ხასიათდება განსაკუთრებული, მხოლოდ მისთვის ნიშანდობლივი საკადრო გადაწყვეტილებებით. ადამიანების რაოდენობა (აგრეთვე, სპეციალური ცოდნა და კვალიფიკაცია, რომლებიც უნდა გააჩნდეთ ამ ადამიანებს) – უნიკალურია თითოეული პროექტისათვის. სად მოვიძიოთ საჭირო ადამიანები? და სად წავვლენ

ისინი, როდესაც პროექტი დასრულდება? ასეთი საკადრო პრობლემები შეიძლება გართულდეს იმ შემთხვევაში, თუ ერთდროულად ხდება რამდენიმე პროექტის რეალიზება. თუ ყველა პროექტი ერთდროულად შედის რესურსების მაქსიმალური მოხმარების რეჟიმში, მაშინ ორგანიზაციისათვის ასეთი დატვირთვა შეიძლება მეტად მძიმე აღმოჩნდეს. ხოლო, თუ ყველა პროექტი უნდა დასრულდეს დაახლოებით ერთსა და იმავე დროს, კომპანიამ, შესაძლოა, მიმართოს თანამშრომელთა მასობრივ დათხოვნას;

- **შეფასება.** იმისათვის, რომ შეფასებულ იქნეს ამა თუ იმ პოტენციური პროექტის რეალიზაციის მიზანშეწონილობა, ორგანიზაციამ ზუსტად უნდა გამოითვალოს შესაბამისი საბუშაოების შესრულების გრაფიკები და დანახარჯები. თუმცა, რადგან თითოეული პროექტი უნიკალური ხასიათისაა, მაშინ ეს გათვლებიც შეიძლება ატარებდეს უფრო პროგნოზების, ვიდრე ფაქტების ხასიათს;
- **ფორმალური უფლებამოსილებები.** კომპანიის მუშაობის ორგანიზაციული სქემები ასახავს მის შიგნით ფორმალურ უფლებამოსილებათა განაწილებას, თუმცა ყველაზე ხშირად ეს ეხება უფრო ფირმის მიმდინარე ოპერაციებს. როდესაც პროექტები სცილდება მოცემული ორგანიზაციული საზღვრების ფარგლებს, ჩნდება განუსაზღვრელობა იმასთან მიმართებაში, თუ, სახელდობრ, ვინაა პასუხისმგებელი ამა თუ იმ გადაწყვეტილებების მიღებაზე. ამან შეიძლება წარმოშვას პოლიტიკური მანევრირება და მიგვიყვანოს ჩიხურ სიტუაციამდე, რაც ხელს უშლის პროექტის წარმატებით რეალიზაციას;
- **კონტროლის მექანიზმები.** საბუღალტრო აღრიცხვის ჩვეულებრივ მეთოდებს ურთიერთშესაბამისობაში მოჰყავს ოპერაციული ბიუჯეტები და ოპერაციული დანახარჯები კვარტალურ და წლიურ საფუძველზე. მაგრამ ეს დროე-

ბითი ჩარჩოები არ პასუხობენ პროექტის შესრულების მსვლელობისთვის თვალყურის დევნების მოთხოვნილებას. მომენტისთვის, როდესაც კვარტალური საბუღალტრო ანგარიშები გვიჩვენებს, რომ პროექტმა გადააჭარბა საბიუჯეტო ხარჯთაღრიცხვას, სიტუაცია შეიძლება იმდენად გამოვიდეს კონტროლიდან, რომ ნორმალურ კალაპოტში დაბრუნება შეუძლებელი იქნება.

ამოცანებისა და სირთულეების ჩამონათვალის გაგრძელება უსასრულოდ შეიძლება, თუმცა უკვე ახლავე მკითხველისთვის ცხადი უნდა იყოს, რომ პროექტების მართვა ფრიად განსხვავებულია მიმდინარე ოპერაციების მართვისაგან. ეს არ ნიშნავს იმას, რომ პროექტების მართვა უფრო რთულია ან მარტივი, ვიდრე მიმდინარე ოპერაციებისა. ეს ნიშნავს მხოლოდ იმას, რომ პროექტების მართვა გულისხმობს სრულიად სხვა წრის ამოცანების გადაჭრას.

რა თქმა უნდა, გარკვეულწილად პროექტები და მიმდინარე ოპერაციები გადაკვეთენ და ურთიერთქმედებენ ერთმანეთზე. შესაძლებელია შემთხვევები, როდესაც პროექტები ხორციელდება მიმდინარე ოპერაციათა ჩარჩოებში. შესაძლებელია საპირისპირო სიტუაციებიც. ორივე ვარიანტი შეიძლება დაფინანსდეს ერთი ბიუჯეტის ფარგლებში ისევე, როგორც მათში მონაწილეობის მიღება შეუძლიათ სპეციალისტთა ერთსა და იმავე ჯგუფებს. ორივე ვარიანტი მოითხოვს ანალოგიური მმართველობითი უნარჩვევების ფართო სპექტრის: წერილობითი და ზეპირი ურთიერთობის ხელოვნების, კონფლიქტური სიტუაციების გადაჭრისა და ხელქვეითთა მოტივირების უნარის, საბუღალტრო აღრიცხვის საფუძვლების ცოდნის, მოლაპარაკებათა წარმოების უნარისა და სხვა მრავალის გამოყენებას.

მაგრამ აღწერილი მსგავსებები შეიძლება დაბრკოლებად იქცეს მიმდინარე ოპერაციების მართვასა და პროექტების მართვას შორის რეალურ განსხვავებათა შეფასებაში. გაარკვევთ რა ამ

განსხვავებებს, თქვენ შეძლებთ უკეთ გაიგოთ ამოცანათა სპეციფიკა, რომელთა გადაჭრა საჭიროა ერთსა და მეორე შემთხვევაში. როგორც უკვე აღვნიშნეთ, პროექტები ხასიათდება ამოცანათა უნიკალურობით, რომელთა გადაჭრა მოითხოვს განსაკუთრებული მმართველობითი ტექნიკის გამოყენებას. პროექტის ეფექტიანი ხელმძღვანელისათვის აუცილებელია, აითვისოს მთელი ეს ტექნიკა. **ამ მხრივ ნიშანდობლივია იესო ქრისტეს სწავლება სახარებისეულ იგავში აღწერილი, კოშკის აშენების პროექტის ხელმძღვანელისადმი:** „რამეთუ, რომელიმე თქვენგანმა რომ კოშკის აშენება მოისურვოს, არ დაჯდება უწინ და არ იანგარიშებს ღირებულებას, თუ აქვს დასამთავრებლად? რადგან საძირკველს რომ ჩაყრის და დამთავრებას ვერ შეძლებს, ყველა, ვინც დაინახავს, დაუწყებს დაცინვას და იტყვის: ამ კაცმა შენება დაიწყო და დამთავრება ვერ შეძლო“ (ლუკა, 14, 28-30).

პროექტები და პროექტების მართვა უხსოვარი დროიდან არსებობს, როდესაც ადამიანები პირველად შეიკრიბნენ ერთად, რათა აეგოთ საცხოვრებელი ან მოეყვანათ მოსავალი. თუმცა პროექტების მართვის ფორმალური მეცნიერება წარმოიშვა მხოლოდ მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ. მეორე მსოფლიო ომის დროს და მისი დასრულებისთანავე ამერიკის მთავრობამ განახორციელა იარაღის ახალი სისტემების შემუშავებასთან დაკავშირებული მასშტაბური პროექტების ინიცირება. მანჭეტენის პროექტი, რომლის განმავლობაში შემუშავებულ და დამზადებულ იქნა პირველი ატომური ბომბი, საყოველთაო აღიარებით ითვლება მსოფლიოში პირველ პროექტად, რომელშიც გამოყენებული იყო საპროექტო მენეჯმენტის თანამედროვე მეთოდები.

ბირთვულ რეაქტორებზე მომუშავე სამხედრო გემებისა და წყალქვეშა ნაგების მშენებლობასთან დაკავშირებულმა შემდგომმა სამთავრობო ინიციატივებმა მოითხოვა ისეთი მასშტაბური ინოვაციები, გამოგონებები და ფინანსური სახსრები, რომ მათი პრაქტიკული განხორციელება არ შეიძლებოდა მართვის ტრადიციული

მეთოდების საშუალებით. პროექტების მართვის პირველი თანამედროვე მეთოდები შემუშავებულ იქნა სწორედ ამ კოლოსალური პროექტების განსახორციელებლად.

თანამედროვე მსოფლიოში საპროექტო მენეჯმენტის ჭეშმარიტი მნიშვნელობის გაგება შეიძლება, მისი, როგორც სამეცნიერო დისციპლინის განხილვის საფუძველზე. მეორე მსოფლიო ომამდე პროექტების მართვა განიხილებოდა, როგორც ტექნიკურ ცოდნათა რაღაც ქვესიმრავლე. მაგალითად, ჯონ რობლინგი, რომელმაც დააპროექტა და სათავეში ჩაუდგა ცნობილი ბრუკლინის ხიდის მშენებლობას, სამოქალაქო ინჟინერი იყო. მაგრამ, მიუხედავად ამისა, ამ და სხვა ხიდების მშენებლობასთან დაკავშირებული მისი ტრიუმფი მნიშვნელოვანწილად აიხსნებოდა ამ ადამიანის გამორჩეული მმართველობითი შესაძლებლობებით. ზუსტად ასევე, მიქელანჯელო, რომში წმ. პეტრეს ბაზილიკის შემქმნელი, ხელმძღვანელობდა ამ ტაძრის აგების პროექტს, თანაც ეს საქმიანობა მოიცავდა მშენებლობის დაფინანსების თაობაზე საეკლესიო ხელმძღვანელობასთან კონფლიქტების გადაჭრის ამოცანასაც. ამჟამადაც კი, როდესაც პროექტების მართვამ პოვა საყოველთაო აღიარება, როგორც დამოუკიდებელმა დისციპლინამ, უწინდებურად მრავალი თვლის მას ტექნიკური სპეციალისტების – ინჟინრების, ბუღალტრების ან ექიმების ხვედრად.

ბირთვული ენერგეტიკული დანადგარების შემუშავებისა და ატომური ბომბის შექმნის პროექტების რეალიზაციის დროს ამერიკის მთავრობის მიერ მიღებულმა გამოცდილებამ სათავე დაუდო საპროექტო მენეჯმენტის შესახებ წარმოდგენების გადასინჯვას. ვინაიდან ასეთი გიგანტური პროექტებისთვის დამახასიათებელია მრავალასპექტურობა, რთულია ვიმედოვნებდეთ, რომ გამოჩნდება ერთი ადამიანი, რომელიც პასუხისმგებელი იქნება ყველა ტექნიკური გადაწყვეტილების მიღებაზე. კომუნიკაციებისა და სამუშაოების კოორდინაციასთან დაკავშირებული ვიწრო ასპექტები ამუხრუჭებდნენ პროგრესს. გარდა ამისა, აშშ-ის კონ-

გრესმა მოითხოვა ამ პროექტებზე დაშვებული კოლოსალური ფულადი სახსრების თუნდაც ელემენტარული აღრიცხვა. ცვლილებათა „სადნობი ქვაბი“ – ასე უწყოდა ხელს პროექტების დაგეგმვისა და მართვისათვის განკუთვნილი პირველი ფორმალური მმართველობითი პროცედურების შემუშავებას. მიუხედავად იმისა, რომ ბირთვული ფიზიკის ან წყალქვეშა ნავების საშუალებით საბრძოლო მოქმედებების წარმოების პრინციპთა ღრმა ცოდნა უწინდელივით მოთხოვნადი იყო, სამხედრო პროექტების ხელმძღვანელებს უკვე არ მოეთხოვებოდათ შესაბამის დარგებში მოწინავე ექსპერტები ყოფილიყვნენ.

იმ დროიდან ამერიკის შეერთებული შტატები უცვლელად გამოდის ლიდერის როლში პროექტების მართვის ახალი მეთოდების შემუშავებისა და დაწინაურების საქმეში. მიზეზი მართივია: ამ მეთოდების გარეშე არ შეიძლება სამოქალაქო მშენებლობის, კოსმოსური სივრცის კვლევების ან თავდაცვის სფეროში მასშტაბური პროექტების ეფექტიანი მართვა.

XX ასწლეულის მეორე ნახევარში პროექტების მართვა იქცა ცოდნის, ჩვევებისა და უნარის ნაკლებად შესწავლილი კომპლექსიდან საყოველთაოდ აღიარებულ პროფესიად, რომელშიც იღვწის მრავალი ადამიანი სამეცნიერო ხარისხითა და მაღალი წოდებებით. მაგრამ ჩვენ ყველამ ჯერ კიდევ პასუხი უნდა გავცეთ მნიშვნელოვან კითხვებს კერძოდ: წარმოადგენს თუ არა პროექტების მართვა ცოდნისა და უნარ-ჩვევების ერთობლიობას, რომლებიც შეიძლება ავითვისოთ და გამოვიყენოთ იმის მიუხედავად, თუ რომელ ტექნიკურ სფეროზეა საუბარი ყოველ ცალკეულ შემთხვევაში? რამდენად სჭირდება პროექტის ხელმძღვანელს ტექნიკური ცოდნა კონკრეტულ სფეროში, რათა ეფექტიანად მართოს პროექტი? შეიძლება თუ არა ჯონ რობლინგი ბრუკლინის ხიდის დაპროექტებასა და პროექტის ხელმძღვანელის როლში გამოსვლას, თუ არ ექნებოდა აუცილებელი ტექნიკური ცოდნა?

5.3. პროექტის ხელმძღვანელის ზოგადმენეჯერულ-
დარგობრივი პროფესიონალიზმი და პროექტის
წარმატების წინამძღვრები

უკანასკნელ პერიოდში პროექტების მართვის პოპულარობა ბევრად აიხსნება ამ მეცნიერების შესაძლებლობით – ადვილად დასძლიოს საზღვრები დარგებს შორის. ამ წიგნში აღწერილი მეთოდების გამოყენება შეიძლება ნებისმიერი დარგის პროექტთან მიმართებაში.

კონკრეტული დარგებიდან დამოუკიდებლობა მნიშვნელოვანი ფაქტორი აღმოჩნდა პროექტების მართვის, როგორც ცალკე დისციპლინის, ჩამოყალიბებაში, თუმცა ეს დამოუკიდებლობა არ ვრცელდება ამ მეცნიერების ჩარჩოებში მომუშავე ადამიანებზე. **პროექტების ხელმძღვანელებმა უნდა იცოდნენ, თუ მთლიანობაში როგორ უნდა მართონ პროცესები, იმოქმედონ ბიზნესის გარემოსა და დაპროექტებაში, ამასთან, ისინი კარგად უნდა ორიენტირებოდნენ კონკრეტული პროექტების თემატიკაში.**

კერძოდ, პროექტების ხელმძღვანელები უნდა იყვნენ პროფესიონალები სამ სხვადასხვა სფეროში:

1. პროექტების მართვა „სუფთა“ მეცნიერებაა;
2. ბიზნესის წარმოების უნარი. მოლაპარაკებათა წარმოების, ფინანსური პრობლემების გადაჭრის, პოტენციური შემკვეთების ძიების, ორგანიზაციული საკითხების გადაჭრის, ადამიანებთან ურთიერთობისა და მათი მოტივირების უნარი – ყველაფერი ეს თვისებებია, რომლებიც მოეთხოვება ნებისმიერ კარგ ხელმძღვანელს, მათ შორის, პროექტების ხელმძღვანელსაც;
3. პროექტის საგნობრივი სფერო. პრაქტიკულად თითოეულ კომპანიაში, რომელმაც შექმნა ხელსაყრელი შესაძლებლობები პროექტების ხელმძღვანელების სამსახურობრივი ზრდისთვის, ასეთი ზრდის საფუძველს წარმოადგენს შესაბამისი ტექნიკური ცოდნა. რა საგნობრივ სფეროზეც არ

უნდა იყოს საუბარი – საბუღალტრო აღრიცხვა, რეკლამა, კომპიუტერის მიკროსქემები ან ნავთობსადენები – პროექტის ხელმძღვანელს უნდა ჰქონდეს დიდი ცოდნა ამ სფეროში. თუმცა ეს სრულებითაც არ ნიშნავს იმას, რომ პროექტის ხელმძღვანელი ყველა თავის ხელქვეითზე უკეთ უნდა ერკვეოდეს გადასაჭრელი პრობლემის ტექნიკურ მხარეში.

პროექტის ხელმძღვანელმა ყურადღება უნდა გაამახვილოს სწორ მართვაზე და იზრუნოს პროექტის უეჭველ წარმატებაზე. როგორია წარმატებული პროექტის შემადგენლები? როგორ განისაზღვრება ეს წარმატება? აი, რამდენიმე პასუხი ამ კითხვებზე:

- პროექტი რეალიზებულ უნდა იქნეს წინასწარ შედგენილი გრაფიკის თანახმად. პროდუქტი, ე.ი. პროექტის საბოლოო შედეგი, უნდა წარედგინოს შემკვეთს დადგენილ ვადაში;
- პროექტი უნდა ჩაეტიოს მისთვის გათვალისწინებულ ბიუჯეტში. პროექტები – ეს ინვეტიციებიც არის. პროექტებმა, რომლებიც არ ეტევიან ბიუჯეტში, ორგანიზაცია-შემკვეთს მოსალოდნელი შემოსავლების ნაცვლად შეიძლება მხოლოდ ზარალი მოუტანოს;
- მაღალი ხარისხი. პროდუქტი, ე.ი. პროექტის საბოლოო შედეგი, უნდა იყოს მაღალხარისხიანი. პროექტების მართვის კონტექსტში ხარისხის ცნება მიეკუთვნება პროექტის შესრულების შედეგს. **ეს შედეგი მოიცავს ორ შემადგენელს:**
 1. ფუნქციურობა. რას ველოთ მოცემული პროდუქტისაგან? როგორია მისი სწრაფქმედება?
 2. რეალური ფუნქციონირება. რამდენად კარგად ხდება ფუნქციურობის უზრუნველყოფა? კომპიუტერულ პროგრამაში შეიძლება გათვალისწინებულ იქნეს ყველა საჭირო შესაძლებლობა (ფუნქცია), მაგრამ პრაქტიკაში, თუ ეს ფუნ-

ქციები არ მუშაობს, შეიძლება ვისაუბროთ პროდუქტის ცუდ ხარისხზე.

როგორც ფუნქციურობა, ისე პროდუქტის რეალური ფუნქციონირებაც შეიძლება – და უნდა მოცემულ იქნეს პროდუქტის შესრულების სხვადასხვა სტადიაზე. თუ, სახელდობრ, როგორ იქნება ისინი მოცემული, დამოკიდებულია იმაზე, თუ რომელ პროდუქტზეა საუბარი. მაგალითად, მოთხოვნები საავადმყოფოს რეკონსტრუქციის პროდუქტის დოკუმენტურად გაფორმებისადმი რადიკალურად განსხვავდება სამოქალაქო თვითმფრინავის ახალი მოდელის პროდუქტის მოთხოვნებისაგან.

დანახარჯები, სამუშაოთა შესრულების გრაფიკი და ხარისხი – ნებისმიერი პროდუქტის სამი მნიშვნელოვანი ცვლადია. ამ ცვლადებიდან ერთის ან ორის შეცვლა დანარჩენების ცვლილებას იწვევს. თუ, მაგალითად, შევამცირებთ განსაზღვრული პროდუქტისათვის გამოყოფილ ბიუჯეტსა და დროს, ეს თითქმის უცილობლად მიგვიყვანს საბოლოო პროდუქტის ხარისხის შემცირებამდე. **პროდუქტის ხელმძღვანელის ამოცანა მდგომარეობს იმაში, რომ ბალანსირებულ იქნეს ეს ცვლილებები და მივალწიოთ ოპტიმალურ წონასწორობას დანახარჯებს, სამუშაოთა შესრულების გრაფიკსა და პროდუქტის ხარისხს შორის.**

როდესაც საუბარია გარემოზე, სადაც ძირითადი ყურადღება ეთმობა მაღალხარისხიანი პროდუქტის დროულ მიწოდებას მოცემული ბიუჯეტის დაცვით, პროდუქტების ხელმძღვანელებს ხშირად უჩნდებათ შეუძლებელის მიღწევის ცდუნება, პროდუქტის მონაწილეების ინტერესების მსხვერპლად შეწირვის ხარჯზე. ეს დროდადრო ხდება პრაქტიკულად ყველა დარგში და ყოველთვის ერთი და იმავე მიზეზით: პროდუქტის მიზნის მიღწევას უფრო დიდი მნიშვნელობა ენიჭება, ვიდრე საპროექტო გუნდის ცალკეული წევრების მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილებას. ადამიანები მუშაობენ ქანცის გაწვევტამდე, დემორალიზდებიან და ბოროტდებიან.

ამრიგად, პროექტის ხელმძღვანელის მთავარი ამოცანა მდგომარეობს იმაში, რომ მივალწიოთ მიზნებს, რომლებიც დანახარჯების, სამუშაოების გრაფიკისა და პროდუქტის ხარისხის შეჯერებადია, მაგრამ არა ადამიანების საზიანოდ. ეს ნიშნავს, რომ პროდუქტის დასრულების შემდეგ მისი შემსრულებლები უნდა იყვნენ სულიერად კარგ განწყობაზე და საუცხოო ურთიერთობაში დარჩნენ შემკვეთებთან და მომწოდებლებთან, რომლებიც მოუთმენლად უნდა ელოდნენ წუთებს, როდესაც ისინი ერთად შეუდგებიან ახალ პროექტს.

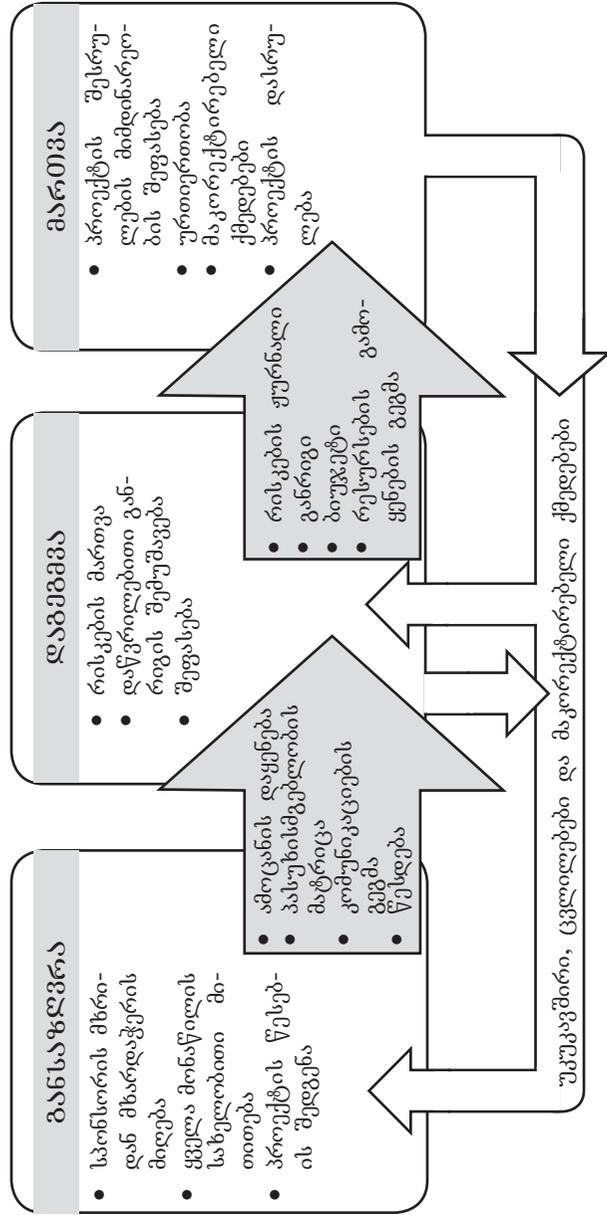
5.4. საპროექტო მენეჯმენტის ფუნქციები

რეალისტური მოლოდინის ფორმირება, ყველა დაინტერესებული მხარის თანხმობის მიღწევა და შემკვეთისთვის მზა პროდუქტის მიწოდება – ყველა ამ ამოცანის შესრულება ხშირად ძალზე რთულია და მოითხოვს მეთოდთა საკმაოდ ფართო წრის გამოყენებას (ნახ. 5.1).

ყველაზე მაღალ დონეზე ეს მეთოდები შეიძლება დავეყოთ პროექტების მართვის სამ ფუნქციად:

1. პროექტის განსაზღვრა საფუძველს უქმნის მომავალ პროექტს. ამ საფუძველის ჩაყრასთანაა დაკავშირებული ორი სახის საქმიანობა:

- პროექტის ხელმძღვანელმა უნდა ჩამოაყალიბოს საბოლოო მიზანი, შუალედური მიზნები და მომავალი პროექტის შეზღუდვები. მან პასუხი უნდა გასცეს შემდეგ კითხვებს: „რისთვის ვაკეთებთ ამას?“ და „რას ვგულისხმობთ ამ პროექტის წარმატებით რეალიზაციაში?“ ამ კითხვებზე პასუხები საფუძველი ხდება მოცემულ პროექტზე ყველა შემდგომი გადაწყვეტილებების მისაღებად, რადგან ისინი იძლევიან დანახარჯების, სამუშაოთა შესრულების გრაფიკისა და პროექტის პროდუქტის ხარისხის თანა-



ნახ. 5.1. პროექტების მართვის სამი ფუნქცია

ფარდობას, მოცემულ პროექტს აკავშირებენ იმ ორგანიზაციის მისიასთან, რომელიც მოახდენს მის რეალიზებას;

- პროექტის ხელმძღვანელმა უნდა განსაზღვროს პროექტის მართვის კონტროლის ბაზური მექანიზმები. მან უნდა მიიღოს გადაწყვეტილება, თუ რომელი ადამიანები და ორგანიზაციები მიიღებენ მონაწილეობას პროექტში და როგორ შეასრულებენ ისინი. გარდა ამისა, პროექტის ხელმძღვანელმა უნდა ააგოს ურთიერთობათა იერარქია პროექტის გუნდში, ურთიერთობის სტრატეგია და ცვლილებების მართვის პროცესი. მიღებული გადაწყვეტილებებისა და სტრატეგიების წერილობით დაფიქსირებული თანხმობა წარმოადგენს კონკრეტული პროექტის მართვის შესაძლო ხერხებთან დაკავშირებული მოლოდინების ფორმულირებას. გარდა ამისა, ეს დოკუმენტები თამაშობენ წერილობითი ვალდებულებების როლს, რომელზეც დაყრდნობა შეეძლიათ, როდესაც საჭირო გახდება პროექტის მონაწილეებს შეახსენოთ მათი ვალდებულებები პროექტის ჩარჩოებში.

წერილობით დოკუმენტს, რომელიც ხდება ფორმულირების პროცესის საბოლოო შედეგი, შეიძლება ვუწოდოთ **პროექტის წესები**, რადგან, ნებისმიერი თამაშის წესების მსგავსად, ისინი შეიცავენ იმის მითითებას, თუ, სახელდობრ, როგორ უნდა ვითამაშოთ და რას ნიშნავს „დარჩე მოგებული“;

2. **პროექტის დაგეგმვა** საშუალებას იძლევა ერთ მთელად შეკვრიბით დაწვრილებითი ინფორმაცია იმის შესახებ, თუ როგორ შეიძლება რეალიზებულ იქნეს პროექტის მიზნები, ყველა შეზღუდვის გათვალისწინებით. კალენდარული დაგეგმვისა და შეფასების ტიპური მეთოდები საშუალებას იძლევა დაწვრილებით გავწეროთ, თუ სამ-

უშაობის რა მოცულობებს გულისხმობს პროექტი, სახელდობრ, ვინ შეასრულებს კონკრეტულ სამუშაოს, რა ვადებში და რა დაჯდება მისი შესრულება. რისკების მართვის მეთოდთა პარალელური გამოყენება მოგვცემს შესაძლებლობას გამოვავლინოთ ყველაზე განუსაზღვრელი სფეროები და შევიმუშაოთ სტრატეგიები, რომლებიც შესაძლო პრობლემების გადაჭრის საშუალებას იძლევიან. პროექტის გეგმაში გადმოცემული დაწვრილებითი სტრატეგია სასინჯო ქვაა დანახარჯების, სამუშაოთა შესრულების გრაფიკებისა და პროექტის პროდუქტის ხარისხის გაწონასწორებულობის შესამოწმებლად, რომელიც შემუშავებულია პროექტის განსაზღვრის ეტაპზე;

3. პროექტის მართვა მოიცავს საქმიანობის ყველა სახეს, რომლებიც გვაძლევენ საშუალებას, თვალყური ვადევნოთ პროექტის განვითარებას საბოლოო მიზნის მიმართულებით. საქმიანობის ასეთ სახეებს მიეკუთვნება პროგრესის შეფასება, კომუნიკაციები და მაკორექტირებელი მოქმედებები;

- **პროგრესის შეფასება.** პროგრესის, პროექტის შესრულების მიმდინარეობის შეფასება საშუალებას იძლევა დროულად გამოვავლინოთ წარმოქმნილი პრობლემები, რაც მნიშვნელოვნად ამარტივებს მათ გადაჭრას. გარდა ამისა, პროგრესის შეფასება წარმოადგენს უკუკავშირის მექანიზმს, რომელიც იძლევა საშუალებას, შევამოწმოთ გეგმაში ჩადებული დანახარჯების, სამუშაოების გრაფიკებისა და პროექტის პროდუქტის ხარისხის გაწონასწორებულობის შეფასების კრიტერიუმთა უტყუარობა;

- **კომუნიკაციები.** კომუნიკაციები ძალზე მნიშვნელოვან როლს თამაშობს პროექტის მართვის თვალსაზრისით, უზრუნველყოფს რა პროექტის ყველა მონაწილის მოქმედებათა კოორდინაციას, აგრეთვე, მათ დროულ ინფორმირებუ-

ლობას პროექტის შესრულების მსვლელობისა და მასში ცვლილებების შესახებ;

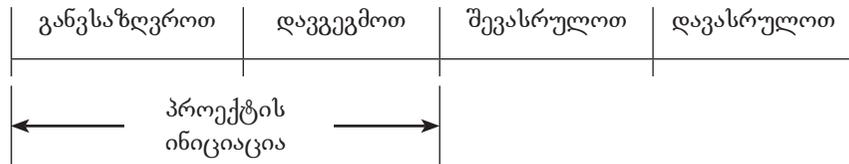
- **მაკორექტირებელი მოქმედებები.** მაკორექტირებელი მოქმედებები წარმოადგენს მიმდინარე რეაქციებს ამა თუ იმ დაბრკოლებასა და პრობლემებზე, რომლებსაც დროდადრო აწყდება ნებისმიერი პროექტი.

ეს ფუნქციები, არსებითად, ასახავენ პროექტის ხელმძღვანელის მოვალეობათა სრულ ჩამონათვალს. ისინი თანმიმდევრულად სრულდება: ნებისმიერი პროექტი დაწყებულ უნდა იქნეს განსაზღვრიდან, შემდეგ მოდის დაგეგმვა, დაბოლოს, მართვა. პროექტის შესრულებისას ეს ფუნქციები კვლავ და კვლავ ხორციელდება, რადგან დაგეგმვას გარდუვალად მოჰყვება განსაზღვრის კორექტირება, ხოლო მართვა მოითხოვს ცვლილებათა მუდმივ შეტანას გეგმაში, ხოლო ზოგჯერ – განსაზღვრაში. *პროექტის შესრულების დროს მისი ხელმძღვანელი პრაქტიკულად ყოველდღე დაკავებულია პროექტის განსაზღვრით, დაგეგმვითა და მართვით.*

5.5. პროექტისა და პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლი

პროექტის სასიცოცხლო ციკლი წარმოადგენს მის თანმიმდევრულ რეალიზაციას, დაწყებული პროექტის განსაზღვრიდან, გეგმის შედგენიდან, სამუშაო ამოცანების შესრულებიდან და პროექტის დახურვით დამთავრებული (ნახ. 5.2.). ერთი შეხედვით შეიძლება მოგვეჩვენოს, რომ, პრინციპში, ეს სასიცოცხლო ციკლი არაფრით არ განსხვავდება პროექტების მართვის ფუნქციებისაგან. იქნება შთაბეჭდილება, რომ პროექტის სასიცოცხლო ციკლის თანმიმდევრული სტადიების შესაბამისი განსაზღვრა, დაგეგმვა და შესრულება წარმოადგენს განსაზღვრის, დაგეგმვისა და მართვის უშუალო

ასახვას, რომლებიც პროექტის მართვის ფუნქციებია, მაგრამ სხვაობა მდგომარეობს იმაში, რომ სასიცოცხლო ციკლი ატარებს წრფივ ხასიათს, ხოლო მის სხვადასხვა სტადიას შორის სახვრები გადაწყვეტილებათა მიღების წერტილებია



ნახ. 5.2. პროექტის სტანდარტული სასიცოცხლო ციკლი

დაწვრილებით განვიხილოთ გადაწყვეტილებათა მიღების ეს ოთხი წერტილი:

- 1. განსაზღვრა.** ეს სტადია იწყება მომენტიდან, როდესაც თვით პროექტი და მისი ხელმძღვანელი მითითებულია პროექტის წესდებაში. სტადია მთავრდება პროექტის წესების დამტკიცების შემდეგ. ამ წერილობითი დოკუმენტის დამტკიცება ნიშნავს, რომ ყველა მონაწილემ მიაღწია თანხმობას პროექტის მიზნებთან, რეალიზაციისადმი მიდგომასთან და დანახარჯების, სამუშაოების შესრულების გრაფიკებისა და პროექტის პროდუქტის ხარისხის გაწონასწორებულობასთან დაკავშირებით.
- 2. დაგეგმვა.** პროექტის წესების დამტკიცების შემდეგ პროექტის ხელმძღვანელი შეუდგება პროექტის გეგმის შედგენას. რა თქმა უნდა, იმის მიხედვით, თუ როგორ შემუშავდება დაზუსტებები იმასთან მიმართებაში, თუ, სახელდობრ, როგორ უნდა შესრულდეს პროექტი, მოხდება პროექტის წესებში დაფიქსირებული გადაწყვეტილებებიდან ზოგიერთის გარკვეული ცვლილება. დაგეგმვის

სტადიის ბოლოს პროექტის ყველა მონაწილემ უნდა დაამტკიცოს არა მარტო გეგმა, არამედ პროექტის წესებში შეტანილი შესაბამისი ცვლილებებიც.

განსაზღვრისა და დაგეგმვის სტადიები შეიძლება საკმაოდ ხანმოკლე იყოს, განსაკუთრებით, თუ საუბარია მცირე პროექტებზე. ვინაიდან დაგეგმვას ხშირად მივყავართ პროექტის წესების ცვლილებამდე, ზოგიერთი კომპანია ამჯობინებს განსაზღვრისა და დაგეგმვის სტადიების გაერთიანებას, რომელიც ატარებს ინიციაციის სახელწოდებას (ნახ. 5.2). ამ სტადიებად დაყოფის სასარგებლოდ ყველაზე დამაჯერებელ მოსაზრებას წარმოადგენს ის, რომ განსაზღვრის სტადიაზე საჭიროა ვუპასუხოთ რიგ შეკითხვებს, რომელთა გარეშე შეუძლებელია დაწვრილებითი გეგმის შედგენა. განსაზღვრის სტადიაზე შემუშავებული ძირითადი ვარაუდები და შეთანხმებები უზრუნველყოფენ დაგეგმვის სტადიის მეტ კონკრეტულობასა და პროდუქტიულობას.

- 3. შესრულება.** ჩვენ გადავდივართ პროექტის გეგმით გათვალისწინებული ფაქტობრივი სამუშაოს შესრულების სტადიაზე. ამ სტადიის წილზე, ჩვეულებრივ, მოდის პროექტის რეალიზაციის მთელი დროის არანაკლებ 90%. შესრულების სტადია ითვლება დასრულებულად, როდესაც მიღწეულია შესაბამისი პროექტის მიზანი.
- 4. დასრულება.** ეს არის პროექტის რეალიზაციის ყველაზე ხანმოკლე სტადია, მაგრამ არანაკლებ მნიშვნელოვანი, ვიდრე დანარჩენები. პროექტის დასრულებასთან დაკავშირებული მოქმედებები ასრულებენ სამ მნიშვნელოვან ფუნქციას: 1) გადასვლას შემდგომ სტადიაზე, რომელიც შეიძლება იყოს ოპერატიული ამოცანები ან ახალი პროდუქტის შემუშავების ფაზა; 2) პროექტის დასრულების ფორმალურ პროცედურას, რასაც შეიძლება ჰქონდეს განსაკუთრებული მნიშვნელობა პროექტის შემკვეთისთვის.

ვის; 3) პროექტის წარმატებისა და წარუმატებლობის ანალიზს, რაც აუცილებელია მომავალი პროექტების ხარისხის ასამაღლებლად.

უაღრესად მნიშვნელოვანია პროექტის სასიცოცხლო ციკლის პირველი ორი – განსაზღვრისა და დაგეგმვის სტადია. მიუხედავად იმისა, რომ ამ ორ სტადიაზე, ჩვეულებრივ, მოდის პროექტის რეალიზაციის მთლიანი დროის არა უმეტეს 10%, ისინი უზრუნველყოფენ შესრულების სტადიაზე ეფექტიანი მუშაობისთვის საპროექტო გუნდის სათანადო მომზადებას.

პროექტების მართვის მეთოდების პოპულარობის ზრდის ერთ-ერთი მიზეზი მდგომარეობს მათ მაღალ ეფექტიანობაში, კერძოდ, ახალი პროდუქტების შემუშავებასთან დაკავშირებით. რომელ პროდუქტზეც არ უნდა იყოს საუბარი – ახალ სამკურნალო პრეპარატზე, საპროგრამო პროდუქტზე, ავტომობილის მოდელზე თუ ბეისბოლის სტადიონზე – მისი შემუშავება ატარებს ერთჯერად ხასიათს და მიყვავართ უნიკალური პროდუქტის შექმნამდე. ვინაიდან ახალი პროდუქტის შემუშავებას გააჩნია ისეთივე მახასიათებლები, როგორც ნებისმიერ პროექტს, ამ ახალი პროდუქტების შექმნა გვაძლევს შესანიშნავ შესაძლებლობებს პროექტების მართვის მეთოდების გამოსაყენებლად.

ახალი პროდუქტის შექმნის ოთხ სტადიას ეწოდება პროდუქტის შემუშავების სასიცოცხლო ციკლი:

1. **მოთხოვნათა შემუშავება.** ამ სტადიაზე განისაზღვრება ფუნქციები და ყალიბდება მოთხოვნები პროდუქტის ტექნიკური მახასიათებლებისადმი. რაც არ უნდა შექმნათ ჩვენ – შენობა, თვითმფრინავი თუ საინფორმაციო სისტემა, – პროდუქტისადმი მოთხოვნებით დადგინდება, თუ როგორ

დააკმაყოფილებს ეს პროდუქტი მისი პოტენციური მყიდველის მოთხოვნებს;

2. **დაპროექტება.** დაპროექტების დროს მუშავდება პროდუქტის მონახაზები, რომელიც დააკმაყოფილებს მითითებულ მოთხოვნებს. ეს მონახაზები უნდა წარმოადგენდეს პროდუქტის დაწვრილებით აღწერას. მაგალითად, სამშენებლო ტექნიკური დოკუმენტაცია წარმოადგენს მომავალი სახლის დაწვრილებით აღწერას;
3. **შექმნა.** შემდეგ მზადდება თვითონ პროდუქტი და დგინდება ამ პროდუქტის ეფექტიანი ექსპლოატაციის მანორმირებელი ტექნიკური დოკუმენტაცია. თუ, მაგალითად, საუბარია შენობის მშენებლობის შესახებ, მაშინ ამ სტადიაზე გაკეთდება თხრილი მომავალი საძირკვლისათვის, ჩაისობა ხიმინჯები და ა.შ. თუკი საუბარია თვითმფრინავის ახალი მოდელის შექმნაზე, მაშინ იგულისხმება სამუშაოთა ფართო წრე, მათ შორის, ახალი საწარმოო პროცესების შემუშავებაც (ასეთ შემთხვევაში პროდუქტია არა მარტო ახალი თვითმფრინავი, არამედ თვითმფრინავის აწყობის მთელი ახალი ტექნოლოგიური პროცესი).
4. **ექსპლოატაცია.** მას შემდეგ, რაც შემუშავდება ახალი პროდუქტი, იწყება მისი პრაქტიკული გამოყენების ეტაპი. ამ ეტაპზე ხდება პროექტების გარდაქმნა მიმდინარე ოპერაციებად: ბეისბოლის ახალ სტადიონზე ტარდება მატჩები, ხდება ავტომობილის ახალი მოდელის სერიული წარმოება, ხოლო პროგრამული უზრუნველყოფის შემუშავებით დაკავებული კომპანია ტექნიკურ მხარდაჭერას უწევს საპროგრამო პროდუქტების მომხმარებლებს. ექსპლოატაციის სტადია შეიძლება გავრძელდეს მრავალი წლის განმავლობაში და მოიცავდეს უამრავ პროექტს.



ნახ. 5.3. ახალი პროდუქტის შემუშავების პროექტის სასიცოცხლო ციკლი

ახალი პროდუქტის შემუშავების სასიცოცხლო ციკლის თეორიაში მნიშვნელოვანია გავარკვიოთ ორი მომენტი.

ჯერ ერთი, ჩვენ ვსაუბრობთ სასიცოცხლო ციკლის გამართვებულ მოდელზე. ნებისმიერი ფირმა, რომელსაც დოკუმენტურად გაუფორმებია ახალი პროდუქტების შემუშავების პროცესი, წასწყდომია გაცილებით უფრო რთული მოდელის შექმნის აუცილებლობას, რომელიც მოიცავდა არა მარტო დიდი რაოდენობით ძირითად სტადიებს, არამედ რიგ დამხმარე, „ჩადებულ“ სტადიებსაც. მაგალითად, ახალი საინფორმაციო სისტემების შემუშავების დაწვრილებითი სასიცოცხლო ციკლი შეიძლება მოიცავდეს 50-დან 100-მდე ცალკეულ ეტაპს. ახალი სამკურნალო პრეპარატის შემუშავების პროცესი საწყისი კვლევების ჩატარების მომენტიდან სათანადო ორგანიზაციის მიერ პრეპარატის დამტკიცების მომენტამდე შეიძლება მოიცავდეს უამრავ ეტაპს.

მეორეც, მარტივი ხასიათის მიუხედავად, **ნახ. 5.3-ზე** წარმოდგენილი ახალი პროდუქტების შემუშავების სასიცოცხლო ციკლის მოდელი თითქმის დანამდვილებით შეეფერება დარგს ან გარემოს, რომელშიც თქვენ გიხდებათ მუშაობა (თუნდაც საუბარი იყოს მომსახურების სფეროზე). ამასთანავე, მოდელის სიმარტივის მიუხედავად (რომელიც, სხვათა შორის, განაპირობებს მის უნივერსალურობას), ის ასახავს ძირითად განსხვავებებს პროექტის სასიცოცხლო ციკლსა და ახალი პროდუქტების შემუშავების სასიცოცხლო ციკლებს შორის.

მიუხედავად იმისა, რომ ახალი პროდუქტის შემუშავების

პროცესს, ისევე როგორც პროექტს, დასაწყისი და დასასრული აქვს და უნიკალური პროდუქტის შექმნამდე მივყავართ, ეს პროცესი შეიძლება რამდენიმე პროექტს მოიცავდეს. **ახალი პროდუქტების შემუშავების პროცესში პროექტების მართვის მეთოდების გამოყენების მსურველს უნდა ესმოდეს განსხვავებები პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლსა და პროექტის სასიცოცხლო ციკლს შორის.**

მათი ფორმულირება მარტივია. **ახალი პროდუქტის შემუშავების სასიცოცხლო ციკლი დამოკიდებულია კონკრეტულ დარგზე.** კერძოდ, ზოგიერთ ორგანიზაციაში უცხო პირთა შეშვების პროცედურაში ცვლილებათა შეტანის პროცესის სტადიები განსხვავდება ნავთობსანდელი ქარხნის მშენებლობის სტადიებისაგან. **პროექტის სასიცოცხლო ციკლი არ არის დამოკიდებული რომელიმე კონკრეტულ დარგზე, ვინაიდან პროექტების მართვის თეორია საერთოა ყველა დარგისათვის.**

პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლსა და პროექტის სასიცოცხლო ციკლს შორის სხვა განსხვავებებიც არსებობს:

- ახალი პროდუქტის შემუშავების სასიცოცხლო ციკლი განეკუთვნება სამუშაოს, რომლის შესრულება აუცილებელია პროდუქტის შესაქმნელად;
- პროექტის სასიცოცხლო ციკლი ორიენტირებულია სამუშაოს მართვაზე;
- ახალი პროდუქტის შემუშავების სასიცოცხლო ციკლი შეიძლება მოიცავდეს მრავალ პროექტს, რომელთაგან თითოეულმა, თავის მხრივ, უნდა გაიაროს სრული სასიცოცხლო ციკლი.

პროექტების მართვის საქმეში წარმატების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორი არის იმის გაცნობიერება, რომ ნებისმიერი შემუშავება შეიძლება მოიცავდეს მრავალ პროექტს და რომ საჭიროა ყოველი მათგანის, როგორც ცალკეული სრულფასოვანი პროექტის, მართვა.

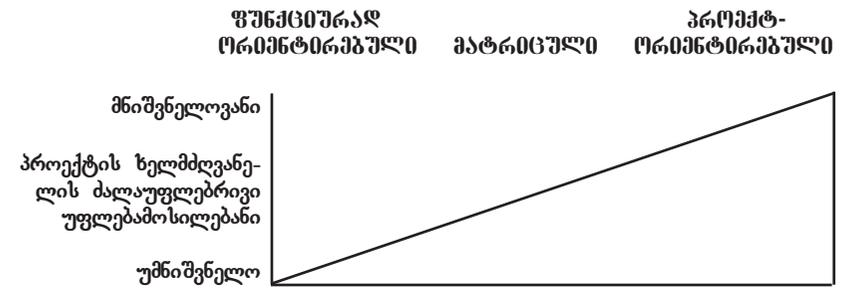
5.6. საპროექტო სამუშაოების ორგანიზაცია

გარკვეული ფორმები მუშაობენ მხოლოდ და მხოლოდ საპროექტო სამუშაოების შესრულების პრინციპით. ასეთებს მიეკუთვნებიან, მაგალითად, მსხვილი სამშენებლო კომპანიები, რომელთა ორგანიზაცია ორიენტირებულია, ძირითადად, კონკრეტული პროექტების რეალიზაციაზე. მათი საპირისპიროა კომუნალური საწარმოები, რომლებიც ასრულებენ მხოლოდ მიმდინარე ოპერაციებს. თუმცა კომპანიათა უმრავლესობა დაკავებულია ერთდროულად მიმდინარე ოპერაციებითაც და პროექტებითაც.

რთულია ისეთი ორგანიზაციული სტრუქტურის შექმნა, რომელიც შეძლებდა უზრუნველყო პროექტების ეფექტიანი რეალიზაცია. ბოლოს და ბოლოს, თუ კომპანიას მოუწევს მხოლოდ ერთი პროექტის შესრულება, რომლისთვისაც საჭირო გახდება განსაკუთრებული იერარქიული სტრუქტურის მქონე სპეციალისტთა უნიკალური კოლექტივის ჩამოყალიბება, აუცილებელია კი მისთვის ორგანიზაციული სქემის შექმნა, რომელიც ამ ერთადერთ პროექტზე უფრო მეტხანს იარსებებს? მიუხედავად იმისა, რომ პროექტებს შეუძლია ნეგატიური ზეგავლენის მოხდენა ფირმის ორგანიზაციულ სქემებზე, მრავალი წლის განმავლობაში კომპანიებმა შეძლეს საპროექტო ფორმატში მუშაობის რიგი კლასიკური ფორმების შემუშავება (ნახ. 5.4). ორგანიზაციულ სტილთა ქვემოთ მოყვანილი სპექტრის ერთ-ერთი პოლუსი პასუხობს მიმდინარე ოპერაციათა მოთხოვნებს, ხოლო მეორე – საპროექტო გარემოს მოთხოვნებს.

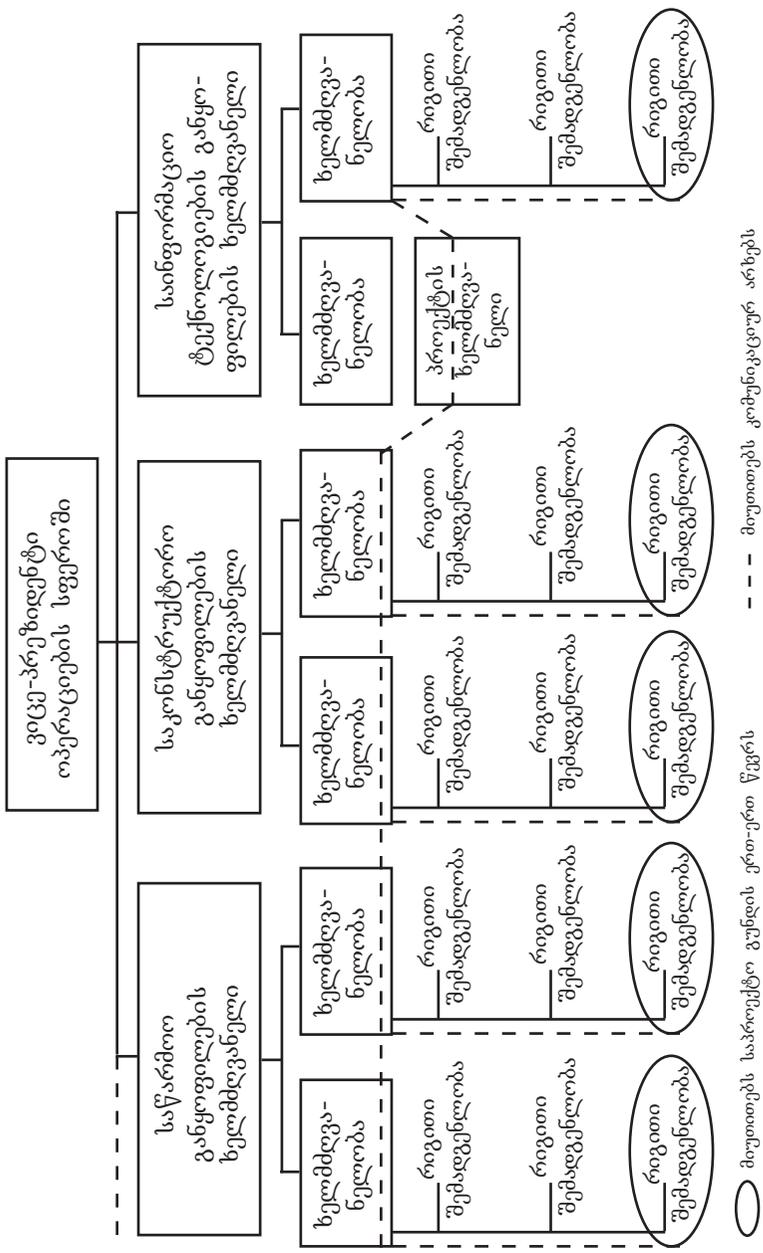
ფუნქციურად ორიენტირებული ფორმების საქმიანობა ორგანიზებულია ძირითადი სამუშაო ფუნქციების ირგვლივ – რეკლამა, კონსტრუირება, საინფორმაციო სისტემები, წარმოება, კადრების მართვა (ნახ. 5.5). მუშაკების მოქმედებებს ხელმძღვანელობს ერთი მენეჯერი, რომელიც ანაწილებს სამუშაოს და აკონტროლებს მის შესრულებას, აგრეთვე, წყვეტს ადმინისტრაციულ ამოცანებს,

კერძოდ, შრომის ანაზღაურების საკითხებს. ასეთი ფუნქციური ჯგუფების ჩარჩოებში შესრულებული პროექტები არ იწვევს რაიმე ორგანიზაციულ სირთულეს. ძალზე რთულია ისეთი პროექტების მართვა, რომლებიც მოიცავენ რამდენიმე ფუნქციურ ჯგუფს, რადგან პროექტების ხელმძღვანელებს არ გააჩნიათ ფუნქციური ძალაუფლებრივი უფლებამოსილებები და მათ უხდებათ ფუნქციური ქვედანაყოფების ხელმძღვანელთა მოზიდვა სამუშაოების გასანაწილებლად, მონიტორინგისა და კოორდინაციისთვის.

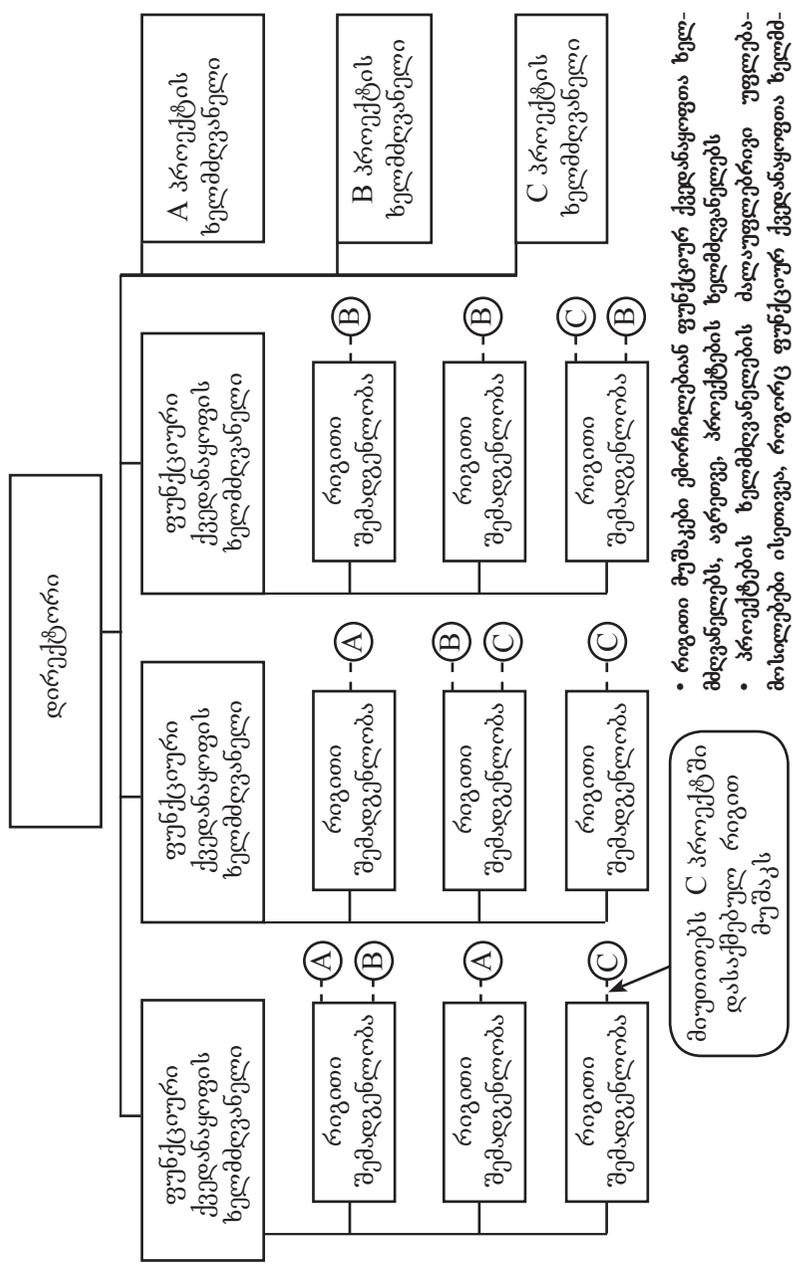


ნახ. 5.4. ორგანიზაციულ სტილთა სპექტრი

მატრიცული ორგანიზაცია ხელსაყრელია ისეთ შემთხვევებში, როდესაც ფუნქციურ საზღვრებს ერთდროულად კვეთს რამდენიმე პროექტი. ასეთი სტრუქტურა ძალაუფლებრივ უფლებამოსილებებს ანიჭებს პროექტების მენეჯერებსაც და ფუნქციურ ქვედანაყოფთა ხელმძღვანელებსაც. ეს მიიღწევა იმით, რომ ორივე ხელმძღვანელი ემორჩილება უფრო მაღალი რანგის ერთსა და იმავე ხელმძღვანელს (ნახ. 5.6). ფუნქციური ქვედანაყოფების ხელმძღვანელები მონაწილეობენ საპროექტო გუნდების პირად შემადგენლობასთან დაკავშირებულ საკითხთა გადაწყვეტაში. პარალელურად ისინი პასუხისმგებელი არიან გრძელვადიანი ადმინისტრაციული ამოცანების გადაწყვეტაზე. პროექტების ხელმძღვანელები დაკავებული არიან საპროექტო გუნდის წევრებს შორის სამუშაოების



ნახ. 5.5. ფუნქციურად ორიენტირებული ორგანიზაცია. ფუნქციონირების მართვა ძალზე რთულია, რადგან პროექტების ხელმძღვანელების ძალაუფლებრივი უფლებამოსილებები დიდი არ არის და მათ უხდებათ თანამშრომლობის მოწესრიგება ფუნქციურ ქვედანაყოფთა ხელმძღვანელებთან.



ნახ. 5.6. მატრიცული ორგანიზაცია

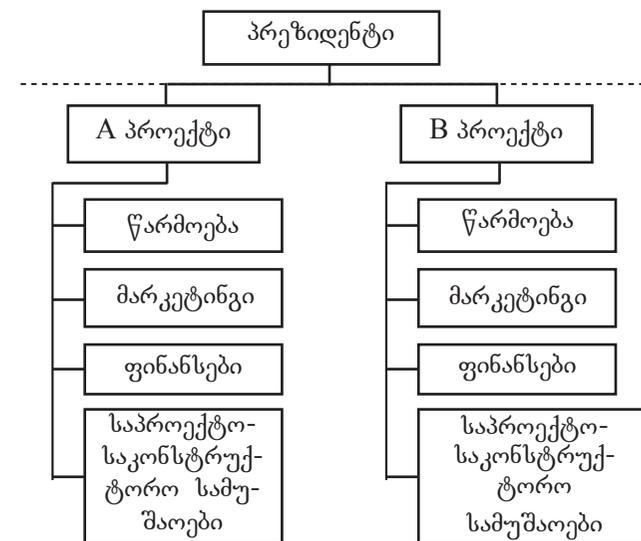
• რიგითი მუშაკები ემორჩილებიან ფუნქციურ ქვედანაყოფთა ხელმძღვანელებს, აგრეთვე, პროექტების ხელმძღვანელებს
 • პროექტების ხელმძღვანელების ძალაუფლებრივი უფლებამოსილებები ისეთივეა, როგორც ფუნქციურ ქვედანაყოფთა ხელმძღვანელების ძალაუფლებრივი უფლებამოსილებები.

განაწილებით, მონიტორინგითა და კოორდინაციით. მუშაობის მატრიცული ორგანიზების ძირითადი პრობლემა მდგომარეობს იმაში, რომ პროექტში ჩართულ ყოველ მუშაკს ორი უფროსი ჰყავს, ხოლო, თუკი ვინმე ერთდროულად რამდენიმე პროექტითაა დაკავებული, უფროსების რაოდენობა იზრდება.

პროექტ-ორიენტირებული ორგანიზაცია შესაფერისია კომპანიებისთვის, რომლებიც მუშაობენ მასშტაბურ, გრძელვადიან პროექტებზე. ასეთ შემთხვევაში პროექტები სრულდება არა მარტო ცალკეული ფუნქციური ქვედანაყოფების, არამედ რამდენიმე ფუნქციური ქვედანაყოფის ჩარჩოებშიც. უფრო სწორად, ფუნქციური ქვედანაყოფები არსებობენ შესასრულებელი პროექტის ჩარჩოებში (**ნახ. 5.7**). პროექტ-ორიენტირებულ ფირმებში (რომლებსაც, აგრეთვე ეწოდებათ **საპროექტო ფირმები**) რამდენიმე პროექტის ერთდროული რეალიზაცია წარმოშობს დიდი რაოდენობით ოპერაციებს, მაგრამ ეს კომპანიები მზად არიან მოითმინონ გარკვეული ორგანიზაციული არაეფექტიანობა იმისათვის, რომ მოახდინონ პროექტის მმართველობითი ეფექტიანობის მაქსიმიზირება. მაგალითად, მძიმე მანქანათმშენებლობის პროექტ-ორიენტირებული ფირმების მთელი ორგანიზაციული სტრუქტურა ექვემდებარება მათი მასშტაბური პროექტების თითოეული ასპექტის მართვას.

პროექტ-ორიენტირებული ორგანიზაციების მუშაობის კიდევ ერთ სტილს წარმოადგენს **პროგრამების** რეალიზაცია. პროგრამები შედგება მრავალი ურთიერთდაკავშირებული პროექტისაგან, მაგრამ, პროექტისაგან განსხვავებით, პროგრამას არ გააჩნია დასრულების კონკრეტული თარიღი. მაგალითად, როდესაც კომპანია Boeing ამუშავებს თვითმფრინავის ახალ მოდელს, ის ასრულებს ყოვლისმომცველ პროგრამას – თვითმფრინავის გაყიდვისა და კლიენტთა მომსახურების პროცესთა შემუშავების ჩათვლით. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ამ დროს ხდება ცალკეული, მაგრამ ურთიერთდაკავშირებული პროექტების ფართო წრის შესრულება. პროგრამათა ერთ-ერთი სახესხვაობა იქნება **სპეციალიზებული**

სტრუქტურა, რომელშიც კომპანიის პროდუქცია ასრულებს ძირითადი მამოძრავებელი ორგანიზაციული ფაქტორის როლს. სპეციალიზებულ ორგანიზაციებში ისეთი ფუნქციები, როგორცაა მარკეტინგი და პროდუქტის შემუშავება, არსებობს ინდივიდუალურად თითოეული ცალკეული პროდუქტისთვის. სპეციალიზებული ორგანიზაციის მაგალითის სახით შეიძლება მოვიყვანოთ პროგრამული უზრუნველყოფის შემუშავებით დაკავებული კომპანია. ასეთ კომპანიაში იქმნება ჯგუფები კონკრეტული პროდუქტების მიხედვით (მაგალითად, ელექტრონული ცხრილების მართვის პროგრამათა ან ტექსტის პროცესთა შემუშავების ჯგუფი), თანაც თითოეულ ასეთ ჯგუფს ჰყავს თავისი სპეციალისტები ამ ჯგუფის მიერ შექმნილი პროდუქციის შემუშავების, ტესტირებისა და მარკეტინგის საკითხებში.



ნახ. 5.7. პროექტ-ორიენტირებული ორგანიზაცია

5.7. ორგანიზაციული სტრუქტურა და პროექტის
ხელმძღვანელი

სხვადასხვა ორგანიზაციული სტილის განხილვა ხდება არა შექმნების ინტერესის გამო. *რეალურ პრაქტიკაში, ორგანიზაციული სტრუქტურის სწორ არჩევანს შეუძლია ფირმისთვის უზრუნველყოს ეფექტიანი კონკურენტული უპირატესობა. საინტერესოა, როგორ ახდენს ზეგავლენას სტრუქტურის შერჩევა პროექტის ხელმძღვანელზე?*

განვიხილოთ ამასთან დაკავშირებული ხუთი ფაქტორი:

1. **ფორმალური უფლებამოსილებები.** ცხადია, რომ სხვაობა ორგანიზაციულ სტილებს შორის მდგომარეობს იმაში, რომ ზოგიერთი სტილისთვის პირველ პლანზე დგას პროექტები, ხოლო სხვებისთვის – მიმდინარე ოპერაციები (*ნახ. 5.4*). ფუნქციურად ორიენტირებულ ორგანიზაციაში პროექტის ხელმძღვანელს პრაქტიკულად არ გააჩნია არანაირი უფლებამოსილებები, ხოლო პროექტ-ორიენტირებულ ფირმაში მას აქვს მთელი სისრულის ძალაუფლება. რაც უფრო ნაკლები ფორმალური უფლებამოსილებები გააჩნია ხელმძღვანელს, მით უფრო მეტი ძალისხმევა სჭირდება მას პროექტთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებების მისაღებად და მათი პრაქტიკული რეალიზაციისთვის;
2. **კომუნიკაციები.** კომუნიკაციები არის ნებისმიერი პროექტის წარმატების ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ფაქტორი, იმის მიუხედავად, თუ რომელ ორგანიზაციულ სტილს იყენებს მისი ხელმძღვანელი. ხშირად კომპანიების ორგანიზაციული სტრუქტურები ხელს უწყობენ ვერტიკალური კომუნიკაციების („ზევიდან ქვევით“ ან „ქვევიდან ზევით“) არსებობას, მაგრამ ხელმძღვანელის კომუნიკაციური მოთხოვნები შეიძლება არ დაემთხვეს ორგანიზაციაში მიღებულ კომუნიკაციათა სქემებს. ფორმალური ორგა-

ნიზაციული საზღვრების გადაკვეთა ყოველთვის მოითხოვს დიდ ძალისხმევას. მაგრამ ნებისმიერ შემთხვევაში, ხელმძღვანელმა ყველაფერი უნდა გააკეთოს პროექტი დაინტერესებული ყველა მხარის დროული და სრული ინფორმირებისა და მოქმედებათა კოორდინაციისთვის;

3. **პრიორიტეტების სისტემა.** ყველაზე ხშირად კომპანიის პარალელური პროექტები კონკურენციას უწევენ ერთმანეთს ისედაც შეზღუდული ადამიანური რესურსების, მოწყობილობისა და დაფინანსებისათვის. ეს განსაკუთრებით ეხება მართვის ტრადიციული, ფუნქციურად ორიენტირებული სტილის მქონე კომპანიებს. ფუნქციურად ორიენტირებულ სტრუქტურაში პროექტების ხელმძღვანელებს ხშირად უხდებათ მუშაობა სპეციალისტთა ჯგუფებთან და რესურსებთან, რომელთა პერიოდულად განყენება და ამოღება ხდება მიმდინარე ოპერაციების პრობლემათა გადასაჭრელად ან სხვა პროექტის შესასრულებლად;
4. **ფირმის ორიენტაცია.** პროექტ-ორიენტირებული ფირმის ყურადღების ცენტრშია პროექტები, რომლებიც, ფაქტობრივად, წარმოადგენენ მისი არსებობის ძირითად მიზეზს. ამ შემთხვევაში ყველას აქვს საერთო მიზანი, რომელიც განაპირობებს ყველა მისაღებ გადაწყვეტილებას და გვეხმარება მწარმოებლურობის ამაღლებაში. ეს თავისებურება კარგად განასხვავებს პროექტ-ორიენტირებულ ფირმებს მატრიცული და ფუნქციურად ორიენტირებული ორგანიზაციებისაგან, სადაც საპროექტო გუნდების წევრები ხშირად პროექტებზე მუშაობას უთმობენ თავიანთი სამუშაო დროის ნახევარზე ნაკლებს. ასეთი კომპანიებისათვის დამახასიათებელი რესურსებისა და ყურადღების გაბნევა, ჩვეულებრივ, იწვევს, მუშაკების ემოციურ მოღუნებასა და დაბალ მწარმოებლურობას;

5. **ინსტანციების ჯგუფი.** თუ უფლებებისა და პასუხისმგებლობის დელეგირება რომელიმე პროექტის ჩარჩოებში წინააღმდეგობაში მოდის კომპანიის ორგანიზაციულ სტრუქტურასთან, საჭირო ხდება დამატებითი ძალისხმევა, რათა მოხდეს შესაბამისი ხელმძღვანელის ყურადღების მიმართვა ამა თუ იმ პრობლემაზე. როდესაც პროექტი მოიცავს რამდენიმე ფუნქციურ ქვედანაყოფს, ამა თუ იმ გადაწყვეტილების დამტკიცებაში მონაწილეობის მიღება უხდება სხვადასხვა ფუნქციურ ქვედანაყოფთა ხელმძღვანელებს. ხოლო, თუ ამ ფუნქციურ ქვედანაყოფებს აქვს სხვადასხვა (ხშირად საწინააღმდეგო) ინტერესები, ეს ქმნის პროექტის შესრულებისთვის სერიოზულ დაბრკოლებებს.

აქედან გამომდინარეობს, რომ პროექტ-ორიენტირებული ფირმების ორგანიზაციული სტრუქტურა სხვებზე მეტად უწყობს ხელს პროექტების წარმატებით შესრულებას. თუმცა ორგანიზაციათა უმრავლესობაში პროექტების ხელმძღვანელები, როგორც წესი, განიცდიან ფორმალური უფლებამოსილებების ბუნებითა და სტრუქტურით წარმოშობილ სირთულეებს. ასეთ შემთხვევაში ისინი უფრო მეტად ეყრდნობიან საკუთარ ცოდნასა და კვალიფიკაციას, აგრეთვე, ამ პროექტების მართვის აპრობირებულ ინსტრუმენტებს.

ღისციპლინა, რომელიც ატარებს პროექტების მართვის სახელწოდებას, შეიძლება შევადაროთ ხის დამამუშავებელი ინსტრუმენტების ნაკრებს. ერთიცა და მეორეც განკუთვნილია კონკრეტული მიზნებისთვის; ერთსაც და მეორესაც ოსტატის ხელში საოცრებების მოხდენა შეუძლია.

თითოეული პროექტისთვის საჭიროა ადამიანი, რომელიც – როგორც არ უნდა იყოს მისი თანამდებობა და წოდება – შეძლებს ხელმძღვანელის ფუნქციის შესრულებას. ეს არის როლი, რომელსაც, მცირე პროექტის შემთხვევაში, შეიძლება წარმატებით გავართვათ თავი კვირაში მხოლოდ რამდენიმე საათის მუშაობით.

მსხვილმასშტაბიანი პროექტის დროს, ერთ ადამიანს უბრალოდ არ შეუძლია დამოუკიდებლად შეასრულოს პროექტის ხელმძღვანელის ყველა ფუნქცია. მაგრამ არ შეიძლება ამ როლის განსაზღვრა მხოლოდ და მხოლოდ პროექტების მართვისათვის ინსტრუმენტთა ნაკრების ან პროექტების მართვის ფუნქციათა თვალსაზრისით. *პროექტის ხელმძღვანელის მთავარი მოვალეობა ყველა დაინტერესებული პირის – შემკვეთების, ფირმის ხელმძღვანელების, მომწოდებლებისა და საპროექტო გუნდის წევრების – მოქმედებათა კოორდინაცია და მათი ერთობლივი ეფექტიანი საქმიანობის უზრუნველყოფა პროექტის შესრულების დროს. ამასთან, უნდა აღინიშნოს, რომ ვერც ერთი მმართველობითი მეთოდის გამოყენება ვერ მოიტანს სასურველ შედეგს, თუ პროექტის ხელმძღვანელი არ იქნება ლიდერი. მხოლოდ ხელმძღვანელის ენერჯია და ენთუზიაზმი ანიჭებს ამ მეთოდებს ჭეშმარიტ ძალას. პროექტის ხელმძღვანელი ასრულებს კატალიზატორის – ინიციატორის ფუნქციას, რომელიც საკუთარ ხელში იღებს პროექტს და მოჰყავს ის მოქმედებაში.*

საკითხები თქვით შემოწმებისა და გაამორებისათვის

ინდივიდუალურად, წყვილებში ან გუნდებში განიხილეთ შემდეგი თემატიკა:

1. პროექტები და მიმდინარე ოპერაციები;
2. პროექტისთვის ნიშანდობლივი ორი მნიშვნელოვანი მახასიათებელი;
3. პროექტის ხელმძღვანელის ამოცანები;
4. საპროექტო მენეჯმენტი, როგორც სამეცნიერო ღისციპლინა;
5. პროექტის ხელმძღვანელის პროფესიონალიზმის სამი სფერო;
6. წარმატებული პროექტის შემადგენლები;

7. პროექტის ხელმძღვანელის მთავარი ამოცანა;
8. პროექტების მართვის სამი ფუნქცია;
9. პროექტის სტანდარტული სასიცოცხლო ციკლი;
10. პროექტის შემუშავების სასიცოცხლო ციკლი;
11. განსხვავებები პროექტის სასიცოცხლო ციკლსა და პროექტის სასიცოცხლო ციკლს შორის;
12. ფუნქციურად ორიენტირებული ორგანიზაცია;
13. მატრიცული ორგანიზაცია;
14. პროექტ-ორიენტირებული ორგანიზაცია;
15. სტრუქტურის შერჩევა და პროექტის ხელმძღვანელი.

თავი 6 პროექტის მონაწილეები

6.1. პროექტის მონაწილეები – პროექტის წარმატებით შესრულების საწინდარი

ძრავალი მეცნიერის აზრით, ეკონომიკის ზრდას უზრუნველყოფს ტექნოლოგიური მიღწევები. მაგრამ, თუ უფრო ღრმად ჩაწვდებით, ნებისმიერი ტექნოლოგია მოქმედებაში მოჰყავთ ადამიანებს. პროექტების შემთხვევაში, ამ ადამიანებს უწოდებენ პროექტის მონაწილეებს, რადგან თითოეული მათგანი თავის ძალისხმევას დებს პროექტის რეალიზაციაში და თავისებურადაა დაინტერესებული ამით.

პროექტის ხელმძღვანელის პირველი ამოცანაა პროექტის მონაწილეთა სწორად განსაზღვრა. მათ, უეჭველად, მიეკუთვნებიან: შეტყვევები; გადაწყვეტილების მიმღები პირები; მომწოდებლები და პასუხისმგებელი თანამშრომლები. უფრო ფართო გაგებით კი – დაინტერესებული პირი იქნება თითოეული, ვინც ასე თუ ისე მონაწილეობს პროექტში, და ყოველი, რომელზეც ზეგავლენას მოახდენს პროექტის შესრულების შედეგები.

პროექტის ყველა მონაწილის გამოვლენა არის პროექტის ხელმძღვანელის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ამოცანა იმიტომ, რომ პროექტის განსაზღვრისა და დაგეგმვის სტადიათა ყველა მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებებს ლეზულობენ სწორედ ეს ადამიანები. პროექტის მონაწილეები – არიან ის ადამიანები, რომლებიც პროექტის ხელმძღვანელის ხელქვეითად ყოფნისას ამუშავებენ შეთანხმებებს პროექტის მიზნებთან და შეზღუდვებთან მიმართებაში, აყალიბებენ სტრატეგიებს, განრიგებს და ამტკიცებენ პროექტის ბიუჯეტს.

პროექტის მონაწილეთა გამოვლენა – პროექტის ხელმძღვანელის მიერ მუდმივად შესასრულებელი ამოცანაა. პროექტის საწყის სტადიებზე პროექტის ხელმძღვანელი დაკავებულია მონაწილეებისა და როლების განსაზღვრით, რომლებსაც ისინი შეასრულე-

ბენ მოცემულ პროექტში. ამ თავში აღწერილია ხუთი მთავარი მონაწილის – *პროექტის ხელმძღვანელის, საპროექტო გუნდის, ფუნქციური ხელმძღვანელობის, სპონსორისა და შემკვეთის როლები, აგრეთვე, თითოეული ამ მხარის ზეგავლენა პროექტის საერთო წარმატებაზე*. მნიშვნელოვანია გვანსოვდეს, რომ აქ ჩვენ ვსაუბრობთ როლებზე. ამ როლებიდან თითოეულის თამაში შეუძლია ერთ ადამიანს ან ადამიანთა ჯგუფს და, პირიქით, – ერთ ადამიანს შეუძლია ერთდროულად რამდენიმე როლის შესრულება.

როგორც ამბობენ, კლიენტი ყოველთვის მართალია. *პროექტის ხელმძღვანელის დევიზი კი – პროექტის ყველა მონაწილის დაკმაყოფილებაა*. მისი ამოცანა არა მარტო შემკვეთის გულის მოგებაა. წარმატებული პროექტები უნდა აკმაყოფილებდეს ყველა მონაწილის მოლოდინს. გავიხსენოთ: პროექტის წარმატების პირველი ფაქტორი მდგომარეობს იმაში, რომ საპროექტო გუნდმა, შემკვეთმა და ფირმის ხელმძღვანელობამ უნდა მიაღწიონ თანხმობას შესასრულებელი პროექტის მიზნების თაობაზე. პროექტის ყველა მონაწილის მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილება არ არის ადვილი ამოცანა, განსაკუთრებით, თუ ისინი თავს იჩენენ პროექტის უფრო გვიანდელ სტადიებზე და აყენებენ ახალ გაუთვალისწინებელ მოთხოვნებს (რაც პრაქტიკაში არცთუ იშვიათად ხდება!). *სწორედ ამიტომ, პროექტის ხელმძღვანელისათვის ძალზე მნიშვნელოვანია პროექტის დაწყებიდანვე გამოვლინდეს მისი ყველა მონაწილე, გაირკვეს მათი მოთხოვნები და მოლოდინი. მხოლოდ ამ შემთხვევაში შეძლებს პროექტის ხელმძღვანელი მისი მთავარი ამოცანის შესრულებას – ყველა დაინტერესებული მონაწილის მოთხოვნებისა და მოლოდინის დაკმაყოფილებას*.

მონაწილეთა მოლოდინის დაკმაყოფილება არა მარტო პროექტის ხელმძღვანელის მთავარი ამოცანაა, არამედ მისი უშუალო სარგებელიც, რადგან პროექტის თითოეულ მონაწილეს შეუძლია მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანოს მის რეალიზაციაში. ყველა მხარე, რომელიც ასე თუ ისე მონაწილეობს პროექტში, მარ-

თლაც დაინტერესებულია მის წარმატებაში, და თითოეულ მათგანს შეუძლია გააკეთოს პროექტისთვის რაიმე სასარგებლო. ეს სარგებლობა შეიძლება მდგომარეობდეს ფორმალურ უფლებამოსილებებში, რომლებიც მინიჭებული აქვს მონაწილეს; დაფინანსებაში, რომლის უზრუნველყოფაც მას შეუძლია; მისი მხრიდან შესაბამისი პროდუქტისადმი მოთხოვნების ყოველმხრივ ცოდნაში – საბოლოო ჯამში, ყველაფერი ეს საჭიროა პროექტის წარმატების უზრუნველსაყოფად. პროექტები, რომლებსაც არ ყოფნით მნიშვნელოვან მონაწილეთაგან ვინმეს მეურვეობა, რისკავენ დარჩენენ დაუსრულებელი ან სერიოზულად გადაიხარონ ადრე დასახული კურსიდან.

ზოგჯერ პროექტის ყველა მონაწილის გამოვლენა ადვილია ხოლმე, ზოგჯერ კი – რთული. მონაწილის გამოვლენისას არ არის საჭირო კითხვა: „ვინ იქნება პროექტის შემკვეთი?“ ან „ვინ შედის საპროექტო გუნდის შემადგენლობაში?“ კითხვა უნდა ჟღერდეს ასე: „ვის შეუძლია შეიტანოს წვლილი პროექტის რეალიზაციაში?“

6.2. პროექტის ხელმძღვანელი

რაში მდგომარეობს პროექტის ხელმძღვანელის წვლილი და მუშაობის სპეციფიკა? პროექტის ხელმძღვანელის საქმიანობა წაგავს მაგიას, უფრო ზუსტად – პრაქტიკულ მაგიას. ისევე, როგორც სიმფონიური ორკესტრის დირიჟორი უვლენს სამყაროს მუსიკის მომხიბლავობას („ჯადოსნურობას“), პროექტის ხელმძღვანელს, უმორჩილებს რა თავის ნებას სხვადასხვა ადამიანის (პროექტის მონაწილეების) მოქმედებებს, ჰარმონიაში მოჰყავს ეს მოქმედებები და უვლენს სამყაროს პროექტების მართვის მომხიბლავობას („ჯადოსნურობას“). დაკავებულია რა პროექტის დაგეგმვით, ავლენს რა მონაწილეებს, ღებულობს რა ზომებს, რათა პროექტი არ გასცდეს ბიუჯეტის ჩარჩოებს, ან აწესრიგებს კონ-

ფლიქტურ სიტუაციებს პროექტის მონაწილეებს შორის, პროექტის ხელმძღვანელი ასრულებს წამყვან როლს ნებისმიერ პროექტში. და მიუხედავად იმისა, რომ პროექტის მრავალი ამოცანის გაწონასწორების უნარი მის ხელმძღვანელს ჯადოქარს ამსგავსებს – ცოდნა და უნარი, რომლებიც შეადგენენ ამ „პრაქტიკული მაგიის“ საფუძველს, ხელმისაწვდომია მრავალი ჩვენგანისთვის.

პროექტის ხელმძღვანელმა თავიდანვე მკაფიოდ უნდა განსაზღვროს პროექტის ყველა მონაწილის მიერ შესასრულებელი როლები, მათ შორის საკუთარი როლიც.

კერძოდ, პროექტის ხელმძღვანელმა თვითონ უნდა უპასუხოს შემდეგ კითხვებს: „როგორია ჩემი ფორმალური უფლებამოსილებები?“, „ვის დაქვემდებარებაში ვარ?“, „ნიშნავს თუ არა პროექტის ხელმძღვანელის თანამდებობაზე ჩემი დანიშვნა ყველა დანარჩენი ვალდებულებისაგან გათავისუფლებას?“, „რა მოლოდინს ვუკავშირებ ამ პროექტს?“.

პროექტის ხელმძღვანელი, ამავე დროს, მისი მთავარი მონაწილეთა. იგი თვითონ უნდა იყოს ემაყოფილი საკუთარ პროექტზე მუშაობით.

ზემოთ აღვნიშნეთ, თუ რამდენად მნიშვნელოვანია პროექტის ყველა მონაწილის გამოვლენა. ეს, აიხსნება, ჯერ ერთი, იმით, რომ პროექტის წარმატებაზე შეიძლება ვიმსჯელოთ მისი შედეგებით ყველა მონაწილის დაკმაყოფილებულობის ხარისხით და, მეორეც, იმით, რომ თითოეულ მონაწილეს არსებითი წვლილი შეაქვს ამ პროექტში. პროექტის ხელმძღვანელი არა მარტო კარგად უნდა იცნობდეს მის ყველა მონაწილეს, არამედ სათავეში უნდა ჩაუდგეს ადამიანთა ამ ჭრელი შემადგენლობის ჯგუფს.

ვინაიდან პროექტის შესახებ ყველაზე მეტი იცის მისმა ხელმძღვანელმა, სწორედ მან უნდა წაიყვანოს პროექტი სწორი კურსით. ხელმძღვანელმა უნდა გამოიყენოს შემდეგი ორი ხერხი, რომელთა საშუალებით მას შეუძლია შეასრულოს ლიდერის ფუნქცია:

- *პროექტის მონაწილე პირთა წრის გაკონტროლება.* როგორც უკვე აღინიშნა, ფუნქციურ ხელმძღვანელებსა და კლიენტებს შორის ყოველთვის გამოჩნდებიან ადამიანები, რომლებსაც სურთ თქვენს პროექტზე ზეგავლენის მოხდენა. მაგრამ, თუ რომელიმე მათგანს არ აქვს ასეთი ზეგავლენის უფლება, საჭიროა „მათ თავიანთი ადგილი მივუჩინოთ“. ამ მნიშვნელოვან საქმეში კი, რასაკვირველია, უნდა გვექონდეს პროექტის სპონსორის ან მისი სხვა მონაწილეების მხარდაჭერის იმედი. თუმცა, ნებისმიერ შემთხვევაში ხელმძღვანელმა უნდა გამოიყენოს დარწმუნების მთელი ძალა, რათა შეზღუდოს პირთა წრე, რომლებსაც ნებადართული აქვთ პროექტზე ზეგავლენის მოხდენა;
- *პროექტის მართვა პრინციპით „ქვევიდან ზევით“.* პროექტის ზოგიერთ მონაწილეს (სპონსორს, ფუნქციურ ხელმძღვანელებს და სხვ.) შეიძლება უფრო ფართო ძალაუფლებრივი უფლებამოსილებები ჰქონდეს, ვიდრე პროექტის ხელმძღვანელს. მაგრამ, მიუხედავად ამისა, ხელმძღვანელი სათავეში უნდა ჩაუდგეს ადამიანთა მთელ ამ ჯგუფს, დაუსვას რთული კითხვები, შესთავაზოს გონივრული ვარიანტები, დააყენოს ისინი ფაქტის წინაშე, პირადი შეუპოვარი შრომითა და ენთუზიაზმით მუდმივად ახდენდეს ეფექტიანი შრომისათვის მათ მოტივირებას.

6.3. საპროექტო გუნდი

ვინ უნდა იქნეს დაკავებული პროექტის უშუალო შესრულებასთან დაკავშირებული სამუშაოთი? პასუხი: საპროექტო გუნდი პროექტის ხელმძღვანელთან ერთად. *ყველა ჯგუფი და ცალკეული სპეციალისტები, რომლებიც ზარჯავენ თავიანთ სამუშაო დროს, ცოდნას, უნარს, კვალიფიკაციასა და ძალებს პროექტის შესრულებაზე,*

ითვლებიან საპროექტო გუნდის წევრებად. კომპანიის თანამშრომლების გარდა, რომლებსაც დაავალბული აქვთ მოცემულ პროექტში მონაწილეობა, საპროექტო გუნდის წევრები შეიძლება იყვნენ მოიჯარეები, მომწოდებლები და შემკვეთებიც (კლიენტებიც) კი.

ამ კუთხით კლიენტების, როგორც საპროექტო გუნდის წევრების ხსენება, ერთი შეხედვით, შეიძლება რამდენადმე გასაკვირიც იყოს, რადგან პრინციპში ისინი შესასრულებელი პროექტის საბოლოო შედეგის შემკვეთები არიან. სინამდვილეში კი არაფერი უჩვეულო არ არის იმაში, რომ სწორედ კლიენტები ასრულებენ გარკვეულ ამოცანებს შესაბამისი პროექტის ჩარჩოებში. თუ, მაგალითად, ავიღებთ პროექტებს, რომლებიც ეხება საინფორმაციო სისტემებს, კლიენტები ხშირად არიან პროექტის აქტიური მონაწილეები სისტემის დაპროექტებისა და განსაზღვრის სტადიებზე. ან შემთხვევაში, როდესაც პროექტი ეხება კომპანიის გადასვლას ახალ საოფისე კომპლექსში, სწორედ კლიენტს (შემკვეთს) შეუძლია აიღოს საკუთარ თავზე ახალ ობიექტზე მუშაობასთან დაკავშირებული სწავლების ორგანიზაციაზე პასუხისმგებლობა.

საპროექტო გუნდის შემადგენლობა უნდა ჩამოყალიბდეს პროექტის შესრულების დასაწყისში – პროექტის დაგეგმვისა და განსაზღვრის სტადიებზე. საპროექტო გუნდის ფორმირების პროცესი მთავრდება, როდესაც მისი წევრები მიდიან შეთანხმებამდე საკუთარ ვალდებულებებთან და როლებთან მიმართებაში შესაბამისი პროექტის ჩარჩოებში.

განვიხილოთ ამ პროცესის ეტაპები დასაწყისიდან მის დასრულებამდე:

- შესაბამისი პროექტის ჩარჩოებში შესასრულებელ რთულ ამოცანათა დაყოფა ხდება შუალედურ ამოცანებად ისე, რომ ჩნდება შესაძლებლობა მათდამი გამოყენებულ იქნეს პროექტის შემსრულებლების კონკრეტული ცოდნა, უნარი და კვალიფიკაცია;

- შემდეგ პროექტის ხელმძღვანელი და სპონსორი სამუშაოდ იზიდავენ შესაბამისი ცოდნის, უნარისა და კვალიფიკაციის მქონე ცალკეულ სპეციალისტებსა და ორგანიზაციებს;
- პროექტის ხელმძღვანელი აწარმოებს მოლაპარაკებებს პროექტში ამ სპეციალისტებისა და ორგანიზაციების მონაწილეობის კონკრეტულ ფორმებზე;
- პროექტის ხელმძღვანელი აზუსტებს გეგმას და აღწევს საპროექტო გუნდის ყველა წევრის მიერ მის მკაფიო გაგებას;
- საპროექტო გუნდის თითოეული წევრის მოვალეობათა წრის დოკუმენტირება ხდება სავარაუდო სამუშაოების ჩამონათვალსა და პროექტის გეგმაში.

როგორც წესი, პროექტის მნიშვნელოვანი მონაწილეების განსაზღვრა არ წარმოადგენს სირთულეს, როდესაც საუბარია შედარებით მცირე პროექტებზე. მსხვილმასშტაბიანი პროექტების შემთხვევაში ეს ამოცანა არსებითად რთულდება და მის გადასაჭრელად საჭიროა ვაც-ილებით დიდი დრო და ძალისხმევა.

საპროექტო გუნდის ზოგიერთი წევრი პროექტის რეალიზაციაში ასრულებს მნიშვნელოვან, მაგრამ არამთავარ როლს. პროექტის ხელმძღვანელს უნდა ესმოდეს სხვაობა საპროექტო გუნდის დროებით წევრებსა და გუნდის ბირთვში შემავალ სპეციალისტებს შორის, რადგან პროექტის მონაწილეების თითოეული ამ ორი ჯგუფისთვის გამოიყენება სხვადასხვა კომუნიკაციური სტრატეგიები. მაგალითად, პროექტის რეალიზაციაში რომელიმე ქვედანაყოფის თანამშრომელთა წვლილი შეიძლება შეადგენდეს პროექტის სამუშაოთა მთელი მოცულობის 10%-ზე ნაკლებს, ხოლო ამ პროექტში მათი მონაწილეობის დრო – მხოლოდ რამდენიმე კვირას. მიუხედავად ამისა, სანამ პროექტის მონაწილეები შეუდგებიან სამუშაოების შესრულებას, აუცილებელია მათი ინფორმირება მათ მიერ შესასრულებელ სამუშაოსთან

დაკავშირებული პროგრესის შესახებ; ამავე დროს, ისინი სრულიადაც არ არიან ვალდებული, მიიღონ მონაწილეობა პროექტის გუნდის ყოველკვირივ საშუალო თათბირებში. გარდა ამისა, ძალზე ვიწრო სპეციალიზაციის მქონე მუშაკებიდან ზოგიერთს შეუძლია საკმაოდ შეზღუდული, მაგრამ ფრიად არსებითი წვლილის შეტანა პროექტში. ხელმძღვანელმა არა მარტო უნდა მიაწოდოს ინფორმაცია ასეთ მუშაკებს მათ ამოცანებთან დაკავშირებული საშუალების მიმდინარეობის შესახებ, არამედ უნდა გამართოს მათთან კონსულტაცია, რათა მზად იყვნენ – საჭირო მომენტში შეუდგნენ ამ საშუალოთა შესრულებას.

6.4. ფირმის ხელმძღვანელობის საშუალო რგოლი

ფირმის ხელმძღვანელობასთან პროდუქტიული თანამშრომლობა უდიდეს როლს თამაშობს ნებისმიერი პროექტის წარმატებაში. მოცემულ შემთხვევაში ფირმის ხელმძღვანელობაში ვგულისხმობთ ფუნქციურ ხელმძღვანელობას, რომელსაც ეწოდება ფირმის საშუალო ხელმძღვანელი რგოლი. პროექტ-ორიენტირებული ტიპის ორგანიზაციათა გამოკლებით, ფუნქციური ხელმძღვანელები პასუხისმგებელი არიან ამა თუ იმ ორგანიზაციულ ქვედანაყოფებზე, მაგალითად, საპროექტო-საკონსტრუქტორო საშუალოების განყოფილებაზე ან შიდა აუდიტის განყოფილებაზე და არა კონკრეტულ პროექტებზე. ფუნქციური ხელმძღვანელები ხანგრძლივ პერსპექტივაზე გათვლით ხელმძღვანელობენ ადამიანებს და ფირმის სხვა რესურსებს. ისინი, აგრეთვე, მონაწილეობენ კომპანიის პოლიტიკის შემუშავებაში, რომელსაც შეუძლია ზეგავლენა მოახდინოს კონკრეტულ პროექტზეც.

ფირმის ხელმძღვანელობის მხრიდან მხარდაჭერა განისაზღვრება, როგორც პროექტის წარმატების ერთ-ერთი უმნიშვნელო-

ვანესი ფაქტორი. როდესაც პროექტების ხელმძღვანელებს ეკითხებიან, თუ, სახელდობრ, რა მხარდაჭერა სჭირდებათ ყველაზე მეტად ფირმის ხელმძღვანელობის მხრიდან, როგორც წესი, გვიხდება ასეთი პასუხების მოსმენა: „საჭირო სპეციალისტების შემოთავაზება საჭირო მომენტში“ და „საპროექტო გუნდის მიერ ჩამოყალიბებულ ფაქტებზე დაფუძნებული გადაწყვეტილებების დროული მიღება“. ეს პასუხები საშუალებას იძლევა შევიქმნათ გარკვეული წარმოდგენა რეალურ წვლილზე, რომელიც ფუნქციურ ხელმძღვანელობას შეაქვს პროექტების რეალიზაციაში. გარდა ამისა, ფირმის ხელმძღვანელობას შეუძლია პროექტის ხელმძღვანელს გააცნოს, თუ ვინ შედის ფუნქციური ხელმძღვანელებიდან შესაბამისი პროექტის შესრულებაში დაინტერესებულ პირთა ჩამონათვალში.

პროექტის ხელმძღვანელმა უნდა იბუშაოს ფუნქციურ ხელმძღვანელებთან მჭიდრო კონტაქტში პროექტზე საშუალო ფირმის საუკეთესო სპეციალისტების მოსაზიდად. მას შემდეგ, რაც ხელმძღვანელობა მოახდენს პროექტის ინიცირებას და განსაზღვრავს მის ჩარჩოებს, პროექტის ხელმძღვანელი ადგენს საშუალო გეგმას, რომელშიც დაწვრილებითაა მითითებული, თუ რა კვალიფიკაციის სპეციალისტებია საჭირო მოცემულ პროექტზე მუშაობისთვის და რომელმა ქვედანაყოფებმა უნდა მიავლინონ პროექტზე საშუალო ასეთი კვალიფიკაციის მქონე სპეციალისტები. გააჩნია რა მსგავსი ინფორმაცია, პროექტის ხელმძღვანელს შეუძლია მიმართოს ქვედანაყოფთა ხელმძღვანელებს, რომელშიც მუშაობენ ასეთი სპეციალისტები და გაარკვიოს მათი აზრი, თუ, სახელდობრ, როდის გადავლენ მის განკარგულებაში ეს სპეციალისტები. ამ ხელმძღვანელებმა უნდა დაამტკიცონ მომავალი საშუალოს ფორმულირება და პროექტის გეგმა, რადგან ამ დოკუმენტებში მითითებული საპროექტო გუნდის პოტენციური წევრები წარმოადგენენ იმ ქვედანაყოფთა მუშაკებს, რომლებსაც ისინი ხელმძღვანელობენ. პროექტის მთელი სასიცოცხლო ციკლის გან-

მავლობაში ამ ფუნქციურ ხელმძღვანელებს შეუძლიათ უაღრესად ფასეული დახმარების გაწევა საკადრო ან საწარმოო პრობლემების გადაჭრაში.

ხელმძღვანელობის კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი მოვალეობაა საპროექტო გუნდისთვის შესატყობინებელი ფაქტების საფუძველზე გადაწყვეტილებათა დროული მიღება. ხელმძღვანელების გამოვლენა, რომლებიც მიიღებენ საჭირო გადაწყვეტილებებს, შეიძლება აღმოჩნდეს ძალზე რთული ამოცანა. უნდა დავიწყოთ თვალსაჩინო ვარიანტებიდან:

- ხელმძღვანელები, რომელთა მუშაობაზე ზეგავლენას მოახდენს პროექტის შესრულების შედეგები;
- ხელმძღვანელები, რომლებიც წარმოადგენენ სხვა დაინტერესებულ პირებს, ისეთებს, როგორებიც არიან კლიენტები;
- ხელმძღვანელი, რომელსაც ემორჩილება პროექტის ხელმძღვანელი.

აუცილებელია გვესმოდეს, თუ რატომაა დაინტერესებული ამ ხელმძღვანელებიდან თითოეული პროექტის შესრულებაში და რა გადაწყვეტილებათა მიღებაზე შეუძლიათ მათ ზეგავლენის მოხდენა.

გამოავლენს რა პირთა თვალსაჩინო წრეს, რომლებიც მიიღებენ გადაწყვეტილებებს, პროექტის ხელმძღვანელმა უნდა გამოავლინოს ზეგავლენიან პირთა (მაგალითად, იმათი, რომლებსაც აქვთ „ვეტოს“ უფლება) ნაკლებად თვალსაჩინო წრე. ამ ამოცანის მნიშვნელობის დამადასტურებელი მაგალითის სახით განვიხილოთ ერთ-ერთ მსხვილ კომპანიაში კვალიფიკაციის ამაღლებისა და გადამზადების განყოფილების ისტორია. ამ განყოფილების ხელმძღვანელობამ გადაწყვიტა მოეხდინა სწავლების კურსის ორგანიზება თემაზე „პროექტების მართვა“. მასწავლებელმა, რომელსაც დავალებული ჰქონდა ამ კურსის გაძღოლა, წარმოადგინა სწავლების პროგრამის საკუთარი ვარიანტი, ბაზური თემებიდან დაწყებული (მაგალითად, კალენდარული დაგეგმვა) და პროგრამების

მართვისა და მოლაპარაკებათა წარმოების უფრო რთული თემებით დამთავრებული. ეს იყო კომპანიის სხვადასხვა სტრუქტურების მიერ ჩამოყალიბებულ მოთხოვნებზე, აგრეთვე, მისი მომწოდებლების მიერ ორგანიზებულ სწავლების უკვე მოქმედ კურსებზე ბაზირებული სწავლების საგულდაგულოდ მოფიქრებული კურსი. თუმცა პროექტი არ იქნა განხორციელებული. სასწავლო კურსის ადმინისტრირებასა და დაფინანსებაზე პასუხისმგებელი ხელმძღვანელი, გაანალიზა რა თითოეულ წელიწადზე დაგეგმილი მსმენელების რაოდენობა (როგორც საბაზო, ისე რთულ თემებზეც), მივიდა იმ დასკვნამდე, რომ კურსდამთავრებულებზე რეალური მოთხოვნა არ ამართლებს კურსების ჩატარებასთან დაკავშირებულ ხარჯებს. ამ ხელმძღვანელის გადაწყვეტილების გაპროტესტება ძალზე რთული იყო, რადგან ის ეყრდნობოდა დროის მიერ შემოწმებულ კომპანიის პოლიტიკას.

კურსის ორგანიზაციაზე პასუხისმგებელმა მასწავლებელმა მხედველობაში არ მიიღო ეს დაინტერესებული მხარე, აგრეთვე, „ვეტოს“ უფლება, რომელიც მას გააჩნდა, რომლის შედეგად დამტკიცებულ იქნა სწავლების მნიშვნელოვნად შეკვეცილი კურსი. სავსებით ცხადია, რომ მოცემული პროექტის ხელმძღვანელი არ გაისარჯა პასუხი გაეცა შეკითხვაზე: „ვინ დაამტკიცებს კურსს?“

ხელმძღვანელებიდან რომელი მიიღებს გადაწყვეტილებებს? რომელ მათგანს გააჩნია „ვეტოს“ უფლება? რომელ მათგანზე მოახდენს (თუნდაც ირიბად) ზეგავლენას ეს გადაწყვეტილებები? ეს ის კითხვებია, რომლებზეც უნდა გასცეს პასუხი პროექტის ხელმძღვანელმა, ფირმის ხელმძღვანელობიდან პროექტის მონაწილეთა შერჩევის დროს.

6.5. პროექტის სპონსორი

მრავალი პროექტი წარმოადგენს „ორგანიზაციულ ანომალიას“, რაც გამოიხატება შემდეგში:

- პროექტები ანგარიშს არ უწევენ საზღვრებს ქვედანაყოფებსა და კორპორაციებს შორის;
- ისინი იყენებენ სპეციალისტებს დროის შედარებით მოკლე პერიოდის განმავლობაში, რომლის შემდეგ საპროექტო გუნდი იშლება;
- მათ შეუძლიათ მოიცვან საბიუჯეტო ციკლის განსაზღვრული ნაწილი და, ამავე დროს, მოიზიდონ დაფინანსება ერთი კომპანიის ჩარჩოებში მოქმედი რამდენიმე ჯგუფიდან.

გარკვეული „ერთჯერადი“ ამოცანის გადასაჭრელად შესასრულებელ პროექტთა დროებითი ხასიათი სერიოზულ სირთულეებს ქმნის პროექტთა ხელმძღვანელებისთვის, რადგან მათი ფორმალური უფლებამოსილებები, როგორც წესი, არ არის საკმარისი იმისათვის, რომ გაუმკლავდნენ წარმოქმნილ ორგანიზაციულ პრობლემებს. ამ პრობლემათა გადასაჭრელად არის სწორედ საჭირო პროექტის სპონსორი.

სპონსორი არის ფორმალური ძალაუფლებრივი უფლებამოსილებების მქონე ადამიანი, რომელიც, საბოლოო ჯამში, პასუხისმგებელია პროექტზე. სპონსორი შეიძლება იყოს კომპანიის უმაღლესი ხელმძღვანელობიდან, თუმცა ეს როლი შეიძლება დაეკისროს დაბალი რანგის ხელმძღვანელსაც. ორგანიზაციის შიგნით პროექტის სპონსორის მიერ დაკავებული თანამდებობა და მისი ფორმალური უფლებამოსილებები არანაირად არ უნდა იყოს დაკავშირებული რომელიმე პროექტთან, რათა მას ჰქონდეს შესაძლებლობა გამოვიდეს დამაკავშირებელი რგოლის როლში პროექტსა და გადაწყვეტილებათა მიღების ჩვეულებრივ პროცესს შორის. სპონსორს შეუძლია

გამოიყენოს თავისი ფორმალური უფლებამოსილებები პროექტის ხელმძღვანელის თხოვნით, მისცეს მას რეკომენდაციები ან ზეგავლენა მოახდინოს პროექტის პრიორიტეტულობაზე. ამრიგად, სპონსორი არის ფორმალურ უფლებამოსილებათა წყარო, რომელიც, როგორც წესი, არ გააჩნია პროექტის ხელმძღვანელს.

პროექტის წარმატების საქმეში სპონსორთა მნიშვნელობის საკითხში უნდა აღინიშნოს ორი საბაზო კონცეფცია:

1. სწორედ სპონსორები არიან, საბოლოო ჯამში, პასუხისმგებელი პროექტის წარმატებაზე. ამ პასუხისმგებლობას მათ აკისრებს რეალური ფორმალური უფლებამოსილებები, რომელთა წყაროც იქნება წოდება და თანამდებობა ორგანიზაციაში;
2. სპონსორის ძირითადი ამოცანა მდგომარეობს საპროექტო გუნდისთვის დახმარების აღმოჩენაში. **სპონსორს უნდა ესმოდეს, რომ ის მეურვეობს არა პროექტს, არამედ პროექტის ხელმძღვანელსა და საპროექტო გუნდს.** სპონსორი მოწოდებულია დაეხმაროს ამ ადამიანებს წარმატების მიღწევაში. ამიტომაც უწოდებენ სპონსორს საპროექტო გუნდის დამცველსა და ქომაგს. ამასთან დაკავშირებით სპონსორებისაგან ზოგჯერ გვსმენია: „მე ვიცავ ამ საპროექტო გუნდის ინტერესებს და არავის არ მივცემ ნებას, ხელი შეუშალოს მათ!“ და სხვა მსგავსი ფრაზები.

პროექტში სპონსორის ძირითადი წვლილი მის ფორმალურ უფლებამოსილებებში გამოიხატება. არსებობს მრავალი ხერხი, რომელთა საშუალებითაც სპონსორებს შეუძლიათ „დააბნდონ“ თავიანთი ფორმალური უფლებამოსილებები პროექტში. კერძოდ, სპონსორს შეუძლია შემდეგი:

1. მნიშვნელოვანი დახმარების გაწევა პროექტის ხელმძღვანელისთვის **პროექტის წესდების** შედგენაში. ეს წესდება წარმოადგენს თავისებურ განცხადებას, რომელშიც მი-

- თითებულა ახალი პროექტის სახელწოდება, მისი მიზანი და ხელმძღვანელი;
2. დახმარების გაწევა **პასუხისმგებლობის მატრიცის** შემუშავებაში. პასუხისმგებლობის მატრიცა ასახავს დაინტერესებულ პირთა სხვადასხვა ჯგუფის მონაწილეობას პროექტში;
 3. **სამუშაოს შინაარსის** (SOW – Statement of Work) განხილვა და დამტკიცება. სამუშაოს შინაარსში აღწერილია პროექტის მიზნები, მისი შეზღუდვები, აგრეთვე, მითითებები პროექტის ხელმძღვანელობის განხორციელებაზე;
 4. **პროექტის გეგმის** განხილვა და დამტკიცება. სპონსორმა უნდა დაამტკიცოს პროექტის გეგმაში წარმოდგენილი დანახარჯების, გრაფიკებისა და სამუშაოების ხარისხის კრიტერიუმების თანაფარდობა;
 5. პროექტის ხელმძღვანელს მისცეს რეკომენდაციები და მასთან ერთად რეგულარულად განიხილოს პროექტის მიმდინარე მდგომარეობა. სპონსორი უნდა ჩაერთოს პროექტის შესრულებაში რაიმე პრობლემის წარმოქმნამდე, რაც გააადვილებს პრობლემების გადაჭრას. ცუდად ინფორმირებულ, ანუ ფორმალურ სპონსორებს არ შეუძლიათ პროექტის ხელმძღვანელისთვის მნიშვნელოვანი დახმარების გაწევა რაიმე დაბრკოლების წარმოქმნისას;
 6. სხვებთან მიმართებაში პროექტის პრიორიტეტულობაზე დაკვირვება და მისი შენარჩუნება. ვინაიდან ნებისმიერ ორგანიზაციას გააჩნია მეტ-ნაკლებად განსაზღვრული რესურსები, ამიტომ ადრე თუ გვიან, იწყება კონკურენცია სხვადასხვა პროექტს შორის ისეთი რესურსების მოპოვებისათვის, როგორცაა დრო, ფული და სპეციალისტები. პროექტების ეფექტიანი შესრულებისთვის ორგანიზაციაში არ უნდა არსებობდეს აზრთა სხვაობა ამა თუ იმ პროექტის, აგრეთვე, დაფინანსების მოცულობისა და თითოეული

- მათგანისთვის გამოყოფილი სხვა რესურსების პრიორიტეტულობის თაობაზე. თუმცა, პრაქტიკაში, კრიტიკული სიტუაციების წარმოქმნისას, შემსრულებლები ძალზე ხშირად გადაერთვებიან ერთი პროექტიდან მეორეზე. ასეთი „ყაჩაღობა დღისით, მზისით“ შეიძლება გაგრძელდეს მანამ, სანამ არ დაიწყებს დაშლას პროექტი, რომლიდანაც მოხსნეს შემსრულებელთა ნაწილი სხვა, „უფრო სასწრაფო“ პროექტის შესასრულებლად. სპონსორის ამოცანა მდგომარეობს იმაში, რომ მსგავსმა პრაქტიკამ არ გამოიწვიოს სიტუაციაზე კონტროლის სრული დაკარგვა. სპონსორი ვალდებულია იზრუნოს იმისათვის, რომ საპროექტო გუნდის რიცხოვნობა და პროექტის ბიუჯეტის მოცულობა შეძლებისდაგვარად შენარჩუნებულ იქნეს მუდმივ დონეზე;
7. დახმარება პროექტის ხელმძღვანელისთვის ორგანიზაციული დაბრკოლებების დაძლევაში. როდესაც პროექტის ხელმძღვანელს არ ყოფნის საკუთარი ფორმალური უფლებამოსილებები ამა თუ იმ ბიუროკრატიული დაბრკოლების დასაძლევად, მაშინ პროექტის დასაცავად უნდა გამოვიდეს სპონსორი. ასეთი ჩარევის დასაბუთებულობის მტკიცებულებად შეიძლება გამოდგეს Fortune 500-ის სიაში შემაჯავლი ერთ-ერთი ფირმის საინფორმაციო სისტემების განყოფილების მიერ ჩატარებული კვლევის შედეგები. ამ შედეგებმა გვიჩვენეს, რომ **პროექტის ავტორიტეტული და აქტიური სპონსორის არსებობა წარმოადგენს პროექტის წარმატების მთავარ ფაქტორს**, რადგან მისი შესრულების მსვლელობაში წარმოქმნილი ნებისმიერი პრობლემა შეიძლება დროულად გადაიჭრას სწორედ ისეთი ადამიანის მიერ, რომელსაც მინიჭებული აქვს ამისათვის საჭირო ყველა ფორმალური უფლებამოსილება.

კორპორაციულ გარემოცვაში დაინტერესებული სპონსორის არსებობა, რომელსაც მინიჭებული აქვს საჭირო უფლებამოსილებები, ძალზე ხშირად ხდება პროექტის წარმატების უმნიშვნელოვანესი ფაქტორი.

6.6. პროექტის შიგნით

პროექტის შესასრულებლად აუცილებლად უნდა არსებობდეს მისი დამფინანსებელი მხარე. სწორედ დამფინანსებელი სარგებლობს უფლებით – გამოთქვას პირველი და ბოლო სიტყვა ისეთ საკითხებზე, როგორცაა პროექტის აღწერა, ბიუჯეტი, აგრეთვე, კრიტერიუმები, რომელთა მიხედვით მოხდება პროექტის წარმატების ან წარუმატებლობის განსაზღვრა. მიუხედავად იმისა, რომ სხვა დაინტერესებულ პირებსაც შეუძლიათ წაუყენონ პროექტს თავიანთი მოთხოვნები, ბოლო სიტყვა პროექტის საბოლოო პროდუქტთან მიმართებაში რჩება შემკვეთს, რადგან სწორედ ის იხდის თანხას პროექტის შესრულებაზე.

ყველაფერი ეს მარტივად და დამაჯერებლად ჟღერს ცნობილ ფრაზაში: – „ვინც იხდის, ის უკვეთავს მუსიკას“; მაგრამ პრაქტიკაში ჭეშმარიტი შემკვეთის (კლიენტის) გამოვლენა არც ისე ადვილია. **განვიხილოთ, მაგალითად, სიტუაცია, როდესაც პროექტის ხელმძღვანელს დავალებული აქვს Microsoft ოპერაციული სისტემის უკანასკნელი ვერსიის დაყენება კომპანიის ყველა კომპიუტერზე. რადგან ამ ოპერაციული სისტემის დაყენებისას დაშვებულია რიგი დამატებითი შესაძლებლობების ჩართვა, ჩნდება რამდენიმე კითხვა:**

- ვინ უნდა მიიღოს გადაწყვეტილება იმის შესახებ, თუ სახელდობრ, რა დამატებითი შესაძლებლობები იქნება ჩართული?
- უნდა მიიღოს თუ არა ეს გადაწყვეტილება კომპიუტერების გამომყენებელმა ყველა 335 მუშაკმა?

- შეიძლება თუ არა ამ ჯგუფის კლიენტებად (შემკვეთებად) ჩათვლა?
- იქნებ ასეთ შემკვეთად უნდა ჩაითვალოს კომპანიის პრეზიდენტი, რომელიც აფინანსებს პროექტს? ასეთ შემთხვევაში პროექტის ხელმძღვანელი არ უნდა შემოიფარგლოს კითხვით: „ვინ არის პროექტის შემკვეთი?“, არამედ პასუხი გასცეს კითხვას: „რა პროცესი უნდა გამოვიყენოთ ოპერაციული სისტემის ინსტალაციისადმი მოთხოვნათა განსაზღვრისას და ვინ მიიღებს მონაწილეობას იმ გადაწყვეტილებათა მიღებაში, რომლებიც ეხება დანახარჯებისა და შედეგების თანაფარდობას?“

როგორც ამ მაგალითიდან ჩანს, ამა თუ იმ პროექტში კლიენტის (შემკვეთის) ზუსტი განსაზღვრა შეიძლება ძალზე რთული აღმოჩნდეს. როდესაც საუბარია კლიენტთა საკმაოდ მსხვილ და „ჭრელ“ ჯგუფზე, ყოველთვის არ არის ცხადი, თუ, სახელდობრ, ვინაა უფლებამოსილი წარმოადგინოს ამ ჯგუფის ინტერესები.

ქვემოთ მოყვანილია ზოგიერთი რეკომენდაცია იმასთან დაკავშირებით, თუ როგორ უნდა მოვიქცეთ კლიენტთა სხვადასხვა ჯგუფთან:

- პროექტის ხელმძღვანელმა უნდა გაარკვიოს სხვაობა: 1) პროდუქტისადმი ამა თუ იმ მოთხოვნის წაყენებასთან დაკავშირებულ საკითხებში ფაქტობრივი პასუხისმგებლობის მატარებელ ადამიანებს შორის; 2) ადამიანებს შორის, რომლებთანაც კონსულტაცია აუცილებელია ამ მოთხოვნათა შემუშავების დროს; 3) ადამიანებს შორის, რომელთა ინფორმირებულობა ამ მოთხოვნათა არსებობის შესახებ უბრალოდ აუცილებელია. შემთხვევებში, როდესაც არსებობს ცნობილი შემკვეთი (როგორც ეს, ჩვეულებრივ, ხდება თავდაცვასთან, მშენებლობასთან, პროფესიულ მომსახურებასთან ან საინფორმაციო სისტემებთან დაკავშირებულ პროექტებში), ამ მონაწილის გამოვლენა საკმაოდ

ადვილია. პრობლემა, თუმცა, მდგომარეობს იმაში, რომ ორგანიზაცია-შემკვეთში ადამიანთა ძალზე დიდ რაოდენობას სურს თავისი მოთხოვნების წამოყენება პროექტის საბოლოო პროდუქტისადმი და მხოლოდ ძალზე მცირე მათგანს აქვს თუნდაც რაიმე სახის დამოკიდებულება პროექტის ანაზღაურებისადმი;

- როდესაც საუბარია დარგებზე, რომელთა პროდუქციას იძენს კლიენტების დიდი რაოდენობა (ავტომობილები, პროგრამული უზრუნველყოფა, საყოფაცხოვრებო ტექნიკა და ა.შ.), პროექტის ხელმძღვანელმა უნდა განსაზღვროს, თუ რომელი ქვედანაყოფები უნდა იქნეს განხილული პროექტის მონაწილეთა რანგში. ასეთი სახის კომპანიებში არსებობს იმდენად ბევრი საბოლოო კლიენტი, რომ შესაბამისი პროექტი უნდა ითვალისწინებდეს „კლიენტების დამატებითი, ან სათადარიგო წარმომადგენლების“ შესაძლებლობას. ხშირად ამ როლში გამოდიან მარკეტინგული განყოფილებები, რომლებიც იკვლევენ ბაზარს, ცდილობენ რა გაარკვიონ, თუ როგორი უნდა იყოს მორიგი პროდუქტი, მაგრამ პრობლემები შეიძლება წარმოიქმნას იმ შემთხვევაშიც, როდესაც ამ პროცესთან მიერთებას მოისურვებენ სხვა ქვედანაყოფები;
- სახელმწიფო სექტორთან დაკავშირებულ პროექტებში პროექტის ხელმძღვანელმა უნდა დაიცვას ტრადიციები და კანონები, რომლებიც ახდენენ საზოგადოებრივი სამუშაოების შესრულების პროექტთა რეგლამენტირებას. ეს მუნიციპალური პროექტები ქმნიან განსაკუთრებულ პრობლემებს, რადგან მოცემულ შემთხვევაში კლიენტთა ჯგუფს წარმოადგენს ყველა მოქალაქე, რომლებიც ისარგებლებენ ახალი კომუნალური სამსახურის მომსახურებით, გზებით, ან პროექტის შესრულების დროს შექმნილი რაიმე სხვა პროდუქტით. მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ საზოგა-

დობრივი სამუშაოების შესრულებასთან დაკავშირებული პროექტები ხშირად იწვევენ მძაფრ დისკუსიებს. ასეთი პროექტების შესრულება ხდება მოქალაქეთა ჯგუფის მიერ სასამართლო სარჩელების შეტანის მიზეზი ან საბაბი ამა თუ იმ პოლიტიკური ამოცანის გადასაჭრელად. ასეთ შემთხვევებში პროექტის ხელმძღვანელმა საჯაროდ უნდა გაავრცელოს მასთან არსებული მთელი ინფორმაცია მოცემულ პროექტზე, ზუსტად დაიცვას კანონები და ჰქონდეს უკეთესის იმედი.

კლიენტთა წვლილი მდგომარეობს პროექტის დაფინანსებასა და მისი საბოლოო პროდუქტისადმი მოთხოვნათა ფორმულირებაში. იმის განსაზღვრა, თუ, სახელდობრ, ვინ გამოდის კლიენტის როლში, შეიძლება იქცეს რთულ ამოცანად (გარკვეულ პროექტადაც კი) პროექტის ხელმძღვანელისთვის. ამ პრობლემის გადასაჭრელად მან პასუხი უნდა გასცეს ორ მნიშვნელოვან კითხვას: „ვინ არის უფლებამოსილი მიიღოს გადაწყვეტილებები პროექტის საბოლოო პროდუქტზე?“ და „ვინ აფინანსებს ამ პროექტს?“

**საკითხები თვითშემოწმებისა
და გაამორეპისატვის**

ინდივიდუალურად, წყვილებში ან გუნდებში განიხილეთ შემდეგი თემატიკა:

1. პროექტის მონაწილეები;
2. პროექტის ხელმძღვანელის წვლილი და მუშაობის სპეციფიკა;
3. ხელმძღვანელის მიერ ლიდერის ფუნქციის შესრულების ხერხები;
4. საპროექტო გუნდის ფორმირების პროცესის ეტაპები;
5. ფირმის ხელმძღვანელობასთან თანამშრომლობის მნიშვნელობა;

6. ხელმძღვანელების გამოვლენა, რომლებიც მიიღებენ საჭირო გადაწყვეტილებებს;
7. პროექტის სპონსორის მნიშვნელობის საბაზო კონცეფციები;
8. სპონსორის შესაძლებლობები;
9. პროექტის შემკვეთის (კლიენტის) როლი;
10. რეკომენდაციები – თუ როგორ უნდა მოვიქცეთ კლიენტთან სხვადასხვა ჯგუფთან.

თავი 7 წესების შემუშავება

7.1. პროექტის წესები – მისი საძირკვამლია

ყველა პროექტი უნიკალურია. ყოველ პროექტს აქვს თავისი განრიგი, საბოლოო პროდუქტი და ჰყავს შესაბამისი სპეციალისტებით დაკომპლექტებული გუნდი. პროექტის ყველა მონაწილეს (დაინტერესებულ პირებს) შეიძლება ჰქონდეს საკუთარი წარმოდგენა პროექტის მიზანზე. პროექტის ხელმძღვანელმა უნდა მიაღწიოს იმას, რომ პროექტის თითოეულ მონაწილეს სწორად ესმოდეს მისი არსი და წარმატების მნიშვნელობა.

ტერმინი *პროექტის წესები* არ გვხვდება პროექტების მართვის ყველა სახელმძღვანელოში ან ლექსიკონში. თუმცა „თამაშის წესების“ გარკვევა მნიშვნელოვანია ნებისმიერ პროექტში, რაც უნდა გააკეთოს პროექტის ყველა კვალიფიციურმა ხელმძღვანელმა.

პროექტის წესების შემუშავება ერთ-ერთი უმთავრესი ამოცანაა ყოველი ახალი პროექტის ხელმძღვანელისათვის. ვინაიდან არ არსებობს ორი აბსოლუტურად იდენტური პროექტი, ახალი პროექტის ხელმძღვანელს უხდება მართვის პროცესებისა და ძირითადი როლების ხელახლა შემუშავება.

გავიხსენოთ მე-2 თავში განხილული ხუთი წესი, რომლებიც განსაზღვრავენ ნებისმიერი პროექტის წარმატებას: 1)სავალდებულო თანხმობა პროექტის მიზნებთან მიმართებაში; 2)პროექტის გეგმა; 3)ეფექტიანი კომუნიკაციები; 4)პროექტის შინაარსის კონტროლი და 5)მხარდაჭერა ხელმძღვანელობის მხრიდან. *პროექტის წარმატების ამ მნიშვნელოვანი ფაქტორებიდან არანაკლებ სამი დამოკიდებულია პროექტის წესების საგულდაგულო ფორმულირებაზე:*

1. თანხმობა პროექტის ყველა მონაწილეს შორის პროექტის მიზნების თაობაზე;
2. პროექტის შინაარსის კონტროლი;

3. მხარდაჭერა ხელმძღვანელობის მხრიდან.

წინამდებარე თავში გადმოცემულია, თუ როგორ მუშავდება პროექტის წარმატების ამ სამი ფაქტორის პრაქტიკაში რეალიზების საშუალების მომცემი პროექტის წესები. პროექტის მართვასთან დაკავშირებული ყველა მოქმედება გამომდინარეობს ამ წესებიდან და მათზეა დამოკიდებული. სწორედ ამიტომ პროექტის შესრულების დაწყებამდე ყველა მისი მონაწილე უნდა გაეცნოს მათ და დაადასტუროს თავისი მზაობა მათ მხარდასაჭერად. პროექტის ყველა მონაწილემ – საპროექტო გუნდმა, ხელმძღვანელობამ და კლიენტმა – უნდა მიაღწიოს თანხმობას პროექტის მიზნებთან და წესებთან მიმართებაში. ასეთი თანხმობა უნდა გაფორმდეს დოკუმენტურად, რათა თავიდან ავიცილოთ მოსალოდნელი სპონტანური ცვლილებები. პროექტის წესების მეშვეობით ერთმანეთს უკავშირდება მუშაობის ყველა ასპექტი, რითაც აღმოიფხვრება შესაძლო წინააღმდეგობები.

უფრო დაწვრილებით განვიხილოთ, თუ როგორ შეიძლება ახდენდეს გავლენას პროექტის წესების საგულდაგულო ფორმულირება პროექტის წარმატების ჩამოთვლილ ფაქტორებზე:

1. *თანხმობა პროექტის მიზნების თაობაზე.* პროექტის წესების შეთანხმება ძალზე რთულ პროცესს წარმოადგენს. ეს აიხსნება პროექტის ყველა მონაწილის თვალსაზრისის მოსმენისა და გათვალისწინების აუცილებლობით. აზრთა ურთიერთგაცვლის პროცესი შეიძლება იმდენად გაგრძელდეს, რომ მონაწილეებში გაჩნდეს სურვილი „სწრაფად მოაგვარონ ეს ყველაფერი და შეუდგნენ ნამდვილ საქმეს“. თუმცა აჩქარება პროექტისათვის მხოლოდ ზიანის მომტანი იქნება. *პროექტის წარმატების ერთ-ერთ აუცილებელ პირობას წარმოადგენს ყველა მონაწილის მოლოდინის შესრულება.* მონაწილეთა მოლოდინები ფიქსირდება პროექტის წესებში.

პროექტის წესები წარმოადგენს ისეთ საშუალებასაც, რომლის მეშვეობითაც, აუცილებლობის შემთხვევაში, პროექტში შეიძლება შევიტანოთ ცვლილებები მისი განხორციელების უფრო გვიანდელ სტადიებზე. ცვლილებების ასეთი მართვა გულისხმობს იმას, რომ იგივე მონაწილეები, რომლებიც დათანხმდნენ თავდაპირველ წესებზე, უნდა ამტკიცებდნენ ნებისმიერ ცვლილებას ამ წესებში.

პროექტში ცვლილებების შეტანის შესაძლებლობა კიდევ ერთხელ უსვამს ხაზს მთელი ინფორმაციის დეტალური დოკუმენტირების აუცილებლობას პროექტის დაწყებამდე. ასეთი ინფორმაციის მეშვეობით პროექტის ხელმძღვანელი შეძლებს დაწვრილებით გამოთვალოს ამა თუ იმ ცვლილების გავლენა განსახორციელებელი პროექტის ხარჯებზე, ხარისხსა და განრიგზე.

2. *პროექტის შინაარსის კონტროლი.* პროექტების უნიკალური ხასიათის გამო თითოეული მათგანი თავდაპირველად წარმოადგენს „უცნობ სიდიდეს“. ეს უნიკალურობა მნიშვნელოვნად ართულებს პროექტების რეალიზაციას და იწვევს სახსრების გადახარჯვას და განრიგით გათვალისწინებული ვადების დარღვევას. ქვემოთ განვიხილავთ რამდენიმე ხერხს, რომელთა საშუალებითაც შეიძლება თავიდან ავიცილოთ სახსრების გადახარჯვა და ვადების დარღვევა, მკაფიოდ ჩამოვყალიბებთ რა პროექტის შინაარსს.

3. *მხარდაჭერა ხელმძღვანელობის მხრიდან.* იშვიათად შეიძლება შეგვხვდეს პროექტის ისეთი ხელმძღვანელი, რომელსაც ექნებოდა ფორმალური უფლებამოსილებების მთელი სისრულე, რომლებიც საჭიროა იმისათვის, რომ უკარნახოს თავისი ნება პროექტის ყველა მონაწილეს. ამიტომ არსებობს სპონსორისა, რომელიც, ჩვეულებრივ, კომპანიის უმაღლესი ხელმძღვანელობიდან შეირჩევა, ნებისმიერი პროექტის წარმატების ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი

ფაქტორია. ქვემოთ ჩვენ განვიხილავთ, თუ როგორ აისახება პროექტის წესებში მხარდაჭერა ხელმძღვანელობის მხრიდან. *არსებობს ოთხი მეთოდი, რომლებიც უზრუნველყოფენ ყველა დაინტერესებული მხარის მიერ პროექტის წესების გაგებას და მათ თანხმობას – დაიცვან ეს წესები.* ამ მეთოდებიდან პირველი, *პროექტის წესდება*, წარმოადგენს თავისებურ განცხადებას შესაბამისი პროექტის არსებობის შესახებ. შემდეგი სამი მეთოდი, *მუშაობის შინაარსი, პასუხისმგებლობის მატრიცა და კომუნიკაციების გეგმა* – მუშავდება პარალელურად და წარმოადგენს წერილობით დოკუმენტს, რომელიც შეიცავს პროექტის წესებს.

7.2. პროექტის წესდება

პროექტის წესდება აცხადებს ახალი პროექტის დაწყების შესახებ. წესდების ამოცანაა – მოახდინოს კომპანიის ხელმძღვანელობის მხრიდან შესაბამისი პროექტისა და მისი ხელმძღვანელისადმი მხარდაჭერის დემონსტრირება. პროექტის წესდება მარტივი, მაგრამ ძალზე მძლავრი ინსტრუმენტია.

პროექტის წესდებაში მკაფიოდაა მითითებული პროექტის ხელმძღვანელის უფლებამოსილება – მიიღოს გადაწყვეტილებები და უხელმძღვანელოს პროექტის მიმდინარეობას.

პროექტის წესდება, არსებითად, წარმოადგენს განცხადებას პროექტის დაწყების შესახებ. მას შეიძლება ჰქონდეს ელექტრონული ფოსტით გასაგზავნი შეტყობინების ან კომპანიის რომელიმე უმაღლესი ხელმძღვანელის მიერ ხელმოწერილი დოკუმენტის ფორმა. წესდებაში მითითებულია პროექტის სახელწოდება და მიზანი, პროექტის ხელმძღვანელის გვარი, აგრეთვე, ასახულია ამ წესდების გამოქვეყნებული პირის მხრიდან მხარდაჭერის გარანტიები. მოიცავს რა პირთა ვრცელ წრეს, პროექტის წესდება ეგზავნება ყველას, ვისაც რაიმე კავშირი აქვს პროექტთან, რად-

გან წესდების მიზანია – აცნობოს მათ ახალი პროექტისა და მისი ხელმძღვანელის შესახებ.

ითვალისწინებს რა ფორმალურ უფლებამოსილებათა დროებით ხასიათს, პროექტის ხელმძღვანელი ძირითადად ეყრდნობა გამოცდილი სპეციალისტის საკუთარ ავტორიტეტს შესაბამის სფეროში, აგრეთვე, თავის კანონიერ უფლებამოსილებებს. *გამოცდილი სპეციალისტის ავტორიტეტი* პროექტის ხელმძღვანელს მოპოვებული აქვს სათანადო სფეროში თავისი მიღწევების საფუძველზე. პროექტის ხელმძღვანელს *კანონიერ უფლებამოსილებებს* ანიჭებს შესაბამისი ორგანიზაცია. პროექტის წესდება ადგენს პროექტის ხელმძღვანელის კანონიერ უფლებამოსილებებს პროექტის სპონსორის შესაბამის კანონიერ უფლებამოსილებებზე მითითებით.

პროექტის წესდებას ხელს აწერს სპონსორი, რადგან სწორედ ის დაუჭერს მხარს აქტიურად და „წინ წასწევს“ ამ პროექტს. ზოგჯერ ხელმოწერას აკეთებს პროექტის შემკვეთი. ორივე შემთხვევაში პროექტის ხელმძღვანელი მოგებული რჩება პროექტის შემკვეთისა და სპონსორის მხრიდან ნდობის ასეთი დემონსტრაციით.

ტერმინი *პროექტის წესდება* გამოიყენება ორი სხვადასხვა აზრობრივი მნიშვნელობით. *მოცემულ წიგნში პროექტის წესდებაში გვულისხმობთ პროექტის ხელმძღვანელის ფორმალურ უფლებამოსილებათა ოფიციალურ აღიარებას.* სწორედ ამ აზრს დებს ამ ტერმინში პროექტის მართვის ინსტიტუტიც (Project Management Institute – PMI). პროექტის წესდების მეორე აზრობრივი მნიშვნელობა უშუალოდ ეხება პროექტის განმსაზღვრელ დოკუმენტს, რომელიც ამ წიგნში განიხილება როგორც SOW (Statement of Work) – სამუშაოს შინაარსი.

ამ თავში აღწერილია პროექტის წესების დოკუმენტურად განმტკიცების სამი ხერხი: სამუშაოს შინაარსი, პასუხისმგებლობის მატრიცა და კომუნიკაციათა გეგმა, რომლებიც წარმოადგენენ თავისებურ შეთანხმებებს პროექტის მონაწილეებს შორის.

ამათგან განსხვავებით, **წესდება წარმოადგენს განცხადებას**. აქედან გამომდინარეობს, ჯერ ერთი, ის, რომ პროექტის წესდების შემუშავება წინ უნდა უსწრებდეს სხვა დოკუმენტების შემუშავებას, რადგან პროექტის ხელმძღვანელის უფლებამოსილებათა ფორმალური აღიარება აუცილებელია სხვა საპროექტო შეთანხმებათა მისაღებად. მეორეც, პროექტის წესდებას არანაირი კავშირი არა აქვს პროექტში შესაძლო მომავალ ცვლილებებთან. **პროექტის წესდება ერთჯერადი განცხადებაა. თუკი პროექტში იგეგმება ცვლილება, რომელიც სრულიად ეწინააღმდეგება პროექტის თავდაპირველ წესდებას, საჭიროა ახალი წესდების შემუშავება, მისი საწყისი ვარიანტის შესწორების ნაცვლად.**

7.3. სამუშაოს შინაარსი

ქალაქში მკაფიოდ გადმოცემული და ყველა მონაწილისთვის საერთო, მომავალ პროექტთან დაკავშირებული მოლოდინი იწყება სამუშაოს შინაარსიდან (SOW-Statement of Work). შინაარსში ჩამოთვლილია შესაბამისი პროექტის მიზნები, შეზღუდვები და წარმატების კრიტერიუმები, ე.ი. ცხადდება „თამაშის წესები“. წერილობითი სახით წარმოდგენილი სამუშაოს შინაარსი შემდეგ ყველა მონაწილისთვის მოლაპარაკებებისა და დაზუსტების საგანი ხდება. **სამუშაოს კონკრეტული შინაარსის თაობაზე ფორმალური თანხმობის მიღწევის შემდეგ ეს დოკუმენტი ხდება შესაბამისი პროექტის წესების კრების.**

სამუშაოს შინაარსი – პროექტების მართვის ერთ-ერთი ინსტრუმენტი, რომელსაც, მისი ფართო გამოყენების მიუხედავად, სხვადასხვაგვარად უწოდებენ. ყოველ შემთხვევაში, სამუშაოს შინაარსის ტერმინის გამოყენებულ კომპანიათა ნახევარი მასში დებს სწორედ იმ აზრს, როგორც ამ წიგნშია გადმოცემული. **მაგრამ ყურადღება მივაქციოთ შემდეგ სხვაობებს ტერმინოლოგიაში:**

- იურიდიულ პირთა შორის ხელშეკრულებათა გაფორმებისას, რომლებიც მოიცავენ სამუშაოს ერთ ან რამდენიმე

შინაარსს, იყენებენ **სამუშაოს შინაარსს** (SOW - Statement of Work) პროექტისადმი მოთხოვნათა ან შუალედური პროექტების განსაზღვრისთვის, რომელთა შესრულება ხდება შესაბამისი ხელშეკრულების ჩარჩოებში;

- ტერმინ **სამუშაოს შინაარსის** ნაცვლად ზოგიერთი ფირმა იყენებს ტერმინ **წესდებას**. ტერმინებში მსგავსმა არეულ-დარეულობამ შეიძლება შეცდომაში შეგვიყვანოს, რადგან, პროექტების მართვის ლექსიკონების თანახმად, ტერმინი **წესდება** მოიცავს რამდენადმე სხვაგვარ მნიშვნელობას.

თუ, სახელდობრ, რომელ ტერმინს გამოიყენებს სამუშაოს შინაარსის აღნიშვნისთვის რომელიმე კონკრეტული კომპანია, საბოლოო ჯამში, არა აქვს დიდი მნიშვნელობა. მნიშვნელოვანია ის, თუ რა აზრი და შინაარსი ჩაიდება ამ ტერმინში. მთავარია, ამ ტერმინის შინაარსმა პროექტის ყველა მონაწილეს ჩამოუყალიბოს მკაფიო მოლოდინები შესასრულებელ პროექტთან დაკავშირებით.

სამუშაოს შინაარსს ბევრი რამ აქვს საერთო ხელშეკრულებასთან. კერძოდ, მათ აერთიანებთ ის, რომ სამუშაოს შინაარსიცა და ხელშეკრულებაც წარმოადგენს ერთმანეთთან გარკვეულ ურთიერთობებში შემავალ მონაწილეთა ვალდებულებების გასარკვევ ინსტრუმენტებს, აგრეთვე, ამ მონაწილეთა შესაძლო მოქმედებებს. სამუშაოს შინაარსსა და ხელშეკრულებას შორის სხვაობა მდგომარეობს პირთა წრეში, რომლებზეცაა გათვლილი ეს დოკუმენტები. მაშინ, როდესაც ხელშეკრულება წარმოადგენს ფორმალურ შეთანხმებას ორ სხვადასხვა იურიდიულ პირს შორის, სამუშაოს შინაარსი განკუთვნილია მხოლოდ და მხოლოდ პროექტის მონაწილეებისთვის, რომლებიც წარმოადგენენ ერთსა და იმავე იურიდიულ პირს.

დავაზუსტოთ სხვაობა ხელშეკრულებასა და სამუშაოს შინაარსს შორის:

- როდესაც შემკვეთი და საპროექტო გუნდი წარმოადგენენ

ერთსა და იმავე კომპანიას, ერთადერთი ხელშეკრულება, რომელიც უნდა დაიდოს პროექტის ჩარჩოებში, იქნება სამუშაოს შინაარსი;

- როდესაც შემკვეთი და საპროექტო გუნდი წარმოადგენენ სხვადასხვა იურიდიულ პირებს, მათ შორის იდება ფორმალური ხელშეკრულება. თუკი ეს ხელშეკრულება ძალზე რთულია და იყოფა რამდენიმე შუალედურ პროექტად, პროექტის ხელმძღვანელს შეუძლია სამუშაოს შინაარსის გამოყენება საკუთარი პროექტის ქვეპროექტებად დაყოფისა და მათი განაწილებისთვის საკუთარი კომპანიის ჩარჩოებში.

მიუხედავად იმისა, რომ, ხელშეკრულების მსგავსად, სამუშაოს შინაარსი გამოიყენება მოლოდინთა მართვისა და პროექტის მონაწილეებს შორის შეთანხმებათა ფორმირებისათვის, სამუშაოს შინაარსი – იმ სახით, რა სახითაც ის ამ წიგნში გამოიყენება, – არ ცვლის ხელშეკრულებას.

სამუშაოს შინაარსი შეიძლება მოიცავდეს მრავალ პუნქტს, მაგრამ ზოგიერთი მათგანი აუცილებლად უნდა იყოს მასში ასახული. განვიხილოთ ეს უმთავრესი პუნქტები.

1. პროექტის მიზნის დასაბუთება

რისთვის ვასრულებთ ამ პროექტს? სწორედ ამ კითხვაზე იძლევა პასუხს პროექტის მიზნის დასაბუთება. საერთოდ, კითხვა **რისთვის?** დასმულ უნდა იქნეს ცხოვრების მრავალ შემთხვევაში, განსაკუთრებით – როდესაც საუბარია დროისა და ფულის მნიშვნელოვან ხარჯებზე. *ამ კითხვაზე პასუხი საპროექტო გუნდს აძლევს შესაძლებლობას, მიიღოს უფრო აწონილ-დაწონილი გადაწყვეტილებები პროექტის შესრულების დროს და მკაფიოდ აყალიბებს პროექტის მნიშვნელობას კლიენტისთვის.*

არც მიზნის დასაბუთება, არც სამუშაოს შინაარსი არ იძლევა ამომწურავ პასუხებს მომავალი პროექტის ეკონომიკურ პერ-

სპექტივებთან დაკავშირებულ საკითხთა მთელ კომპლექსზე. ეს პერსპექტივები ნათლად უნდა გამოვლინდეს სხვა დოკუმენტში, რომელსაც, ჩვეულებრივ, ეწოდება **პროექტის ეკონომიკური დასაბუთება ან დანახარჯებისა და შედეგების ანალიზი**. პროექტის ეკონომიკური დასაბუთების არსებობისას შეიძლება დავიმოწმოთ ის ან მოვახდინოთ მისი განზოგადებული ვარიანტის კოპირება პროექტის სამუშაოს შინაარსში.

2. პროექტის შინაარსის კონსტატაცია

პროექტის შინაარსის კონსტატაცია განსაზღვრული ჩარჩოებით შემოფარგლავს შესაბამის პროექტს. პროექტის ჩარჩოებიდან გამოსვლა – პროექტის ერთ-ერთი ყველაზე ტიპური პრობლემაა. პროექტის ჩარჩოებიდან გამოსვლა ნიშნავს სამუშაოს მოცულობის თანდათანობით ზრდას იმ დონემდე, როდესაც დანახარჯების თავდაპირველი შეფასებები და პროექტის განხორციელების განრიგი სრულიად არარეალური აღმოჩნდება. *პროექტის შინაარსის კონსტატაცია უნდა შეიცავდეს მოცემულ პროექტთან დაკავშირებულ ძირითად სამუშაოთა აღწერას, თანაც ეს აღწერა უნდა იყოს ისეთი, რომ იმ შემთხვევაში, როდესაც პროექტში გაჩნდება რაიმე დამატებითი სამუშაო, ეს მაშინვე გახდეს ცხადი პროექტის ყველა მონაწილისთვის.*

განვიხილოთ სწავლებასთან დაკავშირებული პროექტის შინაარსის კონსტატაცია (**ცხრ. 7.1**). პროექტის შინაარსის კონსტატაცია არც ისე დაწვრილებითია, როგორც პროექტის გეგმა, მაგრამ ძირითადი სამუშაოები აღნიშნულია საკმაოდ მკაფიოდ, რათა შემდეგში მარტივად შევძლოთ იმის განსაზღვრა, თუ რომელი სამუშაოები უნდა შესრულდეს ამ პროექტზე და რომელი – არა.

ცხრილი 7.1.

პროექტის შინაარსის კონსტატაციის ფორმულირება

სწავლების კურსის მოკლე შინაარსი პროგრამით „პროექტების მართვა“
<p>ეს პროექტი მოიცავს სასწავლო კურსი „პროექტების მართვის“ შემუშავებასა და სწავლებასთან დაკავშირებული ყველა სახეობის სამუშაოს. <i>კერძოდ, ეს პროექტი წყვეტს შემდეგ ამოცანებს:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • სწავლების მიზნების ვრცელი ჩამონათვალის შემუშავება, რომელიც დასამტკიცებლად გადაეცემა საპროექტო განყოფილებას, ვიცე-პრეზიდენტს საოპერაციო საქმიანობის დარგში და კადრების განყოფილების გამგეს; • აუცილებელი მოწყობილობის შესყიდვა და სასწავლო კაბინეტების მომზადება კომპანიის თითოეულ ქვედანაყოფში; • სასწავლო კურსი „პროექტების მართვის“ მიმწოდებლების მიერ შემუშავებული სასწავლო მასალების გამოყენებასა და შეცვლაზე უფლებების მიღება; • ცვლილებების შეტანა ან სასწავლო მასალებში შეტანილი ცვლილებების გადასინჯვა იმ შემთხვევაში, თუ ასეთები საჭირო გახდება პროექტების მართვის პრაქტიკისადმი კომპანიის სტანდარტებთან შესაბამისობისათვის; • სასწავლო მასალების გამოშვება საკუთარი ძალებით ან მათი გამოშვების დავალება გარეშე ორგანიზაციისთვის; • ლექტორების სწავლება და მათი სერტიფიცირება; • სასწავლო კურსი „პროექტების მართვის“ პროპაგანდა ყველა ქვედანაყოფის ხელმძღვანელებს შორის; • სასწავლო მეცადინეობების განრიგის, პედაგოგთა მუშაობისა და საჭირო სასწავლო მასალების მიღების კონტროლი; • მივლინებებზე მოთხოვნილების კონტროლი და ასეთი მივლინებების სანქციონირება მათი აუცილებლობის შემთხვევაში.

ყველა პროგნოზირებადი დანახარჯები, პროექტის განხორციელების განრიგი და გამოყენებული რესურსები ეფუძნება პროექტის შინაარსის კონსტატაციას.

პროექტის შინაარსის კონსტატაცია შეიძლება გამოყენებულ იქნეს რომელიმე უფრო მსხვილ სცენარში პროექტის ადგილის განსაზღვრისთვის. მაგალითად, თვითმფრინავის ახალი კვანძის შემუშავებასთან დაკავშირებული პროექტი წარმოადგენს მთლიანობაში პროდუქტის (ე.ი. მთელი თვითმფრინავის) სასიცოცხლო ციკლის ქვესიმრავლეს. *პროექტის შინაარსის კონსტატაცია – საპროექტო დოკუმენტაციის სწორედ ის ნაწილია, სადაც შეიძლება ხაზი გაუვსვთ მოცემული პროექტის კავშირს სხვა პროექტებთან და მთლიანობაში პროდუქტის შემუშავების პროგრამასთან.*

3. პროექტის შედეგები

პროექტის შედეგი – ტერმინია, რომელიც ხშირად გამოიყენება პროექტების მართვაში, რადგან ის ეხება უშუალოდ პროექტის პროდუქტს. პროექტის შედეგის აღწერისას მიუთითეთ პროდუქტის ნებისმიერი არსებული აღწერა, მაგალითად, მისი ნახაზები.

პროექტის შედეგები შეიძლება იყოს საბოლოო და შუალედური მოვითხოვნი რამდენიმე მაგალითი:

- დოკუმენტი, რომელშიც ჩამოთვლილია მოთხოვნები ახალი პროგრამული პროდუქტისადმი, იქნება პროექტის შუალედური შედეგი, მაშინ, როდესაც დასრულებული პროგრამული პროდუქტი წარმოადგენს პროექტის საბოლოო შედეგს;
- მიზნობრივი ბაზრის აღწერა წარმოადგენს პროექტის შუალედურ შედეგს, ხოლო სარეკლამო კამპანია, რომლის მსვლელობაშიც გამოიყენება სარეკლამო განცხადებები ჟურნალებში და სარეკლამო რგოლები ტელევიზიაში, წარმოადგენს პროექტის საბოლოო შედეგს;
- იმ ოთახში შესვლის ახალი პროცედურის შესწავლა, სა-

დაც დაიშვება პირთა განსაზღვრული წრე, იქნება პროექტის შუალედური შედეგი. ასეთ ოთახში შესვლის ფაქტობრივი პროცედურა კი წარმოადგენს პროექტის საბოლოო შედეგს.

მნიშვნელოვანია ხაზი გაესვას იმას, რომ საკუთრივ პროექტების მართვას გააჩნია შედეგები (მაგალითად, მე-5 თავში განხილული პროექტის სასიცოცხლო ციკლის თითოეულ სტადიასთან დაკავშირებული შედეგები). *სამუშაოს შინაარსი შეიძლება ითვალისწინებდეს განხორციელებული პროექტის ისეთ შედეგებს, როგორცაა ანგარიშები მიმდინარე მდგომარეობის შესახებ და ცვლილებების შეტანის ჟურნალები (მათი პერიოდულობისა და იმ პირთა წრის მითითებით, რომლებსაც განკუთვნილია ისინი).*

4. განრიგისა და დანახარჯების შეფასება

თითოეული პროექტისთვის გათვალისწინებულია გარკვეული ბიუჯეტი და პროექტის შესრულების საბოლოო ვადა. ამასთან, გარკვეული ფულადი თანხისა და ვადების ასახვასთან ერთად პასუხი უნდა გაეცეს შემდეგ კითხვებს:

- რამდენად მკაცრია ბიუჯეტის ჩარჩოები?
- როგორ იქნა შეთანხმებული პროექტის შესრულების საბოლოო ვადა?
- რამდენად შეგვიძლია გადავაჭარბოთ ბიუჯეტს ან დავარღვიოთ პროექტის შესრულების ვადები, დავიცავთ რა ამავე დროს მოცემული პროექტის წარმატებულობის კრიტერიუმებს?
- გვაქვს თუ არა საკმარისი ცოდნა იმისათვის, რომ გავითვალთ უტყუარი შეფასებები?

გარდა ამისა, რადგან დანახარჯებთან და განრიგთან დაკავშირებული მიზნები უნდა იყოს რეალისტური, სასურველი იქნებოდა პასუხების მიღება ასეთ კითხვებზეც:

- პროექტის ბიუჯეტი რატომ შეადგენს 2,5 მლნ. ლარს?
- რატომაა საჭირო ჩვენი პროექტის დასრულება 31 დეკემბრისთვის?

ვინაიდან პროექტის მიზანი მდგომარეობს მისი ყველა მონაწილის მოლოდინთა შესრულებაში, ყველა ეს მაჩვენებელი რეალისტური და ზუსტი უნდა იყოს.

5. პროექტის დამატებითი მიზნები

ხშირად სამუშაოს შინაარსში უმთავრეს მიზანთან ერთად საჭიროა მნიშვნელოვანი დამატებითი მიზნების ასახვა. მიზნები უნდა იყოს სავსებით კონკრეტული და ზომიერი. მხოლოდ ამ შემთხვევაში არის შესაძლებელი პროექტზე თანხმობის მიღწევა და მისი წარმატებული შესრულება. მაგალითად, ეკოლოგიურად მეტად მგრძობიარე ტერიტორიაზე ნავთობსადენის მონაკვეთის შეცვლის პროექტში მთავარი გარემოსდაცვითი მიზნის („პროექტის შესრულება ზიანს არ მიაყენებს გარემოს“) გარდა, ერთ-ერთი დამატებითი მიზნის სახით დასახელებულ იქნა: „ნავთობის გაჟონვის თავიდან აცილება სპეციალური ტექნიკისა და საკონტროლო-გამზომი ხელსაწყოების მეშვეობით“. ასეთი ფორმულირება იქცა ორიენტირად მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებათა მისაღებად პროექტის შესრულების დროს. მის გარეშე საპროექტო გუნდს არ ექნებოდა კონკრეტული კრიტერიუმი, რომლის საშუალებით ის შეძლებდა მთავარი მიზნის მიღწევის შეფასებას.

6. პროექტის მონაწილეები

სამუშაოს ნებისმიერ შინაარსში პროექტის ხელმძღვანელმა უნდა მიუთითოს თითოეული, ვინც მის პროექტზე მოახდენს ზეგავლენას, ე.ი. – მისი ყველა მონაწილე და აღწეროს მათი როლები. ნებისმიერ პროექტში არის სუთი უმნიშვნელოვანესი მონაწილე: პროექტის ხელმძღვანელი, საპროექტო გუნდი, პროექტის სპონსორი, ფირმის

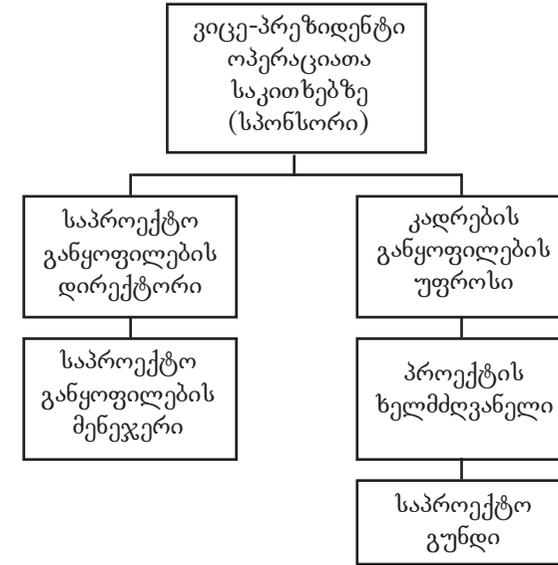
ხელმძღვანელობა და კლიენტი. მონაწილეების ამ ხუთი ჯგუფიდან თითოეული აუცილებელია პროექტის წარმატებისათვის.

7. დაქვემდებარებულობის იერარქია

ვინ ვის ექვემდებარება მოცემული პროექტის ჩარჩოებში? ამ კითხვაზე მკაფიო პასუხი უნდა მოგვცეს სამუშაოს შინაარსმა. ყველაზე ხელსაყრელია ამ დაქვემდებარების იერარქიის ილუსტრირება ორგანიზაციული სქემის საშუალებით. დაქვემდებარებულობის მკაფიო იერარქიაში მოთხოვნილება იზრდება იმ შემთხვევაში, როდესაც პროექტი მოიცავს რამდენიმე ფუნქციურ ქვედანაყოფს. **ნახ. 7.1-ზე** ნაჩვენებია ორგანიზაციული სქემა შიდა პროექტისათვის, როდესაც პროექტის ყველა მონაწილე ექვემდებარება ერთსა და იმავე პირს. ამ სქემიდან ჩანს, თუ ვინ ღებულობს გადაწყვეტილებებს და ზემდგომი პირებიდან რომელს უნდა მივმართოთ ამა თუ იმ პრობლემის გადასაჭრელად. ვინაიდან კლიენტები, აგრეთვე, ღებულობენ გადაწყვეტილებებს, ხშირად მათი იერარქიული სტრუქტურების ჩართვა ასევე ხდება სამუშაოთა შინაარსში.

მთლიანობაში, სამუშაოს შინაარსი უნდა იყოს ინსტრუმენტი, რომლის საშუალებით შეძლებთ ეფექტიანად მართოთ პროექტის ყველა დაინტერესებული პირი. პროექტის ხელმძღვანელმა წერილობითი სახით უნდა გადმოსცეს სამუშაოს შინაარსი, ხოლო შემდეგ გააცნოს ის პროექტის ყველა მონაწილეს.

**დაქვემდებარებულობის იერარქია
სასწავლო კურსის – „პროექტების მართვა“
ორგანიზაციის დროს**



- პროექტის ხელმძღვანელი და საპროექტო გუნდი ექვემდებარებიან კადრების განყოფილებას, რადგან სწავლა იქნება კადრების განყოფილების ფუნქცია;
- საპროექტო განყოფილება გამოდის პროექტების მართვის ექსპერტის როლში;
- დაქვემდებარებულობის ეს სქემა ავსებს **ცხრილ 7.2-ში** მოტანილ პასუხისმგებლობის მატრიცას.

ნახ. 7.1. ორგანიზაციული სქემის მაგალითი

სამუშაოს შინაარსი – ეს ცვლილებათა შეტანისა და მოლოდინთა მართვისათვის განკუთვნილი ინსტრუმენტი. თუ პროექტის შესრულების დაწყების შემდეგ მონაწილეებს შორის ჩნდება რაიმე უთანხმოება, ხდება საწყისი შეთანხმებებისა და ვარაუდების შეცვლა. ასეთ შემთხვევაში პროექტის ყველა მონაწილემ უნდა მიაღწიოს თანხმობას, რის შემდეგაც პროექტის ხელმძღვანელმა ეს ცვლილებები უნდა შეიტანოს სამუშაოს შინაარსში. ამრიგად, პროექტის დასრულების მომენტისთვის სამუშაოს შინაარსი შეიძლება საგრძნობლად განსხვავდებოდეს მისი თავდაპირველი ვარიანტისაგან. **აუცილებელია, რომ პროექტის თითოეული მონაწილე ინფორმირებული იყოს შემოთავაზებული ცვლილებების შესახებ და მათ ეთანხმებოდეს.**

7.4. პასუხისმგებლობის მატრიცა

სამუშაოს შინაარსი შეიცავს პასუხებს მრავალ კითხვაზე, რომლებიც ეხება პროექტს, მისი მიზნის, მნიშვნელობის, შესრულების შედეგებისა და დაქვემდებარებულობის იერარქიის ჩათვლით. მაგრამ თქვენ უნდა შეადგინოთ კიდევ ერთი დოკუმენტი, რომელშიც საკმაოდ დაწვრილებით იქნება მითითებული პროექტში მონაწილე თითოეული ჯგუფის ვალდებულებები. ამ დოკუმენტს ეწოდება პასუხისმგებლობის მატრიცა. ამ დოკუმენტის მნიშვნელობა განსაკუთრებით იზრდება მაშინ, როდესაც ფირმები ატარებენ რეორგანიზაციას, ქმნიან პარტნიორულ კავშირებსა და ვირტუალურ კომპანიებს. აღმოჩნდება ისე, რა მსგავს გარემოში, მრავალი ჯგუფი ერთიანდება პროექტზე ერთობლივი მუშაობისთვის.

პასუხისმგებლობის მატრიცა არის იდეალური ინსტრუმენტი ორგანიზაციათაშორის თანამოქმედების დემონსტრაციისთვის. მაგალითად, როდესაც სატვირთო ავტომობილების მწარმოებელი ამუშავებს ძარის ახალ დიზაინს, ეს მოითხოვს ცვლილებათა შეტანას თვით კომპანიის ამწყობი კონვეიერის თანამშრომლებისა

და მომწოდებლების მუშაობაშიც. **ასეთ შემთხვევაში გარდუვალად ჩნდება შემდეგი კითხვები:**

- ვინ მიიღებს კონსტრუქციის ცვლილებებთან დაკავშირებულ გადაწყვეტილებებს?
- მიიღებს თუ არა მომწოდებელი ხმის უფლებას ასეთი გადაწყვეტილებების მიღების დროს?
- რა მომენტებში შედის მოქმედებაში ესა თუ ის ჯგუფი?
- ვინ არის პასუხისმგებელი ამ პროექტის თითოეულ ნაწილზე?

ამ და მათ მსგავს კითხვებზე პასუხის გასაცემად მოწოდებული პასუხისმგებლობის მატრიცა.

პასუხისმგებლობის მატრიცის აგება

პასუხისმგებლობის მატრიცაში მითითებულია შესაბამისი პროექტის უმნიშვნელოვანესი სამუშაოები და პროექტის შესრულებაში დაინტერესებულ პირთა საკვანძო ჯგუფები. პასუხისმგებლობის მატრიცის გამოყენება ხშირად იძლევა საშუალებას, თავიდან ავიცილოთ გაუგებრობები, რომლებიც დროდადრო ჩნდება ქვედანაყოფებსა და ორგანიზაციებს შორის გაურკვევლობის გამო, თუ ვის უნდა მივმართოთ ამა თუ იმ საკითხზე.

განვიხილოთ პასუხისმგებლობის მატრიცის აგებასთან დაკავშირებული ეტაპები:

1. **პროექტის ძირითადი სამუშაოების ჩამოთვლა.** როგორც **ცხრილი 7.2-დან** გამომდინარეობს, ვერტიკალზე ჩამოთვლილია მხოლოდ პროექტის ძირითადი სამუშაოები, ამოცანების დაწვრილებითი განაწილება მოხდება პროექტის გეგმაში (**ცხრილი 7.2** წარმოადგენს პასუხისმგებლობის მატრიცის მაგალითს **ცხრილი 7.1-ში** აღწერილი სასწავლო კურსის – „პროექტების მართვა“ ორგანიზაციის პროექტისთვის). რადგან პასუხისმგებლობის მატ-

რიცა ასახავს თანამოქმედებას ორგანიზაციებს შორის, მან ხაზი უნდა გაუსვას თითოეული ამოცანის შესრულებისათვის აუცილებელ სხვადასხვა როლს. ხაზს უსვამს რა პროექტის ძირითადი სამუშაოების შესრულებით დაკავებული ამა თუ იმ მონაწილის როლს, **ცხრილი 7.2.-ში** წარმოდგენილი პასუხისმგებლობის მატრიცა იყენებს დეტალიზაციის იმავე დონეს, რასაც – **ცხრილი 7.1.-ში** წარმოდგენილი შინაარსის კონსტატაციის შედგენაში. როდესაც საუბარია ძალზე მსხვილ პროექტებზე, ზოგჯერ საჭირო ხდება დეტალიზაციის განსხვავებული დონეების მქონე პასუხისმგებლობის რამდენიმე მატრიცის შემუშავება. ამ მატრიცებმა უნდა განსაზღვროს უფრო მსხვილი პროექტის ჩარჩოებში შესასრულებელი ქვეპროექტები.

ცხრილი 7.2.

პასუხისმგებლობის მატრიცა „პროექტების მართვა“ სასწავლო კურსის ორგანიზაციასთან დაკავშირებული პროექტის შესრულებისას

სამუშაო	პროექტის ხელმძღვანელი	საპროექტო განყოფილება	ვიცე-პრეზიდენტი ოპერატიული საქმიანობის საკითხებში (სპონსორი)	ადგილობრივი კოორდინატორები	კადრების განყოფილების უფროსი
სწავლების მიზნების შემუშავება	E	C/A	A	A	A
შენობების აღჭურვა, რომლებშიც ჩატარდება მეცადინეობები	E		A	E	

სასწავლო მასალების შეცვლასა და გამოყენებაზე უფლებათა მოპოვება	E	C	A		C
სასწავლო მასალებში საჭირო ცვლილებების შეტანა	E	I			
მასალების წარმოების პროცესის შემუშავება	E		A		C
სამუშაოზე კვალიფიციური მასწავლებლების მიღება	I	C/A	A		E
ინსტრუქტორების სწავლა და სერტიფიცირება	E				I
კომპანიის ქვედანაყოფებში სასწავლო კურსის პროპაგანდირება	E	E	E	E	E E
სასწავლო მეცადინეობების განრიგის შედგენა	E	I	I	E	
მივლინებების აღმინისტრირება	E		I		I

პროექტების მართვის მეთოდების სტანდარტიზება	I	E	A	I	
სასწავლო კურსის მომავალ მსმენელთა გამოვლენა			E	E	
ადგილებზე სწავლების ლოგისტიკის ადმინისტრირება	I			E	

პირობითი აღნიშვნების სისტემა: E - პასუხისმგებელი შემსრულებელი; A - საბოლოო დამტკიცების უფლება; C - უნდა გაუწიოს საკონსულტაციო მომსახურება; I - ინფორმირებულ უნდა იქნეს.

- საპროექტო გუნდი და პროექტის ხელმძღვანელი ექვემდებარებიან კადრების განყოფილების უფროსს.
- საპროექტო განყოფილება არ ხელმძღვანელობს მოცემულ პროექტს; ამ განყოფილების თანამშრომლები არიან ექსპერტები განსახილველი პრობლემის საკითხებზე.
- ყურადღება მიაქციეთ იმას, თუ როგორ განისაზღვრება პასუხისმგებლობის ამ მატრიცაში ძირითადი ამოცანები; ეს ამოცანები განისაზღვრება ზუსტად ისევე, როგორც სამუშაოთა შინაარსის კონსტატაციაში (ცხრ. 7.1).
- ამოცანის დონე ხაზს უსვამს თანამოქმედებას ამ დაინტერესებულ პირებს შორის პროექტის შესრულების დროს.

2. **მონაწილეთა ჯგუფების ჩამოთვლა.** მონაწილეთა ჯგუფები ჩამოთვლილია პასუხისმგებლობის მატრიცის ჰორიზონტალურ ღერძებზე. პასუხისმგებლობის მატრიცაში მითითებულია ჯგუფები (მაგალითად, საპროექტო გუნდი და მომხმარებლები) და არა კოლექტივის ცალკეული წევრები; პროექტის ცალკეულ მონაწილეებს შორის ამოცანათა განაწილება მითითებულია პროექტის გეგმაში. მაგრამ პასუხისმგებლობის მატრიცაში ცალკეული გვარების მითითება მიზანშეწონილია იმ შემთხვევებში, როდესაც გარკვეული პირი დამოუკიდებლად მიიღებს გადაწყვეტილებებს ან აიღებს სრულ პასუხისმგებლობას პროექტის მნიშვნელოვან ნაწილზე.
3. **პასუხისმგებლობის მატრიცის კოდირება.** ეს კოდები მიუთითებენ პროექტში მონაწილეობის ხარისხზე, ფორმალურ უფლებამოსილებებსა და პროექტის თითოეული მონაწილის პასუხისმგებლობაზე. მაშინ, როდესაც კოდებზე, რომლებიც შეიძლება გამოყენებულ იქნეს პასუხისმგებლობის მატრიცაში, რაიმე შეზღუდვა არ არის. ქვემოთ ჩამოთვლილია ყველაზე გავრცელებული კოდები:
 - E - პასუხისმგებელი შემსრულებლები. ეს ჯგუფი დაკავებულია სამუშაოთა უშუალო შესრულებით;
 - C - კონსულტანტები. ამ ჯგუფმა უნდა გასწიოს კონსულტაციური მომსახურება შესაბამისი სამუშაოების შესრულების დროს. ხდება ამ ჯგუფის აზრის გათვალისწინება, მაგრამ არ იქნება გადაწყვეტილი;
 - I - პირები, რომლებიც ექვემდებარებიან მიღებული გადაწყვეტილებების გაცნობას. ამ ჯგუფმა, უბრალოდ, უნდა იცოდეს, თუ სახელდობრ, რა გადაწყვეტილებების მიღება ხდება;
 - A - საბოლოო გადაწყვეტილებების მიმღები პირები (ასეთ შემთხვევებში, ჩვეულებრივ, საუბარია პროექტის ცალკეულ

მონაწილეებზე). მოცემულ პირს ეკუთვნის საბოლოო სიტყვა ამა თუ იმ გადაწყვეტილების მიღებაში (დამტკიცებაში). გარდა ამისა, ასეთი პირები ღებულობენ პროექტის სხვა მონაწილეების მიერ შესრულებულ სამუშაოს.

ყურადღება მიაქციეთ იმას, თუ როგორ შეიძლება გავაკონტროლოთ გადაწყვეტილებები I, C და A სპეცილისტების დახმარებით. ფორმალურ უფლებამოსილებათა ამ სხვადასხვა დონის მკაფიო მითითება უაღრესად ხელსაყრელი ხდება იმ შემთხვევებში, როდესაც მრავალ დაინტერესებულ პირს სურს პროექტისადმი განსაკუთრებული მოთხოვნების წაყენება. მაგალითად, **ცხრილი 7.2-ში** საპროექტო განყოფილებას მინიჭებული აქვს უფლება აირჩიოს სასწავლო კურსის ბაზური მასალები და სამუშაოზე მიიღოს მასწავლებლები, მაგრამ არა აქვს უფლება ცვლილებები შეიტანოს სასწავლო კურსში ან მოახდინოს ინსტრუქტორთა სერტიფიცირება. იყენებს რა პასუხისმგებლობის მატრიცას ამ უფლებებისა და ვალდებულებების მითითებისთვის, პროექტის ხელმძღვანელი (კომპანიის მუშაკების კვალიფიკაციის ამაღლები-სა და მომზადების განყოფილებაში) წარმატებით ასრულებს საპროექტო განყოფილების როლს.

4. პროექტის წესებში პასუხისმგებლობის მატრიცის ჩართვა. პასუხისმგებლობის მატრიცა ხდება პროექტის წესების ნაწილი. ეს ნიშნავს, რომ, მას შემდეგ, რაც პასუხისმგებლობის მატრიცა მიღებულ იქნება შესასრულებლად, ამ მატრიცაში ყველა ცვლილება უნდა დაამტკიცონ მათ, რომლებმაც დაამტკიცეს მისი თავდაპირველი ვერსია. ცვლილებების მართვის ამ ფორმალური პროცესის უპირატესობა მდგომარეობს იმაში, რომ პროექტის ხელმძღვანელის განკარგულებაში ყოველთვის არის დოკუმენტი, რომელსაც ის შეიძლება დაეყრდნოს ამა თუ იმ სადავო სიტუაციათა წარმოქმნისას.

პასუხისმგებლობის მატრიცის აგებისას საჭიროა მივალწიოთ

იმას, რომ მათ, რომლებიც შემდგომში ისარგებლებენ ამ მატრიცით, არ დარჩეთ ეჭვი იმასთან მიმართებაში, თუ ვისთან უნდა ჰქონდეთ კონსულტაცია და ვის რჩება ამა თუ იმ საკითხზე საბოლოო გადაწყვეტილებათა მიღების უფლება. მსგავსი მიდგომა იძლევა საშუალებას, გავაქარწყლოთ ნებისმიერი ეჭვი და წინააღმდეგობრიობა პროექტის შესრულების ყველაზე ადრეულ სტადიებზე. მნიშვნელოვანია, რაც შეიძლება ადრე გავმიჯნოთ ყველა ფორმალური უფლებამოსილება, უფლებები და მოვალეობები, სანამ ადამიანები ჯერ კიდევ არ ჩაბმულან მუშაობაში. გაცხილებით რთულია პასუხისმგებლობის მატრიცის შემუშავება, როდესაც პროექტის შესრულება უკვე სრული სვლით მიმდინარეობს, რადგან ამ დროისთვის პროექტის მონაწილეებს უყალიბდებათ საკუთარი წარმოდგენები პროექტში თავისი ადგილის შესახებ. ამიტომ მათი გადარწმუნება ძალზე რთულია. პროექტის შესრულების უფრო გვიან სტადიებში აზრთა სხვადასხვაობა შეიძლება გადაიზარდოს გაჭიანურებულ კონფლიქტებში, რომლებმაც შეიძლება სრულად ჩაშალონ პროექტის შესრულების გრაფიკი.

7.5. კომუნიკაციათა გეგმის შედგენა

პროექტს ასრულებენ ადამიანები. ეს ადამიანები წყვეტენ პრობლემებს, ღებულობენ გადაწყვეტილებებს, ღებენ აგურებს, აგებენ მოდელებსა და ა.შ. პროექტის ხელმძღვანელის ამოცანაა – უზრუნველყოს პროექტის დანარჩენ მონაწილეთა ძალისხმევით რაც შეიძლება მეტი ეფექტიანობა. პროექტის შესრულების მიმდინარეობის შესახებ ანგარიშების, რეკომენდაციების, გეგმების, შეთანხმებების საშუალებით პროექტის ხელმძღვანელი კოორდინაციას უწევს პროექტის ცალკეული მონაწილეების საქმიანობას და ახდენს მათზე ზეგავლენას, აწვდის რა მათ უფრო პროდუქტიული მუშაობის უზრუნველყოფისათვის საჭირო ინფორმაციას. გარდა ამისა, პროექტის ხელმძღვანელი მართავს კლიენტთა

მოლოდინს. როგორც არ უნდა იყოს კონკრეტული ამოცანა, რომელსაც ამა თუ იმ მომენტში წყვეტს პროექტის ხელმძღვანელი, თითქმის მთელი მისი საქმიანობა დაკავშირებულია კომუნიკაციებთან – ურთიერთობებთან.

კომუნიკაციათა გეგმა წარმოადგენს წერილობითი სახით გადმოცემულ, პროექტის ყველა მონაწილის მიერ საჭირო ინფორმაციის საჭირო დროს მიღების სტრატეგიას. სამუშაოს შინაარსში, ორგანიზაციულ სქემასა და პასუხისმგებლობის მატრიცაში მითითებული პროექტის ყველა მონაწილე შეადგენს პირთა წრეს, რომლებიც ჩართული იქნებიან აქტიურ კომუნიკაციებში. მაგრამ დაინტერესებული მხარეები პროექტში განსხვავებულად მონაწილეობენ, ამიტომ მათი საინფორმაციო მოთხოვნებიც არაერთგვაროვანია.

ქვემოთ გადმოცემულია საკვანძო საკითხები და რეკომენდაციები, რომლებიც პროექტის ხელმძღვანელმა კომუნიკაციის პროცესში უნდა გაითვალისწინოს.

1. ვისთვისაა საჭირო ინფორმაცია?

სპონსორი. ივარაუდება, რომ სპონსორი არის პროექტის აქტიური მონაწილე. მას შეეძლება, რაც მომზადდება სამუშაოს შინაარსი, ერთმნიშვნელოვნად უნდა დადგინდეს თუ, სახელობრ, ვინ იქნება პროექტის სპონსორი.

ფუნქციური ხელმძღვანელობა. კომპანიის ფუნქციურ ხელმძღვანელობას აქვს ორი ძირითადი მოვალეობა – საჭირო რესურსების მიწოდება და კორპორაციული პოლიტიკის საკითხთა გადაჭრა. სწორედ ეს განსაზღვრავს მათ საინფორმაციო მოთხოვნებს. კომუნიკაციათა გეგმაში მითითებულ უნდა იქნეს ყოველი მათგანის გვარი და თანამდებობა. ფუნქციური ხელმძღვანელები შეიძლება გაგაერთიანოთ რამდენიმე ჯგუფად, რომელთაგან თითოეული ხასიათდება საკუთარი საინფორმაციო მოთხოვნის მიხედვით.

კლიენტები. კლიენტები ღებულობენ „გლობალურ“ გადაწყვეტილებებს: რას უნდა წარმოადგენდეს მოცემული პრო-

ექტის პროდუქტი, რა დროისთვის უნდა იქნეს მიღებული ეს პროდუქტი და როგორი უნდა იყოს მისი თვითღირებულება. შეიძლება გათვალისწინებულ იქნეს პროექტში კლიენტთა მონაწილეობის რამდენიმე დონე, რასთან დაკავშირებითაც აუცილებელია თითოეული მათგანის თანამდებობისა და გვარის მითითება.

საპროექტო გუნდი. საპროექტო გუნდი შეიძლება გახდეს კომუნიკაციათა გეგმის განსაკუთრებით რთული ნაწილი. კომუნიკაციები გუნდის ბირთვთან არ უნდა წარმოადგენდეს განსაკუთრებულ პრობლემას, რადგან პროექტში მათი მონაწილეობა ყველაზე აქტიური და უშუალოა. საპროექტო გუნდის სხვა წევრებს, მაგალითად, მომწოდებლებს, სუბმოიჯარებსა და სხვა ქვედანაყოფების პერსონალს, შესაძლოა, მოუხდეს მრავალი კომუნიკაციური ბარიერის გადალახვა, ამიტომ თითოეული ეს შემთხვევა ინდივიდუალურ მიდგომას მოითხოვს.

პროექტის ხელმძღვანელი. პროექტის ხელმძღვანელი აუცილებლად უნდა იყოს ინფორმაციის მნიშვნელოვანი ნაწილის გამცემიცა და მიმღებიც.

2. რა ინფორმაციაა აუცილებელი პროექტის მონაწილეებისათვის?

განრიგების დაცვისა და მიმდინარე დანახარჯების შესახებ აუცილებელი ანგარიშების გაფორმების გარდა, პროექტის შესრულების დროს აუცილებელია სხვა ინფორმაციის გაცვლაც. **არსებობს სამი კატეგორიის ინფორმაცია (იმის მიხედვით, თუ რა მიზნისთვის გამოიყენება ესა თუ ის ინფორმაცია):**

დამტკიცებები. სავალდებულო დამტკიცებას ექვემდებარება პროექტის გეგმები, სამუშაოს შინაარსი, ბიუჯეტები და პროდუქტის სპეციფიკაციები. ნებისმიერი დოკუმენტისთვის, რომელიც წარმოადგენს ამა თუ იმ შეთანხმებას, გათვალისწინებულ უნდა იქნეს დამტკიცების განსაზღვრული პროცედურა, მათ შორის, ეტაპები, რომელთა გამოყენება ხდება წინადადებათა გადასინჯვისა და მასში ცვლილებათა შეტანის დროს. მივუთითებთ

რა, თუ, სახელდობრ, ვინ მიიღებს შესაბამის გადაწყვეტილებას, უნდა ვიყოთ მაქსიმალურად ზუსტი და კონკრეტული.

ინფორმაცია პროექტის მიმდინარე მდგომარეობის შესახებ. ამ კატეგორიას მიეკუთვნება ანგარიშები მოცემული მომენტისათვის დახარჯული სახსრებისა და პროექტის შესრულების განრიგის დაცვის შესახებ. ამავე კატეგორიას მიეკუთვნება წარმოქმნილი პრობლემების ჟურნალები. მიღებულია პროექტის მიმდინარე მდგომარეობის შესახებ ანგარიშების შედგენა, თუმცა თითოეული ასეთი ანგარიშის შინაარსი უნდა პასუხობდეს იმათ მოთხოვნებებს, ვისთვისაცაა ეს ანგარიში განკუთვნილი.

კოორდინაცია. პროექტის გეგმა გვეხმარება მოცემული პროექტის ყველა მონაწილის მოქმედებათა კოორდინირებაში. პროექტის გეგმა მოიცავს თითოეული მონაწილეთა ამოცანებსა და მოვალეობებს, განსაზღვრავს ურთიერთობებს მონაწილეთა სხვადასხვა ჯგუფს შორის, აგრეთვე, შეიცავს სამუშაოთა ეფექტიანი შესრულებისათვის საჭირო სხვა წვრილმანებს. თუ პროექტის მიმდინარეობისას ჩნდება ამა თუ იმ ცვლილების შეტანის აუცილებლობა, სხვადასხვა ჯგუფის ან გეოგრაფიულად დაცილებული ქვედანაყოფების საქმიანობის კოორდინაცია პრაქტიკულად ყოველდღიურად უნდა განხორციელდეს. პროექტში ამა თუ იმ ცვლილების შეტანის შემთხვევაში კომუნიკაციათა გეგმაში უნდა აისახოს ყველა დაინტერესებული მხარის დროულად ინფორმირებულობის პროცესი.

იმისათვის, რომ ინფორმაციას რეალური სარგებელი მოჰქონდეს, მისი მიწოდება უნდა მოხდეს დროულად. კომუნიკაციათა გეგმაში მითითებულ უნდა იქნეს, თუ როგორ ხშირად და რომელ ინფორმაციას უნდა მიმართოს თითოეულმა დაინტერესებულმა პირმა. არსებითად, პროექტის ამა თუ იმ მონაწილის რეაქცია მისთვის შეთავაზებულ კომუნიკაციათა გეგმაზე პროექტში თითოეული მათგანის მონაწილეობის ნამდვილი დონის გარკვევის ერთ-ერთი ხერხია. მაგალითად,

სპონსორი, რომელსაც არ სურს ხელი მოაწეროს პროექტის მიმდინარე მდგომარეობის შესახებ ანგარიშების წარდგენის ან თათბირების ხშირი ჩატარების მისთვის შეთავაზებულ გეგმას, ახდენს თავისი ჭეშმარიტი განზრახვის დემონსტრირებას მოცემული პროექტების მხარდაჭერასთან მიმართებაში. **ცხრილი 7.3-ში** ნაჩვენებია მატრიცა, რომელიც მიგვითითებს, თუ რა ინფორმაცია და როგორი პერიოდულობით უნდა მიეწოდოს თითოეულ მონაწილეს. ყურადღება მიაქციეთ იმას, რომ ცხრილში მითითებულია პასუხისათვის გამოყოფილი დრო; თუ მონაწილე არ არის თანახმა უპასუხოს დადგენილი დროის ფარგლებში, მისი ნამდვილი დაინტერესებულობა ამ პროექტში კითხვის ნიშნის ქვეშ რჩება.

ყველაზე უკეთესია, თუ კომუნიკაციათა გეგმაში გათვალისწინებულია პროექტის შესრულების მიმდინარეობის შესახებ თათბირების რეგულარული ჩატარება. საყოველთაოდ ცნობილია, რომ უძჯობესია პრობლემების თავიდან აცილება, ვიდრე ზომების მიღება მათი წარმოქმნის შემდეგ. მაგრამ პრაქტიკაში პროექტების მხარდაჭერის უზრუნველყოფი მრავალი ხელმძღვანელი ან სპონსორი უპირატესობას ანიჭებს თათბირების ჩატარებას მხოლოდ აუცილებლობის მიხედვით, ხოლო კიდევ უფრო ხშირად – სერიოზული პრობლემების წარმოქმნის შემთხვევაში. ისინი ამჯობინებენ, რომ პროექტის ხელმძღვანელი დამოუკიდებლად წყვეტდეს ყველა საკითხს, სანამ ყველაფერი მეტ-ნაკლებად მწყობრად მიდის (თვითონ ისინი გვერდზე გადგომის მსგავს ტიპს უწოდებენ „პროექტის ხელმძღვანელისადმი ნლობას“). პრაქტიკაში, როდესაც ჩნდება სერიოზული პრობლემები, მომენტისთვის, როდესაც მაღალი რანგის ეს ხელმძღვანელები ერევიან სიტუაციაში, ხშირად უკვე გვიანია პროექტის ხელმძღვანელისთვის ქმედითი დახმარების გაწევა. აი, რატომაც ასე მნიშვნელოვანი გეგმური თათბირების ჩატარება. თუ ყველაფერი მეტ-ნაკლებად მწყობრად მიდის, ასეთ თათბირებს არ მიაქვს დიდი დრო,

კომუნიკაციათა გეგმა

პროექტის მონაწილეები	რა ინფორმაციაა მათთვის აუცილებელი?	მიწოდების პერიოდულობა	კომუნიკაციის ზერხი	პასუხი
სპონსორი	<ul style="list-style-type: none"> დანახარჯები (განზოგადებული სახით), პროექტის შესრულების განრიგი, ხარისხის უზრუნველყოფა პრობლემები და შემოთავაზებული ღონისძიებები 	ყოველთვიურად	წერილობითი ანგარიში და თათბირი	საჭიროა სამი დღის განმავლობაში
პროექტის ხელმძღვანელი	<ul style="list-style-type: none"> დანახარჯები (დაწვრილებითი სახით), პროექტის შესრულების განრიგი, ხარისხის უზრუნველყოფა პრობლემები, შემოთავაზებული ღონისძიებები, აუცილებელი დახმარება 	ყოველკვირეულად	წერილობითი ანგარიში და თათბირი	
ფინანს-კლიენტის ხელმძღვანელის წარმომადგენელი	<ul style="list-style-type: none"> დანახარჯები (განზოგადებული ღონით), განრიგი, ხარისხის უზრუნველყოფა პრობლემები და შემოთავაზებული ღონისძიებები ღონისძიებები, რომლებიც მიღებული უნდა იქნეს კლიენტის მიერ 	ყოველთვიურად	თათბირი პროექტის სპონსორთან, კრების გამოქვეყნებული ოქმები	საჭიროა ხუთი დღის განმავლობაში

ფინანს-კლიენტის წარმომადგენელი	<ul style="list-style-type: none"> დანახარჯები (დაწვრილებითი სახით), პროექტის შესრულების განრიგი, ხარისხის უზრუნველყოფა პრობლემები და შემოთავაზებული ღონისძიებები ღონისძიებები, რომლებიც მიღებული უნდა იქნეს კლიენტის მიერ საკოორდინაციო ინფორმაცია, რომლის საფუძველზე კლიენტები დაელოდებიან ზომებს 	ყოველკვირეულად	წერილობითი ანგარიში და თათბირი, ჩართული იქნება სპონორული გუნდის თათბირში	საჭიროა სამი დღის განმავლობაში
საპროექტო გუნდი	<ul style="list-style-type: none"> დანახარჯები (დაწვრილებითი სახით), პროექტის შესრულების განრიგი, ხარისხის უზრუნველყოფა პრობლემები და შემოთავაზებული ღონისძიებები საკოორდინაციო ინფორმაცია მიმდევრობითი კვირისთვის ახალი ამბები კლიენტისა და სპონსორისაგან 	ყოველკვირეულად	საპროექტო გუნდის თათბირი, კრების ოქმების გამოქვეყნება	

მართლაც გეგმაც კი კომუნიკაციას უფრო პროდუქტიულად წარმოაჩენს და ასახავს ამას თუ იმ მონაწილეთა სწრაფვას – მონაწილეობა მიიღონ თათბირებში და დროული რეაგირება მოახდინონ მიღებულ ინფორმაციაზე.

მაგრამ, თუ წარმოიშობა სერიოზული პრობლემა, ამ თათბირებიდან ხელმძღვანელებმა შეიძლება მიიღონ მნიშვნელოვანი ინფორმაცია, რომელიც მათ გამოადგებათ პრობლემის გადაჭრისათვის.

კომუნიკაციათა დაგეგმვის უდიდესი მნიშვნელობის მიუხედავად, სწორია ისიც, რომ ყველაზე ეფექტურ კომუნიკაციებად ზშირად გვევლინება არაფორმალური და დაუგეგმავი კომუნიკაციები. აუცილებელია გამოძებნოთ ნებისმიერი შესაძლებლობა არაფორმალური კომუნიკაციებისთვის. ხელიდან არ გაუშვათ არც-ერთი შესაძლებლობა ადამიანებთან ურთიერთობისთვის. რაც შეიძლება ზშირად შეიხედეთ იქ, სადაც სრულდება რეალური სამუშაო, და იქაც კი, სადაც საპროექტო გუნდის წევრებს ხანმოკლე და შემთხვევითი ურთიერთობა აქვთ ერთმანეთთან (მაგალითად, სასადილოში ან კაფეში, სადაც ადამიანები იკრიბებიან შესვენების დროს). მოუსმინეთ მათ საუბარს. დააკვირდით ადამიანების ალტაცების, უხერხულობის, დაუკმაყოფილებლობის ან დაქანცულობის არავერბალურ, არაოფიციალურ ნიშნებს.

საკითხები თვითშემოწმებისა და გაამორებისათვის

ინდივიდუალურად, წევრებში ან გუნდებში განიხილეთ შემდეგი თემატიკა:

1. პროექტის წესების გავლენა პროექტის წარმატების ფაქტორებზე;
2. პროექტის წესდება;
3. სამუშაოს შინაარსი – პროექტების მართვის ერთ-ერთი ინსტრუმენტი;
4. სამუშაოს შინაარსის უმთავრესი პუნქტები;
5. პროექტის შინაარსის კონსტატაცია;
6. პასუხისმგებლობის მატრიცა და მის აგებასთან დაკავშირებული ეტაპები;
7. რეკომენდაციები კომუნიკაციის პროცესის წარმართვისათვის.

თავი 8 მაღალეფექტიანი საპროექტო გუნდის მართვა

8.1. საპროექტო გუნდის ფორმირება

პროექტის მართვა მოიცავს საპროექტო მენეჯმენტის ხელოვნებასა და მეცნიერებას, ანუ ერთსულოვანი კოლექტივის (საპროექტო გუნდის) ფორმირებას და წარმართვას პროექტის გეგმის პრაქტიკული რეალიზაციის დროს. პროექტის მართვა გულისხმობს პრობლემების გამოვლენასა და გადაჭრას, მიღწეული პროგრესის შეფასებასა და საპროექტო გუნდის წევრებს შორის თანხმობის უზრუნველყოფას.

დაწვრილებითი გეგმების არსებობისა და თათბირების რეგულარულად ჩატარების მიუხედავად, ზოგჯერ ვერ ხერხდება საპროექტო გუნდების გამართული მუშაობის უზრუნველყოფა.

მხოლოდ პროექტების მართვის მეცნიერების რეკომენდაციათა უნაკლო შესრულება არ არის საკმარისი პროექტის წარმატებით დასრულებისთვის. მეორე აუცილებელი პირობაა პროექტის შესრულებელი გუნდის მოწესრიგებული, მეგობრული მუშაობა.

გუნდი – ეს ერთმანეთთან მჭიდრო უთიერთობაში მყოფი ადამიანთა ჯგუფია, რომლის მიზანია შედეგის მიღწევა, რისთვისაც ისინი პასუხისმგებელი არიან მთელი გუნდისა და ერთმანეთის წინაშე. საპროექტო გუნდისათვის დამახასიათებელია ისიც, რომ ის იქმნება მხოლოდ დროის განსაზღვრულ მონაკვეთზე გარკვეული მიზნის მისაღწევად, რის შემდეგაც ზდება მისი დაშლა.

მაღალეფექტიანი საპროექტო გუნდად ჩამოყალიბებისათვის საპროექტო გუნდმა უნდა დაძლიოს ორი ცენტრალური პრობლემა, ორი მნიშვნელოვანი დაბრკოლება:

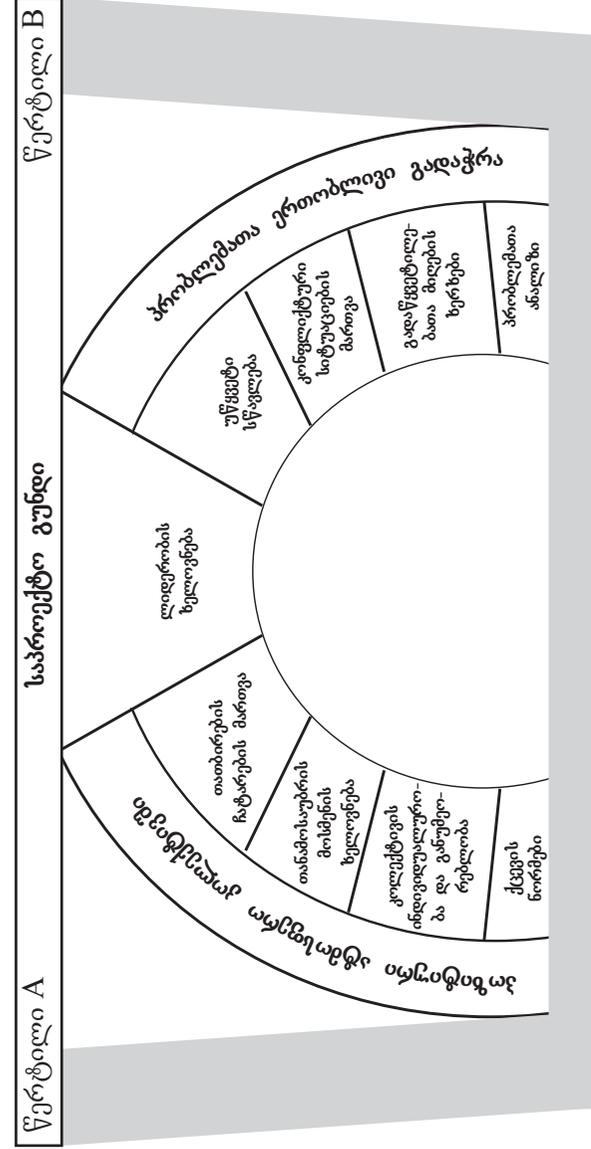
1. საპროექტო გუნდები იქმნება რთული ამოცანების გადასაჭრელად, რაც მათ უხდებათ ერთობლივი ძალისხმევით;
2. საპროექტო გუნდები, როგორც წესი, იქმნება დროის შე-

დარებით მცირე პერიოდისათვის, ამიტომ მათ უნდა ისწავლონ ერთად მუშაობა.

ამ ორი პრობლემის მნიშვნელობის გაგება მოიცავს პასუხს კითხვაზე იმის შესახებ, თუ რატომ აღწევს ზოგიერთი საპროექტო გუნდი მაღალ შედეგებს, ხოლო ზოგიერთი – არა. საპროექტო გუნდები, რომლებიც ახერხებენ ერთად მუშაობის შესწავლას, პროექტის შესრულების დროს ზრდიან თავიანთ დარაზმულობასა და მწარმოებლურობას.

თითოეულ პროექტს აქვს დასაწყისი და დასასრული. იგივე შეიძლება ითქვას საპროექტო გუნდზეც. პრობლემა მდგომარეობს არა მარტო საპროექტო გუნდების დროებით ხასიათში, არამედ ფუნქციათაშორისი, კორპორაციათაშორისი, და ბოლო პერიოდში, საერთაშორისო კოლექტივების შექმნაშიც. ეს კი ზრდის იმის ალბათობას, რომ მორიგ ახალ საპროექტო გუნდში აღმოჩნდებიან ადამიანები, რომლებსაც მანამდე ერთად არ უმუშავიათ. ასეთ კოლექტივში მოსალოდნელია აზრებისა და პიროვნებების განსხვავება-დაპირისპირება. ამიტომ გუნდში ურთიერთდობის, პატივისცემის, მხარდაჭერის უნარისა და ეფექტიანი კომუნიკაციის მოდელების შემუშავება მოითხოვს გარკვეულ დროსა და მნიშვნელოვან ძალისხმევას პროექტის ხელმძღვანელის მხრიდან.

განვიხილოთ სტრუქტურა, რომელიც დაგეხმარება ნათლად წარმოვიდგინოთ საპროექტო გუნდის შემადგენლები. თავის დანარჩენი მასალა ეძღვნება თითოეული ამ შემადგენლის დაწვრილებით განხილვას. ყოველივე ეს ასახულია ნახ. 8.1-ზე წარმოდგენილ მოდელებში.



საპროექტო გუნდს პროექტი გადაჰყავს A წერტილიდან B წერტილში, მოიცავს რა ამ მანძილს ისევე, როგორც ხიდი, რომელიც გადაჭიმულია ერთი წერტილიდან მეორეზე. ხიდის გასამაგრებლად გამოიყენება თაღოვანი კონსტრუქცია. კოლექტივის განსამტკიცებლად გამოიყენება თაღოვანი კონსტრუქცია მაღალეფექტიანი გუნდის სახით.

ნახ. 8.1. მაღალეფექტიანი საპროექტო გუნდის მოდელები

მაღალეფექტიან საპროექტო გუნდებში იგულისხმება არა უბრალოდ მაღალმწარმოებლური გუნდები. გამოცდილი, კვალიფიციური და უნარიანი ადამიანებისაგან შემდგარ გუნდს შეუძლია ძალზე მაღალი მწარმოებლურობის დემონსტრირება იმ მომენტამდე, სანამ არ წააწყდება რაიმე დაბრკოლებას ან მოულოდნელ პრობლემას. სწორედ ასეთ დროს ვლინდება გუნდის რეალური ღირსებები და შეხლულული შესაძლებლობები. გუნდებს, რომლებიც წარმატებით უმკლავდებიან ასეთ დაბრკოლებებსა და სირთულეებს, როგორც წესი, გააჩნია **ნახ. 8.1-ზე** გამოსახული მოდელით წარმოდგენილი მახასიათებლები.

სქემის მიხედვით, ძლიერი საპროექტო გუნდის შემადგენლები შეიძლება დავყოთ სამ კატეგორიად, რომლებიც ერთობლიობაში მოქმედებენ დაახლოებით ისევე, როგორც ხიდის სიმტკიცის უზრუნველმყოფი თაღოვანი კონსტრუქციები. კოლექტიური მოქმედებების მაღალი ეფექტიანობის უზრუნველმყოფ თაღოვან კონსტრუქციას ისეთივე ნიშან-თვისებები გააჩნია, როგორც ჩვეულებრივი ხიდის თაღს:

1. ძლიერი საპროექტო გუნდის არსებობის აუცილებელი პირობაა ყველა მითითებული შემადგენლის არსებობა;
2. ასეთი თაღოვანი კონსტრუქციის სიმტკიცე მდგომარეობს მისი ცალკეული ელემენტების ერთობლივი მოქმედების წესში;
3. ერთ-ერთი რომელიმე შემადგენლის სისუსტე არ შეიძლება კომპენსირებულ იქნეს სხვა რომელიმე შემადგენლის სიმტკიცით.

წარმოიდგინეთ თქვენი საპროექტო გუნდის მიზანი, როგორც გადანიშნულება A წერტილიდან B წერტილში. **ნახ. 8.1-ზე** წარმოდგენილი მოდელის თანახმად, საპროექტო გუნდმა უნდა გადოს „ხიდი“ A წერტილიდან B წერტილში. მარტივი პროექტების შემთხვევაში, შეიძლება უბრალოდ შევკრიბოთ სპეციალისტების გარკვეული რაოდენობა, დავავალოთ მათ შესაბამისი პროექტის შესრულება

და, საბოლოო ჯამში, ეს ადამიანები მიაღწევენ A წერტილიდან B წერტილში. ამ შემთხვევაში რთული არ იქნება საპროექტო გუნდის ჩამოყალიბება. ანალოგიურად, თუ მოგიწევთ პატარა არხზე გადასვლა, თქვენ ააგებთ რაღაც ხიდის მსგავსს, უბრალოდ, განათავსებთ რა ამ არხზე რამდენიმე მაგარ ფიცარს და გადახვალთ მეორე ნაპირზე – მიზანს სწრაფად და იაფად მიაღწევთ. მაგრამ ის, რაც გამოსადეგია მარტივი პროექტებისა და ვიწრო არხებისათვის, გამოუსადეგარია დიდი პროექტებისა და წყალუხვი, განიერი მდინარეებისთვის. იმისათვის, რომ თქვენმა „ხიდმა“ გაუძლოს დიდი პროექტის წონას, ის უნდა იყოს მტკიცე. ამისათვის გამოიყენება თაღოვანი კონსტრუქცია, რომელიც უზრუნველყოფს თქვენი საპროექტო გუნდის სიმტკიცესა და მდგრადობას.

ქვემოთ გაგაცნობთ მოდელის სამ ძირითად შემადგენელს: 1) პოზიტიური ატმოსფეროს კოლექტივში; 2) პრობლემების ერთობლივ გადაჭრასა და 3) ლიდერობის ხელოვნებას.

1) პოზიტიური ატმოსფერო კოლექტივში

პოზიტიური ატმოსფერო ხელს უწყობს კოლექტივის წევრებს შორის ურთიერთნდობისა და პატივისცემის ზრდას. გარდა ამისა, გუნდში უფრო პროდუქტიული მუშაობის უნარ-ჩვევების დანერგვასთან ერთად, პოზიტიური ატმოსფერო ამაღლებს კოლექტივის მწარმოებლურობას. ასეთი გარემოცვის ჩამოყალიბება გულისხმობს ოთხი მნიშვნელოვანი ელემენტის არსებობას:

1. ქცევის ნორმები, რომლებიც აღწერენ მოცემული კოლექტივის საქმიანობის მოდელსა და ფასეულობებს, რომლებზეცაა ორიენტირებული ეს კოლექტივი. ქცევის ნორმები – ეს ნათლად გამოხატული მოლოდინებია, რომლებიც ეხება კოლექტივის თითოეული წევრის პირად ქცევას და რომლებიც ასახავენ კოლექტივის ფასეულობებს;
2. კოლექტივის ინდივიდუალურობა და განუყოფლობა, რომელიც ეფუძნება ყველა წევრისთვის საერთო მიზნისკენ კოლექ-

ტივის სწრაფვას. საერთო მიზნის მისაღწევად მუშაობის ასეთი მზაობა დაფუძნებულია შესასრულებელი პროექტის მასშტაბისა და დასახული მიზნის სიცხადეზე, პროექტის სპონსორის მკაფიო მხარდაჭერაზე, აგრეთვე, მოცემული კოლექტივის თითოეული წევრის რეალური წვლილისა და ღირსებების გაგებაზე;

3. თანამოსაუბრის მოსმენის უნარი. ამოცანების გადაჭრა შეუძლებელია აზრთა გაცვლა-გამოცვლის გარეშე. აზრების ასეთი გაცვლა შესაძლებელია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ საპროექტო გუნდის თითოეულ წევრს შეუძლია კოლეგების აზრის მოსმენა და მათი შეხედულების აღქმა (განსაკუთრებით – თუ კოლეგის თვალსაზრისი ეწინააღმდეგება თქვენს შეხედულებას);

4. თათბირების ჩატარების ეფექტიანად მართვის უნარი. კოლექტიური მუშაობის მნიშვნელოვანი ნაწილი უნდა სრულდებოდეს თათბირების დროს. ისევე, როგორც პროექტს, თითოეულ თათბირსაც უნდა გააჩნდეს გარკვეული მიზანი და გეგმა.

პოზიტიური ატმოსფეროს შემადგენლების გაცნობით, ვრწმუნდებით იმაში, რომ ასეთი ატმოსფერო არ უნდა განვიხილოთ მხოლოდ როგორც აბსტრაქტული წარმოდგენა, არამედ – როგორც უნარ-ჩვევების გარკვეული ერთობლიობა, რომელიც პროექტის ხელმძღვანელმა უნდა შთაუწეროს თავის კოლექტივს.

გარდა ამისა, პოზიტიური ატმოსფერო კოლექტივში განაპირობებს მაღალეფექტიანს საპროექტო გუნდის ორ მნიშვნელოვან მახასიათებელს:

1. კოლექტივის თითოეული წევრის პირადი დაინტერესება საერთო მიზნის მიღწევაში. კოლექტივის თითოეული წევრი თავის საკუთარ წარმატებას აიგივებს გუნდის საერთო მიზნის მიღწევასთან. ამით საერთო წარმატება ხდება პირადი და პროფესიული სიამაყის საგანი, რაც იმას ნიშ-

ნავს, რომ პროექტის ხელმძღვანელმა გუნდში აამოქმედა მიზანსწრაფვისა და მოტივაციის მნიშვნელოვანი წყარო;

2. ურთიერთნდობასა და პატივისცემაზე დაფუძნებული მტკიცე პიროვნებათაშორისი ურთიერთობები. ბევრისათვის, ვისაც უმუშავია მაღალეფექტიან გუნდებში, პროექტის შესრულების დროს ადამიანებს შორის ჩამოყალიბებული მეგობრული ურთიერთობები უფრო მეტად ფასეულია, ვიდრე თვით დასახული მიზნის მიღწევის ფაქტი. ნდობა წარმოშობს საპასუხო ნდობას, ხოლო პატივისცემა – საპასუხო პატივისცემას. ურთიერთნდობისა და პატივისცემის ატმოსფეროში მომუშავე ადამიანები სრულად ეყრდნობიან ერთმანეთს, რაც აბსოლუტურად აუცილებელია, როდესაც მთლიანი წარმოდგენს უფრო მეტს, ვიდრე მისი შემადგენელი ნაწილების მარტივი ჯამი.

2) პრობლემების ერთობლივი გადაჭრა

ამოცანათა ერთობლივად გადაჭრის უნარის გამოუმუშავება დამოკიდებულია გუნდის წევრებში შემდეგი ოთხი მნიშვნელოვანი თვისების ფორმირებაზე:

1. ამოცანათა გადაჭრა პრობლემების ანალიზის საფუძველზე. ადამიანებისაგან შემდგარმა კოლექტივმა, რომელთაგან თითოეულს გააჩნია განსაკუთრებული, მხოლოდ მისთვის ნიშანდობლივი ნიჭი და მუშაობის სტილი, საფუძველად უნდა მიიღოს რომელიმე პროცესი, რომელსაც ყველა ისინი მიემხრობიან როგორც დიდი, ისე მცირე პრობლემების ანალიზისა და ამოცანების გადაჭრის დროს. ყველასთვის ერთიანი ამოცანათა გადაჭრის პროცესის გამოყენება საშუალებას აძლევს საპროექტო გუნდის თითოეულ წევრს – ამ პროცესს მოარგოს მუშაობის საკუთარი სტილი;

2. **გადაწყვეტილებათა მიღების სხვადასხვა ხერხის გაგება და გამოყენება.** ზოგიერთ გადაწყვეტილებას იღებს მხოლოდ და მხოლოდ პროექტის ხელმძღვანელი; სხვა გადაწყვეტილებებს ღებულობს მთელი საპროექტო გუნდი. ეს მხოლოდ ორი ხერხია გადაწყვეტილებათა მიღების ხერხების მთელი სიმრავლიდან. გადაწყვეტილებათა ეფექტიანი მიღებისთვის აუცილებელია, რომ საპროექტო გუნდის ყველა წევრს ესმოდეს გადაწყვეტილებათა მიღების შესაძლო ხერხები და გაცნობიერებულად ირჩევდეს მათგან იმას, რომელიც ყველაზე მეტად შესაფერისია ამა თუ იმ კონკრეტული სიტუაციისათვის;
3. **კონფლიქტური სიტუაციების გადაჭრის უნარი.** ხარისხიანი გადაწყვეტილებების მისაღებად აუცილებელია შემოქმედებითი მიდგომა, რაც აუცილებლად წარმოშობს აზრთა სხვადასხვაობას. მომწიფებული კოლექტივები აცნობიერებენ აზრთა სხვადასხვაობისა და კონფლიქტების გარდუვალობას. უფრო მეტიც, ზოგიერთი მიიჩნევს, რომ ასეთი კონფლიქტები სასარგებლოც კია. მაღალეფექტიან კოლექტივებს შეუძლიათ კონფლიქტების გამოყენება საუკეთესო გადაწყვეტილებების შესამუშავებლად, თუმცა, – არა ისე, რომ ამ კონფლიქტებმა გააფუჭონ ურთიერთობები ადამიანებს შორის;
4. **უწყვეტი სწავლება.** როდესაც საუბარია ნოვატორული, კარდინალური გადაწყვეტილებების მიღებაზე, საპროექტო გუნდის კულტურა უნდა ითვალისწინებდეს გარკვეული რისკის მიღების შესაძლებლობას. საკუთარი საქმიანობის როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი შედეგების შესწავლა-გათვალისწინებით გუნდს უნდა შეეძლოს პროექტის შესრულების დროს მუშაობის მაჩვენებლების გაუმჯობესება.

ჩამოთვლილი თვისებები უზრუნველყოფენ ნამდვილი სინერგიული შედეგის მიღწევას. ასეთ საფუძველზე მიღებული გადაწყვეტილებებისა და პროდუქტების გამოჩნეული ხარისხი აიხსნება იმით, რომ ისინი შექმნილია კოლექტივის მიერ, რომლის თითოეულ წევრს გააჩნია განსაკუთრებული, მხოლოდ მისთვის ნიშანდობლივი ნიჭი და მუშაობის სტილი.

3) ლიდერობის ხელოვნება

მაღალეფექტიანი საპროექტო გუნდის მოდელის ქვაკუთხედად გამოდის ლიდერი, რომელიც აღუბრუნებს თავის კოლექტივს და არის თაღოვანი კონსტრუქციის ორივე ნახევრისთვის ნიშანდობლივი უმნიშვნელოვანესი თვისებების მატარებელი. არც ერთ კოლექტივს არ შეუძლია მთელი თავისი პოტენციალის რეალიზება, თუ მასში არ აღმოჩნდება ერთი ან რამდენიმე ადამიანი, რომლებიც შეგნებულად ზრუნავენ ამ გუნდის „სიჯანსაღეზე“.

მოდელში ძირითადი ყურადღება ეთმობა თვისებებს, რომლებიც უნდა გააჩნდეს კოლექტივს. სწორედ ამიტომ ქვემოთ განიხილება ლიდერის მხოლოდ ისეთი თვისებები, რომლებიც უზრუნველყოფს ქმედუნარიანი, მაღალეფექტიანი კოლექტივის ჩამოყალიბებასა და გამართულ საქმიანობას.

პროექტის ხელმძღვანელი ასრულებს ლიდერის ფუნქციებს კონკრეტული მოქმედებების საშუალებით. პროექტის ხელმძღვანელის იდეალები და წარმოდგენები არაფერს ნიშნავს საპროექტო გუნდის წევრებისთვის. პრაქტიკულად ყველაფერი, რაც მათ იციან თავიანთ ხელმძღვანელზე, წარმოადგენს მისი კონკრეტული მოქმედებების შედეგს.

პროექტის ხელმძღვანელის, როგორც კოლექტივის ლიდერის მოქმედებები, რომლებიც ხელს უწყობენ მაღალეფექტიანი საპროექტო გუნდის ფორმირებას, შეიძლება დავყოთ შემდეგ ხუთ კატეგორიად.

1. ზრუნვა კოლექტივის „სიჯანსაღეზე“

გამოვდივართ რა პროექტების ხელმძღვანელთა როლში, ჩვენ რეგულარულად ვატარებთ თათბირებს, რომლებიც ეძღვნება პროექტის შესრულების მსვლელობას, ვჭრით ამ პროცესში წარმომობილ პრობლემებს, აგრეთვე, ვასრულებთ ჩვენს უშუალო მოვალეობებს. პროექტის სპონსორსა და კლიენტებს შეუძლიათ მოგვთხოვონ პროექტების მართვის მეცნიერების „მატერიალური“ პროდუქტები: პროექტის სამუშაოების, კალენდარული გეგმის ან რისკების მართვის გეგმის სტრუქტურები. ჩვენი წარმატება იზომება იმით, თუ რამდენად ჯდება შესასრულებელი გეგმა პროექტის ბიუჯეტში და სამუშაოების შესრულების გრაფიკში, აგრეთვე, იმით, თუ რამდენად ზუსტადაა დაცული სპეციფიკაციები. პროექტის შესრულების მსვლელობის შესახებ ანგარიშში ჩვენ, რა თქმა უნდა, არ მივუთითებთ, თუ რამდენად უწყობს ხელს საპროექტო გუნდში შექმნილი ატმოსფერო საპროექტო გუნდის თითოეული წევრის შემოქმედებითი ნიჭის გამოყენებასა და სწავლებას; ამ ანგარიშში არ არის გათვალისწინებული ისეთი მაჩვენებელიც, როგორცაა „საპროექტო გუნდის შედეგაბუნლობა“. საეჭვოა, რომ ვინმემ მოგვთხოვოს მაღალეფექტიანი საპროექტო გუნდის ჩამოყალიბების გეგმის წარმოდგენა. საეჭვოა, ისიც, რომ პროექტის კალენდარულ გეგმაში გათვალისწინებულ იქნეს დრო და რესურსები ასეთი გუნდის ფორმირებისთვის.

ამ რეალიების გათვალისწინებით შეიძლება გავაკეთოთ დასკვნა, რომ მაღალეფექტიანი საპროექტო გუნდის ჩამოყალიბება მოითხოვს პერსონალურ რწმენას იმაში, რომ საპროექტო გუნდის „სიჯანსაღე“ უშუალო გავლენას ახდენს პროექტის შედეგებზე.

2. გადასაჭრელი პრობლემის სტრატეგიული ხედვისადმი უნარის შენარჩუნება.

საპროექტო გუნდის წევრები კონცენტრირებული არიან მოკ-

ლევადიანი ამოცანებისა და პრობლემების გადაჭრაზე. პროექტის ხელმძღვანელი კი ვალდებულია ყოველთვის ფიქრობდეს პროექტის საბოლოო შედეგსა და ამ მიზნის მიღწევის გზებზე. საბოლოო შედეგზე მუდმივი კონცენტრირება ხელმძღვანელის ყოველდღიური საქმიანობის საიმედო ორიენტირია და იძლევა იმის გარანტიას, რომ ყველა მიმდინარე პრობლემა და ამოცანა გადაჭრილ იქნება შესასრულებელი პროექტის „გლობალური“ მიზნების კონტექსტში. პროექტების მართვის მეცნიერებას მკაფიო წვლილი შეაქვს ლიდერის მოვალეობების შესრულებაში, რადგან მომავალი სამუშაოს ფორმულირება, პროექტის სამუშაოების სტრუქტურა და დაგეგმვის სხვა მეთოდები მის განკარგულებაში წარმოადგენს სტრუქტურირებულ მეთოდებს, რომლებიც საშუალებას გვაძლევენ დავინახოთ „არა მარტო ცალკეული ხეები, არამედ მთელი ტყეც“.

3. დამოკიდებულება გუნდის წევრებისადმი

საპროექტო გუნდის წევრები ჩვეულებრივი ადამიანები არიან თავიანთი განცდებით, თავმოყვარეობით, ინტერესებით, მიზნებით, რომლებიც არ უკავშირდება მათ ძირითად სამუშაოს და არც შესასრულებელ პროექტს. ყოველი მათგანის პერსონალური საწარმოო მაჩვენებლები დამოკიდებულია მათ საკუთარ მოტივაციაზე, პროექტის ხელმძღვანელისადმი რწმენასა და პატივისცემაზე, რომელსაც ავლენენ კოლეგები მის მიმართ. მათი საქმიანობა და მიღწევები მოითხოვენ აღიარებას როგორც კოლეგების, ასევე პროექტის ხელმძღვანელის მხრიდან. ნუ ამუშავებთ ადამიანებს „ქანცის გაწყვეტამდე“. მოეპყარით მათ ისეთივე პატივისცემით, როგორსაც თქვენ ისურვებდით სხვებისაგან. ასეთი ზრუნვის შედეგად გუნდის წევრები თავისით გამოიჩინენ მაქსიმალურ ენერჯიას და მობილიზებას, როდესაც რაიმე რთული სიტუაცია ამას მოითხოვს.

4. თითოეული პასუხს უნდა აგებდეს დავალებულ საქმეზე

პროექტის წარმატება დამოკიდებულია იმაზე, თუ როგორი პასუხ-ისმგებლობით ეპყრობიან მისი შემსრულებლები მათთვის დავალებულ სამუშაოს. გეგმები კარგავს ყოველგვარ აზრს, თუ შემსრულებლებს არ მიჰყავთ თავიანთი სამუშაო ლოგიკურ დასრულებამდე. ტონს იძლევიან ისეთი ლიდერები, რომლებიც განუხრელად ასრულებენ თავიანთ დაპირებებსა და სამსახურეობრივ მოვალეობებს. მხოლოდ ამ შემთხვევაში აქვთ მათ მორალური უფლება იმავეს მოელოდნენ ხელქვეითებისგანაც. ხელმძღვანელს ხშირად უხდება იძულების, სიმტკიცისა და სიმკაცრის გამოვლენა იმისათვის, რომ გუნდის წევრებმა სათანადოდ შეასრულონ თავიანთი მოვალეობა. ხელმძღვანელი ვალდებულია გააკეთოს ეს თუნდაც იმის გამო, რომ ზოგიერთის კეთილსინდისიერი შრომა არ იყოს ნიველირებული სხვების უპასუხისმგებლო საქმიანობით.

5. პერსონალური ენერჯია, რომელიც კოლექტივს შთაბერავს სულს პირადი მაგალითით

ნებისმიერ კოლექტივს სჭირდება ლიდერი. აუცილებლად უნდა იყოს ადამიანი, რომელსაც მოძრაობაში მოჰყავს კოლექტივი, მის ყურადღებას მიმართავს გარკვეულ მიზნებზე, ადგენს მოქმედებათა გეგმას და აძლევს დასახული მიზნისკენ მოძრაობის იმპულსს. საპროექტო გუნდის ენერჯია, დაინტერესებულობა და მიზანსწრაფულობა იშვიათად თუ აჭარბებს პროექტის ხელმძღვანელის ენერჯიას, დაინტერესებულობასა და მიზანსწრაფულობას. ტყუილად კი არ თქვა რალფ ემერსონმა: „როგორი დამაჯერებელიც არ უნდა იყოს თქვენი სიტყვები, ისინი უფრო მეტად ვერ დამარწმუნებენ, ვიდრე თქვენი ქცევა“.

ზემოთ აღწერილი ლიდერის მოვალეობები მაღალეფექტიანი საპროექტო გუნდის სტრუქტურის ქვაკუთხედაა. ლიდერის არარსებობით ამ სტრუქტურის დანარჩენი შემადგენლები მნიშვნელოვანწილად კარგვენ თავიანთ სასარგებლო თვისებებს.

8.2. ქცევის ნორმები

პროექტის ხელმძღვანელს შეუძლია მიზანმიმართულად ჩამოაყალიბოს პირობები, რომლებიც ხელს უწყობენ კოლექტივში პოზიტიური ატმოსფეროს შენარჩუნებას. მაღალეფექტიანი საპროექტო გუნდის შექმნის ეს მნიშვნელოვანი შემადგენელი მოკლედ არის აღწერილი ნახ. 8.1-ზე, თაღოვანი კონსტრუქციის მარცხენა მხარეს. თავის მხრივ, ეს შემადგენელი მოიცავს ოთხ კონკრეტულ უნარსა და ატრიბუტს, რომლებიც ყოველდღიურ ზეგავლენას ახდენენ გუნდში არსებულ ატმოსფეროზე. ესენია:

1. ქცევის ნორმები;
2. კოლექტივის ინდივიდუალურობა და განუმეორებლობა;
3. თანამოსაუბრის მოსმენის ხელოვნება;
4. თათბირების ჩატარების მართვა.

თითოეული ეს თემა შედარებით მარტივია. მიუხედავად ამისა, რომელიმე მათგანის არარსებობა უარყოფითად აისახება კოლექტივის ფსიქოლოგიურ მდგომარეობაზე. ამ თემების განხილვას ეთმობა თავის შემდეგი მასალა.

კოლექტივში პოზიტიური ატმოსფეროს ფორმირება იწყება იმ მომენტიდან, როდესაც საპროექტო გუნდის წევრები პირველად იკრიბებიან ერთად. კოლექტივის წარმოქმნის სტადიაზე გუნდს სჭირდება გარკვეული სტრუქტურა. ამისათვის საჭიროა გუნდის კულტურის ფორმირება, რაც მიიღწევა მისი ქცევის ნორმების დადგენით.

ქცევის ნორმები – ეს მკაფიოდ ჩამოყალიბებული მოლოდინებია, რომლებიც ეხება საპროექტო გუნდის ფასეულობებსა და ქცევას. ამ მოლოდინთა მკაფიო ფორმულირება საშუალებას იძლევა გადავჭრათ სამი ამოცანა:

1. საპროექტო გუნდის წევრებს ესმით, თუ, სახელდობრ, რას მოელოან მათგან, როგორც ჯგუფის წევრებისაგან – ურთიერთდამოკიდებული და თანამოქმედი ადამიანებისაგან;

- 2. კოლექტივი დებულობს შესაძლებლობას ჩამოაყალიბოს საკუთარი კულტურა;
- 3. იქმნება გუნდის სტრუქტურა.

ქცევის ნორმები მოიცავს ორ ძირითად კატეგორიას:

- 1. **კოლექტიური ფასეულობები.** ქცევის ნორმები განამტკიცებენ კონკრეტულ ფასეულობებს, მიუთითებენ რა წარმოდგენებს ან ქცევის მოდელს, რომლებიც შეესაბამება ამ ფასეულობებს. მაგალითისთვის გამოდგება ფირმაში შრომის ანაზღაურების სისტემის მოდერნიზაციასთან დაკავშირებული პროექტი: საპროექტო გუნდს შეუძლია ყურადღება გაამახვილოს კონფიდენციალობის დაცვის მნიშვნელობაზე;
- 2. **ქცევა თათბირების დროს.** თათბირების დროს ქცევის ნორმათა ფორმულირება წარმოადგენს მათი გამოყენების კლასიკურ მაგალითს. გადაწყვეტილებების მისაღებად ჩვენ ხშირად ვიყენებთ „გონებრივი შტურმის“ მეთოდს, განვიხილავთ სხვადასხვა ვარიანტს, ვანაწილებთ გუნდის წევრებს შორის ახალ სამუშაოს და ვასრულებთ შემოქმედებითი შრომის სხვა სახეობებს. ამიტომ მეტად მნიშვნელოვანია სხვა ადამიანების აზრისადმი პატივისცემის გამოხატვა და თათბირებისათვის გამოყოფილი დროის ეკონომიური გამოყენება.

ქცევის ნორმები – ის საფუძველია, რომელიც საშუალებას აძლევს კოლექტივის ლიდერს, მიაღწიოს თანხმობას მოსალოდნელი ქცევის თაობაზე. გარდა ამისა, მათი საშუალებით ადამიანებს შეიძლება დროდადრო შევახსენოთ, თუ როგორ ქცევას ელიან მათგან სხვები. გუნდის ხელმძღვანელმა უნდა შეიმუშაოს წესები რამდენიმე პირველი თათბირის ჩასატარებლად და თითოეული თათბირის დროს დაეყრდნოს ამ წესებს. მას შემდეგ, რაც კოლექტივი აითვისებს ამ წესებს, თავისთავად გაქრება ასეთი

ქცევის ნორმების სანიმუშო ჩამონათვალი

<i>ქვემოთ მოტანილი მაგალითი გვიჩვენებს, თუ როგორ აყალიბებენ ქცევის ნორმები მკაფიო მოლოდინებს კოლექტივის წევრთა ქცევის თაობაზე. ყოველ კონკრეტულ შემთხვევაში ეს ჩამონათვალი შეიძლება არსებითად გაფართოვდეს.</i>
კოლექტივის ფასეულობები:
<ul style="list-style-type: none"> • კონფიდენციალობა. ჩვენ არ განვიხილავთ გარეშე პირებთან ინფორმაციას ჩვენი პროექტის შესახებ; • კოლექტივის სწავლება. ჩვენ ვაცხადებთ ახალი მიდგომებისადმი გახსნილობის შესახებ. კითხვების დასმა და დახმარების თხოვნა არ ითვლება საძრახისად. მისასალმებელია ცოდნისმოყვარეობა; • ურთიერთპატივისცემა. არავითარი პირადი გაკიცხვა. არც ერთი იდეა ან წინადადება არ უნდა იქნეს დასაცინად აგდებული; • პასუხისმგებლობა. აღებული ვალდებულებებისა და დავალებული სამუშაოს განუხრელი და დროულად შესრულება. კოლეგების გაფრთხილება იმის შესახებ, რომ სამუშაოს შესრულება შეიძლება შეფერხდეს.
ქცევა თათბირების დროს:
<ul style="list-style-type: none"> • აუცილებელია იყოს აქტიური მსმენელი. თუ თქვენთვის რაიმე გაურკვეველია, დასვით შეკითხვები. არ განსაჯოთ რაიმე იდეა ან გამონათქვამი მანამ, სანამ არ გაიგებთ მათ არსს. არანაირი გარეშე საუბრები; • ყურადღება გაამახვილეთ გადაწყვეტილებათა ძიებაზე. საჭიროა არა სხვისი იდეების ფორმალური გაკრიტიკება, არამედ – საკუთარის შეთავაზება. უნდა გავაკრიტიკოთ იდეები და არა მათი გამომხატველი ადამიანები; • გამორიცხეთ ყველაფერი, რამაც შეიძლება გააფრთხილოთ ყურადღება. მაგალითად: გამორთეთ მობილური ტელეფონები, არ ათვალეროთ გაზეთები, სხვა თემაზე არ გადართოთ კოლეგები და სხვ.; • საჭიროა თათბირების დაწყება და დასრულება დროულად. თათბირზე გამოცხადდით ზუსტად დანიშნულ დროს, ისაუბრეთ ზუსტად და ლაკონიურად; • იყავით აქტიური. შემოქმედებითად განიხილეთ შემოთავაზებული იდეები და მოსაზრებები. არ „გამოერთოთ“ განხილვიდან იმის გამო, რომ მოერიდოთ კონფლიქტებს; • უნდა მოემზადოთ თათბირისთვის. წინასწარ გაეცანით თათბირთან დაკავშირებულ მასალას და გაიაზრეთ თქვენი პოზიცია. საჭიროების შემთხვევაში ქალაქში გადმოეცით თქვენი მოსაზრებები.

წესების არსებობის შესახებ მუდმივად შეხსენების აუცილებლობა.

საპროექტო გუნდის პირველი თათბირისთვის უნდა შედგეს ქცევის ნორმების სანიმუშო ჩამონათვალი, რომელთა საფუძველზე შემდგომში შეიძლება შემუშავდეს უფრო ამომწურავი ჩამონათვალი. სანიმუშო ჩამონათვლიდან ადამიანები სწრაფად გაიგებენ ქცევის ნორმების კონცეფციას. ამის შემდეგ მათ შეიძლება შევთავაზოთ ამ თავდაპირველი ჩამონათვალის შევსება.

8.3. კოლექტივის ინდივიდუალურობა და განუყოფლობა

საჭიროა საპროექტო გუნდის თითოეული წევრი დავარწმუნოთ იმაში, რომ, მისთვის არ შეიძლება იყოს უფრო მნიშვნელოვანი მიზანი, ვიდრე ის, რომელიც დაყენებულია ამ კოლექტივის წინაშე.

ამ ამოცანის გადაჭრაში მნიშვნელოვანი როლი ენიჭება ქვემოთ აღწერილ, **ფორმირებადი კოლექტივის განსაკუთრებული ინდივიდუალურობისა და განუყოფლობის** ოთხი შემადგენლის პრაქტიკულ რეალიზაციას. ყველა ეს შემადგენელი ერთობლიობაში ქმნის პოზიტიური ატმოსფეროს კიდევ ერთ კომპონენტს კოლექტივში.

საპროექტო გუნდის პირველ თათბირზე პროექტის მიზნის გამოცხადება საშუალებას მისცემს პროექტის ყველა მონაწილეს, უკეთ გაიგოს მისი დანიშნულება. ეს ძალზე მნიშვნელოვანია, რადგან ასეთი მიზანი იქნება საპროექტო გუნდისთვის გზის მაჩვენებელი შუქურა, ათვლის წერტილი, რომელიც განსაზღვრავს გუნდის მთელ შემდგომ საქმიანობას. **საპროექტო გუნდის თითოეულმა წევრმა ღრმად უნდა გააცნობიეროს პროექტის მიზანი და აქციოს ის თავის საკუთარ მიზნად.** ამის მიღწევა შეიძლება მხოლოდ ხშირი გამეორებით.

ქვემოთ ჩამოთვლილია რამდენიმე მარტივი მოქმედება, რომელთა საშუალებით პროექტის ხელმძღვანელმა შეიძლება მიაღწიოს საჭირო შედეგს:

- მიუთითეთ პროექტის მიზანი ყოველი მორიგი თათბირის დღის წესრიგის პირველ პუნქტად. შესაძლოა, თვით თათბირის დროს არც კი დაგვირდეთ ამ მიზნის ხსენება, თუმცა საჭირო შედეგს მაინც მიაღწევთ დღის წესრიგში მისი ფორმალური მითითებითაც;
- აცნობთ რა პროექტის შინაარსს საპროექტო გუნდის თითოეულ ახალ წევრს ან ყოველ ახალ დაიტერესებულ პირს, დაიწყეთ ამ პროექტის მიზნის მითითებით;
- რეგულარულად ახსენეთ პროექტის მიზანი პირველი თათბირების ჩატარების დროს, განსაკუთრებით ამა თუ იმ გადაწყვეტილების მიღებისას. მაგალითად: „აბა, გავიხსენოთ, რომ ჩვენი პროექტის საბოლოო მიზანი მდგომარეობს იმაში, რომ, ... , ამიტომ საჭიროა...“. ამით საპროექტო გუნდის წევრებს დაანახვებთ, თუ როგორაა პროექტის მიზანი დაკავშირებული გუნდის კონკრეტულ საქმიანობასთან.

ჩამოაყალიბეთ შესაბამისი კონტექსტი პროექტისათვის საკუთარი ორგანიზაციის ჩარჩოებში. უნდა ვიცოდეთ ნამდვილი ადგილი, რომელიც პროექტს უკავია „საერთო სურათში“. მომავალი სამუშაოს ფორმულირება და კონკრეტული ეკონომიკური სიტუაცია საშუალებას იძლევა შეიქმნათ გარკვეული წარმოდგენა თქვენი პროექტის რეალურ წვლილზე ორგანიზაციის მთელი საქმიანობის შედეგებში. ასეთი ინფორმაციის შესაფერისი წყარო შეიძლება იყოს თქვენი პროექტის სპონსორიც.

პროექტის სპონსორის ამოცანა მდგომარეობს იმაში, რომ მხარი დაუჭიროს პროექტის ხელმძღვანელობასა და საპროექტო გუნდს. პროექტისადმი ყურადღება მისი სპონსორის მხრიდან მოწმობს იმას, რომ პროექტი და მისი შემსრულებლები მნიშვნელოვანნი არიან ორგანიზაციისათვის.

პროექტის ხელმძღვანელმა უნდა მიაღწიოს იმას, რომ პროექ-

ტის სპონსორი და ორგანიზაციის უმაღლესი ხელმძღვანელობის სხვა წარმომადგენლები მონაწილეობას ღებულობდნენ საპროექტო გუნდის საქმიანობაში.

გადმოვეცემთ პროექტის სპონსორის საქმიანობის რამდენიმე კლასიკურ მაგალითს:

- მონაწილეობა საპროექტო გუნდის პირველ (ორგანიზაციულ) თათბირში, სადაც სპონსორი საუბრობს პროექტის დანიშნულებისა და ორგანიზაციისათვის მისი მნიშვნელობის შესახებ;
- პერიოდული მონაწილეობა საპროექტო გუნდის შემდგომ თათბირებში, განსაკუთრებით მას შემდეგ, რაც პროექტის შესრულების დროს მიღწეულ იქნება მნიშვნელოვანი პროგრესი. ასეთ შემთხვევაში სპონსორი აღნიშნავს ცალკეული შემსრულებლებისა და მთელი გუნდის მიღწევებს;
- ცალკეული შემსრულებლების მიღწევების აღნიშვნა (ტელეფონით ან პირადი ურთიერთობის დროს).

პროექტისადმი პირადი ინტერესის დემონსტრირებით სპონსორი გუნდის წევრებში აღვივებს ერთუზიანობას და ზრდის პასუხისმგებლობის გრძნობას.

მხარდაჭერა კომპანიის ხელმძღვანელების მხრიდან არის ნებისმიერი პროექტის წარმატების ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ფაქტორი. ასეთი მხარდაჭერა, ზემოაღწერილთან ერთად, გამოიხატება სამუშაოს შესასრულებლად საჭირო რესურსებით უზრუნველყოფასა და ამა თუ იმ პრობლემების გადაჭრაში დახმარების დროულ გაწევაში.

მტკიცე კოლექტივისათვის დამახასიათებელია პოზიტიური, პროდუქტიული ურთიერთობები კოლექტივის წევრებს შორის. პროექტის ხელმძღვანელმა მიზანმიმართულად უნდა ჩამოაყალიბოს ასეთი ურთიერთობები თავის საპროექტო გუნდში.

როდესაც ჩვენ ვსაუბრობთ საპროექტო გუნდის შესახებ,

რომელიც ხასიათდება პოზიტიური, პროდუქტიული ურთიერთობებით მის წევრებს შორის, ეს სრულებითაც არ ნიშნავს, რომ ასეთი საპროექტო გუნდის ყველა წევრი აუცილებლად უნდა იყოს არა მარტო კოლეგა სამუშაოზე, არამედ „ცხოვრების“ მეგობარიც. ასეთი ურთიერთობები გულისხმობს უფრო იმას, რომ, საერთო მიზნის მქონე გუნდის წევრები შეძლებენ დიდი წარმატების მიღწევას, თუ ერთმანეთის მიმართ გამოხატავენ პატივისცემას, მჭიდროდ ითანამშრომლებენ ერთმანეთთან და შეინარჩუნებენ მაღალი პასუხისმგებლობის გრძნობას კოლეგების წინაშე.

ეს ურთიერთობები ხასიათდება პროექტის ხელმძღვანელის კონტროლის ქვეშ მყოფი რამდენიმე ფაქტორით:

- კოლექტივისთვის ცნობილია მისი წევრების ძლიერი და სუსტი მხარეები. ყოველ მათგანს აქვს მუშაობის საკუთარი სტილი, ტექნიკური ცოდნა, კლიენტის მოთხოვნათა გაგება, ეკონომიკური სიტუაციის ცოდნა და მრავალი სხვა უნარ-ჩვევა. თითოეული წევრის ძლიერი და სუსტი მხარეების ცოდნა საშუალებას აძლევს კოლექტივის წევრებს დაეყრდნონ საკუთარი კოლეგების ნიჭსა და უნარს;
- იმედი გვაქვს, რომ ჩვენი კოლეგების სიტყვები არ იქნება მათი საქმეების საპირისპირო;
- კოლეგებში ჩვენ ვხედავთ არა მარტო სპეციალისტებს, არამედ ჩვეულებრივ ადამიანებსაც. ეს „ჩვეულებრივი ადამიანები“ ზოგჯერ ავადმყოფობენ, ზოგჯერ მათ აქვთ თაფლობის თვე ან დაბადების დღე, უსიამოვნებები ოჯახში ან სამუშაოზე, ადამიანური განცდები, ემოციები, საკუთარი ცხოვრებისეული გამოცდილება, რომელიც, რა თქმა უნდა, არ შემოიფარგლება მხოლოდ სამუშაოთი.

ყველა ამ ფაქტორის ჩამოყალიბება იწყება იქიდან, რომ კოლექტივის ხელმძღვანელი ქმნის შესაძლებლობებს ერთმანეთთან გუნდის

წევრების რაც შეიძლება უკეთ გასაცნობად უკვე პროექტის შესრულების ადრეულ სტადიებზე. ეს უნდა მოხდეს შემდეგი რეკომენდაციების გამოყენებით:

- გაესაუბრეთ საპროექტო გუნდის თითოეულ მომავალ წევრს და შეეცადეთ მიიღოთ სრული ინფორმაცია მისი მუშაობის წინანდელ გამოცდილებაზე, მის ძლიერ და სუსტ მხარეებზე, აგრეთვე, პირად მიზნებზე პროექტში მონაწილეობასთან დაკავშირებით. შემდეგ, საპროექტო გუნდის მომდევნო თათბირის დროს, ეს სპეციალისტი წარუდგინეთ საპროექტო გუნდის დანარჩენ წევრებს;
- თათბირისთვის მოამზადეთ ბუტერბროდი ან რაიმე სხვა საუზმე. კიდევ უფრო უკეთესია საპროექტო გუნდის წევრებისთვის სპეციალური „სამუშაო საუზმის“ მოწყობა. ასეთი შეხვედრა არაფორმალურ ვითარებაში, სასადილო მაგიდასთან, ქმნის კარგ შესაძლებლობას თქვენი კოლექტივის წევრების უფრო ძალდაუტანებელი და მჭიდრო ურთიერთობებისათვის;
- რეგულარულად ჩაატარეთ პირადი შეხვედრები თქვენი საპროექტო გუნდის წევრებთან.

ყველაფერი ეს – საკმაოდ მარტივი ღონისძიებებია, რომლებიც შეიძლება განხორციელებულ იქნეს პროექტის შესრულებასთან დაკავშირებულ ამოცანათა კონტექსტში. ამ ღონისძიებებიდან თითოეული ხელს უწყობს იმას, რომ ადამიანები უკეთ ეცნობიან და უკებენ ერთმანეთს.

ვუთმობთ რა მომეტებულ ყურადღებას ურთიერთობებს კოლექტივში უკვე პროექტის შესრულების ადრეულ სტადიებზე, ჩვენ არსებითად ვაჩქარებთ კოლექტივის ფორმირების პროცესს. მაგრამ უნდა გვახსოვდეს, რომ ურთიერთობები კოლექტივში სტატიკური არ არის. პროექტის ხელმძღვანელის ამოცანა მდგომარეობს იმაში, რომ განსაკუთრებული ყურადღება დაუთმოს ამ ფაქტორს პროექტის

შესრულების მთელი დროის განმავლობაში და ნეგატიური ელფერის გამოვლენისას დროულად მოახდინოს ურთიერთობათა კორექტირება.

8.4. კოლმეგობის მოსმენის ხელშეწყობა

კოლმეგობის აზრის მოსმენის უნარი პერსონალური ურთიერთობების ხელშეწყობის ერთ-ერთი ნაირსახეობაა. პრობლემათა ჯგუფურ გადაჭრასთან დაკავშირებული სამუშაო მოითხოვს, რომ კოლექტივის თითოეულ წევრს შეეძლოს საკუთარი კოლმეგობის აზრის მოსმენა. მაშასადამე, პროექტის ხელმძღვანელის ამოცანაა – მოახდინოს ამ უნარის მოდელირება, შეასწავლოს და ყველა ხერხით შეუნარჩუნოს თავის ხელქვეითებს ეს უნარი.

სხვა ადამიანების მიერ თქვენს მიმართ გამოთქმული აზრების აქტიურად მოსმენა რთული ხელშეწყობაა.

აქტიურად მოსმენისათვის აუცილებელია გარკვეული უნარის, ოსტატობისა და ძალისხმევის გამოჩენა მსმენელის მხრიდან. არსებობს ფაქტორები, რომლებიც ქმნიან დაბრკოლებებს სხვისი მოსმენა-გაგებისათვის:

- ფიზიკური და განყენებული ფაქტორები, ისეთები, როგორცაა ჰაერის მომეტებული ტემპერატურა, ოთახში ადამიანთა მეტისმეტი რაოდენობა, სატელეფონო ზარები ან კომპიუტერის ეკრანი, რომელზეც აისახება ელექტრონული ფოსტით შემოსულ შეტყობინებათა ფანჯარა, ახდენს ჩვენი ყურადღების გადატანას იმისაგან, რაზეც საუბრობს გამომსვლელი;
- განხილვადი თემის მეტ-ნაკლები ცოდნა წინასწარვე გვიქმნის გარკვეულ წარმოდგენას იმაზე, რაზეც ლაპარაკობს ჩვენი თანამოსაუბრე. ამ ცოდნაზე დაფუძნებულ ჩვენს იდეებსა და წარმოდგენებს შეუძლია ჩვენი ყურადღების გადატანა იმ აზრიდან, რომელთა გახმოვანე-

ბასაც ცდილობს თანამოსაუბრე;

- ხშირად, გამომსვლელის გადმოცემის სტილი და ორატორული ოსტატობა არსებითად განსხვავდება ჩვენი ანალოგიური უნარებისაგან. ეს ხელს უშლის ჩვენ მიერ გამომსვლელის აზრების აღქმას. ყველას არ შეუძლია საკუთარი იდეების მკაფიოდ და ლაკონიულად გადმოცემა. რომელიმე რეგიონში ან ორგანიზაციაში მიღებული იდიომები და ჟარგონი ხშირად გაუგებარია სხვა რეგიონის ან ორგანიზაციის წარმომადგენლებისათვის;
- ჩვენი ყურადღების გამფანტავი ფაქტორებია: გარეშე აზრები და პირადი პრობლემები; მოსაუბრესთან წარსული ურთიერთობის გამოცდილება; ხანგრძლივი თათბირით გამოწვეული დაღლილობა ან გაღიზიანება. ჩვეულებრივ, ადამიანი ფიქრობს ორჯერ უფრო სწრაფად, ვიდრე საუბრობს და ესეც ხშირად განაშორებს მსმენელთა აზრს განსახილველი თემიდან.

რეკომენდაციები აქტიურად მოსმენის უნარის განვითარებისათვის

– *გადმოცემულია ჩანართში 8.1.*

სხვა ადამიანების აზრის მოსმენა თათბირების დროს უფრო რთულია, ვიდრე პირისპირ საუბრისას. თათბირის მსვლელობაში, ჩვეულებრივ, წარმოიქმნება მრავალი დაბრკოლება, რომელიც ხელს უშლის სხვა ადამიანების აზრების აღქმას. ცხადია, რომ ხელმძღვანელი, რომელიც ატარებს თათბირს, აგრეთვე, ხელს უნდა უწყობდეს აქტიურ მოსმენას, მაგრამ ესეც არ არის საკმარისი. პატიოსანი, ღია და საგნობრივი საუბრისათვის საჭიროა რამდენიმე მონაწილემ ისარგებლოს აქტიური მოსმენის მეთოდებით (მაგალითად, რეზიუმირება ან დამაზუსტებელი კითხვების დასმა თათბირის რომელიმე მონაწილის შეხედულების ნათელყოფისათვის). **ამიტომ ძალზე მნიშვნელოვანია, რომ აქტიური მოსმენის ხელოვნებას დაეუფლოს საპროექტო გუნდის ყველა წევრი.**

ზემოთ ჩამოთვლილი მოქმედებებით ჩვენ ვახერხებთ ყურადღების

გამოხატვას თანამოსაუბრის სიტყვებისადმი, თუმცა მოსმენის ნამდვილი ხელოვნება მდგომარეობს იმაში, რომ არ ვიჩქაროთ საკუთარი დასკვნების გამოტანა-განხილვას გაგონილის თაობაზე მანამდე, სანამ თანამოსაუბრე სრულად არ გადმოსცემს საკუთარ შეხედულებას. სხვაგვარად, ეს არის გადავადებული მსჯელობის ხელოვნება. როდესაც ასეთ უნარს იჩენს ხელმძღვანელი, ეს განსაკუთრებულ ფასეულობას მატებს მას ხელქვეითების თვალში, რაც განამტკიცებს პოზიტიურ ატმოსფეროს კოლექტივში.

ჩანართი 8.1.

რეკომენდაციები აქტიურად მოსმენის უნართან დაკავშირებით

უსმენთ რა სხვა ადამიანებს – პირისპირ საუბრისას ან თათბირის დროს – გამოიყენეთ ქვემოთ ჩამოთვლილი მეთოდები, რათა უკეთ გაარკვიოთ აზრები, რომელთა გადმოცემასაც ცდილობს თქვენი თანამოსაუბრე:

1. შეეცადეთ თავიდან მოიშოროთ გარეშე, გამცდენი ფაქტორები. შექმენით გარემო, რომელიც ხელს შეუწყობს მსმენელებს თანამოსაუბრის აზრების აღქმას;
2. გამოიყენეთ არავერბალური ნიშნები, რომლებიც მოსაუბრისთვის მოახდენდნენ თქვენი დაინტერესებულობის დემონსტრირებას (მაგალითად, თავის დაქნევა, ტანის წინ გადახრა, მოსაუბრესთან მხედველობით კონტაქტში შესვლა);
3. მოსაუბრეს მიეცით უკუკავშირის სიგნალები. გაიმეორეთ ან შეაჯამეთ თანამოსაუბრის ნათქვამი, რითაც დარწმუნდებით, რომ თქვენ სწორად გაიგეთ მისი აზრები;
4. მოსაუბრეს დაუსვით ახსნა-განმარტებითი ან დამაზუსტებელი შეკითხვები;
5. შეეცადეთ იპოვოთ ძირითადი იდეა, რომელიც იმალება

გამომსვლელის მიერ გადმოცემული ფაქტებისა და მონაცემების მიღმა;

6. არ იჩქაროთ მოსმენილიდან დასკვნების გამოტანა-გახმოვანება. შეეცადეთ, თავდაპირველად გაიგოთ გამომსვლელის შეხედულება. უსვამთ რა შეკითხვებს ან ეცნობით რა გამომსვლელის აზრს, შეინარჩუნეთ სიმშვიდე მის გამოთქმებზე. მიმართეთ მას შემდეგნაირად: „ამრიგად, თქვენ გსურთ თქვათ, რომ...“; „თქვენი აზრით,...““. თანამოსაუბრეს აჩვენეთ, რომ თქვენ გაიგეთ მისი აზრები, თუმცა არ გამოამჟღავნოთ ამ აზრებისადმი საკუთარი დამოკიდებულება.

აქტიურად მოსმენის დროს თავი უნდა აარიდოთ ქვემოთ ჩამოთვლილ მოქმედებებს:

1. არ სცადოთ რაიმე პრობლემის გადაჭრა ან რჩევის მიცემა მანამ, სანამ არ გთხოვენ ამას. შესაძლოა, საბოლოო ჯამში, თანამოსაუბრეს დაეხმარებით მისთვის საინტერესო პრობლემის გადაჭრაში, თუმცა, თავდაპირველად საჭიროა ყურადღებით მოისმინოთ ყველა მისი მოსაზრება ამის თაობაზე;
2. არ იჩქაროთ საკუთარი დადებითი ან უარყოფითი დასკვნების გამოტანა-გახმოვანება გაგონილის თაობაზე. თავი აარიდეთ ისეთ გამოთქმებს, როგორცაა: „ეს არალოგიკურია“; „საიდან მოგაქვთ ეს“; „რა უცნაური მსჯელობაა“ და სხვ.;
3. არ გადართოთ სხვების ყურადღება საკუთარ პერსონაზე. ეს ხდება მაშინ, როდესაც თქვენ ცდილობთ საერთო ენის გამონახვას თანამოსაუბრესთან, მაგრამ, საბოლოო ჯამში, საუბარი გადაგაქვთ საკუთარ გამოცდილებაზე, აზრებზე ან ემოციებზე;
4. ნუ ეცდებით თანამოსაუბრის „სულში ქექვას“, რათა არ

წააწყდეთ მკვეთრ დაცვით რეაქციას მისი მხრიდან. ყველა თანამოსაუბრე არ არის მზად თქვენში დაინახოს ფსიქიკური ან ფსიქოანალიტიკოსი, რომელთანაც გულის გადაშლა შეიძლება.

ეს მარტივი რეკომენდაციები დაგეხმარებათ აქტიურად მოსმენის ათვისებაში. ისევე, როგორც ნებისმიერი სხვა ხელოვნების ათვისება, ადამიანების მოსმენის უნარიც მოითხოვს დიდ ცოდნასა და პრაქტიკულ გამოცდილებას.

თანამოსაუბრის თვალსაზრისის ყურადღებით მოსმენისა და გარკვევის შემდეგ გაქვთ სრული უფლება – არ დაეთანხმოთ მის მსჯელობას. საკუთარი სიტყვებით მისი შეხედულების გადმოცემის ან რეზიუმირების საშუალებით თქვენ დაუმტკიცეთ თანამოსაუბრეს, რომ გაერკვიეთ მის თვალსაზრისში, რითაც გამოხატეთ მისდამი პატივისცემა. ახლა გაქვთ უფლება – გამოთქვათ საკუთარი აზრი განსახილველი პრობლემის თაობაზე.

კოლეგების მოსმენის უნარი – ეს არის ჩვევა, რომელიც უნდა გააჩნდეს თქვენი კოლექტივის თითოეულ წევრს. ამ ჩვევის დაუფლების პროცესი შეიძლება დავაჩქაროთ პროექტის შესრულების დასაწყისშივე გადადგმული შემდეგი ნაბიჯებით:

- თქვენ, როგორც ხელმძღვანელმა, უნდა იცოდეთ საკუთარი კოლექტივის წევრთა ოსტატობის ნამდვილი დონე. ასეთი ცოდნა დაგეხმარებათ გააკეთოთ სწორი დასკვნა, თუ რამდენად სწრაფად და ფორმალურად უნდა გააუმჯობესოთ მათი უნარ-ჩვევები;
- დაგეგმეთ დრო საჭირო ჩვევების სწავლებისთვის. პროექტის შესრულების დროს ხელმძღვანელმა გარკვეული დრო უნდა დაუთმოს საპროექტო გუნდის ეფექტიანობის ამაღლებას. აჩვენეთ მათ შესაბამისი ვიდეომასალები, მათთან ერთად განიხილეთ სათანადო ლიტერატურა, ან მოი-

წვივით პროფესიონალი მასწავლებელი, რომელიც შეძლებს თქვენი კოლექტივის წევრებში საჭირო ჩვევების დანერგვას;

- საკუთარი ქცევით აჩვენეთ ხელქვეითების ეფექტიანი მოსმენის ხელოვნება;
- გამოავლინეთ საპროექტო გუნდში ეფექტიანი მოსმენის მაგალითები. განიხილეთ ეს მაგალითები მორიგი თათბირის დროს და ხაზი გაუსვით აქტიური მოსმენის როლს მსჯელობის ეფექტიანობის ამაღლების საქმეში;
- საპროექტო გუნდის ქცევის ნორმები შეავსეთ „აქტიურად მოსმენის“ მოთხოვნით. გამოიყენეთ ქცევის ეს ნორმები შეხსენების სახით თათბირების დროს, თუ დისკუსია საპროექტო გუნდის წევრებს შორის გადადის შეხლა-შემოხლაში.

კოლეგების აზრის მოსმენის უნარის სწავლებას სწრაფად მოაქვს საჭირო შედეგი საპროექტო გუნდის წევრებისათვის. ამ ოსტატობის დაუფლება არც ისე რთულია – საჭიროა მხოლოდ პრაქტიკა და მიზანმიმართული ძალისხმევა მისი სრულყოფისათვის.

კოლეგების მოსმენის უნარი საშუალებას აძლევს ადამიანებს სხვადასხვა აზრებისა და შეხედულებების განხილვისა და შესაფერისი გადაწყვეტილების ძიების პროცესში გამართონ ეთიკური დისკუსიები და შეინარჩუნონ პოზიტიური ურთიერთობები კოლექტივში.

მთლიანობაში, კოლექტივის წევრების მიერ კოლეგების მოსმენის უნარი დიდ როლს ასრულებს მაღალეფექტიანი საპროექტო გუნდის მოდელში: საპროექტო გუნდის წევრთა ყველა სხვა თვისება დამოკიდებულია მათ უნარზე – ეფექტიანად მოუსმინონ თავის კოლეგებს.

8.5. თათბირების ჩატარების მართვა

საპროექტო გუნდის საქმიანობის მნიშვნელოვანი წილი მოდის თათბირებზე. თათბირების დროს ჩვენ ერთად ვიკრიბებით და ერთმანეთს ვუზიარებთ ინფორმაციას, ვახდენთ საკუთარი მოქმედებების კოორდინირებას, ვავლენთ ახალ პრობლემებს, ერთმანეთს შორის ვანაწილებთ ამოცანებს და ვღებულობთ გადაწყვეტილებებს. გარდა ამისა, თათბირები განამტკიცებენ კოლექტივის იდენტურობას, რომელიც შექმნილია საერთო მიზნის განხორციელებისათვის. პროდუქტიული თათბირები ახდენენ მაღალეფექტიანი საპროექტო გუნდის ყველა მახასიათებლის დემონსტრირებას და მოაქვთ შედეგი, რომლის დამოუკიდებლად მიღწევასაც ვერ შეძლებდა საპროექტო გუნდის ვერც ერთი წევრი. **თათბირების ჩატარება** არის უკანასკნელი იმ ოთხი ფაქტორიდან, რომლებიც უზრუნველყოფენ კოლექტივში პოზიტიური ატმოსფეროს შექმნას.

სამწუხაროდ, ზოგჯერ ტარდება უსაგნო თათბირები, რომელთა ერთადერთი შედეგია დაკარგული დროისა და იმედგაცრუების გრძნობა. საპროექტო გუნდის ხელმძღვანელმა უნდა შეადგინოს თათბირების ჩატარების წესები, რომელთა დაცვა სავალდებულოა ყველასათვის.

ჩანართში 8.2. – ჩამოთვლილია ყველაზე ტიპური რეკომენდაციები ეფექტიანი თათბირების ჩატარებისათვის.

თათბირის დროს მოქმედებაში შედის მაღალეფექტიანი საპროექტო გუნდის მოდელის თითოეული შემადგენელი, რომელთაგან ნებისმიერის სისუსტე ვლინდება მონაწილეთა ქცევაში, რაც ამცირებს თათბირის ფასეულობას.

საპროექტო გუნდის თათბირების ჩატარების წესები და ნორმები, აგრეთვე, მათი სტრუქტურა განიცდის ცვლილებებს კოლექტივის ფორმირების ერთი სტადიიდან მეორეზე გადასვლის დროს. „კოლექტივის წარმოქმნის“ სტადიაზე ხორციელდება სტრუქტურა, რომელიც მდგომარეობს დღის წესრიგში,

მოქმედებათა გეგმებსა და კრების ოქმებში. „პირველ უთანხმოებათა“ სტადიაზე თათბირების ჩატარება გაცილებით რთულია, რაც განაპირობებს თათბირების მართვის განსაკუთრებული ინსტრუმენტების გამოყენებას. მას შემდეგ, რაც საპროექტო გუნდი გადავა „კოლექტივის წარმოქმნის“ სტადიაზე, სტრუქტურული თათბირების უპირატესობები გამოვლინდება გუნდის წევრების მიერ ეფექტიანი თათბირების ჩატარების უნარ-ჩვევების ათვისებაში. ასეთ დროს თათბირების ჩატარება გუნდის ხელმძღვანელმა შეიძლება დაავალოს ვინმე სხვას. ხელქვეითებისათვის თათბირების ჩატარების სრულად მინდობა შესაძლებელი იქნება მხოლოდ მაქსიმალურ მწარმოებლობაზე საპროექტო გუნდის გასვლის სტადიაზე.

ჩანართი 8.2.

რეკომენდაციები ეფექტიანი თათბირების ჩატარებისათვის

თათბირები ტარდება გარკვეული სამუშაოს შესასრულებლად. ეს რეკომენდაციები ეხება თათბირებს, რომლებშიც მონაწილეობს ორიდან 20-მდე ადამიანი. როდესაც საპროექტო გუნდის რაოდენობა მეტია, მისი დინამიკა არსებითად იცვლება და ქვემოთ მოყვანილი რეკომენდაციებიდან ზოგიერთი აზრს კარგავს.

თათბირამდე

1. თათბირის მონაწილეთათვის მოსაწვევების გაგზავნა. მოსაწვევეში მითითებულ უნდა იქნეს თათბირის მიზანი, ჩატარების ადგილი, დაწყებისა და დამთავრების დრო. თათბირის ყოველი მონაწილისათვის წინასწარ ცნობილი უნდა იყოს თათბირზე დამსწრები პერსონალის სრული შემადგენლობა.
2. მონაწილეებისათვის თათბირის დღის წესრიგის გაგზავნა,

რომელშიც უნდა აისახოს თათბირის მიზანი და განსახილველი თემები. აუცილებელია მითითებულ იქნეს: თემის მიზანი, თემის დეტალური დახასიათება, განხილვის სავარაუდო დრო და თემის განხილვის ლიდერი. მკაფიო დღის წესრიგის არსებობა საშუალებას აძლევს ადამიანებს უკეთ მოემზადონ თათბირისათვის.

თათბირის დროს

1. თათბირი უნდა დაიწყოს ზუსტად დანიშნულ დროს. პუნქტუალობა ყოველმხრივ უნდა იქნეს წახალისებული, ხოლო დაგვიანება – გაკიცხული.
2. მოკლედ ჩამოაყალიბეთ თათბირის ჩატარების პროცედურა. თუ აუცილებელია, დაადგინეთ ქცევის წესები და განსაზღვრეთ გადაწყვეტილებათა მიღების ხერხი (მაგალითად, კონსენსუსით, ხმის მიცემით ან „ნებელობითი გადაწყვეტილებით“).
3. აუცილებელია მდივნის დანიშვნა, რომელიც წაიყვანს თათბირის ოქმს. ოქმში უნდა აისახოს მიღებული გადაწყვეტილებები და საკვანძო მომენტები, რომლებსაც დაეფუძნა ნებისმიერი გადაწყვეტილება. თათბირის ოქმი არ არის სტენოგრამა, არამედ – მიღებულ გადაწყვეტილებათა მოკლე რეზიუმე და მათი დასაბუთება.
4. თათბირის სტრუქტურისათვის გამოიყენეთ დღის წესრიგი. თუკი რომელიმე თემა აღმოჩნდება ძალზე „მოცულობითი“, სპეციფიკური და მისი განხილვა არ მოითხოვს მთელი ჯგუფის მონაწილეობას, – შეიძლება მისი გადატანა სხვა დროისათვის, მოცემული თათბირის ჩარჩოებს გარეთ.
5. თითოეული პრობლემის განხილვა მიმართულ უნდა იქნეს მისი კონსტრუქციული გადაწყვეტის კალაპოტში. შეაჯამეთ მოცემულ თემაზე ადამიანების მიერ გამოთქმული

აზრები და მიზანმიმართულად მიიყვანეთ ჯგუფი სათანადო გადაწყვეტილების მიღებამდე.

6. განხილვის პროცესში ვინმემ უნდა აკონტროლოს განხილვის მიმდინარეობა და მასში ყველა დაინტერესებული მხარის მონაწილეობა. თუ თათბირის წამყვანს სურს განსახილველ თემაზე კონსენსუსის მიღწევა, მან უნდა უზრუნველყოს მოცემული პრობლემის განხილვაში ყველა დაინტერესებული მხარის თანასწორუფლებიანი მონაწილეობა.

თათბირის დასრულება

1. მიღებული გადაწყვეტილებებისა და თათბირის დღის წესრიგის პუნქტების მოკლე მიმოხილვის მეშვეობით შეაჯამეთ და შეაფასეთ თათბირის შედეგები.
2. შეფასებისათვის იყენებენ „პლუს-დელტა“-ს (Plus-Delta) მეთოდს. თათბირის ყველა მონაწილე აკეთებს ჩამონათვალს, თუ რა მოეწონათ მათ მოცემული თათბირის მსვლელობისას, მიუთითებენ რა თითოეული ასეთი პუნქტის გვერდით „+“ ნიშანს (დადებითი შეფასება). ამასთან, საჭიროების შემთხვევაში უნდა ჩამოთვალონ ისეთი მომენტებიც, რაც, მათი აზრით, სრულყოფასა და ცვლილებას მოითხოვს, აღნიშნავენ რა ასეთ პუნქტებს Δ ნიშნით (შეიცვალოს).
3. გამოაცხადეთ მომდევნო თათბირის ჩატარების ზუსტი თარიღი.
4. თათბირი დაასრულეთ ზუსტად დანიშნულ დროს ან, თუ ეს არ ხერხდება – მიიღეთ ჯგუფის თანხმობა თათბირის გაგრძელებაზე დღის წესრიგის სრულ ამოწურვამდე.

თათბირის შემდეგ

ყველა მონაწილეს მალევე გაუგზავნეთ თათბირის მასალები, რათა საფუძვლიანად გაეცნონ მათ და მოახდინონ სათანადო რეაგირება.

8.6. პრობლემების ანალიზი

პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ ხშირად ადამიანთა ჯგუფის მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებათა ხარისხი ხელმძღვანელის მიერ ერთპიროვნულად მიღებულ გადაწყვეტილებათა ხარისხზე უფრო მაღალია. როგორც წესი, ჯგუფს აქვს დიდი გამოცდილება, ინფორმაციის დიდი მოცულობა და შემოქმედებითი პოტენციალი, რომელთა გამოყენება მას შეუძლია არსებულ ამოცანათა გადაჭრის დროს. ამასთან, ჯგუფური მეთოდით გადაწყვეტილების მიღება ამაღლებს გუნდის ყველა წევრის პასუხისმგებლობას ამ გადაწყვეტილების პრაქტიკულ რეალიზაციაზე.

პროექტის ხელმძღვანელმა მიზანმიმართულად უნდა შუწყოს ხელი კოლექტივში ამოცანათა ერთობლივად გადაჭრის მოგვარებას. მაღალეფექტიანი საპროექტო გუნდის შექმნის ეს მნიშვნელოვანი შემადგენელი მოკლედ არის აღწერილი ზემოთ, *ნახ. 8.1-ზე*, თაღვანი კონსტრუქციის მარცხენა მხარეს. *თავის მხრივ, ეს შემადგენელი მოიცავს ოთხ კონკრეტულ უნარსა და ატრიბუტს, რომლებიც ყოველდღიურ ზეგავლენას ახდენენ გუნდის ერთობლივ საქმიანობაზე. ესენია:*

1. პრობლემების ანალიზი;
2. გადაწყვეტილებათა მიღების ხერხები;
3. კონფლიქტური სიტუაციების მართვა;
4. უწყვეტი სწავლება.

თითოეული ამ საკითხის მოუგვარებლობა უარყოფითად აისახება პრობლემების ერთობლივ გადაჭრაზე. ამ თემების განხილვას ეთმობა თავის შემდეგი მასალა.

როდესაც საუბარია პრობლემათა დამოუკიდებელ ანალიზზე, თითოეული ჩვენგანი იყენებს საკუთარ მიდგომებსა და შესაძლებლობებს. პრობლემების კოლექტიური განხილვის შემთხვევაში, ანალიზის მონაწილეთა მიდგომებისა და შესაძლებლობების დიდ მრავალფეროვნებას მოაქვს როგორც დადებითი, ასევე უარყოფითი შედეგები.

მაგალითად, კოლექტივის ყოველი ცალკეული წევრის შემო-

ქმედებითი შესაძლებლობები გვაძლევს საშუალებას – დავინახოთ საგნები „ახლებური, კოლექტიური ხედვით“ და არ შემოვიფარგლოთ მხოლოდ ჩვეული, პიროვნული გადაწყვეტილებების ჩარჩოებით. ამასთან, გუნდის წევრმა, როგორც ინდივიდმა, შეიძლება დაკარგოს ერთობლივი მუშაობის სურვილი იმ შემთხვევაში, თუ კოლექტივი არ გაიზიარებს მის მოსაზრებებსა და წინადადებებს.

პრობლემათა კოლექტიური ანალიზის უპირატესობების მაქსიმიზაცია და რისკების მინიმიზაცია მოითხოვს პრობლემათა გადაჭრის საყოველთაოდ მიღებული პროცესისა და პრობლემათა ანალიზის მეთოდების მოხერხებულ გამოყენებას.

ჩვენ, როგორც კოლექტივი, მხოლოდ მოგებულ ვართ იმით, რომ ვიყენებთ პრობლემათა გადაჭრის საყოველთაოდ აღიარებულ მეთოდს. ეს აიხსნება სამი მიზეზით:

1. ჩვენ გვინდა შევქმნათ გარანტია, რომ ჩვენი საპროექტო გუნდი გამოიყენებს პრობლემათა ანალიზის საიმედო მეთოდს. ჩვენს განკარგულებაში არის საყოველთაოდ აღიარებული პრინციპებისა და მეთოდების ფართო არჩევანი, რომელთა გამოყენება გაზრდის ჩვენი გადაწყვეტილებებისა და, საბოლოო ჯამში, ჩვენი პროექტების ხარისხს;
2. პრობლემათა გადაჭრის საყოველთაოდ აღიარებული პროცესის გამოყენება უზრუნველყოფს ერთიან შეხედულებას იმაზე, რაც მიჩნეულია პრობლემათა გადაჭრის სწორ ეტაპებად;
3. პრობლემათა გადაჭრის საყოველთაოდ აღიარებული პროცესის გამოყენება გულისხმობს, ამასთანავე, კოლექტივის მიერ საერთო ენის გამონახვას, რომლის საშუალებითაც კოლექტივი აღწერს თავის მოქმედებებს. იგი სრულყოფს პრობლემათა გადაჭრის პროცესს, საშუალებას აძლევს რა საპროექტო გუნდის წევრებს დაუბრკოლებლად განიხილონ შესასრულებელი სამუშაო. მაგალითად: „ჩვენ მივედით დასკვნამდე, რომ შევქმელით პრობლემის მკაფიო

ფორმულირება“ ან „ჩვენ უნდა გავაგრძელოთ პრობლემათა გადაჭრის სხვადასხვა ვარიანტის შემუშავების ეტაპი.“

ჩანართი 8.3.-ში ჩამოთვლილი ეტაპები ასახავენ პრობლემათა ანალიზის საყოველთაოდ აღიარებულ სტადიებს. თქვენ შეგიძლიათ შეცვალოთ თქვენ მიერ ამ პროცესის გამოყენების მასშტაბები გადასაჭრელი პრობლემის სირთულის მიხედვით. შესაძლებელია, მაგალითად, ერთი თათბირის განმავლობაში რამდენჯერმე შესრულდეს მითითებული ეტაპები შედარებით მცირე პრობლემის გადასაჭრელად. ხოლო დიდი პრობლემის შემთხვევაში, გადაწყვეტის პროცესი შეიძლება გაგრძელდეს კვირები ან თვეებიც კი; ასეთი პროცესი ასახულ იქნება შესაბამისი პროექტის სამუშაოთა სტრუქტურაში. პრობლემათა გადაჭრის რომელ კონკრეტულ ეტაპებსაც არ უნდა იყენებდეს საპროექტო გუნდი (კერძოდ, მან შეიძლება შეიმუშაოს პრობლემათა გადაჭრის საკუთარი ეტაპები), პროექტის ხელმძღვანელმა უნდა იზრუნოს იმაზე, რომ გამოყენებულ იქნეს პრობლემათა ანალიზის ერთიანი პროცესი.

ჩანართი 8.3.

პრობლემათა ანალიზის ეტაპები

1. **პრობლემის ფორმულირება.** გუნდი მიდის ერთიან აზრამდე განსაზღვრული პრობლემის არსის, სირთულისა და მისი გადაჭრის სასურველი შედეგის თაობაზე. პრობლემის ფორმულირების ხერხი ზეგავლენას მოახდენს მის შემდგომ ანალიზზე, ამიტომ მეტად მნიშვნელოვანია მთელი საპროექტო გუნდის მიერ პრობლემის მკაფიო გაგება.
2. **მოცემული პრობლემის მიზეზის ძიება.** სიღრმისეული მიზეზის ანალიზმა უნდა უზრუნველყოს ის, რომ, ვცდილობთ რა მოვებნით წარმოქმნილი პრობლემის ნამდვილი წყარო, არ შემოვიფარლოთ მხოლოდ ამ პრობლემის სიმპტომე-

ბით, არამედ ვიპოვოთ მისი ფესვები. პრობლემის სიღრმისეული მიზეზის განსაზღვრისათვის შეიძლება დაგვეჭიროდეს ძიების სხვადასხვა ფორმა, მათ შორის, გასაუბრება ყველა დაინტერესებულ მხარესთან, ინფორმაციის შეკრება პერიოდისთვის, რომელიც წინ უსწრებს განსახილველი პრობლემის წარმოქმნასა და გამოცდების ჩატარებას.

3. პრობლემათა გადაჭრის შედეგებისადმი მოთხოვნათა ფორმულირება. ეს მოთხოვნები აღწერენ, ჩვენი აზრით, იდეალურ მდგომარეობას მას შემდეგ, რაც განსახილველი პრობლემა გადაჭრილი იქნება. ამ მოთხოვნების გამოყენება მოხდება ეტალონის სახის განსახილველი პრობლემის გადაჭრის ვარიანტთა შედარებისას. ქვემოთ მოტანილია პრობლემის გადაჭრის შედეგებისადმი მოთხოვნათა ფორმულირების ფორმატის მაგალითი.

პრობლემა გადაჭრილად ჩაითვლება პირობისას, თუ:

- ჩვენ გვეცოდინება, რომ -----
- ჩვენს განკარგულებაში იქნება -----
- ჩვენ შევძლებთ -----
- ჩვენ გავაკეთებთ-----

4. პრობლემის გადაჭრის ვარიანტების შემუშავება. ეს ეტაპი უაღრესად მნიშვნელოვანია. კარდინალური გადაწყვეტილებების პოვნა შესაძლებელია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ დროსა და ძალ-ღონეს არ დავიშურებთ განსახილველი პრობლემის გადაჭრის საკმაოდ დიდი რაოდენობის ვარიანტების შემუშავებაზე.

5. შესაფერისი ვარიანტის არჩევა. იდეალში, წინა ეტაპზე უნდა შეგვემუშავებინა რამდენიმე გონივრული ვარიანტი. ამ ეტაპზე ვახდენთ ამ ვარიანტების „გაცრასა“ და პრიორიტეტიზაციას. რაოდენობრივი და თვისებრივი შედარების მეთოდების გამოყენებით ვირჩევთ განსახილველი პრობლემების გადაჭრის საუკეთესო ვარიანტს.

6. ხარჯების, შედეგებისა და რისკების ანალიზის ჩატარება პრობლემის გადაჭრის არჩეული ვარიანტისადმი მიმართებაში. რისკების ანალიზი დაიყვანება ჩვენ მიერ არჩეული პრობლემის გადაჭრის ვარიანტის ძლიერი და სუსტი მხარეების განხილვამდე. დანახარჯებისა და შედეგების ანალიზმა უნდა უზრუნველყოს ის, რომ „ჩიტი ბრდღვნად ღირს“, ე.ი. ის, რომ არჩეული გადაწყვეტილება დაგვიჯდება უფრო იაფი, ვიდრე პრობლემა, რომლის გადაჭრა ჩვენ გვსურს ასეთი ხერხით.

7. შესაბამისი გადაწყვეტილების მიღება და მოქმედებათა გეგმის შედგენა. შეადგინეთ მოქმედებათა გეგმა და გაანაწილეთ მოვალეობები მიღებული გადაწყვეტილების რეალიზაციის თაობაზე და ასახეთ ყოველივე ეს თათბირის ოქმში ან პროექტის გეგმაში. დოკუმენტურად გააფორმეთ განსახილველი პრობლემის ანალიზის შედეგები იმ შემთხვევისათვის, თუ მომავალში კიდევ მოგიწევთ დაუბრუნდეთ ამ პრობლემის გადაჭრას.

8.7. ბაღაფყვიპტიღმბათა მიღმბის სმრსმბი

ყოველი ჯგუფის განკარგულებაში არის გადაწყვეტილებათა მიღების მრავალი ხერხი. საპროექტო გუნდი ფუნქციონირებს იდეალურად იმ შემთხვევებში, როდესაც მისი მონაწილეებისათვის ცნობილია, გადაწყვეტილებათა მიღების თუ რომელი ხერხი უნდა იქნეს გამოყენებული ამა თუ იმ სიტუაციაში. კოლექტივის ლიდერს კარგად უნდა ესმოდეს გადაწყვეტილებათა მიღების ამა თუ იმ ხერხის არჩევის მიზეზები.

ქვემოთ მოტანილია გადაწყვეტილებათა მიღების ტიპური ხერხების აღწერა თითოეული ამ ხერხის უპირატესობებისა და ნაკლოვანებების მითითებით.

- **კონსენსუსი.** გადაწყვეტილებათა მიღებაში – პრობლემის

გარკვევისა და მისი გადაჭრის ვარიანტების შემუშავების ჩათვლით – მონაწილეობას ლებულობს საპროექტო გუნდის ყველა წევრი. კონსენსუსით გადაწყვეტილებათა მიღება, ამ ხერხის სწორად გამოყენების შემთხვევაში, არის მთელი კოლექტივის პოტენციალის ამოქმედების მძლავრი ინსტრუმენტი, რადგან გადაწყვეტილების შემუშავება ხდება კოლექტივის თითოეული წევრის მიერ გამოთქმული მოსაზრებების საფუძველზე.

უპირატესობები

კონსენსუსის მეთოდით მიღებული გადაწყვეტილებები სხვა ხერხებით მიღებულ გადაწყვეტილებებზე გაცილებით უფრო ხარისხიანია. ვინაიდან გადაწყვეტილებათა შემუშავებაში მონაწილეობს საპროექტო გუნდის ყველა წევრი, ისინი პირადად არიან დაინტერესებული ამ გადაწყვეტილების წარმატებით რეალიზაციაში და პირად პასუხისმგებლობას გრძნობენ.

ნაკლოვანებები.

კონსენსუსის მეთოდით გადაწყვეტილებათა მიღების დიდ დროს მოითხოვს, განსაკუთრებით თუ საპროექტო გუნდის წევრებს არ გააჩნიათ ასეთი შემთხვევისათვის საჭირო ცოდნა და კვალიფიკაცია (ამას ეძღვნება *ჩანართი 8.4*, „რეკომენდაციები კონსენსუსის მეთოდით გადაწყვეტილებათა მისაღებად“). გარდა ამისა, კონსენსუსის მეთოდით გადაწყვეტილებათა მიღებაში მონაწილე ადამიანების რაოდენობა შეზღუდულია. თუ ეს ვჯგუფი აღემატება 15 ადამიანს, კონსენსუსით გადაწყვეტილებათა მიღება ძალზე პრობლემატური ხდება.

რა შემთხვევაშია უმჯობესი ამ მეთოდის გამოყენება

კონსენსუსით გადაწყვეტილებათა მიღება შესაძლებელია მაშინ, როდესაც გვიხდება რთული გადაწყვეტილებების მიღება

შორს მიმავალი შედეგებით. ანუ როდესაც მისაღები გადაწყვეტილების ხარისხი და ამ გადაჭრის წარმატებით რეალიზაციაში საპროექტო გუნდის თითოეული წევრის პირადი დაინტერესებულობა აღემატება გადაწყვეტილებათა სწრაფი მიღების მოთხოვნას. საპროექტო გუნდი, რომელიც გავიდა თავისი მაქსიმალური მწარმოებლურობის სტადიაზე, ალბათ, საკმაოდ ხშირად იყენებს კონსენსუსის მეთოდს, რადგან ასეთ კოლექტივს სჭირდება საუკეთესო გადაწყვეტილების მიღება და განვითარების ამ სტადიაზე კონსენსუსი მისთვის არ წარმოადგენს რაიმე სირთულეს და არ მოითხოვს დიდ დროს.

- **ხმის მიცემა.** ეს მეთოდი გამოირჩევა თავისი დემოკრატიულობით. ეს მეთოდი გამოდის იქიდან, რომ საპროექტო გუნდის წევრებმა კარგად გაითავისეს განსახილველი პრობლემის გადაჭრის სხვადასხვა ვარიანტი და საბოლოო გადაწყვეტილების მიღება შეიძლება მარტივი უმრავლესობის საფუძველზე.

უპირატესობები

ეს მეთოდი გამოირჩევა გადაწყვეტილებათა მიღების ოპერატიულობით. ამავე დროს, ხმის მიცემაში მონაწილეობის მიღება შეუძლია საკმაოდ ბევრ ადამიანს.

ნაკლოვანებები

როდესაც პრობლემის გადაჭრის შემოთავაზებული ვარიანტები საკმაოდ რთულია, დიდია იმის ალბათობა, რომ ეს ვარიანტი გასაგები არ არის ყველასათვის, ვინც მონაწილეობს მოცემულ პრობლემაზე გადაწყვეტილების მიღებაში. გარდა ამისა, თუ შემოთავაზებული ვარიანტების რაოდენობა ორზე მეტია, მაშინ ნამდვილი უმრავლესობის გამოსავლენად შეიძლება საჭირო გახდეს ხმის მიცემის რამდენიმე რაუნდის ჩატარება. ამ მეთოდით გადაწყვეტილებათა მიღებასთანაა დაკავშირებული მიღებული გადაწყვეტილების რეალიზაციაში სუსტი დაინტერესებულობის რისკი

იმათი მხრიდან, ვინც ხმის მიცემის შემდეგ აღმოჩნდა უმცირესობაში.

რა შემთხვევებშია უმჯობესი ამ მეთოდის გამოყენება

ხმის მიცემის მეთოდით გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესი შეიძლება გამოყენებულ იქნეს იმ შემთხვევებში, როდესაც პრობლემის გადაჭრის შემოთავაზებული ვარიანტები საკმაოდ გასაგებია და განსაკუთრებით, როდესაც გადაწყვეტილებათა შემუშავებაში მონაწილეობს ადამიანთა საკმაოდ დიდი რაოდენობა. ამ მეთოდის გამოყენებამდე, დარწმუნდით იმაში, რომ მიღებული გადაწყვეტილების ოპოზიცია იმათი მხრიდან, რომლებიც ხმის მიცემის შემდეგ აღმოჩნდებიან უმცირესობაში, ხელს არ შეუშლის ამ გადაწყვეტილების რეალიზაციას. ხმის მიცემა ზოგჯერ გამოიყენება გადაწყვეტილების მიღების სათადარიგო ხერხის სახით, როდესაც კონსენსუსის მიღწევის პროცესი ჩიხში შედის, მაგრამ ესა თუ ის გადაწყვეტილება აუცილებლად უნდა იქნეს მიღებული.

- **უფლებამოსილებათა დელეგირება.** საპროექტო გუნდის ერთ ან რამდენიმე წევრს დაევალება შესაბამისი გადაწყვეტილების მიღება, რადგან, საერთო აზრის მიხედვით, სწორედ ამ ადამიანებს გააჩნიათ აუცილებელი ინფორმაცია და საჭირო ცოდნა.

უპირატესობები

ეს მეთოდი იძლევა გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესის გამარტივების საშუალებას, რადგან ასეთ პროცესში მონაწილეობას ღებულობს გაცილებით ნაკლები ადამიანი.

ნაკლოვანებები

გადაწყვეტილების მიმღები პირები უნდა სარგებლობდნენ უდავო ნდობით კოლექტივის მხრიდან, ხოლო ცოდნა, გამოცდილება და კვალიფიკაცია მათ აძლევდეს საშუალებას – იმოქმედონ დანარჩენი ჯგუფისაგან დამოუკიდებლად.

რა შემთხვევებშია უმჯობესი ამ მეთოდის გამოყენება

უფლებამოსილებათა დელეგირების მეთოდის გამოყენება მიზანშეწონილია იმ შემთხვევებში, როდესაც გადაწყვეტილების მისაღებად საჭიროა სპეციალიზებული ცოდნა, რასაც უნდა ფლობდნენ საპასუხისმგებლო გადაწყვეტილების მიღების უნარის მქონე კვალიფიციური მუშაკები.

- **ავტოკრატიული მეთოდი.** საჭირო გადაწყვეტილებას ღებულობს პროექტის ხელმძღვანელი. ამ მეთოდის გამოყენების კონკრეტული შემთხვევები განსხვავდება ერთმანეთისაგან მხოლოდ შესაბამისი გადაწყვეტილების მიღებაში საპროექტო გუნდის წვლილის ხარისხის მიხედვით, რომელსაც განსაზღვრავს პროექტის ხელმძღვანელი (ზღვრულ შემთხვევაში ეს ხარისხი შეიძლება ნულის ტოლი იყოს).

უპირატესობები

ერთ ადამიანს უფრო სწრაფად შეუძლია საჭირო გადაწყვეტილების მიღება, ვიდრე მთელ ჯგუფს, განსაკუთრებით, როდესაც ეს ადამიანი კარგადაა ინფორმირებული. ხშირად პროექტის ხელმძღვანელის პასუხისმგებლობის ან ინფორმირებულობის ხარისხი გაცილებით აღემატება პროექტის დანარჩენი მონაწილეების ანალოგიურ მაჩვენებლებს, რაც, უეჭველად, აძლევს მას გადაწყვეტილებათა დამოუკიდებლად მიღების უფლებას.

ნაკლოვანებები

ნაჩქარევ, არასაკმარისად დასაბუთებულ გადაწყვეტილებას შეიძლება მოჰყვეს კატასტროფული შედეგები. პროექტის ხელმძღვანელის მიერ ერთპიროვნულად მიღებულ გადაწყვეტილებაში საპროექტო გუნდის დაინტერესებულობა დამოკიდებული იქნება თვით პროექტის ხელმძღვანელისადმი საპროექტო გუნდის ნდობის ხარისხზე. თუ პროექტის ხელმძღვანელი მუდმივად ღებულობს ავტოკრატიულ გადაწყვეტილებებს, რომლებსაც ხშირად

არ ეთანხმება საპროექტო გუნდი, ნდობა ხელმძღვანელისადმი და მიღებულ გადაწყვეტილებათა წარმატებით შესრულებაში საპროექტო გუნდის დაინტერესებულობა მცირდება.

რა შემთხვევებშია უზგობესი ამ მეთოდის გამოყენება

ერთი შეხედვით, ეს შეიძლება უცნაურად მოგეჩვენოთ, მაგრამ ძლიერ კოლექტივებს სჭირდებათ გადაწყვეტილების ერთპიროვნულად მიღების უნარის მქონე ლიდერი. „მტკიცე“, „გაბედული“ – მახასიათებლებია, რომლებსაც ხშირად მიაწერენ პროექტების კარგ ხელმძღვანელებს. ავტოკრატიული გადაწყვეტილებების მიღება ხდება იმ შემთხვევებში, როდესაც გადაწყვეტილება აუცილებლად უნდა იქნეს მიღებული, თუმცა კოლექტივს არ გააჩნია საკმარისი ინფორმაცია კონსენსუსის მეთოდის გამოყენებლად.

ძლიანობაში პროექტის ხელმძღვანელმა, ყოველ კონკრეტულ შემთხვევაში საპროექტო გუნდის წევრებს უნდა გააცნოს ხერხი, რომელიც გამოყენებულ იქნება ამა თუ იმ გადაწყვეტილების მიღების დროს.

ჩანართი 8.4.

რეკომენდაციები კონსენსუსის მეთოდით გადაწყვეტილებათა მისაღებად

კონსენსუსით გადაწყვეტილებათა მიღება ხშირად იძლევა საშუალებას – მივიღეთ ოპტიმალურ გადაწყვეტილებამდე, რადგან ასეთ შემთხვევაში გამოიყენება საპროექტო გუნდის თითოეული წევრის ცოდნა, გამოცდილება და კვალიფიკაცია. კონსენსუსი – იგივე არ არის, რაც ერთსულოვნება, როდესაც განხილვის თითოეული მონაწილე ეთანხმება იმას, რომ მიღებული გადაწყვეტილება საუკეთესოა. კონსენსუსს ჩვენ უფრო მივალწევთ მაშინ, როდესაც განხილვის თითოეული მონაწილე ეთანხმება იმას, რომ გადაწყვეტილების მიღების პროცესი პატიოსანი და სამართლიანი იყო,

მოსმენილ და გაგებულ იქნა ყველას შეხედულება და ყოველ მათგანს შეუძლია ხელი შეუწყოს მიღებული გადაწყვეტილების პრაქტიკულ რეალიზაციას.

ქვემოთ ჩამოთვლილია ხუთი რეკომენდაცია, რომლებითაც კოლექტივის ლიდერს შეუძლია კონსენსუსის მიღწევა თათბირების დროს.

- 1. დაიცავით პრობლემათა გადაჭრის სტრუქტურირებული პროცესი.** დაიწყეთ განსახილველი პრობლემის ან მისაღები გადაწყვეტილების მკაფიო გარკვევიდან. გამოიყენეთ ეს სტრუქტურა განხილვის ყველა მონაწილის ყურადღების გასამახვილებლად პრობლემათა გადაჭრის პროცესის თითოეულ ეტაპზე.
- 2. დაარეგულირეთ ჯგუფის მონაწილეობა გადაწყვეტილებათა შემუშავებაში.** შეაგულიანეთ ადამიანები, რათა მათ გამოიყენონ აქტიური მოსმენის ხერხები. უზრუნველყავით „ძალაუფლების ბალანსი“: საშუალება არ მისცეთ ყველაზე „მყვირალებს“ დაიკავონ დომინირებადი მდგომარეობა განხილვის დროს, ხოლო ყველაზე „მორიდებულებს“ – დარჩნენ ჩრდილში. მთელი ძალისხმევა მიმართეთ იქითკენ, რომ პრობლემათა გადაჭრის პროცესის ყველა ეტაპზე მოსმენილ იქნეს განხილვის თითოეული მონაწილის ხმა.
- 3. მოეკიდეთ კონფლიქტს, როგორც შემოქმედებითი აზროვნების მოწმობას.** განხილვის მონაწილეებმა არ უნდა შეიცვალონ საკუთარი პოზიციები მხოლოდ იმიტომ, რომ მოერიდონ კონფლიქტებს. საგულდაგულოდ გააანალიზეთ განსხვავებები მონაწილეთა მოსაზრებებში.
- 4. ჩამოაყალიბეთ კონსენსუსი.** აირჩიეთ ვარიანტები, რომლებიც დააკმაყოფილებენ განხილვის ყველა მონაწილის მიზნებს. შეეცადეთ მოძებნოთ სხვადასხვა შეხედულების გაერთიანების ხერხები.
- 5. თქვენ წინასწარ უნდა იცოდეთ, თუ, სახელდობრ, როგორ მიხვალთ საბოლოო გადაწყვეტილებამდე.** წინასწარ განსაზ-

ღვრეთ გადაწყვეტილების მიღების სხვა მეთოდი იმ შემთხვევისათვის, თუ განხილვა ჩიხში შევა.

კონსენსუსით გადაწყვეტილების მიღების გასაღები – თითოეულის ბალანსირებული მონაწილეობის უზრუნველყოფა და ისეთი გადაწყვეტილების შემუშავება, რომლის პრაქტიკულ რეალიზაციას მხარს დაუჭერს განხილვის ყოველი მონაწილე. საბოლოო გადაწყვეტილების მისაღებად სარგებლობენ სკალით, რომელსაც ეწოდება „ხუთი L“. როდესაც ჯგუფის ლიდერს უყალიბდება შთაბეჭდილება, რომ საჭირო გადაწყვეტილება ნაპოვნია, ის განხილვის ყოველ მონაწილეს სთავაზობს ამ გადაწყვეტილების შეფასებას სკალით „ხუთი L“: 1) თქვენ კატეგორიულად უარყოფთ (Loathe) ამ გადაწყვეტილებას; 2) თქვენ გამოხატავთ საკუთარ უკმაყოფილებას (Lament) ამ გადაწყვეტილების მიმართ თათბირის შემდეგ; 3) თქვენ შეეგუებით (Live) ამ გადაწყვეტილებას; 4) თქვენ გაწყობთ (Like) ეს გადაწყვეტილება; 5) თქვენ აღფრთოვანებული (Love) ხართ ამ გადაწყვეტილებით. თუ აღმოჩნებიან ადამიანები, რომლებიც ან კატეგორიულად ეწინააღმდეგებიან, ან რომლებსაც განსაზღვრული აქვთ გამოხატონ თავიანთი უკმაყოფილება მიღებული გადაწყვეტილების მიმართ თათბირის შემდეგ, მაშასადამე, საჭირო გადაწყვეტილება ჯერ კიდევ არ არის ნაპოვნი.

გადაწყვეტილებათა მიღების ხერხები, უეჭველად ასახავენ პროექტის ხელმძღვანელის მუშაობის სტილს, რომელზეც, თავის მხრივ, ზეგავლენას ახდენს მისი საპროექტო გუნდის განვითარების სტადია. საპროექტო გუნდის უნარი – მონაწილეობა მიიღოს გადაწყვეტილებათა მიღების შესაფერისი სტილის არჩევაში, დამოკიდებულია მთელი საპროექტო გუნდის გათვითცნობიერებულობაზე ფაქტორების შესახებ, რომლებიც განსაზღვრავენ გადაწყვეტილებათა მიღების ამა თუ იმ ხერხის გამოყენების მიზანშეწონილობას.

8.8. კონფლიქტური სიტუაციების მართვა

კონფლიქტი და უთანხმოებები არის გადაწყვეტილებათა ჯგუფური მიღების გარდუვალი შედეგი. ამიტომაც პროექტის ხელმძღვანელი უნდა ფლობდეს კონფლიქტური სიტუაციების მართვის ხელოვნებას.

მაღალეფექტიანი საპროექტო გუნდები ხშირად იყენებენ კონფლიქტურ სიტუაციებს პრობლემათა გადასაჭრელად. მათ ესმით, რომ კონფლიქტი არის კოლექტივისთვის ენერჯის ბუნებრივი, ფასეული წყარო. ხშირად კონფლიქტი აზრებში ბუნებრივ განსხვავებულობათა შედეგია. ამ განსხვავებულობათა აღმოფხვრა, რომელსაც ხშირად მივყავართ პროექტის შესრულების მნიშვნელოვან დაჩქარებად, შესაძლებელია მხოლოდ რეალური სწავლების გზით.

კონფლიქტური სიტუაციების წარმატებით გადაჭრა გულისხმობს კონფლიქტებზე ტიპური რეაქციების ცოდნასა და მეთოდების გაგებას, რომლებიც საშუალებას გვაძლევს ეფექტიანად გამოვიყენოთ კონფლიქტი, როგორც ასეთი.

ქვემოთ აღწერილია კონფლიქტური სიტუაციების გადაჭრისადმი ოთხი ტიპური, მაგრამ, როგორც წესი, არაეფექტიანი მიდგომა. საპროექტო გუნდის ხელმძღვანელმა და გუნდის წევრებმა უნდა გაარკვიონ ქცევის ამ მოდელების არსი და გაიგონ, თუ რატომაც ისინი არაეფექტიანი პრაქტიკაში. გავარკვევთ რა ამას, უნდა ვისწავლოთ ამ მიდგომების ამოცნობა და მათი ნეიტრალიზება:

1. **კონფლიქტისაგან თავის არიდება.** კონფლიქტური სიტუაციების თავიდან არიდება და იმ ადამიანებისგან თავის დაღწევა, რომლებიც ასოცირდებიან კონფლიქტთან. ეს სტრატეგია დაფუძნებულია რწმენაზე იმის შესახებ, რომ უფრო ადვილია კონფლიქტის თავიდან აცილება, ვიდრე მისი გადაჭრა. თუ გადასაჭრელი პრობლემა საკმაოდ სერიოზულია, აღნიშნული მიდგომა მხოლოდ გადაავადებს გარდუვალ

გართულებას და ხელს შეუწყობს დაძაბულობის ზრდას იმ მომენტისთვის, როდესაც სიტუაცია გამწვავდება კონფლიქტის მოსაგვარებლად საჭირო დროის ნაკლებობით;

2. **„მახვილი კუთხეების“ მოსწორება.** მეტისმეტი ზრუნვა კოლექტივში პოზიტიური ურთიერთობის არსებობისათვის და სწრაფვა ნებისმიერ ფასად გადავიტანოთ ადამიანთა ყურადღება კონფლიქტის შესაძლო წყაროებიდან. ვასწორებთ რა „მახვილ კუთხეებს“, ჩვენ ხაზს ვუსვამთ, რომ ჩვენთვის მთავარია პოზიტიური ურთიერთობები კოლექტივში. ამისათვის კი მზად ვართ „მსხვერპლად შევწიროთ“ უთანხმოებები, რომელიც ხელს უწყობს ეფექტიან გადაწყვეტილებათა მიღებას. მსგავსი სტრატეგია უნდა შეფასდეს როგორც არაშორსმჭვრეტელური;
3. **კონფლიქტების გადაჭრის თავს მოხვევა.** მცდელობა – ძალდატანებით ვაიძულოთ სხვები გადაიხარონ ამა თუ იმ აზრისაკენ ან გადაწყვეტილებისაკენ კოლექტივში ურთიერთობათა გაუთვალისწინებლად. თავს მოხვევის მეთოდებია: ძალდატანებითი ზეგავლენა (მაგალითად, ხმის აწევა ოპონენტებზე), სხვა ადამიანთა აზრების დაცინვა ან თანამდებობრივი მდგომარეობის გამოყენება ხელკეითებზე ზეწოლის მოსახდენად. მაგალითად: „მე თქვენი უფროსი ვარ, ამიტომაც გააკეთეთ ის, რასაც გიბრძანებთ“. უეჭველია, თავს მოხვევა მიუთითებს კოლექტივის სხვა წევრების აზრებისადმი უპატივცემულობაზე და შეიძლება ზიანი მიაყენოს პოზიტიურ ურთიერთობებს კოლექტივში, რომელთა გარეშე მაღალეფექტიანი საპროექტო გუნდის არსებობა, პრინციპში, შეუძლებელია.
4. **სწრაფვა – მიღწეულ იქნეს ურთიერთკომპრომისი, მიღებულ იქნეს გადაწყვეტილება, სადაც არ იქნება არც გამარჯვებული, არც დამარცხებული.** სწრაფვა – იპოვნონ გადაწყვეტილება, რომლის დროსაც არც ერთი მხარე არ მიიღებს იმას, რაც

მას სურდა. თითოეული მხარე ღებულობს იმაზე ნაკლებს, რაც მას თავდაპირველად სურდა, თანაც ნუგემის სახით მათ უცხადებენ, რომ მათ არანაკლები მიიღეს, ვიდრე სხვებმა. მიუხედავად იმისა, რომ ეს სტრატეგია მიმართულია ყველა დაინტერესებული მხარის დასაკმაყოფილებლად, ურთიერთკომპრომისი, ჩვეულებრივ, აღიქმება, როგორც სიტუაცია, როდესაც წაგებული რჩება ყველა, რადგან მიღებული გადაწყვეტილება არ აკმაყოფილებს არც ერთ დაინტერესებულ მხარეს. ასეთი კომპრომისული გადაწყვეტილებებით გამოწვეულმა იმედგაცრუებამ შეიძლება ყველა დაინტერესებული მხარის აღშფოთება გამოიწვიოს.

თითოეული ზემოთ ჩამოთვლილი სტრატეგიისთვის შეიძლება მივუთითოთ ის სიტუაციები, რომლებიც ამართლებენ სწორედ ამ სტრატეგიის გამოყენებას. მაგალითად, არის სიტუაციები, როდესაც „მახვილი კუთხეების“ მოსწორების ან კონფლიქტის თავიდან არიდების მცდელობა გამართლებულია თუნდაც იმიტომ, რომ შესაბამისი პრობლემა არ ღირს ემოციური ენერჯის იმ დანახარჯებად, რომლებიც შეიძლება საჭირო გახდეს მოცემული პრობლემის გადასაჭრელად ან იმიტომ, რომ კოლექტივში ურთიერთობები ისედაც დაძაბულია. ანალოგიურად, როდესაც ყველას ესმის, რომ გადაწყვეტილება, რომელიც დააკმაყოფილებდა ყველა დაინტერესებულ მხარეს, მოცემულ შემთხვევაში უბრალოდ არ არსებობს და რომ მხოლოდ კომპრომისი მისცემს კოლექტივს შესაძლებლობას – შეიმუშავოს მეტ-ნაკლებად მისაღები გადაწყვეტილება და განაგრძოს მუშაობა, მაშინ შესაძლებელია მხოლოდ კომპრომისული გადაწყვეტილების მიღება. იშვიათია ისეთი მიზეზები, რომლებიც გაამართლებენ ამა თუ იმ გადაწყვეტილების თავს მოხვევას. განსაკუთრებით ეს შეეხება იმ კოლექტივებს, რომლებშიც სუფევს ურთიერთპატივისცემა.

კონფლიქტურ სიტუაციებზე ზემოთ ჩამოთვლილი რეაქციების გაგება საშუალებას აძლევს საპროექტო გუნდის მონაწილეებს გაერკვნენ, თუ რა შემთხვევაში აირჩია საპროექტო გუნდის ხელმძღვანელმა კონფლიქტის გადაჭრის შეუფერებელი მეთოდი. როდესაც ასეთი არასწორი გადაწყვეტილების სიმპტომები აშკარა ხდება, მაშინ უნდა შევეცადოთ გამოვიყენოთ სხვა, უფრო შესაფერისი მეთოდი და გადავიდეთ **კონფლიქტის გადაჭრაზე**, ან **პრობლემის გადაწყვეტაზე**.

პროექტის ხელმძღვანელს და საპროექტო გუნდს მუდამ უნდა ახსოვდეთ კონფლიქტური სიტუაციის წარმოქმნის შესაძლებლობის შესახებ და მიმართონ თავიანთი ენერჯია პრობლემების პროდუქტიულ გადაჭრაზე ქვემოთ ჩამოთვლილი რეკომენდაციების გამოყენებით:

- **შეეცადეთ თავიდან აიცილოთ კონფლიქტის შედეგები.** მაშინაც კი, თუ გვესმის კონფლიქტის წარმოქმნის გარდუვალობა, ჩვენ შეგვიძლია შევეცადოთ თავიდან ავიცილოთ ამ კონფლიქტის შედეგები, ვიზრუნებთ რა იმაზე, რომ ჩვენს კოლექტივს ჰქონდეს მაღალეფექტიანი საპროექტო გუნდის ყველა შემადგენელი: ქცევის ნორმები; ეფექტიანი მოსმენა; თათბირების ჩატარების სწორად ორგანიზებული პროცესი და პრობლემების გადაჭრის მკაფიოდ ჩამოყალიბებული პროცედურა;
- **ჩასწვლით კონფლიქტის არსს.** ჩასწვლით უთანხმოებათა არსს და გაერკვიეთ ამ კონფლიქტის ზედაპირზე გამოვლენილ ემოციებში. კონფლიქტის არსის აღწერა დაგეხმარებათ ყურადღების გამახვილებაში პრობლემაზე და არა იმ ადამიანებზე, რომელთა აზრებიც განსხვავდება თქვენი აზრებისაგან;
- **განსაზღვრეთ მოცემული კონფლიქტის ადგილი შესასრულებელი პროექტის ჩარჩოებში.** გაარკვიეთ როგორ აისახება განსახილველი გადაწყვეტილება სხვა გადაწყვეტილებებზე. შესასრულებელი პროექტის ჩარჩოებში განსახილ-

ველი გადაწყვეტილების კონტექსტის გაგება გვაძლევს, აგრეთვე, იმის საშუალებას, რომ გავარკვიოთ მოცემული პრობლემის გადაჭრის საჩქაროობა (შეიძლება დაველოდოთ დამატებით ინფორმაციას, თუ სასწრაფოდ უნდა მივიღოთ გადაწყვეტილება);

- **ყურადღება გამახვილეთ ინტერესებზე და არა დაკავებულ პოზიციებზე.** სიჯიუტე და დაუთმობლობა ხშირად გადაწონის ნებისმიერ მოსაზრებებს. საუბარია ე.წ. „ძალოვან რეაქციაზე“. ნაცვლად იმისა, რომ ჯიუტად დაიცვას საკუთარი პოზიციები, კონფლიქტის თითოეულმა მონაწილემ მკაფიოდ უნდა წარმოიდგინოს საკუთარი ინტერესები, მიზნები და შედეგისადმი მოთხოვნები. ასეთი მიდგომით გამოვავლენთ იმ საერთოს, რაც არსებობს გუნდის წევრებს შორის და შევძლებთ ვიპოვოთ წარმატებული ამოსავალი წერტილი იმ გადაწყვეტილების შესამუშავებლად, რომელიც დააკმაყოფილებდა ყველას;
- **შეეცადეთ დააყენოთ საკუთარი თავი სხვების ადგილას.** სხვა ადამიანის თვალთახედვიდან სიტუაციის წარმოდგენის ცდა. შეეცადეთ გაიგოთ, თუ რა მიზეზით არ ეთანხმება თქვენს თვალსაზრისს ეს ადამიანი. მოუსმინეთ მას, თუ როგორ გადმოგცემთ ის თქვენივე თვალსაზრისს;
- **გამიჯნეთ ვარიანტების განსაზღვრა საუკეთესო ვარიანტის არჩევისაგან.** როგორც ზემოთ იყო მითითებული, პრობლემების გადაჭრის მეთოდის აღწერისას, უპირველეს ყოვლისა, საჭიროა გადაწყვეტის შესაძლო ვარიანტების გამოვლენა. გამოიყენეთ ქცევის გამოხატული ნორმები, რომლებიც ასტიმულირებენ დიდი რაოდენობით იდეათა შემუშავებას, გადადებთ რა ამ იდეების შეფასებას შემდეგ ეტაპამდე. ისევე როგორც „გონებრივი შტურმის“ მეთოდის გამოყენებისას, ასეთ ტაქტიკას მივყავართ ახალი აზროვნების ჩამოყალიბებამდე;

- *თუ არ შეგიძლიათ მიაღწიოთ თანხმობას საბოლოო გადაწყვეტილების თაობაზე, მაშინ შეეცადეთ მიაღწიოთ თანხმობას თუნდაც გადაწყვეტილების მიღების პროცესის თაობაზე.* თუკი ვერ ხერხდება საწყისი წერტილიდან დაძვრა, თუ არ იკვეთება რომელიმე ურთიერთმისაღები გადაწყვეტილების მონახაზი და თუ არც ერთი მხარე არ არის მზად – შეურიგდეს განხილვის დანარჩენი მონაწილეების პოზიციებს, მაშინ მათი ყურადღება გადართეთ გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესის შემუშავებაზე, რომელიც მისაღები იქნებოდა ყველა დაინტერესებული მხარისთვის. მაგალითად, იქნებ ვიპოვოთ „მედიატორი მოსამართლე“, რომელსაც მიენდობოდა ყველა დაინტერესებული მხარე მის მიერ საჭირო გადაწყვეტილების მიღებისათვის.

ზემოთ ჩამოთვლილი რეკომენდაციები განკუთვნილია ურთიერთ-ნდობისა და პატივისცემის შესანარჩუნებლად კოლექტივებში, რომლებიც ცდილობენ დაძლიონ შიდა უთანხმოებები. ეს რეკომენდაციები ქმედუნარიანია იმიტომ, რომ საპროექტო გუნდის თითოეული წევრი იზიარებს ერთსა და იმავე, ყველასათვის საერთო ინტერესს – მიზანს, რომლის მიღწევა აუცილებელია შესაბამისი პროექტის შესრულების შედეგად. მეორე მხრივ, ეს რეკომენდაციები შეიძლება არაეფექტიანი აღმოჩნდეს თანხმობის მიღწევის მცდელობისას ისეთ ვგუფში, რომლის წევრები ღიად უპირისპირდებიან ერთმანეთს.

კონფლიქტური სიტუაციების მართვისათვის საჭიროა დიდი ოსტატობა და თანდაყოლილი ნიჭიც კი, რომლებიც მხოლოდ ადამიანთა მცირე ნაწილს გააჩნია. შესაძლოა, ცხოვრებისეულმა და შრომითმა გამოცდილებამ ვერ გასწავლათ კონფლიქტურ სიტუაციებთან წარმატებით გამკლავება. თუ გრძნობთ, რომ თქვენი ხასიათიდან გამომდინარე, კონფლიქტური სიტუაციების გად-

აჭრა არ შეგიძლიათ, შეეცადეთ მიიღოთ საჭირო მხარდაჭერა სხვა მხრიდან.

მრავალ მსხვილ ორგანიზაციაში, როგორც წესი, არიან ორგანიზაციული განვითარების ან კადრების მართვის სპეციალისტები, რომლებმაც გაიარეს სპეციალური მომზადება კონფლიქტური სიტუაციების მართვის სფეროში. ისარგებლეთ ამ სპეციალისტთა მომსახურებით უკვე პროექტის შესრულების ადრეულ ეტაპზე. ეს საშუალებას მოგცემთ შეამციროთ კოლექტივის წარმოქმნის სტადიის ხანგრძლივობა და დააჩქაროთ გადასვლა ნორმალიზაციის სტადიიდან მაქსიმალური მწარმოებლურობის სტადიაზე.

8.9. უწყვეტი სწავლება

უწყვეტი სწავლების კონცეფცია ნიშნავს, რომ საპროექტო გუნდი აცნობიერებს მუდმივი სწავლებისა და სრულყოფის აუცილებლობას პროექტის შესრულების მთელი დროის განმავლობაში. იგი მოიცავს როგორც კულტურას, ისე ჩვევებსაც, რომლებიც ხელს უწყობენ უწყვეტ სწავლებას პროექტის შესრულების პროცესში.

პროექტის ხელმძღვანელის ყოველდღიური საქმიანობა აისახება მისი საპროექტო გუნდის მუშაობაზე. *ჩანართი 8.5-ში* აღმოცემულია მოსაზრებები, თუ რა უნდა გააკეთოს პროექტის ხელმძღვანელმა ყოველდღიურად, რათა მოახდინოს ხელქვეითებისთვის უწყვეტი სწავლების მნიშვნელობის დემონსტრირება.

რეკომენდაციები საპროექტო გუნდის სწავლების პროცესის წარმართვისათვის

პროექტის ხელმძღვანელი, რომელიც აცნობიერებს თავისი საპროექტო გუნდის უწყვეტი სწავლების, განვითარებისა და სრულყოფის აუცილებლობას, მიჰყვება ქვემოთ ჩამოთვლილ რეკომენდაციებს, აგულღიანებს რა ხელქვეითებს თავის თავზე რისკის აღებითა და საკუთარ შეცდომებზე სწავლებით:

- **მისაწვდომი იყავით ხელქვეითებისთვის.** შემოქმედებითი მიდგომა და ცოდნისმოყვარეობა არ ექვემდებარება დაგეგმვას. იყავით მისაწვდომი ხელქვეითებისთვის. ამით თქვენ მათ აგებინებთ, რომ მზად ხართ თანამშრომლობისთვის და რომ თითოეული მათგანის აზრი გათვალისწინებული იქნება და ღირსეულად შეფასებული;
- **წახალისეთ ინფორმაციის გაცვლა.** ხელქვეითებს გამოუმუშავეთ ჩვევა – გაუზიარონ კოლეგებს ინფორმაცია და მორიდების გარეშე მოითხოვეთ მათგან თქვენთვის საინტერესო ინფორმაცია. რაც შეიძლება ხშირად დაინტერესდით ხელქვეითების აზრით, დაუსვით მათ შეკითხვები და მოითხოვეთ მათგან საჭირო ინფორმაცია. ხშირად ადამიანები არ უზიარებენ თავიანთ კოლეგებს მნიშვნელოვან ინფორმაციას ან ფასეულ მოსაზრებებს, თუ მათ ამის შესახებ პირდაპირ არ სთხოვენ. ალბათ, ვიღაცამ მათ ასწავლა ასეთი ინფორმაციის დამალვა. თქვენი ამოცანაა – ასწავლოთ მათ საპირისპირო;
- **სწავლება აქციეთ საკუთარ გაცნობიერებულ მიზნად გრძელვადიანი პერსპექტივისათვის.** პროექტზე მუშაობის გაანალიზებისას, საკუთარ თავს დაუსვით შემდეგი კითხვები: რა გინდოდათ, რომ გესწავლათ? რა ისწავლეთ? რომელ ინფორმაციას შეეძლო პრობლემის გაგების გაუმჯობესება?

- ეცადეთ რომ, პრობლემის განხილვა გუნდის წევრებმა დაიწყოთ კითხვების დასმით და არა მზა გადაწყვეტილებების გადმოცემით;
- **მოახდინეთ თქვენი ხელქვეითებისთვის უწყვეტი სწავლების აუცილებლობის დემონსტრირება.** დაახასიათეთ თქვენი გუნდის პროექტი როგორც ორგანიზაციული და არა წმინდა ტექნიკური ამოცანა (როგორ გადავჭრით ჩვენ ერთობლივად ამ ამოცანას?);
 - **გამოდიეთ მისაბაძი მაგალითის, მოდელის როლში.** აღიარეთ საკუთარი შეცდომები. ამით თქვენ მოახდენთ თქვენი ხელქვეითებისთვის იმის დემონსტრირებას, რომ შეიძლება პრობლემებისა და შეცდომების განხილვა დასჯის შიშის გარეშე;
 - **მოიპოვეთ ხელქვეითების სრული მხარდაჭერა.** ხაზი გაუსვით იმას, რომ საპროექტო გუნდის ამოცანა საკმაოდ რთულია და აქტიურ მონაწილეობას მოითხოვს გუნდის თითოეული წევრის მხრიდან;
 - **თავიდან მოიცილეთ შიში.** ნუ შეგეშინდებათ იმისა, რომ დაკარგავთ იმიჯს ან პატივისცემას კოლეგების თვალში, თუ იტყვიან შეუფერებელ რაიმეს ან ითხოვთ დახმარებას. ასეთი შიში ქმნის სერიოზულ დაბრკოლებას იდეების გასაცვლელად ან კოლეგებისაგან ინფორმაციის მისაღებად. ქცევის ნორმებში აუცილებელია დაფიქსირდეს ცოდნისმოყვარეობის, ჯგუფური სწავლებისა და პატიოსნების მაღალი ფასეულობა;
 - **არ შეუშინდეთ პროექტის მიზნის, შინაარსისა და გეგმის პერიოდულ გადასინჯვას.** ეს საპროექტო გუნდის მთელი საქმიანობის საფუძველია. პროექტის მიზანი, მასშტაბები და გეგმა ყალიბდება პროექტის შესრულების დასაწყისში. პროექტის შესრულების პროცესში წარმოიშობა ახალი ვარაუდები და ფაქტები, რომელთა მიხედვითაც უნდა

მოხდეს პროცესის სათანადო კორექტირება;

- **სისტემატურად ჩაატარეთ სათანადო ტრენინგები.** ამისათვის ისარგებლეთ სპეციალისტთა მომსახურებით პროექტის შესრულების ყველა ეტაპზე;
- **ალიარეთ სწავლების პროცესში მიღწეული წარმატებები.** როგორც წესი, სწავლების პროცესი ხორციელდება თანდათანობით და შედარებით მცირე „დოზებით“. რაც შეიძლება ხშირად გამოიყენეთ არაფორმალური შესაძლებლობები იმის სადემონსტრაციოდ, თუ რისი მიღწევა მოხერხდა სწავლების პროცესში. სწავლების პროცესის მიმდინარეობის შესახებ ადამიანთა გათვითცნობიერებულობა მათ აძლევს ენერჯიასა და რწმენას, რომელთა გარეშე შეუძლებელია ამ პროცესის საბოლოო წარმატება.

ჯგუფური სწავლების მნიშვნელობის აღიარება საპროექტო გუნდის ხელმძღვანელს აკისრებს დამატებით პასუხისმგებლობას პროექტის შესრულების დაწყებიდანვე. ზემოთ ჩამოთვლილი რეკომენდაციების შესრულება საპროექტო გუნდის წევრებს უნერგავს სწავლებასთან დაკავშირებულ ფასეულობებსა და ჩვევებს, რაც, თავის მხრივ, ხელს უწყობს საპროექტო გუნდის წევრების თვითსრულყოფასა და აადვილებს პროექტის ხელმძღვანელის საქმიანობას.

კოლექტივის ხელმძღვანელობა და ამ თავში ჩამოთვლილი ფაქტორებისადმი მუდმივი ყურადღების გამოჩენა მოითხოვს პროექტის ხელმძღვანელისაგან დროისა და ენერჯიის დიდ დანახარჯებს და ლიდერობის ხელოვნებას. როგორც წესი, პროექტის ხელმძღვანელისაგან მოითხოვენ რეგულარულ ანგარიშს პროექტის შესრულების მსვლელობის, დანახარჯების მოცულობისა და გეგმური ვადების დაცვის შესახებ, ხოლო კოლექტივში არსებული ვითარებით და საპროექტო გუნდის წევრებს შორის ურთიერთობებით ნაკლებად ინტერესდებიან. ამ დროს ავიწყდებათ, რომ მხოლოდ შეკავშირე-

ბულ კოლექტივს, რომელიც ფლობს პრობლემების გადაჭრის მეთოდებს, შეუძლია მწარმოებლურობის მაღალი დონის მიღწევა. ამასთან, მუშაობა მაღალეფექტიან საპროექტო გუნდში უზრუნველყოფს გაცილებით უფრო მეტს, ვიდრე მწარმოებლურობის ზრდაა – მას მოაქვს ადამიანებისთვის კმაყოფილება და სიხარული, რაც მათი შემოქმედებითი პოტენციალის რეალიზების შედეგია.

8.10. ტრენინგების ორგანიზაცია და მეთოდოლოგია

დღევანდელ პირობებში უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება ბიზნესისა და ეკონომიკური განათლების სისტემის ოპტიმალურ რეფორმირებას, ყოველი ცალკეული სამეურნეო სუბიექტის დონეზე მეწარმეობისა და მენეჯმენტის, მათ შორის პროექტების მართვის სატრენინგო სწავლების რადიკალურ გაუმჯობესებას, რის საფუძველზეც უნდა მოხდეს ეროვნული მეურნეობის უზრუნველყოფა მაღალკვალიფიციური საკადრო პოტენციალით.

უცხოეთის ყველა სოლიდურ ორგანიზაციაში ხორციელდება კადრების მუდმივი სწავლება-გადამზადება, რასაც ჩვენში უკვე დამკვიდრებული ტერმინის მიხედვით ტრენინგი (**Training**) ეწოდება. ბიზნეს-სამსახურში მყოფ ადამიანს უნდა შეეძლოს და ვალდებულიც არის საჭიროების შემთხვევაში თვითონ შეითვისოს ან სხვას გადასცეს ცოდნის ის მარაგი და დონე, რომელიც სჭირდება ყოველ კონკრეტულ მუშაკს მთელი ორგანიზაციისა და კონკრეტული საპროექტო გუნდების ინტერესების შესაბამისად. იგივე მოეთხოვება პიროვნებას, რომელიც მუშაობს სპეციალიზირებულ ინსტიტუტებში და საკონსულტაციო-სასწავლო ფირმებში, რომლებიც ტრენინგების მეშვეობით ემსახურებიან დაინტერესებულ ბიზნეს-ორგანიზაციებს.

სამეურნეო ცხოვრებაში მიმდინარე რთული და მრავალფეროვანი პროცესები ნებისმიერი ბიზნეს-ორგანიზაციისაგან მოითხოვს

პერსონალის ტრენინგს, რომლის მიზანია მიაღწიოს მუშაკთა ცოდნისა და კვალიფიკაციის მუდმივ ზრდას და გარემო პირობებთან სათანადო ადაპტაციას.

ამ საკითხის მნიშვნელობიდან გამომდინარე, შეეჩერდებით ტრენინგების ორგანიზაციისა და მეთოდის ზოგიერთ უმთავრეს მომენტზე, რომლებიც უნდა გაითვალისწინოს პროექტის ხელმძღვანელმა საპროექტო გუნდის უწყვეტი სწავლების პროცესში.

მაღალეფექტიანი ტრენინგები ხასიათდება შემდეგი სპეციფიკური თავისებურებებით:

- ტრენინგისა და განვითარების პროგრამები ხორციელდება უმაღლესი ხელმძღვანელობის აქტიური ხელშეწყობით;
- ტრენინგი წამოწეულია პრიორიტეტულ ადგილზე და კორპორაციული კულტურის შემადგენელ ნაწილს წარმოადგენს;
- ტრენინგი ორგანულად დაკავშირებულია ფირმის მიზნებთან, სტრატეგია-ტაქტიკასთან და ჰარმონიულად ერწყმის საბოლოო შედეგებს;
- ტრენინგისადმი დამოკიდებულება და მიდგომა ყოველმხრივი და სისტემურია;
- ტრენინგი და რეტრენინგი ხორციელდება ყველა დონეზე და უწყვეტად;
- ტრენინგს ახორციელებენ მაღალკვალიფიციური შიდა-ფირმული ან მოწვეული სპეციალისტები, პედაგოგები და მეცნიერები.

ტრენინგისა და განვითარების პროცესი შედეგა შემდეგი საფუძვრებისაგან:

- ტრენინგისა და განვითარების ქვესისტემებისა და სხვა სისტემებთან მათი ურთიერთქმედების ზედმიწევნითი ანალიზი;

- ტრენინგის საჭიროების განსაზღვრა;
- ტრენინგის მიზნებისა და ამოცანების მკაფიოდ და სრულად ჩამოყალიბება;
- ტრენინგის ამოცანების სტრუქტურირება (სასწავლო დავალების დანაწევრება შემადგენელ კომპონენტებად);
 - სასწავლო გეგმის ნაწილების ოპტიმალური თანმიმდევრობის განსაზღვრა;
 - სწავლების ალტერნატიული გზების განხილვა.

ტრენინგს თითქმის არავითარი ღირებულება არ ექნება თუ არ მონდება მისი შედეგების გამოყენება-გადატანა (ტრანსფერი) სამუშაო მოვალეობების შესრულების პროცესში. ტრანსფერი შესაძლოა იყოს პოზიტიური (გააუმჯობესოს შესრულება), ნეგატიური (შეაფერხოს შესრულება) და ნეიტრალური. ეს მნიშვნელოვანი გარემოება აუცილებლად უნდა იყოს გათვალისწინებული ტრენინგის დაგეგმვისა და განხორციელების პროცესში.

პოზიტიური ტრანსფერის უზრუნველსაყოფად და გასაძლიერებლად ტრენინგის პროგრამის შედგენისას გათვალისწინებულ უნდა იქნეს შემდეგი მომენტები:

- ტრენინგისა და რეალური სამუშაოს გარემო მაქსიმალურად ახლოს უნდა იყოს ერთმანეთთან;
- ტრენინგმა მონაწილეებს უნდა მისცეს რეალურ სიტუაციაში ეფექტიანი მოქმედებისათვის აუცილებელი უნარ-ჩვევები და გამოცდილება;
- უზრუნველყოფილი იყოს ის, რომ მონაწილენი სწორად იგებდნენ მათთვის მიწოდებულ პრინციპებს, განსაკუთრებით, თუ ეს პრინციპები მათ რეალურ სამუშაოში უნდა გამოიყენონ;
- არსებობდეს მჭიდრო კავშირი ტრენინგის შინაარსსა და სამუშაოს შინაარსს შორის;
- დარწმუნებული იყოს იმაში, რომ ადამიანს სამუშაო აღ-

გილზე მოუწონებენ ტრეინინგის დროს ნასწავლს, ვინაიდან, თუ ხელმძღვანელი რაიმე ჟესტით ან სიტყვით გამოხატავს თავის უნდობლობას ტრეინინგზე ნასწავლისადმი, მაშინ ნორმალურ შედეგებს არ უნდა ველოდეთ.

ტრეინინგის ეფექტიანობისათვის აუცილებელია მსმენელის მოტივაციის უზრუნველყოფა. მოტივაცია არის ის, რაც აღძრავს, წარმართავს, ენერგიით კვებავს და უზრუნველყოფს მიზნის, მისწრაფებისა და კონკრეტული ქცევის წარმოშობა-შენარჩუნებას, ამასთანავე, განამტკიცებს ტრეინინგის დროს მიღებულ ცოდნასა და უნარ-ჩვევებს.

ტრეინინგში წარმატების მიღწევის მოტივაციაზე გავლენას ახდენს შემდეგი ფაქტორები:

- კარგი (ხელისშემწყობი) სამუშაო გარემო. ტრეინინგზე დასწავლილის სათანადო გამოყენებისათვის ყურადღება უნდა მიექცეს სამუშაო გარემოს გავლენას მუშაკის მოტივაციაზე. სახელდობრ, სამუშაოს კარგად შესრულებისათვის ადამიანს უნდა ჰქონდეს ყველა საჭირო რესურსი (მატერიალური, ფინანსური, ადამიანური). აუცილებელია აგრეთვე ნორმალური სოციალური გარემო, კარგი ურთიერთობები თანამშრომლებთან და ხელმძღვანელთან. კომუნიკაციები უნდა იყოს რეგულარული, გულახდილი, საქმიანი, უკონფლიქტო და ეფექტიანი უკუკავშირის საშუალებას იძლეოდეს. ასეთ სიტუაციაში ადამიანს ეძლევა და უმტკიცდება რწმენა, რომ იგი წარმატებით გამოიყენებს ტრეინინგის შედეგებს;
- უნდა არსებობდეს დასაბუთებული აზრი იმის შესახებ, რომ ადამიანს აქვს გარკვეული ხარვეზი ცოდნის, გამოცდილებისა და უნარ-ჩვევების მხრივ, რომელიც საჭიროა და შესაძლებელია გამოსწორდეს ტრეინინგის მეშვეობით;

- საჭიროა რწმენა იმისა, რომ ადამიანი შეძლებს ტრეინინგის შედეგების ეფექტიანად გამოყენებას. ამ მხრივ დიდად მნიშვნელოვანია ორგანული ურთიერთკავშირი ლექტორს, ხელმძღვანელსა და თანამშრომლებს შორის;
- აუცილებელია მსმენელს სჯეროდეს, რომ ტრეინინგის წარმატებით დასრულება მას სასურველ შედეგებს მოუტანს (დაწინაურება, ხელფასის მომატება და სხვ.).

ცივილიზებულ ქვეყნებში ბიზნეს-ტრეინინგების დროს, სხვა მოწინავე ტექნოლოგიებთან (მაგალითად, პროექტების მეთოდი, რომელიც მე-3 თავში იყო განხილული) ერთად, ძირითადად გამოიყენება კონკრეტული სიტუაციების მეთოდი – „ქეის-სთადი“ (Case-study), რომლის სამშობლოდ ითვლება ამერიკის შეერთებული შტატები. პირველად ეს მეთოდი გამოიყენეს ჰარვარდის უნივერსიტეტში 1924 წელს. იგი ითარგმნება როგორც „კონკრეტული სიტუაციების გარჩევა“.

„ქეისი“ (შემთხვევა, საქმე, გარემოება, სამეურნეო სიტუაცია) – ეს არის მაგალითი, რომელიც აღებულია რეალური ბიზნესიდან. იგი გადმოცემულია ტექსტის სახით, რომელიც მოგვაცნობს ეკონომიკური პროფილის გაზეთში გამოქვეყნებულ სტატიას, ან აღწერს კონკრეტული კომპანიის ჩამოყალიბებას, განვითარებას, მდგომარეობას და მართვას დინამიკაში. ეს ყოველივე გადმოცემულია ციფრებში, რეალური დასახელებებისა და გვარების მითითებით.

რიგ შემთხვევებში, სათანადო მასალის არარსებობის დროს, იყენებენ ვირტუალურ, წარმოსახვის მეშვეობით შექმნილ „ქეისებს“.

ტრეინინგის მსმენელებს ევალებათ განსაზღვრონ ბიზნესის განვითარების ამოცანები, აგრეთვე კონკრეტული პრობლემების გადასაჭრელად გამოიმუშაონ მოქმედებათა საკუთარი ვარიანტები.

ცნობილია, რომ რეალურ ბიზნესში არ არსებობს ერთმნიშვნელოვნად სწორი გადაწყვეტილებები. „ქეისების“ მეთოდით სწავლების არსი მდგომარეობს იმაში, რომ ყოველი მონაწილე

აყენებს ვარიანტებს, საკუთარი ცოდნიდან, პრაქტიკული გამოცდილებიდან და ინტუიციიდან გამომდინარე.

სხვადასხვა ინფორმაციის განხილვა და შეფასება ხდება საერთო დისკუსიის პროცესში. „ქეისის“ გარჩევის პროცედურა მოიცავს შემდეგ მომენტებს: „ქეისის“ წაკითხვა; განხილვა ჯგუფში; გადაწყვეტილების მიღება და პრეზენტაცია.

კონკრეტული სიტუაციების გარჩევა მსოფლიოს მოწინავე ბიზნეს-ტრენინგების ერთ-ერთ უმთავრესი სასწავლო მეთოდია. იგი მჭიდროდ არის დაკავშირებული სალექციო სწავლების მეთოდთან და შემოქმედებითად ავითარებს მას. ორივეს საკუთარი ადგილი და როლი აქვს სასწავლო პროცესში. ლექციის მეშვეობით შეუძლებელია გაკეთდეს ის, რასაც კარგად ართმევს თავს „ქეისის“ მეთოდი და, პირიქით. ამიტომ დაუშვებელია რომელიმე მათგანის გამორჩევა და გადაჭარბებული გამოყენება.

კონკრეტული სიტუაციების მეთოდით სწავლება მსმენელს ამდირებს შემდეგი შესაძლებლობებით:

- დაინახოს და გაიაზროს პრობლემა ხელმძღვანელის ან მონაწილის თვალთ;
- ღრმად ჩასწვდეს და პრაქტიკულად გამოიყენოს ეკონომიკური კონცეფციები;
- შეადაროს ერთმანეთს სხვადასხვა მიდგომა და გამოიმუშაოს მათში გარკვეული ტიპოლოგია;
- არსებული გამოცდილების, ხედვისა და მსჯელობის მეშვეობით გაიაზროს და დააბალანსოს პრობლემები და ფაქტები. შეაჯეროს და სხვებს გაუზიაროს საკუთარი გამოცდილება და ნააზრევი;
- გამოიყენოს თავისი ანალიტიკური უნარ-ჩვევები მოქმედებაში, რეალურ სიტუაციაში;
- განავითაროს თავისი დაჯერებულობა სიტუაციაში მონაწილეობისადმი და კომუნიკაციური უნარ-ჩვევები. შეისწავლოს, თუ როგორ დაიცვას საკუთარი პოზიცია, მოიტა-

ნოს სათანადო არგუმენტები, დაარწმუნოს სხვები, აგრეთვე გაითავისოს ყოველივე ის, რაც შეუძლებელია გაკეთდეს ლექციასა და მის ანალოგიურ მეცადინეობაზე;

- გაიღრმავოს ცოდნა თანამედროვე ეკონომიკის თეორიული და პრაქტიკული პრობლემების სფეროში.

„ქეისის“ გარჩევისას ლექტორს შეუძლია დაიკავოს აქტიური ან პასიური პოზიცია, უხელმძღვანელოს დისკუსიას ან მხოლოდ შეაჯამოს არსებული სიტუაცია. მსმენელის საინტერესო გამოსვლისას მასწავლებელს შეუძლია მხარი დაუჭიროს მას ან მოითხოვოს ასეთი დებულებების პრიორიტეტულ პოზიციაზე წამოწევა. ხშირად პედაგოგი კითხვების სერიისა და კამათის მეშვეობით ცდილობს ჩამოაყალიბებინოს მსმენელს საბოლოო, დასაბუთებული აზრი და გადაწყვეტილება.

გარჩევის დაწყებამდე აუცილებელია ჯგუფმა მოახდინოს საკვანძო პრობლემების გამოვლენა და დაადგინოს, თუ მოცემული ინფორმაციიდან რომელია მთავარი, დასახული ამოცანის გადასაჭრელად.

არსებობს სიტუაციის ანალიზის რამდენიმე ტიპი, რომელთაგან აღსანიშნავია:

- 1) **ყოველმხრივი (დაწვრილებითი) ანალიზი.** იგი გულისხმობს „ქეისის“ საკვანძო საკითხებში სიღრმისეულ წვდომას, მათ შორის, რეკომენდებული მოქმედებების დეტალურ განხილვას;
- 2) **სპეციალიზებული ანალიზი,** რომელიც კონცენტრირებულია კონკრეტულ საკითხზე ან პრობლემაზე;
- 3) **დასაწყისის ანალიზი.** ამ შემთხვევაში ლექტორი შემოიფარგლება დისკუსიის მთავარი საკითხების მიმოხილვით.

დისკუსიის დამთავრებისას მსმენელმა უნდა ჩამოაყალიბოს დასკვნები, მოამზადოს გამოსვლის თეზისები, გამოვიდეს ჯგუფის წინაშე და გადმოს-

ცეს პრობლემის გადაჭრის მისეული ხელვა და დასახოს სათანადო გზა.

კონკრეტულ სიტუაციებს, როგორც წესი, წერენ გამოცდილი ლექტორები და სპეციალისტები. „ქეისში“ უნდა აისახოს რეალური კომპანიის განვითარების გზა ან რაიმე კონკრეტული პრობლემა. ამიტომ, გარკვეულ შემთხვევებში, როდესაც კომპანიას არ სურს ინფორმაციის გაცემა, „ქეისის“ შედგენა შეუძლებელი ხდება. ასეთი პრობლემები კი საქართველოში გაცილებით ხშირია, რის გამოც ამ ეტაპზე ჩვენი ბიზნესის მაგალითებზე „ქეისების“ შედგენა თითქმის წარმოუდგენელია. შესაძლებელია მხოლოდ რომელიმე მცირე საწარმოს მაგალითზე რაიმე პრობლემის შერჩევა, ციფრებისა და მონაცემების შეცვლა და საშუალო ხარისხის „ქეისის“ დაწერა. ასეთ შემთხვევებში დასაშვებია ვირტუალური „ქეისების“ შექმნა და გარჩევა.

დღევანდელ ეტაპზე მიზანშეწონილია ბიზნეს-ტრენინგის პროცესში ფართოდ დავნერგოთ ის „ქეისები“, რომლებიც აპრობირებულია უცხოეთში და იბეჭდება ზოგიერთ სახელმძღვანელოსა და სპეციალიზებულ ლიტერატურაში.

არსებობს ტრენინგ-პროგრამების წარმატების შეფასების ხუთი კრიტერიუმი:

- 1) ტრენინგის მონაწილეთა რეაქციები (რამდენად მოსწონთ პროგრამა, როგორია მათი დამოკიდებულება);
- 2) დასწავლა (რა პრინციპები, ფაქტები და უნარ-ჩვევები შეითვისეს მსმენელებმა);
- 3) ქცევა (გამოიწვია თუ არა პროგრამამ ცვლილებები რეალურ სამუშაო სიტუაციაში, ანუ განხორციელდა თუ არა ტრანსფერი);
- 4) შედეგები (რამდენად იმოქმედა ტრენინგ-პროგრამის შედეგებმა სამუშაოს შესრულების ხანგრძლივ და სტაბილურ გაუმჯობესებაზე, რაც აისახება გაცდენებისა და საჩივრების შემცირებაში ან მუშაობის ხარისხისა და ოდენობის გაუმჯობესებაში);
- 5) პერსპექტივები (რამდენად მოტივირებული ჩანს ორგა-

ნიზაციისათვის მომავალში ანალოგიური ტრენინგების ჩატარება).

წარმატებული ტრენინგ-პროგრამის აუცილებელი მახასიათებლები კი შემდეგია:

- 1) უნდა განისაზღვროს პროგრამის სპეციფიკური მიზნები ორგანიზაციის მიზნების, ამოცანებისა და პერსონალის დეტალური ანალიზის საფუძველზე. ძირითადი იდეა არის – ტრენინგის რეალური მოთხოვნების დადგენა და იმის განსაზღვრა, თუ რა ცვლილებებია საჭირო;
- 2) უნდა შეიქმნას ტრენინგის ისეთი გარემო, რომელიც მიგვიყვანს ამ მიზნების მიღწევამდე. ძირითადი გადამწყვეტი ასპექტები მოიცავს შესაბამისი დასწავლის პირობებისა და ტრენინგის ტიპის განსაზღვრას;
- 3) პროგრამის აგებაში ნაგულისხმევი უნდა იყოს შეფასების პროცესები. უზრუნველყოფილ უნდა იქნეს ტრენინგის თითოეული მსმენელის მიერ დავალების შესრულების პრე-ტესტი, მონიტორინგი და პოსტ-ტესტი. ტრენინგ-სიტუაციაში დასწავლილი მხოლოდ მაშინ არის ღირებული, თუ ის რეალურ სამუშაოზე იქნება გადატანილი. გადატანა უნდა გაიზომოს რეალური სამუშაოს არსებითი კრიტერიუმების საშუალებით;
- 4) ტრენინგის შედეგები უნდა შევადაროთ საწყის მიზანს, რათა განვსაზღვროთ პროგრამის ეფექტიანობა, აუცილებლობის შემთხვევაში კი შევიტანოთ კორექცია.

ქვემოთ სანიშნოდ მოვიტანთ მეცადინეობის ერთ-ერთი, 12-დღიანი ტრენინგ-კურსის განრიგს დისციპლინაში „პროექტების მენეჯმენტი“, რომლის დროსაც ჩვენ მიერ გამოიყენება პროექტების, გუნდური მუშაობის, კვლევითი და კონკრეტული სიტუაციების მეთოდები.

*ბიზნეს-ტრენინგის კურსი ღამყვებთათვის:
„პროექტების მენეჯმენტი“*

მეცადინეობის განრივი

დღე 1.

1. მონაწილეების გაცნობა, მიმოხილვითი ლექცია-საუბარი და კონკრეტული კომედიური სიტუაციის ანალიზი (Case-Study) თემაზე: „დროის მენეჯმენტის მოთხოვნების დარღვევა პროექტის შედეგისას“ (1 სთ.);
2. გუნდური მიკროპროექტების შედგენა თემაზე: „ერთდღიანი რთველის დაგეგმვა და ორგანიზაცია“ (2 სთ.);
3. გუნდური მიკროპროექტების პრეზენტაცია და გამარჯვებული გუნდის დაჯილდოება (1 სთ.).

დღე 2.

1. ლექცია-დებატები თემაზე: „მენეჯმენტი“ (2 სთ.);
2. დებატები საპროექტო იდეების გენერაციის ირგვლივ (2 სთ.).

დღე 3.

1. ლექცია-დებატები თემაზე: „პროექტის მენეჯმენტი“ (2 სთ.).
2. ტესტის შევსება პროექტის მენეჯერის თვისებებზე (2 სთ.).

დღე 4.

1. ლექცია-დებატები თემაზე: „დროის მენეჯმენტი“ (2 სთ.).
2. ტესტის შევსება დროის მენეჯმენტში (2 სთ.).

დღე 5.

1. ლექცია-დებატები თემაზე: „პროექტის მენეჯმენტი“ (2 სთ.).
2. ლექცია-დებატები თემაზე: „დროის მენეჯმენტი“ (2 სთ.).

დღე 6.

1. ლექცია-დებატები თემაზე: „მენეჯმენტი“ და მენეჯმენტის ლექსიკონის ინდივიდუალური რეფერატების განხილვა (4 სთ.).

დღე 7.

1. სემინარი-ინტერაქტივი და დებატები თემაზე: „მენეჯმენტი“, „პროექტის და დროის მენეჯმენტი“ (4 სთ.).

დღე 8.

1. კონკრეტული სიტუაციის გარჩევა (Case-Study): „სპეციფიკური პროექტის მენეჯმენტი: – „ქართული ეროვნული ტანსაცმლის წარმოება“ და სათანადო პროექტის მონახვის ინდივიდუალური შედეგა (2 სთ.);
2. კონკრეტული სიტუაციის წერითი ფორმით გარჩევა (Case-Study): „ნავთობსადენის პროექტის მენეჯმენტის მორალური და ეკოლოგიური ასპექტები“ (2 სთ.).

დღე 9.

1. პროექტების შედგენა გუნდებში (4 სთ.).

დღე 10.

1. პროექტების შედგენა გუნდებში (4 სთ.).

დღე 11.

1. პროექტების შედგენა გუნდებში (4 სთ.).

დღე 12.

1. პროექტების პრეზენტაცია და გამარჯვებულ გუნდებზე პრიზების გაცემა (3 სთ.).
2. ტრენინგ-კურსის შეჯამება (1 სთ.).

სულ: 12 სამუშაო დღე (დღეში 4 აკად. საათი, სულ – 48 აკად. საათი).

ბიზნეს-ტრენინგები უმნიშვნელოვანეს რგოლს წარმოადგენს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების პროცესში, რის გამოც აუცილებელია

ბელია მისი დანერგვა საქართველოს სამეურნეო ცხოვრების ყველა დონეზე.

საკითხები თვითშემოწმებისა
და გაკეთებისათვის

ინდივიდუალურად, წყვილებში ან გუნდებში განიხილეთ შემდეგი თემატიკა:

1. მაღალეფექტიან საპროექტო გუნდად ჩამოყალიბების პრობლემები;
2. მაღალეფექტიანი საპროექტო გუნდის მოდელი;
3. პოზიტიური ატმოსფერო კოლექტივში;
4. პრობლემების ერთობლივი გადაჭრა;
5. ლიდერობის ხელოვნება;
6. ქცევის ნორმების ძირითადი კატეგორიები;
7. ქცევის ნორმების სანიმუშო ჩამონათვალი;
8. კოლექტივის ინდივიდუალურობა და განუმეორებლობა;
9. აქტიურად მოსმენის დამაბრკოლებელი ფაქტორები;
10. რეკომენდაციები აქტიურად მოსმენის უნარის განვითარებისათვის;
11. კოლეგების მოსმენის უნარის დაუფლება;
12. რეკომენდაციები ეფექტიანი თათბირების ჩატარებისათვის;
13. პრობლემათა ანალიზის ეტაპები;
14. გადაწყვეტილებათა მიღების ტიპური ხერხების აღწერა;
15. რეკომენდაციები კონსენსუსის მეთოდით გადაწყვეტილებათა მისაღებად;
16. კონფლიქტური სიტუაციების გადაჭრისადმი ოთხი არაეფექტიანი მიდგომა;
17. რეკომენდაციები კონფლიქტური სიტუაციების პროდუქტიული გადაჭრისათვის;
18. რეკომენდაციები საპროექტო გუნდის სწავლების პროცე-

სის წარმართვისათვის;

19. ტრენინგების ორგანიზაციისა და მეთოდის უმთავრესი მომენტები;
20. კონკრეტული სიტუაციების მეთოდი – „ქეის-სთადი“ (Case-study);
21. ტრენინგ-პროგრამების წარმატების შეფასების კრიტერიუმი და მახასიათებლები;
22. მეცადინეობის სანიმუშო განრიგი ტრენინგ-კურსისა დისციპლინაში „პროექტების მენეჯმენტი“.

თავი 9

კომუნიკაციები და პროექტის დასრულება

9.1. კომუნიკაციები პროექტის შესრულების დროს

1) კომუნიკაციები საპროექტო გუნდში

პროექტის წარმატებისათვის აუცილებელია უზრუნველყოფილ იქნეს მუდმივი, ეფექტიანი კომუნიკაციები პროექტის ყველა მონაწილეს შორის.

იმისათვის, რომ პროექტი სათანადოდ შესრულდეს, მასში მონაწილე ყველა დაინტერესებულ პირს მუდმივად უნდა ჰქონდეს ურთიერთობა ერთმანეთთან, ანუ ადამიანებს შორის უნდა იყოს კომუნიკაციები. თავისი დროის მნიშვნელოვან ნაწილს პროექტის ხელმძღვანელი ხარჯავს ურთიერთობაზე. კომუნიკაციების დროს ხდება მიზნების შეთანხმება, კოორდინირდება ადამიანთა მოქმედებები, ვლინდება და იჭრება პრობლემები, რეგულირდება ადამიანთა მოლოდინები. ეს ნიშნავს, რომ პროექტების მართვის თითოეული მეთოდი, არსებითად, კომუნიკაციის ერა თუ ის ხერხია.

კომუნიკაციათა ხელოვნების დაუფლებას უდიდესი მნიშვნელობა აქვს პროექტის ხელმძღვანელისათვის. პროექტის ხელმძღვანელს კარგად უნდა შეეძლოს:

- საკუთარი აზრების გადმოცემა როგორც ზეპირად, ასევე წერილობით;
- შედეგიანი თათბირების ჩატარება;
- კონფლიქტური სიტუაციების გადაჭრა კონსტრუქციული სულისკვეთებით;
- თანამოსაუბრეთა მოსმენა და მათი აზრების გაგება.

საპროექტო გუნდის წევრებს გააჩნიათ ოთხი ძირითადი კომუნიკაციური მოთხოვნა:

1. *მოვალეობები.* საპროექტო გუნდის თითოეულმა წევრმა ზუსტად უნდა იცოდეს, თუ პროექტის რომელ ნაწილზეა ის პასუხისმგებელი;
2. *კოორდინაცია.* ასრულებენ რა დავალებულ სამუშაოს, საპროექტო გუნდის წევრები დამოკიდებული არიან ერთმანეთზე. მაკოორდინირებელი ინფორმაცია უზრუნველყოფს საპროექტო გუნდის წევრების ერთობლივი მუშაობის მაღალეფექტიანობას;
3. *პროექტის შესრულების მიმდინარეობა.* გარკვეული მიზნისაკენ მოძრაობა გულისხმობს მიღწეული პროგრესისთვის რეგულარული ყურადღების მიქცევას. ეს აუცილებელია პრობლემათა გამოსავლენად და საპასუხო ზომების მისაღებად. საპროექტო გუნდის წევრები უნდა ფლობდნენ ინფორმაციას პროექტის მიმდინარე მდგომარეობაზე;
4. *ინფორმირებულობა მისაღები გადაწყვეტილებების შესახებ.* საპროექტო გუნდის წევრები უნდა ფლობდნენ ინფორმაციას კლიენტების, სპონსორებისა და ფირმის ხელმძღვანელობის მიერ მისაღები გადაწყვეტილებების შესახებ, თუ ეს გადაწყვეტილებები ეხება შესასრულებელ პროექტსა და მის ეკონომიკურ კონტექსტს. საპროექტო გუნდის წევრები უნდა იცნობდნენ ამ გადაწყვეტილებებს, რაც აუცილებელია სინქრონიზაციისთვის ამ გადაწყვეტილებათა რეალიზაციის დროს.

2) სამუშაოების განაწილება შემსრულებლებს შორის

იმისათვის, რომ პროექტი წარმატებით შესრულდეს, ხოლო პროექტის ხელმძღვანელმა მიიღოს დამსახურებული აღიარება, მისი გადაწყვეტილებები და მითითებები უნდა იყოს მკაფიო და გასაგები თითოეული ხელქვეითისთვის.

ვაგალებთ რა განსაზღვრულ სამუშაოს ინდივიდუალურ ან კოლექ-

ტიურ შემსრულებელს, აუცილებელია ვიხელმძღვანელოთ შემდეგი საბაზო წესებით:

- აუხსენით შემსრულებელს, თუ როგორი უნდა იყოს მისი მუშაობის შედეგი. დარწმუნდით იმაში, რომ მან სწორად გაიგო თქვენი ახსნა-განმარტებები, მათ შორის, ისიც, თუ როგორი იქნება მისთვის დავალებული სამუშაოს შესრულების შეფასების კრიტერიუმები;
- აუხსენით შემსრულებელს შრომითი დანახარჯების მოსალოდნელი დონე და მიუთითეთ ვადა, რომლისთვისაც უნდა იქნეს შესრულებული დავალებული სამუშაო. აუხსენით ისიც, თუ რა ადგილი უკავია ამ სამუშაოს შესასრულებელ პროექტში;
- თუ თქვენთვის ცნობილია რაიმე დაბრკოლება, რამაც შეიძლება ხელი შეუშალოს სამუშაოს შესრულებას, ან გაქვთ განსაკუთრებული ინფორმაცია, რომელიც შეიძლება დასჭირდეს მის შემსრულებელს, გააცანით მას ეს ცნობები. განაწყვეთ იგი დავალებული სამუშაოს წარმატებით დასრულებაზე;
- სამუშაოების განაწილება არ ანდოთ სხვა პირს ან არ დაზოგოთ დრო ახსნა-განმარტებებზე, კითხვებზე პასუხის გაცემაზე და ასევე იმის განხილვაზე, რაც შეიძლება აინტერესებდეს შემსრულებლებს. ამაზე დახარჯული დრო უნდა განიხილებოდეს, როგორც მნიშვნელოვანი წვლილი საპროექტო გუნდის წარმატებით ფუნქციონირებაში – რაც უფრო საგულდაგულოდ მოამზადებთ მას მომავალი სამუშაოსთვის, მით უფრო წარმატებით შესრულდება ეს სამუშაო.

დაგვემთხროს დრო პროექტის ცალკეულ შემსრულებლებთან რეგულარული შეხვედრებისთვის. განსვლეთ, რომ თქვენი ამოცანა მდგომარეობს იმაში, რომ მათი მუშაობა იყოს მაქსიმალურად პროდუქტიული.

ტიული. პროდუქტიულობის ხარისხის შეფასებას თქვენ შეძლებთ მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ გემახსოვრებათ, რაზე მუშაობს თითოეული მათგანი და რა პრობლემების გადაჭრას ცდილობენ ისინი.

პროექტის შესრულების მიმდინარეობისადმი მიძღვნილი საპროექტო გუნდის თათბირები ვერ უზრუნველყოფს პროექტის შემსრულებლებთან ურთიერთობის ინდივიდუალურ დონეს. პროექტის ხელმძღვანელი უნდა ზრუნავდეს პროექტის ცალკეულ შემსრულებლებთან შეხვედრათა ორგანიზაციაზე. **პროექტის ხელმძღვანელმა თავის საკვირაო განრიგში უნდა გაითვალისწინოს დრო საპროექტო გუნდის თითოეულ მონაწილესთან შესახვედრად, რითაც წინასწარ იგეგმება დრო ხელქვეითებთან ურთიერთობისათვის.**

3) ურთიერთობა ფირმის ხელმძღვანელობასა და შემკვეთებთან

წარმატებულია ის პროექტები, რომლებიც პასუხობენ ფირმის ხელმძღვანელობისა და შემკვეთების მოლოდინებს.

კომუნიკაციური გეგმა უნდა შეიცავდეს სტრატეგიის დაწვრილებით გადმოცემას, რომლის მიზანს წარმოადგენს არა მარტო ამ დაინტერესებულ მხარეთა ინფორმირება, არამედ მათი მოლოდინების აქტიური მართვაც.

ამუშავებს რა კომუნიკაციურ გეგმას, პროექტის ხელმძღვანელმა უნდა უპასუხოს კითხვებს, რომლებიც ეხება შემკვეთებისა და ფირმის ხელმძღვანელობის ინფორმირებას:

- ვისთვის და რატომ არის აუცილებელი ინფორმაციის მიწოდება?
- სახელდობრ, რომელი ინფორმაციაა მათთვის აუცილებელი, რამდენად დაწვრილებითი უნდა იყოს ეს ინფორმაცია და რა სიხშირით უნდა იქნეს იგი წარდგენილი?
- თუ საუბარია ფირმის ხელმძღვანელობასა და შემკვეთებთან კომუნიკაციაზე, როგორი უნდა იყოს თქვენი მიზანი და ყველაზე უკეთ რა გზით მიიღწევა ეს მიზანი?

უპასუხებთ რა ამ კითხვებს, თქვენ შეძლებთ გაცილებით ეფექტიანად მართოთ ამ მნიშვნელოვანი დაინტერესებული მხარეების მოლოდინები და დროულად მიიღოთ მათგან თქვენთვის საჭირო გადაწყვეტილებები.

აუცილებლად დროულად აცნობეთ ფირმის ხელმძღვანელობასა და შემკვეთებს ყოველი ფაქტი პროექტის შესრულების დროს წარმოქმნილი სირთულეების შესახებ. რაც უფრო სწრაფად გააკეთებთ ამას, მით უფრო ადვილად გადაჭრით წარმოქმნილ პრობლემას. **ფირმის ხელმძღვანელობისა და შემკვეთებისაგან „ცუდი ახალი ამბების“ დამალვა მიიშველს გამოიწვევს – მიჩქმალული პრობლემა გაღრმავდება და გადაუჭრელ დილემად გადაიქცევა, რაც სხვა ზიანთან ერთად, თქვენი რეპუტაციის სერიოზულ შელახვასაც გამოიწვევს.**

9.2. ორგანიზაციული უპირატესობა და პროექტის უმსრულეობის მსვლელობისას დამატებითი მიმდინარეობა

1) ორგანიზაციული შეკრება

თითოეულ პროექტს უნდა ჰქონდეს მისი შესრულების დაწყების მასიმალურიზებული მოვლენა. ასეთი ნათელი და დასამახსოვრებელი მოვლენის როლს ასრულებს ორგანიზაციული შეკრება, რომლის განმავლობაში ყველა დაინტერესებულ პირს შეუძლია შეხვედრა, ერთმანეთის გაცნობა და კოლექტივის მიერ საკუთარი თავის გაცნობიერება, რომლის ყველა წევრი მიისწრაფვის გარკვეული, ყველასთვის საერთო მიზნისაკენ.

ორგანიზაციული შეკრება, ჩვეულებრივ, ახდენს პროექტის შესრულების ფაზის დაწყების სიმბოლოზებას. ამ დროისთვის უკვე დამტკიცებულია სამუშაოს შინაარსი და პროექტის გეგმა, შერჩეულია პროექტის შემსრულებელთა შემადგენლობა. ამრიგად, ორგანიზაციული შეკრება ყველა დაინტერესებულ მხარეს აძლევს

შესაძლებლობას – შესაფერის ვითარებაში დააფიქსიროს პროექტის შესრულების დაწყება. **ქვემოთ ჩამოყალიბებულია ორგანიზაციული შეკრების სანიმუშო ფორმატი:**

- ორგანიზაციული შეკრება მიჰყავს პროექტის სპონსორს. ის უხსნის ყველა დამსწრეს პროექტის მიზანსა და ადვილს, რომელიც უკავია ამ პროექტს ფირმის საქმიანობაში;
- დამსწრენი ეცნობიან პროექტის შემკვეთებს (კლიენტებს). ისინი განმარტავენ მოცემული პროექტის მნიშვნელობას მათი ბიზნესისთვის;
- პროექტის სპონსორი დამსწრეებს წარუდგენს პროექტის ხელმძღვანელს;
- იწყება საპროექტო გუნდის წევრთა სახელობითი წარდგენა (თუ საპროექტო გუნდი არ არის ძალზე მრავალრიცხოვანი). მომწოდებლები და მოიჯარეები, აგრეთვე, უნდა იქნენ წარდგენილნი ორგანიზაციული კრების მონაწილეებისთვის;
- დამსწრეებს ურიგებენ საფირმო ყავის ფინჯნებს, ჩოგბურთის მაისურებს ან სხვა სუვენირებს ფირმის ან მომავალი პროექტის სიმბოლიკით. ორგანიზაციული კრება უფრო შესაფერისი მომენტია სუვენირების გადაცემისათვის, ვიდრე პროექტის დასრულება, რადგან ასეთი რიტუალი ხელს უწყობს ადამიანებში კოლექტივიზმისა და ერთობლივი მიზნისაკენ სწრაფვის გამოძუშავებას;
- არაფორმალური ნაწილი. პროექტის მომავალი მონაწილეები პირადად ეცნობიან ერთმანეთს და უზიარებენ აზრებს მომავალი სამუშაოს თაობაზე.

მსხვილი პროექტების შემთხვევაში შემსრულებელთა რაოდენობა იმდენად დიდია, რომ შეუძლებელი ხდება ყველას მოწვევა ორგანიზაციულ შეკრებაზე. ასეთ შემთხვევაში პროექტის ხელმძღვანელმა უნდა ჩაატაროს შეკრებები საპროექტო გუნდის ცალკეულ ჯგუფებთან.

ყოველ ასეთ შეკრებაზე დახარჯული დრო დიდ წვლილს შეიტანს შეკავშირებული საპროექტო გუნდის ჩამოყალიბებისა და მისი მაღალი პროდუქტიულობის უზრუნველყოფაში.

2) პროექტის შესრულების მსვლელობისადმი მიძღვნილი თათბირები

პროექტის შესრულების მსვლელობაზე თვალყურის დევნება მოითხოვს თათბირების რეგულარულ ჩატარებას. ეს საჭიროა ინფორმაციის გაცვლისა და შესაბამისი გადაწყვეტილებების მიღებისათვის.

პროექტის შესრულების მსვლელობისადმი მიძღვნილი, სწორად ორგანიზებული თათბირი აკმაყოფილებს მრავალ კომუნიკაციურ მოთხოვნას, რომელიც წარმოეშობათ საპროექტო გუნდის მონაწილეებს.

პროექტის შესრულების მსვლელობისადმი მიძღვნილი თათბირები პროექტის ხელმძღვანელს შემდეგ შესაძლებლობებს უქმნის:

- ასეთი თათბირები ხელს უწყობს საპროექტო გუნდის შეკავშირებულობას და ამ გუნდის ყველა წევრს ერთად შეკრების იშვიათ შესაძლებლობას აძლევს;
- ინფორმაცია პროექტის შესრულების მსვლელობის შესახებ უნდა მივიღოთ, აგრეთვე, „გარეშე“ წყაროებიდანაც (პროექტის სპონსორი, შემკვეთი და ფირმის ხელმძღვანელობა);
- პროექტის შესრულების მსვლელობისადმი მიძღვნილი თათბირების დროს უნდა გამოვავლინოთ პრობლემები და გავიაზროთ მათი გადაჭრის გზები;
- საჭიროა მივალწიოთ საპროექტო გუნდის ყველა წევრის მიერ პროექტის შესრულების მსვლელობისა და თათბირის ჩატარების მომენტისთვის მიღწეული შედეგების გაგებას. გუნდის წევრებმა ერთობლივად უნდა განსაზღვრონ პროექტის გეგმაში ამა თუ იმ ცვლილების შეტანის აუცილებლობა;

- განუმარტეთ საპროექტო გუნდის წევრებს მათი პასუხისმგებლობა პროექტის წინაშე დასახული ყველა მიზნის მისაღწევად.

პროექტის შესრულების მსვლელობისადმი მიძღვნილი თათბირები ეფუძნება მართვის კოლექტიურ სტილს. ისინი გულისხმობენ საპროექტო გუნდის მონაწილეობას პროექტის დაგეგმვაში. გარდა ამისა, პროექტის ხელმძღვანელმა უნდა წაახალისოს საპროექტო გუნდის წევრთა აქტიური მონაწილეობა პროექტის შესრულებაში მათ მიერ ერთობლივად შემუშავებული პროექტის გეგმის თანახმად. ასეთი მიდგომა ეფუძნება იმას, რომ საპროექტო გუნდის თითოეული წევრის მონაწილეობა პროექტის მართვაში ხელს უწყობს შემსრულებელთა პირადი დაინტერესებულობისა და პასუხისმგებლობის ზრდას.

ეფექტიანი თათბირის ჩატარების ძირითადი წესების გარდა, რომლებზეც საუბარი იყო მე-8 თავში, პროექტის შესრულების მსვლელობისადმი მიძღვნილი თათბირების ჩატარებისას უნდა მივყვეთ ქვემოთ ჩამოთვლილ რეკომენდაციებს:

- პროექტის შესრულების მსვლელობისადმი მიძღვნილი ყოველი მორიგი თათბირისთვის საგულდაგულოდ უნდა მოემზადოთ. ყოველი ასეთი თათბირისთვის ადგენენ დღის წესრიგს. გარდა ამისა, თათბირის დაწყებამდე მისმა თითოეულმა მონაწილემ უნდა შეადგინოს ანგარიში დაუმთავრებელი სამუშაოს შესახებ – OTR (Open Task Report). OTR წარმოადგენს პროექტის გეგმის ქვესიმრავლეს, რომელშიც ჩამოთვლილია ყველა ის ამოცანა, რომელიც უნდა შესრულდეს, მაგრამ ამა თუ იმ მიზეზის გამო არ შესრულებულა, აგრეთვე, შემდეგი ორი საანგარიშო პერიოდისთვის დაგეგმილი ამოცანები (*საანგარიშო პერიოდი* განისაზღვრება როგორც დროის მონაკვეთი პროექტის შესრულების მსვლელობისადმი მიძღვნილ ორ შემდგომ თათბირს შორის. თუ, მაგალითად, პროექტის

შესრულების მსვლელობისადმი მიძღვნილი თათბირები ტარდება ყოველკვირეულად, მაშინ, საანგარიშო პერიოდი უდრის ერთ კვირას);

- საპროექტო გუნდის მუდმივი წევრების გარდა თათბირში მონაწილეობას უნდა იღებდნენ უშტატო შემსრულებლები, რომლებიც უკვე მუშაობდნენ გარკვეული ამოცანის შესრულებაზე ან რომლებსაც მოუხდებათ მუშაობა ამა თუ იმ ამოცანის შესრულებაზე შემდგომი ორი საანგარიშო პერიოდის განმავლობაში;
- თათბირი გამოიყენეთ შემკვეთების ან ფირმის ხელმძღვანელობის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების მონაწილეებისათვის გასაცნობად. აუცილებლად მიაწოდეთ თათბირის მონაწილეებს ამ დაინტერესებული მხარეებიდან შემოსული ნებისმიერი პოზიტიური ინფორმაცია;
- დაუმთავრებელი სამუშაოს შესახებ ანგარიშის საფუძველზე განსაზღვრეთ თითოეული ამოცანის მდგომარეობა, რომლის შესრულება დაწყებულ ან დამთავრებულ უნდა იქნეს პროექტის მიმდინარეობისადმი მიძღვნილი ბოლო თათბირის ჩატარების მომენტიდან;
- გამოიყენეთ საპროექტო გუნდის ყველა წევრის თათბირზე დასწრება და განიხილეთ, თუ რა უნდა გაკეთდეს თითოეული პრობლემის გადასაჭრელად. თუ აუცილებელია რაიმე განსაკუთრებული ზომების მიღება, მაშინ საჭიროა მათი **დოკუმენტირება** პროექტის გეგმაში ჩართვით ან გამოვლენილ პრობლემათა ჟურნალში ასახვით. თითოეული განსახორციელებელი ღონისძიებისათვის მითითებულ უნდა იქნეს მისი რეალიზაციის თარიღი და პასუხისმგებელი შემსრულებელი;
- არ ეცადოთ გადაჭრათ რთული პრობლემები, რომელთა შესრულება შეუძლებელია თათბირის დროს ან რომელთა სპეციფიკა არ მოითხოვს ყველას მონაწილეობას, ვინც

ესწრება თათბირს. თუ რომელიმე პრობლემის გადაჭრა მოითხოვს ხუთ წუთზე მეტს, ამისათვის გამოყავით განსაკუთრებული დრო (მოცემული თათბირის ჩარჩოებს გარეთ).

როდესაც საპროექტო გუნდის წევრები მონაწილეობას ღებულობენ პროექტის მართვაში, ისინი უფრო მეტად არიან მზად აიღონ საკუთარ თავზე პასუხისმგებლობა ამ პროექტის წარმატებისთვის. ასეთი გარემოება საშუალებას აძლევს პროექტის ხელმძღვანელს გამოვიდეს თანაშემწის და არა ზედამხედველის როლში. ასეთ შემთხვევაში საპროექტო გუნდის წევრები ინდივიდუალური შემსრულებლებიდან იქცევიან დარაზმული, ურთიერთდამხმარე კოლექტივის წევრებად. ურთიერთთანადგომა უფრო სწარაფად იძლევა სასურველ შედეგს, ვიდრე ხელმძღვანელის გავლენა.

9.3. პროექტის დასრულებაზე ანგარიშების შედგენა

1) საბოლოო პროექტის ფორმალური მიღება და პროექტის შესრულების შედეგების დოკუმენტირება

პროექტის დასრულება შეიძლება დაემთხვეს დროში შემკვეთისთვის საბოლოო პროექტის მიწოდებას, ან უბრალოდ აღმოჩნდეს შესაბამისი პროექტის შემუშავების ფაზის დამთავრებად.

ნებისმიერ შემთხვევაში პროექტის დასრულების შედეგები ემსახურება ორ მნიშვნელოვან მიზანს: 1) ისინი ახდენენ პროექტის დასრულების სიმბოლიზირებას ყველა დაინტერესებული მხარის თვალში და 2) იძლევიან შესაძლებლობას მივიღოთ მნიშვნელოვანი ინფორმაცია და მამასადამე, რამე ვისწავლოთ.

შემკვეთის მიერ საბოლოო პროექტის ფორმალური მიღება, შეს-

რულებული პროექტის ანგარიშების შედგენა, გამოვლენილი პრობლემების ჟურნალებისა და ცვლილებათა შეტანის ჟურნალების დახურვა – ყველაფერი ეს ადასტურებს პროექტის დასრულების ფაქტს.

პროექტის დასრულების რეალური დადასტურება მომდინარეობს შემკვეთისგან (კლიენტისგან). შემკვეთის მიერ საბოლოო პროდუქტის ფორმალური მიღება ან ფაზის დასრულების დადასტურება სამუშაოს დამთავრებაზე მიუთითებს.

პროექტის ხელმძღვანელმა თავიდანვე უნდა დაგვემოს საბოლოო პროდუქტის მიღება შემკვეთის მიერ. პროექტის ხელმძღვანელმა მკაფიოდ უნდა მიუთითოს, თუ რა ფორმით სრულდება ასეთი მიღება და რა მოსამზადებელი სამუშაოს შესრულება აუცილებელი მიღების პროცედურისათვის. მიღების პროცესი შეიძლება საკმაოდ ხანგრძლივი იყოს და მოიცავდეს ვრცელ ტესტირებასა და შეფასებას, რომლებიც უნდა დაიწყოს დიდი ხნით ადრე, ანუ მანამდე, სანამ შემკვეთისგან მიღებულ იქნება საბოლოო ხელმოწერა. მიღების პროცედურის გამართულობისათვის აუცილებელია ეს პროცესი ჩართულ იქნეს პროექტის სამუშაოთა სტრუქტურასა და გეგმაში.

პროექტის დასრულებასთან დაკავშირებული ზოგიერთი მოქმედება კლასიფიცირდება როგორც გადაცემის ამოცანები, რომლებსაც მიეკუთვნება:

- პროექტის ყველა მონაწილის გათვითცნობიერება ამ პროექტის ახალი სტატუსის შესახებ და ვის უნდა მივმართოთ მომავალში ამ პროექტთან დაკავშირებულ ყველა საკითხზე. ეს ამოცანა სრულდება შემკვეთისთვის პროექტის შედეგების გადაცემის შესახებ მოხსენებითი ბარათის შედგენით;
- მომავალში ამ პროდუქტის თანმხლები სპეციალისტებისათვის საბოლოო პროდუქტის გაუმჯობესების თაობაზე იმ იდეათა შეტყობინება, რომლებიც არ იქნა რეალიზებული მოცემული პროექტის შესრულების დროს. რომე-

ლიმე იდეა შეიძლება კიდევ უფრო ფასეული აღმოჩნდეს მათი რეალიზაციის შემთხვევაში საბოლოო პროდუქტის შემდგომ ვერსიებში;

- ნებისმიერი დაუსრულებელი ამოცანის ან გადაუჭრელი პრობლემის დეტალიზაცია პროექტის განახლებული გეგმის საშუალებით. ეს გეგმა შეიძლება გადაეცეს შემდეგი ფაზის შესრულებაზე პასუხისმგებელ სპეციალისტს, რითაც მას გაუმარტივდება მის წინაშე დაყენებული ამოცანები.

ბოლოს, გამოიყენეთ შესაძლებლობა ორგანიზაციული ან პირადი სრულყოფისათვის. გაარკვიეთ პროექტის მონაწილეებში – საპროექტო გუნდის წევრებში, შემკვეთებში, მომწოდებლებსა და ფირმის ხელმძღვანელებში – თუ რას ფიქრობენ ისინი პროექტის მართვის პროცესის ეფექტიანობაზე:

- რა იქნა სწორად გაკეთებული?
- რა უნდა იქნეს სხვაგვარად გაკეთებული შემდეგ შემთხვევაში?
- როგორ შეიძლება გაუმჯობესდეს კომუნიკაციები, შეფასება, რისკების მართვა ან ცვლილებათა შეტანის კონტროლი?

მოახდენთ რა პროექტის შესრულების შედეგების დოკუმენტირებას, გადაეცით ეს მასალები ყველა დაინტერესებულ მხარეს და ერთი ეგზემპლარი შეინახეთ თქვენთვის ისეთ ადგილზე, სადაც შესაძლებელი იქნება მისი ადვილად პოვნა შემდეგი პროექტების შესრულების დროს.

2) კომუნიკაციური პროცესები, ხელმძღვანელის როლი და წარმატებული პროექტები

კომუნიკაციათა კარგად ორგანიზებული პროცესი ითვლება ყველა წარმატებული პროექტისათვის ტიპურ მახასიათებლად. როდესაც ადამიანები ერთად მუშაობენ რომელიმე უნიკალური მიზნის მიღწევაზე, მათ უხდებათ საკუთარი მოქმედებების კოორდინირება,

ერთმანეთს შორის ვალდებულებათა განაწილება და პერიოდულად წონასწორობის შეფასება პროექტის განრიგს, დანახარჯებსა და საბოლოო პროდუქტის ხარისხს შორის.

შესასრულებელ პროექტს მტკიცე საფუძველს უქმნის კომუნიკაციების ხელშეწყობი მექანიზმების ფორმირება, მათი მოქმედებაში მოყვანა, პროექტის შესრულების მიმდინარეობისთვის განკუთვნილი კრებები, ანგარიშები, ცვლილებების მართვა.

პროექტის კომუნიკაციური სტრუქტურები ამარტივებენ თანამოქმედების პროცესს პროექტის მონაწილეებს შორის, მაგრამ თავისთავად ასეთი სტრუქტურების არსებობა არ იქნება სათანადო კომუნიკაციების უზრუნველყოფის საკმარისი პირობა.

პროექტის ხელმძღვანელი ტონს უნდა აძლევდეს კომუნიკაციებს პროექტის მონაწილეებს შორის. ამისი მიღწევა ხდება შემდეგი საშუალებებით:

- **კომუნიკაციური არხების გამოყენების დისციპლინა, რომლის დემონსტრირებას ახდენს პროექტის ხელმძღვანელი.** თუ, მაგალითად, პროექტის ხელმძღვანელი რეგულარულად უგულებელყოფს ცვლილებათა მართვის პროცესს, მაშინ იგი სწრაფად კარგავს ავტორიტეტს პროექტის ყველა მონაწილის თვალში. ანალოგიურად, თუ პროექტის ხელმძღვანელი ადგენს ზუსტ, დროულ და სასარგებლო ანგარიშებს პროექტის შესრულების მიმდინარეობის შესახებ, მისთვის ადვილია მოითხოვოს დანარჩენი მონაწილეებისაგან ანგარიშების წარმოდგენის თაობაზე ვალდებულებათა განუხრელი დაცვა;
- **ხასიათის ნიშნები, რომელთა დემონსტრირებას ახდენს პროექტის ხელმძღვანელი პროექტის სხვა მონაწილეებთან ურთიერთობის დროს.** პროექტის ხელმძღვანელს უნდა ახასიათებდეს: სიმტკიცე, პატიოსნება, ინფორმაციის გაზიარება, გონივრულობა, დარწმუნებულობა. კომუნიკაციები არის კოლექტივში ურთიერთობათა ფუნდამენტი. ხასიათის ნიშ-

ნები და სტილი, რომელთა დემონსტრირებას ახდენს პროექტის ხელმძღვანელი პროექტის სხვა მონაწილეებთან ურთიერთობის დროს, ტონს აძლევს შესაბამის ურთიერთობებს კოლექტივის ყველა წევრს შორის. ამგვარად, ყველა თავისი მოქმედებით პროექტის ხელმძღვანელი მაგალითს უნდა აძლევდეს პროექტის დანარჩენ მონაწილეებს.

ურთიერთობის პროცესის გამამარტივებელ სტრუქტურებთან ერთად, სათანადო კომუნიკაციების უზრუნველყოფის მეორე აუცილებელ პირობას წარმოადგენს პროექტის ხელმძღვანელის მტკიცე კომუნიკაციური უნარ-ჩვევები. მოლაპარაკებათა წარმოების, თანამოსაუბრეთა მოსმენის, კონფლიქტური სიტუაციების მოწესრიგების, წერილობითი სახით საკუთარი აზრების სწორად და გასაგებად გადმოცემის უნარი, აგრეთვე, მრავალი სხვა ჩვევა ძლიერ ზეგავლენას ახდენს პროექტის პერსონალთან ხელმძღვანელის ეფექტიან თანამოქმედებაზე. ამიტომ ყველა ეს თვისება ძალზე მნიშვნელოვანია პროექტის ხელმძღვანელისთვის.

ყოველივე ეს უზრუნველყოფს პროექტის შესრულების გამართულ მიმდინარეობას და შემკვეთისათვის საბოლოო პროდუქტის წარმატებულ გადაცემას.

საკითხები თვითშემოწმებისა და გაამორებისათვის

ინდივიდუალურად, წყვილებში ან გუნდებში განიხილეთ შემდეგი თემატიკა:

1. კომუნიკაციები საპროექტო გუნდში;
2. სამუშაოების განაწილება შემსრულებლებს შორის;
3. ურთიერთობა ფირმის ხელმძღვანელობასა და შემკვეთებთან;

4. ორგანიზაციული შეკრება;
5. პროექტის შესრულების მსვლელობისადმი მიძღვნილი თათბირები;
6. საბოლოო პროდუქტის ფორმალური მიღება და პროექტის შესრულების შედეგების დოკუმენტირება;
7. კომუნიკაციური პროცესები, ხელმძღვანელის როლი და წარმატებული პროექტები.

თავი 10

პროექტის ოფისის ორგანიზაცია

10.1. პროექტის ოფისის ცნება

ამ თავში განიხილება სამაშულო მმართველობითი პრაქტიკისთვის შედარებით ახალი, სპეციფიკური ინფრასტრუქტურის – პროექტის ოფისის ორგანიზაციის საკითხები. ეს ინფრასტრუქტურა უზრუნველყოფს განსაზღვრულ, ტერიტორიულად განაწილებულ სივრცეს პროექტის გუნდის საქმიანობის განსაზღვრულად.

მსხვილი პროექტის მართვა, როგორც წესი, საჭიროებს საკმაოდ კვალიფიციურ გუნდს, რომელიც შედგება პროექტის ხელმძღვანელისაგან, მენეჯერებისა და სპეციალისტებისაგან საქმიანობის მიმართულებებისა და ფუნქციების მიხედვით.

საპროექტო გუნდის საქმიანობა ხასიათდება შემდეგი სპეციფიკით:

- გუნდი, როგორც ორგანიზაციული სტრუქტურა, არსებობს პროექტის რეალიზაციის პერიოდში;
- გუნდის შემადგენლობა არ წარმოადგენს სტაბილურ სტრუქტურას, ის იცვლება პროექტის ეტაპების შესრულების მიხედვით. ამის გამო პერსონალის ნაწილს იწვევენ მხოლოდ განსაზღვრული პერიოდით. **მაგალითად, გუნდის წევრებს შეუძლიათ:**

- პროექტზე მუშაობა არა სრული სამუშაო დღის, არამედ განსაზღვრული დროის განმავლობაში ძირითადი საქმიანობის პარალელურად;
- ერთდროულად სხვადასხვა სტაბილურ ორგანიზაციაში მუშაობა, ძირითადი სამუშაოს პარალელურად განახორციელებენ რა პროექტის რეალიზაციის ფუნქციებს;
- ტერიტორიის მიხედვით განაწილებულად ფუნქციონირ-

რება არა მარტო ერთი ქალაქის, არამედ ერთმანეთი-საგან დამორებული სხვადასხვა ქალაქის ფარგლებში, აგრეთვე, სხვადასხვა ქვეყანაში.

ამით განპირობებულია განსაკუთრებული მოთხოვნები გუნდის მუშაობის ორგანიზაციისადმი, რომელთაგან მთავარია ინფრასტრუქტურის შექმნის აუცილებლობა, რაც საშუალებას გვაძლევს განვახორციელოთ პროექტის როგორც ცენტრალიზებული, ისე დეცენტრალიზებული ფუნქციები, უზრუნველყოთ კომერციული საიდუმლოს დაცვა და კონფიდენციალობა. ასეთ ინფრასტრუქტურას წარმოადგენს პროექტის გუნდის ოფისი.

სხვადასხვა ქვეყანაში მიღებული ოფისის იდეოლოგია განმარტავს ამ ცნებას არა მარტო და არა იმდენად ცალკე, კომპიუტერული და ორგტექნიკით აღჭურვილი სათავსი ოთახის (ოთახების) სახით, რომელშიც ხორციელდება პროექტის მენეჯმენტი, რამდენადაც ინფრასტრუქტურის სახით, რომელიც უზრუნველყოფს მისი მართვის ყველა პროცესს.

პროექტის ოფისი სპეციფიკური ინფრასტრუქტურაა, რომელიც უზრუნველყოფს პროექტის (ან პროექტების პორტფელის) ეფექტურ რეალიზაციას კომპიუტერული, კომუნიკაციური და ინფორმაციული ტექნოლოგიებისა და საქმიანობის, ასევე კომუნიკაციების განხორციელების დახვეწილი სტანდარტების სისტემის ჩარჩოებში.

პროექტის ოფისის ძირითადი დანიშნულება, მოცემული განმარტებით, მდგომარეობს სამუშაოების ერთობლივი შესრულებისას პროექტის გუნდის წევრთა ეფექტური კომუნიკაციის უზრუნველყოფაში, რაც შესაძლებელია მხოლოდ კავშირის განვითარებული საშუალებების, კომპიუტერებისა და სპეციფიკური პროგრამული უზრუნველყოფის, ტელეკომუნიკაციის საშუალებების, სხვადასხვა ორგტექნიკისა და თანამედროვე საინფორმაციო ტექნოლოგიების არსებობისას.

პროექტის ოფისი – ეს ის ოპტიმალურად ორგანიზებული გარემოა (ტრადიციული გაგებით – ადგილი), სადაც პროექტის გუნდის წევრებს შეუძლიათ განახორციელონ მისი მართვის პროცესები, ჩაატარონ

თათბირები, აწარმოონ მოლაპარაკება პარტნიორებთან, შეინახონ საპროექტო დოკუმენტაცია.

სამამულო პრაქტიკაში პროექტის ოფისის იდეოლოგია თითქმის არ გამოიყენება.

პროექტების მართვის დასავლურ სისტემაში პროექტის ოფისი განზოგადებული სახით გაგებულ იქნა:

- როგორც **განსაზღვრული ნაკრები სამუშაო ადგილებისა**, რომლებიც უკავშირდებიან კონკრეტულ გეოგრაფიულ კოორდინატებს, მათ შორის:
 - სათავო ოფისი, სადაც იმყოფება პროექტის მენეჯერი, ინახება ძირითადი დოკუმენტაცია, ტარდება მნიშვნელოვანი თათბირები. ის აღჭურვილია კავშირის საშუალებებით, კომპიუტერული მოწყობილობით, ორგტექნიკით და სხვა;
 - პროექტის გუნდის წევრთა ან ცალკეულ ჯგუფთა ტერიტორიულად განაწილებული ოფისების (სათანადოდ აღჭურვილი სამუშაო ადგილების, მათ შორის, საოჯახო, მობილური სამუშაო ადგილების) ნაკრები, რომლებშიც განთავსებულია საკომუნიკაციო საშუალებები, კომპიუტერები, ორგტექნიკა.
- **ვირტუალური ოფისი**, რომელიც დაკავშირებული არ არის განსაზღვრულ ადგილთან, არამედ წარმოადგენს საპროგრამო-სატელეკომუნიკაციო გარემოს, რომელიც უზრუნველყოფს ერთიანი სტანდარტებით მუშაობისა და კომუნიკაციების შესაძლებლობას.

მრავალპროექტიან სისტემაში პროექტის ოფისი, როგორც წესი, წარმოადგენს მრავალდონიან სისტემას.

ამ სისტემის **პირველ დონეზე** განიხილება კონკრეტული პროექტები და მათი მონიტორინგის პრინციპები, მუშაობს მენეჯერების ერთი ან რამდენიმე გუნდი, რომლებიც უზრუნველყოფენ პროექტების დაგეგმვას შეზღუდული რესურსების, საპროექტო ხარჯებისა და პროექტის მომავალი ღირებულების შეფასების გათ-

ვალისწინებით, აგრეთვე, პროექტის მიმდინარე მდგომარეობის კონტროლსა და ანგარიშების მომზადებას. აქ გამოიყენება პროექტების მონიტორინგის ტრადიციული ინსტრუმენტები და საინფორმაციო ტექნოლოგიები.

მეორე დონეზე განიხილება ორგანიზაციის პროექტების პორტფელის ფორმირების საკითხები, მათი ურთიერთკავშირები და რაციონალური შევსება. ამ დონეზე საბაზო პროექტების ჩარჩოებში ტენდერების (შეკვეთების პორტფელის შესავსებად), სტრატეგიული მენეჯმენტის, საერთო რესურსებისა და ხარისხის მართვის ინსტრუმენტები.

მესამე დონეზე გაანალიზება საპროექტო ორგანიზაციის განვითარების კორპორაციული პოლიტიკის ამოცანები.

ერთპროექტიან სისტემაში ოფისი ორიენტირებულია კონკრეტული პროექტის მართვაზე. საექსპერტო შეფასება გვიჩვენებს, რომ ასეთი მიდგომა განსაზღვრავს პროექტებზე დანახარჯებისა და მათი რეალიზაციის დროის ეკონომიის 30-40%-ს.

ძირითადი მოთხოვნები პროექტის ოფისის ორგანიზაციისადმი შემდეგია:

- რეალური მმართველობითი ოფისის – სათანადო სათავის ფართობის (ოთახების) არსებობა;
- პროექტების (პროექტის) მომზადებისა და თანხლების ერთიანი ფირმისშიდა სტანდარტები;
- პროექტების მართვის საინფორმაციო ტექნოლოგია;
- პროექტებზე ტიპური გადაწყვეტილებების შაბლონებისა და მონაცემების ბაზა;
- ინტერნეტთან დაკავშირებული კომპიუტერული ქსელი;
- კომპიუტერული ქსელების ბაზაზე არსებული ვირტუალური ოფისი, რომელიც უზრუნველყოფს პროექტის გუნდის ფუნქციონირებას რეალური დროის რეჟიმში, მიუხედავად გუნდის წევრთა ტერიტორიული განთავსებისა.

ვირტუალური ოფისის საფუძველია სატელეკომუნიკაციო ქსელების ბაზაზე განაწილებული კომპიუტერული სისტემა, რო-

მელიც იძლევა ერთიანი პროგრამული საშუალებების, მონაცემთა ბაზებისა და ცოდნის გამოყენების, ერთიანი აღრიცხვის, კონტროლის, პროექტზე მუშაობის მონიტორინგის წარმოების, ვიდეოკონფერენციების, სატელეკომუნიკაციო თათბირების ჩატარების საშუალებას დროის რეალურ რეჟიმში.

ვირტუალური ოფისის უპირატესობები დაკავშირებულია პროექტების მართვის ეფექტური განაწილებული სისტემის ორგანიზაციის შესაძლებლობასთან (საოჯახო და მობილური ოფისების ჩართვით). **ასეთი საპროექტო ოფისი შეიცავს პროგრამული საშუალებების ორ ჯგუფს** „კლიენტი – სერვერის“ ტექნოლოგიის ან სხვა ქსელური ტექნოლოგიის ჩარჩოებში. პროგრამული საშუალებების პირველი ჯგუფი თავსდება სერვერზე და რთავს მონაცემთა ბაზების წარმართვის საშუალებებს მენეჯერებთან პროექტის ურთიერთქმედებისთვის. მეორე ჯგუფი განლაგდება კლიენტის სამუშაო ადგილზე და ინტერნეტის ან ინფორმაციის გაცვლის სხვა სისტემის საფუძველზე ინარჩუნებს ვირტუალური ოფისის ფუნქციებს. პირველი დონის აღნიშნული ვირტუალური ფუნქციები პროექტის მენეჯერს საშუალებას აძლევს დააფიქსიროს თავისი მიმდინარე მდგომარეობა რესურსების, სამუშაოების შესრულებისა და დანახარჯების მიხედვით, მიუხედავად იმისა, თუ სად იმყოფებიან გუნდის წევრები. ამასთანავე, მობილური ტექნიკის გამოყენება (ნოუთბუკი + მოდემი + ფიჭური ტელეფონი) მობილურს ხდის ოფისის ვირტუალურ ნაწილს.

10.2. დაპროექტების ძირითადი პრინციპები და პროექტის ოფისის შემადგენლობა

ოფისის თანამედროვე ცნება მოიცავს დიდი რაოდენობის ტექნიკურ და ორგანიზაციულ მომენტებს, რომლებიც ქვემოთაა ჩამოთვლილი.

1. სათავისი:

- სივრცობრივ-დაგეგმარებითი გადაწყვეტა – პროექტის სათავო ოფისის ძირითადი სათავსების დაპროექტება;

- ოთახების ინტერიერისა და შიდა მოპირკეთების, ავეჯით გაწყობის საკითხების დამუშავება.

2. ორგტექნიკა და დამხმარე მოწყობილობა:

- მოწყობილობა დოკუმენტბრუნვის ორგანიზაციისთვის;
- საორგანიზაციო საშუალებები – დაფები ხაზვისთვის, პლანშეტები კალენდარული გრაფიკებისთვის, მოწყობილობა თათბირების ჩასატარებლად და სხვა;
- საორგანიზაციო ტექნიკა – კოპირები, პროექტორები, ქალაქის გამანადგურებლები;
- უსაფრთხოების საშუალებები – სიგნალიზაცია, ცალკეულ ოთახში დაშვების რეგლამენტაცია;
- სამეურნეო ინვენტარი და მოწყობილობა.

3. საპროგრამო-კომპიუტერული კომპლექსები, კავშირისა და ტელეკომუნიკაციების საშუალებები:

- კომპიუტერული ტექნიკა – ქსელური მოწყობილობა, კომპიუტერები, სერვერები, პრინტერები;
- პროგრამული უზრუნველყოფა;
- კავშირის საშუალებები – სატელეფონო სადგურები, სატელეფონო აპარატები, კავშირის არხები, მობილური ტელეფონები.

ყველა ეს ასპექტი ურთიერთკავშირშია ერთმანეთთან, რის გამოც პროექტის ოფისი წარმოგვიდგება როგორც ერთიანი ორგანიზაციულ-ტექნიკური სისტემა.

კონკრეტული პროექტი ხასიათდება ბიზნეს პროცესების სპეციფიკით, რომლებიც მოქმედებენ მისი რეალიზაციისთვის. **ბიზნეს პროცესების ქვეშ** იგულისხმება მოქმედებების, პროცედურების ერთობლიობა, რომლებიც შეადგენენ ერთი დასრულებული ციკლის, ბიზნეს საქმიანობის აქტის შინაარსს. მაგალითად, გასაღების ბიზნეს პროცესი იწყება გასაღების განყოფილების მენეჯერის მიერ შეკვეთის ფორმის შევსებიდან, გრძელდება წარმოების დაგეგმვით, დისტრიბუტორებისაგან მიწოდების დადასტურებით, ბუღალტერიაში ანგარიშ-ფაქტურის ფორმირებით, გაცემულ სასაქონლო

კრედიტზე კონტროლითა და მიმწოდებლის ანგარიშზე ფულის ჩარიცხვით.

ბიზნეს პროცესი იყოფა ცალკეულ **ბიზნეს ოპერაციებად**, მაგალითად, ანგარიშის გაფორმებად ან პროდუქციის მიწოდებად.

ბიზნეს პროცესის ელემენტებია: პროცესის ზოგადი მიმართულების განმსაზღვრელი იდეის გენერაცია; ჩანაფიქრის ფორმირება; მიზნების ფორმულირება; პროცესის შინაარსის დადგენა; ოპერაციის დაგეგმვა – დასახული ამოცანებისა და არსებული რესურსების ერთმანეთთან შეჯერება; კონტრაქტის დადება; რესურსული უზრუნველყოფის შემუშავება; პროცესის რეალიზაცია და მისი დასრულება.

არსებითად, თითოეული ბიზნეს პროცესი თავის მხრივ წარმოადგენს გარკვეულ პროექტს და მისი რეალიზაცია ხდება პროექტების მართვის მეთოდოლოგიის ჩარჩოებში. ყოველი კონკრეტული პროექტისთვის ხდება ბიზნეს პროცესების ცალკეულ სახეებად დაყოფა.

ბიზნეს პროცესების რეალიზაცია პროექტის მართვის ჩარჩოებში ოპტიმალურად უნდა იქნეს ორგანიზებული, რაც თავის მოთხოვნებს უყენებს ოფისის ორგანიზაციას:

- ბიზნეს პროცესის საინფორმაციო თანხლება ორიენტირებულ უნდა იქნეს ღრობითა და დანახარჯებით ოპტიმალურ ბიზნეს – პროექტის შესრულებაზე;
- აუცილებელია ბიზნეს ოპერაციების დუბლირების გამორიცხვა;
- მენეჯერები, რომლებიც მოქმედებენ ერთი ბიზნეს პროცესის ჩარჩოებში, დაკავშირებული უნდა იყვნენ კომუნიკაციების საშუალებებთან, ხოლო ერთ გეოგრაფიულ წერტილში მდებარეობის შემთხვევაში უნდა განცალკევდნენ იმ მენეჯერებისაგან, რომლებიც ასრულებენ სხვა ფუნქციებს.

ოფისის დაპროექტების თანმიმდევრობა მოყვანილია ნახ. 10.1-ზე.

პროექტის გუნდის ბიზნეს პროცესებისა და ორგანიზაციული სტრუქტურის დაპროექტება
სხვადასხვა რესურსის გამოყენების თვალსაზრისით ტექნიკურ და ორგანიზაციულ გადაწყვეტილებებზე სტრუქტურისა და პროცესების გაკვლევის გამოვლენა
ბიზნეს პროცესების ტერიტორიული სტრუქტურის დაპროექტება და მათი ოპტიმიზაცია
სივრცობრივ-დაგეგმარებითი მომენტების განსაზღვრა
პროექტის საინფორმაციო სისტემის დაპროექტება
პროექტის პროგრამული უზრუნველყოფის დაპროექტება
პროექტის აპარატული უზრუნველყოფის დაპროექტება (ლოკალური და განაწილებული ქსელები)
კავშირის არხებისა და საშუალებების დაპროექტება
ინტერიერისა და ავეჯის დაპროექტება
გადაადგილების საშუალებებზე მოთხოვნილების განსაზღვრა
მიმდინარე დანახარჯების ბიუჯეტის შემუშავება
პროექტის ოფისში ინვესტიციების ბიუჯეტის შემუშავება

ნახ. 10.1. პროექტის ოფისის დაპროექტების სქემა

ყველა ნაბიჯი უნდა ეფუძნებოდეს წინა საქმიანობის შედეგებს (სასურველია – ინტეგრაციით მონაცემთა ერთიან ბაზაში).

ორგანიზაციული სტრუქტურისა და ბიზნეს პროცესების დაპროექტება შეიძლება განხორციელდეს სპეციალიზებული პროგრამული საშუალებების გამოყენებით.

ამასთანავე, ბიზნეს ოპერაციებისა და ბიზნეს – პროცესების სხვადასხვა მაჩვენებლის სახით შეიძლება ჩაიდოს საჭირო რესურსები და მოთხოვნები.

სათავსების დაპროექტება, ჩვეულებრივ, წარმოებს სპეციალიზებულ პროგრამულ პროდუქტში.

სივრცითი, ორგანიზაციული გარემოს ფორმირებისადმი და ბიზნეს პროცესების ოპტიმიზაციისადმი ერთიანი მიდგომის მაგალითი მოყვანილია ნახ.10.2-ზე. მასზე წარმოდგენილია რეალიზებადი ბიზნეს პროცესების შესაბამისად ოფისის დაგეგმვის, კომპიუტერებისა და კავშირის საშუალებების, აგრეთვე, პერსონალის განთავსების სქემა.

პროექტის გუნდის ორგანიზაციული სტრუქტურა და რეალიზებადი ბიზნეს პროცესები მათი მართვის ჩარჩოებში მიზანშეწონილია განვიხილოთ კომპლექსში ოფისის ოპტიმიზაციისა და ტექნიკური, ორგანიზაციული და ეკონომიკური გადაწყვეტილებების სისტემური ანალიზისთვის. მოცემული მიდგომა სასარგებლოა იმის გამო, რომ თანამედროვე გადაწყვეტილებები პროექტის ოფისის დაპროექტებისა და მისი მუშაობის ორგანიზაციის თაობაზე კომპლექსურია.

უსაფრთხოების სისტემა არა მარტო თავიდან აგვაცილებს არასანქციონირებულ შესვლას ოთახებში, არამედ მაგნიტური საკეტების საშუალებით განხორციელებს ორგტექნიკის, კომპიუტერების გამოყენების რეგლამენტაციას (თითოეული თანამშრომელი იყენებს თავის გასაღებს), გააკონტროლებს ორგტექნიკის გამოყენებას, საშუალებას მისცემს, განსაზღვროს თანამშრომლების ადგილსამყოფელი ოფისის შიგნით, მოახდენს ინფორმაციასთან წვდომის რეგლამენტაციას (როგორც ქალაქის, ისე ელექტრონული), გააკონტროლებს ავეჯის, მოწყობილობისა და სხვა მატერიალური ფასეულობების ადგილმდებარეობას.

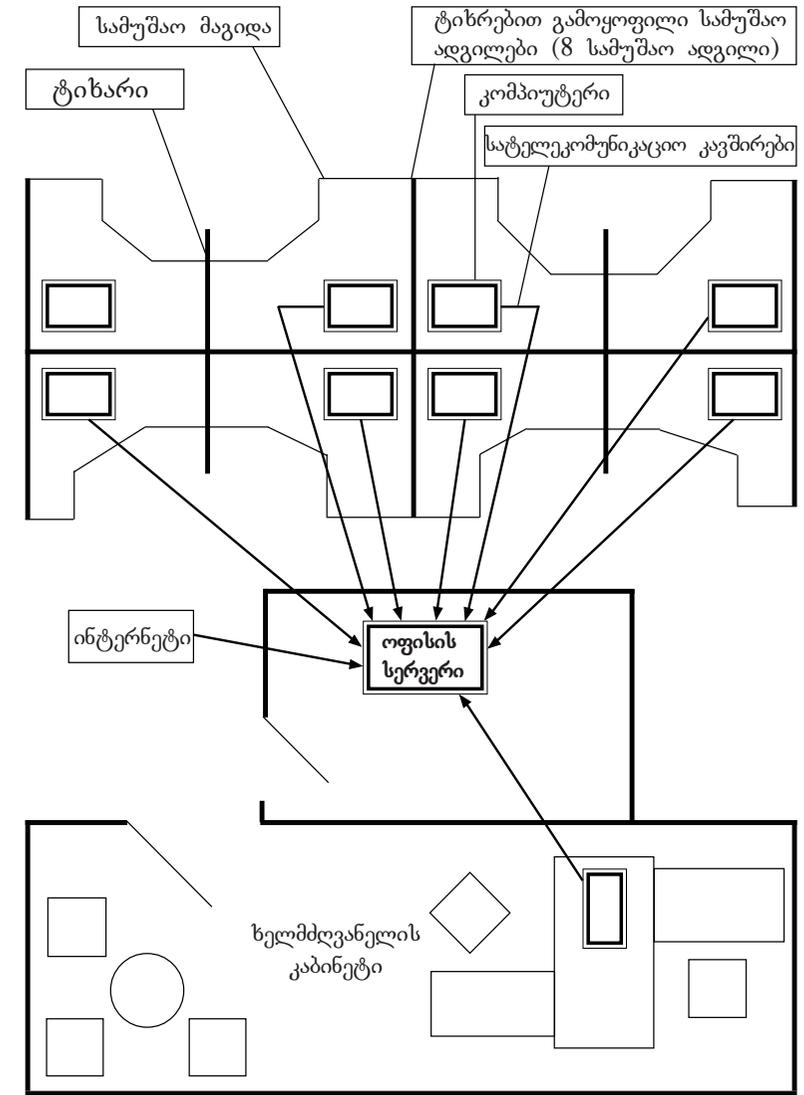
თანამედროვე კომპიუტერები, კავშირის საშუალებები და საინფორმაციო ტექნოლოგიები ისე შეერწყნენ ერთმანეთს, რომ ისინი უნდა განვიხილოთ როგორც ერთიანი საინფორმაციო-სატელეკომუნიკაციო სისტემა. კავშირის ერთი და იმავე არხებით გადაცემა სატელეფონო შეტყობინებებიცა და მონაცემებიც, ამასთანავე, კომპიუტერიდან შეგვიძლია მივმართოთ სატელეფონო სადგურებსა და აპარატებს (მოვახდინოთ ავტომატური გადარეკვის, ფაქსის გაგზავნის, თათბირების ორგანიზაციისა და ჩატარების პროგრამირება).

არსებული სატელეფონო სადგურები შეიძლება ფუნქციონირებდეს ისე, რომ თანამშრომლებმა დაურეკონ და გადასცენ მონაცემები მხოლოდ იმ ადამიანებს, რომლებიც უშუალოდ მათთან არიან და კავშირებული ბიზნეს პროცესების შესრულებისას.

ბუნებრივია, ერთ-ერთ მნიშვნელოვან მომენტს ოფისის მუშაობის ორგანიზაციის თვალსაზრისით, წარმოადგენს პროგრამული უზრუნველყოფა, რომლის არჩევამ და დანერგვამ უნდა მოაგვაროს სრულფასოვანი ელექტრონული ოფისის, როგორც ერთიანი ინტეგრალური ინტერნეტ გარემოს მუშაობა, რომელიც ახორციელებს თანამშრომლების მთელი ურთიერთკავშირის რეგლამენტაციას, ორგანიზებას უკეთებს დოკუმენტებთან მუშაობას, მათ შენახვას, არქივირებას, განადგურებას. ამასთანავე, შესაძლებელია პროგრამულ აპარატული კომპლექსების რეალიზება, რომლებიც ახდენენ როგორც ელექტრონული, ისე ქალაქდისმიერი დოკუმენტბრუნვის ორგანიზაციასა და სისტემატიზაციას.

ელექტრონული ოფისი პროექტირდება როგორც სისტემა, რომელიც ორიენტირებულია, პირველ რიგში, ინფორმაციასთან მუშაობაზე დოკუმენტების სახით, რაც გულისხმობს მათი დაბეჭდვის ხელისმიერი მეთოდების შეცვლას ავტომატიზებული პროცედურებით.

ოფისის პროგრამულ-სატელეკომუნიკაციო გარემო ეყრდნობა პროექტის განვითარებულ საინფორმაციო უზრუნველყოფას, რომელიც უნდა იძლეოდეს სისტემაში მოცირკულირე ყველა სახის ინფორმაციის, მათ შორის ელექტრონული და ქალაქდისმიერი დოკუმენტბრუნვით წარმოშობილი დოკუმენტების ინტეგრირებული დაბეჭდვის შესაძლებლობას: შიდა და გარეთა მიმოწერა, რომელიც ხორციელდება როგორც ელექტრონული, ისე ქალაქდისმიერი ფორმით.



ნახ. 10.2. პროექტის ოფისის სივრცით-ორგანიზაციული გარემო (ფრაგმენტი)

დოკუმენტების მონაცემთა ბაზა უნდა იყოს პროექტის გუნდის ინფორმაციისა და ცოდნის, მონაცემთა ერთიანი ბაზის ელემენტი. ის ყალიბდება როგორც დოკუმენტების ცენტრალიზებული ელექტრონული არქივი (რომელიც მოიცავს დოკუმენტების ქაღალდის-მიერ ორიგინალებსა და მათ ელექტრონულ ასლებს).

დოკუმენტების მონაცემთა ბაზის მართვის სისტემა უნდა უზრუნველყოფდეს:

- სისტემაში მოცირკულირე ყველა დოკუმენტის რეგისტრაციას;
- დოკუმენტების ელექტრონული სახით შენახვას სხვადასხვა ფორმატში;
- პროექტის დოკუმენტების კატალოგის წარმოებას, რომელიც უზრუნველყოფს მათი ძებნის შესაძლებლობას (ძირითად ატრიბუტებზე, სრული ტექსტის ძებნის გამოყენებით და ა.შ.);
- დოკუმენტებთან მუშაობის სრული ისტორიის (ვინ, როდის, როგორ მუშაობდა დოკუმენტებთან), აგრეთვე, დოკუმენტების სხვადასხვა ვერსიის შენახვას;
- დოკუმენტების დაცვის საიმედო სისტემას, მათთან პერსონალის დაშვების რეგლამენტაციას;
- დოკუმენტების არქივების შენარჩუნების შესაძლებლობას ყველა სახის გარე მოწყობილობებზე, მაგნიტოპტიკური მოწყობილობებისა და ლაზერული კომპაქტ-დისკების ბიბლიოთეკის ჩათვლით.

პროექტის ოფისის დოკუმენტბრუნვის გამოყენებითი პროგრამული უზრუნველყოფა უნდა შეიცავდეს შემდეგ ძირითად კომპონენტებს:

- დოკუმენტების შენახვის მართვის სისტემას – პროგრამულ უზრუნველყოფას, რომელიც ახდენს პროექტის ერთიანი დოკუმენტური ფონდის (ცენტრალიზებული არქივის) მართვის ფუნქციების რეალიზაციას;
- დოკუმენტბრუნვის მართვის სისტემას – პროგრამულ

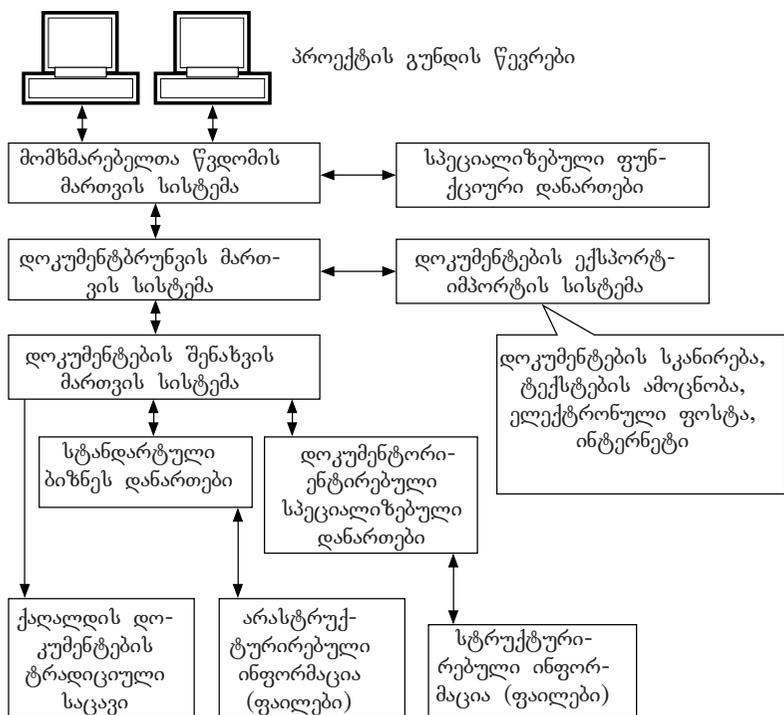
უზრუნველყოფას, რომელიც ახდენს დოკუმენტბრუნვის ადმინისტრირების, დოკუმენტების მარშრუტიზაციისა და მოძრაობის, დოკუმენტნაკადების კოორდინაციის, დოკუმენტების გადაადგილებაზე, მათ დროულ დამუშავებაზე კონტროლის და ა.შ. რეალიზაციას;

- სტანდარტული ბიზნეს – დანართების ნაკრებს, რომლებსაც იყენებს პროექტის გუნდი დოკუმენტების მოსამზადებლად, – ტექსტური პროცესორების, ელექტრონული ცხრილებისა და ა. შ. ნაკრებს, სპეციალიზებული ფუნქციური დანართების ნაკრებს (სტანდარტული ბიზნეს დანართებისაგან განსხვავებით, ისინი ურთიერთქმედებენ მონაცემთა ბაზასთან, რომელიც ინახავს სტრუქტურირებულ ინფორმაციას);
- დოკუმენტების ექსპორტ/იმპორტის სისტემას.

პროექტის ელექტრონული ოფისის არქიტექტურა წარმოდგენილია ნახ. 10.3-ზე.

ელექტრონული ოფისის პროგრამული უზრუნველყოფის ცენტრალური ბლოკის სახით გამოდის მომხმარებელთა უფლებამოსილებების მართვის სისტემა, რომელიც ახორციელებს:

- ინფორმაციასთან (მათ შორის, სხვადასხვა ხარისხის საიდუმლო დოკუმენტებთან) მომხმარებელთა წვდომის გამიჯვნას;
- სისტემით შემოთავაზებულ ფუნქციებთან მომხმარებელთა წვდომის რეგლამენტაციას.



ნახ. 10.3. ელექტრონული ოფისის არქიტექტურა

10.3. პროექტის ვირტუალური ოფისის ორგანიზაციის ძირითადი პრინციპები

ამჟამად პროექტის ვირტუალური ოფისის ცნება და იდეოლოგია სულ უფრო მეტ მნიშვნელობას იძენს ინტერნეტის ქსელის განვითარებასა და პროექტების მენეჯმენტის პროგრამულ-საინ-

ფორმაციო და კომუნიკაციურ ასპექტებთან დაკავშირებით.

ვირტუალური ინფრასტრუქტურების პრინციპები მუშავდება და პრაქტიკულად რეალიზდება დასავლეთის განვითარებულ ქვეყნებში 1990-იანი წლების შუა პერიოდიდან.

მართვის მსოფლიო თეორიასა და პრაქტიკაში განსაზღვრება „ვირტუალური“ საკვანძო ცნება გახდა. სულ უფრო ხშირად საუბრობენ ვირტუალურ გაყიდვებზე, საბანკო ოპერაციებზე, ფონდებზე, ფაბრიკებსა და ორგანიზაციებზე. პრინციპში, ვირტუალური ინფრასტრუქტურას გააჩნია იგივე შესაძლებლობები და პოტენციალი, რაც ტრადიციულ ორგანიზაციას, მაგრამ, ამჟამად დროს, ის წარმოადგენს ორგანიზაციული სტრუქტურის პრინციპულად ახალ კონცეფციას XX ს. ბოლოსა და XXI ს. დასაწყისის საქმიანობის ინტეგრაციისთვის. ვირტუალური საწარმოს ცნება გაჩნდა კომპიუტერულად ინტეგრირებული წარმოების ცნების ბუნებრივი განვითარების შედეგად. ვირტუალური საწარმოს დამახასიათებელი მაგალითია კომპიუტერულ-ინტეგრირებული ორგანიზაციის აგება ახალი საინფორმაციო და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების საფუძველზე.

ვირტუალური საწარმო გულისხმობს ქსელურ, კომპიუტერულად განპირობებულ ორგანიზაციულ სტრუქტურას, რომელიც შედგება სხვადასხვა ადგილას მდებარე არაერთგვაროვანი კომპონენტებისაგან. მაშინ ზედსართავი „ვირტუალური“ შეიძლება ინტერპრეტირებულ იქნეს როგორც „ხელოვნურად წარმოქმნილი“, ან როგორც „ცრუ, რეალურ ფიზიკურ სივრცეში არარსებული“, ან როგორც „ერთობლივი რესურსების ხარჯზე გაფართოებული“. აქ სახეზეა აშკარა კომპიუტერული ანალოგია ცნებით „ვირტუალური მანქანა“, სადაც არც ერთ პროცესს არ შეუძლია არანაირი რესურსის მონოპოლურად გამოყენება და ყველა სისტემური რესურსი პრინციპულად ითვლება ერთობლივი გამოყენების რესურსად.

ვირტუალური საწარმო იქმნება საჭირო ორგანიზაციულ-ტექნოლოგიური რესურსების შერჩევით და კომპიუტერული ქსელის გამოყენებასთან მათი ინტეგრაციის გზით. მას მივყავართ ისეთი

მოქნილი და დინამიკური ორგანიზაციული სისტემის ფორმირებაში, რომელიც ყველაზე მეტად შეეფერება სწრაფად ცვლად გარემოში წარმატებულ ბიზნესს.

სრულად ვირტუალური საწარმო, ე.ი. ისეთი საწარმო, რომელსაც არ გააჩნია ბაზური სტრუქტურები რეალურ ფიზიკურ სივრცეში, რა თქმა უნდა, არ შეიძლება არსებობდეს. აქ საუბარია ვირტუალურ სივრცეში რეალურად არსებული სხვადასხვა საწარმოს ქვედანაყოფებისა და სპეციალისტების ინტენსიური ურთიერთქმედების თაობაზე, რომელიც რეალიზებულია უახლესი საინფორმაციო და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების საფუძველზე.

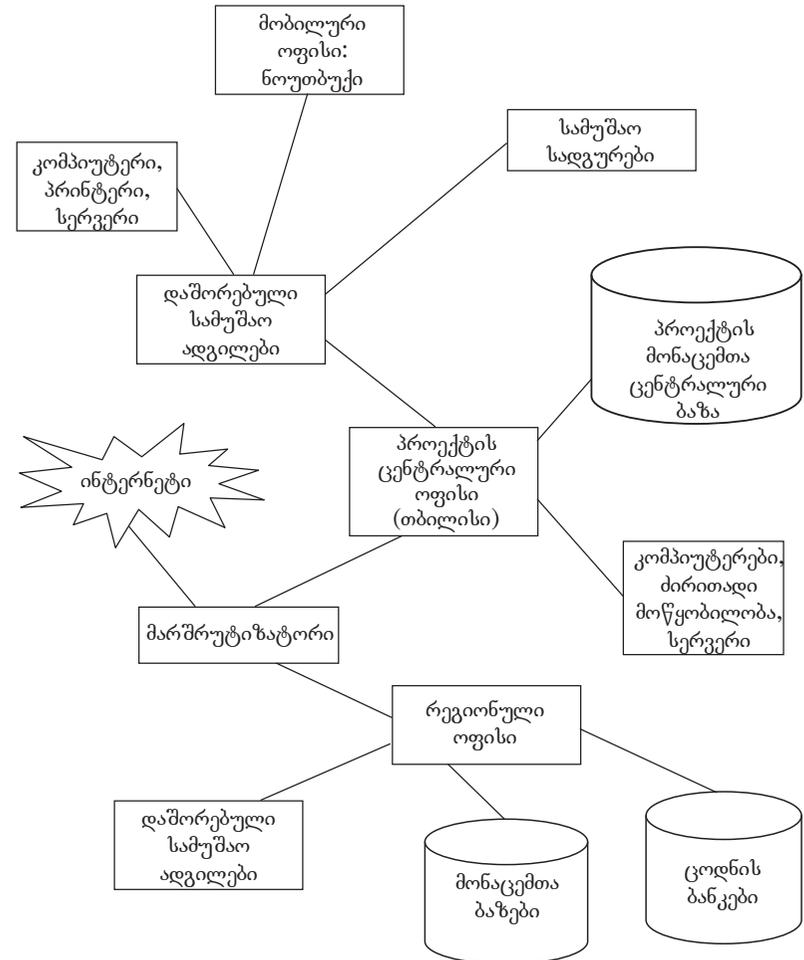
ამრიგად, შეიძლება გავყოთ ოფისის, როგორც ბაზური ადგილისა და ვირტუალური ოფისის, როგორც განაწილებული კომპიუტერულ-ინფორმაციული სივრცის საკითხები.

პრაქტიკული თვალსაზრისით, ვირტუალური საწარმო არის სხვადასხვა ადგილას მყოფი თავისუფლად ურთიერთმოქმედი (და ურთიერთდამხმარე) აგენტების ქსელი. ეს აგენტები ამუშავებენ ერთობლივ პროექტებს (ან რიგ ურთიერთდაკავშირებულ პროექტებს), იმყოფებიან რა ერთმანეთთან პარტნიორობის, კოოპერაციის, თანამშრომლობის, კოორდინაციისა და ა.შ. ურთიერთობებში.

ვირტუალური ინფრასტრუქტურის ცნება იდეალურად შეეფერება პროექტის ოფისის ფორმირებას. პროექტების ვირტუალური ოფისების შექმნისას რესურსების გაერთიანება ხასიათდება ტერიტორიული დამოუკიდებლობით, სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, გადაწყვეტილებების მიღება და შრომის განაწილება ხდება რეგიონალური საზღვრების მიუხედავად. პროექტის გუნდის წევრთა თანამშრომლობა დროებით ხასიათს ატარებს, მისი ორგანიზაცია ხდება განსაზღვრული ვადით. ასეთ შემთხვევაში ვირტუალური ქსელების უპირატესობები ამკარაა: მოქმედი რესურსული პოტენციალის გაფართოება ხდება მოქნილობის დაუკარგავად; შიდა კოორდინაცია ხორციელდება საინფორმაციო ტექნოლოგიის საშუალებით, რომელიც განმტკიცებულია ურთიერთნდობის კულტურ-

ით. შესაძლებელია პარალელური მართვა სხვადასხვა პროცესით პროექტების რეალიზაციის მსვლელობაში.

პროექტის ვირტუალური ოფისის ორგანიზაციის სანიმუშო სქემა წარმოდგენილია ნახ. 10.4-ზე.



ნახ. 10.4. პროექტის ვირტუალური ოფისის ორგანიზაციის სანიმუშო სქემა

ძირითად და სისტემათაწარმოქმნელ პრინციპს პროექტის დროებითი ქსელური ვირტუალური ოფისის ფუნქციონირებისთვის, რომელიც სცილდება ცალკეული ფირმის საზღვრებს, წარმოადგენს **თანამედროვე საინფორმაციო და კომუნიკაციური ტექნოლოგიების თანმიმდევრული და ეფექტური გამოყენება.**

განვიხილოთ ვირტუალური ინფრასტრუქტურების ძირითადი პრინციპები.

ცხრილში 10.1 მოყვანილია ტრადიციული ორგანიზაციული სტრუქტურების ძირითადი განსხვავებები ვირტუალური ინფრასტრუქტურებისაგან.

ცხრილი 10.1

ტრადიციული და ვირტუალური ინფრასტრუქტურების ძირითადი განსხვავებები

ფორმა	ძირითადი მიზანი	ტიპური ნიშნები	განსხვავებები ვირტუალური ორგანიზაციისაგან
ჯგუფური ან სპაროექტო ორგანიზაცია	ცალკეული პროექტები რთული და სარისკო ამოცანების გადაჭრის მიზნით	დროებითი ორგანიზაციული სტრუქტურა. სხვადასხვა ქვედანაყოფისა და იერარქიული დონის თანამშრომლობა	დარგობრივი ან საბაზრო ვითარებით ნაკარნახევი ამოცანების განსაზღვრული დარგებით შემოფარგვლა. სტრატეგიული მმართველობითი კონცეფციის არარსებობა
შიდასაფირმო ორგანიზაციული წარმონაქმნი	ფსევდოდამოუკიდებელი სტრუქტურები ეფექტურობის ასამაღლებლად	ფსევდოდამოუკიდებელი ერთეულები. თვითორგანიზაცია. შიდასაფირმო მეწარმეობა	არ წარმოადგენს დროებით კოორპერაციულ ქსელს. არ ხდება კომპეტენციების შეთანხმება მესამე მხარესთან
სტრატეგიული ალიანსი ან ერთობლივი საწარმო	სამეურნეო თანამშრომლობა დროში, დანაზარჯებში, „ნოუ-ჰაუში“ უპირატესობის მისაღებად	ზანგრძლივი თანამშრომლობა ურთიერთმონაწილეობით. დოვლათის წარმოების ზოგადი პროცესის გამოყენება	ზანგრძლივი კოოპერაცია მცირე რაოდენობის პარტნიორებთან. როგორც წესი, ურთიერთმონაწილეობა კაპიტალში. ჩვეულებრივ, ზისტი, მტკიცე სახელშეკრულებო კავშირები

სამუშაოების გადაცემა	თავისებური ამოცანების გამოყოფა და მესამე მხარისთვის მათი გადაცემა	კონცენტრაცია საკუთარ კომპეტენციებზე. სახელშეკრულებო და არა კულტურული კავშირები. დოვლათის წარმოების ცალკეული ფაზები	კლასიკური მიდგომა „წარმოება თუ ყიდვა“. სახელშეკრულებო კავშირები, ჩვეულებრივ, ერთ პარტნიორთან. საწარმოს ფარგლებს გარეთ წარმოების ნაწილების გადანაცვლება
მრავალეროვნული საწარმო	საწარმოთა საერთაშორისო, ზოგჯერ გლობალური საქმიანობა წარმოების მასშტაბების ან პროდუქციის ასორტიმენტის გაფართოებისაგან სარგებლის მისაღებად	სამართლებრივი შეთანხმება საწარმოებს შორის. ზოგადი სამეურნეო პოლიტიკა	სამართლებრივი ერთეული ზანგრძლივი ვადით. პარტნიორების შემაღენლობის სტაბილურობა. სუსტი საბაზრო მოძრაობა

ვირტუალიზაციის სივრცე მოიცავს ოთხი კატეგორიის მოვლენას – ვირტუალურ ბაზარს, ვირტუალურ რეალობას, აგრეთვე, ორგანიზაციის შიდა და ორგანიზაციათაშორის ქსელურ გაერთიანებებს. უკანასკნელები მოცულნი არიან ერთი ცნებით – **„ვირტუალური ინფრასტრუქტურები – ორგანიზაციული ფორმები“.**

ვირტუალური ბაზრის ქვეშ იგულისხმება ინტერნეტ სისტემით შემოთავაზებული კომერციული დანიშნულების საკომუნიკაციო და საინფორმაციო მომსახურება.

ვირტუალური რეალობა – ეს კომპიუტერულ სივრცეში შემუშავებებისა და წარმოების რეალური პროცესების იმიტაციაა, რომელიც ერთდროულად წარმოადგენს გარემოსაც და ინსტრუმენტსაც. ინსტრუმენტის სახით ის საშუალებას გვაძლევს ინტუიციით ავაგოთ რთული სტრუქტურები, გარემოს სახით კი – გვაძლევს გონებაში წარმოვიდგინოთ პროექტი, პროდუქტი, შენობები, სამუშაო ადგილები, მანქანები და მოწყობილობა მანამ, სანამ ისინი შეიძენენ რეალურ არსებობას. ამ კვლევათა შედეგების გამოყენების ძირითადი დარგებია: პროექტების ვირტუალური პროტოტიპების შექმნა, აგრეთვე, შრომისა და წარმოების ვირტუალური დაგეგმვა.

ორგანიზაციის შიდა ქსელები მოიცავენ სამუშაოების ფართო გამას – როგორც შინ, ისე ტელეკომუნიკაციების საშუალებათა გამოყენებით, აგრეთვე, **ცოდნის ბანკების ან ცოდნის ქსელების** გამოყენებით. მათი ზოგადი ნიშანია საერთო ქსელში ცალკეული თანამშრომლის (პროექტის გუნდის წევრების) გაერთიანება თანამედროვე საინფორმაციო და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების საშუალებით.

მთავარი ნიშნები, რომლებიც ხსნიან „პროექტის ვირტუალური ოფისის“ ცნების შინაარსს, შემდეგია:

- პროექტის სტრატეგიულად მიზანშეწონილი გუნდის ჩარჩოებში სხვადასხვა საწარმოს გამოცდილებისა და საუკეთესო საშუალებების ინტეგრაცია;
- ორგანიზაცია პროექტების მიხედვით ან საკვანძო პროცესების (პროექტის, პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლის გამჭოლი საქმიანი პროცესების) ირგვლივ;
- ავტონომიური სამუშაო ჯგუფების წარმოქმნა, ერთმანეთისაგან სივრცობრივად დაშორებული პირებისა და კოლექტივების თანამშრომლობისა და კოორდინაციის უზრუნველყოფა;
- დროებითი ხასიათი, მოქნილობა, საჭირო დროს სწრაფი წარმოქმნის, განვითარების, ხელახლა სტრუქტურირებისა და დაშლის შესაძლებლობა;
- მართვაში დეცენტრალიზაციისა და ცენტრალიზაციის შეთავსება დეცენტრალიზებული (განაწილებული) მართვის უპირატესი განვითარებისას, კოორდინაციული კავშირების პრიორიტეტი;
- უფლებამოსილებათა მაქსიმალურად ფართო და მოქნილი გადანაწილება, გადაწყვეტილებების მიღება ორგანიზაციული იერარქიის ყველა დონეზე, აღმავალი და დაღმავალი დაპროექტების შეთავსება;
- სპეციალისტების ჯგუფური ურთიერთქმედების ორგანიზაცია, იდეების თავისუფალი გაცვლის უზრუნველყოფა

ფა ორგანიზაციული იერარქიის შიგნით და მის დონეებს შორის;

- არაერთგვაროვანი კომპიუტერული გარემოსა და ქსელების შემუშავება, კოლექტიური საქმიანობის უზრუნველსაყოფად სხვადასხვა კლასის პროგრამულ საშუალებათა გამოყენება.

აღნიშნული პრინციპები დაკავშირებულია ახალი საინფორმაციო და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების ფართო განვითარებასა და გამოყენებასთან ადამიანური რესურსების მართვისა და პროექტის გუნდის საქმიანობის დაგეგმვისთვის, გუნდის სხვადასხვა მენეჯერს შორის ურთიერთქმედების (კოოპერაციისა და კოორდინაციის) პროცესების მოდულირებისა და ოპტიმიზაციისთვის.

თანამედროვე ტელეკომუნიკაციების წყალობით პრინციპული აღარაა პარტნიორობის გეოგრაფიული დაშორებულობა და სახელმწიფო კუთვნილება. საინფორმაციო ურთიერთქმედების ახალი შესაძლებლობები საშუალებას გვაძლევს ავაგოთ კოოპერაცია პროექტის ვირტუალური ოფისის ფორმით, რომელიც მოქმედებს მისი სასიცოცხლო ციკლის განმავლობაში.

ვირტუალური ოფისის პროგრამულ-კომუნიკაციური გარემო ეყრდნობა პროექტის სასიცოცხლო ციკლის უწყვეტ საინფორმაციო შენარჩუნებას.

საკვანძო ცნება ვირტუალური საწარმოსთვის-მონაცემების მრავალმომხმარებლიანი ბაზის კონცეფციაა. ის უნდა შეიცავდეს პროექტის სასიცოცხლო ციკლის კომპიუტერული შენარჩუნებისთვის საჭირო მთელ ინფორმაციას და ხელმისაწვდომი უნდა იყოს ოპერატიულ რეჟიმში გუნდის ყველა წევრისთვის.

ინფორმაციული თვალსაზრისით კომუნიკაციები – ეს ცოდნის ძიება და გადაცემაა. **შეიძლება გამოვყოთ ბიზნეს პროცესების საინფორმაციო უზრუნველყოფის მართვის მეთოდების შემდეგი სამი დიდი ჯგუფი, მათ შორის, ოფისის მუშაობისა და პროექტის გუნდის საქმიანობის წარმოდგენა:**

1. **რესურსებით** (ფინანსური, მატერიალური მარაგებით, კადრებით) უზრუნველყოფადობის თვალსაზრისით, ამასთანავე, უზ-

რუნველყოფილ უნდა იქნეს რესურსების მართვა და მათზე კონტროლი;

2. ბიზნეს პროცესების სისტემის სახით. აქ ცენტრალური ცნებებია *პროცესი, ფუნქცია, მონაცემები, მოვლენა*. ამ მეთოდებისთვის მართვის ძირითადი მიზანი – მოვლენებისა და ფუნქციების კოორდინაციის უზრუნველყოფაა;
3. თანამშრომელთა მცირე კოლექტივების სისტემად, რომლებიც წყვეტენ ზოგად ამოცანას, ხოლო მათგანინიშნული ფაქტორების როლში ამ დროს გამოდის ცოდნა და ეფექტური კომუნიკაციები. *მართვის მთავარი რესურსი ხდება პროექტის ცოდნის ბაზა*, რომელშიც გუნდის წევრებმა შეიძლება სწრაფად იპოვონ ინფორმაცია სწორი გადაწყვეტილების მისაღებად და ერთმანეთის გასაგებად. ეს ბაზა ახდენს გუნდის კოლექტიური გამოცდილების კონცენტრირებას და ქმნის საპროექტო კომუნიკაციების კონტექსტს. მართვის ძირითადი მიზანია – დამოუკიდებლად გადაწყვეტილების მისაღებად კოორდინაციის, კომუნიკაციისა და ინფორმაციის სწრაფი მოძიების უზრუნველყოფა.

მთლიანობაში, პროექტის ოფისის იდეოლოგია ახალია სამაშულო მმართველობითი პრაქტიკისთვის, რომლის ჩარჩოებშიც მტკიცე ორგანიზაციული სტრუქტურა და ოფისი მისთვის – ბიზნესის წარმოების პირობებია.

განვითარებული ქვეყნების პრაქტიკაში სულ უფრო დიდი ყურადღება ეთმობა მოქნილი და ადაპტური ორგანიზაციული სტრუქტურებისა და ვირტუალური ინფრასტრუქტურების შექმნას ბიზნესის მართვისთვის, კერძოდ კი, პროექტების მენეჯმენტისთვის. პროექტის ოფისის ვირტუალური, ტერიტორიულად განაწილებული სტრუქტურა, რომელიც ბაზირებულია პროგრამულ-კომუნიკაციურ საშუალებებზე, ერთიან საინფორმაციო ბაზაზე, ადეკვატურად პასუხობს პროექტის მართვის იდეოლოგიას.

საკითხები თვითშემოწმებისა და გაამორებისათვის

ინდივიდუალურად, წყვილებში ან გუნდებში განიხილეთ შემდეგი თემატიკა:

1. რომელი არატრადიციული შემადგენლებია ჩართული „პროექტის ოფისის“ ცნებაში?
2. დაასახელეთ ცნებების „პროექტის ოფისისა“ და „კომპანიის ოფისის“ მთავარი განსხვავებები.
3. რაში მდგომარეობს პროექტის ვირტუალური ოფისის სპეციფიკა?
4. რაში მდგომარეობს ოფისის ვირტუალობის სპეციფიკატრადიციულ ოფისებთან შედარებით?
5. რაში მდგომარეობს ვირტუალური და ელექტრონული ოფისების განსხვავებები?
6. დაასახელეთ პროექტის ვირტუალური ოფისის ძირითადი შემადგენლები.

თავი 11
თეორიული ცოდნის გამოყენება კონკრეტულ
პრობლემატურ სიტუაციაში

პროექტების მართვის მეცნიერება საშუალებას გვაძლევს შევადგინოთ პროექტების განხორციელების განრიგი, გამოვიანგარიშოთ ბიუჯეტები, მოვახდინოთ რესურსების მოთხოვნილების პროგნოზირება, შევაფასოთ პროექტის განხორციელების მსვლელობა, ამა თუ იმ რისკის ალბათობა და გადავჭრათ მრავალი სხვა მნიშვნელოვანი ამოცანა.

პროექტების მართვის პროგრამული უზრუნველყოფა ღიდად აადვილებს მონაცემების დამუშავებასა და საინფორმაციო გაცვლასთან დაკავშირებული ამოცანების გადაჭრას. მაგრამ კომპიუტერები თავისთავად არ მართავენ პროექტების შესრულებას და ჩვენთვის საჭირო შეფასებები არ ჩნდება ჯადოსნული ჯოხის ერთი აქნევით. ამ წიგნში აღწერილი ხერხები და მეთოდები ერთობლიობაში შეადგენენ საკმაოდ მძლავრ ინსტრუმენტს, მაგრამ, როგორც ნებისმიერი სხვა ინსტრუმენტი, მას შეუძლია მოგვიტანოს რეალური სარგებლობა მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ მარჯვე ადამიანის ხელშია მოქცეული. ამ თავში ნაჩვენებია, თუ როგორ გვეხმარება ინსტრუმენტების ეს ერთობლიობა ნებისმიერი მასშტაბისა და დარგის პროექტების შესრულებისას წამოჭრილი პრობლემების გადაჭრაში.

ყოველ პრობლემას ან ამოცანას თან ახლავს ინსტრუმენტების გამოყენების კონკრეტული სტრატეგია, რომლებიც ჩვენ განვიხილეთ ამ წიგნის წინა თავებში. მრავალი ასეთი პრობლემა საკმაოდ ცნობილია, ხოლო ამ პრობლემების შემოთავაზებული გადაჭრა დაგვეხმარება პროექტების მართვის არსის უფრო ღრმად გაგებაში. თუმცა არ უნდა შემოვიფარგლოთ პასუხებით, რომლებიც ასახულია ამ თავში. პროექტების მართვის ხელოვნება მდგომარეობს დასახული მიზნების მისაღწევად პროექტების მართვის მეცნიერების დებულებათა პრაქტიკულ გამოყენებაში. ამ თავის მასალის, როგორც ამოსავალი წერტილის გამოყენებისას თქვენ

შეძლებთ პროექტების მართვის ხელოვნების პრაქტიკული ათვისების დაწყებას იმ პრობლემებზე, რომლებიც წამოიჭრება თქვენი პროექტების განხორციელებისას.

სიტუაცია 1. პასუხისმგებლობა თქვენი უფლებამოსილებების ვარგლვას გარეშე

როდესაც პროექტი გადაკვეთს ორგანიზაციულ საზღვრებს, თქვენ უეცრად აღმოჩნდებით დამოკიდებული იმ ადამიანებზე, რომლებზეც არ ვრცელდება თქვენი ძალაუფლებრივი უფლებამოსილებები. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ეს ადამიანები არ მუშაობენ არც თქვენთვის, არც თქვენი პროექტის სპონსორისთვის.

როგორ მოვიპოვოთ მათი მხარდაჭერა და როგორ გამოვიყენოთ მათი მომსახურება, როგორც საპროექტო გუნდის პასუხისმგებელ და დაინტერესებულ წევრთა, რომლებსაც შეიძლება სრულად ვენდოთ პროექტის განხორციელებისას?

ამ კითხვებზე პასუხის გასაცემად საჭიროა შემდეგი რეკომენდაციების გათვალისწინება:

- **წესდება.** სთხოვეთ თქვენი პროექტის სპონსორს – გამოაქვეყნოს პროექტის წესდება, რომლის გაცნობასაც შეიძლება ყველა დაინტერესებული მხარე. მიაღწიეთ იმას, რომ ამ წესდებაში მკაფიოდ იყოს ჩამოყალიბებული მოცემული პროექტის განხორციელებასთან დაკავშირებული თქვენი ფორმალური უფლებამოსილებები;
- **საბუშაოს შინაარსი.** პროექტის შემსრულებლებს განუმარტეთ მოცემული პროექტის განხორციელების მიზეზები და წარუდგინეთ მათ მთელი ინფორმაცია, რომელიც საჭიროა იმისათვის, რომ გაიგონ ამ პროექტის მნიშვნელობა მთლიანად ორგანიზაციისათვის;
- **კომუნიკაციური გეგმა.** მოიზიდეთ ისინი თქვენი კომუ-

ნიკაციის ძირითადი საშუალებების ასარჩევად. თუ ეს ადამიანები არ არიან თქვენი ორგანიზაციის თანამშრომლები, მაშინ ალბათ, დაგჭირდებათ პროექტის განხორციელების მსვლელობის შესახებ ამ ადამიანთა რეგულარული ინფორმირების რაიმე ფორმალური საშუალება. ინფორმირების ეს საშუალება აუცილებლად უნდა იყოს ორმხრივი – პროექტის ხელმძღვანელსა და შემსრულებლებს შორის უკუკავშირის უზრუნველსაყოფად;

- **მუშაობის მცირე პაკეტები დასრულების მკაფიო კრიტერიუმებით.** პროექტის ცალკეულ შემსრულებლებს შორის განაწილებული სამუშაო უნდა იყოს გასაგები და მოხერხებული სამუშაოების შესრულებაზე თვალყურის დევნებისათვის. მიიზიდეთ ადამიანები ამოცანების შესრულების ხანგრძლივობისა და ღირებულების შესაფასებლად, აგრეთვე, ამ ამოცანების დასრულების კრიტერიუმების განსაზღვრად. რაც უფრო მაღალი იქნება გეგმების შედგენაში ადამიანების მონაწილეობის ხარისხი, მით უფრო მეტი იქნება მათი პირადი დაინტერესება პროექტის წარმატებულ განხორციელებაში;
- **ქსელური დიაგრამა.** თითოეულ შემსრულებელს მიუთითეთ მისი ადგილი პროექტის შესრულებაში. მისი ყურადღება გაამახვილეთ მის მიერ შესასრულებელი ამოცანის მნიშვნელობაზე, აგრეთვე, მთლიანად პროექტისთვის შესაძლო შედეგებზე, თუ ის ამოცანა არ იქნება დასრულებული განრიგით გათვალისწინებულ ვადაში. თუ შესასრულებელ ამოცანას გააჩნია საკმაოდ ფართო დროის რეზერვი, მაშინ მიეცით მის შემსრულებელს განრიგის დამოუკიდებლად შედგენის შესაძლებლობა, მაგრამ აუცილებლად გააგებინეთ, რომ ის უნდა ჩაჯდეს ამ ამოცანისათვის სტარტისა და ფინიშის დაგეგმილ ვადებში;

- **პროექტის განხორციელების მსვლელობისადმი მიძღვნილი თათბირები, ანგარიშით დაუსრულებელი ამოცანების შესახებ.** რეგულარულად შეატყობინეთ მათ პროექტის განხორციელების მსვლელობის შესახებ იმ პერიოდებშიც კი, როდესაც ისინი არ ღებულობენ აქტიურ მონაწილეობას მის განხორციელებაში. მოიწვიეთ ისინი პროექტის განხორციელების მსვლელობისადმი მიძღვნილ თათბირებზე, როდესაც მათ მიერ შესასრულებელი ამოცანები უახლოვდება იმას, რომ ანგარიშში გამოჩნდეს დაუსრულებელი ამოცანების შესახებ. მათ უნდა იგრძნონ თავიანთი პასუხისმგებლობა განრიგის შესრულებაზე, აგრეთვე, პასუხისმგებლობა პროექტის დანარჩენი შემსრულებლების წინაშე;
- **პროექტის სპონსორი.** დაამყარეთ საიმედო კავშირი პროექტის სპონსორთან, რეგულარულად შეატყობინეთ მას თქვენი გეგმებისა და პროექტის შესრულების მსვლელობის შესახებ. შესაძლებელია, თქვენ დახმარება დაგჭირდეთ პროექტის სპონსორისაგან ორგანიზაციული დაბრკოლებების დაძლევაში.

სიტუაცია 2. კრიტიკული მდგომარეობიდან გამოსავალი პროექტის ხელმძღვანელის გათავისუფლებისას

ამ სცენარის მიხედვით პროექტი მოქცეულია კრიტიკულ სიტუაციაში. მას შემდეგ, რაც პროექტის ხელმძღვანელი ვერ შეძლებს განრიგით გათვალისწინებული რამდენიმე მნიშვნელოვანი ეტაპის მიღწევას, ფირმის ხელმძღვანელობა გაათავისუფლებს მას დაკავებული თანამდებობიდან. თქვენ გავალებენ ამ პროექტის ხელმძღვანელობას და კრიტიკული მდგომარეობიდან გამოსავლის პოვნას.

რას გააკეთებთ ასეთ სიტუაციაში?

ამ კითხვაზე პასუხის გასაცემად გაითვალისწინეთ შემდეგი რეკომენდაციები:

- **სამუშაოს შინაარსი.** უპირველეს ყოვლისა, დაუბრუნდით მოცემული პროექტის დაწყებას. როგორია მისი მიზნები? შეაფასეთ სამუშაოების დარჩენილი მოცულობა და დაახუსტეთ სანქციები განრიგით გათვალისწინებული ვადების დარღვევისათვის, აგრეთვე, პროექტის ბიუჯეტით გათვალისწინებული დანახარჯების გადაჭარბებისათვის;
- **პროექტის გეგმა.** პროექტის სამუშაოების იერარქიული სტრუქტურის გამოყენებით და კრიტიკული გზის¹ გაანალიზებით, განსაზღვრეთ განრიგის შესრულების საუკეთესო სცენარი იქიდან გამომდინარე, რომ თქვენ განკარგულებაშია შეუზღუდავი რესურსები. ამით თქვენ მიიღებთ განრიგის შესაძლო ვარიანტებიდან უმოკლესს. შემდეგ, თქვენი გეგმიდან გამომდინარე, მოსთხოვეთ ფირმის ხელმძღვანელობას დამატებითი რესურსები და დამატებითი დრო პროექტის შესრულებაზე ან შესთავაზეთ მათ თქვენი პროექტის შინაარსის შემცირება (რა თქმა უნდა, შეგიძლიათ სთხოვოთ ერთდროულად სამივე მათგანის შესრულება). მოახდენთ რა კომპანიის ხელმძღვანელობისთვის თქვენი განრიგის კრიტიკული გზის დემონსტრირებას, თქვენ შეძლებთ მიუთითოთ, თუ რა რესურსები დაგჭირდებათ იმისათვის, რომ შეასრულოთ პროექტი ზღვრულად შემჭიდროებულ ვადებში. თუ თქვენს განკარ-

გულებაში გადმოგცემენ დამატებით მუშაკებს, არ უნდა გქონდეთ იმის იმედი, რომ პირველივე დღიდან ისინი შეძლებენ მაღალი მწარმოებლურობის დემონსტრირებას, – მათ დასჭირდებათ გარკვეული დრო სწავლებისათვის. რა თქმა უნდა, ფირმის ხელმძღვანელობა თქვენზე მოახდენს მნიშვნელოვან ზეწოლას; თქვენ მოგთხოვენ, რადაც არ უნდა დაგიჯდეთ, „ჩაჯდეთ“ პროექტის დასრულების დაგეგმილ ვადებში. თუმცა, უნდა გახსოვდეთ, რომ არარეალურ განრიგს ჯერ არავისთვის მოუტანია სარგებლობა და ამ მოთხოვნას მთელი ძალით უნდა გაუწიოთ წინააღმდეგობა. რადგან უკვე არავის ეპარება ეჭვი იმაში, რომ მოცემული პროექტის მართვა ხორციელდებოდა ცუდად, ამიტომ თქვენ, შესაბამისი ფაქტების საფუძველზე, უნდა მოახერხოთ ხელმძღვანელობის დარწმუნება უფრო რეალისტური განრიგის მიღების აუცილებლობაში. ასეთ სიტუაციაში საპროექტო გუნდს ესაჭიროება ლიდერი, რომელიც შეძლებს კოლექტივში მკაცრი დისციპლინის შენარჩუნებას;

- **სამუშაოს პაკეტების შეფასებები.** გამოიყენეთ პროექტის წინანდელი ხელმძღვანელის დროს მიღწეული პროექტის შესრულების ფაქტობრივი მაჩვენებლები რეალისტური შეფასებების მისაღებად; ასეთი შეფასებების მიღების პროცესში ჩართეთ თქვენი საპროექტო გუნდის წევრები. თუმცა ნუ დაივიწყებთ, რომ თქვენ საქმე გაქვთ დალლილ და იმედგაცრუებულ ადამიანებთან. ნუ ჰკრავთ ხელს ამ ადამიანებს გეგმის შედგენისას, უგულებელყოფთ რა მათ გამოცდილებასა და ცოდნას;
- **პროექტის განხორციელების მსვლელობისადმი მიძღვნილი თათბირები.** პროექტის განხორციელების მსვლელობისადმი მიძღვნილი და უახლოესი ამოცანების შესრულებაზე

¹ კრიტიკული გზა დაგეგმილ მოქმედებათა თანმიმდევრობაა, რომელიც უზრუნველყოფს პროექტის დასრულებას ხანმოკლე დროში. გრაფიკულად კრიტიკული გზა გამოისახება ქსელური დიაგრამის სახით. კრიტიკულ გზაზე არსებული ყველა ამოცანის დროული შესრულება საფუძველია დაგეგმილ ვადაში მთელი პროექტის დასრულებისა. ამიტომ, პროექტის ხელმძღვანელისაგან კარგი შემსრულებლის მიმართ კმაყოფილების გამოსახატავად ზშირად გაიგონებთ ფრაზას: „თქვენი ამოცანა იმყოფება კრიტიკულ გზაზე“.

ფოკუსირებული რეგულარული თათბირები ხელს უწყობს განრიგის წარმატებულ შესრულებას, წამოჭრილი პრობლემების დროულ გამოვლენასა და გადაჭრას. რათა თქვენი თათბირები იყოს ხანმოკლე და საკმაოდ პროდუქტიული, გამოიყენეთ ანგარიში დაუსრულებელი ამოცანების შესახებ. პროექტის შესრულებისას მიღწეული პროგრესის გრაფიკული ასახვა წარმოადგენს დასახული მიზნისკენ საპროექტო გუნდის წინსვლის ყველაზე თვალსაჩინო მოწმობას. პროექტის ხელმძღვანელი ვალდებულია აღნიშნოს ამ გზაზე მოპოვებული მცირე გამარჯვებებიც კი.

სიტუაცია 3. პროექტის განხორციელების დროის შემცირება

პროექტების განხორციელების სიჩქარე ფასეულია ნებისმიერ დარგში. ჩვენი დროისთვის დამახასიათებელი ცვლილებების ტემპი საჭიროებს იმას, რომ თქვენი ახლანდელი პროდუქტის შემდეგი ვერსიის შემუშავების ხანგრძლივობა იყოს 20%-ით ნაკლები, ვიდრე წინა ვერსიაშია.

პროექტის დასრულების მომენტამდე დარჩენილ დროში თქვენ უნდა წასწიოთ თქვენი პროდუქტი მოთხოვნების ფორმულირების, კონსტრუირებისა და დამზადების სტადიების გავლით, უზრუნველყოფთ რა ამ დროს მოცემული პროდუქტის რაც შეიძლება ფართო ფუნქციურ შესაძლებლობებს.

ამისათვის გამოიყენეთ შემდეგი რეკომენდაციები:

- **სამუშაოს შინაარსი.** პროექტის სწრაფი, მიზანმიმართული შესრულება შეუძლებელია მტკიცე საძირკვლის გარეშე. ყველა დაინტერესებული მხარის ვალდებულების, გადაწყვეტილებათა მიღების სტრუქტურისა და ძალაუფლებრივი უფლებამოსილებების თაობაზე თანხმობის მიღწევა იმის გარანტიას იძლევა, რომ პროექტის განხორციელებ-

ის მსვლელობაში თქვენ არ მოგიხდებათ დროის დახარჯვა ორგანიზაციული საკითხების წარმოებაზე;

- **შეფასებების მიღება ფიქსირებული ფაზის გამოყენებით.** რადგან თქვენ მოგიწევთ პროდუქტის შემუშავების მთელი სასიცოცხლო ციკლის გავლა, ამიტომ აზრი არა აქვს თავიდან ბოლომდე ვრცელი განრიგის შედგენას. ნაცვლად ამისა, უნდა აირჩიოთ შუალედური ანალიზის რამდენიმე წერტილი, სადაც თქვენ კიდევ ერთხელ შეძლებთ თქვენი პროდუქტის ფუნქციის შეჯერებას არსებულ რესურსებთან და პროექტის დასრულების თარიღთან. შუალედური ანალიზის ეს წერტილები წარმოადგენენ საკონტროლო მოვლენებს, რომლებიც აღნიშნავენ ამა თუ იმ ფაზის დასრულებას. ამ ფაზების ხანგრძლივობა შეიძლება განისაზღვროს იმ მაჩვენებლების საფუძველზე, რომლებიც ახასიათებენ წინა სამუშაოებს. თქვენ მკაცრად უნდა დაიცვათ შუალედური ანალიზის ამ წერტილებით აღნიშნული ვადები: იმისათვის, რომ საპროექტო გუნდმა პროექტი შეასრულოს დადგენილი ვადისთვის, ის დროულად უნდა გადავიდეს თითოეულ საკონტროლო მოვლენაზე, რომელიც აღნიშნავს ამა თუ იმ ფაზის დასრულებას;
- **პროექტის გეგმა.** თითოეული ფაზისთვის უნდა შედგეს ვრცელი გეგმა. ქსელური დიაგრამის საშუალებით გამოავლინეთ ყველა ამოცანა, რომელიც შეიძლება პარალელურად შესრულდეს. ეს პარალელურად შესასრულებელი ამოცანები დროის ერთსა და იმავე მონაკვეთში დიდი მოცულობის სამუშაოს შესრულების შესაძლებლობას იძლევა: ასეთი პარალელური ამოცანების შესასრულებლად დამატებითი მუშაკების მოზიდვით შეიძლება მნიშვნელოვნად შევამციროთ მთლიანობაში პროექტის შესრულების დრო. კარგია ამ მეთოდის გამოყენება გაცილებით

ბევრი ადამიანის განსაზღვრისათვის, რომლებსაც შეუძლიათ პროდუქტიულად მუშაობა შესაბამისი პროექტის შესრულებაზე. თუმცა, ამ დროს არ უნდა დავივიწყოთ რესურსების განაწილების წესების შესახებ. უნდა გვახსოვდეს ისიც, რომ განრიგის „შეკვეცა“ მის შემსრულებელთა რაოდენობის გაზრდით იწვევს პროექტის ღირებულების ზრდას;

- **დასრულების კრიტერიუმები.** ჩართეთ პროექტში ხარისხის შემოწმებები მისი შესრულების თითოეულ ეტაპზე. დროის ეკონომიის მიზნით ხარისხის კონტროლთან დაკავშირებული გარკვეული მოქმედებების თავიდან აცილების სურვილის მიუხედავად, თქვენ არ უნდა აჰყვეთ ამ სურვილს. სინამდვილეში პროექტი გაცილებით უფრო სწრაფად იქნება შესრულებული, თუ თავიდანვე ყველაფერს სწორად გააკეთებთ;
- **პროექტის განხორციელების მსვლელობისადმი მიძღვნილი თათბირები.** ეცადეთ, მკაფიოდ გაანაწილოთ ამოცანები და მოვალეობები პროექტის ყველა შემსრულებელს შორის. მკაცრად ადევნეთ თვალყური პროექტის განხორციელებას მისი განრიგის თანახმად. თქვენს საპროექტო გუნდში გამოიმუშავეთ პროექტის განრიგის დაცვაზე პასუხისმგებლობის კულტურა, შეიმუშავებთ რა ამოცანების დასრულების მკაფიო და გასაგებ კრიტერიუმებს. პროექტის თითოეულ შემსრულებელს ჩააგონეთ, რომ განრიგიდან უმნიშვნელო ჩამორჩენაც კი სრულიად მიუღებელია. პროექტის ყველა შემსრულებელს გამოუმუშავეთ პირადი დაინტერესებულობა მის წარმატებულ შესრულებასა და პოზიტიურ დამოკიდებულებაში საკუთარი სამუშაოსადმი, აღნიშნავთ რა თქვენი ხელქვეითების შედარებით მცირე მიღწევებსაც კი დასახული მიზნისაკენ მიმავალ გზაზე.

სიტუაცია 4. როდესაც პროექტის განხორციელება ჭიანჭურღება კლიენტის მიზეზით

ეყრდნობით რა მუშაობის საგულდაგულოდ მოფიქრებულ შინაარსსა და პროექტის საიმედო გეგმას, თქვენ, თქვენს საპროექტო გუნდთან ერთად შეუპოვრად მიიწვეთ დასახული მიზნისაკენ, მკაცრად იცავთ რა პროექტის განრიგს. თუმცა, დროთა განმავლობაში თქვენ ამჩნევთ ჩამორჩენას პროექტის განრიგიდან, თუნდაც ეს ჩამორჩენა ხდება კლიენტის (პროექტის შემკვეთის) მიზეზით.

როგორ შეიძლება თავიდან ავიცილოთ ჩამორჩენა პროექტის განრიგიდან, თუ ამ შეფერხებების მიზეზი კლიენტია?

გამოიყენეთ ამისათვის შემდეგი რეკომენდაციები:

- **ქსელური დიაგრამა.** უპირველეს ყოვლისა, ეცადეთ, იპოვოთ სხვა ამოცანები, რომლებზეც შეიძლება გადაერთოს თქვენი საპროექტო გუნდი. ქსელური დიაგრამა გიკარნახებთ, თუ რომელი ამოცანების შესრულებაზე შეგიძლიათ გადართოთ თქვენი ხელქვეითები მანამ, სანამ კლიენტი აღმოფხვრის მისგან გამოწვეულ ჩამორჩენას პროექტის შესრულების განრიგიდან. გარდა ამისა, ქსელური დიაგრამა წარმოადგენს ინსტრუმენტს, რომლის საშუალებითაც შეიძლება შევაფასოთ დაშვებული განრიგიდან კლიენტის მიზეზით ჩამორჩენის შედეგები. არის თუ არა ამოცანა, რომელზეც მუშაობს კლიენტი პროექტის კრიტიკულ გზაზე? თუ – არა, მაშინ როგორია ამ ამოცანის დროის რეზერვი? გამოიყენეთ ქსელური დიაგრამა იმისათვის, რომ აჩვენოთ კლიენტის გავლენა პროექტის განრიგზე;
- **ცვლილებების მართვა.** განსაზღვრეთ პროექტის შესრულებაში შეფერხების გავლენა ამ პროექტის ღირებულებასა და განრიგზე. მაშინაც კი, თუ კლიენტის მიერ შესასრულებელი ამოცანა არ იმყოფება პროექტის კრიტიკულ

გზაზე, თქვენი გეგმის შეცვლას შეიძლება დამატებითი ხარჯები მოჰყვეს. მოახდინეთ პროექტის შესრულებაში შეფერხების მიზეზის, აგრეთვე, ამ პროექტის ღირებულება და განრიგზე მისი გავლენის დოკუმენტირება და რაც შეიძლება სწრაფად მიაქცევინეთ კლიენტს ყურადღება ამ ინფორმაციაზე. თქვენ შეგიძლიათ ასახოთ მოულოდნელი შეფერხება პროექტის გეგმაში, შეავსებთ რა პროექტის სამუშაოების იერარქიულ სტრუქტურას კიდევ ერთი ამოცანით, რომელსაც ეწოდება, მაგალითად, ასე: „შეფერხება, რომელიც გამოწვეულია...“. გარდა ამისა, ეს შეფერხება უნდა აისახოს ქსელურ დიაგრამაში. თუ ეს შეფერხება გარკვეული დროით უშუშევრად ტოვებს თქვენი საპროექტო გუნდის რომელიმე წევრს, მაშინ ღირს მისი სამუშაო დრო მიემართოს ამ „ამოცანა-შეფერხებაზე“. კლიენტის იძულება – განრიგთან შესაბამისობაში მოიყვანოს თავისი ამოცანების შესრულება, შეიძლება მხოლოდ მასთან კარგი ურთიერთობების მეშვეობით. ამასთან, ზემოთ აღწერილი ზომები მისთვის არაორაზროვანი მითითება იქნება იმაზე, რომ თქვენ (აგრეთვე, ყველა დანარჩენ დაინტერესებულ მხარეს) შესანიშნავად გესმით ამ შეფერხების ნამდვილი მიზეზი.

სიტუაცია 5. განუსაზღვრელი რისკები:
არარეალისტური პროექტის შესრულება

თქვენ მიგითითეს პროექტის დასრულების სრულიად არარეალური ვადები და პროექტის ბიუჯეტი. როდესაც თქვენ შეეცადეთ აგეხსნათ ეს თქვენი ფირმის უმაღლესი ხელმძღვანელობისთვის, მათ დაიწყეს მსჯელობა იმის შესახებ, რომ ეს პროექტი უნდა შესრულდეს რაღაც არ უნდა დაგიფდეთ.

ასეთი სიტუაციის დასაძლევად გამოიყენეთ შემდეგი რეკომენდაციები:

- **სამუშაოს შინაარსი.** პროექტის დანიშნულება, შინაარსი, შუალედური და საბოლოო შედეგები ძალზე მკაფიოდ უნდა იყოს ჩამოყალიბებული. დარწმუნდით იმაში, რომ მოცემული პროექტის შინაარსი, შუალედური და საბოლოო შედეგები, მართლაც, აუცილებელია პროექტის მიზნის მისაღწევად. შექმენით ამომწურავი წარმოდგენა სანქციების შესახებ, რომლებიც მოსალოდნელია წარმოიშვას თქვენი განრიგის დაუცველობის ან პროექტის ბიუჯეტის გადაძვლების შემთხვევაში;
- **პროექტის გეგმა.** ითვალისწინებთ რა თქვენი ფირმის უმაღლესი ხელმძღვანელობის სურვილს – გააკეთოს ყველაფერი შესაძლებელი და შეუძლებელიც კი ამ პროექტის წარმატებული შესრულებისთვის, შეიმუშავეთ, სულ მცირე, სამი ვარიანტი იმისა, თუ რა შეიძლება გაკეთდეს სინამდვილეში. თქვენ უნდა შეძლოთ ფირმის ხელმძღვანელობისთვის შესაძლო კომპრომისების დემონსტრირება, რომლებზეც მოგიხდებათ წასვლა ამ პროექტის შესრულებისას. შემდეგ ურჩიეთ მათ ვარიანტი, რომელიც, თქვენი აზრით, ყველაზე მეტად შეესაბამება მათ წარმოდგენებს დანახარჯებზე, განრიგსა და საბოლოო პროდუქტს შორის ბალანსის თაობაზე. ქსელური დიაგრამისა და რესურსების განაწილების ელექტრონული ცხრილის გამოყენებით ივარაუდეთ საპროექტო გუნდის წევრების მაქსიმალური რაოდენობა, რომელიც დაგჭირდებათ ამ პროექტის შესრულებისას. შემდეგ დაფიქრდით იმაზე, თუ რა შესწორებები შეიძლება შევიდეს პროექტის განრიგში, რათა მიაღწიოთ დანახარჯების მაქსიმალურ შემცირებას;
- **რისკების მართვა.** რადგან ეს პროექტი დაკავშირებულია რისკებთან, რომლებმაც შეიძლება გავლენა მოახდინოს პროექტის ბიუჯეტზე და/ან განრიგზე, ამიტომ უნდა შეაფასოთ რისკის ხარისხი როგორც ზედა, ისე ქვედა

(დეტალურ) დონეზე და შეეცადოთ მოძებნოთ „საშიში წერტილები“. შემდეგ შეიძლება ზომების მიღება რისკის შესასუსტებლად, ახალი რისკების მუდმივი აღმოჩენისა და გამოვლენის ჩათვლით;

- **ანგარიშები პროექტის შესრულების მსვლელობის შესახებ.** თუ თქვენ ცდილობთ განრიგის დაცვას, რომელიც არარეალურად მიგაჩნიათ, მაშინ შეეცადეთ, გავლენა მოახდინოთ ყველა დაინტერესებული მხარის მოლოდინზე. ყოველ ანგარიშში პროექტის შესრულების მსვლელობის შესახებ ხაზი გაუსვით იმას, თუ რა წარმოუდგენელ ძალისხმევას იყენებს თქვენი კოლექტივი იმისათვის, რომ მიაღწიოს დასახულ მიზნებს და მიუთითეთ, თუ როგორია თქვენი რეალური მიღწევები. განუწყვეტლივ გაიმეორეთ ის, რომ იმ შემთხვევაში, თუ ახლანდელი მიღწევები ასახავენ თქვენს მომავალ პროგრესს პროექტის შესრულებაში, მაშინ ფაქტობრივი დანახარჯები და განრიგის შესრულება შორს იქნება დაგეგმილი მაჩვენებლებისაგან. შესაძლებელია, თავდაპირველად თქვენ არ დაგიჯერონ, მაგრამ ფაქტობრივი მასალის დაგროვების კვალობაზე იმის შესახებ, რომ პროექტის წინაშე დაყენებული იყო არარეალური ამოცანები (და რომ საქმე სულაც არა ამ პროექტის არასწორ მართვაშია), მათ აღრე თუ გვიან მოუხდებათ თქვენი დასკვნების გაზიარება.

*სიტუაცია 6. საზოგადოებრივი
(ნებაყოფილობით) საწყისებზე მომუშავე
შემსრულებლების მართვა*

თქვენ სათავეში უდგახართ პროექტს, რომელიც ხორციელდება არაკომერციულ ორგანიზაციაში. ყველა აღიარებს თქვენს ლიდერულ როლს ამ პროექტში. მაგრამ თქვენ გიხდებათ პროექტის ყველა მიზნის მიღწევა სიტუაციაში, როდესაც არ გაგაჩნიათ რე-

ალური, ფორმალური ძალაუფლება საპროექტო გუნდის არც ერთ წევრზე.

როგორ უნდა მოიქცეთ ასეთ შემთხვევაში?

ამ კითხვაზე პასუხის გასაცემად გაითვალისწინეთ შემდეგი რეკომენდაციები:

- **სამუშაოს შინაარსი.** საპროექტო გუნდის წევრებში აღდართ ენთუზიაზმი და ჩამოუყალიბეთ მათ ერთიანი წარმოდგენა მომავალი პროექტის შესახებ, გაამახვილებთ რა მათ ყურადღებას პროექტის მიზნებსა და შედეგებზე. საერთო მიზანი უზრუნველყოფს კოლექტივის ემოციურ დარაზმულობას, ხოლო მომავალი პროექტის შესრულების შედეგებზე კონცენტრირება საშუალებას გაძლევს განვსაზღვროთ ამ პროექტის შინაარსი. როდესაც საუბარია ნებაყოფლობით საფუძველზე შესასრულებელი პროექტის შესახებ, განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია პროექტის შინაარსის კონტროლირება, რადგან ასეთ შემთხვევებში ძალზე რთულია შემსრულებელთა დათანხმება – დამატებითი დრო დაუთმოს პროექტს;
- **მოცულობით მცირე ამოცანები დასრულების მკაფიო კრიტერიუმებით.** იზრუნეთ იმაზე, რომ პროექტის თითოეულმა შემსრულებელმა შეძლოს საკმაოდ სწრაფად მიაღწიოს საგრძნობ შედეგებს თავის მუშაობაში, აძლევთ რა თითოეულ შემსრულებელს მოქმედებათა მკაფიო მიმართულებას და ზღუდავთ რა მის წინაშე დასახული ამოცანის ფარგლებიდან გამოსვლის შესაძლებლობებს;
- **პროექტის გეგმა.** თქვენ უნდა მოახდინოთ ზღვრული ორგანიზებულობის დემონსტრირება და არასოდეს არ დაივიწყოთ თქვენი პროექტის კრიტიკული გზის შესახებ, აგრეთვე, იმ ამოცანების დროებრივი რეზერვების შესახებ, რომლებიც არ იმყოფება კრიტიკულ გზაზე. ადამიანებს შეიძლება „გული აუცრუვდეთ“ უკვე პროექტის შეს-

რულების საწყის სტადიებზე, თუ დროდადრო არ შეახსენებთ მათ წინაშე მდგარი ამოცანების შესრულების ვადების შესახებ. პროექტის ნებაყოფლობითი შემსრულებლები, როგორც წესი, ძალზე დასაქმებული ადამიანები არიან, ამიტომ თქვენ მოგიხდებათ რესურსების გარკვეული ანალიზის გაკეთება. ასეთი ანალიზის გარეშე თქვენს განკარგულებაში შეიძლება დარჩეს მხოლოდ რამდენიმე ადამიანი, რომლებიც შეეცდებიან „ყველაფრის ერთბაშად“ შესრულებას;

- **კომუნიკაციური გეგმა.** შეიმუშავეთ პროექტის თითოეულ შემსრულებელთან კონტაქტების შენარჩუნების ისეთი მეთოდი, რომელიც დიდ ძალისხმევას ან თათბირების ხშირ ჩატარებას არ მოითხოვს. შეზღუდული დრო, რომელიც შეიძლება დაუთმონ თქვენს პროექტს მოხალისე შემსრულებლებმა, უნდა იხარჯებოდეს კონკრეტული ამოცანების შესრულებაზე და არა თათბირების ჩატარებაზე;
- **პროექტის შესრულების მსვლელობისადმი მიძღვნილი თათბირები.** პროექტის შესრულების მსვლელობის რეგულარული შემოწმებები საშუალებას გვაძლევს მკაფიოდ ვაკონტროლოთ სიტუაცია, ხოლო პროექტის შესრულების მსვლელობისადმი მიძღვნილი პერიოდული თათბირები შესაძლებლობას გვაძლევს – დავმუხტოთ შემსრულებლები დამატებითი ენერჯით, მოვაწესრიგოთ ურთიერთობები მათ შორის და მივიღოთ საჭირო გადაწყვეტილებები. აღნიშნეთ თითოეული მიღწეული წარმატება. გამოიყენეთ თათბირების მართვის შემოწმებული მეთოდიკა მათი პროდუქტიულობის ასამაღლებლად, რადგან მხოლოდ ასეთ შემთხვევაში დაესწრებიან ადამიანები ამ თათბირებს.

* * *

პროექტების მართვის ხელოვნება მდგომარეობს პრაქტიკაში პროექტების მართვის მეცნიერების თეორიულ დებულებათა გამოყენებაში. შეიარაღდებით რა პროექტების მართვის ინსტრუმენტული ბაზით, რომლის საშუალებითაც შეიძლება პროექტების განსაზღვრა, დაგეგმვა და კონტროლირება, თქვენ უზრუნველყოფთ საკუთარ არსენალს წარმატებული პროექტებისათვის აუცილებელი კომპონენტებით. ამასთან, არ უნდა დაგვავიწყდეს, რომ ეს ინსტრუმენტები მათი პრაქტიკული გამოყენების მეშვეობით იხვეწება.

პრაქტიკაში პროექტების მართვის ხელოვნების გამოყენება იწყება არა მარტო პროექტების მართვის მეცნიერების ათვისებდნად, არამედ პროექტების მართვის მეთოდების პრაქტიკული სარგებლიანობის რწმენიდან.

პროექტების მართვა არ არის მარტივი საშუალო. ის მოითხოვს პროექტების დამწყები ხელმძღვანელისაგან მიზანსწრაფულობასა და რწმენას მის ეფექტიანობაში.

თქვენ უსათუოდ წააწყდებით წინააღმდეგობას იმ ადამიანების მხრიდან, რომლებსაც ისეთი მნიშვნელოვანი სტადიების შესრულება, როგორცაა პროექტის განსაზღვრა, დაგეგმვა და კონტროლი, ღროის ფუჭ კარგვად მიაჩნიათ. ეს ადამიანები ეჭვქვეშ დააყენებენ თქვენს სიმტკიცეს, რაც არ იქნება თქვენთვის ადვილი, განსაკუთრებით მაშინ, თუ ასეთი სკეპტიკოსი თქვენი უფროსი ან შემკვეთია. როგორი შეუპოვარიც არ უნდა იყოს გარშემომყოფთა წინააღმდეგობა, თქვენ არავითარ შემთხვევაში არ უნდა დაკარგოთ პროექტების მართვის მეცნიერების რწმენა და მტკიცედ უნდა ასრულებდეთ მის დებულებებს რეალურ პრაქტიკაში. საბოლოო ჯამში, ეს აუცილებლად მოგიტანთ წარმატებას და პროექტების პროფესიონალი ხელმძღვანელის რეპუტაციას.

ინდივიდუალურად, წყვილებში ან გუნდებში განიხილეთ შემდეგი თემატიკა:

1. პასუხისმგებლობა ხელმძღვანელის უფლებამოსილებების ფარგლებს გარეთ;
2. კრიტიკული მდგომარეობიდან გამოსავალი პროექტის ხელმძღვანელის გათავისუფლებისას;
3. პროექტის განხორციელების დროის შემცირება;
4. როდესაც პროექტის განხორციელება ჭიანჭურდება კლიენტის მიზეზით;
5. არარეალისტური პროექტის შესრულება;
6. ნებაყოფლობით საწყისებზე მომუშავე შემსრულებლების მართვა.

1. ვ. კაკაბაძე. ინვესტიციები და პროექტების მართვა. თბ., „მერიდიანი“, 2011.
2. გ. შიხაშვილი, კ. რუსიძე. პროექტების მენეჯმენტი. თბ., „მერიდიანი“, 2010.
3. გ. შიხაშვილი. სწავლების პროცესში სტრუქტურული გუნდური პროექტების მომზადება-პრეზენტაციის მეთოდური ასპექტები. ჟურნ. „ეკონომიკა და ბიზნესი“, 2010, №2.
4. გ. შიხაშვილი. პროექტისა და მისი პერსონალის მენეჯმენტი (ლექციების კურსი). წიგნში: „საეკლესიო-სამონასტრო ეკონომიკის მართვის საფუძვლები (სასწავლო-სამეცნიერო კრებული – ლექციების კურსი და სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენციის მასალები). თბ., „რწმენა და საქმე“, 2009.
5. გ. შიხაშვილი. ეკონომიკური დისციპლინების სწავლების თანამედროვე ტექნოლოგიები. თსუ სამეცნიერო შრომების კრებული. თბ., „ბარტონი“, 2009.
6. გ. შიხაშვილი. პროექტების მენეჯმენტი. ჟურნ. „ბიზნესი და კანონმდებლობა“, 2008, №5.
7. გ. შიხაშვილი. ბიზნეს-ტრენინგები პროექტების მეთოდის გამოყენებით. ჟურნ. „ეკონომიკა და ბიზნესი“, 2008, №5.
8. გ. შიხაშვილი. თანამედროვე მენეჯმენტის კორიფე – პ. ფ. დრაკერი (1909–2005). ჟურნ. „სოციალური ეკონომიკა“. 2007, №6.
9. გ. შიხაშვილი. მენეჯმენტის სწავლების მეთოდოლოგია აშშ-ს უნივერსიტეტებში. საერთაშორისო ჟურნალი „ამერიკის შესწავლის საკითხები“ (კრებული IV), თბ., თსუ, 2006.
10. გ. შიხაშვილი. ეკონომიკა და ბიზნეს-ტრენინგები: ორგანიზაციის და მეთოდოლოგიის ზოგიერთი ასპექტი. ჟურნ. „ბიზნესი და კანონმდებლობა“, № 8, 2005.
11. გ. შიხაშვილი. მენეჯმენტის ქართულ-ინგლისურ-რუსული ლე-

- ქსიკონი. თბ., „ინოვაცია“, 2005.
12. გ. შიხაშვილი. ეკონომიკის სწავლების მეთოდთა. საქართველოს სტრატეგიული კვლევებისა და განვითარების ცენტრის ბიულეტენი. 2002, №71.
 13. ე. ბარათაშვილი, ლ. ქოქიაური. მენეჯმენტის პრინციპები. თბ., სტუ. 2010.
 14. გ. ქეშელაშვილი, ნ. ფარესაშვილი. პროექტების მართვა. თბ., „უნივერსალი“, 2009.
 15. ე. ბარათაშვილი. გ. ნაკაიძე და სხვ. პროექტის მენეჯმენტი. თბ., 2007.
 16. ნ. პაიჭაძე, თ. ხომერიკი, ბ. ხვინთელიანი, გ. შიხაშვილი. მენეჯმენტის საფუძვლები. თბ., „ინოვაცია“, 2005.
 17. გ. ნაკაიძე, ე. ბარათაშვილი. საინვესტიციო პროექტის მენეჯმენტი (უცხოეთის გამოცდილება). თბ., „რუბიკონი“, 2001.
 18. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. რედ. ი. კუტალაძე. თბ., „არადანი“, 1999.
 19. თსუ ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის სამეცნიერო კვლევებისა და განვითარების სამსახურის მასალები – 2009-2010.
 20. И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге, А.В. Полковников. Управление проектами. Москва, 2010.
 21. E. Verzuh. The fast Forward MBA in Project Management. Wiley Publishing, Inc. 2005.
 22. E. Верзух. Управление проектами: ускоренный курс по программе MBA. Пер. с англ. М.: «Вильямс», 2008.
 23. M. Newell. Project Management Professional. Third Edition. Amacom. New York, 2005.
 24. M. Ньюэлл. Управление проектами для профессионалов. Пер. с англ. 3-е издание. М.: Кудиц-Образ, 2006.
 25. D. Lock. The Essentials of Project Management. Gower, 1996.
 26. Д. Локк. Основы управления проектами. Пер. с англ. М.: НИРРО, 2004.

27. F.Baguley. Project Management. Hodder Headline. London, 2003.
28. Ф. Бегьюли. Управление проектом. М.: Гранд, 2004.
29. S. Robbins, M. Coulter. Management. Pearson. Prentice Hall. 2006.
30. С. Роббинс, М. Коултер. Менеджмент. Пер. с англ. М., „Вильямс“, 2007.
31. www.pmi.org პროექტის მართვის საერთაშორისო ორგანიზაციის (Project Management Institute– PMI) ვებ-გვერდი.

უიხაარსი

თავი 1. შესავალი მენეჯმენტის თეორიაში

1.1. მენეჯერები და მენეჯმენტის ფუნქციები 5
1.2. მენეჯერთა როლები 8
1.3. მართვის უნარ-ჩვევები 12
საკითხები თვითშემოწმებისა და გამეორებისათვის..... 17

თავი 2. პროექტების მართვა ცვალებად სამყაროში

2.1. პროექტების მართვა – ახალი მნიშვნელოვანი
სპეციალობა18
2.2. ცვლილებათა მზარდი ტემპები და პროექტების
მართვის ცოდნის მომგებიანობა 24
2.3. პროექტების მართვა: მეცნიერებით აღმოცენებული
ხელოვნება27
2.4. პროექტების მართვა მოხერხებულად ავსებს და
განამტკიცებს სხვა ცოდნასა და უნარს.....31
საკითხები თვითშემოწმებისა და გამეორებისათვის.....34

*თავი 3. სწავლების პროცესში სტრუქტურული გუნდური
პროექტების მომზადება-პრეზენტაციის
მეთოდოლოგია*

3.1. სასწავლო გუნდური პროექტების არსი35
3.2. სტრუქტურული საპროექტო გუნდების შექმნა 41
3.3. სტრუქტურული გუნდური პროექტის შემუშავება და
საპრეზენტაციო გაფორმება47
3.4. მოთხოვნები სტრუქტურული გუნდური პროექტის
საბოლოო პრეზენტაციისათვის54
3.5. სტრუქტურული კვლევებისა და პროექტების ცენტრების
შექმნა უნივერსიტეტებში56
საკითხები თვითშემოწმებისა და გამეორებისათვის..... 60

თავი 4. პროექტების მართვის საფუძვლები

4.1. პროექტების არსი 61
4.2. პროექტის პერსონალის მენეჯმენტი63
4.3. პროექტების მართვის უმთავრესი მომენტები68
საკითხები თვითშემოწმებისა და გამეორებისათვის.....74

თავი 5. საპროექტო გარემო

5.1. პროექტები და მიმდინარე ოპერაციები75
5.2. პროექტების მართვის მეცნიერების ამოცანები
და ეკოლუცია 78
5.3. პროექტის ხელმძღვანელის ზოგადმენეჯერულ-
დარგობრივი პროფესიონალიზმი და პროექტის
წარმატების წინამძღვრები84
5.4. საპროექტო მენეჯმენტის ფუნქციები 87
5.5. პროექტისა და პროექტის სასიცოცხლო ციკლი91
5.6. საპროექტო სამუშაოების ორგანიზაცია 98
5.7. ორგანიზაციული სტრუქტურა და პროექტის
ხელმძღვანელი 104
საკითხები თვითშემოწმებისა და გამეორებისათვის.....107

თავი 6. პროექტის მონაწილეები

6.1. პროექტის მონაწილეები – პროექტის წარმატებით
შესრულების საწინდარი..... 109
6.2. პროექტის ხელმძღვანელი 111
6.3. საპროექტო გუნდი113
6.4. ფირმის ხელმძღვანელობის საშუალო რგოლი 116
6.5. პროექტის სპონსორი120
6.6. პროექტის შემკვეთი124
საკითხები თვითშემოწმებისა და გამეორებისათვის.....127

თავი 7. წესების შემუშავება

7.1. პროექტის წესები – მისი საძირკველია129
7.2. პროექტის წესდება132
7.3. სამუშაოს შინაარსი134
7.4. პასუხისმგებლობის მატრიცა144
7.5. კომუნიკაციათა გეგმის შედგენა151
საკითხები თვითშემოწმებისა და გამეორებისათვის..... 158

თავი 8. მაღალეფექტიანი საპროექტო გუნდის მართვა

8.1. საპროექტო გუნდის ფორმირება159
8.2. ქცევის ნორმები171
8.3. კოლექტივის ინდივიდუალურობა და განუმეორებლობა.....174
8.4. კოლეგების მოსმენის ხელოვნება 179
8.5. თათბირების ჩატარების მართვა 185
8.6. პრობლემების ანალიზი189
8.7. გადაწყვეტილებათა მიღების ხერხები193
8.8. კონფლიქტური სიტუაციების მართვა201
8.9. უწყვეტი სწავლება.....207
8.10. ტრენინგების ორგანიზაცია და მეთოდოლოგია 211
საკითხები თვითშემოწმებისა და გამეორებისათვის.....222

თავი 9. კომუნიკაციები და პროექტის დასრულება

9.1. კომუნიკაციები პროექტის შესრულების დროს224
9.2. ორგანიზაციული შეკრება და პროექტის შესრულების მსვლელობისადმი მიძღვნილი თათბირები..... 228
9.3. პროექტის დასრულებაზე ანგარიშების შედგენა..... 233
საკითხები თვითშემოწმებისა და გამეორებისათვის..... 237

თავი 10. პროექტის ოფისის ორგანიზაცია

10.1. პროექტის ოფისის ცნება.....239

10.2. დაპროექტების ძირითადი პრინციპები და პროექტის ოფისის შემადგენლობა.....243
10.3. პროექტის ვირტუალური ოფისის ორგანიზაციის ძირითადი პრინციპები..... 252
საკითხები თვითშემოწმებისა და გამეორებისათვის.....261

თავი 11. თეორიული ცოდნის გამოყენება კონკრეტულ პრობლემაზე სიტუაციებში

სიტუაცია 1. პასუხისმგებლობა თქვენი უფლებამოსილებების ფარგლებს გარეთ263
სიტუაცია 2. კრიტიკული მდგომარეობიდან გამოსავალი პროექტის ხელმძღვანელის გათავისუფლებისას265
სიტუაცია 3. პროექტის განხორციელების დროის შემცირება..... 268
სიტუაცია 4. როდესაც პროექტის განხორციელება ჭიანჭურდება კლიენტის მიზნით.....271
სიტუაცია 5. განხორციელებელი ოცნება: არარეალისტური პროექტის შესრულება272
სიტუაცია 6. საზოგადოებრივ (ნებაყოფლობით) საწყისებზე მომუშავე შემსრულებლების მართვა.....274
საკითხები თვითშემოწმებისა და გამეორებისათვის..... 278

ლიტერატურა..... 279

CONTENTS

CHAPTER 1. INTRODUCTION TO THE THEORY OF MANAGEMENT

1.1. Managers and the functions of management	5
1.2. Roles of managers.....	8
1.3. Managerial skills.....	12
<i>The tasks for self-assessment and repetition</i>	<i>17</i>

CHAPTER 2. PROJECT MANAGEMENT IN THE CHANGEABLE WORLD

2.1 Project management - new important profession.....	18
2.2 Increasing temps of changes and benefits of the knowledge of project management.....	24
2.3 Project management: an art created by science	27
2.4. Project management fulfils conveniently and improves another knowledge and abilities.....	31
<i>The tasks for self-assessment and repetition.....</i>	<i>34</i>

CHAPTER 3. METHODS OF PREPARATION-PRESENTATION OF TEAM PROJECTS DURING THE TEACHING PROCESS

3.1 The sense of team projects.....	35
3.2 Creation of student's teams for projects	41
3.3 Preparation and presentation of student's team projects.....	47
3.4 Requirements for final presentation of student's team projects .	54
3.5 Creation of students centers for research and projects at the universitys	56
<i>The tasks for self-assessment and repetition.....</i>	<i>60</i>

CHAPTER 4. BASES OF PROJECT MANAGEMENT

4.1 Essence of projects.....	61
4.2 Project stuff management	63
4.3 The important moment of project management.....	68
<i>The tasks for self-assessment and repetition.....</i>	<i>74</i>

CHAPTER 5. PROJECT ENVIRONMENT

5.1 Projects and ongoing operations	75
5.2 The objectives and evolution of the project management science.....	78
5.3 General managerial-field professionalism of project manager and priors of project success	84
5.4 Functions of project management.....	87
5.5 Life circle of project and product.....	91
5.6 Organization of project works	98
5.7 Organizational structure and project manager	104
<i>The tasks for self-assessment and repetition.....</i>	<i>107</i>

CHAPTER 6. PROJECT MEMBERS

6.1 Project members - prerequisite for project success.....	109
6.2 Project manager	111
6.3 Project team	113
6.4 Middle team of company management.....	116
6.5 Project sponsor.....	120
6.6 Orderer of a project.....	124
<i>The tasks for self-assessment and repetition.....</i>	<i>127</i>

CHAPTER 7. DEVELOPING OF RULES

7.1 Rules - bases of project..... 129
7.2 Project charter 132
7.3 Context of work 134
7.4 Matrix of responsibility..... 144
7.5 Communication plan making..... 151
The tasks for self-assessment and repetition..... 158

CHAPTER 8. MANAGEMENT OF HIGHLY EFFECTIVE PROJECT TEAM

8.1 Forming of project team..... 159
8.2 Norms of behavior 171
8.3 Individualism and uniqueness of stuff..... 174
8.4 An art of listening to a colleague 179
8.5 Meeting holding management..... 185
8.6 Problem's analyze 189
8.7 Techniques of decision making 193
8.8 Managing conflicts..... 201
8.9 Uninterrupted teach..... 207
8.10 Methods and organization of trainings 211
The tasks for self-assessment and repetition..... 222

CHAPTER 9. COMMUNICATIONS AND THE END OF PROJECT

9.1 Communications during the project performance..... 224
9.2 Organizational meetings and conference of ongoing project performance 228
9.3 Making report about the end of project..... 233
The tasks for self-assessment and repetition..... 237

CHAPTER 10. ORGANIZATION OF PROJECT OFFICE

10.1 Project office concept..... 239
10.2 Bedrock principle of projecting and compound of project office 243
10.3 Bedrock principle of virtual project office organization..... 252
The tasks for self-assessment and repetition..... 261

CHAPTER 11. THE USE OF THEORETICAL KNOWLEDGE IN CONCRETE PROBLEMATIC SITUATIONS

Situation 1. Responsibility out of your authority..... 263
Situation 2. Solution for a critical situation when manager is fired .. 265
Situation 3. Time reduction of a project performance 268
Situation 4. When project performance is dragged by client's reason..... 271
Situation 5. Unrealized dream: performance of an unrealistic project..... 272
Situation 6. Management of volunteers 274
The tasks for self-assessment and repetition..... 278

LITERATURE 279

ავტორების შესახებ

მარინა გელევანიშვილი – კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტის რექტორის მოადგილე, ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურის უფროსი, ასოცირებული პროფესორი მენეჯმენტის სპეციალობაში.

გიორგი შინაშვილი – კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტის სრული პროფესორი, ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი.

კახაბერ რუსიძე – გამომცემლობა „მერიდიანის“ დირექტორის მოადგილე, ეკონომისტი

გიორგი შინაშვილი
მარინა გელევანიშვილი
კახაბერ რუსიძე

პროექტების მენეჯმენტი

სახელმძღვანელო

გამომცემლობა „მერიდიანი“
თბილისი 2012

რედაქტორი *ნელი ელიზბარაშვილი*
ტექ. რედაქტორი *თამარ სტეფანაძე*

კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი,
თბილისი, ჩარგლის ქ. №73
☎ 261-12-98
www.ciu.edu.ge

გამომცემლობა „მერიდიანი“,
აღ. ყაზბეგის გამზ. №47
E – mail: info@meridianpub.com ☎ 239-15-22