

გ. ქეშელაშვილი, ნ. ფარესაშვილი

პროექტების მართვა

სახელმძღვანელო, მე-4 გადამუშავებული და
გაფართოებული გამოცემა

თბილისი 2019

ნაშრომი წარმოადგენს სახელმძღვანელოს ეკონომიკური პროფილის სტუდენტებისათვის. იგი აგრეთვე მნიშვნელოვან დახმარებას გაუწევს პროექტის მენეჯერებს და მმართველობითი საქმიანობით დაინტერესებულ პირებს.

ნაშრომი „პროექტების მენეჯმენტი“ მომზადებულია ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის მენეჯმენტისა და ადმინისტრირების კათედრაზე.

ავტორები: ეკონომიკის დოქტორი , ასოც. პროფესორი
გიული ქეშელაშვილი
– თავი I, III, IV, V, VI, VII, VIII, XII, XIV.
ეკონომიკის დოქტორი, ასოც. პროფესორი
ნინო ფარესაშვილი – თავი II, IX, X, XI, XIII.

რედაქტორი: პროფესორი თემურ ხომერიკი

რეცენზენტი: პროფესორი *დავით ნარმანია*

© გ. ქეშელაშვილი, ნ. ფარესაშვილი, 2019

სარჩევი

წინასიტყვაობა.....	6
თავი I. პროექტების მართვის თანამედროვე კონცეფცია	
1.1. პროექტის მენეჯმენტის არსი და მნიშვნელობა.....	9
1.2. პროექტის მონაწილენი	12
1.3. პროექტის სასიცოცხლო ციკლი	14
საკონტროლო კითხვები	21
სიტუაცია ანალიზისათვის	21
თავი II. სამუშაოთა ორგანიზაციის საპროექტო სისტემა	
2.1. სამუშაოთა საპროექტო ორგანიზაციის პრობლემები და მითები	24
2.2. საკვანძო ელემენტები:კურატორები, მენეჯერები, გუნდები	31
2.3. რესურსების მართვა	38
2.4. კონცეფციის ფორმირება.....	43
2.5. სიტუაციის ანალიზი და მოსალოდნელი ეფექტიანობის შეფასება	46
2.6. პროექტის მართვის პრობლემების ანალიზი	52
2.7. პროექტის წარუმატებლობის მიზეზები.....	59
საკონტროლო კითხვები	64
თავი III. პროექტებისა და ორგანიზაციის სტრატეგიის ინტეგრაცია	
3.1. პროექტის სტრატეგიული მართვა	65
3.2. სავარაუდო დანახარჯებისა და შესაძლო სარგებლის ანალიზი	77
საკონტროლო კითხვები	85
სავარჯიშოები.....	85
სიტუაციები ანალიზისათვის	89
თავი IV. პროექტების მართვის თანამედროვე პროცესები, ქვესისტემები და საბაზო ელემენტები	
4.1. პროექტის საბაზო ელემენტები, მართვის ქვესისტემები და მათი ურთიერთკავშირი	93
4.2. პროექტის მართვის სისტემა და მართვის პროცესი	98
საკონტროლო კითხვები	101
თავი V. ქსელური გეგმის შემუშავება	
5.1. სამუშაოს დანაწევრების სტრუქტურა	102

5.2. ქსელური დიაგრამის აგება.....	104
5.3. ქსელის აგების პრინციპები	107
5.4. განტის დიაგრამა	108
5.5. პროექტის ბიუჯეტი	112
საკონტროლო კითხვები	118
სავარჯიშოები	119
თავი VI. რისკების მართვა	
6.1. პროექტში რისკის გამოვლენა და შეფასება	121
6.2. რისკის გამომწვევი მიზეზების დადგენა.....	123
6.3. რისკის ანალიზი და შეფასება.....	125
6.4. რეაქცია რისკებზე	131
6.5. დაგეგმვა გაუთვალისწინებელი გარემოებების შემთხვევაში	134
საკონტროლო კითხვები	139
სავარჯიშოები.....	139
თავი VII. პროექტის კონტროლის მართვა	
7.1. კონტროლის პროცესი.....	141
7.2. S-ისებრი გრაფიკის გამოყენება კონტროლის ინსტრუმენტად	144
საკონტროლო კითხვები	146
თავი VIII. პროექტის მართვის ორგანიზაცია	
8.1. პროექტის ორგანიზაცია ფუნქციური სტრუქტურის ფარგლებში.....	147
8.2. პროექტის ორგანიზაცია დამოუკიდებელი გუნდების პრინციპით.....	151
8.3. პროექტის ორგანიზაციის მატრიცული სტრუქტურა	155
8.4. სხვადასხვა მატრიცული ფორმები	158
8.5. პროექტის მართვის შესაბამისი სტრუქტურის შერჩევა	162
საკონტროლო კითხვები	165
სიტუაცია ანალიზისათვის	166
თავი IX. ორგანიზაციული კულტურა	
9.1. ორგანიზაციული კულტურის არსი და მახასიათებლები	176
9.2. ორგანიზაციული კულტურის მნიშვნელობა პროექტების მართვაში.....	182

9.3. კავშირი ორგანიზაციულ კულტურასა და პროექტების მართვის სტრუქტურებს შორის	185
საკონტროლო კითხვები	187
სავარჯიშოები	188

თავი X. პროექტის გუნდის მართვა

10.1. სინერგიზმი	189
10.2. გუნდის განვითარების ხუთსაფეხურიანი მოდელი	191
10.3. გუნდის განვითარებაზე მოქმედი სიტუაციური ფაქტორები	193
10.4. მაღალეფექტიანი პროექტის გუნდის შექმნა	197
საკონტროლო კითხვები	220
სიტუაცია ანალიზისათვის	220

თავი XI. პარტნიორობა: ურთიერთობათა მართვა

ორგანიზაციის შიგნით

11.1. პარტნიორობის არსი	224
11.2. პარტნიორობისათვის სამუშაო ველის მომზადება	233
11.3. პროექტის განხორციელება: თანამშრომლობითი ურთიერთობების მხარდაჭერა ---	238
11.4. მოლაპარაკებების წარმოების ხელშეწყობა--	245
11.5. მომხმარებლებთან ურთიერთობების დარეგულირება	254
საკონტროლო კითხვები	260
სავარჯიშოები	261

თავი XII. აუდიტი და პროექტზე მუშაობის დასრულება

12.1 პროექტის აუდიტის არსი	274
12.2 პროექტის შემოწმების პროცესი	277
12.3 ანგარიში შემოწმებების შესახებ	283
12.4 პროექტის დასრულება	287
12.5. პროექტის ხელმძღვანელის, გუნდის წევრებისა და მთელი გუნდის მუშაობის შეფასება ----	298
საკონტროლო კითხვები	307
სავარჯიშო	308

თავი XIII. საერთაშორისო პროექტები	
13.1. საერთაშორისო პროექტების მოტივაცია	309
13.2. გარემოს ფაქტორები.....	311
13.3. კროს-კულტურული ანალიზი.....	326
13.4. პროექტის მონაწილე პერსონალის შერჩევა და სწავლება.....	347
საკონტროლო კითხვები	352
სავარჯიშოები.....	353
თავი XIV. პროექტების მართვის პროცესის მომავალი	
14.1. საპროექტო ორგანიზაციების წარმოშობა.....	354
14.2. მომავლის დადებითი მიმართულებები.....	356
14.3. პროექტების წარმატებული მართვის მიმართულებანი	369
საკონტროლო კითხვები	372
პროექტების წერა -----	373
პროექტი „აგრობიზნესის განვითარება საქართველოში“ –	381
სამეცნიერო-კვლევითი პროექტი „ადამიანური რესურსების მართვის გამოწვევები საქართველოში“ -----	414
სამეცნიერო-კვლევითი პროექტი „სასოფლო- სამეურნეო კოოპერატივების მართვისა და განვითარების პრობლემები საქართველოში“ -----	427
გამოყენებული ლიტერატურა	446

წინასიტყვაობა

წინამდებარე წიგნის დაწერა ავტორებს გადააწყვეტინა სურვილმა შექმნილიყო „პროექტების მენეჯმენტის“ სახელმძღვანელოს სასწავლო კურსი. იგი სტუდენტებს ჩამოუყალიბებს პროექტების მენეჯმენტის მიზნობრივ ინტეგრირებულ ხედვას, რომელიც დაკავშირებული იქნება პროექტის შესაბამისობაზე ორგანიზაციის სტრატეგიასთან. ინტეგრაციის პროცესში პროექტის შერჩევის საკითხის განხილვა ორგანიზაციის სტრატეგიისა და პროექტის წარმატებით განხორციელების ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი პირობაა.

პროექტების როლისადმი დიდი ყურადღება განპირობებულია იმით, რომ თანამედროვე მკაცრი გლობალური კონკურენციის პირობებში მათი საშუალებით შესაძლებელი ხდება ორგანიზაციათა სტრატეგიული მიზნის მიღწევა. „ცვლილებათა ეპოქაში გადარჩენისათვის“ ბრძოლამ მრავალი კომპანია აიძულა გამოეყენებინა პროგრესული ტექნოლოგიები, რომლებიც ბიზნესის წარმართვის განუყოფელ ნაწილად იქცა. აღსანიშნავია, რომ კომპანიის მომავალ წარმატებას ყველა პროექტის ერთ სტრატეგიულ მიმართულებად გაერთიანება განსაზღვრავს.

ნაშრომი მიზნად ისახავს პროექტის შემუშავების, შერჩევის, კონტროლისა და მართვის, ორგანიზაციული კულტურისა და გუნდის მართვის, სამუშაოთა ორგანიზაციის საპროექტო სისტემის საკითხების თეორიულ და პრაქტიკულ დაუფლებას. ყოველივე ამის ცოდნა მოეთხოვება ნებისმიერი დონის მენეჯერს. სახელმძღვანელოში განხილული საკითხების დაუფლება მათ საშუალებას მისცემს გაიზიარონ პროექტების შემუშავებასა და მართვაში არსებული მსოფლიო გამოცდილება და გამოიმუშაონ თანამედროვე მენეჯერისათვის აუცილებელი უნარ-ჩვევები. აღნიშნულ საკითხებს ნაშრომში 12 თავი აქვს დათმობილი.

I თავი ეძღვნება პროექტების მართვის თანამედროვე კონცეფციას. მასში განხილულია პროექტის მენეჯმენტის არსი, მნიშვნელობა, ამოცანები, პროექტის გეგმა, სასიცოცხლო ციკლი და პროექტის მონაწილენი;

II თავში გაანალიზებულია სამუშაოთა ორგანიზაციის საპროექტო სისტემა. კერძოდ, განხილულია სამუშაოთა საპროექტო ორგანიზაციის პრობლემები და მითები, პროექტის საკვანძო ელემენტები: კურატორები, მენეჯერები და გუნდები, რესურსების მართვის პროცესი, კონცეფციის ფორმირება, სიტუაციის ანალიზი და მოსალოდნელი ეფექტიანობის შეფასება, პროექტის მართვის პრობლემების ანალიზი, პროექტის წარუმატებლობის მიზეზები;

III თავში განხილულია პროექტის მისია და სტრატეგიული მართვის პროცესი, სტრატეგიის განხორციელება პროექტების საშუალებით, პრიორიტეტების გათვალისწინებით ეფექტიანი ორგანიზაციული სისტემის შექმნა და ფინანსურ მაჩვენებლებზე დაყრდნობით მომგებიანი პროექტის შერჩევის საკითხები;

IV თავი მოიცავს პროექტების მართვის თანამედროვე პროცესებს, ქვესისტემებსა და საბაზო ელემენტებს, სადაც გაშუქებულია საბაზო ელემენტებისა და ქვესისტემების ურთიერთკავშირი, პროექტის მართვის პროცესები და გადამყვეტილებათა მიღების მეთოდები;

V თავში საუბარია ქსელური გეგმის შემუშავების შესახებ, რომელიც მოიცავს სამუშაოთა დანაწევრების სტრუქტურას, ქსელური დიაგრამის აგებას, ქსელის აგების პრინციპებს, კრიტიკულ გზას, განტის დიაგრამასა და პროექტის ბიუჯეტს;

VI თავი ეხება რისკების მართვას, სადაც განხილულია პროექტში რისკის გამოვლენისა და შეფასების, რისკის გამომწვევი მიზეზების დადგენის, რისკის ანალიზის, რისკებზე რეაქციისა და გაუთვალისწინებელ გარემოებათა დაგეგმვის საკითხები;

VII თავი ეძღვნება პროექტის კონტროლის მართვას, სადაც გაანალიზებულია კონტროლის პროცესის არსი, მისი მნიშვნელობა და კონტროლის ინსტრუმენტად S-ის მაგვარი გრაფიკის გამოყენება;

VIII თავი მოიცავს პროექტის მართვის ორგანიზაციას: კერძოდ, პროექტის ორგანიზაციას ფუნქციური სტრუქტურის ფარგლებში, დამოუკიდებელი გუნდების პრინციპით,

მატრიცულ სტრუქტურას, სხვადასხვა მატრიცულ ფორმებსა და პროექტისათვის მართვის შესაბამისი სტრუქტურის შერჩევის საკითხებს;

IX თავი ეხება ორგანიზაციული კულტურის არსსა და მის მახასიათებლებს, ორგანიზაციული კულტურის მნიშვნელობასა და კავშირს პროექტის მართვის ორგანიზაციულ სტრუქტურასთან;

X თავში განხილულია პროექტის გუნდის განვითარების ხუთსაფეხურიანი მოდელი, გუნდის განვითარებაზე მოქმედი სიტუაციური ფაქტორები და მაღალეფექტიანი გუნდის შექმნის პირობები;

XI თავი ეძღვნება პარტნიორული ურთიერთობების, მოლაპარაკებების წარმოების ხელოვნებისა და მომხმარებლებთან ურთიერთობების დარეგულირების საკითხების შესწავლას;

XII თავში განხილულია აუდიტი და პროექტზე მუშაობის დასრულება. კერძოდ, განსაზღვრულია პროექტის აუდიტის არსი, პროექტის შემოწმების პროცესი, ანგარიში შემოწმებების შესახებ, პროექტის ხელმძღვანელის, გუნდის წევრებისა და მთელი გუნდის მუშაობის შეფასების მაჩვენებლები;

XIII თავი მოიცავს საერთაშორისო პროექტებს. კერძოდ პროექტების მოტივაციას, გარემოს ფაქტორებს, კროს-კულტურულ ანალიზს, პროექტის მონაწილე პერსონალის შერჩევასა და სწავლებას;

XIV თავი ეძღვნება პროექტების მართვის პროცესის მომავალს, კერძოდ საპროექტო ორგანიზაციების განვითარებას, პრობლემებსა და პროექტების წარმატებული მართვის მიმართულებებს.

ნიგნი განკუთვნილია ფართო აუდიტორიისათვის: სტუდენტებისათვის, პროექტების მენეჯერებისა და მმართველობითი საქმიანობით დაკავებული დაინტერესებული პირებისათვის. იგი დაეხმარება ყველას, ვისაც სურვილი ექნება

თავისი წვლილი შეიტანოს პროექტის წარმატებით განხორციელებაში.

თავი I. პროექტების მართვის თანამედროვე კონცეფცია

1.1 პროექტის მენეჯმენტის არსი და მნიშვნელობა

პროექტის მენეჯმენტი უკავშირდება მსხვილი, უნიკალური პროექტების მართვას, რომლებიც ხორციელდებოდა გასული საუკუნის 1950-იანი წლებიდან აშშ-ის აეროკოსმოსურ და თავდაცვით დარგებში. შემდგომი მან განვითარება ჰპოვა ამერიკის სამთავრობო სტრუქტურების მიერ განხორციელებულ შეკვეთებში, გამოქვეყნდა მეთოდოლოგიები კომერციული და არაკომერციული ორგანიზაციებისათვის. 1969 წელს პენსილვანიის შტატის ქალაქ დერბიში (აშშ) შეიქმნა პროექტის მენეჯმენტის ინსტიტუტი, რომელიც არის საერთაშორისო პროფესიული ასოციაცია და მოწოდებულია გააღრმავოს პროექტის მენეჯმენტის მეცნიერება.

დღეისათვის **პროექტის მენეჯმენტის** მრავალი განმარტება არსებობს. ჩვენ შევჩერდებით მხოლოდ ზოგიერთ მათგანზე, რომელიც დაგვეხმარება მისი არსის გაგებაში.

რატომ არის საჭირო **პროექტის მენეჯმენტი** და რით განსხვავდება ის ჩვეულებრივი მენეჯმენტისგან? ამ კითხვაზე პასუხს იძლევა პროექტის მენეჯმენტის ინსტიტუტი.

„პროექტის მენეჯმენტი არის ცოდნის, უნარის, ხერხებისა და ტექნოლოგიების ერთობლიობა კონკრეტული პროექტის მოთხოვნილებათა დასაკმაყოფილებლად”¹.

რა არის პროექტი? პროექტი შეიძლება იყოს ნებისმიერი რამ ახალი პროდუქტის დამუშავებიდან ცათამბჯენების აშენებამდე. ეს პროექტები გაერთიანებულია ერთ განმარტებაში: „ერთჯერადი, დროით შეზღუდული, მიზანმიმართული ღონისძიებები, რომლებიც მოითხოვენ სხვა-

¹ www.pmi./projectmanagement/project.htm.

დასხვა კვალიფიკაციის სპეციალისტებისა და რესურსების ურთიერთქმედებას¹.

ტრეგორ იანგმა თავის წიგნში – „სახელმძღვანელო პროექტების მართვის შესახებ“ – ჩამოაყალიბა პროექტის შემდეგი თვისებები: კონკრეტული დანიშნულება, უნიკალურობა (ნაკლებად სავარაუდოა, რომ იგი კვლავ განხორციელდება ზუსტად იმავე გზით, ხალხის იმავე ჯგუფის მიერ, იმავე მიზნის მისაღწევად), ორიენტირება მომხმარებელზე, არარუტინულობა (არ არის ტიპური სამუშაო, მაგრამ შეიძლება შეიცავდეს ტიპურ დავალებებსაც, რომელთაგან თითოეულს თავისი წვლილი შეაქვს სასურველი შედეგის მიღწევაში), დროითი შეზღუდვები, შეზღუდვები ფულად დანახარჯებში და კომპლექსურობა (სამუშაოში შეიძლება ჩაერთონ ადამიანები სხვადასხვა განყოფილებიდან), ე.ი. **პროექტი** არის ურთიერთდაკავშირებულ ღონისძიებათა ერთობლიობა მკაფიოდ განსაზღვრული დასაწყისითა და დასასრულით, რომელიც წარმართება ორგანიზებულად გარკვეული მიზნის მისაღწევად. პროექტი რომ წარმატებული იყოს, მისთვის უნდა მოიძებნოს ეფექტური გადაწყვეტა მოთხოვნილი სტანდარტების, შეზღუდული დროისა და თანხების პირობებში.



ნახ.1.1. თანაფარდობები პროექტების მართვაში.

¹ linn c. Stuckenbruck.ph.D., The implementation of project management: the professional handbook(Addison - Wesley Publishing company, 1889), p.1

მართალია, პროექტს აქვს სპეციფიკური მიზანი, მაგრამ იგი წარმოადგენს ორგანიზაციის სტრატეგიული გეგმის განხორციელების საშუალებას. თუ გავითვალისწინებთ იმ გარემოებას, რომ უნიკალური პროექტი თავისი არსით განსხვავდება ორგანიზაციის ყოველდღიური ოპერაციებისაგან, მაშინ უნდა ვივარაუდოთ, რომ მის მართვასაც აქვს თავისი სპეციფიკა. ორგანიზაციისათვის ზოგი პროექტი უფრო მეტად სასიცოცხლო მნიშვნელობისაა, ზოგი კი ნაკლებად. პროექტზე მუშაობა ხელს არ უნდა უშლიდეს ორგანიზაციის დანარჩენი საქმიანობის განხორციელებას. ამიტომ პროექტის მენეჯერისათვის უმნიშვნელოვანესია პროექტსა და ორგანიზაციის სტრატეგიას შორის ურთიერთკავშირის განხორციელება. გარდა ამისა, პროექტი მჭიდროდ უნდა იყოს დაკავშირებული სხვა პროექტებთან, რაც მისი მართვის დროს აუცილებლად გასათვალისწინებელია. ზემოთ აღნიშნულიდან შესაძლებელია დაგვასკვნათ:

პროექტის მენეჯმენტი არის ორგანიზაციის რესურსების გამოყენების აქტიური პროცესი მიმართული მკაფიოდ განსაზღვრული სტრატეგიული მიზნის მისაღწევად.

თუ შევჯამებთ ჩვენ მიერ ზემოთ მოყვანილ ყველა განმარტებას, შეგვიძლია მარტივად ვთქვათ, რომ **პროექტის მენეჯმენტი** არის პროცესი, რომელიც მიმართულია პროექტის მკაფიოდ განსაზღვრული მიზნის მისაღწევად შეზღუდული ვადების, ფირმის რესურსებისა და საჭირო ცოდნის გამოყენების პირობებში.

პროექტის მენეჯმენტი წარმოადგენს მოქმედებათა არაკონკრეტულ აღგორითმს. თუ სავაჭრო ფირმისთვის უნიკალური პროექტია პოპ-ვარსკვლავების გასტროლების ორგანიზაცია, პროდიუსერული ფირმისთვის ეს ყოველდღიური საქმიანობაა, ხოლო მისთვის უნიკალური პროექტი შეიძლება იყოს ახალი სტუდიის გახსნა.

ყოველ პროექტს, იქნება ეს შენობის აგება, პოპ-ვარსკვლავების გასტროლების ორგანიზაცია, ახალი სტუდიის გახსნა, თუ საბუღალტრო სისტემის დანერგვა, აქვს

სასიცოცხლო ციკლი – სტადიების სერია დასაწყისიდან დასასრულამდე. სწორედ ამ სტადიების სწორად წარმართვას მივყავართ პროექტის წარმატებულ განხორციელებამდე. მათემატიკური ანალიზის მეთოდების გამოყენება პროექტის მართვის უმნიშვნელოვანესი საშუალებაა. ყველაზე ხშირად „კრიტიკული გზის“ ანალიზი გამოიყენება, რომელსაც ზოგჯერ „კრიტიკული გზის“ მეთოდსაც უწოდებენ. ამ მეთოდის დანიშნულებაა ღონისძიებათა შორის კავშირების გამოსახვა და „კრიტიკული გზის,“ ანუ იმ ღონისძიებათა თანმიმდევრობის პოვნა, სადაც სამუშაოს დაყოვნება გამოიწვევს მთლიანი პროექტის ვადების დარღვევას. ეს პროექტის მენეჯერს საშუალებას აძლევს შეასრულოს და მოახდინოს მაკორექტირებელი საქმიანობა. პროექტის რეალიზაციისას ორგანიზაცია დროებით ადაპტირებას ახდენს მატრიცულ სტრუქტურასთან, რომლისთვისაც დამახასიათებელია ზოგიერთი თანამშრომლის ორმაგი დაქვემდებარება თავის უშუალო წრფივი ხელმძღვანელისა და პროექტის მენეჯერისადმი. თუ პროექტი სრულდება ორგანიზაციის ძირითად საქმიანობასთან ერთად, პროექტის ხელმძღვანელი ვადდებულია რეგულარულად ანგარიში წარუდგინოს ფირმის ხელმძღვანელს.

12. პროექტის მონაწილენი

პროექტის საზღვრებში გამოყოფილია პროექტის მონაწილენი, ანუ პროექტის სუბიექტები. პროექტის ყველაზე აქტიური მონაწილენი არიან:

- პროექტის ინიციატორი;
- შემკვეთი;
- ინვესტორი;
- პროექტის ხელმძღვანელი;
- პროექტის გუნდი.

ინიციატორი არის სუბიექტი (ფიზიკური ან იურიდიული პირი), რომელიც პროექტის ძირითადი იდეისა და

ინიციატივის მატარებელია. ინიციატორად შეიძლება მოგვევლინოს პროექტის ნებისმიერი მომავალი მონაწილე, მაგრამ საბოლოოდ საქმიან ინიციატივას პროექტის რეალიზაციის მიზნით პრაქტიკულად ყოველთვის ფლობს შემკვეთი.

შემკვეთი საქმიანობის სუბიექტია, რომელიც დაინტერესებულია პროექტის ძირითადი მიზნისა და შედეგების მიღწევაში. იგი განსაზღვრავს პროექტის ძირითად მოთხოვნებსა და საქმიანობას, უზრუნველყოფს დაფინანსებას, დებს ხელშეკრულებებს მონაწილეებთან და იღებს პასუხისმგებლობას პროექტის შედეგებზე.

ინვესტორი არის მონაწილე, რომელიც დაინტერესებულია დაგეგმილი ფინანსური შედეგებით, შემკვეთთან ერთად ახორციელებს პროექტის დაფინანსებას და ახდენს ანგარიშსწორებას პროექტის სხვა მონაწილეებთან.

პროექტის ხელმძღვანელის (პროექტის მენეჯერის) მონაწილეობით წარიმართება მთელი საქმიანობა პროექტის მიზნების მისაღწევად და პასუხისმგებელია შემკვეთის წინაშე. რთული და მსხვილი პროექტების შემთხვევებში პროექტის ხელმძღვანელი შეიძლება იყოს საკონსულტაციო ან მმართველობითი ფირმა, მაგრამ ამ შემთხვევაშიც პროექტის ხელმძღვანელის ფუნქციას ასრულებს ერთი პიროვნება.

პროექტის გუნდი მონაწილეთა ერთობლიობაა, რომელიც მოქმედებს პროექტის მენეჯერის ხელმძღვანელობით დასახული მიზნების მისაღწევად. მათი რაოდენობა, სპეციალიზაციის ხარისხი, მოვალეობები და ანაზღაურება, პროექტის სპეციფიკიდან გამომდინარე, სრულიად განსხვავებულია. გუნდის წევრები უნდა აკმაყოფილებდნენ მაღალი დონის პროფესიულ მოთხოვნებს. გუნდის ფორმირება ხდება პროექტის მენეჯერის კონსულტაციების საფუძველზე ინიციატორთან, შემკვეთთან, ინვესტორთან და საწარმოს ხელმძღვანელობასთან შეთანხმებით.

პროექტის მონაწილეებს მიეკუთვნება აგრეთვე:

კონტრაქტორი;

სუბკონტრაქტორი;

პროექტის პროდუქციის მომხმარებელი.

კონტრაქტორი პროექტის მონაწილეა, რომელიც კისრულობს ვალდებულებას ცალკეულ სამუშაოზე, პროდუქციის მიწოდებასა და მომსახურებაზე. კონტრაქტორი შეიძლება გამოვიდეს მოიჯარის (სამუშაოთა შემსრულებლის), მიმწოდებლის (პროდუქციის, ძირითადი საშუალებების ან რესურსების) ან კონსულტანტის როლში. კონტრაქტორს ეწოდება გენერალური კონტრაქტორი (ან გენერალური მოიჯარე), თუ იგი ასრულებს პროექტით გათვალისწინებულ ყველა სამუშაოს.

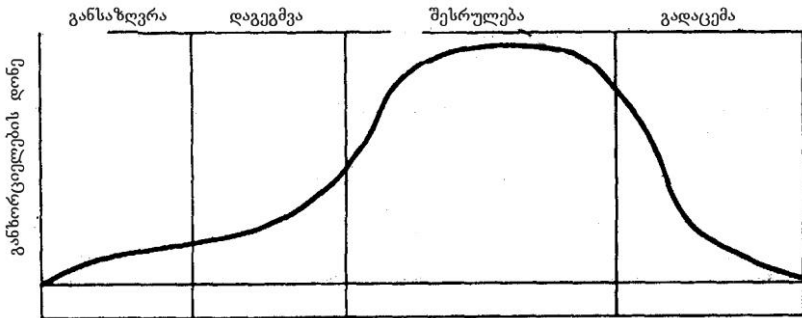
სუბკონტრაქტორი პროექტის არაპირდაპირი მონაწილეა, რომელსაც კონტრაქტორის მეშვეობით დაკისრებული აქვს სახელშეკრულებო ვალდებულებანი ცალკეულ სამუშაოთა შესასრულებლად, პროდუქციის მისაწოდებლად ან მომსახურების გასაწევად.

პროექტის პროდუქციის მომხმარებელი არის სუბიექტი (ფიზიკური, ან იურიდიული პირი), რომელიც გამოდის პროექტის პროდუქციის მყიდველის, ან მომხმარებლის როლში. მომხმარებელი შეიძლება იყოს საბოლოო და შუალედური. საბოლოო მომხმარებელი მოიხმარს პროექტის პროდუქციას დამოუკიდებლად. შუალედური მომხმარებელი კი ასრულებს შუამავლის ფუნქციას და გადასცემს პროექტის პროდუქციას სხვა მომხმარებელს.

13.

ნებისმიერი სისტემა, ან პროდუქტი, არა აქვს მნიშვნელობა მატერიალური იქნება, პროგრამული, ბიოლოგიური, თუ ეკონომიკური, მოძრაობს და გაივლის რამდენიმე სტადიას: იქმნება, ვითარდება, აღწევს სიმწიფეს, შემდეგ ბერდება და კვდება. **სასიცოცხლო ციკლი** ნიშნავს იმას, რომ პროექტებს აქვთ არსებობის შეზღუდული დროის მონაკვეთი. ლიტერატურაში არსებობს სასიცოცხლო ციკ-

ლის რამდენიმე მოდელი. მაგალითად, ახალი პროგრამული უზრუნველყოფის შემუშავების პროექტი შეიძლება შედგებოდეს 5 ფაზისაგან: ამოცანის დასმა (სამუშაოების არსის განსაზღვრა), დაპროექტება, კოდირება (დაპროგრამება), ინტეგრაცია/ტესტირება და ექსპლუატაცია. ზოგადი სახით ციკლი წარმოდგენილია 1.3.1.ნახ.-ზე.



- | | | | |
|---------------------|---------------|-------------------------------------|------------------------------|
| 1. მიზნები, | 1. განრიგები, | 1. ანგარიშები მდგომარეობის შესახებ, | 1. კლიენტის სწავლება, |
| 2. სპეციფიკაცია, | 2. ბიუჯეტები, | 2. ცვლილებები, | 2. დოკუმენტების გადაცემა, |
| 3. ამოცანები, | 3. რესურსები, | 3. ცვლილებები, | 3. რესურსების გათავისუფლება, |
| 4. პასუხისმგებლობა, | 4. რისკები, | 4. პროგნოზები, | 4. გაკვეთილების მიღება. |

ნახ. 1.3.1. პროექტის სასიცოცხლო ციკლი.

პროექტის სასიცოცხლო ციკლი გაივლის ოთხ სტადიას: განსაზღვრა, დაგეგმვა, შესრულება და კლიენტისთვის შედეგების მიწოდება (ჩაბარება).

განსაზღვრის სტადიაზე ხდება პროექტის კონკრეტიზაცია (განისაზღვრება სპეციფიკაციები); ზუსტდება პროექტის მიზნები; ყალიბდება ბრძანებები; განისაზღვრება ვალდებულებანი. სპეციფიკაცია არის ჩამონათვალი, აღწერა. სპეციფიკაციაში მოხვედრილი დოკუმენტები ემსახურება სხვადასხვა მიზანს. სპეციფიკაციის მნიშვნელოვან მახასიათებელს წარმოადგენს სისრულე, შესაბამისობა, არაორაზროვნება, ადეკვატურობა და შეთანხმებულობა. სისრულე გულისხმობს იმას, რომ სპეციფიკაცია უნდა იყოს დეტალური. აქ არაფერი არ უნდა დარჩეს გაურკვეველი. სირთულეს წარმოადგენს სამუშაოთა კონკრეტულ სახეებთან ყველა დეტალის ურთიერთდაკავშირება. შესაბამისობა გულისხმობს იმას, რომ შემკვეთმა

მწარმოებელს არ უნდა შეუკვეთოს ისეთი პროდუქცია, რომლის ანალოგიც არსებობს ბაზარზე და ამის შესახებ არ იცის არც შემკვეთმა და არც მწარმოებელმა. ეს პრობლემა კომპიუტერული უზრუნველყოფის პირობებში მოხსნილია. **არათრიაზროვნება** გულისხმობს იმას, რომ შემკვეთს მკაფიოდ უნდა ჰქონდეს განსაზღვრული, თუ რა უნდა. **ადექვატურობა** გულისხმობს იმას, რომ თუ სპეციფიკაცია არ უზრუნველყოფს მოცემულ გარემოში შემკვეთის მოთხოვნების დაკმაყოფილებას, შესაძლებელია დანახარჯებსა და შედეგებს შორის არ იქნეს მიღწეული ეფექტიანი თანაფარდობა. **შეთანხმებულობის** არსი ისაა, რომ სპეციფიკაცია შეიცავს სხვადასხვა პირობას, რომელთა ერთდროულად შესრულება აუცილებელია და ამის შესაძლებლობა იქმნება მაშინ, თუ ეს პირობები ერთმანეთს არ გამოირიცხავს.

„დაგეგმვის“ სტადიაზე ძალისხმევათა დონე იზრდება, მუშავდება გეგმები, განისაზღვრება პროექტის დასრულების ვადები, ხარჯთაღრიცხვა.

„შესრულების“ სტადიაზე ხორციელდება პროექტის სამუშაოების ძირითადი ნაწილი. კონტროლის დროს მოწმდება, თუ როგორ ჯდება პროექტი ხარჯთაღრიცხვაში, შეესაბამება თუ არა იგი დამტკიცებულ სპეციფიკაციებს. როგორია პროგნოზი თითოეულ პარამეტრზე? რა ცვლილება შესატანი?

„მიწოდების“ სტადიაზე ხდება შემკვეთისათვის პროექტ-პროდუქტის მიწოდება და პროექტის რესურსების გადანაწილება. პროექტ-პროდუქტის მიწოდება შეიძლება გულისხმობდეს შემკვეთის სწავლებას და მისთვის საჭირო დოკუმენტაციის გადაცემას. გადანაწილებაში ივარაუდება სხვა პროექტებზე მოწყობილობათა გამოთავისუფლება და პროექტის გუნდის წევრებისათვის ახალი დავალების ფორმირება. მაგალითად, როდესაც დიზაინის ჯგუფი დაგეგმვის სტადიაზე იმყოფება, შესაძლოა ხარისხის ჯგუფი თავისი ძალისხმევის კონცენტრაციას პროექტის სასიცოცხლო ციკლის ბოლო სტადიაზე ახდენდეს.

ორგანიზაციათა უმრავლესობას პროექტების მთელი პორტფელი აქვს, რომლებიც ერთდროულად სრულდება და თითოეული მათგანი თავისი სასიცოცხლო ციკლის სხვადასხვა სტადიაზე იმყოფება, ამიტომ როგორც ორგანიზაციის, ისე ცალკეული პროექტის დონეზე დაგეგმვისა და მართვის საკითხებისადმი კომპლექსური მიდგომა საკმაოდ მნიშვნელოვანია.

პროექტის მთელი სასიცოცხლო ციკლის განმავლობაში გეგმა წარმოადგენს საკვანძო დამაკავშირებელ დოკუმენტს, რომელიც უზრუნველყოფს სამუშაო მოდულების კოორდინაციას.

პროექტის გეგმის ელემენტებია:

1. პროექტის შინაარსის წერილობითი ფორმით მოკლედ გადმოცემა, რათა ნებისმიერ სპეციალისტს შეეძლოს წარმოდგენა მის ყველა ასპექტზე;

2. პროექტის სამუშაოთა დეტალიზებული სქემა, სადაც განსაზღვრული იქნება სამუშაოებისა და შემსრულებლების ურთიერთკავშირი;

3. საკვანძო შუალედური შედეგების ჩამონათვალი, რომელიც შეიძლება დაფიქსირდეს, გაიზომოს და შეფასდეს იმგვარად, რომ არ წარმოიშვას ეჭვი თითოეულის მიღწევადობასთან დაკავშირებით. შუალედური შედეგების დაკავშირება პროექტის ბიუჯეტთან კონტროლის უზრუნველყოფის მიზნით;

4. მოვლენების ლოგიკური სქემა, რომელიც განსაზღვრავს პროექტის შემადგენელი ნაწილების (სამუშაო მოდულების) თანმიმდევრობას და იმასაც, თუ როგორ უნდა შეესაბამებოდნენ ისინი ერთმანეთს – მიმდევრობით, თუ პარალელურად;

5. ორგანიზაციული ურთიერთქმედების გეგმა, რომელიც ასახავს პროექტის კავშირს გარე სამყაროსთან – შემკვეთთან, სუბმოიჯარეებთან, მომწოდებლებთან და ყველა იმ ორგანიზაციასთან, რომელსაც აქვს კავშირი პროექტთან;

6. ანგარიშგების პროცედურა, რომელიც არკვევს თუ როგორ, ვის მიერ, როდის და რა მიზნით მოხდება პროექტის ინსპექტირება;

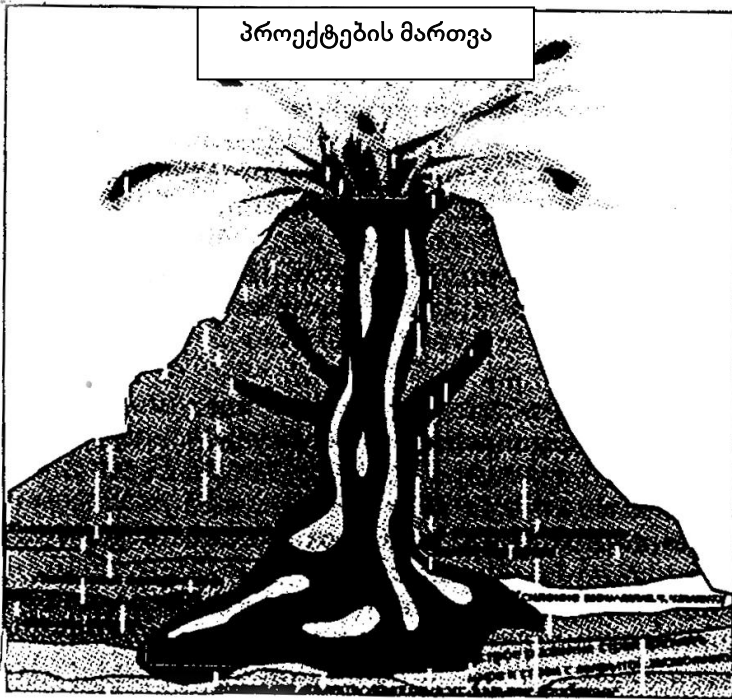
7. პროექტის საკვანძო პერსონალის სია თანამდებობრივი ვალდებულებების მითითებით.

პატარა პროექტისათვის შეიძლება გეგმა შემუშავებულ იქნეს მარტივი ფორმით. პროექტის გეგმის საფუძველზე შესაძლებელია სამუშაო პროგრამის მომზადება სამუშაო გრაფიკების კომპლექტის სახით, რომლითაც განისაზღვრება ყოველი სამუშაო მოდულის კონკრეტული შედგენილობა (შინაარსი). ასევე შესაძლებელია მომზადდეს ხარჯთაღრიცხვები და სამუშაოთა წარმოების გრაფიკები პროექტის თითოეული მონაწილისათვის და დანიშნულ იქნენ პასუხისმგებლები მათ შესრულებაზე.

პროექტის მენეჯმენტი თავიდან არ იყო კომერციული პროდუქტი. ის იყო ცოდნის სფერო, რომელიც შეიქმნა და ვითარდებოდა ეკონომიკური სუბიექტების მოთხოვნილებების მიხედვით, მაგრამ „ცვლილებების ეპოქაში“ გადარჩენისათვის ბრძოლამ აიძულა დასავლეთში როგორც მცირე ფირმები, ასევე მსხვილი პოლდინგები დაენერგათ პროგრესული ტექნოლოგიები. ავტომატიზებული საშუალებების გამოყენება დიდი ხანია გახდა ბიზნესის წარმართვის კულტურის განუყოფელი ნაწილი. პროგრამული უზრუნველყოფა ეხმარება მენეჯერს სამუშაოთა კომპლექსის ორგანიზებაში და ათავისუფლებს მას პროექტის ტექნოლოგიაზე ზრუნვისაგან. ჩვეულებრივ კომპანიებში სამუშაოთა სულ უფრო და უფრო დიდი ნაწილი სრულდება პროექტების სახით.

ორგანიზაციათა განვითარების სტრატეგიული ორიენტაციიდან გამომდინარე, მომავალში კვლავ მოსალოდნელია პროექტების როლისა და მნიშვნელობის გაზრდა. პროექტების მართვის ცნობილმა მეცნიერმა **დევიდ კლიფლენდმა** მიუთითა პროექტების მართვის საუკუნის დასაწყისზე. ინფორმაციული ტექნოლოგიების საშუალებით მსოფლიოში ინფორმაციის მყისიერმა გავრცელებამ, წარ-

მოებისა და დაპროექტების ავტომატიზაციამ მიგვიყვანა პროექტის სასიცოცხლო ციკლის შემცირებამდე. იმედი უნდა ვიქონიოთ, რომ პროექტის მენეჯმენტი საქართველოშიც გახდება სისტემური და მოძებნის ფართო გამოყენების სფეროს. სახელმწიფო ორგანიზაციათა რეორგანიზაციის პროცესში მომხდარ გარდაქმნებს, ახალი სამუშაო სისტემების შემოღებასა და კადრების გადამზადებას საერთო საფუძვლები აქვს: ხორციელდება გადასვლა ვერტიკალური იერარქიული მბრძანებლური სისტემიდან სამუშაო ჯგუფების შიგნით და ჯგუფებს შორის თანამშრომლობაზე. აღნიშნული ჯგუფების გამოყენება შესაძლებელი გახდება მრავალი საინტერესო პროექტისა და პროგრამის განსახორციელებლად და ისინი წარმატების მოტანას შეძლებენ იქ, სადაც მართვის ბიუროკრატიული სისტემა უძლურია.



ნახ.13.2. პროექტების მართვის საუკუნე.

შემთხვევა პრაქტიკიდან: ბაზარზე საუკეთესო მობილური ტელეფონი

1996 წლის გაზაფხულზე „ნოკია“-ს მკვლევართა ჯგუფი შეიკრიბა ჰელსინკის შემოგარენში ახალ ტექნოლოგიებზე მსურველი კლიენტების მოსაზიდად. მათ სურდათ შეექმნათ ფიჭური ტელეფონის ახალი „ნიმუში“, რომელიც იქნებოდა მსუბუქი, როგორც ბუმბული, დიდი მოცულობის აკუმულატორითა და ახალი კომპიუტერული ფუნქციებით. ნიმუში საზოგადოებისთვის უნდა წარედგინათ პეკინში 1997 წლის ნოემბერში, ე. ი. სულ რაღაც წელიწადსა და რვა თვეში. პროექტის მმართველი არტი

კლემსი აღნიშნავდა: „ვიცოდით, რომ ჩვენი მტერი იქნებოდა დრო“.

გამოჩნდა ტელეფონების მოდელი „ნოკია 6100“ – მძლავრი, 100 გრამზე ოდნავ მეტი წონის ტელეფონი, რომელიც ფორმით სიგარეტის ბრტყელ კოლოფს წააგავდა.

მოდელი „ნოკია 6100“-ის შექმნამ საფუძველი ჩაუყარა მაღალი ტექნოლოგიების ბაზრების დაპყრობის საკითხს. მოდელის შემქმნელებმა ყველაფერი გააკეთეს იმისათვის, რომ ტელეფონი აღეჭურვათ ახალი ფუნქციებით დაწყებული რთული პროგრამებიდან – დამთავრებული წრიული მენიუთი. ისინი ცდილობდნენ ინოვაციებს არ შეექმნათ დამატებითი დატვირთვა აკუმულატორისათვის, ინოვაციები დაიყვანებოდა მარტივ კომპიუტერულ თამაშებამდე, შეიქმნა მალვიძარაც.

„ნოკიას“ მოდელში გათვალისწინებულ იქნა ძირითადი კლიენტების მოთხოვნები. ფინელებმა მაშინვე მიმართეს მსხვილ პროვაიდერებს, რომლებიც შეისყიდიდნენ ათასობით ფიჭურ ტელეფონს და შემდეგ ხელახლა გაყიდდნენ პაკეტებად ხელმოწერით. ასეთ პროვაიდერებს სურდათ, რომ მათ შესაძლებლობა ჰქონოდათ გაეცათ და მიეღოთ შეტყობინებები ისეთი სიხშირეებით, რომლებსაც იყენებდნენ პერსონალური კომპიუტერები, ტელეფონები ჩართულ მდგომარეობაში უნდა ყოფილიყო დიდხანს, რათა შესაძლებელი გამხდარიყო რაც შეიძლება მეტი ზარის მიღება.

„ნოკიამ“ კონცენტრირება მოახდინა ტელეფონში ენერჯიის მოხმარების ღირებულების შემცირებაზე. დახმარებისთვის მან მიმართა „თეხას ინსტრუმენტს ინც“, რომელმაც „ნოკიას“ შესთავაზა დაპატენტებული ენერჯიადამზოგი სქემები. ამ სქემებმა მას საშუალება მისცა ტელეფონის მიერ ენერჯიის მოხმარება 6-დან 3 ვოლტამდე შეემცირებინა. ამის შესაბამისად „ნოკიამ“ სასწრაფოდ გადააკეთა სხვა კომპონენტები. ტელეფონების დამზადებისას ყველაზე რთული ამოცანა იყო ბაზრის თავისებურებათა გათვალისწინება. აზიის ბაზრისთვის, სადაც

კლავიატურა უჩვეულოა, მათ ჩადგეს ხმის ამომცნობი და გააძლიერეს ზარის ხმა, რათა უფრო ადვილი ყოფილიყო ტელეფონის ზარის გაგონება აზიის ხმაურიან ქუჩებში.

„ნოკიას“ ახალი მოდელი წარდგენილ იქნა ჩინეთში ზუსტად დაგეგმილ დროში. მას შემდეგ მომხმარებლებმა ჩინეთიდან სევილიამდე შეიძინეს 30 მლნ-ზე მეტი ერთეული. ფირმის ხელმძღვანელმა დანიელ გესსემ განაცხადა, რომ „ნოკია 6100“ გახდა საუკეთესო მობილური ბაზარზე.

საკონტროლო კითხვები:

1. რატომ არის საჭირო პროექტის მენეჯმენტი და რით განსხვავდება ის ჩვეულებრივი მენეჯმენტისგან?
2. განმარტეთ „პროექტი“ და ჩამოაყალიბეთ მისი თვისებები;
3. რა არის სპეციფიკაცია?
4. ჩამოაყალიბეთ სპეციფიკაციის მახასიათებლები და განმარტეთ;
5. დაახასიათეთ პროექტის სუბიექტები;
6. განმარტეთ პროექტის სასიცოცხლო ციკლი და დაახასიათეთ სტადიები;
7. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ პროექტის გეგმის ელემენტები.

სიტუაცია ანალიზისთვის

კომპანია დაარსებულ იქნა მაიკლ და ჯილ როდრიგესების მიერ. მაიკლი გეოლოგია, ჯილსი ესპანური ენის სპეციალისტი. ისინი თავგამოდებული მოგზაურები არიან. მათ წარმატებით განახორციელეს გადასვლა ანდებით ჩილეში. უნივერსიტეტის დამთავრების შემდეგ გადაწყვიტეს დაეწყოთ საკუთარი სპეციალიზებული ტურისტული ბიზნესი, რომელიც გულისხმობდა სამხრეთ ამერიკაში თავგადასავლებით აღსავსე მოგზაურობის ორგანიზებას. როდრიგესების პირველი მოგზაურობა წარმატებული აღმოჩნდა ეკვადორსა და პერუში და იმედი გაუჩნდათ, რომ იშოვნიდნენ ფულს იმ საქმით, რაც აინტერესებდათ.

ერთი წლის შემდეგ ფირმამ თანდათანობით დაიწყო გაფართოება და საქმიანობის მასშტაბის გაზრდა. როდრიგესების სტრატეგია იყო საკმაოდ მარტივი. მათ შემოიკრიბეს გამოცდილი, საიმედო მუშაკები, რომლებსაც ისევე როგორც როდრიგესებს, უყვარდათ სამხრეთ ამერიკა და მოგზაურობა. როდრიგესები ეხმარებოდნენ თავიანთ თანამშრომლებს უნიკალური ლაშქრობების ორგანიზებასა და მათ რეკლამირებაში ინტერენტი და ტურიზმის ჟურნალებით.

ფირმა გაფართოვდა. ისინი წელიწადში ოთხიდან თექვსმეტ ლაშქრობამდე ავიდნენ. მოგზაურობდნენ ცენტრალურ ამერიკაშიც. მათ ჰყავდათ სამი თანამშრომელი, რომლებიც ადმინისტრაციულ საქმიანობაში ეხმარებოდნენ და ხუთი გიდისგან შემდგარი საკმაოდ სტაბილური ჯგუფი. გარდა ამისა, როდრიგესები საკონტრაქტო საფუძველზე ქირობდნენ გიდებს თითოეული მოგზაურობისათვის. მოგზაურობები მრავალ მარშრუტზე ტარდებოდა. ყოველი ახალი მოგზაურობის ორგანიზებისას ითვალისწინებდნენ კლიენტების სურვილებს.

მიუხედავად იმისა, რომ როდრიგესები კმაყოფილი იყვნენ ფირმის წარმატებებით, ისინი მაინც აწყდებოდნენ პრობლემებს, რომლებსაც შეიძლება შეექმნათ სირთულეები მომავალში. რამდენიმე ტურმა გადააჭარბა ხარჯთაღრიცხვას გაუთვალისწინებელი ხარჯების გამო, რამაც ნულზე დაიყვანა წლიური მოგება. მათ მოუხდათ კლიენტებისათვის მოგზაურობის ღირებულების 30%-ის დაბრუნება, რადგან ჯგუფმა დაიგვიანა მატარებელზე და 5 დღით ჩარჩნენ ბლანკო პუნტოში. მათ სულ უფრო და უფრო უჭირდათ მაღალ დონეზე კლიენტების მომსახურების შენარჩუნება. კლიენტები უჩიოდნენ ცხოვრების პირობებსა და ტურების ღირებულებას. როდრიგესები ცდილობდნენ გამოეყვნათ ტურებზე დანახარჯების შემცირების წყაროები. გადასახადების გადახდამდე არ იცოდნენ რა მოგებას მიიღებდნენ. ეს ამნელებდა ახალი ტურების დაგეგმვას.

ერთხელ, ოჯახურ სადილზე როდრიგესებმა ერთმანეთს გაუზიარეს მუშაობის სირთულეები. მაგიდასთან მსხდომთა შორის იყო მაიკლის უმცროსი ძმა მარიო – ადგილობრივი უნივერსიტეტის სტუდენტი. სადილის შემდეგ მარიომ ურჩია მაიკლსა და ჯილს დაინტერესებულყვნენ ე.წ. პროექტის მართვით. მან ცოტა რამ იცოდა პროექტის მართვის შესახებ, სწავლობდა ბიზნეს-ოპერაციებს და მიაჩნდა, რომ პროექტის მართვა შეიძლებოდა გამოყენებული ყოფილიყო ტურისტულ ბიზნესშიც.

კითხვები

1. როგორ შეიძლება იქნეს გამოყენებული პროექტის მართვა აღნიშნულ ფირმაში?
2. როგორი მომზადება უნდა მიიღონ როდრიგესებმა, მათ ფირმაში მომუშავე ადმინისტრაციულმა პერსონალმა და გიდებმა პროექტის მართვაში მუშაობის გასაუმჯობესებლად?
3. შეეცადეთ განსაზღვროთ ძირითადი მომენტები ან ჩვევები, რომლებსაც უნდა მიექცეს ყურადღება.

თავი II. სამუშაოთა ორგანიზაციის საპროექტო სისტემა

2.1. სამუშაოთა საპროექტო ორგანიზაციის პრობლემები და მითები

უამრავი პრობლემა ჩნდება იმის გამო, რომ პროექტი არსებითად განსხვავდება ჩვეულებრივი ყოველდღიური სამუშაოსაგან. კერძოდ, მისი შედეგი უფრო კონკრეტული და მნიშვნელოვანია კომპანიისთვის და შესაბამისად, ის უფრო მეტად იპყრობს მმართველობით ყურადღებას. ფუნქციური განყოფილების ფარგლებში თანამშრომლები მკაცრად განსაზღვრულ როლს ასრულებენ. მაგრამ, მაშინ როცა, პროექტის ფარგლებში, როლებმა შეიძლება ცვლილება განიცადოს, ქმედებები უფრო მეტადაა დაკავშირებული რისკთან. პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ ძნელია როგორც დიდი, ისე მცირე პროექტის მართვა. ზოგჯერ საქმე რთულდება კონტროლის და მართვის გაუმართავი მექანიზმის გამოც.

პრობლემა 1. წინააღმდეგობა სხვადასხვა მენეჯერებს შორის. ჩვეულებრივ პროექტზე მუშაობა თავს იყრის ცალკეულ სტრუქტურაში, თანამშრომელი შეიძლება „მიენეროს“ სხვადასხვა პროექტს და ერთდროულად სამუშაო შეასრულოს ხაზოვან განყოფილებაში. ამის შედეგად ფირმაში შეიძლება შეიქმნას დე-ფაქტო, რალაც მართვის მატრიცული სტრუქტურის მსგავსი. ამ შემთხვევაში პრობლემა იმაში მდგომარეობს, რომ ბიზნეს-პროცესების მართვის მატრიცული სისტემის ელემენტებს შეუძლიათ გამოიწვიონ დაძაბულობა და წინააღმდეგობები სახაზო და პროექტულ სტრუქტურებს შორის, სახაზო და საპროექტო ხელმძღვანელებს და ტოპ-მენეჯერებს შორის. აუცილებელია მოცემული წინააღმდეგობებისა და სამუშაო ხასიათის აღქმა და მათი პირადულ კონფლიქტებში გადასვლისთვის ხელის შეშლა. ეს მოითხოვს ბიზნეს-პროცესების ყველა მონაწილისაგან მენეჯმენტისა და მისი კულტურის ცოდნას.

პრობლემა 2. სხვადასხვა ტექნოლოგიები. ეს პრობლემა ჩნდება მაშინ, როცა სახაზო ქვედანაყოფის მუშაობის ტექნოლოგია ყოველგვარი ცვლილებების გარეშე გამოიყენება პროექტების განხორციელებისას. მოცემულ შემთხვევაში

პრაქტიკულად გარდაუვალია გარკვეული სირთულეების წარმოქმნა პროექტის შესრულების პროცესში. ყოველდღიური მართვა არ უზრუნველყოფს პროექტის საკმარის ფოკუსირებას და მის მხარდაჭერას: ძირითადი ყურადღება ექცევა ოპერატიულ რუტინულ სამუშაოს და ყველაზე კვალიფიციური თანამშრომლები ხშირად იტვირთებიან სტანდარტული ამოცანებით. მსგავს სიტუაციაში საჭიროა საქმის მდგომარეობის მუდმივი გაანალიზება და საპროექტო ტექნოლოგიების თანადროული გამოყენება.

პრობლემა 3. მენეჯმენტის კულტურის შესაბამისობა ბიზნესის მოცულობასთან. ბიზნესის მასშტაბების გაფართოებასთან ერთად პროექტების რაოდენობა უფრო სწრაფად იზრდება იმ თანამშრომელთა რაოდენობასთან შედარებით, რომლებსაც მისი მართვა შეუძლიათ. პროექტების რაოდენობისა და მნიშვნელობის გაზრდა ქმნის მმართველობის გარკვეულ დაძაბულობას: აუცილებელია პირველ რიგში მოხდეს იმ თანამშრომელთა რიცხვის სხვადასხვაგვარი საშუალებებით გაზრდა, რომლებსაც შეუძლიათ პროექტების ხელმძღვანელობა. მეორე ძალიან მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმოადგენს თვალსაწიერის გაფართოება და ორგანიზაციაში მენეჯმენტის კულტურის ზოგადი დონის ამაღლება. რაც უფრო მეტი თანამშრომელი აღიქვამს სწორად სამუშაოს ორგანიზაციის სპეციფიკას, მით უფრო მაღალია ფირმაში ბიზნესის კულტურის ზოგადი დონე და შესაბამისად, მით უფრო ადვილია პროექტების მართვის ორგანიზება.

პრობლემა 4. ტაქტიკური და სტრატეგიული მიდგომების გაერთიანება. ტაქტიკურ დონეზე შესაძლებელია სხვადასხვა პროექტების გაერთიანება ერთიან გრაფიკში, მათი ნაწილების „ჩაშენება“ ერთიან გრაფიკში, საერთო გრაფიკის შედგენა ისე, რომ ნებისმიერი ცალკეული ამოცანა წარმოადგენდეს საერთო დეტალური გეგმის ნაწილს. სტრატეგიულად პრობლემა მდგომარეობს იმ რესურსების მართვაში, რომლებიც განანილებულია საპროექტო და არასაპროექტო სამუშაოებს შორის. ამასთან დაკავშირებით ჩნდება მთელი რიგი კითხვები: როგორ განლაგდეს პრიორიტეტები, როგორ გადაწყდეს სხვადასხვა პროექტის რეალიზაციის დროს წარ-

მოქმნილი პრობლემები, როგორ გაირკვეს მათ შორის დამოკიდებულება. თუ პროექტებს არ გააჩნიათ სტანდარტული ელემენტების მინიმუმი, მათი ანალიზი ძალიან რთულდება. ინფორმაციის სტანდარტიზაცია აუცილებელია არასაპროექტო სამუშაოებშიც, ამიტომ საჭიროა მნიშვნელოვანი რაოდენობის სტანდარტების შემუშავება საქმიანობის სხვადასხვა სფეროებში.

პრობლემა 5. პროექტის ბიუჯეტის განსაზღვრა. რესურსების ღირებულების გამოთვლის შემდეგ, რასაც ემატება ზედნადები და სხვა ხარჯები, შეიძლება შეფასდეს პროექტის ღირებულება. სამუხაზროდ, წინასწარი გამოთვლები იშვიათად შეესაბამება საქმის რეალურ მდგომარეობას. პროექტის განხორციელების მსვლელობაზე მოქმედებს უამრავი ფაქტორი, რომლებსაც ვერ უმკლავდება პროექტის მართვის ყველაზე სრულყოფილი კომპიუტერული პროგრამებიც. თუმცა, ამგვარი გამოთვლების გაკეთება ყოველთვის სასარგებლოა, რადგანაც ასე თუ ისე, ადრე თუ გვიან მათი სიზუსტე იზრდება და შესაძლებელი ხდება მათი პრაქტიკული გამოყენება.

პრობლემა 6. პროექტის გრაფიკების რეალიზი. სამუშაოს პროცესში ყალიბდება სამუშაოს გეგმა-გრაფიკი, რომელიც განიხილება, მტკიცდება, მიზნის სახით დგება და ყალიბდება გეგმიური თარიღები. რადგან გეგმის დაწყების და დამთავრების თარიღები შეიძლება გადაადგილდეს, ამიტომ მიზანშეწონილია უკვე სამუშაოს მიმდინარეობისას მონიშნოს ამოცანების შესრულების რეალური ვადები. შემდეგ ფაქტიური ვადების ნაკრები ფიქსირდება და იქმნება ფაქტიური გრაფიკი. ფაქტიური და დაგეგმილი თარიღების შედარების დროს ჩნდება მასალა ანალიზისთვის, რომელიც ხელს უწყობს მომავალი პროექტების დაგეგმვის გაუმჯობესებას.

პრობლემა 7. რისკები და სირთულეები. ნებისმიერი პროექტის მსვლელობისას ჩნდება როგორც დაგეგმილი, ასევე დაუგეგმავი სირთულეები და პრობლემები. შესაბამისად, მუშაობის ეფექტიანობისა და საიმედოობის ასამაღლებლად აუცილებელია განსაკუთრებით გულმოდგინედ კონტროლ-

დებოდეს და წყდებოდეს პროექტთან დაკავშირებული საბაზისო საკითხები.

საჭიროა საკვანძო მიმართულებების გამოყოფა და პროექტის კრიტიკული გზის მართვა. ფორმალური ვადების გარდა, მაგალითად, ამა თუ იმ სამუშაოს ჩაბარების ეტაპების გარდა, არსებობს უამრავი სხვა კრიტიკული წერტილი. სწორედ ეს არაფორმალური, მაგრამ სიტუაციის განვითარების მეტად მნიშვნელოვანი მომენტები იძლევა მოახლოებული პრობლემის წინასწარ შეფასების საშუალებას. მართვის კრიტიკული გზის კონტროლირებით შეიძლება პროექტის საერთო რისკის შემცირება.

პრობლემა 8. პროექტის გამოყოფა სხვა სამუშაოებისაგან. პროექტების მართვის თეორიაში აღინიშნება, რომ სამუშაოს ჩაშლის სტანდარტულ რეცეპტს წარმოადგენს პროექტის დაყოფა სახაზო ქვედანაყოფებად და ორგანიზაციებად. ზოგიერთი თეორეტიკოსი ამტკიცებს, რომ სახაზო სტრუქტურებს ორგანულად არ შეუძლიათ ერთმანეთთან შეთანხმდობა, პრობლემები ეფექტურად ვერ გადაწყდება სახაზო ორგანიზაციებს შორის მსჯელობის გზით. ამიტომ პროექტი მთლიანობაში ალბათ მარცხით დასრულდება იმ შემთხვევაშიც კი, როდესაც ერთ სახაზო სტრუქტურაში არსებული პროექტის გუნდის ნაწილები წარმატებას აღწევენ. მოვლენების ასეთი განვითარება ნიშნავს, რომ ქვედანაყოფებსა და მენეჯერებს არ შეუძლიათ ერთმანეთთან ურთიერთობა. ამიტომ აუცილებელია ყურადღების გამახვილება ფირმაში თანამშრომლობის ატმოსფეროს შექმნაზე.

მითები. არსებობს რამდენიმე მოძველებული მითი საპროექტო სამუშაოს შესახებ, რომელთა რწმუნებას შეუძლიათ ნებისმიერი პროექტის კრაზამდე მიყვანა. ამის მაგალითად განვიხილოთ რამდენიმე ყველაზე უფრო გავრცელებული მითი.

მითი 1. ყველა პროექტი უნიკალურია. ასეთი წარმოდგენა ართულებს მრავალი პროექტის მართვას, ხელს უშლის წარსულის სტანდარტული მეთოდების გამოყენებას. სინამდვილეში პროექტებში ბევრი საერთო ნიშან-თვისებაა.

მითი 2. ყველა პროექტი მსგავსია. თუ ყველა პროექტის მართვა ერთნაირად მოხდება, მაშინ მენეჯერების საქმიანობა მცირე პროექტების მართვისას ზედმეტი აღმოჩნდება, ხოლო მსხვილი პროექტების მართვისას – შესაბამისად არასაკმარისი.

მითი 3. ერთი და იგივე მენეჯერისა და გუნდის წევრების გამოყენებას სხვადასხვა პროექტში სარგებლობა მოაქვს. ასეთმა პროექტმა, მიუხედავად იმისა, რომ მას გააჩნია გარკვეული ღირსებები, შეიძლება დაღალლოს ხალხი, გამოიწვიოს ჩამორჩენილობა და შექმნას შაბლონური მიდგომა ყველა პროექტის მიმართ. უფრო გონივრული იქნება პროექტში გამოცდილი სპეციალისტების გამოყენების პარალელურად მუდმივად შევიყვანოთ ახალი თანამშრომლები, გავაფართოვოთ იმათი წრე, რომელთაც შეუძლიათ სამუშაოს მიმდინარეობისას გამოიყენონ გუნდისგან განსხვავებული ტექნოლოგიები.

მითი 4. მართეთ მასშტაბსა და ზომაზე დაყრდნობით. ასეთი მიდგომისას მხედველობაში არ იღებენ ყველაზე მნიშვნელოვან ფაქტორს – რისკს. რისკის ფაქტორების მუდმივი შეფასება – პროექტის მართვის უმნიშვნელოვანესი შემადგენელი ნაწილია.

მითი 5. დასამარცხებლად განწირული პროექტი შეიძლება გადარჩეს მოწინავე ტექნოლოგიების გამოყენებით. ამ მითიდან გამომდინარეობს, რომ მსხვილი პროექტის განხორციელება ყოველთვის შესაძლებელია შესაბამისი მეთოდების სწორი გამოყენებით. მოწინავე ტექნოლოგიისა და სწორი მეთოდოლოგიის გამოყენება ეხმარება ნებისმიერ პროექტს, მაგრამ მათ ეფექტურობასაც აქვს საზღვრები. წინასწარ განწირული პროექტის რეალიზაციის დაწყება საერთოდ არ ღირს; თუ ის დაიწყო, მაშინ უკეთესია მისი დროულად შეწყვეტა და რესურსების ხარჯვის თავიდან აცილება.

პროექტის წარმატება. უცხოური ლიტერატურის ანალიზი და დაგროვილი გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ პროექტების წარმატების და მარცხის უამრავი ფაქტორი არსებობს. სქემატურად ეს ნაჩვენებია ცხრ. 2.1.-ში

ცხრილი 2.1.

პროექტების წარმატებისა და მარცხის მიზეზები

პროექტის წარმატების ფაქტორები	პროექტის მარცხის მიზეზები
პროექტი პრინციპულად განხორციელებადია. პროექტის მასშტაბი და გუნდის სიძლიერე შესაბამისია	პროექტის მიზნები არალეღური, ან თვით პროექტია არარეალური, ან მას არაადექვატური გუნდი ასრულებს.
პროექტს აქვს შუალედური მომენტების სისტემა. ტოპ-მენეჯმენტს შეუძლია დარწმუნდეს, რომ პროექტი მთლიანობაში გრაფიკის მიხედვით სრულდება.	პროექტს არ აქვს მიმდინარეობის შუალედური შეფასების გრაფიკი და სისტემა. მას არასწორად ხელმძღვანელობენ. არ იცავენ ვადებს, არასწორად ნაწილდება რესურსები, როგორც წესი ეცემა მორალური სულისკვეთება.
პროექტის გუნდს შეუძლია ცვლილებების და პრობლემების მიღება. გუნდი ადვილად ადაპტირდება შიდა და გარე ცვლილებების მიმართ.	ხშირად იცვლება პროექტის მიმართ მოთხოვნები. მონაწილეებს აზნევს ხშირად ცვლადი მოთხოვნილებანი.
ტოპ-მენეჯმენტი გაურბის მიკრომენეჯმენტს და ყველა პარამეტრის დამტკიცებას. იგი აკვირდება ცვლილებებს, აფასებს მიმართულებებს, ან პროექტის საბოლოო პროდუქტს.	ტოპ-მენეჯმენტს არასწორი პოზიცია აქვს. ის ან არ უჭერს მხარს პროექტს, ან მიკრომენეჯმენტით არის დაკავებული.
მიზანი და მასშტაბები მკვეთრად განსაზღვრულია. განსაზღვრის სიცხადე ვარიანტებს პროექტის ტიპისგან დამოკიდებულებით.	პროექტის რეალიზაციის პერიოდი იწელება. პირველსაწყისი მიზანი იცვლება, ხოლო თვითონ პროექტი იგივე რჩება. სიტუაცია აშკარად შეიცვალა, პროექტი არაადექვატური გახდა ახალი რეალების მიმართ.
გუნდი თანამშრომლურად მოქმედებს. თანამშრომლები მონაწილეობენ პროექტის მართვის რამოდენიმე ამოცანაში, ერთმანეთს უზიარებენ ინფორმაციას, კარგად ურთიერთქმედებენ სახაზო ქვედანაყოფებთან.	ვერ დალაგდა ურთიერთმოქმედება, როგორც გუნდის შიგნით, ასევე სახაზო განყოფილებებთან. ყველა რესურსი არაეფექტურად გამოიყენება.
პროექტის გუნდი მიმართულია წარმატებისკენ. თანამშრომლებს აქვთ „გამარჯვებულის სულისკვეთება“ და სჯერათ პროექტის გამარჯვების.	პროექტის გუნდი არ არის დარწმუნებული წარმატებაში და არაკონსტრუქციულადაა განწყობილი. გუნდს ეჭვი ეპარება შედეგებში, მაგრამ არ აყენებს წინადადებებს პრობლემის გადასაწყვეტად

მითების და წარმატება-წარუმატებლობის ფაქტორების სია შეიძლება გაგრძელდეს. მთავარია არ დაგვავინყდეს გავრცელებული პრობლემების და შეცდომების საფრთხე და მარტივი გადანყვეტის მიმზიდველობა. პროექტების რეალიზაციისას უნდა დავიცვათ რამოდენიმე წესი:

- პრობლემები – ისეთივეა, როგორც მტკივანი კბილი, მათი თავის ნებაზე მიშვება არ შეიძლება;
- გარკვევით მოხაზეთ გუნდის ამოცანები და პროექტის საზღვრები, თუ არადა პროექტის გუნდს დატვირთავენ სხვა სამუშაოთი;
- როგორც პროექტის მენეჯერმა არ მიაქცევინოთ მეორე ხარისხოვან პრობლემებს გადაჭარბებული ყურადღება – შეიძლება საუკეთესო რესურსები წაგართვან;
- უნდა შეგეძლოთ ხედავდეთ „ხეებს“ და „ტყყს“ ერთდროულად;
- გააცნობიერეთ პროექტების ზემოქმედება ორგანიზაციაზე;
- შეინარჩუნეთ პროექტების ოპტიმალური სიდიდე, რომელიც შეესაბამება თქვენი ორგანიზაციის სტრატეგიას – თუ ეს თქვენზეა დამოკიდებული;
- მოითხოვეთ, რომ ყველა მნიშვნელოვან პროექტში ჩართულნი იყვნენ სხვადასხვა ქვეგანყოფილების თანამშრომლები. ეს ხელს შეუწყობს პროექტის მდგრადობასაც და მთლიანად კომპანიაში თანამშრომლობის ატმოსფეროს შექმნას;
- ეცადეთ რაციონალურად გაანაწილოთ სამუშაო სპეციალისტებს შორის;
- დროულად მოახდინეთ პროექტის მიზნის და მასშტაბის კორექტირება;
- ჩაუნერგეთ თანამშრომლებს იუმორის გრძობა და გუნდის წევრობის შეგრძნება გამოცდილების გაზიარების საშუალებით;

- შეკრიბეთ გუნდი და გაუზიარეთ ის გაკვეთილები, რომლებიც შეთვისებული იქნა პროექტზე მუშაობის დასასრულს;
- ეცადეთ, რომ პროექტის წარმატება ეხმარებოდეს ორგანიზაციას;
- დანერგეთ ლოგიკური ანგარიშგება პროექტზე მუშაობისას;
- ისწავლეთ წინა პროექტების მაგალითზე – ამან შეიძლება შეამციროს ერთი და იგივე შეცდომის დაშვების შემთხვევა.

2.2. საკვანძო ელემენტები: კურატორები, მენეჯერები, და გუნდები

მსხვილმასშტაბიანი პროექტი მოითხოვს მართვის განსაზღვრული სტრუქტურის აგებას. მისი საკვანძო ელემენტებია: პროექტების კურატორები, მენეჯერები და გუნდები. ზოგადად კურატორები შეიძლება იყვნენ ტოპ-მენეჯერები გარკვეული ლიდერული თვისებებით, ხოლო მენეჯერები – უკეთესია იყვნენ იმ მენეჯერთა საუკეთესო ნაწილი, რომლებიც კონკრეტული სამუშაოს ორგანიზაციას ახდენს.

პროექტის კურატორის ამოცანაში შედის სამუშაოს ზოგადი ხელმძღვანელობა და სტრატეგიული საკითხების გადაჭრა კლიენტთან ურთიერთობაში. ამასთან, კურატორის საქმიანობა განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს მაშინ, თუ კლიენტისთვის სხვადასხვა სახის სამუშაო სრულდება.

მენეჯერი ახდენს პროექტზე უშუალო მუშაობის ორგანიზებას, ახორციელებს ღონისძიებების ყოველდღიურ ოპერატიულ ხელმძღვანელობას პროექტზე მუშაობის ფარგლებში. უნიკალურ პროექტებს უნდა ხელმძღვანელობდნენ ყოველმხრივ განათლებული უნივერსალური მენეჯერები, ხოლო მსხვილ სტანდარტიზირებულ პროექტებს – საუკეთესო სპეციალისტები მოცემულ საკითხებში.

მენეჯერი და კურატორი აყალიბებენ გუნდს და პროექტის ბიუჯეტს. პროექტზე მუშაობის პროცესში მენეჯერი გამოდის როგორც სახაზო ხელმძღვანელი, ადგენს და დასამტკიცებლად წარადგენს პროექტის ბიუჯეტს. ბიუჯეტის წერილობით ფორმირება ძალიან მნიშვნელოვანია, რადგანაც მენეჯერის სურვილის მიხედვით ხდება ხარისხიანი რესურსების მაქსიმალურად ხანგრძლივი ვადით თავმოყრა (მაგალითად საუკეთესო სპეციალისტები, ან ტექნიკა). თუმცა, როდესაც კომპანია ჩვეულებრივ ერთდროულად რამოდენიმე პროექტს ასრულებს რესურსების ოპტიმალურ განაწილებას უდიდესი მნიშვნელობა აქვს.

კურატორი და მენეჯერი ახორციელებენ კონტაქტებს კლიენტებთან და აწარმოებენ მიმოწერას. ასეთი სამუშაო მკვეთრად ზრდის ორივე მხარის ურთიერთობის ეფექტურობას, რადგან არსებობს ადამიანი, რომელიც სიტუაციას ფლობს. კლიენტს მასალები უნდა გაუგზავნოს ადამიანების შეზღუდულმა ჯგუფმა, რომლებიც აკონტროლებენ დოკუმენტების შესაბამისობის ხარისხის განსაკუთრებული სტანდარტების მიმართ.

სამუშაოთა ასეთი ორგანიზების ფორმას გააჩნია მთელი რიგი უპირატესობები:

- კურატორ-ლიდერმა და მენეჯერმა იციან, რომ ისინი პასუხისმგებელი არიან როგორც გუნდურ მუშაობაზე, ასევე გუნდის მიერ ამოცანის შესრულებაზეც;
- გუნდის წევრებმა იციან, რომ კურატორი და მენეჯერი (ან ლიდერი) პასუხს აგებენ გუნდის მუშაობაზე;
- საშუალებას იძლევა თავიდან იქნეს აცილებული პოტენციურად შესაძლებელი კონფლიქტური სიტუაციები;
- გუნდის წევრებმა იციან ის სპეციფიკური ამოცანები, რომლებიც თითოეულმა მათგანმა უნდა გადაწყვიტოს.

კურატორმა და მენეჯერმა გულმოდგინედ უნდა მოახდინონ თავიანთი ურთიერთობის ორგანიზება. გუნდში შეძლებისდაგვარად ყველასთვის გასაგები უნდა იყოს სად მთავრდება ერთ-ერთი მათგანის ზრუნვის სფერო და სად იწყება მეორის პასუხისმგებლობის სფერო. ეს საკმაოდ მნიშვნელო-

ვანი საკითხებია. თეორიულად გასაგებია, რომ კურატორი არ უნდა იყოს დაკავებული ოპერატიული მენეჯმენტის საკითხებით, ხოლო მენეჯერმა უნდა გარკვევით შეათანხმოს ის ქმედებები, რომელთა განხორციელების შედეგად ვლელობთ სტანდარტულ შედეგებს. ყველაფერი ეს კი კონკრეტულ ადამიანებზე და მათ ერთმანეთთან ურთიერთობაზეა დამოკიდებული.

კურატორმა და მენეჯერმა უნდა დაგეგმონ საქმიანობა პროექტის მიხედვით. მათ უნდა გაითვალისწინონ იმ თანამშრომელთა მუშაობა, რომელიც არ უკავშირდება მოცემულ პროექტს. ეფექტიანად მომუშავე ფირმებში პროექტის კურატორ-მენეჯერთა უფლებამოსილებანი არ მოდის სახაზო ხელმძღვანელების უფლებამოსილებებთან წინააღმდეგობაში. უფრო მეტიც, კურატორ-მენეჯერების მნიშვნელოვან ამოცანას წარმოადგენს კონსულტაციების ორგანიზაცია და პროექტის გუნდის სხვა ურთიერთობების უზრუნველყოფა ვინრო-პროფესიონალურ საკითხებზე სპეციალისტებთან.

პროექტის გუნდის ხელმძღვანელები არ ახდენენ თანამშრომლების საბოლოო შეფასებას, ან მათი ღირსებების განსაზღვრას. ეს არის გუნდის ყველა წევრის საკუთარი ხელმძღვანელის ამოცანა, რომელმაც უნდა გაითვალისწინოს პროექტების ხელმძღვანელთა აზრი თანამშრომლის მიერ სხვადასხვა გუნდის მუშაობაში შეტანილი წვლილის შესახებ.

თავის მხრივ პროექტის გუნდის ხელმძღვანელებს სჭირდებათ შემდეგი უფლებამოსილებები:

- გუნდში თანამშრომლის დანიშვნის დაბლოკვის და გუნდიდან ვინმეს გაშვების უფლება;
- გუნდის წევრებისთვის ამოცანების და უფლებების დანაწილება;
- გუნდის შეკრება წინასწარი გაფრთხილებით, გონივრულ ვადებში;
- ჯგუფის წევრებს შორის მოვალეობების გადანაწილება;
- ჯგუფის წევრების მუშაობის შეფასება.

დაგროვილი გამოცდილება საშუალებას იძლევა ფორმულირდეს გარკვეული კანონზომიერებები პროექტების

ეფექტური და არაეფექტური მენეჯერებისა და კურატორების შესახებ (იხ. ცხრილი 2.3.)

ცხრილი 2.2.

პროექტების კურატორ-მენეჯერების მოვალეობანი

მოვალეობები	პროექტის დასაწყისში	პროექტის მსვლელობისას	პროექტის ფინალში
შინაარსით ორგანიზაციული	მიზნების და მასშტაბების განსაზღვრა. პროექტის გეგმის შედგენა.	პრობლემების გამოვლენა და გადაწყვეტა. ფაქტიური სამუშაოების მონიტორინგი. გადაწყვეტილებების მიღება და ურთიერთქმედება სახაზო მენეჯერებთან და გუნდთან. პროექტის განხილვა.	პროექტის გაკვეთილების ფორმულირება
ადმინისტრაციული	პროექტის ფაილების შედგენა	საბიუჯეტო და ფაქტობრივი ანალიზის ჩატარება. გრაფიკების და ბიუჯეტის გადახედვა.	პროექტის საბოლოო ფაილების ფორმირება. გაკვეთილების დოკუმენტირება, რომლებიც ათვისებულია პროექტის დროს. პროექტში ყველა საქმის დასრულება. საბოლოო საბიუჯეტო და ფაქტიური ანალიზის ჩატარება
ფონური	მარკეტინგი	იმაზე თვალყურის დევნება, თუ რა ხდება იმ პროექტებში, რომელთაც კავშირი აქვთ თქვენთან. საერთო ნიადაგის გამოყენება, პრობლემების და შესაძლებლობების გამოყენება სხვა პროექტის მენეჯერებთან ერთად.	სხვა პროექტის მენეჯერებთან კავშირის დამყარება. მიღებული გაკვეთილების გამოყენება.

ცხრილი 2.3.

პროექტების ეფექტური და არაეფექტური კურატორ-მენეჯერების დამახასიათებელი თავისებურებანი

ეფექტურები	არაეფექტურები
იციან, რა ხდება პროექტში და სიტუაცია წარმოუდგენიათ ორგანიზაციის კონტექსტში.	არ იციან და არც უნდათ იცოდნენ ბალანსი ორგანიზაციის მოთხოვნილებებსა და პროექტის მოთხოვნილებებს შორის.
მუშაობენ სახაზო მენეჯერებთან ერთად, გრძნობენ ბალანსს ორგანიზაციის მოთხოვნილებებსა და პროექტს შორის.	უფრო ტოპ-მენეჯმენტით მუშაობენ, ვიდრე პროექტის მიხედვით.
მზად არიან ნებისმიერი პრობლემის განსახილველად.	საკუთარ თვალსაზრისს ყოველთვის ერთადერთ სიმართლედ თვლიან.
შეუძლიათ შეაფასონ და გააკრიტიკონ საკუთარი თავი.	არ შეუძლიათ საკუთარი თავის შეფასება და კრიტიკა.
გააჩნიათ იუმორის გრძნობა.	იღებენ მხოლოდ უფროსობის ბრძანებას, კოლეგების რჩევებს იგნორირებას უკეთებენ.
გუნდის წევრებს პირისპირ ესაუბრებიან რომ გაიგონ მათი პრობლემები.	გაუბრებიან სამუშაოს შინაარსობრივ სფეროში მონაწილეობას.
ყოველთვის ეძებენ პროექტის და მისი გარემოს გაუმჯობესების გზებს.	მიისწრაფვიან პროექტის „მიკრომმართველობისაკენ“.
გადაწყვეტილების მიღებისთანავე იწყებენ დაუყოვნებლივ მოქმედებას.	ცდილობენ პრობლემების სათითაოდ გადაწყვეტას, ანალიზის გარეშე.

ეუფლებიან ახალ მეთოდებს და ინსტრუმენტებს.	ფიქსირდებიან ან პროექტის მართვის ინსტრუმენტზე, ან პროექტში გამოყენებულ ინსტრუმენტებზე.
გადიან ავარიული სიტუაციების „რეპეტიციებს“ დაგეგმვის პროცესში.	პროექტის ადმინისტრირებას გვერდზე ტოვებენ, ან დელეგირებენ მას.
თავს ართმევენ უამრავ პროექტს შორის რესურსების დინამიურ გადანაწილებას.	არ შეუძლიათ, ან არ სურთ თავი გაართვან რესურსების გადანაწილებას მრავალ პროექტს შორის.
ახდენენ სხდომების რაციონალურ ორგანიზებას.	სხდომებზე ძალიან დიდ დროს უთმობენ კერძო საკითხებს.
პრობლემებს აღიქვამენ ხარისხობრივ და ინტუიციურ დონეზე.	ორიენტირებულნი არიან დასრულებული სამუშაოების „პროცენტზე“.
პრობლემებს წყვეტენ მათი აღმოცენების მიხედვით.	პრობლემებს გადაუჭრელს ტოვებენ, განსაკუთრებით კი ძველ პრობლემებს.
ცდილობენ, რომ ნებისმიერი ცვლილება არ უშლიდეს ხელს სამუშაოს მიმდინარეობას.	პროექტში შეაქვთ ბევრი ცვლილება ერთდროულად, ან მცირე ცვლილებები ძალიან ხშირად.

პროექტის გუნდის თავისებურებები. პროექტის გუნდი – ეს არის ადამიანთა მცირე ჯგუფი, რომლის მუშაობა კარგად უნდა იყოს კოორდინირებული კონკრეტული „პროექტის“ შედეგის მისაღწევად. გუნდური მუშაობა გულისხმობს ვალდებულებების განაწილებას, თანამშრომლობას და ურთიერთდახმარებას. გუნდის შექმნის აუცილებლობა განპირობებულია იმით, რომ არსებობს ამოცანები, რომელთა შესრულება შეუძლებელია სხვების მონაწილეობის გარეშე. გუნდის წევრები – ეს არის მნიშვნელოვანი რესურსი გუნდის ამოცანებისთვის.

განასხვავებენ გუნდის ორ ტიპს: ფუნქციური, სადაც შედის ხელმძღვანელი და მისი უშუალო დაქვემდებარებული პირები, და პროექტული-დროებითი მრავალფუნქციური გუნდები, შემდგარი იერარქიულად თანაბარი წევრებისგან. ამის საფუძველზე თეორიაში გამოიყოფა გუნდების ორი ძირითადი სახეობა – პროექტული და მუდმივი.

პროექტის ჯგუფები შედგებიან იმ ადამიანებისგან, რომლებიც ფლობენ განსაკუთრებულ ცოდნას, რომელიც აუცილებელია შესაფერისი სამუშაოს შესასრულებლად. პროექტის ჯგუფის წარმომადგენლები არიან განსხვავებული სპეციალობის ადამიანები და მათი ურთიერთობა გრძელდება პროექტის დასრულებამდე. ჯგუფის წევრები კარგად უნდა იყვნენ ინფორმირებულები ორგანიზაციის სტრუქტურის შესახებ, რათა მიაღწიონ წარმატებას.

იმისათვის, რომ პროექტი იყოს წარმატებული, ჯგუფი უნდა ფლობდეს შემდეგ თვისებებს:

- ა) ნათელი, ადვილად მისაღწევი მიზნის არსებობას.
- ბ) პასუხისმგებლობას, მათ მიერ შესრულებულ სამუშაოზე.
- გ) ნახალისებას, წევრების კარგად შესრულებული სამუშაოსათვის.
- დ) მმართველობით, ტექნიკურ, ინფორმაციულ და პიროვნებათა შორის რჩევებს, რომლებიც საჭიროა მიზნის მიღწევისათვის.

ამ საკითხების შესახებ სპეციალურ ლიტერატურაში არის მითითებული, რომ პროექტის მენეჯერი პასუხისმგებელია პროექტის წარმატებით განხორციელებასა და დამთავრებაზე, თუმცა ამგვარი განმარტება არასრულფასოვანია. პრაქტიკა უჩვენებს, რომ ყველაზე ეფექტურია ისეთი მიდგომა, რომელიც ითვალისწინებს გამოცდილების გამოყენებას პროექტის რეალიზაციისა და ადამიანთაშორის ურთიერთობის სფეროში მისი დასრულების შემდეგ.

ორგანიზაციის, ფირმის სული უნდა იყოს „ჩადებული“ ყველა პროექტში. პროექტის ყველაზე მთავარი შედეგი არის მისი გავლენა ორგანიზაციულ კულტურაზე. ჰოკეის გამოჩენილი მწვრთნელი თავის მთავარ ღირსებად თავდაჯერებუ-

ლობას თვლიდა. ის ამბობდა: „როდესაც ჩვენ მივდივართ თამაშზე, ყველამ იცის, რომ ჩვენ მივდივართ მოსაგებად, სხვაგვარად არ შეიძლება. შეიძლება წავაგოთ თამაში, მაგრამ ჩვენ რწმენა არ უნდა დავკარგოთ. ეს არის მრავალწლიანი მოგების მთავარი საიდუმლო.

2.3 რესურსების მართვა.

რესურსების მართვა ერთ-ერთი გადამწყვეტი ფაქტორია პროექტის შესასრულებლად. ის მოიცავს შემდეგ ელემენტებს:

- ა) რესურსებზე მოთხოვნის დაგეგმვას;
- ბ) რესურსებზე საერთო მონაცემებს;
- გ) რესურსების გამოყენების მიმართულების განსაზღვრას;
- დ) ამოცანის დასმას;
- ე) იმ პრობლემების მოგვარებას, რომელიც დაკავშირებულია რესურსებთან;
- ვ) ანალიზს, იმ მომენტისათვის, როდესაც რესურსები აღარაა საჭირო;
- ზ) რესურსების გათავისუფლებას;
- თ) წინა სიტუაციის გათვითცნობიერებას.

პროექტის შესახებ თეორიებში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება რესურსებთან დაკავშირებულ საკითხებს. პროექტის შესასრულებლად გათვალისწინებულია რესურსების ნაირსახეობა და ყურადღება უნდა იქნეს გადატანილი დეფიციტურ რესურსებზე, რომლებიც აუცილებელი არის კრიზისულ სიტუაციებში. პრაქტიკაში რესურსების მართვა უნდა განხორციელდეს შემდეგი მიმართულებებით:

1. რესურსების განსაზღვრა მათი საჭიროების მიხედვით. ამისთვის საჭიროა მთელი რესურსების გადამონმება და მათი ყიდვა შესაბამისი გრაფიკით.

2. პროექტში ადამიანური რესურსების განსაზღვრა. ამისათვის კი საჭიროა დასაწყისში განვსაზღვროთ მათი რაოდენობა და სამუშაოს ხანგრძლივობა. კადრების დაპროექტება უნდა მოხდეს ქვევიდან ზევით. პირველ რიგში უნდა დავასაქმოთ მთავარი მომუშავეები და ამის შემდეგ ისინი, ვინც ეპიზოდურ როლებს შეასრულებენ.

3. პროექტის მონიტორინგის სისტემის შექმნა. ამისთვის უკეთესია მცირე ჯგუფის გამოყენება – პროექტის საბჭო.

4. სამუშაო გრაფიკის შესაბამისად (პროექტის რესურსებით უზრუნველყოფა) პროექტის შესრულების დროს შეიძლება გაჩნდეს დამატებითი რესურსების საჭიროება. დროული „განმტკიცებისთვის“ აუცილებელია სამუშაოს გრაფიკის თვალყურის დევნება. პროექტის უწყვეტი მიმდინარეობის უზრუნველსაყოფად პარალელურად უნდა განხორცილდეს ახალი რესურსის შეყვანის პროგნოზირება.

5. სტრატეგიის განსაზღვრა რესურსების სფეროში. არ არის საჭირო დაიმედება, რომ რადგან ბიუჯეტი მიღებულია, რესურსები ავტომატურად იქნება გამოყოფილი. სტრატეგიის თანახმად, უპირველეს ყოვლისა, საჭიროა ყურადღების გამახვილება იმ რესურსებზე, რომლებიც საჭირო გახდება უახლოეს პერიოდში. პირველი შედეგების შემდეგ მიზანშეწონილია ტოპ-მენეჯერმა დაამტკიცოს შემდგომი პერიოდისათვის საჭირო რესურსების სახეობა და რაოდენობა.

6. ბრძოლა რესურსებისთვის. რაციონალიზაციის პირობებში ბევრ ორგანიზაციას არ გააჩნია თავისუფალი აღჭურვილობა, ან თავისუფალი პერსონალი. ამიტომ პროექტს უწევს ამ მხრივ კონკურირება სხვა პროექტებთან.

7. პროექტში დამატებითი რესურსების შეყვანის დაგეგმვა. უცილებელია განსაზღვრული დროის მოახლოებისას საჭირო რესურსების მიღებისთვის პრაქტიკული ნაბიჯების განხორციელება.

8. პროექტში რესურსების გადაადგილება. იდეალურ მდგომარეობაში საჭირო ადამიანებს და ტექნიკას იმ დღეს და იმ საათზე მიიღებთ, როცა დაგჭირდებათ. ამ დროს სამუშაო გეგმებათ დაუყონებლივ დაავალოთ მათ ამა თუ იმ სამუშაოს შესრულება.

9. ჩავატაროთ ანალიზი იმის შესახებ, თუ როდის უნდა გამოთავისუფლდეს რესურსები. უმოქმედო რესურსების მართვა უფრო რთულია, ვიდრე მომუშავე რესურსების. კლიენტის შეკვეთების რეალიზაციის დროს შემსრულებლები უნდა ცდილობდნენ ორი ძირითადი მიზნის მიღწევას: კლიენტის მოთხოვნის დაკმაყოფილებას და ამოცანის შესრულებას

დროისა და საშუალებების დაგეგმილი ხარჯვის ფარგლებში. ამ მიზნებს შორის არსებობს გარკვეული წინააღმდეგობა: თუ დაიხარჯება დაგეგმილზე რამდენჯერმე მეტი დრო და რესურსები, პრაქტიკულად ყოველთვის შესაძლებელი იქნება კლიენტის მოთხოვნის დაკმაყოფილება. თუმცა ასეთ მიდგომას მივყევართ გაბანკოტებისკენ. გადანყვეტილების მიღება გვინევს იმ სიტუაციაში, როცა კლიენტს აქვს სურვილი მოემსახურონ მას რაც შეიძლება სწრაფად. პროექტის ხელმძღვანელობა კი ცდილობს განახორციელოს ეს რესურსების მინიმალური დანახარჯებით.

ამ სურვილებს შორის ბალანსის მიღწევას ხელს უწყობს ზუსტი დაგეგმვა, გეგმის შესრულების მონიტორინგი და პროექტის კომპეტენტური, პროფესიონალური დასრულება. ამ პროცესში მნიშვნელოვან როლს ასრულებს რესურსების მართვა, რაც რამდენიმე ძირითად ეტაპს გადის.

1. ადამიანურ და მატერიალურ რესურსებზე მოთხოვნილების დაგეგმვა. პროექტის დასაწყისში საჭიროა რაც შეიძლება ზუსტად შეფასდეს რა რესურსებია საჭირო დასახული ამოცანების გადასაწყვეტად. მუშაობის პროცესი და გარემო პირობები თავად დააყენებს დღის წესრიგში კორექტივების შეტანის აუცილებლობას. რაც უფრო გულმოდგინედ ახორციელებთ ამ სამუშაოს, მით უფრო მეტად შეიძლება ცვლილებების წინასწარმეტყველება.

2. პროექტში რესურსების მოზიდვა და მოქმედებაში შეყვანა. რესურსების მიღების შემდეგ უნდა დაიგეგმოს მათი დროულად მოქმედებაში მოყვანა.

3. რესურსების მონიტორინგი და მათი მართვა. ამ პროცესების მიმდინარეობისას ყოველდღიურად ფასდება თითოეული მნიშვნელოვანი რესურსის გამოყენება.

4. თანამშრომლების გამოთავისუფლების და შენაცვლების დაგეგმვა.

5. თანამშრომლების გამოთავისუფლება და შენაცვლება. მიზანშეწონილია რაც შეიძლება სწრაფად გამოთავისუფლდეს რესურსები. იმოქმედეთ მაქსიმალურად გარკვევით, თანამშრომლებს ცხადი წარმოადგენა უნდა ჰქონდეთ თავიანთ მოვალეობებზე.

მეთოდები და ინსტრუმენტები. ზოგადი სტრატეგია იმაში მდგომარეობს, რომ უნდა გვექონდეს მეთოდების და ინსტრუმენტების სტანდარტული ნაკრები, რომლებიც უზრუნველყოფენ სამუშაოს ორგანიზაციის მოთხოვნილებებს ყველა პროექტისთვის. ერთიანი მეთოდები განსაკუთრებით საჭიროა გრაფიკის და გეგმის სანყისი დამუშავებისას, გრაფიკის ანალიზის და სრულყოფისას, ერთიანი ფორმატის გამოყენება საჭიროა პროექტის ყველა დოკუმენტის მომზადებისას, ასევე გუნდის გარეთ ადამიანებთან და ორგანიზაციებთან მუშაობისას.

გამოცდილება აჩვენებს, რომ მეთოდები და ინსტრუმენტები მოიცავენ იმ საკითხების 60-70%, რომლებიც ნამოიჭრება პროექტის განხორციელების მანძილზე, დანარჩენი მათგანი ემყარება ადამიანთა ქცევებს და კომუნიკაციებს. მეთოდების და ინსტრუმენტების ძირითადი უპირატესობა იმაში მდგომარეობს, რომ თავისუფლდება დრო შემოქმედებითი პრობლემების გადაჭრისთვის. ინსტრუმენტები სულ უფრო მეტად ეხმარებიან კოოპერატიულ სამუშაოს, რაც კარგ პერსპექტივებს იძლევა პროექტის მმართველობაში. მათი გამოყენება შეიძლება მცირე პროექტებისთვის, ხოლო თანამედროვე კომუნიკაციების – ინტერნეტის ტიპის – გამოყენება საშუალებას იძლევა განხორციელდეს კომპანიებს შორის უფრო ეფექტიანი პროექტები. პროექტების მართვის ერთ-ერთი ძირითადი პრინციპის მიხედვით თუ არ არსებობს კარგი მეთოდები და მათი გამოყენების დისციპლინა, ყველა მოწინავე ტექნოლოგიამ შეიძლება უფრო მეტი არეულობა გამოიწვიოს.

ახალი მეთოდებისა და ინსტრუმენტების დანერგვა ეტაპობრივად უნდა მოხდეს. გონივრულია უფრო მცირე პროექტებით დაწყება და მათ საფუძველზე გარკვეული გამოცდილების მიღება. შემდეგი ნაბიჯია – პროექტის შედგენა მრავალრიცხოვანი ნაწილებით და მთელი პროექტის ანალიზი. დამავირგვინებელ ეტაპს წარმოადგენს – მეთოდების და ინსტრუმენტების ანალიზი და სრულყოფა. რესურსების გონივრული მართვა სამუშაოთა ორგანიზაციის საპროექტო ფორმის ეფექტურობის ერთ-ერთი ყველაზე უფრო მნიშვნელოვანი ფაქტორია. უმრავლეს შემთხვევაში შეიძლება გარკვეული შედეგების მიღება. თუ პროექტის განხორციელები-

სას დაიხარჯება ყველაზე დიდი რესურსი, მაშინ ეს იქნება უტყუარი გზა გაბანკოტებისკენ. ამიტომ შეკვეთით პროექტის განხორციელებისას კლიენტის ბუნებრივ სურვილს, რომ მისი მომსახურებისთვის მოხმარებული იყენებდეს ყველა ხელმისაწვდომ რესურსს, უნდა დაუპირისპირდეს არანაკლებ ბუნებრივი სურვილი – მოვემსახუროთ მას რაც შეიძლება სწრაფად, ნებისმიერი რესურსების მინიმალური დანახარჯებით. თუ ამ დროს კლიენტიც კმაყოფილი დარჩება, ეს უკვე ჰგავს პროექტის პროფესიონალურ შესრულებას. შეიძლება გამოვყოთ რამოდენიმე სასრგებლო რჩევა.

- დარწმუნდით, რომ რესურსების მიმართ თქვენი მიდგომა რაციონალურია მთელი ბიზნესის თვალსაზრისით;
- მოაწყვეთ სტაჟირება, ახალგაზრდა, ნაკლებად გამოცდილი თანამშრომლები შეიყვანეთ პროექტში – არ არის გამორიცხული, რომ შემდეგი პროექტის მთელი გუნდი სწორედ მათგან იყოს დაკომპლექტებული;
- თუ თქვენ მიიღეთ „არასაჭირო“ თანამშრომელი, დამშვიდდით – ეს საკმაოდ გავრცელებული სიტუაციაა, ამიტომ შეეცადეთ მისგან მოგების მაქსიმუმი მიიღოთ;
- გადაანანილეთ მოვალეობანი, შემდეგ მიეცით გუნდის წევრებს საშუალება, დამოუკიდებლად გადანყვიტონ როგორ იმუშავენ;
- შეეგუეთ რამოდენიმე არაშესაფერის ადამიანს და მართეთ ისინი – მაგრამ არ დაგავინყდეთ ტოპ-მენეჯერების ინფორმირება;
- დაალაგეთ სამუშაო ისე, რომ დაგჭირდეთ საუკეთესო რესურსები (ტექნიკა ან თანამშრომლები);
- მიეჩვიეთ იმუშაოთ უფრო ნაკლები რესურსებით, თავიდან ნავარაუდევთან შედარებით;
- არ ეცადოთ „ჩაეჭიდოთ“ რესურსებს – თუ საჭიროა, მაინც წაგართმევენ;
- იმუშავეთ ერთად, იმისთვის რომ ჩამოაყალიბოთ პრობლემის საერთო ხედვა. მიეცით საშუალება ადამიანებს გამოავლინონ ემოციები – სხვაგვარად ისინი „გადაინვებიან“.

2.4. კონცეფციის ფორმირება

სამუშაოს კონცეფციის ფორმირება. დაგეგმვისას აუცილებელია სამუშაოს კონცეფციის შექმნის გათვალისწინება. ამას წინ უსწრებს მეტად რთული პერიოდი, როცა ცალკეული ინფორმაცია ერთმანეთს ენინააღმდეგება და ვერ ხერხდება განვითარების საერთო ტენდენციაზე დაკვირვება. ამ ეტაპზე განსაკუთრებით საჭიროა გამოცდილი სპეციალისტები, რომლებსაც შეუძლიათ ინფორმაციულ ნაკადში ორიენტირება.

სამუშაოს კონცეფციის შემუშავება შეიცავს მთელ რიგ ეტაპებს: ამოცანის დასმა, ინფორმაციის შეგროვება, ინფორმაციის ანალიზი, დამატებითი ინფორმაციის შეგროვება. თითოეულ ეტაპზე არსებობს საკუთარი საკვანძო ფაქტორები, რომლებიც უზრუნველყოფენ სამუშაოს ეფექტურობას.

ამოცანის დასმა. იდეალურ ვარიანტში ამოცანა თავიდანვე მაქსიმალურად გარკვევითაა ფორმულირებული, მაგრამ რეალურ ცხოვრებაში ეს საკმაოდ იშვიათი მოვლენაა. პროექტის გაშვების შემდეგ აუცილებელია, რომ პროექტის გუნდის ყველა წევრმა რაც შეიძლება კარგად გაიაზროს სამუშაოს არსი. რაც უფრო კარგად ესმით მათ ამოცანის ნიუანსები, მით უფრო ადვილია გასაგებია, თუ რომელი ინფორმაციაა აუცილებელი.

ყველა პრობლემის ღიად დანახვა და ახალი გადაწყვეტილებების მოძებნა – კარგი მუშაობის აუცილებელი პირობაა, მაგრამ ამას განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს სამუშაოს სანყის ეტაპზე, როცა ყალიბდება სიტუაციის ხედვა და ისახება პრობლემების გადაჭრის გზები.

ინფორმაციის შეგროვება. ინფორმაციის რაოდენობა განუსაზღვრელია, ხოლო მისი შეგროვების დრო შეზღუდული, ამიტომ სამუშაოს დაწყებისას აუცილებელია გაირკვეს რომელი ინფორმაცია რა მოცულობით არის მნიშვნელოვანი,

რომელია სასარგებლო და რომლის გამოყენება შეიძლება სამუშაო პროცესში.

აუცილებელი ინფორმაციის მოძებნის უნარ-ჩვევების ფლობა სიტუაციის ანალიზის ეტაპზე, გადაწყვეტილების შემუშავებისა და მისი შემდგომი რეალიზაციის უმნიშვნელოვანესი საშუალებაა. შეგროვილი ინფორმაციის მოცულობა და ხარისხი უნდა შეესაბამებოდეს პროექტის ხასიათს, ბიუჯეტს და ხანგრძლივობას.

ინფორმაციის ანალიზი. მიღებული ცნობების ანალიზისთვის პროექტის გუნდმა კრიტიკულად უნდა გადაამუშაოს ინფორმაცია, განსაკუთრებით კი არადოკუმენტური წყაროებიდან მიღებული ინფორმაცია. პირი, რომელიც გადმოსცემს ფაქტებს, ან ახდენს მათ ინტერპრეტირებას, აუცილებელი არ არის ცდილობდეს შეცდომაში შეიყვანოს მოსაუბრენი (თუმცა ეს მეტად გავრცელებული მოვლენაა), ხშირად ადამიანი სასურველს სინამდვილედ მიიჩნევს.

დამატებითი ინფორმაციის შეგროვება. შეგროვილი მონაცემების ანალიზის და სამუშაოს კონცეფციის კორექტირებისას, განსაკუთრებით მასშტაბურ პროექტებში, ხშირად ჩნდება დამატებითი ცნობების მოთხოვნილება, ამიტომ დაგეგმვისას უნდა დაიჯავშნოს გარკვეული რესურსები (დრო, მასალა და სხვა) მათი შეგროვებისთვის.

ხელმძღვანელთა ამოცანები. მენეჯერთა წინაშე მდგარი ამოცანები, რომლებიც ჩნდება პროექტის რეალიზაციის დროს, პირობითად შეიძლება დაიყოს ორ ჯგუფად – ორგანიზაციული და შინაარსობრივი (იხ. ცხრ. 2.4).

პროექტის ხელმძღვანელთა ამოცანები

ორგანიზაციული	შინაარსობრივი
<p>ურთიერთობა კლიენტებთან; სამუშაოში პროგრესის ძებნა; პროექტის გეგმის და ბიუჯეტის განახლება და გატარება; ადმინისტრაციული სამუშაოების ჩატარება (ახალი თანამშრომლების მოზიდვა, „ზედმეტებისგან“ გათავისუფლება, სამუშაოს შეფასება);</p> <p>შეხვედრები ტოპ-მენეჯერებთან.</p>	<p>შინაარსობრივი მუშაობა პროექტზე; თანამშრომლების მოტივაცია; პროექტის ანალიზი; ანგარიშგება;</p> <p>სამუშაოს ხარისხის შეფასება.</p>

თუ კურატორს ძირითადი დრო ეხარჯება საორგანიზაციო საკითხებზე, მაშინ მენეჯერმა უფრო მეტი ყურადღება უნდა დაუთმოს შინაარსობრივ ამოცანებს. ბუნებრივია, წარმატებული მუშაობა შეიძლება მხოლოდ ამა თუ იმ ამოცანების გადაჭრისას და თითოეულ სფეროში შესაძლებელია მოვლენების წინასწარ განჭვრეტა. თუ მენეჯერი შესაფერისად არ აკონტროლებს პროექტს, მას მოუწევს პრობლემებზე რეაგირება სწორედ მაშინ, როცა ისინი თავს იჩენენ; სანამ მენეჯერი პრობლემას წყვეტს, ჩნდება ახალი პრობლემა, ამიტომ მენეჯერი ყოველთვის ჩამორჩება მოვლენებს. შესაბამისად, რაც უფრო მეტად უსწრებს მენეჯერი მოვლენებს, მით უკეთესად იცის რა ხდება პროექტში. რაც მეტად რეაგირებს ის მოვლენებზე, მით ნაკლებად აკონტროლებს პროექტს და მით უფრო მეტი მოვლენები აკონტროლებენ მას.

სამუშაოს კონცეფციის ფორმულირება, ამოცანის დასმა და მოვალეობების სწორი გადანაწილება – პროექტზე წარმატებული მუშაობის ორგანიზაციის ძირითადი ფაქტორებია.

2.5. სიტუაციის ანალიზი და მოსალოდნელი ეფექტიანობის შეფასება

მონიტორინგი. პროექტში სიტუაციის შესაფასებლად აუცილებელია მონიტორინგის სისტემის ორგანიზება. მდგომარეობის შესწავლის თვალსაზრისით, კეთილსინდისიერი ხელმძღვანელები სისტემატურად აფასებენ მუშაობის პროცესს და აუმჯობესებენ მას შესაძლებლობის ფარგლებში. ბევრი მათგანი პირველ რიგში აანალიზებს პროექტში მიმდინარე რუტინულ, ყოველდღიურ სამუშაოებს. გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ პრობლემები ჩნდება ცვლილებების, სირთულეებისა და არასტანდარტული სამუშაოების თავიდან აცილების ზონებში. ამ პროცესებზე დაკვირვებებმა ცხადყო, რომ მხოლოდ ის კურატორ-მენეჯერები უმკლავდებიან პრობლემებს და კრიზისებს, რომლებიც კარგად იცნობენ პროექტს და მუდმივად ახორციელებენ მის მონიტორინგს. პროექტზე დაკვირვება ხდება სხვადასხვა პოზიციებიდან, მაგალითად: პროექტის გუნდის, ზოგადი მენეჯმენტის, პროექტის საბოლოო მომხმარებლისა და სახაზო მენეჯმენტის პოზიციებიდან.

მონიტორინგის ძირითადი ამოცანაა მუდმივი ინფორმირებულობა და მისი სისტემატიზაცია. ამისთვის უნდა მოხდეს სამუშაოზე დაკვირვება შემდეგი პუნქტების საფუძველზე:

- ცალკეულ დეტალებზე გარკვეული მიზანმიმართული ძალისხმევის განხორციელება;
- ფორმალური გზების და კრიტიკული ნერტილების განსაზღვრა;
- მმართველობის კრიტიკული გეზის დასახვა.

ჩამონათვალიდან უკანასკნელი ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი პუნქტია იმდენად, რამდენადაც ხელმძღვანელის მიერ რეალური რესურსების და რისკების მინიმიზაციაზე კონცენტრაცია მოითხოვს გარკვეულ გამოცდილებას, მართვის კულტურას, კონკრეტული ბიზნესის თავისებურებების, მისი მენეჯმენტის და კერძოდ, სამუშაოთა საპროექტო ორგანიზაციის თავისებურებათა ცოდნას.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ პირველი ნაბიჯია ინფორმაციის შეგროვება, ან გუნდის წევრებს შორის, ან პირადი დაკვირვების შედეგად, ან მიმდინარე სხდომების დროს. პროექტების წარმატებით განხორციელების გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ პროექტზე ფაქტიური მუშაობის დროს მენეჯერებმა არ დაივიწყონ ორი პრიორიტეტის შესახებ: საკუთარ თავზე აიღონ გარკვეული რუტინული (სამუშაოები) ამოცანები და გამოავლინონ ის ამოცანები, რომელთა შესრულებაც შეიძლება სხვა თანამშრომლებთან ერთად.

იმ დროის ხანგრძლივობა, რომელიც იხარჯება პროექტზე ფაქტიურად, დამოკიდებულია პროექტის ტიპზე, თუმცა თეორიულად მიზანშეწონილია ასეთი შეფარდება: 30% – ინდივიდუალური სამუშაო და 70% - მუშაობა სხვა თანამშრომლებთან ერთად. ეფექტური მენეჯერები თანამშრომლების სტიმულირებით არა მარტო გულწრფელ ინტერესს იჩენენ მათი მუშაობის მიმართ, არამედ ეხმარებიან მათ, ითვალისწინებენ მათ წინადადებებს და ა.შ.

პროექტის ანალიზი ხდება შემდეგი თანმიმდევრობით: 1) სამუშაო გრაფიკის დამტკიცება; 2) ფორმალური და მართვის კრიტიკული გზების შეფასება; 3) ფაქტიური და დაგეგმილი გრაფიკების შედგენა; 4) ფაქტიური და გეგმიური დანახარჯების ანალიზი; 5) ვარიანტების „რა იქნება, რომ...“ პრინციპით განხილვა.

მონიტორინგის პროცესში აუცილებლად წამოიჭრება სამუშაოს ხარისხის შესახებ საკითხი. შესაძლებელია არსებობდეს ორი სიტუაცია, რომლებიც სხვადასხვა სახის ქმედებებს მოითხოვენ:

- სამუშაოს ხარისხი ძალიან დაბალია. აქ აუცილებელია გადამჭრელი ღონისძიებების ოპერატიულად მიღება. თუმცა, უპირველეს ყოვლისა, აუცილებელია შემოწმდეს დაცულია თუ არა დრო სამუშაოების შესრულებისთვის, შეესაბამება თუ არა შემსრულებელთა კვალიფიკაცია ამოცანების სირთულეს. უნდა გაირკვეს რაში მდგომარეობს პრობლემა: ამოცანის დასმაში თუ კლინტთან ურთიერთობაში და ა.შ.

- სამუშაოების ხარისხი შეესაბამება ფირმის შიდა სტანდარტებს, მაგრამ დაგეგმილზე ცუდია. „გვინდოდა უკეთესად, მაგრამ გამოვიდა როგორც ყოველთვის“. ამგვარი სიტუაციისთვის თავიდანვე უნდა ვიყოთ მზად, რადგან პროექტები ყოველთვის სავსეა „სიურპრიზებით“. მსგავს კონტექსტში აუცილებლად უნდა გავიგოთ რა აღმოჩნდა გაუთვალისწინებელი სამუშაოს ხარისხის გაუმჯობესების დაგეგმვისას. შემდეგ უნდა გაირკვეს შეიძლება მისი გამოსწორება მოცემულ პროექტში, თუ გამოსწორება შესაძლებელია მხოლოდ შემგომ პერიოდში.

მოცემულ პროექტთან დაკავშირებული პრობლემების გადასაწყვეტად მიზანშეწონილია პროექტის რეგულარული განხილვა. ძალიან სასარგებლოა პროექტის განხილვის პროცესში იმ სპეციალისტების მონაწილეობა, რომლებიც ამ პროექტზე არ მუშაობენ. ეს ხელს შეუწყობს საკვანძო პრობლემების და დაფარული ნაკლოვანებების გამოვლენას, ახალი პრინციპული იდეების და გადაწყვეტილებების მონიშვნას.

სამუშაოს ხარისხთან დაკავშირებული სისტემური პრობლემები მოითხოვენ კომპლექსური ღონისძიებების მიღებას ხარისხის კონტროლის სისტემის შესაქმნელად. ამ შემთხვევაში ყალიბდება პროცედურები, რომელთა თანახმადაც უფრო გამოცდილი სპეციალისტები ახორციელებენ თავიანთი კოლეგების მუშაობის ანალიზის და კონსულტირების ფუნქციას და გამოდიან მრჩევლების და კონტროლიორების როლში.

ეფექტიანობის შეფასება აუცილებელია მოხდეს არა მხოლოდ პროექტის ბოლოს, არამედ მისი რეალიზაციის პროცესში: ბიუჯეტის ანალიზის ჩატარება, ხარჯების მოგებასთან შეფარდების განხილვა და ა.შ.

ეფექტიანობის შესაფასებლად ჩატარებული კომპლექსური ანალიზი შედგება რაოდენობრივი და ხარისხობრივი მაჩვენებლების განხილვისგან. ამ დროს მიზანშეწონილია შემდეგი მნიშვნელოვანი პრობლემების განხილვა.

პირველ რიგში უნდა შევაფასოთ პროექტის მიერ ათვისებული რესურსების ადექვატურობა მიღებულ შედეგებთან. ამის გასარკვევად უნდა გამოვიყენოთ:

- შემოსავლის ანალიზი. მიზანი – გავიგოთ დაცულია თუ არა გრაფიკი და სრულდება თუ არა პროექტის ბიუჯეტი. იმისათვის რომ განისაზღვროს პროექტის ფინანსური ეფექტიანობა, მისი დასრულების შემდეგ შეიძლება მიღებული მოგება შევაფარდოთ მთლიანად დახარჯულ რესურსებს.
- მრავალი პროექტის განხილვა. მიზანი – გაირკვეს, ტოპ-მენეჯერის ყურადღების ჩათვლით ყველა შეზღუდული რესურსი მიმართულია თუ არა საჭირო მიმართულებით. თუ ეს მაჩვენებელი ძალიან დიდი აღმოჩნდება, საჭიროა პროექტის ეფექტიანობის გულმოდგინედ გაანალიზება ამ გარემოების გათვალისწინებით.

შეფასების ზუსტი შედეგები, განსაკუთრებული დეტალების გარეშე, უნდა ეცნობოდეს გუნდებს, მენეჯერებს და სხვა თანამშრომლებს. მიღებული შეფასება სასურველია ჩამოყალიბდეს მიმოხილვის და ანალიზის შემდეგ, იმისთვის რომ შესაძლებელი გახდეს მიღებული დასკვნების გამოყენება სხვა პროექტებისთვის.

პროექტის კონცეფციის მიზანშეწონილობა და გონივრულობა. მოცემულ კონტექსტში გამოთვლებს მივყავართ იქამდე, თუ როგორ ჯდება პროექტი ბიზნესის მიზანში და კომპანიის საქმიანობის ძირითად მიმართულებებში; რამდენად მიზანშეწონილია მისი განხორციელება მოცემულ კომპანიაში არსებული რესურსებით; აუცილებელია პროექტის ზემოქმედების შემოწმება მეორე პროექტის მიმართ. პროექტის ყველა კონცეფცია უნდა შეფასდეს თანმიმდევრობით და გულმოდგინედ, თუმცა ისიც უნდა აღინიშნოს, რომ პროექტები სპონტანურად იბადებიან.

პროექტის საწყისი გეგმის სისრულე და სიზუსტე. მოცემული პრობლემის გადაწყვეტის ფარგლებში მოფიქრებული უნდა იყოს როგორ უნდა შეფასდეს პროექტების უმრავლესობა. თითოეული გეგმის შესწავლის და საუკეთესო „კანდიდატების“ ამორჩევის შემდეგ უნდა შეირჩეს პროექტები, რომლებიც დაეხმარებიან კომპანიას საშუალო და გრძელვადიანი მიზნების მიღწევაში და ასევე პროექტები, რომლებიც შეიძლება ცალ-ცალკე განხორციელდნენ. პროექტის სარ-

გებლიანობა შეიძლება შეფასდეს ფირმის, ქვეგანყოფილების, მომსახურების და ტექნოლოგიების სრულყოფილების, რისკის, კურატორ-მენეჯერების და გუნდის, სხვა პროექტებთან ურთიერთობის თვალსაზრისით. ამ დროს დაშვებული ჩვეულებრივი შეცდომები დაიყვანება არათანმიმდევრული წესების გამოყენებამდე პროექტის შესაჯამებლად.

რეალურობის ასახვა პროექტის განახლებულ გეგმაში. დამატებითი ამოცანებისა და რესურსების გადანაწილების ცვლილებების გასათვალისწინებლად გეგმა შეიძლება მოდიფიცირდეს. ხშირად პროექტის დასრულებამდე 20%-ის ფარგლებში სრულდება სამუშაოთა 80%, ამიტომ პროექტის რეალიზაციის უკანასკნელ სტადიაში არსებითად იცვლება მისი შინაარსი, ხანდახან კი სამუშაოს კონცეფციაც კი. ამიტომ მომზადებული სამუშაოს არასრულად წარმოდგენა შესაძლებელია მხოლოდ ფორს-მაჟორულ გარემოებებში. დანარჩენ შემთხვევებში ამგვარი მოქმედებებისაგან თავის შეკავება და ნებისმიერი ზეწოლის იგნორირება უკეთესია.

პროექტის მართვის ეფექტური ხერხის არსებობა. მოცემულ კონტექსტში აუცილებელია ფუნდამენტალურ საკითხებზე პასუხის გაცემა: საჭიროა თუ არა, რომ მენეჯერმა გააგრძელოს პროექტის მართვა? შეუძლია თუ არა მას სამუშაოს გაუმჯობესება? კიდევ ერთი პრობლემა იმაში მდგომარეობს, რომ ტოპ-მენეჯმენტი ასრულებს მიკრო-მენეჯმენტს: ადგენს ყველა პრიორიტეტს და ამტკიცებს პროექტის ყველა იდეას. ამ პრობლემების გადასაწყვეტად საჭიროა „ოქროს შუალედის“ პოვნა.

პროექტის მენეჯერის ეფექტურობა. ამოცანა იმაში მდგომარეობს, რომ კი არ მოვიშორეთ არაადეკვატური მენეჯერები, არამედ დავეხმაროთ მათ მუშაობის გაუმჯობესებაში. ცხოვრება არ მთავრდება ერთი პროექტის დასრულებით. ახალ პროექტებს სჭირდებათ განათლებული მენეჯერები. ამიტომ პროექტის მართვის უნარ-ჩვევების გაუმჯობესება თითოეული პროექტის მნიშვნელოვანი „სტრატეგიული ნაწილია“.

ერთის მხრივ, ეფექტიანობა და შედეგიანობა – შეფარდებითი მცნებებია. მეორეს მხრივ, პროექტის მდგომარეობის

ანალიზისა და ეფექტიანობის რეგულარული შეფასების გარეშე ბიზნესის ამ სფეროში გაუმჯობესებას ნაკლებად ექნება მიზანმიმართული ხასიათი.

- დაუპირისპირეთ გეგმა პროექტის პირვანდელ მიზნებს;
- განმარტეთ მიზნები მენეჯმენტის, პროექტის, ორგანიზაციის, საერთოდ ფირმის თვალსაზრისით.
- უზრუნველყავით შეცდომების განხილვა პროექტის დასრულების შემდეგ იმისათვის, რომ აითვისოთ მისი გაკვეთილები;
- აწარმოეთ შედარებები სხვა პროექტებთან;
- იფიქრეთ რას მოასწავებენ ნიშნები და როგორ სისტემას ქმნიან ისინი;
- შეაფასეთ პროექტი მთლიანობაში მაშინ, როცა ძალიან დაიღლებით სხვა სამუშაოს შესასრულებლად;
- უფრო ბრძნული შეხედულებისთვის – შეხედეთ პროექტს შორიდან;
- მუდმივად გაითვალისწინეთ პრობლემების წარმოქმნის ალბათობა და აკონტროლეთ სიტუაცია, თუ ადამიანები არ გაძლევენ ინფორმაციას კონკრეტულ ამოცანებში პროგრესის არსებობის შესახებ;
- შეისწავლეთ პროექტის ისტორია რომ არ დაუშვათ ერთი და იგივე შეცდომა;
- გაითვალისწინეთ განსხვავება რესურსების განაწილებასა და მათ გამოყენებას შორის;
- გამოიყენეთ პროექტის მონაცემების სტატისტიკური ანალიზი;
- ეძებეთ პროექტის „ვინრო“ მომენტები და ადგილები;
- პერიოდულად შეისწავლეთ პროექტის საზღვრები;
- პროექტის მართვის ტაქტიკური ამოცანის გადაჭრისას გაითვალისწინეთ გრძელვადიანი სტრატეგიული მიზნებიც;
- გამოიყენეთ რაც შეიძლება უფრო იაფი რესურსები და გადანყვეტილებები.

2.6. პროექტის მართვის პრობლემების ანალიზი

ადრე ითვლებოდა, რომ პროექტების მართვის გამოცდილების განზოგადება პრაქტიკულად შეუძლებელია, რადგანაც ყოველი პროექტი უნიკალურია; პრობლემების მართვას მცირე ყურადღება ეთმობოდა. მაგრამ თანდათანობით ცხადი ხდება, რომ პრობლემების მართვა პროექტის წარმატების ძირითადი ინგრედიენტია: პრობლემებს უნდა მივხედოთ, სხვა შემთხვევაში პროგრესი შენელებს, პროექტი კი დაზარალდება.

დაგროვილი გამოცდილება საშუალებას იძლევა შედგეს პრობლემების გადაწყვეტის გარკვეული ალგორითმი, რომელიც შედგება თანმიმდევრული ნაბიჯებისაგან.

პრობლემის ამოცნობა. უპირველეს ყოვლისა აუცილებელია შემდეგ კითხვებზე პასუხის გაცემა: დაკავშირებულია თუ არა სიმპტომი არსებულ პრობლემასთან; შეიძლება თუ არა სიმპტომის გაერთიანება რაიმესთან, რაც მიმდინარე მომენტში ხდება; როგორია პრობლემის დამახასიათებელი ნიშნები. როგორი პრიორიტეტულობა უნდა მიენეროს მას; როგორ აღვიქვათ პრობლემა თავიდან.

პრობლემის ანალიზი. ამისათვის გამოიყენება პირდაპირი დაკვირვებები, ინტერვიუები, დოკუმენტების და სხდომების მიმოხილვები. ინფორმაციის შეგროვებისას ყოველთვის არ არის მიზანშეწონილი ყურადღების მიმართვა პრობლემისაკენ – უფრო სწორია სიმპტომებზე და შესაძლებელ ქმედებებზე ლაპარაკი. რეკომენდებულია დავინყოთ განსჯა იმ თანამშრომელთან, რომელმაც შემოგვთავაზა გაუმჯობესება. უნდა შეგროვდეს რაც შეიძლება მეტი ინფორმაცია, განისაზღვროს პრობლემის კატეგორია, მიეცეს მას განმარტება – კონსერვატორულიდან რადიკალურამდე, ყურადღება უნდა მივაქციოთ ქმედებებს.

ალტერნატივების განსაზღვრა: 1) არაფერი არ უნდა გაკეთდეს; 2) პროექტის რესტრუქტურირება ახალი რესურსების გარეშე; 3) რესურსების დამატება – პრობლემების გადაწყვეტისთვის საჭირო ღირებულებებისთვის ყურადღების

მიქცევის გარეშე; 4) რესურსების გადანაწილება პროექტის გუნდის შიგნით; 5) რესურსების მოცილება პროექტიდან; 6) პროექტის მასშტაბის, ან მიზნის გაფართოება; 7) პროექტის მასშტაბის, ან მიზნის შევიწროება; 8) პრობლემის გადაჭრა პროექტის გარეთ; 9) პროექტში მუშაობის ტექნოლოგიის შეცვლა.

გადანწყვეტილების მიღება. მოცემულ კონტექსტში მოქმედებებში იგულისხმება პოლიტიკა, ან გეგმის და ღონისძიებების შეცვლა რესურსების მიმართ. გადანწყვეტილების მიღების და ქმედებების განსაზღვრის შემდეგ ტოპ-მენეჯერები უნდა იყვნენ ინფორმირებულნი პრობლემის და რეკომენდირებული მიდგომის შესახებ.

განცხადება გადანწყვეტილების და ქმედებების შესახებ. ქმედების განხორციელება. ქმედებების განხორციელება საჭიროა ერთდროულად: თუ ეს თანმიმდევრულად გაკეთდება, რამდენიმე ხანს იარსებებს ძველის და ახალის „ჰიბრიდი“.

კონტროლი და შემონახვა. მოქმედებების და გადანწყვეტილებების შედეგები უნდა გამოჩნდეს სწრაფად მათი ცხოვრებაში განხორციელების შემდეგ. ამისთვის უნდა გაეცეს პასუხი კითხვებს: განკურნებულია თუ არა სრულად „დაავადება“, თუ მხოლოდ სიმპტომებია აღმოფხვრილი; ხომ არ ქმნის გადანწყვეტილების გვერდითი შედეგები ახალ პრობლემებს; არსებობს თუ არა დამატებითი სფეროები, სადაც შეიძლება ამ მოქმედებების გამოყენება და ასევე გადანწყვეტილებების გამოყენება დამატებით ძალისხმევასთან ერთად.

პრაქტიკული გამოყენებისთვის შეიძლება შემოთავაზებული იქნას სამი განსხვავებული დეტალიზაციის ხერხი წამოჭრილი პრობლემების სტრუქტურულიზაციისა და ანალიზისთვის:

- პრობლემების ფორმულირება და შესაძლებელი შედეგები;
- გარკვეული პრობლემური სფეროების გამოყოფა და პოტენციური სირთულეების მონიტორინგი;
- პრობლემების და მათი გადანწყვეტის შესაძლებელი ხერხების სტრუქტურულიზაცია.

ამ მეთოდებისაგან თითოეულს აქვს უპირატესობაც და ნაკლოვანებაც. პრაქტიკაში შესაძლებელია მათი ნებისმიერი კომბინაცია. მთავარია – გავაცნობიეროთ: რომ შესაძლებელია პრობლემების სტრუქტურირება და ანალიზი გარკვეული ალგორითმების გამოყენებით. შემდეგ მოყვანილია პრობლემის სხვადასხვა ხერხით განხილვის მაგალითები.

პირველი მეთოდი. პრობლემები მსხვილ პროექტში და მათი შედეგები შეიძლება წარმოვიდგინოთ ცხრილი 2.6-ის სახით.

ცხრილი 2.6

პროექტის მართვის ტიპური პრობლემის მიზეზები და შედეგები

პრობლემა	პოტენციური შედეგები
პროექტის არარაციონალური სტრუქტურა	გრაფიკის შენელება
საკვანძო თანამშრომლის წასვლა	ძალისხმევების დუბლირება და მუშაობის არაეფექტურობა
მორალური სულის დაცემა	შრომის მწარმოებლურობის შემცირება
სახაზო მენეჯერების ოპოზიცია	გადაწყვეტილების მიღების დაბრკოლებები
მასშტაბის გაფართოება	თარიღის არ დაცვა
გრაფიკიდან ჩამორჩენა	თარიღის არ დაცვა
კონკურენცია რესურსებზე	რესურსების არარაციონალური გადანაწილება
ახალი მარეგულირებელი ცვლილებები	პროექტის მუშაობის ხასიათის ცვლილება
კონფლიქტი სამუშაო საკითხებში	შრომის მწარმოებლურობის დაქვეითება

ყოველთვის არსებობს პრობლემის გადაწყვეტის რამოდენიმე ვარიანტი, მაგრამ არასწორ მიდგომას შეუძლია სიტუაციის გართულება. ზიანის მიყენება შეუძლია პრობლემებისადმი გადამეტებული ყურადღების მიქცევასაც – ზოგ-

ჯერ ეს პანიკას იწვევს. კიდევ ერთი ვარიანტია გუნდის ახალი წევრების შეკრება. ამ შემთხვევაში საჭირო ხდება მათი საქმის კურსში შეყვანა, რაც იწვევს პროდუქტიული სამუშაოდან თანამშრომლების ყურადღების მოცილებას და ანელებს გადანყვებილების მიღებას და კოორდინაციას.

მეორე მეთოდი. პროექტის რეალიზაციის პროცესში გაჩენილი პრობლემები შეიძლება დავყოთ რამდენიმე ჯგუფად და წარმოვადგინოთ მათი ეფექტურად გადაჭრის რამოდენიმე მეთოდი.

პრობლემა 1. გუნდის მორალური სულისკვეთება: თუ ის სუსტია, გონივრული იქნება მორალური სულისკვეთება ამაღლდეს „ქვემოდან ზემოთ“, თანამშრომლებში საკუთარი თავის რწმენა გაძლიერდეს, უზრუნველყოფილი იქნას დამატებითი მხარდაჭერა. თუ მორალური სულისკვეთება ძლიერია, თავი არ მოიტყუოთ, რომ ყველაფერი კარაგად მიდის – გუნდს შეიძლება უბრალოდ მაღალი თვითშეფასება ჰქონდეს.

პრობლემა 2. გუნდის შემადგენლობა: საჭიროა საკადრო პრობლემების გადაჭრა დამოუკიდებლად და მშვიდობიანად. თუ ეს ღონისძიებები არ არის საკმარისი, გონივრული იქნება პრობლემების განხილვა ტოპ-მენეჯერებთან.

პრობლემა 3. მსხვილი პროექტის მართვის არაეფექტურობა: შეიძლება გუნდი დაიყოს ნახევარგუნდად, მათი ურთიერთობის დაგეგმვით.

პრობლემა 4. მეგობრული ატმოსფეროს შექმნა: თუ პროექტში მონაწილეობენ თანამშრომლები, რომლებსაც ერთმანეთთან გართულებული ურთიერთობა აქვთ, აზრი არ აქვს მათ ერთად მუშაობას. ამოცანის ორგანიზება ისე უნდა მოხდეს, რომ მათი კონტაქტი შეიზღუდოს.

პრობლემა 5. ტექნოლოგიის მართვა: არაგონივრულია ნებისმიერი ტექნოლოგიის, როგორც აუცილებელის მიღება, რადგან იგი მოითხოვს მართვას და მისი გამოყენების აქტიურ შეფასებას.

პრობლემა 6. პროექტიდან მნიშვნელოვანი რესურსების ამოღება: თავიდანვე უნდა გავითვალისწინოთ, რომ ასეთი საფრთხე არსებობს; გარკვევით უნდა იყოს გაგებული მოთ-

ხოვნილებები. უნდა მოვითხოვოთ განსაზღვრული რესურსების მიღება, ამასთან უნდა გავითვალისწინოთ ფირმის ბიზნესის მდგომარეობა მთლიანად.

პრობლემა 7. საქმიანობის დაბალი მაჩვენებლები და გრაფიკიდან ჩამორჩენა: უპირველეს ყოვლისა უნდა გაირკვეს მიზეზები (ამოცანები არ იყო ჩართული გეგმაში; პროექტი დროულად არ იღებდა რესურსებს, გუნდი დროულად არ ასრულებს სამუშაოს და ა.შ.) და პრობლემების ნაწილი შეიძლება თავიდან ავიცილოთ ზუსტი დაგეგმვით. თუ პრობლემა მაინც გაჩნდება უნდა ვისაუბროთ გუნდთან და გავარკვიოთ რისი გაკეთება შეიძლება არსებული რესურსებით პრობლემის გადასაჭრელად.

პრობლემა 8. მიმწოდებლებთან და მენარდეებთან მუშაობის კოორდინაცია: პროექტის დაწყებამდე უნდა გაირკვეს და გამოყენებულ იქნას მიმწოდებლის და მენარდის პირადი ინტერესი. მათი არჩევისას აუცილებელია პროექტის ამოცანების ფორმულირება. მათთან მუშაობის კოორდინაციის გასაიოლებლად უნდა გაირკვეს პროექტებს შორის დამოკიდებულება; ხარისხი, გრაფიკისა და პრიორიტეტების ცვლილებების კონტროლის მეთოდების განსაზღვრა; პროექტებს შორის კოორდინაციის პროცესი უნდა იყოს განსაზღვრული პროექტის მენეჯერის და უფრო ქვედა დონეზეც.

მესამე მეთოდი. განვიხილოთ სამი პრობლემა, რომელიც შეიძლება აღმოჩნდეს ჯგუფებში.

პრობლემა 1. მუშაობის დაბალი შედეგები. კლიენტი თვლის, რომ ჯგუფი არ არის დაინტერესებული პრობლემის გადანწყვეტით და მის წევრებს არ შეუძლიათ ერთად მუშაობა.

შესაძლებელი მიზეზები:

- ჯგუფის წევრები ვერ თანხმდებიან ამოცანების თაობაზე;
- გაურკვეველად იყო დასმული შედეგის და რესურსების ამოცანა;
- მენეჯერები თავს ვერ ართმევენ სამუშაოს;
- პროექტის ჯგუფის მენეჯერს არ გააჩნია შესაფერისი უფლებამოსილებანი, ან ლიდერის თვისებები;

- ჯგუფის წევრებს არ გააჩნიათ შესაბამისი ტექნიკური და ფუნქციური თვისებები.

სიტუაციის კორექციის შესაძლებელი ხერხებია:

- ჯგუფის ამოცანის უფრო გარკვევით ფორმულირება;
- ჯგუფში ფუნქციების და ანგარიშვალდებულების განაწილების გარკვევა;
- ჯგუფის ხელმძღვანელის ტრენინგის ორგანიზება;
- ტრენინგის ჩატარება ჯგუფის წევრებისთვის ტექნიკური და ფუნქციური უნარჩვევების შესაძენად.

პრობლემა 2. პირადი კონფლიქტები ჯგუფში. პროექტის ჯგუფში არსებობს ძლიერი წინააღმდეგობები. გამოცდილებაზე დაყრდნობით შეგვიძლია გამოვყოთ ჯგუფში კონფლიქტების შემდეგი მიზეზები:

- ჯგუფის წევრები დარწმუნებულნი არიან, რომ სწორედ ისინი არიან პასუხისმგებელნი ჯგუფის მუშაობის შედეგებზე და არა მენეჯერი;
- ჯგუფის ხელმძღვანელმა არ გაანაწილა ამოცანები და პასუხისმგებლობა ჯგუფის წევრებს შორის.
- პრობლემის გადაჭრის შესაძლებელი გზები;
- ჯგუფის წევრებისთვის ახსნა იმისა, რომ ხელმძღვანელი აგებს პასუხს მისი მუშაობის შედეგზე;
- თითოეული თანამშრომლისთვის მათი მოვალეობის და პასუხისმგებლობის ახსნა და საერთო კრების ჩატარება წამოჭრილი კონფლიქტების გადასაჭრელად.

პრობლემა 3. ჯგუფის წევრებს არ შეუძლიათ ერთ გუნდად მუშაობა. ეს ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული პრობლემაა, როგორც ფუნქციურ ასევე პროექტულ ჯგუფში.

გადაჭრა: ტოპ-მენეჯმენტის კონსულტირება მათ შორის უფლებამოსილებების და პასუხისმგებლობის შესახებ.

სამივე შემთხვევაში ჩვენ განვიხილავდით სიტუაციებს ჯგუფებისთვის, რომელთაც იერარქიული სტრუქტურა გააჩნიათ. დავუშვათ, რომ საქმე გვაქვს პარტნიორთა ჯგუფთან. პრობლემების დასაშვები მიზეზებისაგან დამოკიდებუ-

ლებით შეიძლება ამ გადანყვეტილებებიდან ერთ-ერთი გამოვიყენოთ:

- შემუშავდეს ჯგუფის კოლექტიური ხედვა ჯგუფის ამოცანების რესურსების და შედეგების მიხედვით;
- შემუშავდეს ამოცანის პერსონალურად დანახვა რესურსების და შედეგების მიმართ;
- ერთობლივად ვიმსჯელოთ მოვალეობათა განაწილების მნიშვნელობაზე და ჯგუფის წევრებს შორის გადანაწილდეს პასუხისმგებლობის სფეროები;
- ლიდერების ჯგუფის წევრებისთვის ტექნიკური და პიროვნებათმორისი ჩვევების სწავლება. განსაკუთრებული აქცენტი უნდა კეთდებოდეს კოლექტიურ მსჯელობასა და კონფლიქტების გადაჭრაზე.

ეს არ არის პრობლემის, მათი წარმოქმნის მიზეზების და შესაძლებელი ქმედებების სრული სია. მაგრამ თვით სიტუაციის ანალიზის მეთოდოლოგია საკმაოდ უნივერსალურია.

პრობლემების მონაცემთა ბაზა. გამოცდილების მიხედვით, სასარგებლოა პრობლემების ბაზის ქონა, რომლის შესადგენადაც არ არის საჭირო დიდი ძალისხმევა. აი მისი ძირითადი ელემენტები: პრობლემის ამოსაცნობი კოდი; სტატუსი (აღმოჩენილია, გადანყვეტილია, ანალიზდება, დასრულებულია და ა.შ.); პრიორიტეტულობის დონე; რაზე მოქმედებს; გაჩენის თარიღი; აღწერა; თანამშრომელი, რომელიც პასუხს აგებს პრობლემაზე; მოსალოდნელი გადანყვეტის თარიღი; გადაჭრის კოდი (სხვით არის შეცვლილი, გადაჭრილია, გადადებულია განუსაზღვრელი დროით, დასრულებულია); პრობლემის გადანყვეტა; ქმედებები; კომენტარები.

პროექტის შესრულების პროცესში ამა თუ იმ პრობლემის აღმოცენება ნორმალური მოვლენაა. არსებობს მათი სტრუქტურულიზაციის და გადაჭრის არაერთი მეთოდი. ყველაზე ეფექტური მეთოდის ამორჩევა დამოკიდებულია ბევრ სხვადასხვა გარემოებაზე. მთავარია პრობლემის გადაჭრაზე სისტემატურად და ორგანიზებულად მუშაობა. დაგროვილი გამოცდილება პრობლემის გადანყვეტისას შემდეგი შეცდომების გამოვლენის საშუალებას იძლევა:

- პრობლემაზე ინფორმაციის არქონა;

- არასწორი „დიაგნოზი“;
- გადაწყვეტილება არ „მიეყიდა“ ტოპ-მენეჯერს;
- გადაწყვეტილების მიღება დაგეგმილი მოქმედებების გარეშე;
- მოქმედება გადაწყვეტილების ჩარჩოების არარსებობის დროს;
- ქმედებები, რომლებიც არ შეესაბამება მიღებულ გადაწყვეტილებას.

2.7. პროექტის წარუმატებლობის მიზეზები

სიტყვა „კრიზისს“ ნეგატიური იერი აქვს, მაგრამ ის შეიძლება განიხილებოდეს როგორც შესაძლებლობა, საბაზი ფუნდამენტალური ცვლილებებისათვის, როგორც მენეჯმენტის ყურადღების მიზიდვის შანსი, როგორც გადაწყვეტილების მიღებისა და რეალიზების და პროექტის სხვა მიმართულებით წაყვანის შანსი. სრულიად კანონზომიერია საკითხის დაყენება იმის შესახებ, თუ როდის იქცევა პრობლემა კრიზისად. ასეთი ტრანსფორმაციის ფაქტორებს წარმოადგენს საკითხის მიმდინარე მდგომარეობა, სიტუაციის სიმძაფრე, პროექტზე, ან ორგანიზაციაზე გაძლიერებული ზემოქმედება, პრობლემის „ასაკი“. პრობლემები ჯერ იღებენ კრიტიკულ მნიშვნელობას პროექტის გუნდისთვის, შემდეგ ვრცელდებიან მთელ ორგანიზაციაზე.

კრიზისი არის მოვლენების კულმინაცია, რომელიც აიძულებს პროექტის მენეჯმენტს და ორგანიზაციას გაერკვნენ პრობლემებში; კრიზისი არის სიტუაცია, რომელიც სწრაფ გადაწყვეტილებას და მოქმედებას მოითხოვს, წინააღმდეგ შემთხვევაში ის რთულდება.

აუცილებელია საზღვრის გავლება წარმოდგენილ და რეალურ კრიზისს შორის, ორივე შემთხვევაში ზომების მიღება. კრიზისთან ბრძოლის საუკეთესო სტრატეგიაა კრიზისთან მუშაობაზე ზეგავლენის მოხდენა, ე.ი. მოვლენების დასწრება.

კრიზისის შესაფასებლად საჭიროა ჯერ მისი სიმპტომების აღმოჩენა:

- მიუღებელი გადაწყვეტილებები, ან გადაწყვეტილებების ნაწილობრივ მიღება;
- თანამშრომლების მცდელობა გამოვიდნენ პროექტის გუნდიდან;
- პროექტის ბიუჯეტის გადაჭარბება;
- მნიშვნელოვანი გადაუჭრელი საკითხების არსებობა;
- პროექტზე მუშაობისას ენთუზიაზმის უქონლობა;
- ზედმეტი აუღელვებლობა, როცა თანამშრომლები ცდილობენ მოახლოებული კრიზისის იგნორირებას;
- ზედმეტი აღელვება, როცა თანამშრომლები ცდილობენ კრიზისთან ბრძოლას.

შესაძლებელია კრიზისის მოულოდნელად გაჩენა, ის მაინც დაკავშირებულია კონკრეტული პრობლემების გაძლიერებულ ზემოქმედებასთან. იმისთვის, რომ ვინინასწარმეტყველოთ კრიზისი, სიტუაცია რეტროსპექტივაში უნდა განვიხილოთ და უნდა გავარკვიოთ რამდენ ხანს რჩებოდა გადაუჭრელი სერიოზული პრობლემები. საჭიროა გასული მსგავსი პროექტების გახსენება და დაკვირვება, თუ როგორ გაუმკლავდნენ წინა სიტუაციებს პროექტის მენეჯერი და გუნდი.

კრიზისის ძირითადი მიზეზებია:

- ფირმის პოლიტიკის მიმართულება;
- რესურსები;
- პროექტის კურატორ-მენეჯერები;
- პროექტის შიდა სტრუქტურა;
- ტოპ-მენეჯერები;
- სამუშაო.

კრიზისთან ყველაზე ეფექტური ბრძოლა ითვალისწინებს ქმედებების გარკვეულ თანმიმდევრობას. უპირველეს ყოვლისა გასარკვევია რეალურია თუ არა კრიზისი. თუ არის, უნდა შეფასდეს სიტუაციის სერიოზულობა და გადაწყვეტილებების მიღების და რეალიზაციის დროის ლიმიტი; კონკრეტულ პირობებში პასიურობა ზოგჯერ მოქმედების კარგი

ალტერნატივაა, რადგანაც კონკრეტული ზომების მიღება ნაჩქარევად სიტუაციის დეტალურად განხილვის გარეშე მხოლოდ აღრმავებს მას. დრო საშუალებას აძლევს სიტუაციას „მომწიფდეს“, ხოლო მენეჯერს – იმუშაოს „კულისებს მიღმა“ პრობლემის გადასაჭრელად. თუ რამდენიმე ხნით კრიზისს „თავს დავანებებთ“, არსებული სიმპტომები შეიძლება გამწვავდეს და გამოჩნდეს ახალი სიმპტომები, ან პრობლემას შეამჩნივს სხვა პიროვნება, რომელსაც შეუძლია მისი გადაჭრა მანამ, სანამ ის კრიზისში გადაიზრდება. სიტუაცია შეიძლება შეიცვალოს, ან პრობლემის სიმპტომები დროთა განმავლობაში შერბილდეს და გაქრეს. მსგავს სიტუაციაში მიზანშეწონილია პრობლემას საშუალება მივცეთ „გამოვლინდეს“.

კრიზისების თავიდან ასაცილებლად საჭიროა პრობლემების რეგულარულად შეფასების ჩვევის გამომუშავება.

1. პირველ რიგში გადასაჭრელი კრიზისის პრობლემების განსაზღვრა;
2. შესაძლებელი გადანყვეტილებების გამოვლენა და მათი ურთიერთკავშირი.

შესაძლებელი გადანყვეტილებების მაგალითები:

- არაფერი არ გაკეთდეს;
- ვიმუშაოთ „პოლიტიკურ“ სფეროში;
- არ გამოვიყენოთ ახალი რესურსები;
- დავამატოთ რესურსები პროექტში;
- შეიცვალოს მიზნები და მასშტაბი;
- შეიცვალოს მეთოდები და ინსტრუმენტები.

3. პოტენციური მოქმედებების განსაზღვრა. შეიძლება განხორციელდეს ცვლილებები:

- ბიუჯეტში;
- საკადრო შემადგენლობაში;
- პროექტის გუნდში;
- ამოცანებსა და მასშტაბში;
- მეთოდებსა და ინსტრუმენტებში;
- ორგანიზაციაში;
- ტექნოლოგიაში;

- გრაფიკში და დასრულების ვადებში.

4. გადანყვეტილებების მიღება და პრეზენტაცია. გადანყვეტილების მოსამზადებლად საჭიროა შევადაროთ და გავაანალიზოთ ალტერნატივები მათი ზემოქმედების, უპირატესობების და რისკების მიმართ. მენეჯმენტის ხარისხი უნდა განისაზღვროს პრობლემის მნიშვნელობის და მასშტაბის მიხედვით, წინასწარ უნდა იყოს ინფორმირებული მენეჯერი გადანყვეტილებების და ქმედებების შესახებ. გადანყვეტილების მიღების შემდეგ ყურადღება მის პრეზენტაციას უნდა მიექცეს: ჯერ უნდა გამოცხადდეს გუნდში, შემდეგ, რაც შეიძლება სწრაფად, სახაზო ორგანიზაციაში.

5. პირველი ქმედებების რეალიზაცია, რომლებიც ხშირად ყველაზე მარტივია. რეკომენდებულია მოქმედება სერიებად, რომლებიც იცვლება „მოსვენების“ შუალედური პერიოდებით, ფასდება ქმედებები ერთად და ცალ-ცალკე. ამ პროცესის აუცილებელი ელემენტებია მოქნილობა ქმედებების მოდიფიცირებისათვის და აქტიურობის გამოვლენისთვის მზადყოფნა.

6. საქმიანობის შედეგების გაზომვა და შემდგომი ღონისძიებების განსაზღვრა. ამ სტადიაში მენეჯერები ხშირად ივინყებენ ტოპ-მენეჯმენტის არსებობას: ისინი დაკავებულები არიან დამტკიცებული გადანყვეტილების რეალიზაციით ისე, რომ არ აცნობებენ მათ მომხდარის შესახებ. მენეჯმენტის მხრიდან ინფორმირება საშუალებას იძლევა თავიდან იქნეს აცილებული სიტუაციის არასწორი განმარტება თუნდაც პროექტის მონინააღმდეგეების მხრიდან.

არსებობს პროექტის კრიზისთან ბრძოლის არაერთი გადანყვეტილება. მაგალითის სახით მოვიყვანოთ ორი მათგანი.

პროექტის მენეჯერის შეცვლა. პირველ რიგში შეცვლის აუცილებლობის შესახებ აცნობებენ თვით მენეჯერს. სანამ შეარჩევენ ახალ ადამიანს, პროექტს შეიძლება ტოპ-მენეჯმენტის წარმომადგენელმა უხელმძღვანელოს. გუნდის წევრის წამოყენება ამ ვაკანსიაზე ერთის მხრივ იოლი გზაა, რადგან თანამშრომელი უკვე იცნობს სიტუაციას, ხოლო უცხო პიროვნების გამოჩენამ შეიძლება გუნდის წევრების უკმა-

ყოფილება გამოიწვიოს. მეორეს მხრივ, მას უკვე აქვს ჩამოყალიბებული ურთიერთობები გუნდის შიგნით, რამაც ახლა კარდინალური ცვლილებები უნდა განიცადოს. როდესაც ვეკრაობთ ადამიანს გარედან, საჭიროა ვიპოვოთ ისეთი, რომელსაც შეეძლება სიტუაციასთან შეგუება, შედეგებზე ორიენტირება და სწრაფად შესწავლა.

პროექტის დახურვა. მოცემულ კონტექსტში ყურადღება უნდა მიექცეს შემდეგ ფაქტორებს:

- ორგანიზაციაზე პროექტის დახურვის ზემოქმედება;
- მისი შეცვლის ვარიანტები;
- რესურსების გადანაწილება;
- პროექტის დახურვის ხერხები;
- რამდენიმე ხნით „ზედაპირზე“ პროექტის შედეგების შენარჩუნება.

როცა კლიენტთან მუშაობა გრძელდება, დახურვა განიხილება როგორც განსაკუთრებული შემთხვევა. თუმცა ინოვაციური პროექტის განხორციელებისას ეს ერთ-ერთი შესაძლებელი გადაწყვეტილებაა. არაგონივრული იქნება ჩავარდნილი პროექტის გახანგრძლივება მხოლოდ მენეჯმენტის რეპუტაციის შენარჩუნების მიზნით.

პროექტის დახურვა შეიძლება ორი ხერხით: თანდათანობით გადანაწილდეს რესურსები და ჩამოიჭრას პროექტი; შეიქმნას ახალი გეგმა და გაიგზავნოს თანამშრომლები ამოცანის შესასრულებლად. პირველი ვარიანტი – ეტაპობრივი ლიკვიდაცია – როგორც წესი არაპროდუქტიულია.

სავსებით გასაგებია პროექტის დახურვისადმი წინააღმდეგობა. მისი გადალახვისთვის საჭიროა გუნდი დავარწმუნოთ, რომ ეს ოპტიმალური გადაწყვეტილებაა, ხაზი გაუუსვათ ახალ ამოცანებთან დაკავშირებულ პოზიტიურ შედეგებს. პროექტი რაც შეიძლება ოპერატიულად უნდა დაიხუროს. რაც უფრო სწრაფად დაიხარჯება რესურსები, მით უფრო მცირედ შეიგრძნობა ნეგატიური ზემოქმედების პერიოდი. სანამ გამოცხადდება გადაწყვეტილება დახურვის შესახებ, აუცილებელია ლიკვიდაციის გეგმის მომზადება: ჯერ უნდა „გაიყინოს“ ყველა დოკუმენტი და ფაილი; შეგროვდეს გუნდი და მოხდეს პროექტიდან მიღებული გაკვეთილების

განხილვა. შემდგომ თანამშრომლები უნდა გაეცნონ შემდგომ გეგმებს. პროექტის კრიზისი არ არის კატასტროფის სინონიმი. ეს შეიძლება იყოს უბრალოდ პროექტის მართვის ჩვეულებრივი სამუშაო პრობლემის კონცენტრაცია.

ამიტომ, უპირველეს ყოვლისა, უნდა განეიტრალდეს პანიკა და უიმედობა და მისადმი დაქვემდებარებული პირები, თუკი ასეთები არსებობენ, შემდეგ კი ნელა, მშვიდად გაგრძელდეს გამწვავებული პრობლემის გადაჭრაზე მუშაობა.

საკონტროლო კითხვები:

1. ჩამოაყალიბეთ და დაახასიათეთ სამუშაოთა საპროექტო ორგანიზაციის პრობლემები და მითები;
2. ჩამოთვალეთ პროექტების წარმატებისა და მარცხის მიზეზები;
3. ჩამოაყალიბეთ და დაახასიათეთ პროექტის საკვანძო ელემენტები;
4. რა არის პროექტის კურატორ-მენეჯერთა მოვალეობანი?
5. რა არის გუნდი?
6. დაახასიათეთ გუნდის ტიპები.
7. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ რესურსების მართვის ელემენტები;
8. ჩამოაყალიბეთ რესურსების მართვის მიმართულებანი;
9. ჩამოაყალიბეთ და დაახასიათეთ რესურსების მართვის ეტაპები;
10. რა ეტაპებს მოიცავს კონცეფციის ფორმირება?
11. განიხილეთ და დაახასიათეთ პროექტის ანალიზის ეტაპები;
12. განმარტეთ ეფექტურობა და შედეგიანობა;
13. განიხილეთ და დაახასიათეთ მართვის ანალიზის ეტაპები;
14. რა არის პროექტის კრიზისი?
15. ჩამოაყალიბეთ პროექტის კრიზისის მოზეზები;
16. განიხილეთ და დაახასიათეთ პროექტის დახურვის ხერხები.

Tavi III. proeqtebisa da organizaciis strategiis integracia

3.1. პროექტის სტრატეგიული მართვა

სტრატეგია ხორციელდება პროექტებით. თითოეულ პროექტს მჭიდრო კავშირი უნდა ჰქონდეს ორგანიზაციის სტრატეგიასთან. თანამედროვე გლობალურმა კონკურენციამ გამოიწვია ორგანიზაციული კულტურისა და ბიზნესის პროცესების შეცვლა. გარე პირობების ზემოქმედებით კომპანიები იძულებული გახდნენ განეხორციელებინათ საქმიანობათა დეცენტრალიზაცია. გარემო პირობებში მიმდინარე ცვლილებებს კომპანიებმა ორგანიზაციული სტრუქტურების ცვლილებებით და მათი ორიენტაციით პროექტების მართვაზე უპასუხეს. დამკვიდრდა ასეთი გამოთქმა: „ორგანიზაციების მართვა პროექტების საშუალებით“. ცხადია, ეს კეთდება ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნის მისაღწევად. ყველა პროექტის ერთ სტრატეგიულ მიმართულებად გაერთიანება ორგანიზაციის წარმატების მიღწევის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი საშუალებაა.

თითოეული პროექტი უნდა შეესაბამებოდეს ორგანიზაციის ისეთ სტრატეგიულ გეგმას, რომელიც იქმნება კლიენტების მომავალი მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად. თუმცა დიდი და საშუალო კომპანიების მხოლოდ მცირე ნაწილის მენეჯერებს შეუძლიათ პროექტის პრიორიტეტულობის განსაზღვრა და მისი დაკავშირება სტრატეგიულ გეგმასთან. სტრატეგიული გეგმისა და პროექტის მჭიდრო კავშირის უზრუნველყოფა საკმაოდ შრომატევადია, რომელიც მოითხოვს უმაღლესი და საშუალო დონის მენეჯერის მუდმივ ყურადღებას. ორგანიზაციათა უმრავლესობას არა აქვს შემუშავებული ისეთი მექანიზმი, რომელიც მჭიდროდ დააკავშირებდა შერჩეულ პროექტს სტრატეგიულ გეგმასთან. სწორედ ამის შედეგია ის, რომ არასაკმარისად გამოიყენება ორგანიზაციული რესურსები – პერსონალი, ფული, მონეობილობა და ძირითადი საშუალებანი.

როგორ შეუძლია ორგანიზაციას ასეთი კავშირის უზრუნველყოფა? მხოლოდ პროექტების ინტეგრაციით სტრატეგიულ გეგმაში. **ინტეგრაცია გულისხმობს სტრატეგიული გეგმისა და გეგმისადმი მათი შესაბამისობის ხარისხის მიხედვით პროექტების პრიორიტეტის განსაზღვრის მექანიზმის არსებობას.** ამ თავში ყურადღება გამახვილებულია სტრატეგიული დაგეგმვის მნიშვნელობაზე, სტრატეგიული გეგმის შემუშავების მექანიზმზე, პრობლემებზე, რომლებიც წარმოიქმნება სტრატეგიისა და პროექტის კავშირის არარსებობისას. განხილულია მეთოდოლოგია, რომელიც უზრუნველყოფს ინტეგრაციას – პროექტის შერჩევას, პრიორიტეტებსა და სტრატეგიულ გეგმას შორის მჭიდრო კავშირის განხორციელებას.

რატომ უნდა იცოდეს პროექტის მენეჯერმა სტრატეგიული მართვის პროცესი? თანამედროვე მსოფლიოში, როდესაც აქცენტი აღებულია ორგანიზაციათა ზომების შემცირებისკენ, სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში ჩართულნი არიან ორგანიზაციის ყველა დონის მონაწილენი. სტრატეგიულ მართვაში აღმავალი და დაღმავალი მეთოდების გამოყენების ტენდენცია მოქმედებს, რომლებიც ამ პროცესში უზრუნველყოფენ ყველა დაინტერესებული პირის ჩართვას. პროექტის ხელმძღვანელებიც ამ პროცესის ნაწილს წარმოადგენენ, ისინი სულ უფრო და უფრო მეტად არიან ჩართული სტრატეგიული დაგეგმვისა და პროექტის შერჩევის პროცესში. ეს ფაქტორი მნიშვნელოვანია, რადგან ასეთი თანამონაწილეობა პროექტის ხელმძღვანელს წარმოდგენას უქმნის ორგანიზაციის მიზნების შესახებ, რაც განაპირობებს მის პროფესიულ ზრდასა და უფრო გააზრებული გადაწყვეტილების მიღებას. პროექტის ხელმძღვანელებს შეუძლიათ გამოთქვან თავიანთი მოსაზრებანი ორგანიზაციის შესაძლებლობებისა და შეზღუდული რესურსების გამოყენების თაობაზე და თითოეულ მათგანს ეძლევა შესაძლებლობა თავისი პროექტი შეადაროს სხვა პროექტს. და ბოლოს, შერჩევის მექანიზმისა და კრიტერიუმების გაცნობიერებით ხელს შეუწყობს რესურსების უფრო რეალურ განაწილებას პრიორიტეტების შესაბამისად. ამიტომ პროექტის ხელმძღვანელები-

სათვის პროექტის შერჩევის პროცესისა და სტრატეგიის მართვის ცოდნა აუცილებელია.

სტრატეგიული მართვა არის მმართველობითი გადაწყვეტილებებისა და მოქმედებების ერთობლიობა, რომელიც დაფუძნებულია ორგანიზაციის შიგა პოტენციალზე, გარემოში მიმდინარე ცვლილებებზე და კონკურენტუნარიანობაზე, რაც უზრუნველყოფს მის წარმატებას გრძელვადიან პერიოდში.

მნიშვნელოვანია სტრატეგიული მართვის ორი ძირითადი ასპექტი: **პირველი**, რეაგირება გარემოს ცვლილებებზე და ფირმის მწირი რესურსების ისეთნაირად განაწილება, რომ გაუმჯობესდეს მისი კონკურენტუნარიანობა. გარემოს ცვლილებებზე მუდმივი რეაგირება აუცილებელია კონკურენტულ პირობებში გადარჩენისათვის. **მეორე**, რეაქციის ხასიათი დამოკიდებულია ბიზნესის ტიპზე, გარემოს ცვლილებაზე, კონკურენციასა და ორგანიზაციულ კულტურაზე. სტრატეგიული მართვა ხელს უწყობს ინტეგრაციას, რადგან მთელი ძალისხმევა და რესურსები ემორჩილება ზოგად მიზნებსა და ერთიან სტრატეგიას. სტრატეგიული მართვა ეხმარება ორგანიზაციას მისი კლიენტების მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილებაში ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში. მას შემდეგ, რაც განსაზღვრულია გრძელვადიანი პერსპექტივები, დასახულია მიზნები და შემუშავებულია სტრატეგია ამ მიზნების მისაღწევად, ტარდება ქმედითი ღონისძიებები პროექტების განსახორციელებლად. სტრატეგიას შეუძლია გადაჭრას ორგანიზაციის სიცოცხლისუნარიანობის საკითხი. თუმცა მრავალი ორგანიზაციის პრობლემა მდგომარეობს ამ სტრატეგიის განსახორციელების უუნარობაში.

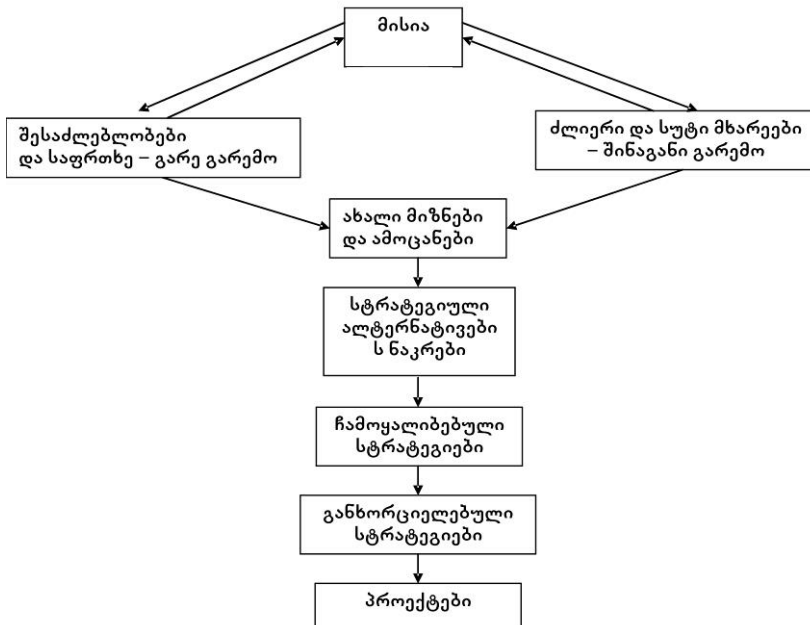
სტრატეგიული მართვის კომპონენტები მჭიდროდაა ერთმანეთთან დაკავშირებული და მიმართულია ორგანიზაციის წარმატებული მუშაობისაკენ. სტრატეგიული მართვის პროცესი მოითხოვს ასევე მჭიდრო კავშირებს ორგანიზაციის მისიას, მიზნებს, სტრატეგიასა და მის ცხოვრებაში განსახორციელებას შორის. მისია **განსაზღვრავს ზოგად მიზნებს, მიზნები – გლობალურ ამოცანებს, ამოცანები კი ნაწილდება დროსა და სივრცეში შემსრულებელთა შესაბამისად.** სტრა-

ტეგიები მოითხოვს გარკვეული მოქმედებებისა და ამოცანების განხორციელებას. უმრავლეს შემთხვევაში საჭირო მოქმედებები შეიძლება წარმოდგენილ იქნეს პროექტის სახით. ნახ.პ.1-ზე წარმოდგენილია სტრატეგიული მართვის პროცესის სქემა.

ორგანიზაციის მისიის ანალიზი და ფორმულირება

მისია განსაზღვრავს ორგანიზაციის არსებობის მნიშვნელობას, ორგანიზაციის საქმიანობის მასშტაბებსა და სფეროს. ორგანიზაციის მისიას გამოკვეთილად უნდა ხედავდეს ყველა თანამშრომელი. მისიის წერილობითი ფორმულირება ხაზს უსვამს ხელმძღვანელისა და თანამშრომლების მიერ ერთობლივ გადაწყვეტილებათა მიღების შესაძლებლობას. მისიის გამოყენება შეიძლება ორგანიზაციის საქმიანობის შესაფასებლად. მისიის ტრადიციული ელემენტებია ძირითადი პროდუქტები და მომსახურებები, ასევე ბაზრისა და საქმიანობის გეოგრაფიული სფეროს განსაზღვრა. გარდა ამისა, კომპანიის მისიის ფორმულირებაში ხშირადაა ნახსენები ორგანიზაციის ფილოსოფია, ძირითადი ტექნოლოგიები, კომპანიის რეპუტაცია და წვლილი.

ზოგადად განასხვავებენ **მისიის ფართო და ვიწრო გაგებას**. ფართო გაგებით მისია განიხილება, როგორც ფილოსოფიის კონსტატაცია, რომელიც განსაზღვრავს კომპანიის ფასეულობებს, რწმენას და პრინციპებს, და რომლის საშუალებითაც კომპანიას განზრახული აქვს თავისი საქმიანობის განხორციელება. ვიწრო გაგებით მისია გამოხატავს კომპანიის დანიშნულებას, რომელიც განსაზღვრავს იმ სამოქმედო გეგმას, რომლის განხორციელებასაც აპირებს ორგანიზაცია და იმას, თუ როგორი ტიპის ორგანიზაციად სურს ყოფნა.



ნახ. 3.1. სტრატეგიული მართვის პროცესის სქემა

მისიის წერილობითი ფორმულირება ხშირად არ იცვლება. მისიის გადახედვა შეიძლება საჭირო გახდეს მაშინ, თუ იცვლება ბიზნესის ხასიათი, ან სხვა რამ. მისიის უფრო ვრცელ ფორმულირებას მივყავართ უკეთეს შედეგებამდე, რადგან ამ შემთხვევაში ხაზგასმული იქნება ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორები. ოპტიმალურად ჩამოყალიბებული მისიის ფორმულირება ხელს უწყობს კომპანიის განვითარების მიმართულების სწორად განსაზღვრას. მაგალითისათვის ერთმანეთს შევადაროთ შემდეგი განცხადებები:

- უზრუნველვყოთ საპროექტო-საკონსტრუქტორო მომსახურებები;
- გავზარდოთ აქციონერების როლი და მნიშვნელობა;
- უზრუნველვყოთ ჩვენი კლიენტები ხარისხიანი პროდუქციით.

განცხადების ემპირიული შემოწმება ასეთია: თუ განცხადება შეიძლება იყოს ნებისმიერი, მაშინ ის უნდა ასახავ-

დეს საჭირო მიმართულებასა და მნიშვნელოვან მომენტებს. ამრიგად, მისია განსაზღვრავს ძირითად პრიორიტეტებსა და პარამეტრებს მიზნების შემუშავებისათვის. მიზანი ორგანიზაციის ცალკეული მახასიათებლების კონკრეტული მდგომარეობაა, რომლის მიღწევა მისთვის სასურველია და რომლის მისაღწევადაც იქნება მიმართული მისი საქმიანობა.

ორგანიზაციის მიზანი განისაზღვრება მისი ფორმულირების შემდეგ, ანუ მისია, ერთი მხრივ, იძლევა საშუალებას დაადგინოს, როგორი მიზნების დასახვაა აუცილებელი, რათა საწარმოს მოღვაწეობა შეესაბამებოდეს მის მისიას, ხოლო, მეორე მხრივ, „ჩამოშორდეს“ შესაძლებელი მიზნების ნაწილი.

გრძელვადიანი მიზნები და ამოცანები განსაზღვრავს ორგანიზაციის მისიას კონკრეტული, სპეციფიკური და გაზომვადი ფორმით. ორგანიზაციული მიზნები განსაზღვრავს უფრო მცირე მიზნებს ორგანიზაციის შიგნით ყველა დონეზე. მიზნები კონკრეტულად აყალიბებს კომპანიის საქმიანობის შედეგებს. მიზნები წარმოადგენს ფირმის მმართველობითი აპარატის ვალდებულებებს მიაღწიონ გარკვეულ შედეგებს განსაზღვრულ პერიოდში. მიზნები ვრცლად ასახავს იმას, თუ საით მიდის კომპანია და როდის მიაღწევს სასურველ შედეგს. ორგანიზაციის მიზნები დაკავშირებულია ბაზართან, საქონელთან, ინოვაციებთან, მწარმოებლურობასთან, ხარისხთან, ფინანსებთან, რენტაბელობასთან და ადამიანებთან. თითოეულ შემთხვევაში მიზნები უნდა იყოს იმდენად ოპერატიული, რამდენადაც ეს შესაძლებელია. ეს იმას ნიშნავს, რომ მიზნებს უნდა ჰქონდეს ქრონოლოგიური ჩარჩოები, ექვემდებარებოდეს გაზომვას, იყოს განსაზღვრული და რეალისტური. **დორანმა** შექმნა სამახსოვრო ცხრილი (ცხრილი 3.1), რომელიც დაგვეხმარება მიზნების დასახვისას.

თითოეული დონის მიზნები ასახავს საერთო მიზანს და რაც უფრო დაბალია მართვის დონე, მით უფრო დეტალურია მიზნები. მაგალითად, თუ კომპანია აწარმოებს სამგზავრო ტყავის ჩემოდნების კომპლექტებს და მიზნად ისახავს გაყიდვების მოცულობის გაზრდას 40%-ით სამეცნიერო კვლე-

ვებისა და სტრატეგიის შემუშავების საშუალებით, მაშინ პასუხისმგებლობა ეკისრება მარკეტინგის განყოფილებას, სანარმოო განყოფილებასა და სამეცნიერო კვლევების შემუშავების განყოფილებას.

ცხრილი 3.1.

მიზნების დახასიათება

კონკრეტული	იყავით კონკრეტულები მიზნის დასახვისას
გაზომვადი	დააყენეთ პროგრესის ინდიკატორები, რომლებიც ექვემდებარებიან გაზომვას.
განაწილებადი	განუსაზღვრეთ თითოეულს მიზანი შესასრულებლად
რეალისტური	განსაზღვრეთ, რა შეიძლება გაკეთდეს რეალურად არსებულ რესურსებთან დაკავშირებით.
დროითი	განსაზღვრეთ როდის შეიძლება იქნეს მიღწეული მიზანი, ე.ი. განსაზღვრეთ დრო.

სტრატეგიის ანალიზი და ფორმულირება.

სტრატეგიის ფორმულირება პასუხობს კითხვაზე: რისი გაკეთებაა საჭირო მიზნის მისაღწევად? სტრატეგიის ფორმულირება მოიცავს მიზნის მისაღწევად საჭირო ალტერნატივების განსაზღვრას, შეფასებასა და საუკეთესო ალტერნატივების შერჩევას. პირველი ნაბიჯი არის სანარმოს წარსულისა და ახლანდელი მდგომარეობის რეალური შეფასება. ამ ეტაპზე ხდება იმის ანალიზი, თუ „ვინ არიან ჩვენი კლიენტები“ და „როგორ ხედავენ ისინი თავიანთ მოთხოვნილებებს“?

შემდეგი ეტაპია **შიგა და გარე ფაქტორების შეფასება**: როგორია სანარმოს შინაგანი ძლიერი და სუსტი მხარეები? შინაგანი ძლიერი და სუსტი მხარეების მაგალითები შეიძლება იყოს ის ძირითადი მაჩვენებლები, როგორიცაა ტექნოლოგია, პროდუქციის ხარისხი, მმართველობითი უნარი, მცირე ვალები და დილერების ქსელი. მენეჯერებს აქვთ შესაძლებ-

ლობა, რომ შეცვალონ ძლიერი და სუსტი მხარეები. შესაძლებლობები და საფრთხე ჩვეულებრივ წარმოადგენილია ისეთი გარე ფაქტორებით, როგორცაა ტექნოლოგიები, დარგის სტრუქტურა და კონკურენცია. ეფექტიანობის განსაზღვრის კონკურენტული მეთოდები ზოგჯერ გამოიყენება მიმდინარე და მომავალი მიმართულებების შესაფასებლად. შესაძლებლობები და საფრთხე წარმოადგენს ერთმანეთის საპირისპირო მხარეს, ე.ი. საფრთხე შეიძლება განვიხილოთ როგორც შესაძლებლობა და, პირიქით.

შეგნებული საფრთხე შეიძლება იყოს მაგალითად, ეკონომიკური განვითარების ტემპების შენელება, სასიცოცხლო ციკლი, სავალუტო კურსი, ან სამთავრობო რეგულირება. შესაძლებლობათა ტიპური მაგალითებია: მოთხოვნილებათა ზრდა, ბაზრების წარმოქმნა და დემოგრაფია. ამ გარე ფაქტორებზე არც მენეჯერებს და არც ფირმებს მნიშვნელოვანი გავლენის მოხდენა არ შეუძლიათ. თუმცა ბოლო წლებში გამონაკლისს წარმოადგენს ახალი ტექნოლოგიები (ლაზერული სკანირება, კომპიუტერები).

გარე ფაქტორის ანალიზი და შეფასება ცნობილია როგორც **PEST-ანალიზი**¹. **PEST** ანალიზი არის პოლიტიკური, ეკონომიკური, სოციალური და ტექნოლოგიური კომპონენტების ერთობლიობა. ესაა ინსტრუმენტი გარე ფაქტორის იმ პოლიტიკური, ეკონომიკური, სოციალური, ტექნოლოგიური ასპექტების გამოსავლენად, რომლებმაც შეიძლება იმოქმედონ კომპანიის სტრატეგიაზე. პოლიტიკა შეისწავლება იმისათვის, რომ დაარეგულიროს ძალაუფლება, რომელიც, თავის მხრივ, განსაზღვრავს კომპანიის გარემოს და მისი მოღვაწეობისათვის აუცილებელ რესურსებს. ეკონომიკის შესწავლის ძირითადი მიზანია შეიქმნას სახელმწიფოს დონეზე რესურსების განაწილების სტრატეგია, რომელიც წარმოადგენს საწარმოს მოღვაწეობის გარე პირობას. არანაკლებ მნიშვნელოვანი, მომხმარებლის მიერ მინიჭებული უპირატესობები განისაზღვრება **PEST-ანალიზის** სოციალური კომ-

¹ PEST ანალიზი – გარე გარემოს ანალიზი და შეფასება, რომელიც მოიცავს პოლიტიკური, ეკონომიკური, სოციალური და ტექნოლოგიური კომპონენტების ერთობლიობას.

პონენტის საშუალებით. ამ უკანასკნელ ფაქტორს განსაზღვრავს ტექნოლოგიური კომპონენტი. აღსანიშნავია, რომ მისი კვლევის მიზანია ტექნოლოგიური განვითარების იმ ტენდენციების გამოვლენა, რომლებიც ხშირად წარმოადგენს ბაზრის ცვლილებებისა და ახალი პროდუქტების გაჩენის მიზეზს.

კომპანიის შიგა ფაქტორების შეფასება – მისი სიძლიერე და სისუსტე, ასევე გარე საფრთხეები და შესაძლებლობები ემყარება SWOT-ანალიზს¹ (შესაძლებლობისა და საფრთხის ძლიერი და სუსტი მხარეები). იგი წარმოადგენს ანალიზის ერთ-ერთ ყველაზე უფრო პერსპექტიულ მეთოდს, რომელიც გამოიყენება საწარმოს შემდგომი განვითარების დასაბუთებისას. განსაკუთრებით სრულად მისი საშუალებები რეალიზდება სტრატეგიული გადაწყვეტილებების დასაბუთებისას, თუმცა ის შეიძლება წარმატებით იქნეს გამოყენებული პროექტის გეგმის შემუშავებისა და შესრულების კონტროლის დროს.

SWOT-ანალიზი ემყარება შიგა და გარე ფაქტორების ორგანულ შეხამებას, რომლებიც ახასიათებენ გარე გარემოში საწარმოს ფუნქციონირების ცვლილებას საფრთხეებისა და ორგანიზაციის განვითარების ახალი შესაძლებლობების წარმოქმნასთან დაკავშირებით. ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეების ანალიზი ხდება მარკეტინგული (ფასების დაწევის შესაძლებლობები), საინვესტიციო (ახალი პროდუქტების ათვისების საინვესტიციო პროექტების რეალიზაცია), ფინანსური (სახსრების ჩადება შვილობილ, დამოკიდებულ ორგანიზაციებში) გადაწყვეტილებების მიღების საფუძველი. როგორც წესი, ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეების მახასიათებელი კრიტერიუმები განისაზღვრება ექსპერტული გზით თვით საწარმოს მენეჯერების მიერ, თუმცა ზოგ-

¹ SWOT-ანალიზი – შესაძლებლობისა და საფრთხის ძლიერი და სუსტი მხარეები, რომელიც ემყარება შიგა და გარე ფაქტორების ორგანულ შეხამებას, რომლებიც ახასიათებენ გარე გარემოში საწარმოს ფუნქციონირების ცვლილებას საფრთხეებისა და ორგანიზაციის განვითარების ახალი შესაძლებლობების წარმოქმნასთან დაკავშირებით.

ჯერ იწვევენ ექსპერტებს, კონსულტანტებს, ბიზნეს პარტნიორებს. შეფასების საერთო მეთოდის მოიცავს სამ მეთოდს:

1. იმ კრიტერიუმების დასაბუთება, რომლებიც ახასიათებენ ძლიერ და სუსტ მხარეებს, შესაძლებლობებსა და საფრთხეებს და მათი რანჟირება;
2. თითოეული კრიტერიუმის შეფასება;
3. შეფასების შედეგების განზოგადება.

პროცესს, რომლის დახმარებითაც ხორციელდება შიგა პრობლემების დიაგნოსტიკა, ეწოდება მმართველობითი გამოკვლევა. იგი წარმოადგენს საწარმოს ფუნქციონალური ზონების შეფასებას, განსაზღვრულს მისი ძლიერი და სუსტი მხარეების აღმოსაჩენად. გამარტივების მიზნით რეკომენდებულია გამოკვლევას ჩაემატოს ხუთი ფუნქცია: მარკეტინგი, ფინანსები (საბუღალტრო აღრიცხვა), ოპერაციები (წარმოება), ადამიანური რესურსები, კულტურა და წარმოების სახე.

ამ ანალიზის საფუძველზე განისაზღვრება კრიტიკული მომენტები და სტრატეგიული ალტერნატივების პორტფელი. ამ ალტერნატივებს ადარებენ უკვე არსებულ პორტფელსა და რესურსებს; შემდეგ არჩევენ ისეთ სტრატეგიებს, რომლებმაც ხელი უნდა შეუწყონ ორგანიზაციის მიზნებისა და მისიის განხორციელებას. სტრატეგიის კრიტიკული ანალიზი მოიცავს შემდეგ საკითხებს: „გამოიყენება თუ არა ჩვენი ძირითადი შესაძლებლობანი? გამოიყენება თუ არა ჩვენი კონკურენტუნარიანობა? მაქსიმალურად კმაყოფილდება თუ არა ჩვენი კლიენტების მოთხოვნილებები? შეესაბამება თუ არა სტრატეგია რისკის დასაშვებ ხარისხს?

სტრატეგიის ფორმულირება მთავრდება მრავალი მიზნისა და ამოცანის დასახვით, რომლებიც ნაწილდება განყოფილებებსა და ქვეგანყოფილებებს, ან ცალკეულ მუშაკებს შორის. სტრატეგიის ფორმულირება წარმოადგენს საკმაოდ მარტივ პროცესს სტრატეგიის დაგეგმვასთან შედარებით. ხელმძღვანელობის ძალისხმევა სტრატეგიის ფორმულირებისას შეადგენს დაახლოებით 20%-ს მაშინ, როდესაც განსაზღვრა იმისა, თუ როგორ იქნება განხორციელებული სტრატეგია, შეიძლება მოითხოვდეს ძალისხმევის 80%-ს.

პროექტების საშუალებით სტრატეგიის განხორციელება პასუხობს კითხვაზე: როგორ მოხდება მისი რეალიზება არსებული რესურსების საფუძველზე? აღსანიშნავია, რომ სტრატეგიის განხორციელება საჭიროებს მოქმედებებისა და ამოცანების დასრულებას, რაც ხშირად კომპანიის მისიისათვის მნიშვნელოვან პროექტებს წარმოადგენს. ამიტომ სტრატეგიის განხორციელებისას ყურადღება უნდა მიექცეს რამდენიმე ძირითად ასპექტს.

ჯერ ერთი, ამოცანის დასრულება მოითხოვს რესურსების განაწილებას. რესურსებს მიეკუთვნება ფონდები, ადამიანები, მმართველობითი უნარი, ტექნოლოგიური პოტენციალი და მონყობილობანი. ხშირად პროექტების განხორციელება მიმდინარეობს დამოუკიდებლად მიუხედავად იმისა, რომ ამ შემთხვევაშიც კი იგი წარმოადგენს მართვის სტრატეგიული პროცესის განუყოფელ ნაწილს. მრავალი მიზანი ქმნის კონფლიქტურ სიტუაციებს ორგანიზაციულ რესურსებზე მოთხოვნილების დროს. **მეორე**, პროექტის განხორციელება საჭიროებს ფორმალურ და არაფორმალურ ორგანიზაციას, რომელიც ავსებს და ინარჩუნებს სტრატეგიას და პროექტებს. უფლებამოსილებანი, პასუხისმგებლობა და შესრულება დამოკიდებულია ორგანიზაციულ სტრუქტურასა და კულტურაზე. **მესამე**, დაგეგმვისა და კონტროლის სისტემებმა თვალყური უნდა ადევნონ იმას, რომ პროექტის შესრულებისას ეფექტურად განხორციელდეს სტრატეგიის გატარებისთვის საჭირო მოქმედებანი. **მეოთხე**, პროექტის წარმატების ძირითადი ფაქტორია თანამშრომელთა მოტივაცია. **და ბოლოს**, სულ უფრო და უფრო მეტი ყურადღება უნდა მიექცეს პროექტების პრიორიტეტულობას. **პრიორიტეტული პროექტების განსაზღვრისას ორგანიზაციამ პასუხი უნდა გასცეს შემდეგ კითხვებზე:**

– რომელია ის ძირითადი პრობლემები, რომელთა ირგვლივაც ორგანიზაცია აპირებს წარმართოს თავისი საქმიანობა მომავალი 2-3 წლის განმავლობაში?

– ამ პრობლემათაგან რომელი შეესაბამება, ან ეწინააღმდეგება ორგანიზაციის მისიას?

– ხომ არ მუშაობენ ამ პრობლემებზე სხვა ორგანიზაციები, შესაძლებელია თუ არა მათთან თანამშრომლობა?

– საზოგადოების რა ნაწილის მოთხოვნები უკმაყოფილებს პასუხობენ ეს პროექტები?

– საზოგადოების რა ნაწილი იქნება ჩართული პროექტების განხორციელებაში და ვინ შეიძლება დაუჭიროს მას მხარი (ორგანიზაციის კლიენტები, ანუ მიზნობრივი ჯგუფი, მასობრივი ინფორმაციის საშუალებები, სამთავრობო ან ბიზნეს სტრუქტურები)?

– ფლობს თუ არა ორგანიზაცია საჭირო რესურსებს ამ პროექტების განხორციელებისათვის? რა რესურსი აკლია და რამდენად შეძლებს მათ მოძიებას?

პროექტის კავშირი სტრატეგიულ გეგმასთან. აღსანიშნავია ის გარემოება, რომ პროექტის მოკლე სასიცოცხლო ციკლის მქონე ორგანიზაციებში სტრატეგიულ დაგეგმვასა და განხორციელებაში მონაწილეობს ყველა დონის თანამშრომელი. ორგანიზაციათა 80%-ში უმაღლესი ხელმძღვანელობა აყალიბებს სტრატეგიებს, ხოლო მათი განხორციელება ევალებათ ფუნქციურ მენეჯერებს. ეს მიზნები და სტრატეგიები ყალიბდება დამოუკიდებლად ფუნქციური ჯგუფების მიერ, რაც ორგანიზაციული იერარქიის ჩარჩოში (სხვადასხვა დონეზე) ქმნის მრავალ პრობლემას. უმაღლესი ხელმძღვანელობის მიერ განსაზღვრული მისიის, მიზნებისა და ორგანიზაციული სტრატეგიებისათვის დამახასიათებელია ნაკლები კონკრეტულობა. ისინი იძლევიან მხოლოდ ზოგად მიმართულებებს და ადგენენ ძირითად შეზღუდვებს. ამ დონეზე რესურსების არსებობა და განაწილება ხშირად არ არის ერთმანეთთან დაკავშირებული.

უმაღლესი რგოლის მენეჯერებს მიაჩნიათ, რომ თუ სტრატეგიული გეგმა არსებობს, ის შესრულებადი უნდა იყოს. მაგრამ რამდენად იცის საშუალო დონის მენეჯერმა რა უნდა გააკეთოს? სტრატეგიულ გეგმაში იშვიათად აღინიშნება პრიორიტეტული პროექტი. მიუხედავად ამისა, უფრო დეტალური სტრატეგიები და მიზნები მუშავდება მართვის დაბალი დონის მენეჯერების მიერ. ეს პროცესი გრძელდება მა-

ნამ, სანამ არ იქნება განსაზღვრული კონკრეტული პროექტები.

ამ დროს შესაძლებელია წარმოიქმნას სერიოზული პრობლემები: პროექტები არ სრულდება დროზე, ხარჯი სცილდება ბიუჯეტის ჩარჩოებს, ან პროექტი არ შეესაბამება ორგანიზაციის ძირითად მიზნებსა და სტრატეგიებს. რადგან არ არსებობს მათ შორის მჭიდრო კავშირი, შეინიშნება გაურკვეველობა ორგანიზაციულ გარემოში, რაც იწვევს ორგანიზაციული სტრატეგიის და, მაშასადამე, პროექტის არაეფექტიან განხორციელებას. ამ მოვლენამ მიიღო „**ბოლომდე დაუნერგაობის**“ სახელწოდება. „**ბოლომდე დაუნერგაობას**“ მიეკუთვნება უმაღლესი და საშუალო დონის ხელმძღვანელებს შორის ორგანიზაციის სტრატეგიასთან მიმართებაში არსებული უთანხმოება. ერთ-ერთი სერიოზული კვლევის შედეგად დადგინდა, რომ კომპანიების უმაღლესი დონის მენეჯერთა 25%-ის აზრით არსებობს ძლიერი კავშირი მათ მიერ ჩამოყალიბებულ სტრატეგიებსა და მიღებულ შედეგებს შორის, ხოლო საშუალო დონის ხელმძღვანელები თვლიან, რომ ორგანიზაციის სტრატეგია არ შედის მათ კომპეტენციაში. უმაღლესი ხელმძღვანელობის ვალდებულებაა განსაზღვროს ისეთი პოლიტიკა, რომელიც უზრუნველყოფს გამოკვეთილ კავშირს ორგანიზაციის სტრატეგიებს, მიზნებსა და იმ პროექტებს შორის, რომლებიც ამ სტრატეგიას ახორციელებენ. გამოკვლევები ცხადყოფს, რომ პროექტების პრიორიტეტულობის განსაზღვრის პრობლემებს ჯერ კიდევ სათანადოდ ვერ აფასებს მრავალი ორგანიზაცია.

3.2. სავარაუდო დანახარჯებისა და შესაძლო სარგებლის ანალიზი

პროექტის შესასრულებლად საჭიროა ორგანიზაციის საინვესტიციო კრიტერიუმის დაკმაყოფილება (მაგალითად თითოეულ პროექტს უნდა ჰქონდეს უკუგების შიგა ნორმა არანაკლებ 15%-ისა). თითოეული შერჩეული პროექტი ხდება ანალიზის საგანი, კერძოდ ტარდება დანახარჯებისა და სარ-

გებლის ანალიზი. აღსანიშნავია, რომ პრაქტიკაში დანახარჯების სხვადასხვა ელემენტის განსაზღვრა შეიძლება ძნელი იყოს, მაგრამ კიდევ უფრო ძნელია სარგებლის რაოდენობრივი შეფასება.

მაგალითად, გაყიდვების ახალმა სისტემამ შეიძლება გააუმჯობესოს დებიტორული დავალიანებების დაბრუნების პერიოდი, მაგრამ რამდენჯერ? ანალოგიურად მარაგის მართვის ახალმა სისტემამ უნდა გააუმჯობესოს მარაგის მართვა, შეამციროს კლიენტებისთვის უმიზეზოდ ნათქვამი უარის რაოდენობა, მაგრამ რთული იქნება მიღებული ეკონომიის, ან გაუმჯობესებული რეპუტაციის რაოდენობრივი შეფასება.

არსებობს პროექტის შეფასების რამდენიმე მეთოდი. თითოეული პროექტისათვის, დანახარჯებისა და სარგებლის შეფასების შემდეგ, თითოეული მეთოდი იძლევა რაღაც საზომ ერთეულს. მისი საშუალებით ხდება სხვადასხვა ინვესტიციის ერთმანეთთან შედარება. განსაკუთრებით რთულია მომავალი ფულადი ნაკადების გამოთვლა, რადგან გაანგარიშებები კეთდება რამდენიმე წელზე. ამ შემთხვევაში იზრდება პოტენციური უზუსტობის დონე და შედეგად ინვესტიციასაც ექნება რისკის მაღალი დონე.

ამოგების პერიოდი. ამოგების პერიოდით ხდება იმ დროის ხანგრძლივობის გაანგარიშება, რაც ინვესტიციას ესაჭიროება თავისი თავის გამოსყიდვისათვის (ანაზღაურებისათვის, დაფარვისათვის). ეს მარტივი მეთოდია და საშუალებას იძლევა აირჩიოს ის პროექტი, რომელშიც ინვესტიცია ნაკლებად დაექვემდებარება რისკებს, მაგრამ იგნორირება უკეთდება იმ ფულად ნაკადებს, რომლებიც ივარაუდება ამოგების პერიოდის შემდეგ წლებში.

მიუხედავად იმისა, რომ მართალია, ეს ინვესტიციის შეფასების ძალზე უხეში მეთოდია, იგი მაინც ფართოდ გამოიყენება. ზოგიერთი ორგანიზაცია ამ მეთოდს იყენებს სხვა მეთოდებთან კომბინაციაში. განვიხილოთ ორი პროექტი:

ცხრილი 3.2.1.

		პროექტი 1	პროექტი 2
დანახარჯები		(100 000) ლარი	(150 000) ლარი
წმინდა ეკონომია			
წლები	1	50 000 ლარი	20 000 ლარი
	2	50 000 ლარი	70 000 ლარი
	3	50 000 ლარი	70 000 ლარი
	4	50 000 ლარი	70 000 ლარი
	5	0 ლარი	70 000 ლარი

1-ლი პროექტით ამოგება ხდება მეორე წლის ბოლოს, მეორე პროექტით კი ინვესტიციის ანაზღაურება ვერ ხერხდება მესამე წლის ბოლომდე. ამ კრიტერიუმის მიხედვით, 1-ლი პროექტი უმჯობესია, თუმცა ჯამური მოგება მეორე პროექტს მეტი აქვს.

ინვესტიციების უკუგების კოეფიციენტი (ROI). ROI¹-ს გამოსათვლელად გამოიყენება ფორმულა:

$$ROI = \frac{\text{საშ.მოგება}}{\text{საშ.ინვესტიცია}} \times 100$$

მაგალითი:

განვიხილოთ ორი ხუთწლიანი პროექტი, რომელთაგან პირველში საწყისი საინვესტიციო კაპიტალი შეადგენს 180 000 ლარს, მეორეში – 220 000 ლარს. ხუთი წლის შემდეგ პირველ პროექტში ინვესტირება შეადგენს 20 000 ლარს, ხოლო მეორეში 30 000 ლარს. ამასთან, პროექტების რეალიზაციიდან მისაღები წმინდა მოგების მოსალოდნელი მაჩვენებლები წლების შესაბამისად მოცემულია შემდეგი სახით:

ცხრილი 3.2.2.

წლები	პროექტი 1	პროექტი 2
1	5 000 ლარი	0 ლარი
2	20 000 ლარი	40 000 ლარი
3	25 000 ლარი	40 000 ლარი
4	25 000 ლარი	40 000 ლარი
5	25 000 ლარი	40 000 ლარი
ჯამი	100 000 ლარი	160 000 ლარი

¹ROI – ინვესტიციების უკუგების კოეფიციენტი.

ჩვენი მიზანია შეირჩეს საუკეთესო პროექტი. პროექტის შერჩევის მეთოდისკა მოითხოვს **ინვესტიციების უკუგების კოეფიციენტის – ROI** -ს გაანგარიშებას.

1-ლი პროექტისათვის საშუალო მოგება=100 000/5=20 000 ლარს. მე-2 პროექტისათვის საშუალო მოგება=160 000/5=32 000 ლარს. შემდეგ ვანგარიშობთ საშუალო ინვესტიციას. 1-ლი პროექტისათვის საშ. ინვესტი-

ცია= $\frac{(180000+20000)}{2}$ =100000 ლარი. მე-2 პროექტისათვის

საშუალო ინვესტიცია= $\frac{(220000+30000)}{2}$ =125000 ლარი. ამის

შემდეგ ვანგარიშობთ **ROI**-ს.

$$\text{1-ლი პროექტისათვის ROI} = \frac{20000}{100000} \times 100 = 20\%.$$

$$\text{მე-2 პროექტისათვის ROI} = \frac{32000}{125000} \times 100 = 25.6\%.$$

ამ მეთოდის საფუძველზე უმჯობესია ინვესტიცია ჩაიდოს მე-2 პროექტში. მართალია **ROI**¹ ადვილი გამოსათვლელია, მაგრამ იგნორირებას უკეთებს დროის სკალას, რომლის განმავლობაშიც მიღებულია ფული. ადრეული შემოსავლები ნაკლებად ექვემდებარება რისკს და შეიძლება რეინვესტირებულ იქნეს მაშინ, როდესაც გვიანი შემოსავლები განიცადის ინფლაციის გავლენას.

დისკონტირებული ფულადი ნაკადების მეთოდები. ეს მეთოდები ემყარება ფულის დროით ღირებულებას. განვიხილოთ ორი მათგანი: პროექტის წმინდა მიმდინარე ღირებულება (**NPV**)² და უკუგების შიდა განაკვეთი (**IRR**)³.

¹ ROI –ინვესტიციების უკუგების კოეფიციენტი.

² NPV – წმინდა მიმდინარე ღირებულება, ფულის ყველა ნაკადის დისკონტირებულ ღირებულებათა ჯამი.

³ IRR – უკუგების შიდა განაკვეთი, დისკონტირების ის საპროცენტო განაკვეთია, რომლის დროსაც მიმდინარე პროექტის წმინდა ღირებულება ნულის ტოლია.

ფინანსური კაპიტალის (ფულის) მფლობელი მოგების მიღების მიზნით ახდენს მის ინვესტირებას (დაბანდებას). ფულის მიერ გამომუშავებულ თანხას ეწოდება საპროცენტო შემოსავალი. საფინანსო ინსტიტუტები იყენებენ ფულის დროში შეფასების კონცეფციას, რომელიც ეფუძნება ორ დროს – მიმდინარესა და მომავალს, და ასევე საპროცენტო განაკვეთს. ორივე ფაქტორი გავლენას ახდენს ფულის ღირებულებაზე. **მომავალი ღირებულება (FV)**¹ არის ფულის ერთი ერთეულის ინვესტირებით მომავალში მისაღები თანხები გარკვეული საპროცენტო განაკვეთისა და ვადების პირობებში. მომავალი ღირებულება მიიღება ძირითად თანხაზე საპროცენტო შემოსავლის დამატებით. **მიმდინარე ღირებულება (PV)**² არის მომავალში მისაღები თანხების დღეს ინვესტირებული ფულის ერთეული, გარკვეული საპროცენტო განაკვეთისა და ვადების პირობებში. მიმდინარე ღირებულება მიიღება მომავალი ღირებულებიდან საპროცენტო შემოსავლის გამოკლებით, ანუ მომავალი ღირებულება უნდა შემცირდეს საპროცენტო შემოსავლით. ღირებულების შემცირებას უწოდებენ დისკონტირებას და ამიტომ მისაღები თანხის მიმდინარე ღირებულების განსაზღვრის პროცესს ეწოდება დისკონტირება, ხოლო მიმდინარე ღირებულებამ მიიღო **დისკონტირებული** ღირებულების სახელწოდება. მარტივი საპროცენტო განაკვეთი ეწოდება ისეთ საპროცენტო განაკვეთს, როდესაც პროცენტის დარიცხვა ხდება მხოლოდ ძირითად თანხაზე. მათემატიკურად **მარტივ საპროცენტო განაკვეთს** აქვს შემდეგი სახე: $A=P+I$, სადაც I არის პროცენტის სახით დაგროვილი თანხა, P– ძირითადი თანხა, პრინსიპალი. $I = \frac{PRT}{100}$, სადაც R წლიური საპროცენტო განაკვეთია %-ით, T – დრო (წლების რაოდენობა). **რთული საპრო-**

¹ FV – ფულის მომავალი ღირებულება ცხადყოფს, თუ რა ღირებულებამდე გაიზრდება აწმყოში ინვესტირებული თანხა მომავალში.

² PV – ფულის მიმდინარე ღირებულება, ანუ მომავალში მისაღები თანხის დღევანდელი ღირებულება, რომელიც დისკონტირებული ღირებულების სახელითაა ცნობილი.

ცენტო განაკვეთი ეწოდება ისეთ საპროცენტო განაკვეთს, როდესაც პროცენტის დარიცხვა ხდება არა მარტო ძირითად თანხაზე, არამედ წინა პერიოდში პროცენტების სახით დაგროვილ დარიცხულ თანხაზეც. მათემატიკურად რთულ პროცენტს აქვს შემდეგი სახე: $A=P(1+r)^n$, სადაც **P** არის ძირითადი თანხა, პრინსიპალი, **r** – პროცენტი, **n** – პერიოდი. ფულის დროითი ღირებულების კონცეფცია გამოიყენება მრავალი ეკონომიკური ამოცანის ამოსახსნელად.

წმინდა მიმდინარე ღირებულება – NPV ანგარიშობს მომავალი ფულადი ნაკადების მიმდინარე ღირებულებას საწყისი დანახარჯების გამოკლებით. თუ $NPV < 0$, პროექტი წამგებია და არ უნდა იქნეს განხილული. თუ $NPV > 0$, ან $= 0$ -ს, მაშინ პროექტი განხილვას ექვემდებარება (თუ სხვა პროექტი არა გვაქვს, ნულოვანი ვარიანტი ჩვენთვის მისაღები უნდა იყოს იმ თვალსაზრისით, რომ მისი განხორციელების შემდეგ ჩვენ გავხდეთ წარმატებული პროექტის მენეჯერი). ალტერნატიული პროექტების შეფასებისას უპირატესობა მიეცემა იმას, რომლის **NPV**-ც მეტია.

უკუგების შიდა განაკვეთი – IRR განსაზღვრავს უკუგების ნორმას, რომლისთვისაც წმინდა მიმდინარე (დისკონტირებული) ღირებულება 0-ის ტოლია. თუ პროექტის **IRR** მეტია კომპანიის მიერ მოთხოვნილ ნორმაზე (კომპანიის კაპიტალის ღირებულება), მაშინ პროექტი მისაღებია.

$$IRR = A + \frac{Na}{Na - Nb} \times (B - A) \quad ^1, \text{სადაც}$$

A - დისკონტირების დაბალი საპროცენტო განაკვეთი;

B – დისკონტირების მაღალი საპროცენტო განაკვეთი;

Na – წმინდა მიმდინარე ღირებულება დაბალი საპროცენტო განაკვეთისათვის;

Nb – წმინდა მიმდინარე ღირებულება მაღალი საპროცენტო განაკვეთისთვის.

¹ ACCA სახელმძღვანელო, ფინანსური ინფორმაცია მენეჯერებისათვის, თბ., 2003, გვ. 393.

მაგალითი: სამწლიანი საინვესტიციო პროექტის მოსალოდნელი ფულადი ნაკადებია:

წელი	ფულადი ნაკადი (ლარი)
0	(142700)
1	51000
2	62000
3	73000

გაიანგარიშეთ:

- ა) დისკონტირების 10%-იანი და 20%-იანი განაკვეთების შემთხვევაში პროექტის წმინდა მიმდინარე ღირებულება (NPV); ბ) პროექტის უკუგების შიდა განაკვეთის (IRR)-ის შესაბამისი მნიშვნელობა და გააკეთეთ კომენტარები.

ამოხსნა:

- ა) 0%-იანი დისკონტირების ნაკადები შესწორებას არ საჭიროებს (არ უკეთდება დისკონტირება), ხოლო 10%-ისა და 20%-ის შესაბამისი დისკონტირების კოეფიციენტები შეიძლება შეირჩეს დისკონტირების ცხრილიდან, რომელთა გათვალისწინებით ჩანანერი მიიღებს **მე-3.2.3 ცხრილის** სახეს.

ბ). $IRR = A + \frac{Na}{Na - Nb} \times (B - A)$ ფორმულის გამოყენებით 0-დან 10%-მდე დისკონტირების შემთხვევაში

$$IRR = 0 + \frac{43300}{43300 - 9694} \times (10 - 0) = 1.4 \times 10 = 14\%$$

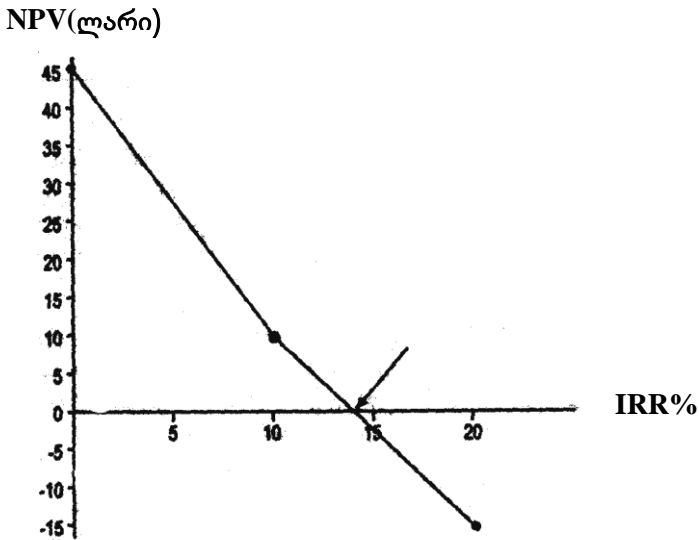
10-დან 20%-მდე დისკონტირების შემთხვევაში

$$IRR = 10 + \frac{9694}{9694 + 14922} \times (20 - 10) = 10 + 3.9 = 13.9\%$$

ე.ი. პროექტი მომგებიანია 14%-იან განაკვეთამდე, 14%-ზე NPV=0-ის, ხოლო 14%-ის ზევით იქნება წამგებიანი (იხ. ნახ. 2.2).

ცხრილი 3.2.3

წელი	0% ფულადი ნაკადი (ლარი)	10% დისკონტირების კოეფიციენტი	ფულის ნაკადი (ლარი)	20% დისკონტირების კოეფიციენტი	ფულის ნაკადი (ლარი)
0	(142700)	1.000	(142700)	1.000	(142700)
1	51000	0.909	46359	0.833	42483
2	62000	0.826	51212	0.694	43028
3	73000	0.751	54823	0.579	42267
NPV (ლარი)	43300		9694		(14922)



ნახ. 3.2.1. წმინდა მიმდინარე ღირებულების (NPV) უკუგების შიდა განაკვეთზე (IRR) დამოკიდებულების გრაფიკი.

საკონტროლო კითხვები:

1. რატომ უნდა იცოდეს პროექტის ხელმძღვანელმა სტრატეგიული მართვის პროცესი?
2. რა არის სტრატეგიული მართვა?
3. წარმოადგინეთ სტრატეგიული მართვის პროცესის სქემა.
4. რომელ ოპერაციებს მოიცავს სტრატეგიული მართვის პროცესი?
5. განმარტეთ მისია და მიზანი.
6. ჩამოთვალეთ ინვესტიციების შეფასების მეთოდები.
7. განმარტეთ ინვესტიციების უკუგების კოეფიციენტი.
8. განმარტეთ დისკონტირებული ფულადი ნაკადების მეთოდები.

1-ლი სავარჯიშო. თქვენი ფირმის კლიენტს შესთავაზეს ორი პროექტი და გთხოვთ დახმარება ამ პროექტებიდან საუკეთესოს შერჩევაში, რადგან მის ხელთ არსებული რესურსები საკმარისია მხოლოდ ერთი პროექტის განსახორციელებლად. პირველი კონტრაქტის ვადა არის 4 წელი, კონტრაქტის დაწყებისთანავე – 1000 ლარს, ხოლო ყოველი წლის ბოლოს გადაიხდიან 100 ლარს. მეორე კონტრაქტიც 4 წელი გრძელდება და ყოველი წლის ბოლოს გადაიხდიან 450 ლარს. კლიენტის მიმდინარე საპროცენტო განაკვეთი 20%-ია. ურჩიეთ კლიენტს, რომელი კონტრაქტი აირჩიოს. ივარაუდება, რომ კონტრაქტების ძალაში შესვლამდე საპროცენტო განაკვეთი დაეცემა 10%-მდე. რა გავლენას მოახდენს ეს თქვენ მიერ განეულ კონსულტაციაზე?

მე-2 სავარჯიშო. კომპანია განიხილავს დანადგარის შესყიდვის საკითხს 1,5 მლნ ლარის გადახდის პირობით. მოსალოდნელი შემოსავლები იქნება: 0.9 მლნ ლარი პირველი წლის ბოლოს, 0.6 მლნ ლარი მეორე წლის ბოლოს და 0.5 მლნ ლარი მესამე წლის ბოლოს. კომპანიისათვის რენტაბელურობის შიგა ნორმა 10%-ია. გამოიყენეთ დისკონტირების კოეფიციენტების ცხრილები და გამოთვალეთ ამ პროექტის მიმდინარე წმინდა ღირებულება.

მე-3 სავარჯიშო. ფირმა დგას არჩევანის წინაშე, შეიძინოს თუ არა 1.5 მლნ ლარად ღირებული დანადგარი, რომლის-განაც მოსალოდნელია შემდეგი ფულადი ნაკადების შემოს-ვლა:

დრო (წელი)	1	2	3
შემოსული ნაკადი (ლარი)	700	700	700

კომპანიისათვის რენტაბელობის შიგა ნორმა (დისკონტირების განაკვეთი) 10%-ია. იპოვეთ ამ პროექტის მიმდინარე წმინდა ღირებულება ამ საპროცენტო განაკვეთისათვის და გადანყვიტეთ: შეისყიდონ თუ არა დანადგარი (იგულისხმება, რომ თანხები შემოდის ყოველწლიურად, სანყისი თანხის ინვესტირების თარიღებში).

მე-4 სავარჯიშო. კომპანია ეძებს საინვესტიციო პროექტს, რომელსაც ექნება შემდეგი ფულადი ნაკადები:

წლის დასასრული	ფულადი ნაკადი (ლარი)
1	15000
2	17000
3	22000
4	2000

იმისათვის, რომ კომპანიამ მოიპოვოს ეს პროექტი, საჭიროა გრძელვადიან აქტივებში დღესვე დააბანდოს 36000 ლარი. ივარაუდება, რომ პროექტის დასრულებისთანავე აქტივები გაიყიდება 2000 ლარად. **გამოიანგარიშეთ:** დისკონტირების 10%-იანი და 20%-იანი განაკვეთებისათვის პროექტის წმინდა მიმდინარე ღირებულება, უკუგების შიგა განაკვეთი და გააკეთეთ კომენტარები: როგორ შეფასდეს უკუგების შიგა განაკვეთი მიმდინარე წმინდა ღირებულების მიღებული ორი მნიშვნელობით?

მე-5 სავარჯიშო. თქვენი ფირმის კლიენტს შესთავაზეს ორი პროექტი და გთხოვთ დახმარება ამ პროექტებიდან საუკეთესოს შერჩევაში, რადგან მის ხელთ არსებული

რესურსები საკმარისია მხოლოდ ერთი პროექტის განსახორციელებლად. პირველი კონტრაქტის ვადა არის 4 წელი, კონტრაქტის დაწყებისთანავე გადაიხდიან 1000 ლარს, ხოლო შემდეგ ყოველი წლის ბოლოს გადაიხდიან 100 ლარს. მეორე კონტრაქტიც 4 წელი გრძელდება და ყოველი წლის ბოლოს გადაიხდიან 430 ლარს. კლიენტის მიმდინარე საპროცენტო განაკვეთი 20%-ია. ურჩიეთ კლიენტს რომელი კონტრაქტი აირჩიოს და რატომ?

მე-6 სავარჯიშო. ფირმა ეძებს პოტენციურ საინვესტიციო პროექტს, რომელსაც ექნება შემდეგი ფულადი ნაკადები:

წლის დასასრული	ფულადი ნაკადი (ლარი)
1	15000
2	17000
3	22000
4	2000

იმისათვის, რომ ფირმამ მოიპოვოს ეს პროექტი, საჭიროა გრძელვადიან აქტივებში დღესვე დააბანდოს 39000 ლარი. ივარაუდება, რომ პროექტის დასრულებისთანავე აქტივები გაიყიდება 2300 ლარად. გაიანგარიშეთ დისკონტირების 10%-იანი და 20%-იანი განაკვეთებისათვის პროექტის წმინდა მიმდინარე ღირებულება. მიღებული შედეგების გამოყენებით გამოთვალეთ პროექტის უკუგების შიდა განაკვეთი და გააკეთეთ კომენტარები.

მე-7 სავარჯიშო. თქვენი ფირმის კლიენტს შესთავაზეს ორი პროექტი და გთხოვთ დახმარება ამ პროექტებიდან საუკეთესოს შერჩევაში, რადგან მის ხელთ არსებული რესურსები საკმარისია მხოლოდ ერთი პროექტის განსახორციელებლად. პირველი კონტრაქტის ვადა არის 4 წელი, კონტრაქტის დაწყებისთანავე გადაიხდიან 1200 ლარს, ხოლო შემდეგ ყოველი წლის ბოლოს გადაიხდიან 150 ლარს. მეორე კონტრაქტიც 4 წელი გრძელდება და ყოველი წლის ბოლოს გადაიხდიან 460 ლარს. კლიენტის მიმდინარე

საპროცენტო განაკვეთი 15%-ია. ურჩიეთ კლიენტს რომელი კონტრაქტი აირჩიოს და რატომ?

მე-8 საგარჯიშო. პროექტის ძირითადი საინვესტიციო კაპიტალი, რომელიც შეადგენს 2000 ლარს, განაპირობებს ხუთი წლის განმავლობაში ყოველწლიურად შემდეგი თანხების შემოსვლას: 500, 500, 600, 600 და 440 ლარის ოდენობით. დისკონტირების საპროცენტო განაკვეთი შეადგენს 12%-ს. მოგეთხოვებათ დაადგინოთ, მიზანშეწონილია თუ არა ამ პროექტის განხორციელება. ამისათვის გამოიყენეთ შემდეგი მეთოდები: ა). წმინდა მიმდინარე ღირებულების, ბ). უკუგების შიდა განაკვეთის. გააკეთეთ კომენტარები.

მიმდინარე ღირებულების ცხრილი

$$1 \text{ ლარის მიმდინარე ღირებულება } ^1 \frac{1}{(1+r)^n}$$

r – დისკონტირების განაკვეთი

n – პერიოდების რაოდენობა გადახდამდე

პერიოდი (n)	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%	9%	10%	
1	0.990	0.980	0.971	0.962	0.952	0.943	0.935	0.926	0.917	0.909	1
2	0.980	0.961	0.943	0.925	0.907	0.890	0.873	0.857	0.842	0.826	2
3	0.971	0.942	0.915	0.889	0.864	0.840	0.816	0.794	0.772	0.751	3
4	0.961	0.924	0.888	0.855	0.823	0.792	0.763	0.735	0.708	0.683	4
5	0.951	0.906	0.863	0.822	0.784	0.747	0.713	0.681	0.650	0.621	5
6	0.942	0.888	0.837	0.790	0.746	0.705	0.666	0.630	0.596	0.564	6
7	0.933	0.871	0.813	0.760	0.711	0.665	0.623	0.583	0.547	0.513	7
8	0.923	0.853	0.789	0.731	0.677	0.627	0.582	0.540	0.502	0.467	8
9	0.914	0.837	0.766	0.703	0.645	0.592	0.544	0.500	0.460	0.424	9
10	0.905	0.820	0.744	0.676	0.614	0.558	0.508	0.463	0.422	0.386	10
11	0.896	0.804	0.722	0.650	0.585	0.527	0.475	0.429	0.388	0.350	11
12	0.887	0.788	0.701	0.625	0.557	0.497	0.444	0.397	0.356	0.319	12
13	0.879	0.773	0.681	0.601	0.530	0.469	0.415	0.368	0.326	0.290	13
14	0.870	0.758	0.661	0.577	0.505	0.442	0.388	0.340	0.299	0.263	14
15	0.861	0.743	0.642	0.555	0.481	0.417	0.362	0.315	0.275	0.239	15
	11%	12%	13%	14%	15%	16%	17%	18%	19%	20%	
1	0.901	0.893	0.885	0.877	0.870	0.862	0.855	0.847	0.840	0.833	1
2	0.812	0.797	0.783	0.769	0.756	0.743	0.731	0.718	0.706	0.694	2
3	0.731	0.712	0.693	0.675	0.658	0.641	0.624	0.609	0.593	0.579	3
4	0.659	0.636	0.613	0.592	0.572	0.552	0.534	0.516	0.499	0.482	4
5	0.593	0.567	0.543	0.519	0.497	0.476	0.456	0.437	0.419	0.402	5
6	0.535	0.507	0.480	0.456	0.432	0.410	0.390	0.370	0.352	0.335	6
7	0.482	0.452	0.425	0.400	0.376	0.354	0.333	0.314	0.296	0.279	7
8	0.434	0.404	0.376	0.351	0.327	0.305	0.285	0.266	0.249	0.233	8
9	0.391	0.361	0.333	0.308	0.284	0.263	0.243	0.225	0.209	0.194	9
10	0.352	0.322	0.295	0.270	0.247	0.227	0.208	0.191	0.176	0.162	10
11	0.317	0.287	0.261	0.237	0.215	0.195	0.178	0.162	0.148	0.135	11
12	0.286	0.257	0.231	0.208	0.187	0.168	0.152	0.137	0.124	0.112	12
13	0.258	0.229	0.204	0.182	0.163	0.145	0.130	0.116	0.104	0.093	13
14	0.232	0.205	0.181	0.160	0.141	0.125	0.111	0.099	0.088	0.078	14
15	0.209	0.183	0.160	0.140	0.123	0.108	0.095	0.084	0.074	0.065	15

¹ მიმდინარე ღირებულება გულისხმობს მომავალში მისაღები თანხის დღევანდელი ღირებულების განსაზღვრას. ამ პროცესს დისკონტირება ეწოდება.

ანუიტეტის ცხრილი

1 ლარი ანუიტეტის¹ მიმდინარე ღირებულება $\frac{1 - (1 + r)^{-n}}{r}$

r – დისკონტირების განაკვეთი; n – პერიოდების რაოდენობა გადახდამდე.

(n)	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%	9%	10%
1	0.990	0.980	0.971	0.962	0.952	0.943	0.935	0.926	0.917	0.909
2	1.970	1.942	1.913	1.886	1.859	1.833	1.808	1.783	1.759	1.736
3	2.941	2.884	2.829	2.775	2.723	2.673	2.624	2.577	2.531	2.487
4	3.902	3.808	3.717	3.630	3.546	3.465	3.387	3.312	3.240	3.170
5	4.853	4.713	4.580	4.452	4.329	4.212	4.100	3.993	3.890	3.791
6	5.795	5.601	5.417	5.242	5.076	4.917	4.767	4.623	4.486	4.355
7	6.728	6.472	6.230	6.002	5.786	5.582	5.389	5.206	5.033	4.868
8	7.652	7.325	7.020	6.733	6.463	6.210	5.971	5.747	5.535	5.335
9	8.566	8.162	7.786	7.435	7.108	6.802	6.515	6.247	5.995	5.759
10	9.471	8.983	8.530	8.111	7.722	7.360	7.024	6.710	6.418	6.145
11	10.37	9.787	9.253	8.760	8.306	7.887	7.499	7.139	6.805	6.495
12	11.26	10.58	9.954	9.385	8.863	8.384	7.943	7.536	7.161	6.814
13	12.13	11.35	10.63	9.986	9.394	8.853	8.358	7.904	7.487	7.103
14	13.00	12.11	11.30	10.56	9.899	9.295	8.745	8.244	7.786	7.367
15	13.87	12.85	11.94	11.12	10.38	9.712	9.108	8.559	8.061	7.606
	11%	12%	13%	14%	15%	16%	17%	18%	19%	20%
1	0.901	0.893	0.885	0.877	0.870	0.862	0.855	0.847	0.840	0.833
2	1.713	1.690	1.668	1.647	1.626	1.605	1.585	1.566	1.547	1.528
3	2.444	2.402	2.361	2.322	2.283	2.246	2.210	2.174	2.140	2.106
4	3.102	3.037	2.974	2.914	2.855	2.798	2.743	2.690	2.639	2.589
5	3.696	3.605	3.517	3.433	3.352	3.274	3.199	3.127	3.058	2.991
6	4.231	4.111	3.998	3.889	3.784	3.685	3.589	3.498	3.410	3.326
7	4.712	4.564	4.423	4.288	4.160	4.039	3.922	3.812	3.706	3.605
8	5.146	4.968	4.799	4.639	4.487	4.344	4.207	4.078	3.954	3.837
9	5.537	5.328	5.132	4.946	4.772	4.607	4.451	4.303	4.163	4.031
10	5.889	5.650	5.426	5.216	5.019	4.833	4.659	4.494	4.339	4.192
11	6.207	5.938	5.687	5.453	5.234	5.029	4.836	4.656	4.486	4.327
12	6.492	6.194	5.918	5.660	5.421	5.197	4.988	4.793	4.611	4.439
13	6.750	6.424	6.122	5.842	5.583	5.342	5.118	4.910	4.715	4.533
14	6.982	6.628	6.302	6.002	5.724	5.468	5.229	5.008	4.802	4.611
15	7.191	6.811	6.462	6.142	5.847	5.575	5.324	5.092	4.876	4.675

¹ ანუიტეტი არის ფულის ნაკადი, რომელიც გულისხმობს დროის ნებისმიერ ტოლ შუალედებში ერთი და იმავე თანხის რეგულარულად მიღებას, ან გადახდას.

სიტუაცია ანალიზისთვის: 1. სტრატეგიული დაგეგმვა ფირმა „სირს“-ში.

70-იანი წლების ბოლოს „სირს, რობაკ ენდ კომპანიმ“ დაკარგა თავისი კონკურენტუნარიანობა და აღმოჩნდა ისეთ სიტუაციაში, რასაც ზოგიერთი დამკვირვებელი უწოდებს „ფირმის მარკის იმიჯის კრიზისს“. საცალო ვაჭრობა ყალიბდებოდა მომნიფებულ დარგად და კონკურენცია იყო დაუნდობელი. მყიდველები ხარჯავდნენ თავიანთი შემოსავლის მცირე ნაწილს ხანგრძლივი მოხმარების საქონელზე, ისეთებზე, როგორცაა საყოფაცხოვრებო ხელსაწყოები და ავეჯი, სადაც „სირსს“ ეჭირა ტრადიციულად ძლიერი პოზიციები. ამ დროს იგი ნელა რეაგირებდა თავისი საქმიანობის იმ ნაწილის მოდერნიზებაზე, რომელიც დაკავშირებული იყო ხანმოკლე მოხმარების საქონელთან. მცდელობამ გაეზარდათ გაყიდვები ფასების შემცირების ხარჯზე, კომპანია მიიყვანა გაყიდვების მოცულობის მნიშვნელოვან ზრდამდე, რამაც გამოიწვია მოგების შემცირება. ფირმის პრეზიდენტის ჯერომ როსოუს თანახმად, თუკი „სირსს“ სურდა ფუნქციონირება, რომ არაფერი ვთქვათ მის გაფართოებაზე, მათ სწრაფად უნდა ემოქმედათ. დადგა პერიოდი, როდესაც შესაძლებელი იყო, რომ გაეფართოებინათ მათი სავაჭრო ბაზა, ფირმა მომგებიანი გამხდარიყო და „სირსს“ გადაენაცვლებინა ახალ განვითარებად დარგებში, სადაც შესაძლებელი იქნებოდა მისი ტრადიციულად ძლიერი მხარეების გამოყენება.

ზოგიერთ სხვა ცვლილებებთან ერთად „სირსის“ ხელმძღვანელობამ გადაწყვიტა მოეხდინა ფირმის საქმიანობის დივერსიფიკაცია და შეეღწია ახალ მწარმოებლურ დარგებში. ერთ-ერთი პირველი ნაბიჯი, რომელიც გადადგმული იყო ძალისხმევის მხარდასაჭერად დივერსიფიკაციის მიმართულებით, იყო სტრატეგიული დაგეგმვის კორპორაციული კომიტეტის შექმნა, რომლის შემადგენლობაშიც შევიდნენ ვაჭრობის, დაზღვევისა და უძრავი ქონების განყოფილებების ხელმძღვანელები.

განხილვის პროცესში იყო დიდი აზრთა სხვადასხვაობა კომპანიის მომავალი განვითარების მიმართულების შესახებ.

იმ დროს, როდესაც ზოგიერთ ხელმძღვანელს მიაჩნდა, რომ კომპანია უნდა დარჩენილიყო თავის ტრადიციულ დარგში – საცალო ვაჭრობაში, სხვებს სურდათ საქმიანობის გაფართოება პერსპექტიულ სწრაფად განვითარებად დარგებში, მაგალითად, ტელეკავშირსა და საოჯახო გასართობი პროგრამების ხაზით. დივერსიფიკაციის სტრატეგიის შესარჩევად კომიტეტმა შეიმუშავა შესწავლისა და შეფასების სისტემატიური პროცესი. ეს პროცესი გულისხმობდა მთელი დარგების შესწავლას იმ მიზნით, რომ გამოვლენილიყო მათი ზრდისა და მომგებიანობის პოტენციური შესაძლებლობები, და ანალიზს იმის შესახებ, თუ როგორი შესაძლებლობა ექნებოდა „სირსს“ ახალ საქმეში შეეტანა თავისი სპეციფიკურად ძლიერი ელემენტები – რეპუტაცია, მარკეტინგი, ან ფინანსური სიძლიერე. კომიტეტმა განსაზღვრა ორიენტირები, რომლებიც ეხებოდა დარგის სიდიდეს, გაყიდვებისა და მოგების მოცულობას, დროის მონაკვეთს. ბიზნესი უნდა ყოფილიყო ორიენტირებული მომხმარებელზე და ყოფილიყო ისეთი, რომელშიც „სირსის“ სახელი და რეპუტაცია განსაზღვრავდა კონკურენტუნარიანობას; და ბოლოს, ბიზნესი უნდა ყოფილიყო ისეთი, რომლის განხორციელებაც შესაძლებელი გახდებოდა ეროვნულ დონეზე ქვეყანაში განლაგებული საცალო ვაჭრობის ასობით მაღაზიის საშუალებით.

სწორედ ამ სისტემურმა ძალისხმევამ მიიყვანა ფირმა „სირსი“ იმ გადაწყვეტილებამდე, რომ ორიენტაცია აელო მომხმარებლის ფინანსურ მომსახურებაზე, რასაც ამჟამად ჰქვია „სირს ფაინენშლ ნეტუორკ“ („სირსის“ ფინანსური ქსელი). „სირსი“ ფლობდა მომხმარებლის ფინანსური მომსახურების ორგანიზების მრავალ ნიშანს თავისი 26 მლნ-იანი საკრედიტო ბარათების განაღდების აქტიური ანგარიშებისა და მასში შემავალი ფირმა „ოლდსტეინ ისარანს კომპანის“ ნყალობით. კომიტეტის ძალისხმევამ მიიყვანა იგი „din uitter end kolduell benker“-ის ყიდვამდე და კლიენტების მიერ კარგად მიღებული ბარათის „დისკავერის“ დანერგვამდე, ამავე დროს გამოიყენება მაღაზიებით გასაღების არხები.

კითხვები:

1. როგორ მიგაჩნიათ, შეიცვალა თუ არა „სირსმა“ თავისი მისია?
2. სტრატეგიული დაგეგმარების კომიტეტის წევრების ფასეულობებმა როგორ იმოქმედა მათ დამოკიდებულებაზე დივერსიფიკაციის მიმართ?
3. რას აღიქვამს ხელმძღვანელობა „სირსის“ ძლიერ მხარეებად?
4. რომელი სტრატეგიული ალტერნატივა აირჩია „სირსმა“?

სიტუაცია ანალიზისთვის: 2. ქარხანა, რომელიც ამზადებს გარსს ძეხვეულის ნაწარმისთვის და ბეჭდავს მასზე ინგრედიენტებს, განლაგებულია სანკტ-პეტერბურგის ოლქის რაიონულ ცენტრში. ქარხანა შეიქმნა 2000 წელს. იგი პროექტით გათვალისწინებულ სიმძლავრეზე გავიდა 2001 წლის ბოლო კვარტალში. ეს არის ანალოგიური ბულგარული კონცერნის შვილობილი ქარხანა. ძირითადი კაპიტალი არის უცხოური. თავიდან გრანულები (ნედლეულის გარეკანის დასამზადებლად) შემოჰქონდათ საზღვარგარეთიდან. ახლა ნედლეული არის შერეული - ადგილობრივი და შემოტანილი. ადგილობრივი ნედლეული ნავთობპროდუქტების გადამამუშავების მეორადი პროდუქტია.

ქარხანაში ორი ძირითადი წარმოებაა: I – გარეკანის (გარსის) წარმოება და II – ბეჭდვა. არის კიდევ გაყიდვის, ყიდვის, მარკეტინგის და დიზაინის განყოფილებები. დიზაინის განყოფილება ქმნის „მაკეტ-კლიშეს“ და თითოეული შემკვეთისათვის ასრულებს ბეჭდვისწინა მოსამზადებელ სამუშაოს. გარეკანი სტანდარტულია შედგენილობით, მაგრამ განსხვავდება სიგანით (35-დან 85 მმ-მდე). ბეჭდვითი წარმოება არის ერთი ჩარხი, რომელიც მუშაობს დღე-ღამის განმავლობაში და მასზე დასაქმებულია 5 ადამიანი. გარსის წარმოება ითვლება „მავნედ“ რადგან წამლავს გარემოს. მასზე მუშაობს 100-მდე ადამიანი. თუკი „მბეჭდავები“ ძირითადად მამაკაცები არიან, გარეკანის წარმოებაზე ჭარბობენ ქალები.

ანალოგიური წარმოება დსთ-ში არ არის. ბოლო წელს შეიმჩნევა ზრდის მკვეთრი ტემპი: შეკვეთები არის როგორც რეგიონალური, ასევე ადგილობრივი. პერიოდულად დამზადებული გარეკანი მიეწოდებათ კლიენტებს. თვით ბელგიის სათავო კომპანიაც აწოდებს რუსეთს გარეკანებს. დღემდე არ არსებობს მკვეთრი და ცალსახა პოზიცია ამ საკითხებში.

დავალება:

1. განიხილეთ და აღწერეთ ორგანიზაცია (დასახელება, მისია, სტრუქტურა, თანამდებობათა ჩამონათვალი);
2. გაანალიზეთ თანამდებობები (ანდა ქვედანაყოფების ძირითადი ფუნქციები) ჯგუფის თანამონაწილეებს შორის, შეადგინეთ საშტატო განრიგი;
3. შეადგინეთ ორგანიზაციის ტერიტორიული გეგმა;
4. მოამზადეთ 2 ნთ-იანი პრეზენტაცია.

**Tavi IV. proeqtebis marTvis Tanamedrove
procesebi, sabazo elementebi
da qvesistemebi**

**4.1 პროექტის საბაზო ელემენტები, მართვის
ქვესისტემები და მათი ურთიერთკავშირი**

პროექტების მართვა, როგორც მეცნიერული მიმართულება იყენებს ფუნდამენტური და გამოყენებითი მეცნიერებების მიერ გამოყენებულ მიდგომებსა და მეთოდებს თანამედროვე მენეჯმენტის ჩარჩოებში. პროექტების მართვა წარმოადგენს სინთეზურ (შერწყმულ) დისციპლინას, რომელიც დაფუძნებულია მართვისადმი სისტემური მიდგომის პრინციპებზე.

პროექტი ღია სისტემაა, რომელიც შედგება ურთიერთდაკავშირებული სამუშაოთა ერთობლიობისაგან. ის ურთიერთქმედებს გარემოსთან, იღებს მისგან საჭირო რესურსებს და უბრუნებს მას მიღებულ შედეგებს. ამგვარად, შეგვიძლია გამოვყოთ ნებისმიერი პროექტის სამი საბაზო ელემენტი:

- 1. რესურსები;**
- 2. სამუშაოები;**
- 3. შედეგები.**

ეს საბაზო ელემენტები შეიძლება მივიჩნიოთ პროექტების მართვის ძირითად ობიექტებად. რესურსებში იგულისხმება მატერიალური, ენერგეტიკული და ინფორმაციული ობიექტების ერთობლიობა, რომლებიც აუცილებელია სამუშაოთა შესასრულებლად.

არსებობს რესურსების 3 ჯგუფი, რომლებიც გამოიყენება პროექტების მართვაში:

1. ადამიანური, რომელიც წარმოდგენილია საქმიანობის აქტიური სუბიექტების სახით. ისინი დაკავშირებულნი არიან ერთმანეთთან და სხვა რესურსებთან ურთიერთქმედების სისტემაში. ადამიანური რესურსები საქმიანობის აქ-

ტიური სუბიექტებია, თუმცა ერთმანეთთან ურთიერთობებში შეიძლება ობიექტებსაც წარმოადგენდნენ. ეკონომიკური თვალსაზრისით, ადამიანურ რესურსებს თავიანთი ღირებულება გადააქვთ თანდათანობით შრომის შედეგზე და ამ დროს ქმნიან დამატებით ღირებულებას. ადამიანურ რესურსებს მიეკუთვნებიან ხელმძღვანელები და მომუშავენი;

2. მატერიალური – პასიური საშუალებები და საქმიანობის საგნები, რომლებიც გამოყენებულია სამუშაოთა შესასრულებლად. საშუალებებს გადააქვს თავიანთი ღირებულება სამუშაოს შედეგებში მთლიანად, იცვლიან ნატურალურ ფორმას და წარმოდგენილი არიან შრომის შედეგებში. საქმიანობის საგნებს მიაკუთვნებენ მანქანებსა და მექანიზმებს (აქტიური საშუალებები), შენობებსა და ნაგებობებს (პასიური საშუალებები), ასევე მასალებსა და მაკომპლექტებებს;

3. ინფორმაციული – მმართველობითი ზემოქმედება სუბიექტებისა ობიექტებზე, რომელიც განსაზღვრულია სამუშაოთა მიზნებისა და შედეგების მიღწევისათვის. ინფორმაციული რესურსები ერთდროულად გვევლინება მმართველობითი საქმიანობის საშუალებებად და საგნებად.

სამუშაო საქმიანობის ნაწილია, რომელიც მიზნად ისახავს გარკვეული შედეგების მიღწევას საჭირო რესურსების გამოყენებით. სამუშაოს მიეკუთვნება საქმიანობა მატერიალური შედეგების (საწარმოო სამუშაოები) მისაღწევად, მმართველობითი ზემოქმედების განხორციელება და უკუკავშირი (გადაწყვეტილებები და ანგარიშები), მატერიალური ობიექტების გადაადგილება (მაგალითად, რესურსების მინოდებები).

შედეგი არის საქმიანობის პროდუქტი, რომელიც თავისთავში ახორციელებს ადრე ჩამოყალიბებულ მიზანს. შედეგი შეიძლება იყოს მატერიალური (პროდუქცია, ნაკეთობა) და არამატერიალური (ინფორმაციული – დოკუმენტები, სოციალური ეფექტი), პირდაპირი და ირიბი, შუალედური და საბოლოო.

აღსანიშნავია, რომ გარემო წარმოადგენს სხვადასხვა „შეშფოთებების“ წყაროს, რომელიც პირდაპირ, ან ირიბად

ზემოქმედებს მთლიანად პროექტზე, ან მის საბაზო ელემენტებზე. ასეთი „შეშფოთებები“ შეიძლება განზოგადებულად წარმოვადგინოთ რისკების სახით. რისკები არის, ერთის მხრივ, პროექტის ალბათური ურთიერთქმედება გარემოსთან და ამავე დროს პროექტის მართვის საბაზო ელემენტი.

პროექტის მართვის ყველა საბაზო ელემენტი ურთიერთზემოქმედებაშია, რაც შეიძლება წარმოვიდგინოთ პირამიდის სახით: რესურსები გამოიყენება სამუშაოს შესასრულებლად; სამუშაოები ქმნის შედეგებს; შედეგები შეიცავს რესურსების მატერიალურ და ეკონომიკურ საფუძვლებს. რისკები ზემოქმედებს რესურსებზე, სამუშაოებზე და შედეგებზე; პროექტი – გარემოზე და რისკებზე. პროექტის მართვის პროცესი გულისხმობს ყველა საბაზო ელემენტის მართვას. პროექტი, როგორც საქმიანობათა ერთობლიობა, მართვაა. იგი წარმოადგენს სისტემას. საქმიანობის სხვადასხვა სახეებს (ან მიმართულებებს) შეიძლება ვუნოდოთ პროექტის მართვის ქვესისტემები. გამოიყოფა მართვის ასეთი 8 ქვესისტემა:

1. შინაარსი;
2. ხანგრძლივობა;
3. ღირებულება;
4. ხარისხი;
5. პერსონალი;
6. მატერიალურ-ტექნიკური უზრუნველყოფა (რესურსები);
7. კომუნიკაციები;
8. რისკები.

ეს ქვესისტემები სხვადასხვაგვარად ურთიერთქმედებენ საბაზო ელემენტებთან.

შინაარსის მართვა განსაზღვრავს სამუშაოს სტრუქტურას და შედგენილობას, რესურსებს, შედეგებს და რისკებს. ხანგრძლივობის მართვა ზემოქმედებს როგორც სამუშაოებზე, ისე რესურსებზე (რადგან სამუშაოების დაწყება ნიშნავს რესურსების მიღებას ანდა გამოყენების დაწყებას), შედეგებზე (რადგან სამუშაოების დასრულება ნიშნავს შედეგის მიღებას) და რისკებზეც (რადგან გარემო ფაქტორების ზემოქმედება აისახება ხანგრძლივობაზეც). ღირებულებისა და

ხარისხის მართვა მიმართულია ყველა საბაზო ელემენტისაკენ, პერსონალის, მატერიალურ-ტექნიკური უზრუნველყოფისა და კომუნიკაციების მართვა – რესურსების შესაბამისი სახეობებისაკენ (ადამიანური, მატერიალური, ინფორმაციული) და რისკების მართვა – მთელი პროექტის გარე სამყაროსთან ურთიერთობისაკენ.

გადანყვეტილების შემუშავებისა და განხორციელების ფაზაში, პროექტის მართვის ქვესისტემის რეალიზაცია ერთი, ან რამდენიმე მმართველობითი მოდელის მომზადებისაგან შედგება. ამ დროს მოდელები წარმოადგენენ რეალიზაციისა და კონტროლის პროცესის შესრულების საშუალებას. სანყისი მოდელის საფუძველზე იგება მომდევნო, რომელიც ასახავს ფაქტობრივ მიღწეულ შედეგებს. ამრიგად, მმართველობითი მოდელი რეალობის აბსტრაქტული ასახვა კი არა, არამედ მართვის რეალური ინსტრუმენტია.

ცხრილ 4.1-ში წარმოდგენილია პროექტის მართვის ქვესისტემების აღწერა მმართველობითი მოდელებისა და საბაზო ელემენტების მიხედვით.

ცხრილი 4.1.

პროექტის მართვის ქვესისტემებისა და საბაზო ელემენტების ურთიერთკავშირი

პროექტის მართვის ქვე-სისტემა	საბაზო ელემენტები	მმართველობითი მოდელები
შინაარსის მართვა	შედეგები, სამუშაოები, რესურსები, რისკი	მიზანთა ხე
ხანგრძლივობის მართვა	სამუშაო	სამუშაოთა ხე, ქსელური მოდელი, კალენდარული გრაფიკი
ღირებულების მართვა	შედეგები, სამუშაო, რესურსები	დანახარჯების სტრუქტურა (ღირებულების ხე), შემოსავლების სტრუქტურა, ბიუჯეტის ფულადი ნაკადების გრაფიკი
ხარისხის მართვა	შედეგები, სამუშაო, რესურსები	პროდუქციის სტრუქტურა, მოთხოვნილებების სტრუქტურა (მოთხოვნილებები პროდუქციის მიმართ)
პერსონალის მართვა	რესურსები (აღამიანური)	ორგანიზაციული სტრუქტურა, სამტატო განრიგი, პასუხისმგებლობის ცხრილი, ქსელური ცხრილი
მატერიალურ-ტექნიკური უზრუნველყოფის მართვა	რესურსები (მატერიალური)	რესურსების სტრუქტურა, მიწოდებების გრაფიკი.
კომუნიკაციების მართვა	რესურსები (საინფორმაციო)	დოკუმენტაციების ხე, საინფორმაციო სისტემის სქემა.
რისკების მართვა	რისკები	რისკების ხე, გადანყვებილების ხე.

4.2. პროექტის მართვის სისტემა და მართვის პროცესი.

სისტემური მიდგომის თვალსაზრისით პროექტის მართვის ყველა ქვესისტემის საქმიანობა წარმოგვიდგება როგორც ურთიერთდაკავშირებული პროცესებისა და გადაწყვეტილებათა მიღების ერთიანობა. პროცესში (ისევე, როგორც მთლიანად პროექტში) გამოყოფენ შესასვლელს, გამოსასვლელს და პროცესორს (ნახ. 4.2.).

შესასვლელი არის რესურსების ერთიანობა (მათ შორის ინფორმაციულიც, რომელშიც შეიძლება შედიოდეს მმართველობითი სიგნალები მიღებულ გადაწყვეტილებათა შესასრულებლად) აუცილებელი შედეგის მისაღებად.

გამოსასვლელი – პროექტის ყველა შედეგის ერთიანობა;

პროცესორი – სამუშაოების ერთობლიობა, რომელიც აერთიანებს შემავალ რესურსებსა და მოქმედებებს ორიენტირებულს გამომავალი შედეგების მისაღებად.

ამრიგად, პროცესი, როგორც პროექტის მართვის ერთეული, შედგება იმავე საბაზო ელემენტებისგან, რისგანაც მთელი პროექტი (სამუშაოები, რესურსები შედეგები). ამ დროს ყველა პროცესისათვის არსებობს რისკი, რომელიც წარმოიქმნება გარემოში სხვა პროცესის განხორციელებისას და ძირითად პროცესზე მოქმედებს პირდაპირ ან ირიბად.

პროექტის მართვის სამუშაოთა შესრულების პროცესში იქმნება სამუშაოთა განხორციელების ალტერნატიული სიტუაციები. ალტერნატიული ვარიანტის შერჩევა ხდება გადაწყვეტილების მიღების შედეგად.

გადაწყვეტილების მიღება არის პროცედურების ერთობლიობა, რომელთა რეალიზაცია ალტერნატივების ნაკრებიდან ოპტიმალური ვარიანტის შერჩევის საშუალებას იძლევა.

პროექტის მართვის ფარგლებში შეიძლება გამოვყოთ პროცესების მართვის 4 სახე:

1. დაპროექტება (დაგეგმვა);
2. რეალიზაცია;
3. კონტროლი;
4. დასრულება.

დაპროექტების (დაგეგმვის) პროცესი მოიცავს როგორც მთლიანად პროექტის მართვის, ისე ცალკეული ქვესისტემების (პროცესების, სამუშაოების) საქმიანობის ოპტიმალური მოდელის შემუშავებას;

რეალიზაციის პროცესში ხდება კონკრეტული საგნობრივი სფეროს ფარგლებში უკვე არსებული მოდელის განხორციელება;

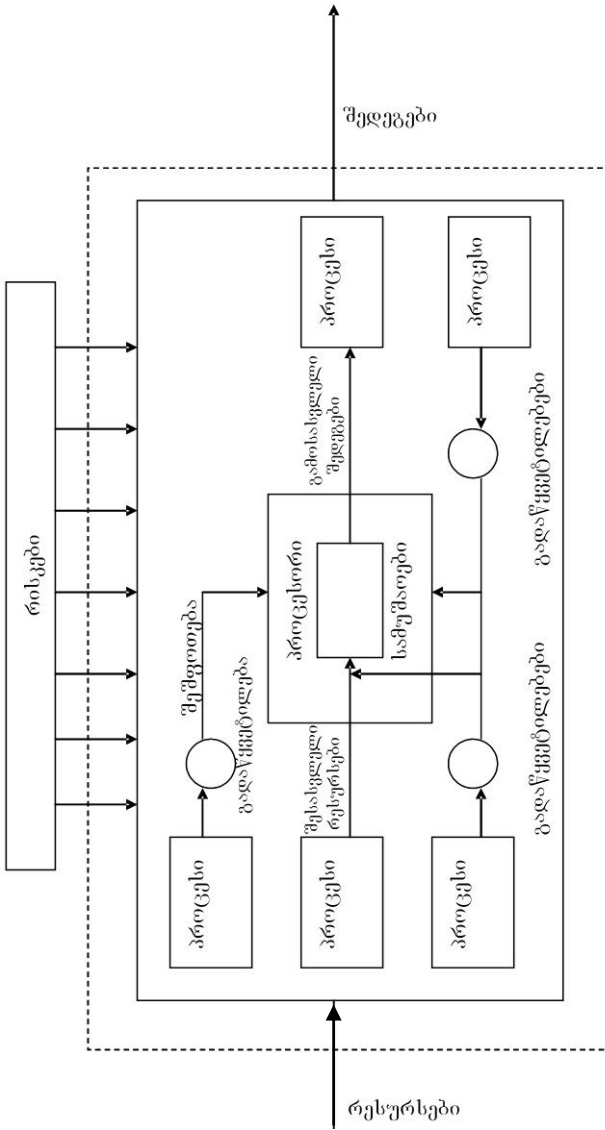
კონტროლის პროცესი ასახავს უკვე არსებულ მოდელზე მიღებულ შედეგებს, უზრუნველყოფს ფაქტობრივი და პროგნოზული გადახრების გამოვლენას და მაკორექტირებელი და გამაფრთხილებელი ღონისძიებების შემუშავებას;

დასრულების პროცესი ეს უკვე მოდელის შექმნაა, რომელიც ასახავს ფაქტობრივ მიღწეულ შედეგს, ახდენს როგორც ამ შედეგის შედარებას დასახულ მიზანთან, ისე სამუშაოთა ეფექტიანობისა და შედეგიანობის ანალიზს.

ამრიგად, პროექტზე მთლიანი წარმოდგენა რომ შეგვექმნას, საჭიროა ერთობლივად განვიხილოთ:

- პროექტის მართვის სამი საბაზო ელემენტი;
- პროექტის მართვის რვა ქვესისტემა;
- მართვის პროცესების ოთხი სახე.
- გადანყვეტილების მიღების პროცედურის ოთხი სახე

(1. გადანყვეტილების მიღება პროექტის, პროცესის დაწყებაზე; 2. გადანყვეტილების მიღება პროექტის რეალიზაციის ხერხებზე, 3. გადანყვეტილების მიღება მიზანში და შესაბამისად პროექტის გეგმაში კორექტირების შეტანაზე, 4. გადანყვეტილების მიღება პროექტის, პროცესის დასრულებაზე).



ნახ. 4.2. პროექტის სისტემური წარმოსახვა

საკონტროლო კითხვები:

1. განმარტეთ პროექტი, საბაზო ელემენტები და დაახასიათეთ ისინი;
2. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ პროექტის მართვის ქვესისტემები;
3. განიხილეთ პროექტის მართვის ქვესისტემებისა და საბაზო ელემენტების ურთიერთკავშირი;
4. წარმოადგინეთ პროექტი სისტემის სახით;
5. განმარტეთ პროექტის მართვის პროცესი და დაახასიათეთ;
6. ჩამოაყალიბეთ გადანყვეტილებათა მიღების პროცედურის სახეები.

Tavi V. qseluri gegmis SemuSaveba

5.1 სამუშაოს დანაწევრების სტრუქტურა WBS

პროექტის ნებისმიერი პროგრამა დაფუძნებული უნდა იყოს ანალიზზე, უნდა ასახავდეს სტრატეგიას და უზრუნველყოფდეს კონტროლის საშუალებას. პროგრამის შედგენისას დაცული უნდა იყოს ბალანსი არსებითი ინფორმაციის ჩართვის აუცილებლობასა და გადმოცემის სიმარტივეს შორის. თუ სქემა ზედმეტად რთულია, ის კარგავს ფასეულობას, რადგან მასში სწრაფად გარკვევა ძნელდება, ხოლო, თუ ის ძნელად საკითხავია, პროექტის სამუშაოების რეგულაობა ირღვევა და სქემის გამოყენებას აზრი ეკარგება. პროექტის მენეჯერს შეუძლია გამოიყენოს მის ხელთ არსებული სხვადასხვა მეთოდი და საშუალება, კერძოდ:

- სამუშაოს დანაწევრების სტრუქტურა (**Work breakdown structure – WBS**);
- კრიტიკული გზის ანალიზი;
- განტის დიაგრამა;
- რესურსების ჰისტოგრამა;
- პროექტის ბიუჯეტი;

WBS გამოიყენება მთლიანი სამუშაოს დასაყოფად ცალკეულ ერთეულებად და შემდეგ მათ დასანაწილებლად პროექტის გუნდის წევრებს შორის. **WBS**-ის მთავარი იდეა არის სამუშაოს დაყოფა სულ უფრო და უფრო მცირე ნაწილებად (მოდულებად, პაკეტებად) მანამ, სანამ პროექტი არ წარმოდგება ცალკეული ღონისძიებების თანმიმდევრობის სახით. **WBS** სტრუქტურის შესადგენად ხშირად მიმართავენ ქვემოთ მოცემული იერარქიულ მიდგომას:

პირველი დონის WBS სტრუქტურა



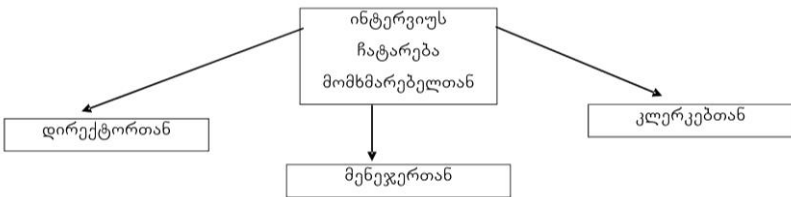
ამ დონეზე პროექტი იყოფა სტადიებად, რისთვისაც ხშირად გამოიყენება პროექტის სასიცოცხლო ციკლის სტადიები, როგორც პროექტის ძირითადი ქვედანაყოფები.

მეორე დონის WBS სტრუქტურა



აქ თითოეულ სტადიას ყოფენ დავალებათა ჯგუფებად. პირველი ჯგუფი (მომხმარებელთან ინტერვიუს ჩატარება) მოითხოვს შემდგომ ანალიზს.

მესამე დონის WBS სტრუქტურა



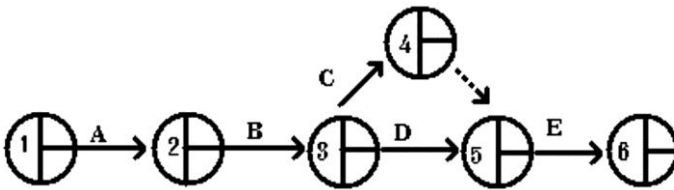
ამ სტადიაზე დავალებათა ჯგუფებს ყოფენ ინდივიდუალურ მოდულებად, როგორც ნაჩვენებია ზემოთ. კომპლექსურ პროექტებში შეიძლება აუცილებელი იყოს უფრო ღრმად წასვლა, რათა მიღებულ იქნეს სამუშაოს დანაწილების საკმარისად დეტალური სტრუქტურა. როდესაც განი-

საზღვრება ინდივიდუალური დავალებები, სამუშაო შეიძლება განაწილდეს პროექტის გუნდის წევრებს შორის მათი გამოცდილებისა და ცოდნის დონის გათვალისწინებით.

სამუშაოს დანაწილების შემდეგ შესაძლებელი ხდება პროექტის ქსელური დიაგრამის აგება. არსებობს ამ მეთოდის რამდენიმე ვარიანტი. ყველაზე მეტად ცნობილია კრიტიკული გზის ანალიზი, რომელსაც ზოგჯერ **კრიტიკული გზის მეთოდსაც** უწოდებენ. ქსელური ანალიზი მოიცავს პროექტის დაყოფას შემადგენელ ღონისძიებებად და მათ წარმოდგენას დიაგრამის ფორმით.

5.2. ქსელური დიაგრამის აგება

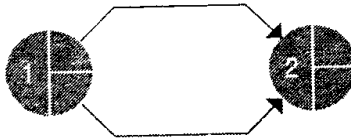
დიაგრამის აგება მოითხოვს გარკვეულ პრაქტიკას. ზოგიერთი პროექტისათვის საჭიროა რამდენიმე მცდელობა, სანამ აიგება კორექტული დიაგრამა. ხშირად ამ პროცესის გასამარტივებლად გამოიყენება კომპიუტერული პროგრამები. ქვემოთ მოცემულია მარტივი დიაგრამა, რომელიც გამოხატავს ღონისძიებათა თანამიმდევრობას. ამ დიაგრამას ქსელი ეწოდება და მთელ პროექტს მოიცავს.



წრეების შემაერთებელი სწორი ხაზები აღნიშნავს ღონისძიებებს (მოქმედებებს), რომლებსაც ესაჭიროება რესურსები, ან დრო. ისარი მიუთითებს მოქმედების მიმართულებას. წრეებს, მოვლენებს (ხდომილობებს) უწოდებენ და დროის მოცემულ მომენტებზე მიანიშნებს. თითოეული მოვლენა შეესაბამება რაიმე მოქმედების დასაწყისს, ან დასასრულს. მაგალითად, 3 დროის ის მომენტი, როდესაც დასრულებულია B მოქმედება და იწყება C და D მოქმედებები. 4-ისა და 5-

ის შემაერთებელ წყვეტილ ხაზს ფიქტიური მოქმედება ეწოდება. მას არ ესაჭიროება დრო ან რესურსი, მაგრამ გამოიყენება იმისათვის, რომ დიაგრამა მარტივად გასაგები იყოს და არ დაირღვეს დიაგრამის აგების წესები. ქსელური დიაგრამის ასაგებად გამოიყენება შემდეგი წესები:

1. დასრულებულ ქსელურ დიაგრამას უნდა ჰქონდეს მხოლოდ ერთი შესასვლელი და ერთი გამოსასვლელი წერტილი;
2. ყოველ მოქმედებას უნდა ჰქონდეს ერთი წინმსწრები მოვლენა „კუდი“ და ერთი მომდევნო მოვლენა „თავი“ (პირველი და ბოლო მოქმედების გარდა);
3. რამდენიმე მოქმედებას შეიძლება ჰქონდეს ერთი და იგივე კუდი, ასევე თავი, მაგრამ არც ერთ მოქმედებას არ შეიძლება ჰქონდეს ერთდროულად ერთი და იგივე კუდი და თავი. ქვემოთ მოცემული დიაგრამა არასწორია.

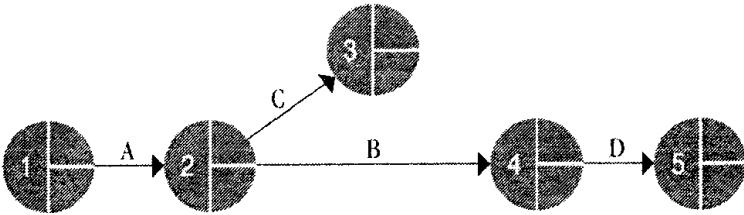


ამ შემთხვევაში შეიძლება გამოყენებულ იქნეს ფიქტიური მოქმედება. აღნიშნული დიაგრამის კორექტული ვარიანტები შეიძლება იყოს:

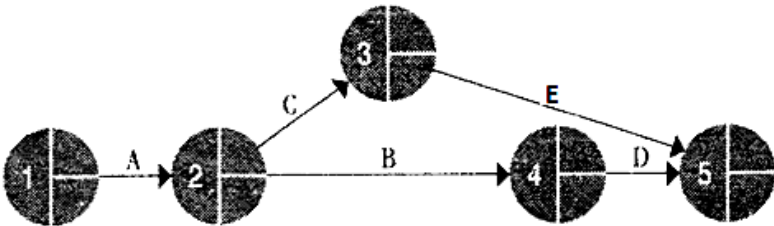


4. მოვლენა არ მოხდება მანამ, სანამ არ დასრულდება მასში შემავალი ყველა მოქმედება;

5. დაუშვებელია „მარყუჟები“. არ შეიძლება არსებობდეს ღონისძიებათა თანამიმდევრობა, რომლებიც იწყება რაიმე მოვლენიდან და იწვევს იმავე მოვლენას (უკვე მომხდარს). ქსელის არსი ისაა, რომ იგი შედგება დროში წინმიმართულ ღონისძიებათა თანმიმდევრობისა და უნიკალური მოვლენებისაგან.
6. დაუშვებელია „დაკიდება“. ყველა ღონისძიებას თავისი წვლილი უნდა შეჰქონდეს სქემის განვითარებაში. წინააღმდეგ შემთხვევაში ასეთი ღონისძიება უარყოფილ უნდა იქნეს, როგორც უადგილო.



„დაკიდებული“ ღონისძიება შეიძლება ჩართულ იქნეს ქსელურ დიაგრამაში, თუკი იგი ხელს უწყობს პროექტის განვითარებას. იგი უნდა შეუერთდეს საბოლოო მოვლენას ისე, როგორც ეს ნაჩვენებია ქვემოთ მოცემულ სქემაზე:

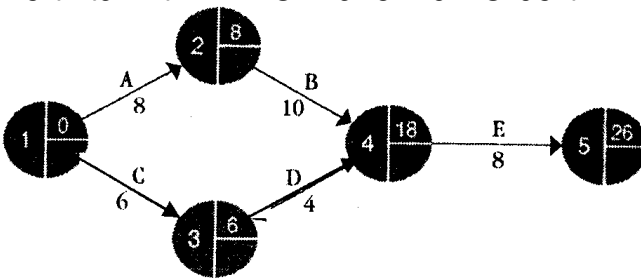


5.3. ქსელის აგების პრინციპები

1. ქსელი იგება მარცხნიდან მარჯვნივ. საწყისი მოვლენა დიაგრამაზე მითითებულია მარცხნივ, საბოლოო მოვლენა კი – მარჯვნივ;
2. ქსელის აგების დროს არ გამოიყენება მასშტაბი;
3. ისრები, რომლებიც გამოხატავენ ღონისძიებებს, მიმართული უნდა იყოს მარჯვნივ;
4. მოვლენები ისეთი თანმიმდევრობით უნდა დაინომროს, რომ მოქმედება მიმართული იყოს მცირე ნომრიანი მოვლენიდან დიდ ნომრიანისაკენ;
5. თუ შესაძლებელია, უნდა მოვერიდოთ ხაზების გადაკვეთას;
6. საწყისი მოვლენა წრის ნაცვლად შეიძლება წარმოდგენილ იქნეს ხაზის სახით.

კრიტიკული გზა არის იმ მოქმედებათა თანმიმდევრობა, რომელთა ხანგრძლივობა განსაზღვრავს პროექტის მთლიან ხანგრძლივობას. კრიტიკულ გზაზე მოთავსებულ მოქმედებებს კრიტიკული მოქმედებები ეწოდება, რადგან ამ მოქმედებათა გაჭიანურება ან დაყოვნება გამოიწვევს მთელი პროექტის ხანგრძლივობის გაზრდას.

დიაგრამაზე მოყვანილია ორი მიმართულების გზა – საწყისიდან საბოლოო წერტილამდე ABE და CDE. საჭირო დროა შესაბამისად 26 და 18 დღე. რადგან ABE გზას ესაჭიროება უდიდესი დრო, ამიტომ ეს გზა კრიტიკულია.



1-ლი მოვლენა არის საწყისი მოვლენა, მოვლენა მე-2 ხდება A მოქმედების დასრულების შემდეგ და ამიტომ მისი

მოხდენის უადრესი დროა 8 დღე. მე-3 მოვლენა მოხდება 6 დღის შემდეგ. 4 მოვლენა – B და D მოქმედებების დასრულების შემდეგ.

ყოველი წინა მოვლენის მოხდენის უგვიანესი დრო გამოითვლება მისი მარჯვენა მოვლენის მოხდენის უადრესი დროისაგან ღონისძიების ხანგრძლივობის გამოკლებით.

მე-4 მოვლენის მოხდენის უგვიანესი დრო $26-8=18$ დღე;

მე-3 მოვლენის მოხდენის უგვიანესი დრო $18-4=14$ დღე;

მე-2 მოვლენის მოხდენის უგვიანესი დრო $18-10=8$ დღე.

მე-3 მოვლენის მოხდენის უგვიანესი დრო (14 დღე) 8-ით მეტია მოხდენის უადრეს დროზე (6 დღე). ეს თავისუფალი დრო არ ახდენს გავლენას პროექტის მთლიან ხანგრძლივობაზე. პროექტი დამთავრდება 26 დღეში.

სხვაობას პროექტის დასრულების უგვიანეს და უადრეს პერიოდებს შორის **დროის რეზერვი** ეწოდება. დროის რეზერვი იძლევა თავისუფლებას იმ მოვლენების დაგეგმვისას, რომლებიც არ იმყოფება კრიტიკულ გზაზე.

5.4 განტის დიაგრამა

განტის დიაგრამა, ისევე როგორც კრიტიკული გზის დიაგრამა, ასახავს პროექტის შემადგენელ ღონისძიებებს, მხოლოდ იმ განსხვავებით, რომ ღონისძიებები მოცემულია ჰორიზონტალური, ზოლებიანი დიაგრამის სახით, სადაც ზოლები შეესაბამება ღონისძიებებს, დროში მკაფიოდ განსაზღვრული დასაწყისითა და დასასრულით.

თითოეული ზოლის სიგრძე არის რაიმე ღონისძიების ხანგრძლივობა. დიაგრამაზე თითოეულ ღონისძიებას შეესაბამება ორი ზოლი. ერთია წვრილი ზოლი, რომელიც ღონისძიების დაგეგმილ ხანგრძლივობაზე მიუთითებს. მეორე კი – მსხვილი ზოლი, ფაქტობრივი ხანგრძლივობაა.

ლონისძიებები	ხანგრძლივობა
1. სისტემის აღწერა	----- *****
2. პროგრამირება	----- *****
3. პროგრამის ტესტირება	----- *****
4. სისტემის ტესტირება	----- *****
5. ფაილების გარდაქმნა	-----
6. პერსონალის სწავლება	-----

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11

----- დაგეგმილი ხანგრძლივობა
***** ფაქტობრივი ხანგრძლივობა

განტის დიაგრამა არის ურთიერთდაკავშირებულ სამუშაოთა გრაფიკული გამოსახვა, რომელიც ხშირად გამოიყენება, როგორც ქსელური ანალიზის ნაწილი. ამგვარ დიაგრამებს აგებენ იმისათვის, რომ განსაზღვრონ ურთიერთდაკავშირებულ სამუშაოთა ლოგიკური თანმიმდევრობა, სამუშაოთა განხორციელების ვადები და პროგრამის განხორციელების უმოკლესი ვადა. ხშირ შემთხვევაში ასეთი დიაგრამები დიდია, დამაბნეველი და ნაკლებად გასაგები სხვებისათვის, გარდა დამპროექტებლებისა. ზოგჯერ ისინი გამოუსადეგარი ხდება იმ პერსონალისათვის, ვისთვისაცაა განკუთვნილი, რადგან კომუნიკაციისა და ინფორმაციის არასრულყოფილ საშუალებებს წარმოადგენენ. ამიტომ მთლიანი ქსელების დაყოფა ხდება ჯერ მცირე „ფრაგმენტებად“ და შემდეგ ხორციელდება მათი წარმოდგენა გრაფიკების სახით.

ასეთი დიაგრამები მართვის ინსტრუმენტებად იქცევა მხოლოდ რეგულარული მონიტორინგის პირობებში. კრიტიკული გზისა და განტის დიაგრამები შეიძლება გამოუყენებე-

ლი აღმოჩნდეს, თუ პროექტის მენეჯერები არ მოახდენენ მათ რეგულარულ კორექტირებას სამუშაოთა ფაქტობრივი მსვლელობის შესაბამისად.

დაგვიანებული შედეგების შეფასების ყველაზე ეფექტურ მეთოდს ქსელური პროგრამების მონიტორინგი წარმოადგენს, სამუშაოთა თანმიმდევრობის ყოველი შუალედური რევიზიის შემდეგ, როცა განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა, პირველ რიგში, დასამთავრებელი სამუშაოების ხანგრძლივობასა და, მეორე რიგში, მოსალოდნელი მოცდენების ანალიზს. ამგვარი მონიტორინგი საკმაოდ ძვირია და მოითხოვს პროგრამის შემმუშავებლის მუდმივ მონაწილეობასა და თანამშრომლობას პროექტის მენეჯერთან. იმ შემთხვევაშიც კი, როცა პროგრამების რეგულარული განახლება ხდება, ხშირად არც მოიჯარე და არც დამპროექტებელი არ ფლობს საჭირო რესურსებს შუალედური შემოწმების სრული და ეფექტური აღრიცხვისათვის.

ამიტომ, კრიტიკული გზისა და განტის დიაგრამების საშუალებით შესაძლებელია ოპერაციების თანმიმდევრობისა და ხანგრძლივობის გამოსახვა გრაფიკების სახით. ეს კი უფრო თვალსაჩინოს გახდის ღონისძიებათა ხანგრძლივობისა და კრიტიკული გზის ურთიერთდამოკიდებულებას. გრაფიკზე შეიძლება ვაჩვენოთ მოთხოვნილება სამუშაო ძალაზე და დანახარჯები ყველა სახის სამუშაოზე. დასაქმებულთა რაოდენობა შეიძლება შეჯამდეს რესურსების **ჰისტოგრამის** სახით, სადაც ნათლად ჩანს საჭირო კადრების რაოდენობის განაწილება პროექტის განმავლობაში, ხოლო განეული ხარჯები აისახება მრუდით.

სავარჯიშო 1. კრიტიკული გზის პოვნა.

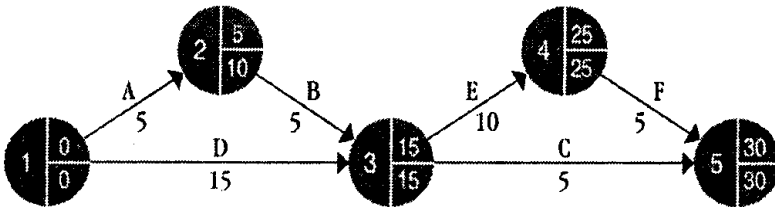
დახაზეთ ქსელური დიაგრამა და იპოვეთ კრიტიკული გზა შემდეგი პროექტისათვის:

ლონისძიება	წინმსწრები ლონისძიება	ხანგრძლივობა (დღეები)
A	–	5
B	A	5
C	B,D	5
D	–	15
E	B,D	10
F	E	5

ამოხსნა:

კრიტიკული გზის მოძებნა

ლონისძი- ება	წინმსწრები ლონისძიება	საწყისი მოვლენა	საბოლოო მოვლენა	ხანგრძლი- ვობა (დღეები)
A	–	1	2	5
B	A	2	3	5
C	B,D	3	5	5
D	–	1	3	15
E	B,D	3	4	10
F	E	4	5	5



კრიტიკული გზაა **DEF**, ხანგრძლივობა – **30** დღე.

5.5 პროექტის ბიუჯეტი

ბიუჯეტი პროექტის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ნაწილია. კარგად შედგენილი ბიუჯეტი პროექტის წარმატების მთავარი პირობაა. **ბიუჯეტი არის პროექტის შემოსავლებისა და ხარჯების გეგმა, რომლის ძირითადი დანიშნულებაა ფინანსური რესურსების დროში გამოყენების დაგეგმვა.** ბიუჯეტი შედგება ორი ნაწილისაგან: ბიუჯეტის შემოსავალი და გასავალი ნაწილისაგან. ბიუჯეტის შემოსავალი ნაწილი ასახავს ყველა შესაძლებელ ფინანსურ შემოსავლებს, რომელიც მისაღებია საბიუჯეტო პერიოდში, გასავალი ნაწილი კი აჯგუფებს დანახარჯებს კატეგორიების მიხედვით.

არსებობს ბიუჯეტის შედგენის ორი მეთოდი: განსახორციელებელი პროექტების მიხედვით და განსახორციელებელი დანახარჯების მიხედვით.

პროექტის ბიუჯეტის დანახარჯების ძირითადი მუხლებია:

1. პირდაპირი დანახარჯები

- ა) შრომა;
- ბ) მასალები;
- გ) მონეობილობები;
- დ) სხვა დანახარჯები.

2. პროექტის ზედნადები ხარჯები;

3. საერთო და ადმინისტრაციული ზედნადები ხარჯები.

პირდაპირი დანახარჯები უშუალოდ არის დაკავშირებული სამუშაოს პაკეტთან. ისინი წარმოადგენენ ნაღდი ფულის რეალურ დანახარჯებს და გადახდილი უნდა იქნეს პროექტზე სამუშაოთა მიმდინარეობისას. პირდაპირ დანახარჯებს, ჩვეულებრივ, გამოყოფენ ზედნადები ხარჯებისაგან.

პროექტის ზედნადები ხარჯები, რომელიც ეხება პროექტს მთლიანობაში (ხარჯები კონსულტაციებზე, სწავლებაზე, მივლინებებზე და ა.შ.), არ შეიძლება მიბმული იყოს რომელიმე შუალედურ შედეგთან. **საერთო და ადმინისტრაციულ ზედნადებ ხარჯებს მუდმივ ხარჯებ-**

საც უნოდებენ. საერთო და ადმინისტრაციული დანახარჯების ასიგნება სხვადასხვა ორგანიზაციებში სხვადასხვაა. იგი გამოიანგარიშება პროცენტულად პირდაპირი დანახარჯებიდან. **მაგალითად** თუ, პირდაპირი დანახარჯები შეადგენს 400000 ლარს, მაშინ მას დაემატება 50% საერთო და ადმინისტრაციული ხარჯებისთვის და პროექტზე განეული ხარჯების საერთო თანხა იქნება 600000 ლარი.

მსხვილ ორგანიზაციებში ასეთი ტარიფის გამოყენებამ შეიძლება პროექტის ღირებულება საკმაოდ გაზარდოს, რადგან საერთო თანხაში შეყვანილი იქნება ის მუდმივი, საერთო და ადმინისტრაციული ხარჯები, რომლებსაც არა აქვთ არანაირი უშუალო კავშირი პროექტთან. თუ პროექტში არ გამოიყენება მატერიალური-სანარმოო მარაგები, ან მატერიალურ-ტექნიკური (საექსპლუატაციო) საშუალებები, მაშინ პროექტის საერთო ხარჯებში არ შეიძლება ამ ხარჯების შეტანა. ამის თავიდან ასაცილებლად მსხვილი ფირმები თავიანთ მუდმივ, საერთო და ადმინისტრაციულ დანახარჯებს ხშირად ყოფენ ე.წ. პირდაპირი დანახარჯების კატეგორიებად, რათა ზუსტად განსაზღვრონ ორგანიზაციული ინფრასტრუქტურის რომელი რესურსი უნდა აამუშაონ პროექტში. პირდაპირი დანახარჯების ამორჩევითი დარიცხვა იძლევა ადმინისტრაციული და საერთო დანახარჯების ნორმის უფრო ზუსტ ციფრს, რადგან ეყრდნობა შუალედურ შედეგებს, ან სამუშაოთა პაკეტებს. თუ ვიცით შუალედური შედეგის პირდაპირი და ზედნადები ხარჯების რაოდენობა, შეიძლება განვაზოგადოთ მთლიანად პროექტზე განეული საერთო ხარჯები, რომელსაც მოიჯარემ შეიძლება დაუმატოს მოგების პროცენტი. შევნიშნავთ, რომ მხოლოდ პირდაპირი დანახარჯები შეიძლება იქნეს გამოყენებული პროექტის გრაფიკისა და შესრულებულ სამუშაოთა ღირებულების შესაფასებლად, რადგან პროექტის მენეჯერსა და გუნდს გავლენის მოხდენა მხოლოდ პირდაპირ დანახარჯებზე შეუძლიათ.

დანახარჯების შეფასების მეთოდი.

პროექტზე განუვლი ხარჯების პირველადი შეფასებების მიღების მიზნით ხშირად გამოიყენება დანახარჯების კოეფიციენტის გაანგარიშების მეთოდი. მაგალითად, სახლის მშენებლობაზე დანახარჯების გაანგარიშება ხდება ფართობის მიხედვით, ქარხანაზე – სიმძლავრის მიხედვით, კომპიუტერულ პროგრამაზე – სანყისი კოდის სტრიქონების რაოდენობის მიხედვით. ეს მეთოდები არაზუსტია, რადგან არ ითვალისწინებს განსხვავებებს პროექტებს შორის და არ განსაზღვრავს შუალედურ შედეგებს.

თუ პროექტი ჰგავს მის წინამორბედს, მაშინ ამ პროექტზე განუვლი ხარჯები შეიძლება გამოიყენებულ იქნეს სანყის წერტილად ახალი პროექტისათვის. ამასთან, გათვალისწინებული უნდა იქნეს ახალ პროექტში არსებული განსხვავებანი და ამ განსხვავებათა შესაბამისად უნდა მოხდეს ციფრების კორექტირება. მაგალითად, ფირმას, რომელიც ახორციელებს გემების შეკეთებას მშრალ დოკებში, აქვს შეკეთების სტანდარტული პროექტების ნაკრები (ორთქლის ქვაბების შეკეთების პროექტი), რომელიც გამოიყენება სანყის წერტილად ყოველი ახალი პროექტის ღირებულებისა და განხორციელების ვადების გაანგარიშებისას. სტანდარტული პროექტებისათვის განმასხვავებლად ითვლება დრო, ხარჯი, რესურსი და ამის შესაბამისად სტანდარტულ პროექტში შეაკვთ ცვლილებები. ეს ფირმას საშუალებას აძლევს დროის მცირე მონაკვეთში შეიმუშაოს სამუშაოთა წარმოების გრაფიკი, გაიანგარიშოს დანახარჯები და შეადგინოს ხარჯთაღრიცხვა. ამ მიდგომაში ყველაზე საუკეთესო შედეგია დროისა და დანახარჯების გაანგარიშების სიზუსტე 95%-იანი ალბათობით. მაგრამ იმისათვის, რომ მიღწეულ იქნეს ალბათობის 95%-იანი დონე, გამოცდილებასთან ერთად გათვალისწინებულ უნდა იქნეს ახალი პროექტის თავისებურებანი, მუშაკები, გარე ფაქტორები. შემდგომ ამის საფუძველზე უნდა ამალდეს ახალ პროექტზე დანახარჯებისა და დროის შეფასების გაანგარიშების ხარისხი.

გაანგარიშების სიზუსტეზე ზეგავლენას ახდენს პროექტის უნიკალურობა, სასიცოცხლო ციკლი, ადამიანური ფაქტორი (პერსონალის კვალიფიკაცია, მუშაობა სრულ და

ნახევარ განაკვეთზე, ორგანიზაციულ ინფრასტრუქტურასთან გუნდის წევრების სიახლოვე, კადრების დენადობა, ეროვნული დღესასწაულები, შვებულებები და ა.შ).

ბიუჯეტის დანახარჯები შეიძლება წარმოდგენილი იყოს კატეგორიების მიხედვით: I კატეგორია – პერსონალი; II კატეგორია – დაქირავებული პირები; III კატეგორია – მგზავრობა; IV კატეგორია – ადმინისტრაციული ხარჯები; V კატეგორია – დამატებითი ხარჯები.

ადმინისტრაციული ხარჯები მოიცავს იჯარას და კომუნალურ გადასახადებს, საკომუნიკაციო ხარჯებს, ოფისის მოწყობილობასა და ინვენტარს, საკანცელარიო ხარჯებს, პუბლიკაციებსა და გამოცემებს.

ბიუჯეტში უნდა შევიდეს გაუთვალისწინებელი ხარჯებიც, რომელიც მთელი ბიუჯეტის 5-15%-ს არ უნდა აღემატებოდეს. ბიუჯეტში უნდა შევიდეს აგრეთვე აუდიტის ხარჯები.

5.5.1 და 5.5.2 ცხრილების სახით წარმოდგენილია ფონდი „**ჰორიზონტის**“ წლიური ბიუჯეტის ფორმები, რომლებიც შედგენილია კატეგორიებისა და პროექტების მიხედვით.

ცხრილი 5.5.1.

ორგანიზაციის წლიური ბიუჯეტის ფორმა შედგენილი კატეგორიების მიხედვით.

ხელფასები და სარგებლები		
შტატები		
ორგანიზაციის დირექტორი		
დირექტორის მოადგილე		
I პროექტის კოორდინატორი		
I პროექტის თანამშრომლები		
II პროექტის კოორდინატორი		
II პროექტის თანამშრომლები		
ფინანსური მენეჯერი		
ბუღალტერი		
ოფისის მენეჯერი		
მდივანი		
გადასახადები		
სარგებლები (ხელფასების საერთო რაოდენობის 10-20%)		
სულ პერსონალი		
მოგზაურობა		
სანვაჯი, მანქანის რემონტი, ქირაობა		
სამივლინებო დღიური		
შიგა მოგზაურობები		
საერთაშორისო მოგზაურობები		
სასტუმრო		
კონტრაქტორები		
დამოუკიდებელი კონტრაქტორები (მძლოლი, დამლაგებელი, ქსეროქსი, კომპიუტერები)		
სულ კონტრაქტორები		
სხვა ხარჯები		
ოფისის ქირა		
ოფისის მოწყობილობა და ინვენტარი		
საკომუნიკაციო ხარჯები		
ბეჭდვისა და ქსეროქსის ხარჯები		

პუბლიკაციები და გამოცემები		
საკანცელარიო ხარჯები		
სულ ხარჯები		
საბანკო ხარჯი		
აუდიტი		
სულ		
სულ საფინანსო წლის ხარჯები		
საშემოსავლო ნაწილი		
სულ სავარაუდო შემოსავლები		

ცხრილი 5.5.2.

პროგრამების მიხედვით შედგენილი ორგანიზაციის წლიური ბიუჯეტის ფორმა

	* შეზღუდული	** შეუზღუდავი	სულ
შემოსავლები			
გრანტები			
ფონდი 1	- ლარი		- ლარი
ფონდი 2	- ლარი		- ლარი
ფონდი 3	- ლარი		- ლარი
შემონირულობები	- ლარი	- ლარი	- ლარი
სულ სავარაუდო შემონირულობები			
სხვადასხვა შემოსავალი	- ლარი	- ლარი	- ლარი
	- ლარი	- ლარი	- ლარი
საგამომცემლო საქმიანობა განუხლები სერვისები			
სულ შემოსავლები	- ლარი	- ლარი	- ლარი
დანახარჯები			
პროექტები			
პროექტი 1			
პროექტი 2	- ლარი	- ლარი	- ლარი
პროექტი 3	- ლარი	- ლარი	- ლარი
	- ლარი	- ლარი	- ლარი

ადმინისტრაციული განყოფილებები	- ლარი		- ლარი
1 განყოფილება	- ლარი		- ლარი
2 განყოფილება	- ლარი		- ლარი
3 განყოფილება			
სულ დანახარჯები	- ლარი	- ლარი	- ლარი
ნაშთი	- ლარი	- ლარი	- ლარი
წლის დასაწყისში არსებული სახსრები	- ლარი	- ლარი	- ლარი
სავარაუდო ნაშთი წლის ბოლოსათვის	- ლარი	- ლარი	- ლარი

* შეზღუდულია ყველა იმ სახის შემოსავალი, რომელიც გარკვეული საქმიანობისთვისაა გამოყოფილი და რომელსაც ხარჯვის განსაზღვრული ვადები და პირობები აქვს.

** შეუზღუდავია ყველა იმ სახის შემოსავალი, რომელსაც ხარჯვის განსაზღვრული ვადები და პირობები არ გააჩნია და შესაძლებელია მისი გამოყენება კანონით გათვალისწინებულ საქმიანობებში.

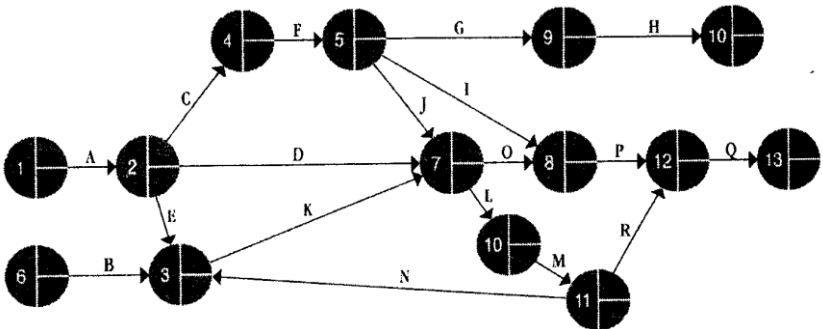
საკონტროლო კითხვები:

1. დაახასიათეთ სამუშაოს დანაწევრების სტრუქტურა;
2. ჩამოაყალიბეთ ქსელური დიაგრამის აგების წესები;
3. ჩამოაყალიბეთ ქსელის აგების პრინციპები და განმარტეთ კრიტიკული გზა;
4. რა არის დროის რეზერვი?
5. დაახასიათეთ განტის დიაგრამა;
6. რა არის რესურსების ჰისტოგრამა?
7. განმარტეთ პროექტის ბიუჯეტი და დაახასიათეთ;
8. დაახასიათეთ ბიუჯეტის შედგენის ორი მეთოდი.

სავარჯიშო 1. ჩასვით დანახარჯები შესაბამის კატეგორიებში

დანახარჯები	კატეგორიები
საბანკო მომსახურება;	საბანკო ხარჯები;
E-mail/internet;	სარგებლები;
მანქანის რემონტი;	კომუნიკაცია;
ჩაი, ყავა ოფისისათვის;	ბეჭდვა, კოპირება;
ბენზინი;	დამოუკიდებელი კონ-
ოფისის ქირა;	ტრაქტორები;
კარტრიჯი პრინტერისათვის;	საოფისე ხარჯები;
წიგნები;	საგამომცემლო ხარჯე-
ოფისის რემონტი;	ბი;
დღიური მივლინება;	ხელფასები;
ქსეროქსის, კომპიუტერის შეკე-	საოფისე აღჭურვილო-
თება;	ბა;
შტატიანი თანამშრომელთათ-	საკანცელარიო ხარჯე-
ვის უცხო ენის კურსები;	ბი;
თანამშრომლების ხელფასები;	მგზავრობა ქვეყნის შიგ-
დაქირავებულ პირთა ჰონორა-	ნით;
რები;	მგზავრობა ქვეყნის გა-
კომპიუტერი;	რეთ.
ფურცლები;	
შტატიანი თანამშრომლების სა-	
მედიცინო დაზღვევა.	

სავარჯიშო 2. იპოვეთ ლოგიკური შეცდომები და ქსელის აგების წესების დარღვევა ქვემოთ მოცემულ დიაგრამაზე:



სავარჯიშო 3. დახაზეთ ქსელური დიაგრამა შემდეგი ინფორმაციის საფუძველზე

ლონისძიება	წინმსწრები ლონისძიება
A	–
B	–
C	A
D	A,B
E	C, D
F	D
G	E, F

სავარჯიშო 4. დახაზეთ ქსელური დიაგრამა და იპოვეთ კრიტიკული გზა შემდეგი პროექტისათვის:

ლონისძიება	წინმსწრები ლონისძიება	ხანგრძლივობა (დღეებში)
A	–	4
B	A	2
C	B	10
D	A	2
E	D	5
F	A	2
G	F	4
H	G	3
J	C	6
K	C, E	6
L	H	3

Tavi VI. riskebis marTva

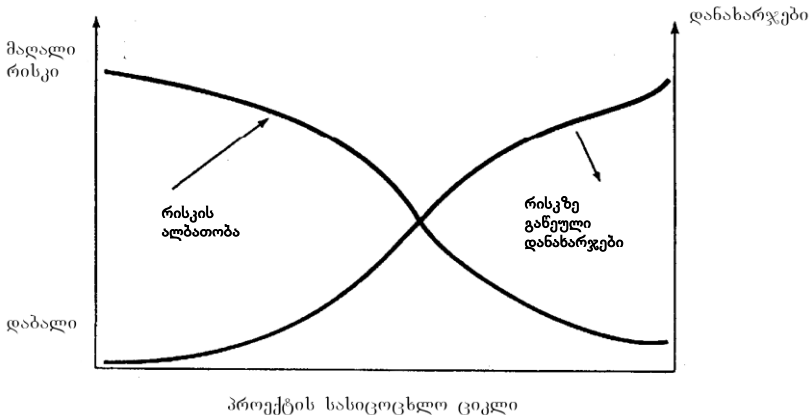
6.1 პროექტში რისკის გამოვლენა და შეფასება.

„დიდი საქმეები ყოველთვის რისკით კეთდება“, ამბობდა ბერძენი ისტორიკოსი ჰეროდოტე. პროექტის თითოეულ მმართველს ესმის, რომ პროექტის უკან იმალება რისკი, თანაც ყველა რისკის თავიდან აცილება ვერ ხერხდება. როგორც არ უნდა სწორად დაგეგმო, რისკს, ანუ შემთხვევითი მოვლენების განვითარების უკონტროლობას, ყოველთვის ვერ აიცილებთ თავიდან. ფაქტიურად გეგმა არის შესასრულებული ქმედებების ჩამონათვალი. როგორც წესი, გეგმა არ ითვალისწინებს სერიოზულ პოტენციურ რისკებს პროექტში. რისკი ისევე, როგორც პროექტის კონტექსტში არასასურველი მოვლენისა და მისი ყველა შესაძლო შედეგის მოხდენის ალბათობაა. პროექტთან დაკავშირებული რისკები ისეთი მოვლენებია, რომელთა მოხდენის შემთხვევაში შესაძლებელია შეჩერდეს ან განადგურდეს პროექტი. ზოგიერთი არასასურველი მოვლენა შეიძლება გამოვლენილ იქნეს ჯერ კიდევ პროექტის დაწყებამდე, ზოგიერთის წინასწარგანჭრეტა კი შეუძლებელია.

ყველა პროექტი შეიცავს ისეთ რისკებს, როგორცაა დანახარჯების გადამეტება, ვადების დარღვევა, დაბალი მწარმოებლურობა, მომხმარებლების იმედგაცრუება, ბიზნესის მოშლა და სხვ. ამიტომ რისკების განსაზღვრა და მართვა საკმაოდ მნიშვნელოვანი საკითხებია. რისკის მართვა ორიენტირებულია იმაზე, რომ განისაზღვროს რაც შეიძლება მეტი შესაძლო უარყოფითი მოვლენა, მოხდეს მათი გავლენის მინიმიზაცია, ვეცადოთ პრევენცია მოვლენებისა, მაგრამ ისინი თუ მაინც მოხდება, უნდა უზრუნველვეყოთ საშუალებანი გაუთვალისწინებელი ხარჯების დასაფარავად.

6.1. ნახ.-ზე წარმოდგენილია რისკის მართვის გრაფიკული მოდელი. რისკთან დაკავშირებული მოვლენის შესაძლებლობანი ყველაზე დიდია კონცეფციის შემუშავების, პროექტზე მუშაობის დაგეგმვისა და დაწყების სტადიებზე. სარისკო მოვლენის შედეგთა გავლენა დანახარჯებზე მით

უფრო ნაკლები იქნება, რაც უფრო ადრე მოხდება ასეთი მოვლენა. სწორედ პროექტის განხორციელების ადრეულ სტადიებზე არსებობს რისკის გავლენის მინიმიზაციის ან, საერთოდ, მისი თავიდან აცილების შესაძლებლობანი. მაგალითად, დიზაინში ნაკლოვანებების განსაზღვრის რისკი არა მხოლოდ პროექტის შემუშავების საწყის სტადიაზე კი არ უნდა შეფასდეს, არამედ გარკვეული ნაკეთობის შექმნის შემდეგაც უნდა ფასდებოდეს. უფრო გონივრული იქნება დროულად შევეცადოთ რისკების გამოვლენას და მათზე რეაგირების მოხდენას.



ნახ.6.1. რისკის მართვის გრაფიკული მოდელი.

პროექტთან დაკავშირებული შესაძლო რისკების გამოვლენა და ანალიზი ფორმალურად დაკავშირებულია პროექტზე მუშაობის დაწყებამდე პრობლემური უბნების გამოვლენასთან, ანალიზთან და შეფასებასთან. ეს უფრო პროაქტიური პროცესია, ვიდრე რეაქტიული. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ეს პრევენციული პროცესია, რომლის მიზანია ნებისმიერი მოულოდნელობის შემცირება და არასასურველი შედეგების მინიმიზაცია. ეს გარკვეულწილად პროექტის მმართველის მომზადებაა სარისკო მოვლენისათვის. პროექტთან დაკავშირებული რისკის წარმატებული მართვა საშუალებას აძლევს პროექტის მენეჯერს უკეთესად აკონტრო-

ლოს მომავალი და გაზარდოს პროექტის მიზნების მიღწევის შესაძლებლობანი დამტკიცებული ხარჯთაღრიცხვის ფარგლებში, ტექნიკურ მოთხოვნებთან შესაბამისობით.

რისკის მართვის პროცესის ძირითადი შემადგენელი ნაწილებია:

- რისკის გამომწვევი მიზეზების დადგენა;
- რისკის ანალიზი და შეფასება;
- რისკზე რეაქციის განსაზღვრა;
- ხარჯების დაგეგმვა საგანგებო გარემოებებისათვის;
- რეზერვების შექმნა საგანგებო გარემოებათა შემთხვევაში.

6.2. რისკის გამომწვევი მიზეზების დადგენა

რისკის გამომწვევი მიზეზების დადგენა იწყება ყველა იმ ჩამონათვალის განსაზღვრით, რომლებსაც შეუძლია პროექტზე მუშაობის შეფერხება ან მისი რეალიზაციისათვის ხელის შეშლა. პრობლემურ უბნებს ქმნის ისეთი სამუშაოები, რომლებიც ადრე არ სრულდებოდა. პრობლემის გამოვლენასთან დაკავშირებულ ღონისძიებებში მონაწილეობას უნდა იღებდეს მმართველი გუნდის ყველა წევრი. უკეთესია ისეთი რისკებიდან დაწყება, რომლებიც მიეკუთვნება მთლიანად პროექტს და არა პროექტის რომელიმე კონკრეტულ მონაკვეთს ე.ი გუნდის წევრებს შესაძლებლობა უნდა მიეცეთ იაზროვნონ მრავალმხრივად და მათი ყურადღება არ უნდა შემოისაზღვროს პროექტის, ან ქსელის რომელიმე კონკრეტული მონაკვეთით. ნამოჭრილ საკითხებს შორის ძალზე მნიშვნელოვანია შემდეგი კითხვები:

– რამდენად შეესაბამება სპეცილისტების კვალიფიკაცია აღნიშნული პროექტის განხორციელებისათვის ნაყენებულ მოთხოვნებს?

– პროექტების უმრავლესობასთან შედარებით მოცემული პროექტის სიახლის ხარისხი მაღალია, საშუალო თუ დაბალი?

– თქვენი აზრით, პროექტის რომელი ფაქტორია დაკავშირებული ყველაზე დიდ რისკთან – დანახარჯები, დრო, თუ ფუნქციური შესრულება? რატომ?

მაკრორისკების გამოვლენის შემდეგ შესაძლებელია მოხდეს გადასვლა კონკრეტული მონაკვეთების შემოწმებაზე. პრაქტიკოსები პროექტზე მუშაობისას, ყველა ტექნიკური რისკის განსაზღვრის მიზნით, იყენებენ სამუშაოთა ეტაპებად დაყოფის ტექნიკურ სტრუქტურას.

არსებობს პროექტთან დაკავშირებული რისკის მრავალი მიზეზი. მაგალითად, ინფლაცია, საბაზრო სიტუაცია, სავალუტო კურსი. თუ ასეთი რისკები განიხილება მანამ, სანამ მოწონებული იქნება ზოგადად პროექტი, შემდგომში ისინი უნდა გამოირიცხონ პროექტთან დაკავშირებული რისკების განხილვიდან. გარე რისკები ძალზე მნიშვნელოვან როლს ასრულებს და ამიტომ მათი გაუთვალისწინებლობა შეუძლებელია. არსებობს რისკების სხვა მიზეზებიც, რომლებიც დამოკიდებულია პროექტის კონკრეტულ ტიპზე (მშენებლობა, დიზაინი, პროგრამა, სისტემა ან პროცესი). ყურადღება უნდა გამახვილდეს არა იმ რისკებზე, რომლებიც დამახასიათებელია პროექტის კონკრეტული ტიპისათვის, არამედ ძირითად რისკებზე, რომლებიც დამახასიათებელია ადრე განხორციელებული პროექტების უმრავლესობისათვის.

თითოეული გამოვლენილი რისკისათვის განსაზღვრული უნდა იქნეს:

- არასასურველი მოვლენები;
- მოვლენის ყველა შედეგი;
- მოვლენის გავლენის სერიოზულობის ხარისხი;
- ალბათობა იმისა, რომ მოვლენა აუცილებლად მოხდება;

- დრო, როდესაც შესაძლო მოვლენა მოხდება;
- მოცემული მოვლენის ურთიერთკავშირი ამავე პროექტის სხვა ნაწილებთან, ან სხვა პროექტებთან.

მაგალითად, დავუშვათ, რომ კვალიფიციური თანამშრომლების, რომლებიც ასრულებენ განსაზღვრული სახის სამუშაოებს, ნაკლებობის ალბათობა შეადგენს 80%-ს. ამის შედეგი შეიძლება იყოს პროექტის განხორციელების გაჭია-

ნურება, უფრო შემჭიდროებული გრაფიკი, ნაკლები მოქნილობა, გაზრდილი ხარჯები და ა.შ., რაც შეიძლება გამოიხატოს ხარჯების 10%-იანი გაზრდით და პროექტზე მუშაობის ხანგრძლივობის 5%-იანი გაგრძელებით. თანამშრომლების უკმარისობა ვლინდება დიზაინის სტადიაზე. ერთი პროექტის ჩამორჩენამ შეიძლება გამოიწვიოს სხვების ჩამორჩენა, ან მოითხოვოს პრიორიტეტების მთელი სისტემის გადახედვა. რისკის გამოვლენა სასარგებლოა მაშინაც, თუ არ გავივლით რისკის მართვის პროცესის შემდგომ ეტაპებს.

6.3. რისკის ანალიზი და შეფასება.

რისკის შეფასების შემდგომ ეტაპზე არჩევენ პოტენციურად სარისკო მოვლენებს, რომლებიც განსაკუთრებულ ყურადღებას იმსახურებენ იმის გამო, რომ მათთან დაკავშირებით არსებობს დანაკარგების წარმოქმნის საკმაოდ მაღალი ალბათობა. რისკის ანალიზი ორიენტირებულია იმაზე, რომ რაოდენობრივი შეფასება მივცეთ გამოვლენილი მოვლენების სერიოზულობას, მათი დადგომის ალბათობას და მის მართ პროექტის მგრძობელობის ხარისხს.

ანალიზისთვის შეიძლება შევიმუშაოთ რისკის შეფასების მატრიცა (ნახ.6.3).

მოვლენა	ალბათობა	სერიოზულობის ხარისხი	აღმოჩენის სირთულე	დრო
სისტემის დაკიდება	დაბალი	მაღალი	მაღალი	დანყება
მომხმარებლის ჩივილები	მაღალი	საშუალო	საშუალო	დაყენების შემდეგ
მონყობილობის ცუდი მუშაობა	დაბალი	მაღალი	მაღალი	დაყენება

ნახ. 6.3. რისკის შეფასების მატრიცა.

ეს რისკის შეფასების მატრიცის არასრული მაგალითია, რომელიც გამოიყენება პროექტში „საინფორმაციო სისტემები“, Windows Office-97 სისტემიდან Windows-2000 სისტემაზე გადასვლისას. ამ პროექტზე მომუშავე გუნდმა გამოავლინა ისეთი რისკები, როგორცაა სისტემის დაკიდება დაყენების შემდეგ, საბოლოო მომხმარებლის ჩივილები ცვლილებებზე და მონყობილობის ცუდ მუშაობაზე. გუნდი „მაღალს“ უწოდებს სისტემის დაკიდებასთან დაკავშირებული რისკის აღმოჩენის სირთულის ხარისხს, რადგან სისტემები ინგრევა გაფრთხილების გარეშე, ხოლო მომხმარებლის ჩივილებმა მიიღო საშუალო შეფასება, რადგან მზარდი უკმაყოფილება შემჩნეული უნდა იქნეს იმ მომენტამდე გაცილებით ადრე, ვიდრე ის მიიღებს საშიშ ზომებს.

რისკის შეფასების მატრიცა რისკის შეფასების ერთ-ერთი მიდგომაა. შეფასებები არის როგორც სუბიექტური, ისე რაოდენობრივი. ყველაზე ხშირად შეფასებების საფუძველია „სპეციალისტის აზრი“ ან „შინაგანი ხმა“. მაგრამ ისინი შეიძლება შეცდნენ, თუ სპეციალისტს არა აქვს სათანადო კვალიფიკაცია. რაოდენობრივი მეთოდები მოითხოვს ფაქტების უფრო დეტალურ ანალიზს. ტიპური რაოდენობრივი მეთოდებია: კოეფიციენტების ანალიზი, ალბათობის ანალიზი და მგრძობელობაზე ანალიზი. სუბიექტური ან რაოდენობრივი მიდგომის შერჩევა დამოკიდებულია რისკის წყაროზე, შესაძლო შედეგებსა და მენეჯერების დამოკიდებულებაზე რისკის ხარისხის შეფასებისადმი.

ანალიზი შესწორების კოეფიციენტებისა და დაშვებების გამოყენებით.

ამ მეთოდს ხშირად მიმართავენ პროექტების მენეჯერი. მასში გამოყენებულია მსგავსი პროექტების მონაცემები. ძველ და ახალ პროექტებს შორის განსაზღვრული შესწორების კოეფიციენტის საფუძველზე კეთდება დროის, ღირებულების, ტექნოლოგიის წერტილოვანი შეფასებები. კოეფიციენტი მუდმივი სიდიდეა. მაგალითად, თუ წინა პროექტებში კომპიუტერული კოდის სტრიქონზე მოდიოდა 10 წუთი, მაშინ მუდმივი სიდიდე – 1,10, რომელიც წარმოადგენს 10%-ის

ზრდას, გამოყენებული იქნება ახალი პროექტის დროის შეფასებისას. როცა გვაქვს გამოთვლები ახალი პროექტისათვის, შეიძლება გადავხედოთ წინა პროექტების პროცენტულ ზღვრებს და შევაფასოთ რისკის ქვედა ზღვრები.

შერეული ტიპის ანალიზი

მრავალი მენეჯერი იყენებს ევრისტიკულ მოდელს, რომელიც დაფუძნებულია სამმართველოების ცოდნასა და გამოცდილებაზე. მაგალითად, პრინტერების ასანყობი ხაზის შექმნას სხვა ქვეყანაში უფრო მეტი დრო დასჭირდება, ვიდრე აშშ-ში. ამერიკელმა მენეჯერებმა პროექტზე მუშაობის დრო უნდა გაამრავლონ 1,3-ზე, ან ისეთ ციფრზე, რომელიც დაფუძნებულია მოცემულ ქვეყანაში მსგავსი პროექტების მუშაობის ხანგრძლივობაზე. ზოგიერთი მკვლევარის აზრით, მიზანშეწონილია პრაქტიკული გამოცდილების გადატანა საექსპერტო სისტემებში, რათა იგი ხელმისაწვდომი იყოს რაც შეიძლება დიდი რაოდენობის პრაქტიკოსისათვის. საექსპერტო სისტემა იყენებს დასკვნების იერარქიულ სტრუქტურას, რომელიც საშუალებას აძლევს მენეჯერს შეარჩიოს რისკის ძირითადი ფაქტორები და იმოქმედოს მოვლენების განვითარების შესაბამისად.

ალბათობის ანალიზი.

არსებობს მრავალი სტატისტიკური მეთოდი, რომელიც ეხმარება პროექტის მენეჯერს რისკის შეფასებაში. წარმატებით გამოიყენება „გადანყვეტილებათა ხეები“, რომელთა პროგნოზირებადი მნიშვნელობები ალტერნატიული მოქმედებების შეფასების საშუალებას იძლევა.

ამა თუ იმ **ხდომილობის ალბათობა** არის ის მნიშვნელობა, რომლისკენაც მიისწრაფვის მისი ფარდობითი სიხშირე ცდის მრავალჯერადი განმეორებისას. ფარდობითი სიხშირე არის ერთი კონკრეტული ხდომილობის რაოდენობის შეფარდება ყველა ხდომილობათა რიცხვთან.

ალბათობის მნიშვნელობები მოთავსებულია 0-დან 1-მდე შუალედში, სადაც 0 გამოსახავს ხდომილობის მოხდენის

შეუძლებლობას, ხოლო 1 – ხდომილობის მოხდენის გარდუ-
ვალობას. A ხდომილობის ალბათობა აღინიშნება $P(A)$ – თი.

მაგალითად: თუ იდეალურ მონეტას ავაგდებთ შემ-
თხვევითი წესით, არსებობს როგორც „არიოლის“, ისე „რეშ-
კის“ მოსვლის თანაბარი ალბათობა და ეს ალბათობა ტოლია
0,5-ის, ე.ი. $P(A)=0,5$; მაგრამ ეს სულაც არ ნიშნავს იმას, რომ,
თუ მონეტას ათასჯერ ავაგდებთ, ზუსტად ხუთასჯერ დაჯ-
დება „არიოლზე“ და ხუთასჯერ „რეშკაზე“ (იმიტომ, რომ
იდეალურ მონეტაზე ცდის დროს სხვადასხვა შემთხვევითი
ფაქტორი მოქმედებს). მაგრამ, თუ მონეტის აგდებათა რაო-
დენობას, ანუ ცდის რიცხვს საგრძნობლად გავზრდით, შემ-
თხვევითი ფაქტორების მოქმედება დაიწყებს შემცირებას და
ამ დროს „არიოლის“ და „რეშკის“ მოსვლის რაოდენობები
ერთმანეთს გაუტოლდება. ამრიგად, ცდების მრავალჯერადი
განმეორების დროს, „არიოლისა“ და „რეშკის“ მოსვლის
ფარდობითი სიხშირეები ერთმანეთს უტოლდება და მნიშ-
ვნელობით უახლოვდება 0,5-ს.

როდესაც საჭირო ხდება რაიმე საკითხის შესახებ გა-
დანწყვეტილების მიღება, თითქმის ყოველთვის არსებობს გა-
ურკვევლობის მომენტი. ტერმინებს – **რისკი და გაურკვევე-
ლობა** ხშირად გამოიყენებენ როგორც სინონიმებს, თუმცა
მათ შორის არსებითი განსხვავება არსებობს. **რისკის** პირო-
ბებში დარწმუნებულები არა ვართ რამდენიმე შედეგიდან
უშუალოდ რომელი იქნება მომავალში, მაგრამ ის მაინც შეგ-
ვიძლია, რომ ამ შედეგების მნიშვნელობები გამოვითვალოთ.
გაურკვევლობა უფრო უარესია: ამ დროს ვერც საბოლოო
შედეგის წინასწარ განსაზღვრას შევძლებთ და ვერც ამ შე-
დეგების სავარაუდო მნიშვნელობების დადგენას.

კომპანიათა ხელმძღვანელობა უმეტეს შემთხვევაში
გადანწყვეტილებებს ისეთ პირობებში იღებს, როდესაც გა-
ურკვეველია მოვლენები, რომლებიც შეიძლება განვითარ-
დეს მომავალში, ე.ი. გადანწყვეტილებები მიიღება გაურკვევე-
ლობის პირობებში.

რა არის გადანყვეტილება?

გადანყვეტილება არის არჩევანი მოქმედების ორ, ან ორზე მეტ ალტერნატივას შორის. გადანყვეტილებების უდიდესი რაოდენობა, რომლებსაც მენეჯმენტი იღებს, სწორედ გაურკვეველობის პირობებშია მიღებული. ასეთი სიტუაციების შემთხვევაში გადანყვეტილების მიმღებმა უნდა გააკეთოს არჩევანი რამდენიმე ალტერნატივას შორის; თითოეულ არჩევანს შესაძლოა ჰქონდეს რამდენიმე შედეგი; მიღებული არჩევანი დამოკიდებულია გამოყენებულ კრიტერიუმებზე.

ამა თუ იმ გადანყვეტილების რაციონალური საფუძვლის არსებობის უზრუნველსაყოფად აუცილებელია გვექონდეს სხვადასხვა შედეგის ალბათური შეფასებები. ერთ-ერთი ასეთი კრიტერიუმი არის მათემატიკური ლოდინის მაქსიმიზაცია. **მათემატიკური ლოდინი არის ყველა შესაძლო შედეგის შესაბამის ალბათობებზე ნამრავლთა ჯამი** (იგი არითმეტიკული საშუალოს ანალოგიური სიდიდეა).

$$\bar{X} = \sum PX$$

\bar{X} არის მათემატიკური ლოდინი;

P – ალბათობა;

X – მოსალოდნელი შედეგი.

მათემატიკური ლოდინის მაქსიმიზაცია გამოიყენება რაციონალური გადანყვეტილების მისაღებად.

სანამ მენეჯერი გადანყვეტილებას მიიღებს, მანამ აფასებს იმ შედეგს, რომელიც უნდა მიიღოს (მაგალითად, კომპანიამ ბაზარზე რომ გაიტანოს პროდუქტი, მასზე შეიძლება იყოს დაბალი, საშუალო, ან მაღალი მოთხოვნა). გაურკვეველობა ნიშნავს იმას, რომ გამოკვლეულია ბაზარი და ვერ ზუსტდება რომელი შედეგი იქნება მიღებული. როგორ მოვიქცეთ ამ შემთხვევაში?

გაანგარიშებულ უნდა იქნეს **მათემატიკური ლოდინი, ანუ საშუალო მოგება** შემდეგი ფორმულით:

$$\bar{X} = \sum_{i=1}^n P_i X_i$$

P_i არის ალბათობა;

X_i – მოსალოდნელი შედეგი.

მაგალითი: ვთქვათ კომპანიას აქვს სამი ახალი პროდუქტი **A**, **B** და **C**, რომელთაგან ბაზარზე მხოლოდ ერთის გატანა შეუძლია. თითოეულ პროდუქტზე ბაზრის მოთხოვნის დონე შეიძლება იყოს დაბალი, საშუალო, ან მაღალი. თუ კომპანია **A** პროდუქტს გაიტანს ბაზარზე, მაშინ მოსალოდნელი მოგება (ზარალი) მოთხოვნის სამი დონის შესაბამისად იქნება 20, 40 და 50 ათასი ლარი, თუ **B** პროდუქტს გაიტანს, მაშინ მოსალოდნელი მოგება (ზარალი) მოთხოვნის სამი დონისათვის იყოს 80, 70 და (10) ათასი ლარი, ხოლო თუ **C** პროდუქტს გაიტანს, მაშინ მოსალოდნელი მოგება (ზარალი) იქნება შესაბამისად 10, 100 და 40 ათასი ლარი.

მოთხოვნა	ალბათობა(P)	პროდუქტი		
		A	B	C
დაბალი	0,1	20	80	10
საშუალო	0,6	40	70	100
მაღალი	0,3	50	(10)	40
სულ	1,0	$\bar{X}=41$	$\bar{X}=47$	$\bar{X}=73$

მენეჯერი ანგარიშობს საშუალო მოგებას მათემატიკური ლოდინით.

A პროდუქტის ბაზარზე გატანის გადანყვეტილების მათემატიკური ლოდინი იქნება:

$$\bar{X} (A) = 0,1 * 20 + 0,6 * 40 + 0,3 * 50 = 41$$

ეს იმას ნიშნავს, რომ ბაზარზე პროდუქტის გატანის შემთხვევაში საშუალო მოგება იქნება 41 ათასი ლარი.

B პროდუქტის გატანის გადანყვეტილების მათემატიკური ლოდინი იქნება:

$$\bar{X} (B) = 0,1 * 80 + 0,6 * 70 + 0,3 (10) = 47$$

ე.ი **B** პროდუქტის გატანით ბაზარზე საშუალო მოგება იქნება 47 ათასი ლარი.

C პროდუქტის გატანის მათემატიკური ლოდინი:

$$\bar{X}(C) = 0.1 * 10 + 0,6 * 100 + 0,3 * 40 = 73$$

ე.ი. ყველაზე სწორი გადაწყვეტილება იქნება ბაზარზე C პროდუქტის გატანა, რადგან მისი გატანით კომპანია 73 ათასი ლარის საშუალო მოგებას მიიღებს.

მათემატიკური ლოდინის კრიტერიუმის მისადაგება კონკრეტულ სიტუაციებთან, გადაწყვეტილებათა მიღების თანმიმდევრობის შემთხვევაში, ხორციელდება „გადაწყვეტილებათა ხის“ საშუალებით. „გადაწყვეტილებათა ხე“ შედგება ორი სიმბოლოსაგან:

– გადაწყვეტილება

– შედეგი

მათი დაკავშირება ხდება მონაკვეთით.

ჩვენს შემთხვევაში პრობლემის გადაჭრა შესაძლებელია გადაწყვეტილებათა ხის გარეშეც, მაგრამ უფრო რთულ სიტუაციებში ამოცანების გადაწყვეტა შეუძლებელი ხდება გადაწყვეტილების ხის აგების გარეშე.

6.4 რეაქცია რისკებზე

როდესაც რისკი გამოვლენილი და შეფასებულია, მიღებული უნდა იქნეს გადაწყვეტილება ადეკვატური პასუხის შესახებ. პასუხებს შორის გამოყოფენ რისკის შემცირებას, ან შენარჩუნებას, გადამისამართებას და მონაწილეობას. რისკის შემცირების მაგალითად გამოდგება აშშ-ში ერთ-ერთი პორტის სანაპირო ზოლში ახალი ხიდის მშენებლობის პროექტი. ეს პროექტი მიზნად ისახავდა დროისა და ფულადი სახსრების ეკონომიას, რისი მიღწევაც შესაძლებელი იქნებოდა მშენებლობაში ავსტრალიური ფირმის მიერ შემუშავებული ცემენტის უწყვეტი ჩასხმის ინოვაციური პროცესის გამოყენებით. ძირითადი რისკი ის იყო, რომ ჩასხმის უწყვეტი პროცესი ხიდის არცერთ სექციაში არ უნდა შეწყვეტილი-

ყო, რადგან ნებისმიერ შეფერხებას შეიძლება გამოეწვია ცემენტის მთელი სექციის დაშლა და ყველაფრის თავიდან დაწყების აუცილებლობა. რისკების შეფასებისას მთელი ყურადღება გადატანილი იყო ქარხნიდან ცემენტის მიწოდებაზე, რათა რაიმე მიზეზით ცემენტმზიდეები არ დაყოვნებულიყო, ან ქარხანა არ გაჩერებულიყო.

ასეთ რისკებს შეიძლება გამოეწვია უზარმაზარი ხარჯები. რისკი შემცირდა, როდესაც ააგეს ორი დამატებითი მოძრავი ცემენტის ქარხანა სხვადასხვა მაგისტრალზე სულ რაღაც 20 მილის დაშორებით დაპროექტებული ხიდიდან იმ შემთხვევისათვის, თუ მწყობრიდან გამოვიდოდა ძირითადი ქარხანა-მიმწოდებელი. ამ ორ დამატებით ქარხანაში ნედლეული საკმარისი იყო ხიდის მთელი სექციისათვის და დამატებითი სატვირთო მანქანებიც მუდმივ მზადყოფნაში იმყოფებოდა. რისკების შემცირების ანალოგიური სცენარები გამოიყენება ინფორმაციული სისტემების შემუშავებისა და მათემატიკური უზრუნველყოფის პროექტებში, სადაც მიმდინარეობს პარალელური პროცესები, ერთ-ერთი მათგანის მწყობრიდან გამოსვლის შემთხვევისათვის.

ზოგ შემთხვევაში შეგნებულად მიდიან რისკის შენარჩუნებაზე, რადგან რისკი ხანდახან იმდენად დიდია, რომ უბრალოდ შეუძლებელია (უაზრობაა) მათი გადამისამართება, ან შემცირება (მაგალითად, მიწისძვრა ან წარღვნა). სხვა შემთხვევებში რისკები შეტანილია ხარჯთაღრიცხვის რეზერვში, რომლებიც გათვალისწინებულია მათი წარმოქმნის შემთხვევისათვის. რისკი შენარჩუნდება, თუ შევიმუშავებთ საგანგებო გეგმას და გამოვიყენებთ მას რისკის შემთხვევაში. ზოგჯერ რისკი შეიძლება არ გავითვალისწინოთ და უბრალოდ დავეთანხმოთ ხარჯთაღრიცხვის გაზრდას რისკის შემთხვევისათვის.

რისკის გადამისამართება.

რისკის გადამისამართება, ანუ გადანაწილება საკმაოდ მარტივი საქმეა. გადამისამართება არ ცვლის რისკს. მეორე მხარისათვის რისკის გადამისამართებას ყოველთვის მოს-

დევეს ფასნამატის გადახდა. რომლებსაც ფიქსირებული ფასები აქვთ. კონტრაქტები, მფლობელისაგან მოიჯარისათვის რისკის გადამისამართების კლასიკური მაგალითია. მოიჯარემ კარგად იცის, რომ მისმა ფირმამ უნდა გადაიხადოს ნებისმიერი რისკისათვის. მაშასადამე, ფინანსური რისკის ფაქტორი ემატება კონტრაქტის ღირებულებას. რისკის გადამისამართებამდე, მფლობელმა უნდა განჭვრიტოს, თუ რომელი მხარე შეძლებს რისკის გამომწვევი ფაქტორების უკეთ გაკონტროლებას და იმის დაზუსტებას, შეუძლია თუ არა მოიჯარეს რისკთან გამკლავება. რისკთან მუშაობისას აუცილებელია პასუხისმგებლობის განსაზღვრა და წერილობითი დასაბუთება. რისკის გადამისამართების უფრო მარტივ ხერხს წარმოადგენს დაზღვევა. თუმცა ბევრ შემთხვევაში ეს არარეალურია, რადგან არ არის ადვილი და არც იაფი – განსაზღვრო რისკის პირობები სადაზღვევო აგენტს, რომელიც წესიერად არც კი იცნობს პროექტს. მაგრამ უფრო ადვილად ხდება ისეთი რისკების დაზღვევა, როგორიცაა ბუნებრივი კატაკლიზმები, რომლებსაც აქვთ მოხდენის დაბალი ალბათობა და საკმაოდ სერიოზული შედეგები.

რისკებში მონაწილეობა.

რისკებში მონაწილეობა ნიშნავს იმას, რომ სხვადასხვა მხარე თავის თავზე იღებს რისკის ნაწილს. ამის **მაგალითად** გამოდგება **აერობუს პროექტი**, რომელშიც რისკები განაწილდა ევროპის ქვეყნებს შორის დიდი ბრიტანეთისა და საფრანგეთის ჩათვლით, ასევე გართობათა ინდუსტრიის მიერ შექმნილი კონსორციუმი, რომელიც მონოდებული იყო განსაზღვრა ზოგადი ოპერატიული ფორმატი ციფრული ვიდეოდისკისათვის (DVD) პროდუქციის შეთავსებადობის უზრუნველსაყოფად.

ბოლო დროს დიდ ყურადღებას იქცევს რისკის გამოვლენისა და გათვლის პროცესი, რომელიც ერთის მხრივ წარმოადგენს რისკის მოტივაციას, და მეორეს მხრივ კი პროექტის ღირებულების შემცირების საშუალებას. მფლობელებსა და მოიჯარეებს შორის თანამშრომლობამ აიძულა ფირმები მუდმივად ემუშავათ ტექნოლოგიური პროცესებისა და მე-

თოდიკების სრულყოფისათვის, რათა წახალისებინათ მოიჯარეები პროექტის განხორციელებისას ინოვაციური ხერხების შეთავსებაზე. თუმცა ეს მეთოდი შეიძლება გულისხმობდეს ხარჯების გაზრდას საწყის ეტაპზე და რისკს იმისას, რომ პროცესი შეიძლება არ ამოქმედდეს, მაგრამ დანახარჯები რისკზე და სარგებელი მფლობელებსა და მოიჯარეებს შორის შუაზე გაიყოს.

რაც უფრო მეტი ყურადღება ეთმობა რისკებს პროექტზე მუშაობის დაწყებამდე, მით უფრო მეტია შესაძლებლობა იმისა, რომ მოხდეს მათი მინიმიზაცია.

6.5 დაგეგმვა გაუთვალისწინებელი გარემოების შემთხვევაში.

როდესაც პროგნოზირებადი რისკი ხდება რეალური, მაშინ გაუთვალისწინებელი გარემოების გეგმა პრევენციული ღონისძიებაა რისკის ნეგატიური გავლენის შესამცირებლად. გაუთვალისწინებელი გარემოებების შემთხვევაში გეგმა პასუხობს კითხვებს: რა, სად, როდის და რა ხარისხით მოხდება? ასეთი გეგმის არარსებობა იწვევს სერიოზულ შეცდომებს მართვისას. დაგვიანებული, ე.ი. რისკის შემდეგ, გადაწყვეტილებების მიღება შეიძლება საკმაოდ საშიში და ძვირად ღირებული აღმოჩნდეს. გაუთვალისწინებელი გარემოებების შემთხვევაში, ადრეულ სტადიაზევე, ალტერნატიული ღონისძიებების დასახვა, დაგეგმვა ხელს უწყობს კრიზისული მდგომარეობიდან გამოსვლას. ეს კი მნიშვნელოვნად გააუმჯობესებს პროექტის წარმატების შესაძლებლობებს. გეგმა უნდა მოიცავდეს დანახარჯების შეფასებას და დაფინანსების წყაროს. ყველა მონაწილემ უნდა მოიწონოს ის, რადგან ასეთი გეგმის გამოყენება ნიშნავს სამუშაოთა თანმიმდევრობის პროცესის დარღვევას. ამიტომ გეგმას უნდა გაეცნონ გუნდის წევრები, რათა მინიმუმამდე იქნეს დაყვანილი მათი მოულოდნელობანი.

მაგალითი. მაღალი ტექნოლოგიების სფეროში მომუშავე კომპიუტერულ კომპანიას განზრახული ჰქონდა განსაზ-

ღვრულ ვადაში ეწარმოებინა სრულიად ახალი პროდუქტი. პროექტზე მომუშავე 47-ვე გუნდი შეთანხმდა იმაზე, რომ ვადის გადაცილება დაუშვებელი იყო. მათ გაუთვალისწინებელ გარემოებათა ორივე გეგმა განიხილეს. ერთი ქარხანა-მომწოდებელი მდებარეობდა სან-ანდრეას ფოლტში. გაუთვალისწინებელი გარემოებების შემთხვევაში მათ დაეხმარებოდათ მაკომპლექტებელი დეტალების ალტერნატიული მიმწოდებელი ტორონოში (კანადა), რადგან მაინც არსებობდა მიწოდების ვადების დარღვევის საფრთხე შესაძლო ცუდი ამინდის გამო. ამ შემთხვევისათვის ზემოაღნიშნულ გეგმაში გაითვალისწინეს გადაზიდვები თვითმფრინავის გამოყენებით.

უცხო დამკვირვებელს შესაძლოა ყველა ეს გეგმა გაზვიადებული მოეჩვენოს. მაგრამ მაღალი ტექნოლოგიების ინდუსტრიაში, სადაც ბაზარზე გასვლის დრო ძირითად ფაქტორს წარმოადგენს, ასეთ რისკებს სერიოზულ ყურადღებას აქცევენ.

რისკზე რეაქციების ერთ-ერთი მატრიცა, წარმოდგენილია ცხრ. 6.5-ზე, რომელიც საჭიროა იმის შესაჯამებლად, თუ როგორ გეგმავენ პროექტზე მომუშავე გუნდები რისკების მართვას. ასეთი მატრიცის საილუსტრაციოდ გამოყენებულია **proeqti Windows – Office 2000**. პირველ ეტაპზე უნდა განვსაზღვროთ, თუ როგორ მოვიქცეთ: შევამციროთ რისკი, გავყოთ, გადავამისამართოთ, თუ საკუთარ თავზე ავიღოთ გადაწყვეტილების მიღება. გუნდმა გადანყვიტა შეემცირებინა სისტემის ბლოკირების ალბათობა და თავად დაინყო სისტემის ნიმუშზე ექსპერიმენტის ჩატარება, რაც არა მარტო იმის საშუალებას გვაძლევს, რომ გამოვავლინოთ და გამოვასწოროთ კონვერსიის ნაკლოვანებები ფაქტობრივ აწყობამდე, არამედ გვანდის ისეთ ინფორმაციას, რომელიც სასარგებლოა ამ სისტემაში საბოლოო მომხმარებლის დაინტერესების სტიმულირებისათვის. პროექტზე მომუშავე გუნდმა უნდა დაასაბუთოს განსხვავება ძველ და ახალ სისტემებს შორის, რომლებიც შემდეგ გამოყენებული იქნება მომხმარებლის სწავლებისას. მოწყობილობის გაუმართაობის შემთხვევაში რისკის გადამისამართება მოხდება პროგრამების საიმედო მომწოდებლის შერჩევის საშუალებით.

შემდგომ ეტაპს წარმოადგენს გაუთვალისწინებელი გარემოებების შემთხვევისათვის გეგმების შემუშავება. მაგალითად, თუ სისტემა ბლოკირებულია დაყენების შემდეგ, მაშინ გუნდი თავიდან შეეცდება შეცვალოს პროგრამა, მაგრამ, თუ მომხმარებელი ისევ უკმაყოფილო იქნება, მაშინ საინფორმაციო სისტემების განყოფილება გამოყოფს დამატებით პერსონალს დახმარებისათვის. როცა გუნდი ვერ ახერხებს საიმედო მონყობილობის მიღებას ძირითადი მომწოდებლისაგან, მაშინ სხვა მარკის მონყობილობას შეუკვეთავენ ახალ მომწოდებელს. ბოლოს, გუნდი უნდა მივიდეს იმ დასკვნამდე, რომ დაადგინოს რა გახდება გეგმის გამოყენების „იმპულსი“ გაუთვალისწინებელ გარემოებებში. სისტემის ბლოკირების შემთხვევაში ეს ერთი საათის განმავლობაში სისტემის გადაბლოკების უუნარობაა, ხოლო მომხმარებლის მხრიდან უარის შემთხვევაში – ეს „მრისხანე დაყვირებაა ზემოდან“.

ცხრილი 6.5

რისკზე რეაქციების მატრიცა

რისკი	მივიღოთ, შევამციროთ მონაწილეობა მივიღოთ, გადავამისამართოთ.	გეგმა გაუთვალისწინებელი გარემოებების შემთხვევაში	იმპულსი გამოყენებისთვის
სისტემის ბლოკირება	შევამციროთ	არ შეცვლა	ისევ ერთი საათის შემდეგ დაბლოკილია
მომხმარებლის მხრიდან უარის განცხადება	შევამციროთ	გამოვყოთ დამატებითი პერსონალი დახმარებისთვის	მითითება ზემოდან
მონყობილობის ცუდი მუშაობა (ტექნიკური გაუმართაობა)	გადავამისამართოთ	შევუკვეთოთ სხვა მარკის მონყობილობა	შეცვლა არ მუშაობს

დაუგეგმავი რისკ-სიტუაციები

ზოგჯერ დაუგეგმავი რისკები ვითარდება პროექტის შემუშავების შუა სტადიაზე. გაუთვალისწინებელი გარემოებების შემთხვევისათვის გეგმის არარსებობისას იგი სწრაფად უნდა იქნეს შემუშავებული. მაგალითად, გარემოსათვის ზიანის მიყენების გამო, შეიძლება მოხდეს სასამართლოს მიერ კომპიუტერული ქარხნის მშენებლობის შესახებ გადაწყვეტილების აკრძალვა მაშინ, როცა ქარხანა უკვე ნახევრად აგებულია. ამ შემთხვევაში გეგმის შემუშავება საჭიროებს „დიახ (გააგრძელეთ) / არა (შენწყიტეთ)” ტიპის გადაწყვეტილებების მიღებას ბიოლოგთა, ჰიდროლოგთა, იურისტთა და ა.შ. მთელ დამატებითი გუნდის მონაწილეობით. ზემოთ აღნიშნულ მაგალითში ახალი გეგმა მოითხოვდა ზიანის სერიოზულ ანალიზსა და ამის შემდეგ მშენებლობის გაგრძელებას მნიშვნელოვანი ცვლილებების განხორციელებით დიზაინსა და ხარჯთაღრიცხვაში, ე.ი. რისკებს, რომლებიც წარმოიქმნება პროექტის მიმართ გარე წყაროებიდან, ჩვეულებრივ, მივყავართ უფრო სერიოზულ შედეგებამდე, ვიდრე შიგა რისკებს. გეგმების შედგენისას ხშირად საჭირო ხდება გუნდებში ახალ წევრთა მონაწილეობა. (ის თანამშრომლები, რომლებიც არ არიან ჩახედული პროექტის ორგანიზაციაში და პროექტის მიზნების სანინააღმდეგოდ მოქმედებენ, კიდევ ერთ პრობლემას წარმოადგენს).

გაუთვალისწინებელი გარემოებების შემთხვევაში გეგმები იმისათვის მუშავდება, რომ მიღწეულ იქნეს პროექტის მიზნები. გეგმაში, ჩვეულებრივ, გათვალისწინებულია სამუშაოების თანმიმდევრობა, ღირებულება და ტექნიკური რისკები. ზოგიერთი მათგანი გაფრთხილებაა იმ მენეჯერებისთვის, რომლებიც ხშირად უშვებენ შეცდომებს მუშაობისას.

შემთხვევა პრაქტიკიდან. რისკების მართვა მსოფლიოს მწვერვალზე

ჯონ კრაუერის მიმზიდველი წიგნი „არსაით“ მოგვითხრობს ევერესტზე ასვლისა და ტრაგიკულად დასრულებული ცდის შესახებ, სადაც დაიღუპა ექვსი ალპინისტი. ამ ტრაგედიიდან 13 დღის შემდეგ დევიდ ბრეშერსმა წარმატებით აიყვანა გადამღები ჯგუფი მწვერვალამდე, რაზედაც მოთხრობილია ფილმში „ევერესტი“.

ანგარიშები მსოფლიოს მწვერვალზე ექსპედიციების შესახებ შესაძლებლობას გვაძლევს გავიგოთ, თუ რას წარმოადგენს პროექტის მართვის რისკები. ჯერ ერთი, ალპინისტების უმრავლესობამ სამ კვირაზე მეტი უნდა გაატაროს მაღალმთიან პირობებში რათა შეეგუოს გარემო პირობებს და მოემზადოს ფიზიკურად. დიდი მნიშვნელობა აქვს აგრეთვე ადგილობრივი გამცვილებლის – შერპის მომსახურებას, რადგან იგი უზრუნველყოფს ალპინისტებისათვის გარკვეული მარაგისა და აღჭურვილობის მიწოდებას. აღსანიშნავია, რომ ჟანგბადის უკმარისობასთან დაკავშირებით, რაც ხშირად მიზეზია ჰიპოქსიის, თავბრუსხვევის და ორიენტაციის დაკარგვისა, ალპინისტების უმრავლესობა (ასვლის ბოლო პერიოდში) იყენებს ჟანგბადის ნიღბებს. ექსპედიციის ხელმძღვანელები მუდმივად ლებულობენ ამინდის პროგნოზებს, და მხოლოდ ხელსაყრელი პროგნოზის საფუძველზე მიეცემათ მათ მწვერვალზე ასვლის ნება. აქვე შევნიშნავთ, რომ დამატებითი დაზღვევისათვის ზოგიერთი ალპინისტი ასვლის წინ შერპთან ერთად მონაწილეობს განსაკუთრებულ რიტუალში და იხმობს ღმერთებს დახმარებისათვის.

მთელი ეს ძალისხმევა არაფერია იმ უდიდეს ფიზიკურ და ნერვულ დაძაბულობასთან შედარებით, რომელიც დაკავშირებულია მეოთხე ბანაკიდან მწვერვალამდე ასვლასთან. გზის ამ მონაკვეთს ალპინისტები, „სიკვდილის ზონას“ უწოდებენ, რადგან 26000 ფუტზე მეტ სიმაღლეზე ორგანიზმი დამატებითი ჟანგბადის მიწოდების მიუხედავად იწყებს სწრაფ გამოფიტვას. კარგი ამინდის პირობებში მწვერვალზე ასვლასა და მეოთხე საბაზო ბანაკში ჩამოსვლაზე იხარჯება არანაკლებ 18 საათი. ალპინისტები ასვლას იწყებენ ღამის 1 საათზე, რათა მოასწრონ სიბნელის დადგომამდე უკან დაბრუნება.

ალპინისტებისათვის ყველაზე საშიშია არა მწვერვალზე ასვლა, არამედ საბაზო ბანაკში დაბრუნება, რადგან ამ დროს შეიძლება დაიღუპოს მწვერვალს მიღწეულთაგან ყოველი მეხუთე. გაუთვალისწინებელი კლიმატური პირობების შემთხვევაში ყველაზე მნიშვნელოვანია გეგმის შედგენა. ბანაკში უსაფრთხოდ დაბრუნების უზრუნველსაყოფად ხელმძღვანელები წინასწარ ადგენენ დროს (ვთქვათ, დღის ორი

საათი). უკან დაბრუნებაზე თანხმობა მოითხოვს უდიდეს დისციპლინას. ერთ-ერთი მათგანი, ვინც ვერ ჩაეგია გრაფიკში და იძულებული გახდა უკან დაბრუნებულიყო, მარტოხელა ალპინისტი გორან კრუპია. მრავალი ადამიანი დაიღუპა იმის გამო, რომ არ დაემორჩილა ასვლის გრაფიკს. როგორც ერთ-ერთმა ალპინისტმა თქვა: „...დასახული მიზნის მიღწევა და მთაზე ასვლა შეუძლია ყველას, მაგრამ მთელი სირთულეა უკან ცოცხალი დაბრუნება“.

საკონტროლო კითხვები:

1. რა არის რისკი?
2. წარმოადგინეთ რისკის მართვის გრაფიკული მოდელი.
3. ჩამოაყალიბეთ რისკის მართვის პროცესის შემადგენელი ნაწილები.
4. რა არის რისკის შეფასების მატრიცა?
5. რაში მდგომარეობს შერეული ტიპის ანალიზის არსი?
6. რა არის გადაწყვეტილება?
7. რა არის მათემატიკური ლოდინი?
8. აღწერეთ „გადაწყვეტილებათა ხე“.
9. რას გულისხმობს რეაქცია რისკებზე?

სავარჯიშო 1. პიროვნება ვარაუდობს, რომ მომდევნო წელს მისი ხელფასი შეიძლება იყოს

ხელფასი (ლარი)	ალბათობა
25000	0.2
28000	0.6
30000	0,15
32000	0.05

გაიანგარიშეთ მისი მომდევნო წლის ხელფასის მათემატიკური ლოდინი.

სავარჯიშო 2. მიღებული გადაწყვეტილების სამ შესაძლო შედეგს წარმოადგენს მოგების შემდეგი მაჩვენებლები: 20000 ლარი, 60000 ლარი და 70000 ლარი, რომელთა ალ-

ბათობები შესაბამისად არის: 0,3, 0,3 და 0,4. გამოთვალეთ მოსალოდნელი მოგების სიდიდე.

საგარჯოშო 3. გაყიდვების მენეჯერმა უნდა გადანყვიტოს, რა სახით გაყიდოს პროდუქტი: ღია, თუ შეფუთულ მდგომარეობაში. თითოეულ შემთხვევაში არსებობს ორი ვარიანტი: პროდუქცია ან გაიყიდება, ან არა. შეფუთული პროდუქციის რეალიზაციიდან მიღებული მოგება იქნება 10 000 ლარი, ხოლო შეუფუთავის რეალიზაციიდან – 15 000 ლარი. ორივე შემთხვევაში გაუყიდავ პროდუქციაზე ზარალი იქნება 5 000 ლარი. ალბათობა იმისა, რომ შეფუთული პროდუქტი მომგებიანად გაიყიდება არის 0,7, ხოლო შეუფუთავისთვის მომგებიანი რეალიზაციის ალბათობა ტოლია 0,5-ის. **გევალებათ:** ა). დაეხმაროთ გაყიდვების მენეჯერს გადანყვიტილების მიღებაში მათემატიკური ლოდინის საფუძველზე. ბ). ააგოთ გადანყვიტილებათა ხე მოცემული სიტუაციის წარმოსადგენად სათანადო ალბათობებისა და ფინანსური მაჩვენებლების მითითებით.

საგარჯოშო 4. კომპანიას აქვს სამი ახალი პროდუქტი A, B და C, რომელთაგან ბაზარზე მხოლოდ ერთის გატანა შეუძლია. თითოეულ პროდუქტზე ბაზრის მოთხოვნის დონე შეიძლება იყოს დაბალი, საშუალო, ან მაღალი, რომელსაც შეესაბამება ალბათობები 0,1; 0,6; 0,3; თუ კომპანია A პროდუქტს გაიტანს ბაზარზე, მაშინ მოსალოდნელი მოგება (ზარალი) მოთხოვნის სამი დონის შესაბამისად იქნება 20, 40 და 50 ათასი ლარი, თუ B პროდუქტს გაიტანს, მაშინ მოსალოდნელი მოგება (ზარალი) მოთხოვნის სამი დონისათვის იქნება 80, 70 და (20) ათასი ლარი, ხოლო თუ C პროდუქტს გაიტანს, მაშინ მოსალოდნელი მოგება (ზარალი) იქნება შესაბამისად (10), 100 და 40 ათასი ლარი. **გევალებათ:** ა). დაეხმაროთ მენეჯერს გადაწყვეტილების მიღებაში მათემატიკური ლოდინის საფუძველზე; ბ). ააგოთ გადაწყვეტილებათა ხე მოცემული სიტუაციის წარმოსადგენად სათანადო ალბათობებისა და ფინანსური მაჩვენებლების მითითებით.

საგარჯიშო 5. მენეჯერმა უნდა გადაწყვიტოს, რა სახით გაყიდოს პროდუქტი: ღია, თუ შეფუთულ მდგომარეობაში. თითოეულ შემთხვევაში არსებობს ორი ვარიანტი: პროდუქცია ან გაიყიდება, ან არა. შეფუთული პროდუქციის რეალიზაციიდან მიღებული მოგება იქნება 12000 ლარი, ხოლო შეუფუთავის რეალიზაციიდან – 15000 ლარი. ორივე შემთხვევაში გაუყიდავ პროდუქციაზე ზარალი იქნება 6000 ლარი. ალბათობა იმისა, რომ შეფუთული პროდუქტი მომგებიანად გაიყიდება, არის 0,6, ხოლო შეუფუთავისთვის მომგებიანი რეალიზაციის ალბათობა არის 0,5. გევალებათ: ა). დაეხმაროთ მენეჯერს გადაწყვეტილების მიღებაში მათემატიკური ლოდინის საფუძველზე, ბ). ააგოთ გადაწყვეტილებათა ხე მოცემული სიტუაციის წარმოსადგენად სათანადო ალბათობებისა და ფინანსური მაჩვენებლების მითითებით.

საგარჯიშო 6. კომპანიას აქვს ორი ახალი პროდუქტი A და B, რომელთაგან ბაზარზე მხოლოდ ერთის გატანა შეუძლია. თითოეულ პროდუქტზე ბაზრის მოთხოვნის დონე შეიძლება იყოს დაბალი, საშუალო, ან მაღალი, რომელსაც შეესაბამება ალბათობები 0,2; 0,5; 0,3. თუ კომპანია A პროდუქტს გაიტანს ბაზარზე, მაშინ მოსალოდნელი მოგება (ზარალი) მოთხოვნის სამი დონის შესაბამისად იქნება (20) , 60 და 80 ათასი ლარი, ხოლო თუ B პროდუქტს გაიტანს ბაზარზე, მაშინ მოსალოდნელი მოგება (ზარალი) მოთხოვნის სამივე დონისათვის იქნება (15), 70 და 85 ათასი ლარი. გევალებათ: ა). დაეხმაროთ მენეჯერს გადაწყვეტილების მიღებაში მათემატიკური ლოდინის საფუძველზე, ბ). ააგოთ გადაწყვეტილებათა ხე მოცემული სიტუაციის წარმოსადგენად სათანადო ალბათობებისა და ფინანსური მაჩვენებლების მითითებით.

საგარჯიშო 7. კომპანია განიხილავს სამ კონტრაქტს, რომლებიც შეთავაზებულია ერთმანეთისაგან დამოუკიდებლად. ხელმძღვანელობა თვლის, რომ X კონტრაქტიდან მოგების შანსი არის 50%, Y კონტრაქტიდან–33,33%, ხოლო Z კონტრაქტიდან–20%. მოსალოდნელი მოგებები X, Y და Z კონტრაქტებიდან

შეფასებულია, როგორც 50000ლ, 90000ლ. და 100000ლ.
გაიანგარიშეთ კომპანიისათვის სამივე კონტრაქტიდან
მოგების მოსალოდნელი საშუალო მნიშვნელობა.

Tavi VII. proeqtis kontrolis procesis marTva

7.1 კონტროლის პროცესი

პროექტის შეფასება და მასზე კონტროლი პროექტის თითოეული მენეჯერის მუშაობის ნაწილია. პროექტზე მუშაობისას მენეჯერმა უნდა გამოიყენოს კონტროლის ერთიანი სისტემა, რომელშიც გათვალისწინებული იქნება როგორც პროდუქტის ან მომსახურების დროული მონიტორინგი, ისე ხარჯთაღრიცხვის შესაბამისად გეგმასთან შედარების შესაძლებლობა, რათა მენეჯერს მოსალოდნელ პრობლემებზე სწრაფი რეაგირების საშუალება ჰქონდეს.

საბუღალტრო აღრიცხვის კონტროლის გარდა, ორგანიზაციათა უმეტესობაში პროექტის კონტროლი არასაკმარისად ხორციელდება. კონტროლი სამუშაოთა შესრულებაზე თვალყურისდევნებისა და ყურადღების კონცენტრირების ერთ-ერთი საშუალებაა. სიტყვაში „კონტროლი“ ბევრისთვის უარყოფითი აზრია ჩადებული. მაგალითად ფრაზები – „სისტემა ახრჩობს მოქნილობას“, „ართმევს ძალზე ბევრ ძალას“, „მონაცემები ძალზე მოძველდა“ – წარმოადგენს კონტროლისადმი წინააღმდეგობის გამოვლინებას. პროექტების მენეჯერთა აზრით, „ბუღალტრები არ არიან დაინტერესებული პროექტის მართვით“, „პროექტის პროგრამები შეუთავსებელია საბუღალტრო აღრიცხვის სისტემასთან, ამიტომ კონტროლი მთლიანად შეიძლება იქნეს იგნორირებული“, მხოლოდ მშენებლობა წარმოადგენს გამონაკლისს, სადაც საბუღალტრო აღრიცხვის სისტემები მისადაგებულია სამუშაოთა შესრულების, შრომისა და მასალების ხარჯის ანგარიშთან. მათი ფორმატი ჰგავს პროექტის მართვის პროგრამული უზრუნველყოფის ფორმატს და კოდირების მარტივი სისტემის გამოყენებით შესაძლოა მოხდეს პროექტების მართვის პროგრამების ინტეგრირება სამშენებლო ფირმის საბუღალტრო აღრიცხვის პროგრამებთან. ვინც აკნინებს კონტროლის მნიშვნელობას, ის ხელიდან უშვებს შესაძლებლობას გახდეს წარმატებული მენეჯერი, რადგან ორგანიზაციას

არ აძლევს სხვა ორგანიზაციასთან კონკურენტულ ბრძოლაში გამარჯვების საშუალებას.

კონტროლის პროცესი მოიცავს სამუშაოს შეფასებასა პროექტის შესრულების მთელი პერიოდის გამავლობაში. იგი ოთხი ეტაპისაგან შედგება:

1. ძირითადი გეგმის შემუშავება;
2. სამუშაოთა მსვლელობის შეფასება;
3. ფაქტობრივი მაჩვენებლების გეგმურთან შედარება;
4. ზომების მიღება.

განვიხილოთ თითოეული მათგანი.

I ეტაპი – ძირითადი გეგმის შემუშავება ხდება პროექტის ეტაპების მიხედვით სამუშაოთა განაწილების შესახებ მონაცემების საფუძველზე. პროექტის ეტაპების მიხედვით სამუშაოთა განაწილება განსაზღვრავს მთლიან სამუშაოს ანუ ცალკეულ სამუშაოთა დისკრეტული პაკეტების ერთობლიობას, რომელიც დაკავშირებულია შუალედურ შედეგებთან და ორგანიზაციულ ქვედანაყოფებთან;

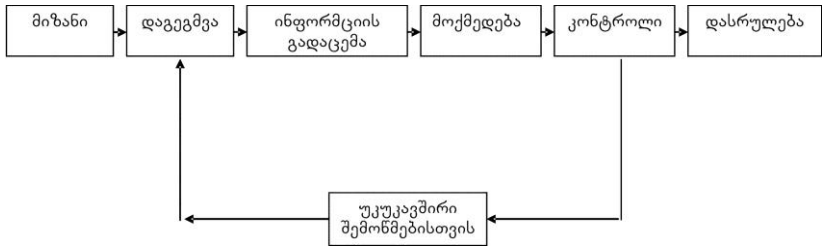
II ეტაპი – სამუშაოთა მსვლელობის გაზომვა. სამუშაოთა მსვლელობის რაოდენობრივ საზომს წარმოადგენს დრო და ხარჯთაღრიცხვა, რომელთა ინტეგრირება ერთიან საინფორმაციო სისტემაში საკმაოდ მარტივია. ისეთი ხარისხობრივი მაჩვენებლების კონტროლი, როგორიცაა შემკვეთის ტექნიკური მოთხოვნების დაცვა ხორციელდება პროცესის ფაქტობრივი მიმდინარეობის დროს. დროის მიხედვით სამუშაოთა მსვლელობის გაზომვა გულისხმობს შემდეგი საკითხის გარკვევას: ნინ უსწრებს, თუ ჩამორჩება სამუშაოთა მიმდინარეობა კრიტიკულ გზას. სამუშაოთა მსვლელობის ანალიზი ხარჯთაღრიცხვასთან მიმართებაში გულისხმობს „დაყვანილი ღირებულების“ განსაზღვრას დროის პერიოდების მიხედვით. ამ შემთხვევაში დაყვანილი ღირებულება იღებს შესრულებულ სამუშაოთა სახარჯთაღრიცხვო ღირებულების სახეს.

III ეტაპი – ფაქტობრივი მაჩვენებლების გეგმურთან შედარებაა, რომელიც შესაძლებელია პერიოდული მონიტორინგით. პროექტის მიმდინარეობის შესახებ ხშირი და რეგულარული შემონიშნების წარმოდგენა გადახრების (დარღვევ-

ბის) გამოვლენისა და მასში საჭირო კორექტივების შეტანის საშუალებას იძლევა.

IV ეტაპი – ზომების მიღება. ფაქტობრივი მაჩვენებლების გეგმურთან შედარებისას მნიშვნელოვანი გადახრების აღმოჩენის შემთხვევაში საჭიროა ძირითად გეგმაში ახალი ინფორმაციის გათვალისწინებით კორექტივების შეტანა.

აქედან ცხადია, რომ კონტროლი წარმოადგენს პროგრამისა და სამუშაო მოდულების განხორციელების „ანარეკლს«. **კონტროლი გეგმიდან გადახრების და იმის შესაძლებლობას იძლევა, რომ აღმოიფხვრას, აღდგეს და გამოსწორდეს პროექტის განხორციელების სასურველი ტრაექტორია.** ე.ი. კონტროლის ნებისმიერი სისტემა გულისხმობს გაზომვებს, შედარებებს მოცემულ პარამეტრებთან და შესაბამის რეაქციას. ისევე როგორც ყველა ცოცხალ სისტემაში, პროექტის შემთხვევაშიც კონტროლი ხორციელდება ჩაკეტილი უკუკავშირის პრინციპით (ნახ. 7.1).



ნახ.7.1. ჩაკეტილი სისტემა უკუკავშირის.

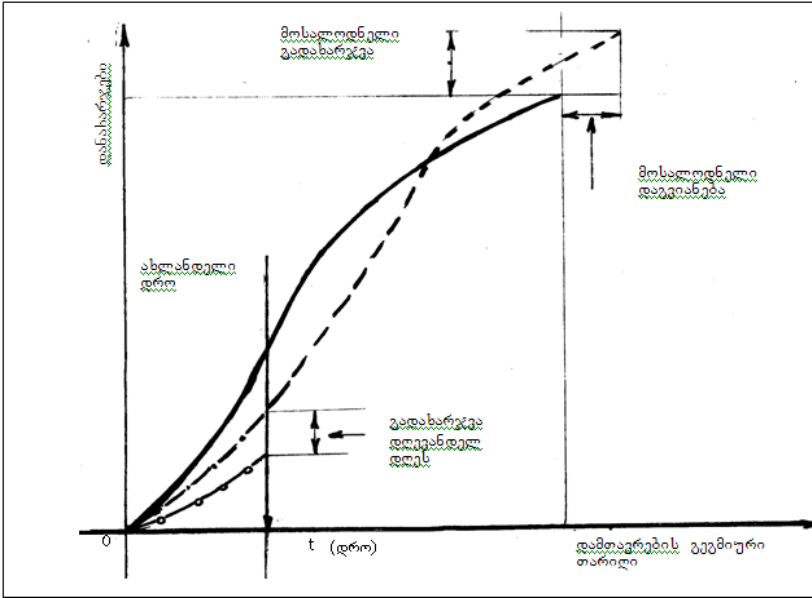
ამრიგად, მართვა ქმნის მომავლის კონტურებს. მართვის მექანიზმები უნდა ემყარებოდეს წარმოდგენებს იმის შესახებ, თუ რა შეიძლება მოხდეს ხვალ. რადგან მიზნიდან გადახრა ნიშნავს დროის, ფულის, მასალების და სამუშაო ძალის გადახარჯვას, საჭიროა დანახარჯების, ვადების, მატერიალური რესურსებისა და სამუშაოთა მიმდინარეობის სისტემური კონტროლი.

7.2 S-ისებრი გრაფიკის გამოყენება კონტროლის საშუალებად

გეგმა წარმოდგენილი უნდა იყოს თვალსაჩინო ფორმით, რათა შესაძლებელი გახდეს შედეგების განსაზღვრა და დროის ნებისმიერ მომენტში ნებისმიერი გადახრის გამოვლენა. ამისათვის გამოიყენება ჰისტოგრამები, წრიული დიაგრამები, მცოცავი გრაფიკები და ე.წ. S-ისებრი გრაფიკები.

დანახარჯებზე კონტროლი საჭიროა განხორციელდეს პროგრამის მიმდინარეობის დროს. ცხადია, არაეკონომიურია, როცა 1,5 ლარი იხარჯება 1 ლარის ნაცვლად. ნებისმიერი ამოცანა, თუ მას დავყოფთ სამუშაოთა სახეებად, შეიძლება შეფასდეს დანახარჯების მიხედვით. დანახარჯების შეჯამება გვაძლევს დანახარჯების ბიუჯეტს, რომელიც შეიძლება მივაბათ საბუღალტრო აღრიცხვის შესაბამის პერიოდებს.

დანახარჯების კონტროლისათვის აუცილებელია შეგროვდეს ინფორმაცია ყველა იმ დანახარჯის შესახებ, რომელიც გვექონდა საანგარიშო პერიოდში. უნდა განვასხვავოთ ფაქტობრივი დანახარჯები, რომლებიც ასახულია კომპანიის საბუღალტრო წიგნებში, სანარმოო დანახარჯებისაგან, რომლებიც წარმოადგენს ჯერ კიდევ განაღებულ ფირმის შეკვეთებს. გარდა ამისა, ყოველი შემონმებისას შეფასება უნდა მიეცეს მიმდინარე, მაგრამ ჯერ დაუმთავრებელი სამუშაოების მოსალოდნელ ხარჯებს. მონაცემთა შეჯამებით შეიძლება მივიღოთ დანახარჯების საერთო სიდიდის ახალი შეფასება.



- გეგმური დანახარჯები;
- . - . - . ფაქტობრივი დანახარჯები;
- მოსალოდნელი დანახარჯები;
- . - . - . შესრულებულ სამუშაოთა ნორმატიული ღირებულება.

ნახ.7.2. S-ისებრი გრაფიკის გამოყენება კონტროლის საშუალებად

შემონმებათა სერიის ჩატარებისა და ანალოგიური შედარებების საფუძველზე შეიძლება განისაზღვროს დანახარჯებისა და პროექტის დამთავრების ვადების რეალური მდგომარეობა; შესაძლებელია შეფასდეს აგრეთვე გადახრები სახსრების გადახარჯვებისა და სამუშაოთა გახანგრძლივების შესახებ. შემონმების სიხშირე დამოკიდებულია მართვის სიზუსტის მოთხოვნაზე და ინფორმაციის მოპოვების ღირებულებაზე. შემონმების ჩატარებაზე გადანყვეტილებას იღებს პროექტის ხელმძღვანელი, რომელმაც სერიოზული

დარღვევების აღმოჩენის შემთხვევაში უნდა მიიღოს შესაბამისი ზომები.

მართვის ხელოვნება ნებისმიერ პროექტში არის ის, რომ არეგულიროს მუშაობის ტემპი რათა მიღწეულ იქნეს კლიენტისათვის სასურველი შედეგი, ან დაკმაყოფილდეს კლიენტის მიერ შემოთავაზებული პირობები.

ამ დროს პროექტის ხელმძღვანელმა შეიძლება გამოიყენოს თავისი უფლებამოსილება და შესთავაზოს კლიენტს სხვადასხვა თანაფარდობა ვადებს, დანახარჯებსა და სამუშაოთა ტემპს შორის.

საკონტროლო კითხვები:

1. რა არის კონტროლი?
2. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ კონტროლის ეტაპები.
3. რა არის დაგეგმვა?
4. რა არის მართვა?
5. წარმოადგინეთ ჩაკეტილი უკუკავშირის სისტემა.
6. ახსენით კონტროლის ინსტრუმენტად S-ისებრი გრაფიკის გამოყენების არსი.

Tavi VIII.P proeqtis marTvis organizacia

8.1. პროექტის ორგანიზაცია ფუნქციური სტრუქტურის ფარგლებში

პროექტების მართვის ორგანიზაცია განიხილება, როგორც სამი ორგანიზაციული სტრუქტურა: **ფუნქციურ-ორგანიზაციული, დამოუკიდებელი მმართველობითი გუნდები და მატრიცული სტრუქტურა**. პროექტზე მუშაობისას ფირმა რომელ ორგანიზაციულ სტრუქტურას აირჩევს, ეს მხოლოდ მისი გადასაწყვეტია, რადგან ერთგვაროვანი სტრუქტურების მქონე ფირმებშიც კი არსებობს არსებითი განსხვავება პროექტების მართვისადმი მიდგომებში. მრავალი მკვლევარი ორგანიზაციულ სტრუქტურებს შორის განსხვავებებს ხსნის სხვადასხვა ორგანიზაციული კულტურით. ორგანიზაციული კულტურა დამოკიდებულია ორგანიზაციაში „პიროვნების“ როლზე. როგორც თითოეულ ადამიანს ახასიათებს ინდივიდუალური თავისებურებანი, ისე თითოეულ ორგანიზაციას აქვს ინდივიდუალური მახასიათებლები და კულტურა. პროექტების მართვის სტრუქტურა და ორგანიზაციული კულტურა წარმოადგენს იმ გარემოს ძირითად ელემენტებს, რომელშიც მუშავდება პროექტები.

მრავალ ფირმას, ან საწარმოს პროექტის მართვის ორგანიზაციის სისტემის შექმნასთან დაკავშირებით გარკვეული სირთულეები ექმნებათ. ამის ძირითადი მიზეზია წინააღმდეგობა პროექტებსა და იმ საბაზისო სტრუქტურულ პრინციპებს შორის, რომლებზეც არის დაფუძნებული ტრადიციული ორგანიზაციები. როგორც ცნობილია, პროექტები წარმოადგენს ღონისძიებათა კასკადს სრულიად გარკვეული დასაწყისითა და დასასრულით. ამასთან ორგანიზაციათა უმრავლესობა შექმნილია უწყვეტი საქმიანობის ეფექტიანი მართვისათვის. ეფექტიანობა კი მიიღწევა რთული ამოცანების მარტივ ოპერაციებად დაყოფის გზით.

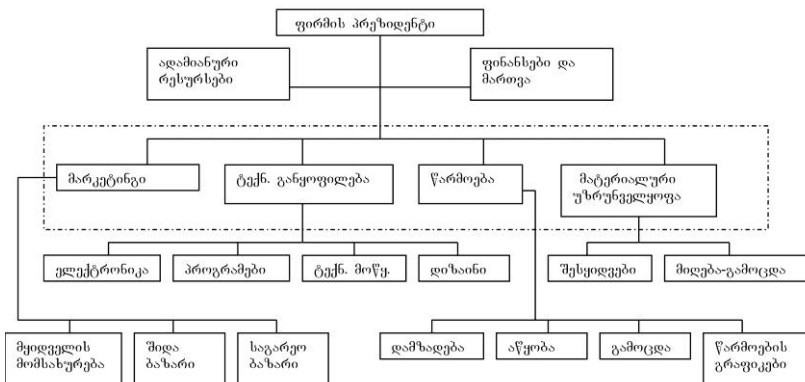
ეს ერთი მხარეა, მეორე მხარე კი ისაა, რომ პროექტების უმრავლესობა მოითხოვს სხვადასხვა სპეციალისტის ძალისხმევათა კოორდინაციას. მაგალითად, ახალი პროდუქ-

ტის შემუშავებისას პროექტი საჭიროებს სპეციალისტების ჩართვას დიზაინის, მარკეტინგის, წარმოებისა და ფინანსების სფეროში. უმრავლესობა სტრუქტურირებულია განყოფილებებად ფუნქციური თვალსაზრისით (დიზაინის, მარკეტინგის, წარმოებისა და ფინანსების სპეციალისტები მუშაობენ სხვადასხვა განყოფილებებში). თუმცა მეცნიერთა უმრავლესობა აღნიშნავს, რომ სპეციალისტთა სხვადასხვა ჯგუფის მონაწილეობა პროექტში, ამ ჯგუფის მიერ შემუშავებული საკუთარი ტრადიციები, ნორმები და მუშაობის სტილი ხელს უშლის მათ „ინტეგრაციას“, რაც ხშირად ფუნქციურ გამიჯვნას იწვევს. სწორედ ესაა მიზეზი, რომ მთელ რიგ ორგანიზაციებში უფლებამოსილებები ნაწილდება იერარქიულად ფუნქციური დამოკიდებულების მიხედვით და რადგან პროექტები მოიცავს რამდენიმე ფუნქციურ დარგს, ამიტომ პროექტის მართვაზე ძირითადი პასუხისმგებელი პირის გამოვლენა და დანიშვნა საკმაოდ რთული საკითხია.

როგორც აღვნიშნეთ, პროექტის მართვის ყველაზე მარტივი მიდგომაა **ფუნქციური იერარქიის ჩარჩოში ორგანიზაციის მართვა**. მენეჯერი **ღებულობს გადაწყვეტილებას პროექტის შემუშავებაზე, ხოლო პროექტის სხვადასხვა ნაწილის შესრულებისათვის დავალება ეძლევათ შესაბამის ფუნქციურ ქვედანაყოფებს**. ამასთან, თითოეული ქვედანაყოფი პასუხს აგებს სამუშაოს შესრულებისთვის პროექტის საკუთარ სეგმენტზე (ნახ. 8.1). კოორდინაცია ხორციელდება მმართველობითი არხებით. მაგალითად, როდესაც ინსტრუმენტების მწარმოებელ ფირმას სურს მოახდინოს პროდუქციის ხაზის დივერსიფიკაცია ცაციებისათვის ინსტრუმენტების გამოშვების გზით, მმართველობის ზედა რგოლი ღებულობს გადაწყვეტილებას, რომ პროექტის სხვადასხვა სეგმენტის დამუშავება მოხდეს შესაბამის განყოფილებაში. მაგალითად, სამრეწველო დიზაინის განყოფილება პასუხს აგებს ახალი – ინსტრუმენტის ხერხების შემუშავებაზე, მარკეტინგის განყოფილება კი – მოთხოვნისა და ღირებულების შეფასებაზე და ეძებს გასაღების ბაზრებს.

ფუნქციური ორგანიზაცია გამოიყენება მაშინ, როდესაც, პროექტის ხასიათიდან გამომდინარე, ერთი ფუნქციუ-

რი დარგი ასრულებს განმსაზღვრელ როლს პროექტის შემუშავებაში და დაინტერესებულია პროექტის წარმატებით. ასეთ პირობებში მაღალი რანგის მენეჯერი ხდება პასუხისმგებელი პროექტის კოორდინაციაზე. მაგალითად, ახალ ოფისში პერსონალის გადაყვანასა და მოწყობილობების გადატანას უხელმძღვანელებს მაღალი რანგის მენეჯერი ადმინისტრაციულ-სამეურნეო განყოფილებიდან, ან პროექტში, რომელიც მოიცავს მართვის საინფორმაციო სისტემის სრულყოფასა და განახლებას, ჩაერთვება საინფორმაციო სისტემების განყოფილება. ორივე შემთხვევაში პროექტის სამუშაოთა უმეტეს ნაწილს შეასრულებს კონკრეტული განყოფილება, ხოლო სხვა განყოფილებებთან კოორდინაცია განხორციელდება ჩვეულებრივი არხებით.



ნახ.8.1. ფუნქციური ორგანიზაციის სქემა.

არსებული ფუნქციური სტრუქტურების გამოყენებას აქვს როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი მხარე. დადებითი მხარეებიდან აღსანიშნავია ის, რომ:

1. პროექტები მუშავდება არსებული ორგანიზაციის ფარგლებში და არც ორგანიზაციის მუშაობაში და არც სტრუქტურაში არ მიმდინარეობს ცვლილებები;

2. მოქნილად ხდება პერსონალის გამოყენება. სპეციალისტები სხვადასხვა ფუნქციური განყოფილებიდან ღებულობენ დავალებას პროექტზე და სამუშაოთა დასრულების შემდეგ უბრუნდებიან თავიანთ განყოფილებებს;

3. თუ პროექტი მცირეა თავისი მასშტაბით და ძირითადი პასუხისმგებლობა ეკისრება შესაბამის ფუნქციურ განყოფილებას, პროექტის ყველა მნიშვნელოვანი ნაწილი შეიძლება დეტალური და საგულდაგულო შესწავლის საგანი გახდეს;

4. ორგანიზაციის ფუნქციური სტრუქტურის შიგნით მიმდინარეობს სპეციალისტის პროფესიული ზრდა. სპეციალისტებს მნიშვნელოვანი წვლილი შეაქვთ პროექტის განხორციელებაში და მათი ფუნქციური სფერო პროფესიული და სამსახურეობრივი ზრდის ცენტრს წარმოადგენს.

როდესაც პროექტის მასშტაბი დიდია, მას ახასიათებს მთელი რიგი **ნაკლოვანებები**: ამ დროს თავს იჩენს შემდეგი სახის უარყოფითი მხარეები.

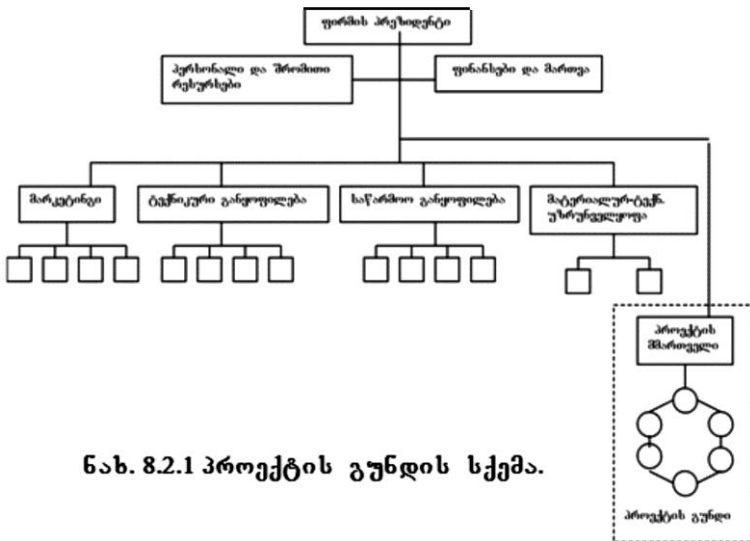
1. პროექტს ხშირად არ გააჩნია ცენტრი, რაც იმის მანიშნებელია, რომ თითოეულ ფუნქციურ განყოფილებას აქვს თავისი ყოველდღიური სამუშაო, რის გამოც პროექტზე მუშაობას ნაკლებ დროს უთმობენ;

2. კავშირები ფუნქციონალურ განყოფილებებს შორის სუსტია, რაც იმით გამოიხატება, რომ სპეციალისტებს აინტერესებთ არა პროექტი მთლიანობაში, არამედ პროექტის სამუშაოების კონკრეტული სეგმენტი;

3. ფუნქციური ორგანიზაციის ფარგლებში პროექტზე მუშაობას ხანგრძლივი დრო სჭირდება. რადგან ფუნქციურ ჯგუფებს შორის არ არსებობს ინფორმაციის პირდაპირი გაცვლის შესაძლებლობა, გარდაუვალი ხდება სამუშაოთა კორექტირება რაც ოპერატიულად ვერ ხორციელდება.

8.2. პროექტის ორგანიზაცია დამოუკიდებელი გუნდების პრინციპით

დამოუკიდებელი გუნდების პრინციპით მოქმედი პროექტის ორგანიზაციის არსი ისაა, რომ პროექტის მენეჯერი საჭირო პერსონალს აგროვებს როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ისე მის ფარგლებს გარეთ. ფაქტობრივად გუნდი გამოყოფილია ორგანიზაციისგან და მიზნის მისაღწევად აქვს მკაფიოდ განსაზღვრული განწყობა (იხ. ნახ.8.2.1.). ურთიერთქმედება ძირითად ორგანიზაციასა და პროექტის გუნდებს შორის შეიძლება იცვლებოდეს. ხშირად ორგანიზაცია ახდენს პროექტის შესრულებაზე ადმინისტრაციულ და ფინანსურ კონტროლს, თუმცა გარკვეულ შემთხვევებში ფირმები (საჭირო რესურსებით უზრუნველყოფის პირობებში) პროექტის ხელმძღვანელს სრულ თავისუფლებას აძლევენ პროექტის შესასრულებლად.



ნახ. 8.2.1 პროექტის გუნდის სქემა.

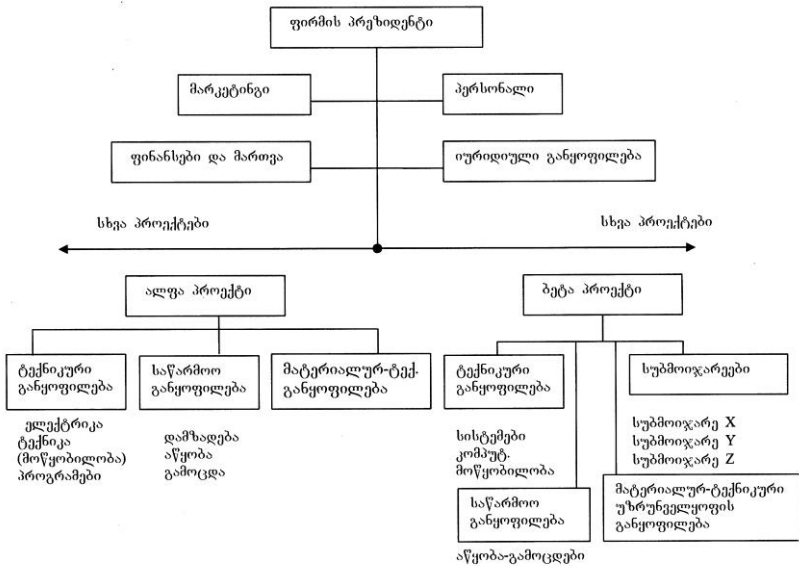
ისეთი ორგანიზაციები, როგორცაა სამშენებლო და კონსალტინგური ფირმები, სადაც პროექტების განხორციელება განსაზღვრავს ბიზნესის წარმატებებს, მთლიანად მხარს უჭერენ პროექტის მმართველობითი გუნდებს. ეს ორ-

განიზაციები შედგება კონკრეტულ პროექტებზე მომუშავე დამოუკიდებელი გუნდების ჯგუფებისაგან და მათი ამოცანაა პროექტების გუნდების მხარდაჭერა და მათთვის დახმარების გაწევა. მაგალითად, მარკეტინგის განყოფილება დაკავებულია ახალი ბიზნესის განვითარებით, რომელიც უნდა უზრუნველყოს ახალმა პროექტებმა, შრომითი რესურსებისა და პერსონალის მართვის განყოფილება კი პასუხისმგებელია ახალი მუშაკების დაქირავებასა და მომზადებაზე. ეკონომიკურ ლიტერატურაში ასეთი ტიპის ორგანიზაციას პროექტული ტიპის ორგანიზაციას უწოდებენ (ნახ.8.2.2). აღსანიშნავია, რომ დამოუკიდებელ გუნდებსაც აქვთ თავიანთი ძლიერი და სუსტი მხარეები. **ძლიერ მხარეებს** მიეკუთვნება შემდეგი:

1. პროექტის გუნდი არ ართმევს რესურსებს ფუნქციურ ორგანიზაციას პროექტზე მუშაობისათვის, ორგანიზაცია ინარჩუნებს მთლიანობას, პროექტის გუნდი კი მოქმედებს ავტონომიურად, მისგან დამოუკიდებლად;

2. აქ მთელი აქცენტი გადატანილია პროექტზე. პროექტის მენეჯერს სრული უფლება აქვს დამოუკიდებელ გუნდთან ერთად პროექტის განხორციელებაზე, თუმცა იგი ანგარიშვალდებულია ძირითადი ორგანიზაციის მაღალი დონის მენეჯერის წინაშე;

3. დამოუკიდებელი გუნდების შემთხვევაში პროექტები სწრაფად სრულდება, გუნდის წევრები მთლიანად მობილიზებული არიან პროექტის შესრულებაზე, რადგან ისინი სხვა ვალდებულებებისგან თავისუფლდებიან. ასეთ სისტემაში რეაქცია მმართველის მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებაზე სწრაფია, რაც იმითაა განპირობებული, რომ იგი აღარ მოძრაობს ფუნქციური იერარქიის ვერტიკალებით;



ნახ. 8.2.2 პროექტული ტიპის ორგანიზაციის სტრუქტურა

4. პროექტის გუნდში არსებობს ურთიერთგაგებისა და მოტივაციის მაღალი დონე, წევრებს აქვთ ერთი მიზანი და საერთო პასუხისმგებლობა პროექტზე;

5. პროექტის გუნდისათვის რესურსების გამოყოფის პირობებში კროს-ფუნქციური ინტეგრაციის მაღალი დონეა, რაც იმით გამოიხატება, რომ სხვადასხვა დარგის სპეციალისტი ახდენს არა პროექტის ცალკეული ნაწილების, არამედ მთლიანი პროექტის ოპტიმიზაციას.

დამოუკიდებელი გუნდების **სუსტი მხარეებია:**

1. ავტონომიური პროექტული გუნდების შექმნა ძვირად ღირებულია, რადგან იქმნება არა მარტო ახალი მმართველობითი თანამდებობა (პროექტის მენეჯერი), არამედ პროექტის ყველა რესურსი გამოიყოფა ცალკე შტატის სახით, რამაც შეიძლება გამოიწვიოს სხვადასხვა პროექტში სამუშაოთა დუბლირება და საბოლოოდ საწარმოო ხარჯების გაზრდა;

2. ხშირად დამოუკიდებელი პროექტის გუნდებს თავი ძირითადი ორგანიზაციისგან აბსოლუტურად დამოუკიდებლად მიაჩნიათ და ამიტომაც თავს იჩენს წინააღმდეგობა („ჩვენ-ისინი“) პროექტის გუნდსა და ძირითად ორგანიზაციას შორის, რაც ართულებს ცალკეული შედეგების მთლიანობაში წარმოდგენას და პროექტის დასრულების შემდეგ გუნდის წევრების დაბრუნებას ფუნქციურ განყოფილებებში;

3. ავტონომიური გუნდების შექმნა ხელს უშლის პრობლემათა პროფესიულ დონეზე გადაჭრას, რადგან ის შემოიფარგლება მხოლოდ პროექტზე მომუშავე სპეციალისტების პროფესიული დონით, თუმცა მათ ხელს არავინ უშლის კონსულტაციები გამართონ სხვა კოლეგებთან;

4. პროექტის შესრულებაზე პერსონალის შტატის შექმნა გარკვეულ პრობლემასთანაა დაკავშირებული იმ თვალსაზრისით, რომ საჭირო ხდება მათი დათხოვნა სამუშაოს დასრულების შემდეგ, თუ არ იქნება სხვა პროექტები.

დამოუკიდებელი პროექტის გუნდის უპირატესობა ისაა, რომ სხვადასხვა დარგის სპეციალისტების მიერ იქმნება მოქნილი მუშა გუნდი, რომელიც მზადაა პროექტის შესასრულებლად „მთებიც კი გადააგორონ“, თუმცა ამასაც აქვს უარყოფითი მხარე, რომელიც ზოგიერთ ნაშრომში „პროექტის დამოუკიდებლობის“ ავადმყოფობითაა ცნობილი. პროექტის გუნდის წევრებს უჩნდებათ დაუფარავი უპირატესობის გრძნობა, რომელიც იწვევს ანტაგონიზმს. ადამიანების, რომლებიც არ მუშაობენ პროექტზე, შურთ გუნდის, რადგან მათ მიაჩნიათ, რომ პროექტი ფინანსდება მათი შრომის ხარჯზე და ძლიერდება წინააღმდეგობა პროექტის გუნდსა და ძირითად ორგანიზაციას შორის. ამის შესანიშნავი მაგალითია ფირმა „Apple“-სა და კომპანია „MAC“-ის წარმომადგენლებს შორის დაპირისპირება, რომელმაც 1980 წელს კულმინაციას მიაღწია და ფირმას სერიოზული ზარალი მიაყენა

შემთხვევა პრაქტიკიდან: ცნობილია წინააღმდეგობა კომპიუტერების შემმუშავებელი ფირმა „Apple“-ს წარმატებულ გუნდთან დაკავშირებით, სადაც სტივ ჯობსი ითავსებდა „Apple“-ს თავმჯდომარისა და პროექტის ხელმძღვანელის თანამდებობებს და გულუხვად აძლევდა სტიმულებს თავის

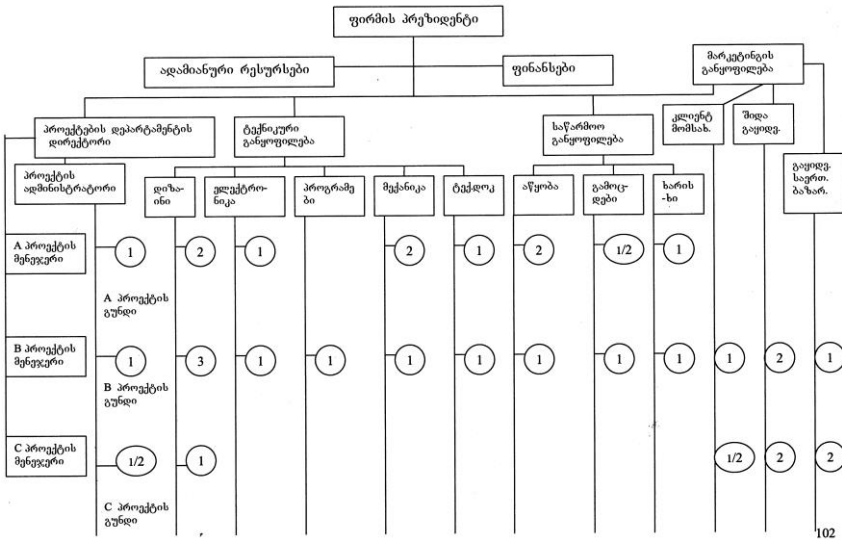
გუნდს: გუნდის წევრებს შეეძლოთ მასაჟის სეანსის ჩატარება მუშაობის პერიოდში, სვამდნენ მხოლოდ მათთვის ახლად გამოწურულ ფორთოხლის წვენს და ა. შ. ჯობსი თავის გუნდს თვლიდა „Apple“-ს ელიტად, ხოლო ყველა დანარჩენს „მეორეხარისხოვან მუშაკებად“. დაძაბულობამ კულმინაციას მიაღწია ერთ-ერთ ადგილობრივ ბარში ერთმანეთის გვერდი-გვერდ მსხდომ კომპანია „Apple“-ს ინჟინრებსა და კომპანია „MAC“-ის წარმომადგენლებს შორის. კომპანიის ერთ-ერთი კონსულტანტი – არონ გოლდბერგი ამ შეხლა-შემოხლის შემსწრე აღმოჩინდა. „MAC“-ის ბიჭები ყვიროდნენ, რომ ისინი არიან „კომპანიის მომავალი“, ხოლო „Apple“-ს ბიჭები ყვიროდნენ, რომ ისინი არიან „კომპანიის ფული“, სასადილო მაგიდასთან ატყდა კალმისტრებისა და ფანქრების კორიანტელი. შეიძლება ეს ფაქტი მკითხველს სასაცილოდ მოეჩვენოს, მაგრამ წინააღმდეგობამ „Apple“-სა და „MAC“-ის ჯგუფებს შორის 1980 წლისათვის სერიოზული ზიანი მიაყენა „Apple“-ს მუშაობას. ჯონ სკაპლიმ, რომელმაც სტივ ჯობსი „Apple“-ს თავმჯდომარის თანამდებობაზე შეცვალა, აღნიშნა, რომ კომპანია გადაიქცა ორ „მოჩხუბარ კომპანიად“ და ქუჩას ამ დაპირისპირებული ჯგუფების შენობებს შორის „დემილიტარიზებული ზონა“ უწოდა.

8.3. პროექტის ორგანიზაციის მატრიცული სტრუქტურა

მართვის მატრიცული სტრუქტურა ჰიბრიდული ორგანიზაციულ ფორმას, რომელშიც ხდება პროექტის მენეჯმენტის ჰორიზონტალური სტრუქტურისა და ჩვეულებრივი ფუნქციური იერარქიის შეხამება. მატრიცულ სტრუქტურაში არსებობს მართვის ორი სტრუქტურა: ფუნქციური და სტრუქტურული. პროექტის მონაწილენი ერთდროულად ანგარიშვალდებული არიან როგორც ფუნქციური მენეჯერების ისე პროექტის მენეჯერთა წინაშე.

კომპანიები მართვის ორგანიზაციის ამ სქემას იყენებენ განსხვავებული ხერხებით. ზოგი ორგანიზაცია შლის დროებით მატრიცულ სტრუქტურებს კონკრეტული პროექტების

შესამუშავებლად, ზოგი კი მუდმივად ინახავს მას. ჯერ განვიხილოთ ზოგადად მატრიცული ორგანიზაციის სტრუქტურა, (ნახ.8.3). აქ ერთდროულად მუშავდება სამი პროექტი: **A**, **B** და **C**. პროექტის სამივე ხელმძღვანელი ემორჩილება პროექტის დეპარტამენტის დირექტორს, რომელიც ხელმძღვანელობას უწევს ყველა პროექტს. თითოეულ პროექტს ჰყავს ადმინისტრატორი, თუმცა **C** პროექტში ის მუშაობს ნახევარ განაკვეთზე.



ნახ.8.3. მატრიცული ორგანიზაციის სტრუქტურა

A პროექტი დაკავშირებულია დიზაინთან და არსებული საწარმოო ხაზის გაფართოებასთან, რაც გულისხმობს ლითონის ახალი შენადნობის დამუშავებას. პროექტში უნდა იმუშაოს 3-5-მა ადამიანმა საწარმოო განყოფილებიდან და 6-მა ტექნიკური განყოფილებიდან. (ზოგი მათგანი ნახევარ განაკვეთზე იმუშავებს, ზოგი კი სრულზე პროექტის მოთხოვნათა შესაბამისად).

B პროექტი ითვალისწინებს ახალი პროდუქტის შექმნას და ამიტომ ამ პროექტში აუცილებელია მარკეტინგის, ტექნიკური და საწარმოო განყოფილებებიდან სპეციალისტების მონაწილეობა:

C პროექტი დაკავშირებულია მოთხოვნის ცვლილების პროგნოზირებასთან, ამიტომ ფუნქციური ქვედანაყოფები აგრძელებენ ძირითადი ვალდებულებების შესრულებას.

მატრიცული სტრუქტურა იქმნება რესურსების ოპტიმალური გამოყენებისთვის: მრავალი პროექტის შემუშავებასთან ერთად ორგანიზაციას შეუძლია ჩვეულებრივი ფუნქციონალური ვალდებულებების შესრულება. მატრიცული სტრუქტურა ორიენტირებულია ორგანიზაციაში პროექტის გუნდების ინტეგრაციაზე ხელმძღვანელისთვის სათანადო უფლებამოსილების მინიჭების გზით. თეორიულად მატრიცული სტრუქტურა უზრუნველყოფს ორმაგ დაქვემდებარებას ფუნქციური ვალდებულებებისა და პროექტის მოთხოვნებისადმი (ცხრილი 8.3.). ცხრილში წარმოდგენილია პროექტის საკვანძო საკითხებისადმი პროექტის მენეჯერებისა და ფუნქციონალური მენეჯერების დამოკიდებულება.

ცხრილი 8.3.

პასუხისმგებლობათა განაწილება ფუნქციურ მენეჯერსა და პროექტის მენეჯერს შორის

პროექტის მენეჯერი	განსახილველი საკითხები	ფუნქციური მენეჯერი
რა უნდა გაკეთდეს?	ვინ იმუშავებს დავალებებზე?	როგორ შესრულდება დავალება?
როგორ უნდა შესრულდეს დავალება?	სად შესრულდება დავალება?	
რა თანხაა გამოყოფილი დავალების შესასრულებლად?	რატომ უნდა შესრულდეს დავალება?	როგორ ზეგავლენას მოახდენს პროექტზე მუშაობა ფუნქციურ სამუშაოზე?
რამდენად კარგად იქნა შესრულებული პროექტი მთლიანობაში?	დამაკმაყოფილებლად შესრულდა თუ არა დავალება?	რამდენად კარგად იქნა გამოყენებული ფუნქციური შესაძლებლობანი?

8.4. სხვადასხვა მატრიცული ფორმები

ფუნქციური მენეჯერისა და პროექტის მენეჯერის უფლებამოსილებათა გამიჯვნიდან გამომდინარე, არსებობს სამი მატრიცული ფორმა. **სუსტი, ანუ ფუნქციური**, რომელიც ისეთ სისტემას მიეკუთვნება, სადაც უფლებამოსილებათა ბალანსი ფუნქციური მენეჯერების მხარესაა გადახრილი; **დაბალანსებული, ანუ საშუალო-შენიშნული** ტრადიციული მატრიცული სტრუქტურა და **ძლიერი, ანუ პროექტული**, რომელიც ისეთი სისტემაა, სადაც უფლებამოსილებათა ბალანსი პროექტის მენეჯერის მხარესაა გადახრილი. ფუნქციური მენეჯერებისა და პროექტის მენეჯერების უფლებამოსილებები განსაზღვრულია მთელი რიგი პარამეტრებით. ერთ-ერთი ასეთი პარამეტრია საქვეანგარიშმგებლო დონე. პროექტის მენეჯერს, რომელიც უშუალოდ ემორჩილება გენერალურ მენეჯერს, გააჩნია უფრო მეტი უფლებამოსილება, ვიდრე მენეჯერს მარკეტინგის საკითხებში, რომელიც ანგარიშვალდებულია კომპანიის ვიცე-პრეზიდენტის წინაშე. პროექტის ოპერაციათა შეთავსებადობა ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი საკითხია. პროექტის მენეჯერი გაცილებით მეტ ყურადღებას უთმობს პროექტის იმ მონაწილეებს, რომლებიც მუშაობენ მასთან ოფისში, ვიდრე მათ, რომლებიც პროექტის სამუშაოებს თავიანთ ფუნქციურ ოფისებში ასრულებენ. ასევე მნიშვნელოვან როლს ასრულებს პროექტის სამუშაოებით მუდმივად დაკავებული პერსონალი.

იმის მიხედვით, თუ როგორია მატრიცა: სუსტი, საშუალო შენიშნული, თუ ძლიერი, მისი სტრუქტურა პროექტის მენეჯერის (პროექტის გუნდის მიმართ) უფლებამოსილების დონით განისაზღვრება. უფლებამოსილების დონე კი შეიძლება განისაზღვროს არაფორმალურად მენეჯერის უნარის შეფასების მიხედვით ან ფორმალურად, პროექტის მენეჯერის დოკუმენტურად გაფორმებული უფლებამოსილებით. ამ სამი ტიპის მატრიცის მოკლე აღწერა შემდეგნაირად შეიძლება:

სუსტი, ანუ ფუნქციური მატრიცა ფუნქციური დამოკიდებულების მსგავსია, თუმცა აქ არსებობს პროექტის ფორ-

მალურად დანიშნული მენეჯერი, რომელიც პასუხისმგებელია პროექტის ოპერაციათა კოორდინაციაზე. ფუნქციონალური მენეჯერი პასუხს აგებს პროექტის მხოლოდ საკუთარი სეგმენტის მართვაზე, ღებულობს გადაწყვეტილებას სამუშაოთა შესრულებაზე და განსაზღვრავს მათი შესრულების ხანგრძლივობას. პროექტის მენეჯერი კი ანაწილებს ვალდებულებებს, ადგენს სამუშაოთა წარმოების გრაფიკებს, აგროვებს ინფორმაციას სამუშაოთა სტატუსის შესახებ და ხელს უწყობს პროექტის განხორციელებას. პროექტის მენეჯერი არაპირდაპირ, მაგრამ მაინც უფლებამოსილია დააჩქაროს და თვალყური ადევნოს პროექტზე მუშაობას.

დაბალანსებული, ანუ საშუალო შენონილი მატრიცის შემთხვევაში პროექტის მენეჯერი განსაზღვრავს იმას, თუ რა უნდა გაკეთდეს, ხოლო ფუნქციური მენეჯერი – როგორ უნდა გაკეთდეს. უფრო კონკრეტულად, პროექტის მენეჯერი ახდენს პროექტის საერთო გეგმის შემუშავებას, ცოდნის სხვადასხვა სფეროების წვლილის ინტეგრირებას, გრაფიკების შედგენასა და სამუშაოთა ხელმძღვანელობას, ხოლო ფუნქციური მენეჯერი პასუხისმგებელია სპეციალისტების დანიშვნასა და პროექტის სეგმენტის შესრულებაზე. პროექტის მენეჯერის მიერ შედგენილი გრაფიკებისა და სტანდარტების შესაბამისად, თუ „რა და როგორ“ უნდა შეთავსდეს, მოითხოვს ორივე მხარის მჭიდრო თანამშრომლობასა და ტექნიკური და საოპერაციო გადაწყვეტილებების ერთობლივ მიღებას.

პროექტული, ანუ ძლიერი მატრიცა ცდილობს შექმნას მატრიცულ გარემოში პროექტის გუნდის „შეგრძნება“. პროექტის მენეჯერი აკონტროლებს პროექტის ასპექტების უმრავლესობას ფუნქციური პერსონალის მოვალეობებისა და სამუშაოს შესრულების ხანგრძლივობის კონტროლის ჩათვლით. პროექტის მენეჯერი აკონტროლებს თუ როდის და რას აკეთებენ სპეციალისტები; თვითონ კი მთავარ როლს ასრულებს გადაწყვეტილებათა მიღებაში. ფუნქციური მენეჯერი ხელმძღვანელობს საკუთარ განყოფილებაში მომუშავე სპეციალისტებს და იძლევა რეკომენდაციებს საჭიროების

შემთხვევაში. ზოგჯერ ფუნქციურმა განყოფილებამ შეიძლება „სუბმოიჯარის“ როლიც შეასრულოს. ასეთ სიტუაციაში ისინი აკონტროლებენ სპეციალიზებულ სამუშაოებს.

ფუნქციურ მატრიცაში პროექტის მენეჯერი არ მონაწილეობს პროექტის შემმუშავებელთა საქმიანობის შეფასებაში. ეს არის ფუნქციური მენეჯერის პრეროგატივა. დაბალანსებულ მატრიცაში კი სხვაგვარადაა. იქ ან ორივე მენეჯერი იძლევა თავის შეფასებას, ან პროექტის მენეჯერი საჭირო რეკომენდაციებს აძლევს ფუნქციურ მენეჯერს, რომელიც იღებს პასუხისმგებლობას ცალკეული მუშაკების მიერ შესრულებულ სამუშაოთა ფორმალურ შეფასებაზეც. მრავალი კომპანია თავს იქებს იმით, რომ ისინი იყენებენ ძლიერ, პროექტზე ორიენტირებულ მატრიცას. თუმცა ბოლოს ცხადი ხდება ხოლმე, რომ პროექტის მენეჯერები უმნიშვნელო მონაწილეობას იღებენ პერსონალის საქმიანობის შეფასებასა და სტიმულირებაში.

მართვის მატრიცულ სტრუქტურას აქვს დადებითი და უარყოფითი მხარეები. **მატრიცული სტრუქტურების დადებით მხარედ შეიძლება ჩაითვალოს შემდეგი:**

1. რესურსების ერთობლივი გამოყენება საშუალებას იძლევა შესრულდეს როგორც სხვადასხვა პროექტი, ისე ფუნქციური მოვალეობანი. ერთი მუშაკი შეიძლება ერთდროულად რამდენიმე პროექტზე მუშაობდეს, რაც ამცირებს პროექტის გუნდის სტრუქტურისთვის დამახასიათებელ დუბლირებას;

2. ძირითადი აქცენტი გადატანილია სხვადასხვა განყოფილების მიერ შესრულებული სამუშაოების ინტეგრაცია-სა და კოორდინაციაზე. ეს საშუალებს იძლევა შენარჩუნებულ იქნეს ერთიანი მიდგომა პრობლემის გადაჭრისადმი, რასაც მოკლებულია ფუნქციური ორგანიზაცია;

3. პროექტის ორგანიზაცია ერწყმის ფუნქციონალურს, ამიტომ ხდება ტექნოლოგიებისა და იმ სპეციალიზებული ცოდნის დაუფლება, რომელსაც ფლობენ ფუნქციური განყოფილებები. დამოუკიდებელი გუნდებისაგან განსხვავებით, აქ სპეციალისტებს შესაძლებლობა აქვთ პროექტის

დასრულების შემდეგ დაუბრუნდნენ თავიანთ სამუშაო ადგილებს ფუნქციურ განყოფილებებში.

4. მატრიცული სტრუქტურა საშუალებას იძლევა მოქნილად იქნეს გამოყენებული ფირმის ფარგლებში არსებული ყველა რესურსი. ფუნქციურ განყოფილებებს შეუძლიათ გამოიყონ სპეციალისტები, რომლებსაც უხელმძღვანელებს პროექტის მენეჯერი.

მატრიცული სტრუქტურის უარყოფით მხარედ შეიძლება ჩაითვალოს ის, რომ:

1. აღნიშნული სტრუქტურა დაფუძნებულია ფუნქციური მენეჯერებისა და პროექტის მენეჯერების უშუალო ურთიერთობებზე. ხშირად აუცილებელი ხდება პროექტის უნიკალურ მოთხოვნებსა და რთულ ტექნიკურ საკითხებს შორის შეთანხმებების მიღწევა, რაც „პანდორის ყუთის“ გახსნის ანალოგიურ სიტუაციებს ქმნის და დისკუსია გადაიზრდება ხოლმე შეხლა-შემოხლაში;

2. მოთხოვნილება მოწყობილობებზე, რესურსებსა და პერსონალზე როგორც პროექტისათვის, ისე ფუნქციური თვალსაზრისით იწვევს კონფლიქტებს ფუნქციურ და პროექტის მენეჯერებს შორის, რადგან ორივე იბრძვის რესურსების დასაუფლებლად;

3. მატრიცული მენეჯმენტი არღვევს ერთმმართველობის პრინციპს. პროექტის შემმუშავებლებს სულ მცირე ორი ხელმძღვანელი მაინც ჰყავთ: უშუალო ფუნქციური მენეჯერი და პროექტის მენეჯერი (ერთი ან რამდენიმე), ამიტომ მუშაობა მატრიცულ სტრუქტურაში მეტისმეტად რთულია და დაძაბული. რა თქმა უნდა, ძნელია მუშაობა, როცა სამი სხვადასხვა მენეჯერი ერთდროულად იძლევა ურთიერთგამომრიცხავ მითითებებს;

4. თითქოს სამუშაოთა მაკოორდინირებელი პროექტის მენეჯერი ხელს უნდა უწყობდეს პროექტის შესრულებას, მაგრამ ხშირია შემთხვევა, როდესაც გადანყვეტილებათა მიღება ხდება მრავალფუნქციურ ჯგუფებს შორის იძულებითი შეთანხმების საფუძველზე.

მატრიცული ორგანიზაციის სამივე ვარიანტის განხილვისას თვალნათლივ გამოჩნდა როგორც დადებითი, ისე უარ-

ყოფითი მხარეები, რომელიც სამივე შემთხვევაში სხვადასხვაა.

პროექტული მატრიცა ერთი მხრივ, ყველაზე მეტად ახდენს პროექტის ინტეგრაციას, ამცირებს უთანხმოებას და აუმჯობესებს პროექტის ოპერაციებსა და დანახარჯებზე კონტროლს. მეორე მხრივ, ამ სიკეთეს შეიძლება შეენიროს ტექნიკური ხარისხი, რადგან ფუნქციური სპეციფიკაციები ნაკლებად აკონტროლებენ საკუთარ თავს.

ფუნქციური მატრიცა აუმჯობესებს სამუშაოთა ტექნიკურ ხარისხს და იძლევა პროექტებს შორის წინააღმდეგობათა მონესრიგების საშუალებას, რადგან ფუნქციური მენეჯერი დაკავებულია პერსონალის განაწილებით სხვადასხვა პროექტზე. პრობლემა ისაა, რომ ფუნქციური კონტროლი ხშირად სუსტი პროექტული ინტეგრაციის ხარჯზე სრულდება.

დაბალანსებულმა მატრიცამ შეიძლება გააუმჯობესოს პროექტის მოთხოვნების შესაბამისობის ტექნიკური ხარისხი პარამეტრებთან. ეს რთული სისტემაა, ძალიან რთულია მისი შექმნა და მართვა, რადგან შესაძლოა ვერ აიტანოს მატრიცულ სტრუქტურასთან დაკავშირებული პრობლემები.

8.5. პროექტის მართვის შესაფერისი სტრუქტურის არჩევა

მენეჯერები სულ უფრო მეტად რწმუნდებიან იმაში, რომ პროექტის წარმატება უშუალოდაა დაკავშირებული უფლებამოსილებათა გადანაწილების ხარისხთან. მართვის სისტემის მუშაობა მაშინ არის ეფექტიანი, თუ იგი ახერხებს პროექტისა და ძირითადი ორგანიზაციის მოთხოვნების ოპტიმალურ შეთანწყობას. მართვის ზოგიერთმა სტრუქტურამ, რომელიც თითქოსდა ხელს უწყობს კონკრეტული პროექტის წარმატებით განხორციელებას, შეიძლება ზიანი მიაყენოს ორგანიზაციის მიზნებს. ექსპერტების უმრავლესობის აზრით, პროექტის ორგანიზაციის ყველაზე მარტივი და ეფექტიანი ფორმაა პროექტის დამოუკიდებელი გუნდის შექმნა, მაგრამ პროექტის შესრულებისას მართვის ორგანიზაციის ამ ფორმამ შეიძლება უარყოფითი გავლენა მოახდინოს

ორგანიზაციაზე იმ თვალსაზრისით, რომ, თუ მას ნაართმევენ ძირითად პერსონალს, ეს ხელს შეუშლის პერსონალის დაბრუნებას ძირითად ქვედანაყოფებში პროექტის დასრულების შემდეგ.

რომელი ორგანიზაციული ფორმა უნდა გამოიყენოს ფირმამ – დამოუკიდებელი გუნდების სისტემა, თუ მატრიცული სტრუქტურა?

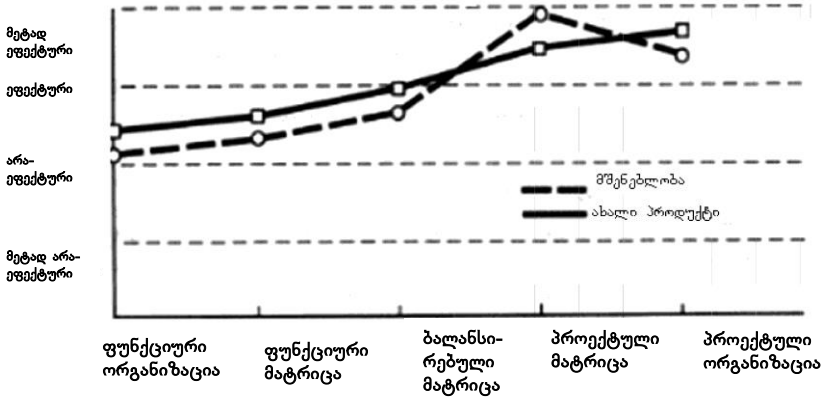
გადანყვეტილების მიღება დამოკიდებულია კომპრომისზე, რომელიც უნდა ვიპოვოთ, ერთი მხრივ, სიმარტივეს, სისწრაფესა და პროექტის გუნდის კონცენტრაციას შორის, და, მეორე მხრივ, რესურსების გამოყენების ეფექტიანობასა და მოქნილობას შორის. მატრიცული სტრუქტურების შექმნა ნაკარნახევია ერთდროულად მრავალი პროექტისა და ფუნქციური ვალდებულებების შესასრულებლად ერთობლივი რესურსების გამოყენების აუცილებლობით. იმათ ვისაც დაფინანსების თვალსაზრისით არ შეუძლიათ ცალკეულ პროექტებზე პერსონალის „მიბმა“, გამოადგებათ მატრიცული სტრუქტურა. ცხადია, რთულია მატრიცული სტრუქტურის მართვა, რადგან ის ქმნის ორმაგ დაქვემდებარებას, რომელსაც შეუძლია გაურკვეველობის შეტანა ძირითადი ორგანიზაციის მუშაობაში. დამოუკიდებელი გუნდები ძვირად ღირებულია, თუმცა ხელს არ უშლიან ძირითადი ორგანიზაციის მუშაობას.

ის ფირმები, რომლებიც დაკავებული არიან პროექტების მართვით, დამოუკიდებელ გუნდებს იყენებენ სპეციალური პროექტებისათვის, ხოლო მატრიცულ სტრუქტურას დანარჩენი პროექტებისათვის. **მაგალითად, ქარხანა „Charral Steel“**, რომელიც აწარმოებს ჯართიდან ფოლადის ძელებსა და კოჭებს, ახდენს პროექტების კლასიფიკაციას სამი კატეგორიის მიხედვით: „ნანასწარი შემუშავება“, „ძირითადი“ და „მცირე ნამატის“. პირველს მიეკუთვნება მაღალი ხარისხის რისკის მქონე პროექტები, რომლებიც ორიენტირებულია ახალი პროდუქტის შექმნაზე; მეორეს – საშუალო ხარისხის რისკის მქონე პროექტები, რომლებიც ორიენტირებულია სისტემათა მოდერნიზაციაზე; და მესამეს – დაბალი ხარისხის რისკის მქონე მოკლევადიანი პროექტები, რომლე-

ბიც დაკავშირებულია პროდუქტებში, ან პროცესებში მცირე ცვლილებების შეტანასთან. „Chaparral Steel“ მუდმივადაა დაკავებული და ერთდროულად მუშაობს 40–50 პროექტზე, რომელთაგან 1-2 მიეკუთვნება „ნინასნარ შემუშავებას“, 3–5 – „ძირითადს“, ხოლო დანარჩენი – „მცირე დანიანურებულ“ მოკლევადიან პროექტებს. „მცირე ნამატის“ ყველა პროექტი მუშაობს ფუნქციური მატრიცით, სადაც პროექტის მენეჯერი ახდენს ფუნქციური ქვეჯგუფების მუშაობის კოორდინირებას. პროექტული მატრიცა გამოიყენება „ძირითადი“ პროექტების, ხოლო დამოუკიდებელი გუნდები „ნინასნარი შემუშავებების“ განსახორციელებლად. კომპანიათა საკმაოდ დიდი ნაწილი იყენებს პროექტის მართვის ორგანიზაციაში ანალოგიურ მიდგომებს.

უ. ლარსონი და გობელი იკვლევდნენ პროექტის მართვის სხვადასხვა სტრუქტურის ეფექტიანობას (ნახ.8.5)¹. მათი კვლევა დაფუძნებული იყო 1600-ზე მეტი პროექტის მენეჯერის მოსაზრებაზე. მათ გრაფიკულად წარმოადგინეს პროექტების მართვის სხვადასხვა სტრუქტურის ეფექტიანობის რეიტინგი ახალი პროდუქტის შემუშავებისა და მშენებლობის პროექტებისათვის. გამოკვლევების შედეგად არაეფექტიანად იქნა მიჩნეული პროექტის მართვის ორგანიზაციის როგორც ფუნქციური, ისე მატრიცული ფორმები. რაც შეეხება ბალანსირებულ მატრიცას, იგი უფრო ეფექტიანი აღმოჩნდა. გამოკვლევაზე გარკვეული ზეგავლენა მოახდინა პროექტების მენეჯერთა პირადმა დაინტერესებამ – მათ სურდათ მეტი უფლებამოსილების მიმნიჭებელი ფირმებისათვის მიეცათ უფრო მაღალი რეიტინგი.

¹ Клиффорд Ф. Грей, Эрик У. Ларсон, Управление проектами, М. 2003, с. 271.



ნახ.8.5. მართვის სხვადასხვა სტრუქტურის ეფექტიანობის რეიტინგი პროექტების ტიპების მიხედვით.

საკვანძო აღმოჩენა იყო ის, რომ მატრიცული ფორმა შეიძლება ყოფილიყო ისეთივე ეფექტური, როგორც პროექტის გუნდი, თუკი პროექტის მენეჯერს ექნებოდა პროექტის ოპერაციებზე კონტროლის განხორციელების უფლებამოსილება. პროექტის ერთ-ერთმა მენეჯერმა აღნიშნა, რომ „მატრიცული სტრუქტურა მუშაობს, მაგრამ დროდადრო ხვდება სირთულეებს. მატრიცულ სტრუქტურაში ყველა მენეჯერმა უნდა იზრუნოს თავის ჯანმრთელობაზე და მიიღოს სტრესის საწინააღმდეგო ნამლები“¹.

საკონტროლო კითხვები:

- 1.2 განმარტეთ პროექტის მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა;
- 1.3 დაახასიათეთ პროექტის ორგანიზაცია ფუნქციური სტრუქტურის მიხედვით;
- 1.4 ჩამოაყალიბეთ ფუნქციური სტრუქტურის დადებითი და უარყოფითი მხარეები;
- 1.5 დაახასიათეთ პროექტის ორგანიზაცია დამოუკიდებელი გუნდების პრინციპით და განმარტეთ მათი ძლიერი და სუსტი მხარეები;

1. Клиффорд Ф. Грей, Эрик У. Ларсон, Управление проектами, М, 2003, с.272.

- 1.6 დაახასიათეთ პროექტების ორგანიზაციის მატრიცული სტრუქტურა;
- 1.7 დაახასიათეთ ფუნქციური, დაბალანსებული და პროექტული მატრიცები;
- 1.8 ჩამოაყალიბეთ მატრიცული სტრუქტურის დადებითი და უარყოფითი მხარეები;
- 1.9 განიხილეთ მატრიცული სტრუქტურები ქარხანა „Chaparral Steel“-ის მაგალითზე;
- 1.10 რა მნიშვნელობა აქვს ლარსონის და გობელის კვლევის შედეგებს პროექტების მართვის ორგანიზაციულ სტრუქტურებთან მიმართებაში?

სიტუაცია ანალიზისათვის: კომპანია „ფედერალ ექსპრესის“ მაგალითზე.

„ფედერალ ექსპრესი“ საქმიანობს აშშ-ში და ეწევა საზღვარგარეთ დოკუმენტებისა და საქონლის სწრაფ მიწოდებას. კომპანიის 42000 თანამშრომელი მუშაობს აშშ-ის 300 ქალაქსა და ევროპისა და აღმოსავლეთის ქვეყნების 15 ქალაქში. საფოსტო-სატრანსპორტო დარგის სწრაფი განვითარების გამო ყოველთვის იქმნება საშიშროება იმისა, რომ სწრაფად მზარდი ორგანიზაციის სტრუქტურა შეიძლება გამოვიდეს კონტროლიდან. „ფედერალ ექსპრესში“ არსებობდა საფრთხე იმისა, რომ მისი სტრუქტურა გახდებოდა უმართავი და მიღებულ იქნა გადაწყვეტილება, რომლის მიხედვით უნდა შემუშავებულიყო ფირმის მიზნები, რომლებიც გაითვალისწინებდნენ ორგანიზაციის უბრალო სტრუქტურულ ცვლილებასაც კი.

„ფედერალ ექსპრესს“ აქვს მართვის მაქსიმუმ 5 დონეებისმიერ არახელმძღვანელ მომუშავესა და უმაღლესი რგოლის ისეთ ხელმძღვანელს შორის, როგორიცაა ფირმის მთავარი მენეჯერი. თუკი მთელი ორგანიზაციისათვის მართვადობის საშუალო ნორმაა დაახლოებით ერთი ხელმძღვანელი 12 თანამშრომელზე, იმ ქვედანაყოფში, სადაც მომუშავეებს მსგავსი დავალებები აქვთ მიცემული, მართვადობის

ნორმა შეიძლება დაირღვეს და მიაღწიოს იმას, რომ ერთ ხელმძღვანელზე მოდიოდეს 20 თანამშრომლამდე.

მაგალითად, ბრიგადირმა შეიძლება აკონტროლოს 15-დან 18-მდე მომუშავე, ხოლო იერარქიულ დონეზე ხელმძღვანელს შეუძლია აკონტროლოს მხოლოდ სამი ბრიგადირი. რეგულარულად ხდება შტატების გაზრდაზე მოთხოვნის შედარება მწარმოებლურობის მაჩვენებელთან. მწარმოებლურობის სტატისტიკა მიუთითებს წინა პერიოდის მაჩვენებლების გაუმჯობესებაზე (დავალეების გადანაწილებისა და ავტომატიზაციის წყალობით).

ორგანიზაციული დაგეგმვის განყოფილება იყენებს სტატისტიკას კერნის გამოკვლევებიდან, რომელიც ჩატარდა 1984 წელს, როცა მას უნდა მიეღო გადაწყვეტილება თანამშრომელთა რიცხვის გაზრდის შესახებ. კერნის გამოკვლევებმა ცხადყო, რომ წარმატებულ ფირმებში 1/2 ადამიანით ნაკლები საშტატო პერსონალია 1 მლნ. აშშ დოლარზე საშუალო დარგობრივ მაჩვენებელთან შედარებით. კომპანიისათვის რეალიზაციის მოცულობით (1 მლრდ დოლარი) საშტატო აპარატში განსხვავება შეადგენს 500 მუშაკს.

იმისათვის, რომ ყურადღება მიექცეს ორგანიზაციის სტაბილური სტრუქტურის შენარჩუნებას, „ფედერალ ექსპრესში“ შემუშავდა ღონისძიებები სარეკლამო-სამობილიზაციო კამპანიის ჩასატარებლად, რომელიც ითვალისწინებდა პრეზენტაციებს, საინფორმაციო ბიულეტენების, სტატიებისა და „გამართული ორგანიზაციების“ ემბლემების გამოყენებას. მათთვის, ვინც ხელს შეუწყობდა ფირმის „გამართული ორგანიზაციის“ შენარჩუნებას, დაწესებული იყო სპეციალური ჯილდო. ასევე შექმნილი იყო მწარმოებლურობის გაზრდისათვის სტიმულირების სისტემა, რომელშიც შედიოდა ანაზღაურების პროგრამა მუშაობის საუკეთესო მაჩვენებლებისათვის და დაკავშირებული იყო მიზნობრივი მართვის პროგრამასთან.

სანამ ხელმძღვანელები დათანხმდებოდნენ და მოიწონებდნენ მომუშავეთა რიცხვის გაზრდას, მანამ აუცილებელი იყო ალტერნატივის შემუშავება. მაგალითად, პროცედურების შეცვლა, ანდა სამუშაოს ნაწილის გადაცემა სხვა განყოფილე-

ბისათვის. რაიმე საორგანიზაციო ცვლილებიდან 6 თვის გასვლის შემდეგ მისი ეფექტიანობა ფასდებოდა სტანდარტული კითხვარის საშუალებით, რომელიც შემუშავებული იყო ორგანიზაციული დაგეგმარების განყოფილების მიერ.

კითხვები:

1. რამდენადაა დაინტერესებული ფირმა „ფედერალ ექსპრესი“ ორგანიზაციის სტაბილური სტრუქტურის შენარჩუნებით?
2. როგორ ფიქრობთ, ბევრია, თუ ცოტა იქონიო მართვის 5 დონე რიგით პერსონალსა და დირექციის წევრებს შორის?
3. როგორია თქვენი აზრით მმართველობის ნორმა 12 თანამშრომლზე ერთი ხელმძღვანელი?
4. თუ არსებობს რაიმე შესაბამისობა მართვადობის ნორმასა და მართვის დონეების რაოდენობის შორის?

Tavi IX. organizaciuli kultura

9.1. ორგანიზაციული კულტურის არსი და მახასიათებლები

ორგანიზაციული კულტურა ქცევის საერთო ნორმების, აზრის და ღირებულებათა სისტემაა, რომელიც აერთიანებს ადამიანებს და ქმნის ზოგად ცნებებს. ეს სისტემა ვლინდება ტრადიციებში, ქცევის ნორმებსა და წეს-ჩვეულებებში. კულტურა ასახავს ორგანიზაციის არსს და გვაძლევს შესაძლებლობას მოვახდინოთ ორგანიზაციის წევრების ქცევისა და ურთიერთობის პროგნოზირება. კულტურა არის ორგანიზაციის განმსაზღვრელი ასპექტი, რომელიც ერთ ორგანიზაციას განასხვავებს მეორისაგან და ა.შ.

გამოკვლევების შედეგად ჩამოყალიბდა ორგანიზაციული კულტურის არსის განმსაზღვრელი 10 ძირითადი მახასიათებელი:

1. **ორგანიზაციისადმი კუთვნილება** – რა დოზით აცნობიერებს მუშაკი საკუთარ თავს ორგანიზაციის კუთვნილებად;
2. **აქცენტი გუნდზე** – რამდენადაა ხარისხამდებელი ორიენტირებული სამუშაო პროცესი არა ცალკეულ მუშაკებზე, არამედ ჯგუფებზე;
3. **მართვის ფოკუსი** – რა ხარისხით არის ასახული მმართველობით გადაწყვეტილებებში ორგანიზაციაში მომუშავეთა მუშაობის შედეგები;
4. **სტრუქტურული ინტეგრაცია** – რამდენად კოორდინირებულ რეჟიმში მუშაობენ ორგანიზაციის განყოფილებები;
5. **კონტროლი** – რა დონეზე გამოიყენება ადამიანთა ქცევის კონტროლის დადგენილი წესები, პოლიტიკა და უშუალო ხელმძღვანელობა;
6. **რისკისადმი ტოლერანტობა** – როგორ ხდება რისკისადმი სწრაფვის წახალისება;
7. **წახალისების კრიტერიუმები** – რასთანაა დაკავშირებული მუშაკის მატერიალური და მორალური სტიმულირება. მაგალითად, სამსახურში დანინაურება და ხელფასის მომატი-

ბა რამდენადაა დაკავშირებული ცალკეული მუშაკის მუშაობის შედეგთან.

8. **კონფლიქტებისადმი ტოლერანტობა** – რა დონეზე ხდება ორგანიზაციაში იმ მუშაკთა ნახალისება, რომლებიც ღიად გამოთქვამენ კრიტიკას და გვთავაზობენ კონფლიქტების გადაჭრის გზებს;
9. **საშუალებებზე ან მიზნებზე ორიენტაცია** – თუ რამდენად დიდ ყურადღებას უთმობს ხელმძღვანელობა მიღწეულ შედეგებს, ამ შედეგების მისაღწევად გამოყენებულ მეთოდებს;
10. **ღია სისტემის ფოკუსი** – რა დონეზე ადევნებს თვალყურს ორგანიზაცია გარე სამყაროში მიმდინარე ცვლილებებს და როგორ ახდენს მათზე რეაგირებას.

ამ ათი მახასიათებლის მიხედვით ორგანიზაციის შეფასება იძლევა ორგანიზაციული კულტურის მთლიან სურათს, რომელიც წარმოდგენილია ცხრილში 9.1.

ცხრილი. 9.1.

ორგანიზაციული კულტურის განმსაზღვრელი საკვანძო მახასიათებლები

სამუშაო მუშაკი	1. ორგანიზაციისადმი კუთვნილება	ორგანიზაცია
დავალება	2. აქცენტი გუნდზე	ჯგუფი
დამოუკიდ.	3. მართვის ფოკუსი	ადამიანები
სუსტი	4. სტრუქტურული ინტეგრაცია	ურთ.დამოკიდ.
დაბალი	5. კონტროლი	ძლიერი
სამუშაო დაბალი	6. რისკისადმი ტოლერანტობა	მაღალი
საშუალებები	7. ნახალისების კრიტერიუმი	სხვები
შიდა	8. კონფლიქტებისადმი ტოლერანტობა	მაღალი
	9. საშუალებები-შედეგები	შედეგები
	10. ღია სისტემის ფოკუსი	გარე

ეს მახასიათებლები ორგანიზაციის წევრებს ზოგად წარმოდგენას უქმნის იმის შესახებ, თუ როგორ მუშაობენ ადამიანები ორგანიზაციაში და როგორ უნდა იქცეოდნენ ისინი.

ორგანიზაციული კულტურა ასრულებს **ორ მნიშვნელოვან ფუნქციას:**

1. ის ადამიანებს აღუძრავს ორგანიზაციისადმი კუთვნილების „გრძნობას“, კუთვილება კი ქმნის ორგანიზაციისადმი ერთგულებას;
2. კულტურა ხელს უწყობს მართვის სისტემის ორგანიზაციაში დაკანონებას. თანაც საშუალებას იძლევა დავაზუსტოთ უფლებამოსილებანი და გავარკვიოთ: რატომ აქვს ადამიანს ესა თუ ის უფლებამოსილება მინიჭებული და რატომაა საჭირო ამ უფლებამოსილებათა აღიარება.

ორგანიზაციული კულტურა ადგენს, აზუსტებს და განმტკიცებს ქცევის ნორმებს – რომელი ქცევაა დასაშვები და რომელი არა. ამ ნორმებს აქვთ ფართო დიპაზონი: ტანსაცმლის სტილით დაწყებული და ორგანიზაციაში საზოგადოებრივი წესრიგის დაცვით დამთავრებული. თუ ორგანიზაციის მუშაკები არ გაიზიარებენ სხვის აზრს, ფასეულობებს, მიდგომებს, მაშინ მუდამ ქაოსი იქნება. ორგანიზაციული კულტურით განმტკიცებული ტრადიციები, ნორმები და იდეალები უზრუნველყოფენ ეფექტიანი, ორგანიზაციისათვის საჭირო ქცევის წესებსა და სტაბილურობას.

საკმაოდ ხშირად ნორმები, ფასეულობები და ტრადიციები თავს იჩენს ისეთ კონკრეტულ პროფესიულ დარგებში, როგორცაა მარკეტინგი, ფინანსები, მონეობილობათა ექსპლუატაცია. ამის ანალოგიურად, ყველაზე ძლიერი ორგანიზაციული კულტურის ფარგლებშიც კი ჩნდება ფასეულობების აზრის და ტრადიციების ამსახველი სუბკულტურები, რომლებიც ხშირად ეწინააღმდეგება ტოპ-მენეჯმენტით მხარდაჭერილ კულტურას. სუბკულტურები ზეგავლენას ახდენენ ორგანიზაციის წევრების რეაქციასა და ქცევაზე და საბოლოო ჯამში ორგანიზაციულ კულტურაზე.

ნებისმიერი ადამიანი, ვინც ყოფილა საზღვარგარეთ, ხვდება კულტურის ფენომენს. არქიტექტურა იქ ისეთი არ არის, როგორც შენს ქვეყანაში, საკვებიც სხვაა, სხვა დროს საუზმობენ, სადილობენ და ვახშმობენ, სხვაგვარად იცვამენ. ერთ-ერთი ამერიკელი მკვლევარი პოლონელ მკვლევართან ერთად ამუშავებდა პროექტის მნიშვნელოვან სეგმენტს, რომელიც უნდა დასრულებულიყო სამუშაო დღის ბოლო-

სათვის. მათ დღის 4 საათზე პრაქტიკულად დაასრულეს სამუშაო. ყველამ მყისვე შეწყვიტა მუშაობა და შინ წავიდა.

იმის გარკვევა, თუ რას წარმოადგენს ორგანიზაციული კულტურა სუბიექტური პროცესია, რომელიც მოითხოვს ორგანიზაციის მუშაობის შეფასებას როგორც ანმყოში, ისე პერსპექტივაში. მკვლევრებს არ შეუძლიათ დაეყრდნონ მხოლოდ მუშაკების აზრს ორგანიზაციული კულტურის შესახებ. საჭიროა გათვალისწინებულ იქნეს ის გარემო-პირობები, რომლებშიც მუშაობენ ადამიანები, და მათი რეაქციები სხვადასხვა მოვლენებზე. 9.1. ნახ.-ზე წარმოდგენილია ორგანიზაციული კულტურის პარამეტრთა ჩამონათვალი:

1. ფიზიკური მახასიათებლები

(არქიტექტურა, ოფისის გეგმა, შენობების შიგა დიზაინი)

2. დოკუმენტაცია

(წლიური ანგარიშები, შიგა ბიულეტენები, აზრის გადმოცემა)

3. ქცევა

(თემები, ენა, თათბირები, განსახილვევი საკითხები, გადაწყვეტილებათა მიღების სტილი, ურთიერთობის სტილი, ტრადიციები, რიტუალები)

4. ფოლკლორი და ისტორიის ინტერპრეტაცია

(ისტორიები, ანეკდოტები, გმირები, ბოროტმოქმედებები)

ნახ. 9. 1. ორგანიზაციული კულტურის დიაგნოსტიკის პარამეტრთა ჩამონათვალი

განვიხილოთ თითოეული მათგანი.

1. ორგანიზაციის ფიზიკური მახასიათებლების შესწავლა გულისხმობს იმას, თუ როგორ გამოიყურება ორგანიზაციის შენობა არქიტექტურული თვალსაზრისით? რაზე მეტყველებს შექმნილი იმიჯი? განსხვავდება თუ არა მისი შენობა სხვა შენობებისაგან? ერთნაირია თუ არა ოფისებისა და შენობების ხარისხი ყველა მოსამსახურისათვის? თანამედროვე შენობებშია თუ არა მოთავსებული განყოფილების მენეჯერები და უმაღლესი მმართველობითი პერსონალი? რა სიმბოლოები გამოიყენება ორგანიზაციაში მუშაკის სტატუსისა და უფლებამოსილებათა აღნიშვნისათვის? როგორი ტრადიციებია ტანსაცმლის სტილთან მიმართებაში? ფიზიკურმა მახასიათებლებმა შეიძლება ნათელი მოჰფინოს იმას, თუ ვინ ფლობს რეალურ ძალაუფლებას ორგანიზაციაში, როგორია შიდა დიფერენციაციის ხარისხი და რამდენად ფორმალურია ორგანიზაცია საკუთარი ბიზნესის წარმოებაში.

2. ორგანიზაციის დოკუმენტების წაკითხვა გულისხმობს წლიური ანგარიშების, მიზნების ფორმულირების, პრეს-ლიზებისა და შიდა ბიულეტენების გაცნობას. რის შესახებაა ისინი? რას შეიცავენ? რა პრინციპებს ქადაგებენ? დათმობილი აქვს თუ არა სათანადო ყურადღება ანგარიშებში ორგანიზაციის პერსონალის როლსა და მათ მუშაობას, ან ფირმის ფინანსურ წარმატებებს?

3. ორგანიზაციაში მუშაკთა ურთიერთობებზე დაკვირვება გულისხმობს იმას თუ როგორი ტიპი გამოიყენება: ნელი და მეთოდური, თუ სწრაფი და სპონტანული? როგორია ორგანიზაციის ტრადიციები? რა ფასეულობებს გამოხატავენ ისინი? შეხვედრები და თათბირები იძლევიან თუ არა მნიშვნელოვან ინფორმაციას? ვის ინვევენ თათბირებზე? როგორ ტარდება საუბარი? მუშაკები ორგანიზაციის სახელითა და ინტერესებით გამოდიან თუ განყოფილებების? რაში მდგომარეობს თათბირების მიზანი? რა საკითხები განიხილება? რომელი საკითხები წარმოადგენს ორგანიზაციული კულტურის გასაღებს?

4. **ორგანიზაციის ფოლკლორისა და ისტორიის ინტერპრეტაცია** გულისხმობს იმას, თუ რა ურთიერთობა აქვს მას სხვა ორგანიზაციის მუშაკებთან და თანამშრომლებთან. ორგანიზაციაში მოთხრობილი ანექდოტები და ისტორიები იძლევიან უტყუარ ინფორმაციას კულტურის მნიშვნელოვანი მხარეების შესახებ. მაგალითად, ამერიკაში კომპიუტერებისთვის გრაფიკული პლოტერების დამამზადებელი **Xerox**-ის შვილობილ კომპანია **versatec**-ში განმეორებული ისტორია მოგვითხრობს მისი თანადამფუძნებლის რენა ზაფიროპულოსის პიროვნების შესახებ. როდესაც კომპანია დაარსდა, რენამ თავის სახლში შეკრიბა უმაღლესი დონის ხელმძღვანელთა გუნდი. მათ ორი გამოსასვლელი დღე დაკარგეს იმაზე, რომ ხელით გაეკეთებინათ ლამაზი მაგიდა კონფერენციებისთვის, რომლის ირგვლივ უნდა მომხდარიყო ყველა გადაწყვეტილების მიღება. ამ მაგიდას უნდა მოეხდინა კოლექტივში მუშაობისა და სამუშაოს შესრულების მაღალი დონის, ე.ი. კომპანია **versatec**-ის კულტურის ორი მნიშვნელოვანი თვისების სიმბოლიზება.

როდესაც **Xerox**-მა შეიძინა კომპანია, მუშაკებს ეშინოდათ, რომ **versatec**-ის არაფორმალური კულტურა – „კარგად ვმუშაობთ კარგად ვისვენებთ“ დაითრგუნებოდა **Xerox**-ის ბიუროკრატიით. კომპანიის ხელმძღვანელმა თანამშრომლები გადაიყვანა მუშაობის თვისებრივად ახალ დონეზე, მათ განუმარტა, რომ თუ ისინი გადააჭარბებდნენ **Xerox**-ის მოლოდინს, მაშინ მათ არ შეეხებოდნენ. მას შემდეგ დიდი დრო გავიდა. კომპანიის ხელმძღვანელი დიდი ხანია გასულია პენსიაზე, მაგრამ ავტონომია კვლავ დარჩა **versatec**-ის კულტურის უცვლელ პრინციპად.

ასევე მნიშვნელოვანია მატერიალური სტუმულირებისა და სამსახურში დანინაურებისადმი მიდგომა. რა დამოკიდებულება არსებობს დანინაურებას, სტაჟსა და ორგანიზაციისადმი ერთგულებას შორის? რა არის სამსახურებრივი ზრდის გასაღები და რას მივყავართ დასმულ კითხვამდე? პასუხი ბოლო ორ კითხვაზე მკაფიო წარმოდგენას იძლევა ხარისხისა და ქცევის შესახებ, რომლებსაც პატივს სცემენ ორგანიზაციაში. პროექტის ერთ-ერთმა მენეჯერმა აღნიშნა,

რომ მის ყოფილ კოლეგას შავი დღე დააყარეს იმის გამო, რომ მან ეჭვქვეშ დააყენა მარკეტინგის განყოფილების მიერ წარმოდგენილი ანგარიშის სისწორე. მას შემდეგ პროექტის მენეჯერი ყოველთვის ფრთხილი იყო და პირადად მიმართავდა მარკეტინგის განყოფილებას, როდესაც ეჭვი უჩნდებოდა მათი მონაცემების სისწორეში.

ცხადია, რომ მნიშვნელოვანია იმის შეფასება, თუ რამდენად ძლიერია ორგანიზაციული კულტურა და რამდენად მნიშვნელოვანია სუბკულტურები.

9.2. ორგანიზაციული კულტურის მნიშვნელობა პროექტების მართვაში

პროექტის მენეჯერებს უნდა შეეძლოთ მუშაობა სხვადასხვა ორგანიზაციული კულტურის პირობებში. მათ აქვთ შეხება როგორც ძირითადი ორგანიზაციის კულტურასთან, ისე სხვადასხვა განყოფილებების სუბკულტურებთან. მათ უხდებათ ურთიერთობა თავიანთი კლიენტებისა და შემკვეთების ორგანიზაციასთან და პროექტთან დაკავშირებულ ორგანიზაციებთან. ეს ორგანიზაციებია მომწოდებლები, სუბმოიჯარეები, კონსალტინგური ფირმები, სამთავრობო დაწესებულებები, იურიდიული სააგენტოები და ა.შ. ცხადია, ამ ორგანიზაციათა კულტურები განსხვავდება როგორც ერთმანეთისაგან, ისე პროექტის მენეჯერის ორგანიზაციის კულტურისაგან. პროექტის მენეჯერი უნდა ფლობდეს იმ ენას, რომელიც მიღებულია კულტურულ გარემოში, რათა მან შეძლოს გასაგებად სტრატეგიის შემუშავება. როგორც აღვნიშნეთ არსებობს მჭიდრო კავშირი პროექტის მართვის სტრუქტურას, ორგანიზაციულ კულტურას და პროექტის წარმატებულ მართვას შორის. ამ ურთიერთობის კვლევისას საინტერესო შედეგს იძლევა ორგანიზაციული კულტურის პარამეტრები. ორგანიზაციული კულტურის ზოგი პარამეტრი ხელს უწყობს პროექტის წარმატებულ მართვას, ზოგი კი ხელს უშლის მას. ცხრილი 9.1.-ზე მოცემულია ორგანიზაციული კულტურის ის მახასიათებლები, რომლებიც ქმნიან

ხელშემწყობ გარემოს ყველაზე რთული პროექტების განხორციელებისათვის.

საინტერესოა ის გარემოება, რომ უმეტეს შემთხვევაში იდეალური კულტურა მოთავსებულია სკალის შიდა ნაწილთან ახლოს. მაგალითად, პროექტის ხელსაყრელი კულტურული გარემო იქნება იქ, რომელშიც მენეჯმენტი თავის ყურადღებას მიმართავს როგორც ამოცანებზე, ისე მუშაკებზე. ოპტიმალური კულტურა თანაბარხარისხოვანია როგორც მუშაობის შედეგებისადმი, ისე ამ შედეგების მისაღწევად გამოყენებული მეთოდების მიმართაც.

რადგან პროექტების უმრავლესობა მოითხოვს სხვადასხვა სპეციალისტების თანამშრომლობას, სასურველია ორგანიზაციული კულტურა უპირატესობას ანიჭებდეს გუნდურ მუშაობას, ორგანიზაციისადმი კუთვნილების შეგრძნებას და რისკისა და კონფლიქტებისადმი ტოლერანტობის ნახალისებას.

მაგალითად, ამერიკულმა კომპანიამ **3M**-მა მოიპოვა აღიარება კორპორაციის ფარგლებში მენარმული კულტურის შეგრძნების გამო. ამ კულტურის არსი შეიძლება გამოიხატოს შემდეგი ფრაზებით: „ნახალისეთ მუშაკები ხაზონ, იფიქრონ თუნდაც სხვა რამეზე“; „სამუშაოდ აიყვანეთ კარგი სპეციალისტები და დაანებეთ მათ თავი“; „თუ ადამიანებს შევზღუდავთ, მაშინ მივიღებთ ცხვრებს“; „მიეცით მათ საჭირო სივრცე“. ექსპერიმენტის ჩატარების თავისუფლებამ და დამოუკიდებლობამ ასახვა ჰპოვა „ნესში 15%“, რომელიც ახდენს ტექნიკური მუშაკების ნახალისებას იმ თვალსაზრისით, რომ დახარჯონ თავიანთი დროის 15% - მდე საკუთარი ინიციატივით არჩეულ პროექტზე. ასეთმა კულტურამ ხელი შეუწყო იმას, რომ **3M**-მა გახსნა 40 დამოუკიდებელი ფილიალი და დღეისათვის აწარმოებს 60000-ზე მეტი დასახელების საქონელს.

შემთხვევა პრაქტიკიდან: მატრიცული ორგანიზაციის პრობლემები „DEC“-ში. მოგებისა და გაყიდვების მოცულობის ათწლიანი ვარდნის შემდეგ, **Digital Equipment Corporation (DEC)** -ი 1988 წელს შეიძინა ფირმა **Compaq Computer**-მა. მრავალი ანალიტიკოსი **DEC**-ის ვარდნას ხსნი-

და კომპანიის მართვის სუსტი სტრუქტურით. **DEC**-ის გენერალურმა დირექტორმა ოლსენმა შექმნა მატრიცული სტრუქტურა. კომპიუტერული ინდუსტრიის „გარიჟრაჟზე“ კომპანიას გააჩნდა სახსრები პროდუქციის ტექნიკური შესაძლებლობების სრულყოფისათვის. მატრიცულ სტრუქტურაში მოკონკურირე გუნდები მუშაობდნენ ერთმანეთის გვერდიგვერდ. სხვადასხვა საპროექტო გადანყვეტილებამდე მისული წარმატებული გუნდი ხდებოდა ორგანიზაციის გმირი და მაღლდებოდა კორპორაციის სამსახურებრივ კიბეზე, ლებულობდა უფლებას მომავალში ეხელმძღვანელა სხვა გუნდებისთვის და გამოეყენებინა კომპანიის რესურსები დიდი რაოდენობით. სხვა გუნდები კი იშლებოდნენ და მათი წევრები იწყებდნენ მუშაობას სხვა პროდუქციაზე.

თავდაპირველად ეს სისტემა იძლეოდა კარგ შედეგებს. მაგრამ მალე **DEC**-მა დაიწყო პოზიციების დათმობა კომპიუტერულ სფეროში მზარდი კონკურენციის გამო. მას შემდეგ, რაც **DEC**-მა დაიწყო ვარდნა, გუნდებმა დაიწყეს პაექრობა ერთმანეთთან შეზღუდული რესურსების მიღებაზე, მათ შორის გაჩაღდა მწვავე მეტოქეობა. კომპანიიდან მრავალი სპეციალისტი წავიდა იმის გამო, რომ მის კარიერას საფრთხე ემუქრებოდა. მწვავე კონკურენციის გამო გუნდებმა შეწყვიტეს ინფორმაციის გაცვლა, შეჩერდა კვალიფიკაციის ამაღლებისა და ცოდნის დაგროვების პროცესი, ხოლო ინტეგრაცია ფუნქციური დამოკიდებულების მიხედვით სულ უფრო დასუსტდა. რესურსების მოქნილი და ეფექტური გამოყენების ნაცვლად **DEC**-ში მართვის მატრიცული სტრუქტურა მივიდა უმოქმედობამდე და პროდუქციის წარმოების პროცესის ხანგრძლივობის გაზრდამდე.

9.3. კავშირი ორგანიზაციულ კულტურასა და პროექტების მართვის სტრუქტურებს შორის

ორგანიზაციულ კულტურასა და პროექტის მართვას შორის კავშირი შეიძლება შევადაროთ მდინარეზე ნავით გამგზავრებას. კულტურა-ეს მდინარეა, ხოლო პროექტი – ნავი.

პროექტის შესრულება იმ ორგანიზაციაში, სადაც ორგანიზაციული კულტურა ხელსაყრელია პროექტების მართვისთვის, ჰგავს მდინარის დინების მიმართულებით ცურვას: საჭიროა ნაკლები ძალისხმევა და თვით წყალიც ეხმარება ნავს, რომ მივიდეს დანიშნულების ადგილამდე. ხოლო უმეტეს შემთხვევაში დინება შეიძლება ისეთი ძლიერი იყოს, რომ საჭირო გახდეს მხოლოდ კურსის შეცვლა. ასეთი რამ ხდება მაშინ, როდესაც პროექტები მუშავდება ხელშემწყობ გარემოში, სადაც მუშაობა გუნდში და კროს-ფუნქციური თანამშრომლობა ნორმალურია, სადაც უზრუნველყოფილია სამუშაოს შესრულების ხარისხის მაღალი დონე, სადაც არ ხდება კონფლიქტების მიჩუმათება და მიმდინარეობს მათი გადაჭრა სწრაფად და ეფექტურად. ხოლო პროექტის შემუშავების მცდელობა იმ ორგანიზაციაში, სადაც კულტურის მახასიათებლები ხელს უშლიან პროექტის ეფექტურ მართვას, დინების სანინალმდეგოდ ნიჩბის მოსმას ჰგავს, როდესაც მიზნის მიღწევაზე იხარჯება გაცილებით მეტი დრო, იხარჯება მეტი ძალისხმევა და საჭიროა მეტი ყურადღება. ამგვარი რამ ხდება მაშინ, როდესაც ორგანიზაციური კულტურა არ ახდენს გუნდური მუშაობის წახალისებას და დაბალია ტოლერანტობა კონფლიქტებისადმი, მიღებულია რისკის თავიდან აცილების უსაფრთხოების ზომები, სადაც სამსახურებრივი ზრდა ნაკლებადაა დამოკიდებული მუშაობის ხარისხზე და მეტადაა დამოკიდებული უფროსობასთან კარგ ურთიერთობებზე. ასეთ შემთხვევებში პროექტის მენეჯერმა და მუშაკებმა უნდა დაძლიონ არა მარტო პროექტთან დაკავშირებული ბუნებრივი სირთულეები, არამედ ორგანიზაციულ კულტურაში გაბატონებული ნეგატიური ტენდენციებიც.

ცხადია, უფრო მეტი უფლებამოსილებები და რესურსებია საჭირო იმ პროექტების შემუშავებისთვის, რომლებიც აწყდებიან ძლიერ წინააღმდეგობას. პირიქით, ნაკლები უფლებამოსილებები და ნაკლები რესურსებია საჭირო მაშინ, როდესაც ორგანიზაციული კულტურა თვითონ ახდენს პროექტის წარმატებული მუშაობისთვის საჭირო თანამშრომლობისა და ქცევის გენერირებას. საკვანძო საკითხს წარმოადგენს ურთიერთდამოკიდებულების ხარისხი ძირითად ორგა-

ნიზაციასა და პროექტის გუნდს შორის, აუცილებელია შეიქმნას პროექტის წარმატებით შემუშავებისათვის ხელშემწყობი უნიკალური ორგანიზაციული კულტურა.

იმ შემთხვევაში, როდესაც გაბატონებული ორგანიზაციული კულტურა ინარჩუნებს პროექტების განხორციელებისათვის საჭირო ქცევას, პროექტის მართვის სუსტი სტრუქტურა შეიძლება აღმოჩნდეს უფრო ეფექტური. მაგალითად, ამერიკული კომპანია **chaparral steel**-ი ფუნქციური მატრიცის გამოყენებით წარმატებით ანხორციელებს „**მცირე ნამატის**“ პროექტებს იმიტომ, რომ მის კულტურაში ჩამოყალიბებულია თანამშრომლობის ურყევი ნორმები. პირიქით, **kodac**-ის პროექტის - „**მომავლის ფაბრიკა**“ ჩავარდნის ერთ-ერთი მიზეზი მდგომარეობს იმაში, რომ ორგანიზაციული კულტურა იმ დროს მხარს არ უჭერდა პროექტის მართვის იდეებს.

როდესაც ორგანიზაცია ფლობს ისეთ დომინირებად კულტურას, რომელიც ხელს უშლის ინოვაციებსა და თანამშრომლობას მუშაკების ჯგუფებსა და ფუნქციურ განყოფილებებს შორის, მიზანშეწონილია მოვახდინოთ პროექტის გუნდის იზოლირება დომინირებადი კულტურისაგან დამოუკიდებელი პროექტის გუნდის შექმნის გზით. თუ ასეთი გუნდის შექმნა შეუძლებელია რესურსების ნაკლებობის გამო, მაშინ შეიძლება გამოვიყენოთ პროექტული მატრიცა, რომელშიც მენეჯერი ფლობს ცენტრალიზებულ კონტროლს პროექტზე. ორივე შემთხვევაში მართვის სტრატეგია მდგომარეობს იმაში, რომ პროექტის გუნდის შიგნით ჩამოყალიბდეს მკაფიო სუბკულტურა, სადაც შეიქმნება პროექტის შესრულებისათვის ხელშემწყობი ნორმების, ტრადიციებისა და ფასეულობების ახალი სისტემა.

საგანგებო გარემოებებში ასეთი კულტურა შეიძლება იქცეს კონკრეტულად, თუ მისი ნორმები და ფასეულობები აღმოჩნდება ძირითადი ორგანიზაციის დომინირებადი კულტურის საწინააღმდეგოდ. ასე მოხდა მაგალითად, ამერიკული კომპანია **Lockheed**-ში კელი ჯონსონის მიერ დაფუძნებულ ორიგინალურ ჯგუფ – **shunk works** – ში. 1950-იანი წლების დასაწყისში კელიმ და კომპანია **Lockheed**-ის თანამშრომ-

ლების მცირე, იზოლირებულმა ჯგუფმა გადაწყვიტეს სწრაფად შეემუშავებინათ პერსონალური კომპიუტერი. მათ იცოდნენ, რომ პროექტი შეიძლება ჩავარდნილიყო, ისიც იცოდნენ რომ ბაზარზე სწრაფი გასვლისათვის მათ მოუხდებოდათ მჭიდრო თანამშრომლობა მომწოდებლებთან, ამიტომ პროექტის გუნდი განათავსეს ფლორიდის შტატის ერთ-ერთ პატარა ქალაქ ბოკა რატონის სასაწყობო შენობაში, რომელიც საკმაოდ დაშორებული იყო კორპორაციის შტაბ-ბინიდან.

საკონტროლო კითხვები:

1. განმარტეთ ორგანიზაციული კულტურის არსი?
2. ჩამოაყალიბეთ ორგანიზაციული კულტურის მახასიათებლები და ფუნქციები.
3. „DEC“-ის მაგალითზე განიხილეთ კავშირი ორგანიზაციულ კულტურასა და პროექტების მართვის ორგანიზაციულ სტრუქტურას შორის.
4. რატომაა საჭირო ორგანიზაციული კულტურის შეფასება პროექტის მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის შერჩევის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებამდე?
5. თქვენი აზრით რა უფრო მნიშვნელოვანია პროექტის წარმატებით შემუშავებისათვის—ფორმალური მმართველობითი სტრუქტურა, თუ ძირითადი ორგანიზაციის კულტურა?

სავარჯიშო 1. თქვენ მუშაობთ კომპანიაში, რომელიც აწარმოებს მაღალი სიზუსტის ოპტიკურ სამიზნეებს სამონადირეო იარაღისათვის. უკანასკნელი 20 წლის განმავლობაში კომპანია არის ლიდერი ამ ბაზარზე და ამიტომ მან მიიღო გადაწყვეტილება წარმოების დივერსიფიკაციის შესახებ თავისი ტექნოლოგიების გამოყენების საშუალებით მაღალი ხარისხის ბინოკლების დამზადებაში. პროექტის მართვის სტრუქტურის რომელ ტიპს გაუნევედით რეკომენდაციას ამ პროექტისათვის? რა ინფორმაციაა თქვენთვის საჭირო იმისათვის, რომ გააკეთოთ რეკომენდაცია და რატომ?

სავარჯიშო 2. უნივერსიტეტში სწავლა მატრიცული სტრუქტურის მქონე ორგანიზაციაში მუშაობის ანალოგიურია. სტუდენტების უმრავლესობა სწავლობს ერთ საგანზე მეტს და მათთვის აუცილებელია, რომ გაანანილონ თავიანთი დრო სხვადასხვა მეცადინეობებს შორის. რა პრობლემებს გიქმნით თქვენ ეს? რა ზეგავლენას ახდენს ეს თქვენი სწავლის ხარისხზე? როგორაა უმჯობესი ასეთი სისტემის მართვა, რათა შეგიმსუბუქდეთ ცხოვრება და ამავდროულად ის გახდეს უფრო პროდუქტიული?

Tavi X. proeqtis gundis marTva

„ჩვეულებრივ და ეფექტურ გუნდს შორის სხვაობა მწარმოებლურობაში შეადგენს არა 10, 20 ან 30%-ს, არამედ 100, 200 და 500%-საც კი!“

ტომ პიტერსი

10.1 სინერგიზმი

გუნდების ძალა და მაგია გამოხატულია ტერმინში „სინერგიზმი“, რომელიც წარმოებულია ბერძნული სიტყვისაგან „სინერგოს“ – ერთობლივი მუშაობა. არსებობს დადებითი და უარყოფითი სინერგიზმი. დადებითი სინერგიზმის არსი მდგომარეობს ფრაზაში: „მთლიანი მისი ცალკეული ნაწილების ჯამზე მეტია“. შესაბამისად, უარყოფითი სინერგიზმის დროს მთლიანი მისი ცალკეული ნაწილების ჯამზე ნაკლებია. მათემატიკურად ეს ორი მდგომარეობა გამოიხატება განტოლებით:

დადებითი სინერგიზმი: $1+1+1+1+1=10$

უარყოფითი სინერგიზმი: $1+1+1+1+1=2$

ყველაზე უკეთ სინერგიზმი ვლინდება ფეხბურთის, ან კალათბურთის მოედანზე. მაგალითად, „ჩიკაგო ბულზი“ იყო 1990-იან წლებში კალათბურთის საუკეთესო პროფესიული გუნდი. მაიკლ ჯორდანის სახით გუნდს ჰყავდა მსოფლიოს ერთ-ერთი საუკეთესო კალათბურთელი. გუნდში მოვიდნენ მოთამაშეები, რომლებმაც ხელი შეუწყვეს ჯორდანის ტალანტის გამომჟღავნებას და ჯორდანსაც ესმოდა, რომ მას უნდა ეთამაშა გუნდური თამაში. დადგა „ჩიკაგო ბულზის“ ბატონობის ეპოქა. დადებითი სინერგიზმი ცხადი იყო მაშინ, როდესაც მწყობრად, გარკვეულად ახორციელებდნენ სწრაფ გარღვევას ბადისკენ და ხდებოდა ხუთი მოთამაშის შეთანხმებული მოქმედებით წინააღმდეგობის გარღვევა, რომელიც არანაირ შანსს არ უტოვებდა მათზე უფრო ნიჭიერ მონინააღმდეგეებს. ნეგატიური სინერგიზმი მკაფიოდ ჩანდა გუნდების თამაშში, სადაც მოთამაშეები იგნორირებას უკეთებენ თავიანთ ამხანაგებს და დამოუკიდებლად ცდილობენ გარღვევებს, როდესაც ერთ მოთამაშეს ტოვებენ სწრაფად

გამრღვევი სამი მოთამაშის წინააღმდეგ. როგორც წესი, უარყოფითი სინერგიზმის მქონე გუნდები მარცხდებიან მაშინაც კი როდესაც იმარჯვებენ.

თუმცა ნაკლებად თვალსაჩინოდ, მაგრამ დადებითი და უარყოფითი სინერგიზმი ვლინდება პროექტის გუნდების მუშაობაშიც.

პროექტის ერთი მენეჯერი მოგვითხრობს: „ჩვენ ვმუშაობდით არა ერთიანი დიდი გუნდით, არამედ რამდენიმე ქვეჯგუფად, სპეციალობების მიხედვით – მარკეტინგი, სისტემები და ა. შ. დიდი დრო იხარჯებოდა ურთიერთკრიტიკასა და ერთმანეთისადმი პრეტენზიებზე. როდესაც პროექტზე მუშაობა ჩამორჩა გრაფიკს, ყველამ დაიწყო თავის მართლება და ერთმანეთზე გადაბრალება. რალაცა პერიოდის შემდეგ ჩვენ არ ველაპარაკებოდით ერთმანეთს და ურთიერთობა გვექონდა მხოლოდ ელექტრონული ფოსტით. საბოლოოდ ჩვენ დაგვითხოვეს და სხვა გუნდი მოიწვიეს პროექტის გადასარჩენად. ეს იყო ერთ-ერთი ყველაზე ცუდი პროექტი ჩემს ცხოვრებაში“¹.

დადებითი სინერგიზმის მქონე ეფექტური გუნდებისთვის დამახასიათებელია შემდეგი ნიშნები:

1. გუნდის თითოეულ წევრს აქვს საერთო მიზნის შეგრძნება და იგი მზადაა იმუშაოს მიზნის მისაღწევად;
2. გუნდმა იცის, მისი წევრებიდან რომელს რა უნარი და ცოდნა გააჩნია და იყენებს მათ აუცილებლობის შესაბამისად, გუნდი ემორჩილება და აღიარებს იმათ უფლებამოსილებებს, რომელთა ცოდნა და კვალიფიკაცია მნიშვნელოვანია ამოცანის გადასაწყვეტად;
3. გუნდის წევრებისადმი დამოკიდებულება თანასწორია და ისინიც თანაბრად მუშაობენ, რაც ხელს უწყობს დარაზმულობას ჯანსაღ მორალურ მდგომარეობასა და მიზნის მიღწევას;
4. გუნდის ენერჯია მიმართულია არა კონკურენციასა და ურთიერთობების გარკვევაზე, არამედ პრობლემების გადასაჭრელად;

¹ Клиффорд Ф. Грей, Эрик У. Ларсон, Управление проектами, М, 2003, с.335

5. ხდება თავისუფალი აზრისა და აზრთა გაცვლის ნახალისება;

6. შემოქმედებითი თაობისა და საკუთარ თავზე რისკის აღების უნარის ნახალისებისათვის დაშვებული შეცდომები განიხილება არა როგორც საბაზი სასჯელისათვის, არამედ როგორც სწავლის შესაძლებლობა;

7. გუნდის წევრები თვითონ ადგენენ მუშაობის მაღალ კრიტერიუმებს და აქეზებენ ერთმანეთს პროექტის მიზნის მისაღწევად;

8. გუნდის წევრები თავს თვლიან გუნდის განუყოფელ ნაწილად როგორც პროფესიული, ისე პერსონალური ზრდის თვალსაზრისით.

ეფექტური გუნდები ხდებიან პირველები, ქმნიან აბსოლუტურად ახალ პროდუქტებს, აჭარბებენ მომხმარებლის მოლოდინს, ასრულებენ პროექტებს გრაფიკზე ადრე დაბალი სახარჯთაღრიცხვო ღირებულებით, ერთობლივად არიან დაკავშირებულნი საერთო მიზანთან, ენდობიან ერთმანეთს და ახდენენ თანამშრომლობის მაღალი დონის დემონსტრირებას.

10.2. გუნდის განვითარების ხუთსაფეხურიანი მოდელი

მრავალი სპეციალისტი აღნიშნავს, რომ გუნდები თავიანთი არსებობის პირველ თვეებში ვითარდებიან როგორც ბავშვები. ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული მოდელი მოიცავს 5 სტადიას, რომელთა გავლის შემდეგ ჯგუფები გარდაიქმნიებიან ეფექტურ გუნდებად:

1. **ჩამოყალიბება.** ამ საწყის სტადიაზე მუშაკები ერთმანეთს ეცნობიან და წვდებიან პროექტის მასშტაბს. ისინი ადგენენ საბაზო წესებს, ცდილობენ განსაზღვრონ, როგორი ქცევაა მისაღები როგორც პროექტთან მიმართებაში (რა როლი უნდა ითამაშონ მათ, როგორია მოლოდინი პროექტის ხარისხთან მიმართებაში), ისე პიროვნებათშორის ურთიერთობებში (ვინ იღებს სინამდვილეში პასუხისმგებლობას). ეს სტადია სრულდება მაშინ, როდესაც მუშაკები იგრძნობენ თავს ჯგუფის ნაწილად.

2. **განგაში.** როგორც სახელწოდებიდან ჩანს, ეს სტა-

დია აღინიშნება შიდა წინააღმდეგობების მაღალი ხარისხით. მუშაკები გრძნობენ იმას, რომ ისინი არიან პროექტის ჯგუფის ნაწილი, მაგრამ ეწინააღმდეგებიან შეზღუდვებს, რომლებსაც პროექტი და ჯგუფი აკისრებს მათ ინდივიდუალურად. ჩნდება წინააღმდეგობა თუ ვინ უხელმძღვანელებს ჯგუფს და როგორ მოხდება გადაწყვეტილებების მიღება. როდესაც გადაიჭრება ეს წინააღმდეგობა, ხდება პროექტის მენეჯერის ლიდერად აღიარება და ჯგუფი გადადის შემდგომ სტადიაზე.

3. ნორმალიზაცია. მესამე სტადიაზე ვითარდება მჭიდრო ურთიერთობები და ჯგუფი ახდენს დარაზმულობის დემონსტრირებას. იზრდება პროექტზე საერთო პასუხისმგებლობისა და ამხანაგობის გრძნობა. ეს სტადია სრულდება მაშინ, როდესაც განმტკიცებულია ჯგუფის სტრუქტურა და ჯგუფის მიერ შემუშავებულია კრიტერიუმებისა და მოლოდინის ის ზოგადი სისტემა, რომელიც მითითებულია.

4. შესრულება. მოცემულ ეტაპზე ჯგუფის წევრები თანახმანი არიან რომ ფირმის სტრუქტურა იყოს ფუნქციონალური. ჯგუფი გაცნობიითი სამუშაოდან გადავიდა იმ სამოქმედო გეგმის განხილვაზე, თუ როგორ უნდა იმოქმედონ (იმუშაონ) პროექტის მიზნების მისაღწევად

5. დათხოვნა. დროებითი სამუშაო ჯგუფებისთვის ეს სტადია უკანასკნელია. მაგრამ პროექტის გუნდისთვის ამ სტადიის გარდა კიდევ არსებობს სამუშაოს დასრულების წინასწარი სტადიაც. ამ სტადიაზე გუნდი დათხოვნისთვის ემზადება. ეფექტიანი მუშაობა უკვე არ არის პრიორიტეტი. ყურადღება მიმართულია პროექტის „შეფუთვაზე“. რეაქცია გუნდის სხვადასხვა წევრებში შეიძლება იყოს განსხვავებული. ზოგიერთი განიცდის იმ მეგობრული ატმოსფეროს დაკარგვას, რომელიც არსებობდა პროექტზე მუშაობის პერიოდში.

ამ მოდელში რამდენიმე მომენტი მნიშვნელოვანი პროექტის გუნდის მენეჯერისათვის. პირველი მდგომარეობს იმაში, რომ პროექტის მენეჯერმა ძირითადი ყურადღება დაუთმოს ჯგუფის დახმარებას მეოთხე სტადიაში გადასვლაში. მეორე მომენტი მდგომარეობს იმაში, რომ თვით მოდელი ჯგუფს აძლევს შესაძლებლობას თავად განსაზღვროს, თუ

როგორ ვითარდება. პროექტის მენეჯერები სასარგებლოდ თვლიან გუნდისთვის ამ მოდელის გაცნობას. ეს კი ეხმარება მუშაკებს შეურიგდნენ უთანხმოებებისა და კონფლიქტების გარდუვალობას მეორე სტადიაზე და თავიანთი ძალები მიმართონ უფრო პროდუქტიული ფაზებისკენ. ბოლო (მესამე) მომენტი მდგომარეობს იმაში, რომ ხაზგასმულია ნორმალის-ზაციის სტადიის მნიშვნელობა, რაც გვეხმარება მნიშვნელოვნად გავზარდოთ ეფექტურობის დონე ამ სტადიაზე. პროექტის მენეჯერმა აქტიური მონაწილეობა უნდა მიიღოს ჯგუფის იმ ნორმების ჩამოყალიბებაში, რომლებიც ხელს შეუწყობენ პროექტზე წარმატებულ მუშაობას.

10.3. გუნდის განვითარებაზე მოქმედი სიტუაციური ფაქტორები

გამოცდილებიდან ჩანს, რომ პროექტის გუნდები ყველაზე უკეთ ვითარდებიან შემდეგ პირობებში:

- გუნდში არაუმეტეს 10 ადამიანია;
- გუნდის წევრები გამოთქვამენ სურვილს იმუშაონ პროექტის გუნდში;
- გუნდის წევრები მუშაობენ პროექტში დაწყებიდან დამთავრებამდე;
- გუნდის წევრები პროექტში მუშაობენ სრული სამუშაო დღის განმავლობაში;
- გუნდის წევრები წარმოადგენენ ორგანიზაციული კულტურის ნაწილს, რომელიც ახდეს თანამშრომლობისა და ნდობის ნახალისებას;
- გუნდის წევრები უშუალოდ ემორჩილებიან პროექტის მენეჯერს;
- გუნდში არიან ყველა საჭირო დარგის სპეციალისტები;
- პროექტი წარმოადგენს საინტერესო ამოცანას, რომლის შესრულების სურვილიც არსებობს;
- გუნდის წევრები შეკრებილნი არიან ერთ ადგილას, რაც აადვილებს სამუშაოსთან დაკავშირებული ყველა პრობლემის განხილვას.

პრაქტიკაში ყველა ამ პირობის დაცვა საკმაოდ იშვიათად ხდება. მაგალითად, პროექტისთვის შეიძლება საჭირო გახდეს 10-ზე > მუშაკის ძალისხმევა; პროექტი შეიძლება შედგებოდეს თანამოქმედი გუნდების რთული სისტემისაგან, რომლებშიც მუშაობს 100-ზე მეტი სპეციალისტი. მრავალ ორგანიზაციაში ფუნქციური მენეჯერები, ან კადრების განყოფილებები მუშაკებს ნიშნავენ პროექტის გუნდში პროექტის მენეჯერთან კონსულტაციების გარეშე. რესურსების გამოყენების ოპტიმიზაციისთვის გუნდის წევრები შეიძლება პროექტზე სამუშაოდ დაინიშნონ მხოლოდ სამუშაო დღის ნახევარგანაკვეთზე, მუშაკები შეიძლება შეიყვანონ, ან გამოიყვანონ გუნდის შემადგენლობიდან საჭიროების მიხედვით. გუნდის წევრები ხშირად ემორჩილებიან სხვადასხვა მენეჯერებს, ზოგიერთ შემთხვევაში პროექტის მენეჯერი არანაირად არ მონაწილეობს თავისი მუშაკების შრომის შეფასებაში და არ ახდენს ზეგავლენას სამსახურში მათ დანიშნულებაზე.

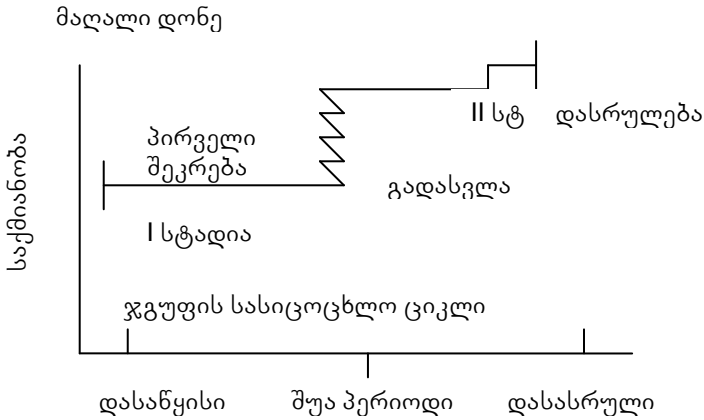
ფუნქციური მენეჯერები შეიძლება ჩაერთონ პროექტში მხოლოდ გარკვეულ ეტაპებზე. რთულია მუშაკების დაინტერესება ჩვეულებრივი პროექტებით, ისეთებით, როგორებიცაა, მაგალითად, პროდუქტის გაფართოება ან ჩვეულებრივი საცხოვრებელი სახლი. და, ბოლოს, გუნდის წევრების სამუშაო ადგილები ხშირად მიმოფანტულია სხვადასხვა ოფისებში, ან კორპორაციის სხვადასხვა შენობებში, ხოლო ვირტუალური პროექტების შემთხვევაში – მთელ დედამიწაზე.

მნიშვნელოვანია, რომ პროექტის მენეჯერები და გუნდის წევრები აცნობიერებდნენ სიტუაციურ შეზღუდვებს, რომლებშიც ისინი მოქმედებენ, და ცდილობდნენ მათთან გამკლავებას. მიაბიტიური იქნებოდა გვეფიქრა, რომ ყველა პროექტის გუნდს აქვს ეფექტურ გუნდად გადაქცევის თანაბარი შესაძლებლობა. იდეალურზე ნაკლები პირობების შემთხვევაში ეს შეიძლება იყოს მხოლოდ ბრძოლა პროექტის განხორციელებისათვის. გამჭრიახობა, დისციპლინა და ბრძოლა გუნდის განვითარებისათვის ეფექტური მუშაობის აუცილებელი პირობაა.

ჯგუფის განვითარების წყვეტილი წონასწორობის მოდელი (The Punctuated Equilibrium Model of Group Development)

ჯერსიკის კვლევები გვიჩვენებს, რომ ჯგუფები ხუთსაფეხურიანი მოდელის მიხედვით არ ვითარდებიან. მისმა კვლევებმა გამოავლინეს, რომ ჯგუფები ჩამოყალიბებისას იცვლებიან. იმ ჯგუფების შესწავლამ, რომლებმაც პირველივე შეკრებაზე მიიღეს პროექტის შემუშავების დავალება, უჩვენა, რომ თითოეული ჯგუფი იწყებს დავალებების რეალიზაციას, შეიმუშავებს თავის საკუთარ მიდგომას, ქცევასა და როლებს. ყოველივე ეს უნდა განისაზღვროს I სტადიაზე. I სტადია გრძელდება პროექტის შემუშავებაზე გამოყოფილი დროის ნახევრამდე. აქ, ნახევარ გზაზე ხდება ჯგუფის ძირითადი ცვლილება, მათ შორის, ქცევის ძველ ნორმებსა და სტილზე უარის თქმა და ქცევის ახალი სტილისა და სამუშაო ურთიერთობების წარმოქმნა, რომლებიც გვეხმარებიან გავზარდოთ ძალისხმევა პროექტის დასასრულებლად. ბოლო შეკრება ყოველთვის გამოიჩინებს ძლიერი ორიენტაციით პროექტის დასრულებაზე. კვლევის შედეგები მოყვანილია **ნახ. 10.3-ზე**.

ჩატარებული კვლევების დროს გაკეთდა შესანიშნავი აღმოჩენები: თითოეული ჯგუფი გადის ტრანსფორმაციას ერთდღივივე დროს ზუსტად შუაგზაზე პირველ შეკრებასა და სამუშაოების დასრულების თარიღს შორის. ეს ხდება გამონაკლისის გარეშე ყველა ჯგუფთან, გამოყოფილია პროექტის შემუშავებაზე მათთვის ერთი საათი, თუ ნახევარი წელი. დროის ეს კრიტიკული წერტილი წარმოადგენს სიგნალს, რომელიც გუნდის წევრებს აძლევს ნიშანს, რომ დრო შეზღუდულია და მათ უნდა იმოძრაონ. ხუთსაფეხურიანი მოდელის კონტექსტში ეს ნიშნავს, რომ ჯგუფები გადიან ჩამოყალიბებისა და ნორმალიზაციის სტადიებს ერთად, შემდეგ ნაკლებად ეფექტური შრომის პერიოდს, მას მოყვება განგაშის პერიოდი, შემდეგ – ეფექტური მუშაობის პერიოდი და, ბოლოს, – ჯგუფის დაშლა.



ნახ. 10.3. ჯგუფის განვითარების ნევეტილი წონასწორობის მოდელი.

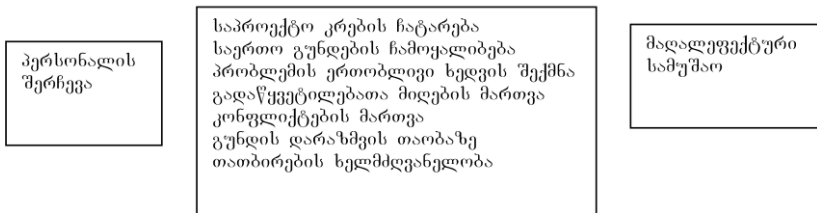
კვლევების შედეგები გვიჩვენებენ, რომ გუნდის ცხოვრებაში არსებობს ტრანსფორმაციის ბუნებრივი მომენტი, როდესაც ჯგუფი ადვილად ითვისებს ცვლილებას და ასეთი მომენტი დგება ზუსტად პროექტის შემუშავების შუა პერიოდში, მენეჯერს არ სურს ნახევარი წლის ლოდინი იმისთვის, რომ მისმა გუნდმა შეძლოს რთული პროექტის ორგანიზება, როდესაც პროექტისთვის გამოყოფილია ერთი წელი. მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ ყველა კვლევითი ჯგუფი დაკავებულია შედარებით მცირემასშტაბიანი პროექტების შემუშავებით: ახალი საბანკო ანგარიშის შექმნიდან, რომელზეც 1 თვის განმავლობაში მუშაობდა 4 სპეციალისტი, სამედიცინო დაწესებულების ორი განყოფილების რეორგანიზაციამდე, რომელზეც მუშაობდა 1-2 მედიკოსი. უმეტეს შემთხვევებში არ არსებობდა პროექტის ოფიციალური გეგმები. ამიტომ ყველა შედეგი მიუთითებს პროექტის კარგი მართვის აუცილებლობაზე, რათა დაცული იქნეს სამუშაოთა შესრულების მკაცრი ვადები და შუალედური საკონტროლო წერტილები. საკონტროლო წერტილების საფუძველზე, რამდენიმე მკაცრი ვადის დადგენით შეიძლება შევქმნათ ტრანსფორმაციის მრავლობითი მომენტები ჯგუფის ბუნებრივი განვითარების-

თვის. მაგალითად, სამშენებლო პროექტი, რომლის შესრულებაზე გამოყოფილია ერთი წელი, შეიძლება დაეყოთ 6-8 საკონტროლო პერიოდად, რაც შექმნის გუნდის მუშაობის ეფექტურობის ამაღლებისათვის მნიშვნელოვან წინამძღვარებს.

10.4. მაღალეფექტიანი პროექტის გუნდის შექმნა

პროექტის გუნდების შექმნაში პროექტის მენეჯერები მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ. ისინი აგროვებენ მუშაკებს, ატარებენ კრებებს, აყალიბებენ საერთო გუნდებს, ქმნიან საერთო მიზნის გაგების ან პრობლემის საერთო ხედვის გრძნობას, ქმნიან და მართავენ გუნდის საერთო ძალისხმევას, ორგანიზაციის წახალისებების საერთო სისტემას, ხელმძღვანელობენ გადაწყვეტილებათა მიღებას, წყვეტენ ორგანიზაციის შიგნით წარმოდგენილ კონფლიქტებს და სათავეში უდგანან თათბირებს, რომლებზეც იქმნება გუნდი (იხ. ნახ. 10.4.1).

პროექტის მენეჯერები იყენებენ ისეთ სიტუაციებსა და ფაქტორებს, რომლებიც ბუნებრივად უწყობენ ხელს გუნდის განვითარებას, და ამავდროულად ისინი უმკლავდებიან იმ სიტუაციებსა და ფაქტორებს, რომლებიც ამას ხელს უშლიან. ამავდროულად ისინი ახდენენ მართვის მეტისმეტად ინტერაქტიული სტილის დემონსტრირებას, ურთიერთობების კოორდინირებას გუნდსა და ორგანიზაციის დანარჩენ ნაწილს შორის.



ნახ. 10.4.1 მაღალეფექტიანი პროექტული გუნდის შექმნა.

პერსონალის შერჩევა პროექტზე სამუშაოდ

პროექტზე სამუშაოდ პერსონალის შერჩევისა და დაქირავების პროცესი სხვადასხვა ორგანიზაციებში მიმდინარეობს განსხვავებულად. დაქირავებაზე მოქმედებს ორი მნიშვნელოვანი ფაქტორი: პროექტის მნიშვნელობა და მმართველობითი სტრუქტურა. ორგანიზაციის მომავლისათვის უმნიშვნელოვანეს პროექტებში პროექტის მენეჯერი არჩევს პერსონალს საჭიროების მიხედვით. ნაკლებად მნიშვნელოვან პროექტებში მენეჯერს უხდება ორგანიზაციის სხვა განყოფილებების პერსონალის დარწმუნება იმაში, რომ შეუერთდნენ მის გუნდს. მრავალ მატრიცულ სტრუქტურაში ფუნქციური მენეჯერი ხელმძღვანელობს შერჩევას და პროექტის მენეჯერს უხდება ფუნქციური მენეჯერის დარწმუნება გამოუყოს მას საჭირო მუშაკები. პროექტის გუნდშიც კი, სადაც მუშაკებს ნიშნავენ პროექტზე სამუშაოდ სრული განაკვეთით, პროექტის მენეჯერი გულდასმით უნდა მოეკიდოს თავისი კოლეგების ინტერესებს. ძალზე ადვილია მტრების გაჩენა ორგანიზაციაში, თუ ვიმოქმედებთ შემდეგი პრინციპით – „ნაართმევ“ მას საჭირო მუშაკებს საკუთარი პროექტის ინტერესების მიხედვით.

პროექტის გამოცდილი მენეჯერები ასევე დადებითად აფასებენ მოხალისეების მნიშვნელობას. თუმცა ეს შეიძლება მიუწვდომელი აღმოჩნდეს მენეჯერებისთვის. იმდენად, რამდენადაც პროექტზე მუშაობის თანხმობა – ეს პირველი ნაბიჯია პროექტისადმი პირადი ერთგულების დასადასტურებლად. ასეთმა ერთგულებამ შეიძლება ითამაშოს პირველხარისხოვანი როლი მოტივაციის შესანარჩუნებლად, როდესაც გუნდი აწყდება სირთულეს და საჭირო ხდება დამატებითი ძალისხმევა.

გუნდის წევრების შერჩევისა და დაქირავების დროს პროექტის მენეჯერები ეძებენ გამოცდილ, მცოდნე და მაღალი ტექნიკური კვალიფიკაციის მქონე მუშაკებს. ამავე დროს დაქირავების პროცესში საჭიროა გათვალისწინებულ იქნეს შემდეგი ფაქტორები:

- **პრობლემის გადაჭრის უნარი.** თუ პროექტი ძალზე რთული და დიდია და არ გააჩნია მკაფიო საზღვრები, მაშინ

საჭიროა შეირჩეს ადამიანები, რომლებიც კარგად გაუმკლავდებიან სამუშაოს გაურკვევლობის პირობებში, რომლებსაც შეუძლიათ ნათლად გამოავლინონ პრობლემები და გადაჭრან ისინი.

- **საჭირო სპეციალისტების არსებობა.** ხშირად არსებული მუშაკები არ არიან ისინი, ვინც გუნდს სჭირდება. თუ მონვეული სპეციალისტები უკვე გადატვირთულები არიან სხვა პროექტებზე მუშაობით, მაშინ მათგან არ უნდა ველოდეთ დიდ სარგებელს.
- **ტექნოლოგიური კვალიფიკაცია.** მენეჯერები უნდა გაუფრთხილდნენ იმ პერსონალს, რომლებიც ძალზე კარგად ერკვევიან რომელიმე კონკრეტულ დარგში. ესენი შეიძლება იყვნენ „ხელოვნება ხელოვნებისთვის“ მოყვანილები, რომლებსაც არ შეუძლიათ თავიანთი ცოდნის პრაქტიკაში გამოყენება.
- **ნდობა.** პროექტისადმი ნდობა მტკიცდება მასზე მომუშავე ადამიანების რეპუტაციით. „გამარჯვებულების“ საკმარისი რაოდენობით დაქირავება მატებს ნდობას პროექტს.
- **პოლიტიკური კავშირები.** იმისათვის, რომ მოგვარდეს თანამშრომლობა პროექტის დაინტერესებული მონაწილეების მნიშვნელოვან, მაგრამ პოტენციურად ჯიუტ ჯგუფთან, მენეჯერებმა სამუშაოდ უნდა მოიწვიონ ისინი, რომლებსაც უკვე ჩამოუყალიბდათ კარგი სამუშაო ურთიერთობები ამ ჯგუფთან. განსაკუთრებით ეს ეხება მატრიცულ სტრუქტურებში შემუშავებულ პროექტებს, როდესაც სამუშაოს მნიშვნელოვანი ნაწილი სრულდება კონკრეტული ფუნქციური განყოფილების მიერ.
- **პატივმოყვარეობა, ინიციატივა, ენერგიულობა.** ეს თვისებები არ შეიძლება ბოლომდე არ შევაფასოთ. მათ შეუძლიათ მოახდინონ დიდი რაოდენობით სხვა ნაკლოვანებების კომპენსირება.

იმისათვის, რომ არაოფიციალურმა მმართველმა გაარკვიოს, თუ ვინ არის კარგი მუშაკი, ვინ არის თავისუფალი, ვის აქვს სურვილი პროექტზე მუშაობის, შეიძლება **პირდაპირი გასაუბრების წესი** იქნას გამოყენებული. როდესაც საკვანძო

პერსონალი შერჩეულია, შეიძლება გუნდის დანარჩენი წევრების შერჩევა დაქირავებითაც. ხშირად მენეჯერებს უხდებათ თავიანთი პოლიტიკური კაპიტალის გამოყენება პროექტზე სამუშაოდ ღირსეული მუშაკების დასანიშნად.

მატრიცულ სტრუქტურაში პროექტის მენეჯერი მიმართავს ფუნქციურ მენეჯერს თხოვნით მისთვის მუშაკების გამოყოფის შესახებ. მსგავსი შეხვედრებისათვის საჭიროა გვეკონდეს შემდეგი დოკუმენტაციები: ოფიციალური ანგარიში პროექტის მასშტაბის შესახებ, პროექტის მოწმობა, რომელიც ვიზირებულია ტოპ-მენეჯმენტის მიერ, სამუშაოების აღწერა და სამუშაოთა წარმოების საერთო გრაფიკი. მენეჯერს უნდა შეეძლოს იმის მკაფიო ჩამოყალიბება, თუ რა სურს მას და რატომ სჭირდება მას ეს. საჭიროა შეეძლოს მენეჯერების ნაქეზება და შეთანხმება; საჭიროა შეეძლოს ფუნქციური მენეჯერების ნაქეზება იმ კონკრეტული მუშაკთა დასასახელებლად, რომლებსაც გამოყოფენ პროექტზე მუშაობისათვის; კარგია თუ პროექტის მენეჯერი შეძლებს ფუნქციურ მენეჯერთან შეთანხმებას და თათბირის დასრულებისთანავე მოხდება შეთანხმების წერილობით გაფორმება.

თუ ფუნქციური მენეჯერი უარს იტყვის ყველა შემოთავაზებაზე და თათბირი არ მოიტანს შედეგს, პროექტის მენეჯერმა დაუყოვნებლივ უნდა შეწყვიტოს მოლაპარაკება და მას დაუბრუნდეს რამდენიმე დღის შემდეგ. პროექტის მენეჯერმა უნდა აირჩიოს საუკეთესო იქიდან, რასაც შესთავაზებენ. მენეჯერებმა არავითარ შემთხვევაში არ უნდა გახადონ მსჯელობის საგანი ის, თუ როგორ ამოარჩევენ გუნდის სხვადასხვა წევრებს. თავიდანვე შეიძლება პროექტს ზიანი მოუტანოს იმან, თუ გუნდს ეცოდინება ის მუშაკები, რომლებიც სხვადასხვაგვარად მოეკიდებიან პროექტს და განსხვავებულია მათი ერთგულების ხარისხი.

პროექტის გუნდის თათბირების ჩატარება

პროექტის გუნდის პირველი შეკრება. პროექტის მენეჯერების აზრით, პირველი შეკრება მნიშვნელოვანია იმისათვის, რომ ობიექტის გუნდმა დაიწყოს რაც შეიძლება სწრაფად ფუნქციონირება. აი, პროექტის ერთ-ერთი გამოცდილი

მმართველის სიტყვები: „გუნდის პირველი შეკრება იძლევა წარმოდგენას, თუ როგორ იმუშავებს გუნდი მომავალში, თუ შეკრებას ატარებენ გარკვეულად, ყურადღებას უთმობენ რეალურ პრობლემებს, მაშინ მუშაკები თავს შეიგრძნობენ გუნდის წევრებად“.

პირველი შეკრებისას, როგორც წესი, პროექტის მმართველები ცდილობენ სამი მიზნის მიღწევას: პირველი – პროექტის მთლიანი ხედვის, მასშტაბებისა და მიზნების, საერთო გრაფიკის, მეთოდებისა და ტექნოლოგიური პროცესების განსაზღვრა. მეორე – თვით გუნდის განვითარების მოდელში ჩადებული ზოგიერთი პიროვნებაშორის პრობლემის გადაჭრის ღონისძიებების გატარება: რა მიზნით ვიმყოფებით ჩვენ აქ? ვის ზრდიან გუნდის დანარჩენი წევრები? როგორია გუნდის თითოეული ცალკეული წევრის როლი პროექტზე მუშაობაში? რას ვაკეთებთ ჩვენ? რატომ? მესამე, ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მიზანი არის პროექტზე გუნდის მუშაობის სტილის ჩამოყალიბება. პროექტის მმართველს უნდა ესმოდეხს პირველი შთაბეჭდილებების მნიშვნელობა. მისი ქცევა იქნება გუნდის წევრების დაჟინებული ყურადღების ქვეშ მოქცეული და შესაბამისად აღქმული. ეს შეკრება შეიძლება იყოს ნიმუში შემდეგი შეკრებებისთვის და ასახავდეს ლიდერის სტილს.

შეკრებათა ფორმები შეიძლება იყოს მრავალფეროვანი. საკმაოდ ხშირად პირველი შეკრებები გრძელდება ერთი-ორი დღე. ეს იძლევა წინასწარი გაცნობის, ძირითადი წესების დადგენისა და პროექტის სტრუქტურის განსაზღვრისათვის საკმაოდ დროს. ასეთი შეკრებები გუნდის წევრებს არაფორმალურად საუბრის საშუალებას აძლევენ, ეს კი შესაძლებელია განხორციელდეს სადილის პერიოდში, საღამოობით დასვენების დროს და ა.შ. ყოველივე ეს აუცილებელია ურთიერთობათა ჩამოყალიბებისთვის.

მაგრამ ხშირია შემთხვევები, როდესაც ორგანიზაცია ვერ ახერხებს ამგვარად პირველი თათბირის ჩატარებას, ან პროექტის მასშტაბი არ იძლევა დროის ასე გაფანტვის საშუალებას. შეზღუდული დროის პირობებში პროექტის მენეჯერები ცდილობენ ძალზე ბევრი რამ გააკეთონ პირველ შეკრე-

ბაზე, მაგრამ ამ დროს პრობლემების სრულად გადაჭრა ვერ მოხერხდება, არც მუშაკებს შეუძლიათ აითვისონ დიდი რაოდენობით ინფორმაცია. მენეჯერებს უნდა ახსოვდეთ, რომ ადამიანს შეუძლია მხოლოდ გარკვეული მოცულობის ინფორმაციის ათვისება. შეკრება უნდა იყოს პროდუქტიული და ისახავდეს რეალისტურ მიზნებს მასზე გამოყოფილი დროის მიხედვით. თუ შეკრებაზე გამოყოფილია მხოლოდ ერთი საათი, მაშინ პროექტის მმართველმა ყველას უნდა გააცნოს პროექტის მასშტაბი, განიხილოს გუნდის ჩამოყალიბების საკითხები და გუნდის წევრებს მისცეს გაცნობის საშუალება.

შემთხვევები პრაქტიკიდან: ვმართავთ მარსის მაცხოვრებლებს

აეროკოსმოსური ინჟინრის ადონი შერლის 35-წლიანმა კარიერამ მიაღწია აპოგეას 1997 წ. ივლისში, როდესაც ყველამ დაინახა, თუ როგორ იკვლევდა წითელი პლანეტის ზედაპირს მარსზე გაშვებული, მზის ბატარეებით აღჭურვილი თვითმავალი აპარატი. ეს მოვლენა იყო უმნიშვნელოვანესი კოსმოსის კვლევებში: არასდროს არც ერთ აპარატს არ უმოძრავია სხვა პლანეტის ზედაპირზე. შერლი, მარსის კვლევების პროგრამის სარაკეტო ძრავების ლაბორატორიის მმართველი, სათავეში ედგა მამაკაცთა გუნდს, რომელმაც დააპროექტა და ააგო „სოჯონერი“. მორტონთან ერთობლივად დაწერილ თავის წიგნში – „ვმართავთ მარსის მაცხოვრებლებს“ თავისიანებს შემოქმედებითი გუნდების მართვაზე უთხრა შემდეგი: „როდესაც მართავ ნამდვილად ბრწყინვალე შემოქმედებით ადამიანებს, ერთ შესანიშნავ მომენტში იწყებ იმის გაცნობიერებას, რომ შეუძლებელია მათ უხელმძღვანელო და გააკონტროლო ისინი. იმიტომ, რომ შენ უბრალოდ არ გესმის, თუ რას აკეთებენ ისინი. როდესაც ისინი გადიან შენი კონტროლის ფარგლებს გარეთ, შენ, როგორც მენეჯერმა, უნდა გააკეთო არჩევანი: შეიძლება თუ არა, შეზღუდო მათი შემოქმედება და პროექტი საკუთარი კონტროლის ჩარჩოებით, მაგრამ მე ამას ვთვლი არასწორ გზად. შეიძლება მათ ვენდოთ და გამოვიყენოთ მთელი საკუთარი მმართველობითი გამოცდილება იმაში, რომ მათ არ გადაი-

ტანონ ყურადღება მიზნიდან სხვა რამეზე. მრავალი ცუდი მენეჯერი განიცდის შიშს იმის გამო, რომ თუ „ხელქვეითებ-მა“ იციან მასზე მეტი, მაშინ ის ველარ უზრუნველყოფს მათ გააკონტროლებას. ასეთ შემთხვევაში ისინი ქირობენ ისეთ მუშაკებს, რომლებმაც ნაკლები იციან, რათა მუდმივად შეძ-ლონ მათი გაკონტროლება. მენეჯერის საკუთარ თავში და-ურწმუნებლობის გამო ზარალდება მთელი პროექტი“.

ძირითადი წესების დადგენა

პროექტის მმართველი სწრაფად უნდა შეუდგეს გუნ-დის წევრების ერთობლივი მუშაობის ძირითადი წესების შე-მუშავებას. ეს წესები მოიცავენ არა მარტო ორგანიზაციულ მიზნებს ან ტექნიკურ საკითხებს, არამედ ერთმანეთთან გუნდის წევრების ურთიერთობის ნორმებსაც.

გადანყვეტილებათა დაგეგმვა

- როგორ შემუშავდება პროექტი?
- რა მექანიზმები იქნება გამოყენებული პროექტის მხარ-დასაჭერად?
- გამოყენებულ იქნება თუ არა პროექტის მართვის პროგ-რამათა რომელიმე კონკრეტული პაკეტი? თუ კი, მაშინ რომელი?
- ვინ შემოიტანს გეგმურ ინფორმაციას?
- გუნდის წევრების გარდა ვინ იმუშავებს გეგმაზე?
- როგორია კონკრეტული როლები და რაზე აგებს პასუხს ყველა მონაწილე?
- როგორ მოხდება საქმის კურსში ჩაყენება მიღებული გა-დანყვეტილებების შესახებ? რა სახით?
- როგორია დანახარჯების, დროისა და ძალების ფარდობი-თი მაჩვენებლები?
- როგორია პროექტის დაგეგმვის პროცესის შუალედური შედეგები?
- როგორი ფორმატია მისაღები თითოეული შუალედური შედეგისთვის?
- ვინ მოიწონებს და დაამტკიცებს თითოეულ შუალედურ შედეგზე მუშაობის დასრულებას?

- ვინ ღებულობს თითოეულ შუალედურ შედეგს?
- გადაწყვეტილებების შესრულებაზე მონიტორინგი**
- როგორ შეფასდება სამუშაოების ჩატარება (პროგრესი)?
 - დეტალიზაციის რომელ დონეზე მოხდება პროექტზე მუშაობისთვის თვალ-ყურის დევნა?
 - როგორ მიიღებენ ერთმანეთისაგან ინფორმაციას გუნდის წევრები?
 - როგორ ხშირად გაცვლიან ისინი ინფორმაციას?
 - როგორ დანერს და გააგზავნის ანგარიშებს?
 - ვინ უნდა ჩავაყენოთ პროექტის შემუშავების შესახებ საქმის კურსში. როგორ?
 - როგორი შინაარსია საჭირო თითოეული კონკრეტული აუდიტორიისთვის?

თათბირები

- სად ტარდება თათბირები?
- რა სახის თათბირები ტარდება?
- ვინ „უხელმძღვანელებს“ თათბირებს?
- როგორ შემუშავდება დღის წესრიგი?
- როგორ მოხდება თათბირების ოქმის წარმოება?

გადაწყვეტილებათა მიღებაში ცვლილებათა შეტანის მართვა

- როგორ მოხდება ცვლილებათა დადგენა?
- ვის ექნება ცვლილებათა მონონების უფლება?
- როგორ მოხდება გეგმაში ცვლილებების დოკუმენტირება და შეფასება?

გადაწყვეტილებები თანამშრომლობის შესახებ

- რომელ განყოფილებებთან ან ორგანიზაციებთან ითანამშრომლებს გუნდი პროექტის შემუშავების დროს?
- როგორია თითოეული ორგანიზაციის როლი და პსუხის-მგებლობა (რეცენზენტი, დამამტკიცებელი, თანამშრომელი, მომხმარებელი)?

- როგორ მოვახდინოთ ყველა დაინტერესებული მხარის ინფორმირება შუალედური შედეგების, ვადების, პროგნოზებისა და ა. შ. შესახებ?
- როგორ გაცვლიან ერთმანეთში ინფორმაციას გუნდის წევრები?
- რომელი ინფორმაციის გაცვლაა საჭირო და რომლის არა?

ზემოთ მოყვანილი კითხვები მიუთითებენ მხოლოდ ზოგად მიმართულებას: მათ შეიძლება დავამატოთ აუცილებელი პუნქტები და იქიდან ამოვიღოთ ზედმეტი. ამ პროცედურებიდან მრავალი უკვე დიდი ხანია არსებობს, როგორც პრეცედენტი, მათ მხოლოდ საჭიროა კიდევ ერთხელ მივაქციოთ ყურადღება. მაგალითად, „როჯეტ“ ან „პრიმავერა“ შეიძლება იყოს დაგეგმვისა და კონტროლის სტანდარტული პროგრამა. ანდა ფირმას შეიძლება გააჩნდეს ანგარიშგებლობის ტრადიციული ფორმატი. როგორ და რა უნდა გაკეთდეს სხვა საკიხებთან დაკავშირებით, ამას ნყვეტს პროექტის გუნდი. საჭიროების შემთხვევაში პროექტის მმართველმა უნდა გაარკვიოს პროექტში გუნდის წევრების აზრი და დაეყრდნოს მათ გამოცდილებასა და უპირატესობებს მუშაობის მეთოდებში. ეს, აგრეთვე, ხელს შეუწყობს მათ მონაწილეობას ოპერატიული გადაწყვეტილებების მიღებაში. გადაწყვეტილებები გაფორმებულ უნდა იქნეს დოკუმენტურად და დაყვანილი იქნეს თითოეულ წევრამდე.

ამ ოპერატიული პროცედურების შემუშავების პროცესში პროექტის მმართველმა სიტყვითა და საქმით გუნდის წევრებთან ერთად უნდა დაიწყოს გუდური თანამოქმედების ნორმების შემუშავება. ქვემოთ მოცემულია ზოგიერთი მკვლევარის მიერ მოყვანილი მაგალითები. მაგალითები ეხება ნორმებს, რომლებიც გამოვლენილ იქნა მაღალეფექტურ გუნდებში:¹

- არ არსებობს დახურული თემები: მუშაკებს უნდა ჰქონდეთ უფლება დასვან ნებისმიერი კითხვა, რომელიც ეხება სამუშაოს;

¹ Клиффорд Ф. Грей, Эрик У. Ларсон, Управление проектами, М, 2003, с.344.

- კონფიდენციალობის დაცვა, არანაირი ინფორმაცია არ გადის გუნდის ფარგლებს გარეთ, თუ ამაზე არ არის საერთო თანხმობა;
- დასაშვებია ანგარიშში შეცდომები და ხარვეზები, მაგრამ დაუშვებელია მათი დაფარვა. საჭიროა დაუყოვნებლივ ჩავაყენოთ საქმის კურსში დანარჩენი პერსონალი ძირითადი ან შუალედური ვადების ჩაშლის შესახებ;
- არსებობს ნულოვანი ტოლერანტობა პრობლემის პირუთვნელი გადაჭრისათვის;
- იდავეთ, მაგრამ, თუ გადაწყვეტილება მიღებულია, შეასრულეთ ის თქვენი პირადი გრძნობების მიხედვით;
- პატივი ეცით თქვენი გუნდის წევრებს და არ იტრაბახოთ გუნდში თქვენი მდგომარეობით;
- ბევრის მუშაობა არ ნიშნავს დასვენებაზე უარის თქმას.

ეს ნორმები შეიძლება უფრო საგრძნობლად ვაქციოთ, თუ შევქმნით პროექტის გუნდის წესდებას, რომელიც სცილდება პროექტის მასშტაბებს და ახდენს გუნდის ფასეულობებისა და ნორმების ჩამოყალიბებას. ეს წესდება უნდა გახდეს ძირითადი გუნდის ერთობლივი ძალისხმევის ნაყოფი. პროექტების მენეჯერებს შეუძლიათ მაგალითის მიცემა, წარმოადგენენ რა გარკვეულ პრინციპებს, მაგრამ ისინი უნდა იყვნენ გახსნილები თავიანთი მუშაკების მიმართ. როდესაც მიღწეულ იქნება საერთო შეთანხმება ქცევის ნორმებთან მიმართებაში, გუნდის თითოეული წევრი ხელს მოაწერს შემავამებელ დოკუმენტს, რაც ახდენს მასში მითითებული პრინციპების ერთგულების სიმბოლიზირებას. სამწუხაროდ, ზოგიერთ შემთხვევაში ეს შეიძლება იყოს უაზრო რიტუალი, რადგან ხელს აწერენ წესდებას, გადააგზავნიან არქივში და მეტჯერ უკვე მას არ უბრუნდებიან. წესდება უნდა იქცეს პროექტის მონიტორინგის სისტემის შემადგენელ ნაწილად. ისევე, როგორც გუნდის წევრები აანალიზებენ პროექტის მიზნის მიღწევის თაობაზე მუშაობას, ასევე მათ უნდა შეაფასონ, თუ რამდენად უჭერენ მხარს გუნდის წევრები წესდების პრინციპებს.

პროექტის მენეჯერები მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ ნორმების დადგენაში. თუ ისინი ღიად აღიარებენ თავიანთ შეცდომებს და საუბრობენ იმის შესახებ, თუ რა არის ცნობილი მათთვის, მაშინ გუნდის წევრებიც ასევე მოიქცევიან. ამის თანადროულად უნდა მოხდეს პროექტის მენეჯერის ჩარევა, ნორმების დარღვევაში. ისინი პირადად უნდა ესაუბრონ დამრღვევებს და მკაფიოდ გამოთქვან თავიანთი აზრი. თუ გუნდი შეკრულია ჩამოყალიბებული ნორმებით, მაშინ მენეჯერს არ დასჭირდება ზედამხედველის როლის შესრულება. მაგალითად, პროექტის ერთმა მენეჯერმა თქვა, რომ მის გუნდს შეკრებაზე ყოველთვის მოჰქონდა თხილით სავსე პატარა ტომარა. თუ ვინმეს ეჭვი გაუჩნდებოდა, რომ მისი კოლეგა თვალის ახვევით იყო დაკავებული, ან მალავდა სიმართლეს, მას ჩამოჰკიდებდნენ ხოლმე ამ ტომარას.

პროექტის მომდევნო თათბირების მართვა

პროექტის პირველი კრება – პროექტის შემუშავებისათვის აუცილებელი თათბირებიდან ერთ-ერთია. სხვა კრებები კი ეძღვნება ანგარიშებს სტატუსის შესახებ, პრობლემების გადანყვეტასა და აუდიტს. ნარმოდგენილია ეფექტური თათბირების ჩატარების ზოგადი სახელმძღვანელო, რომელიც პირდაპირ ეხება თავმჯდომარეს.

- დაიწყეთ თათბირი მკაცრად მითითებულ დროს, თუნდაც ყველა არ იყოს შეკრებილი;
- მოამზადეთ და დაარიგეთ დღის განაწესი თათბირის დაწყებამდე;
- მიუთითეთ შესვენების დრო;
- პერიოდულად დაუთმეთ დრო იმის ანალიზს, თუ რამდენად ეფექტური იყო წინა თათბირი;
- მოითხოვეთ, რომ დამსწრეებმა გამოთქვან საკუთარი აზრი, და შეიტანეთ ცვლილებები;
- უზრუნველყავით ოქმის დანვრილებითი წარმოება;
- გაანალიზეთ დღის განაწესი თათბირის დაწყებამდე და მიახლოებითი დრო გამოყავით თითოეულ პუნქტზე;

- განსაზღვრეთ განსახილველი საკითხების პრიორიტეტულობა ისე, რომ შეიძლებოდეს კორექტივების შეტანა დროის ნაკლებობის შემთხვევაში;
- წაახალისეთ გუნდის ყველა წევრის აქტიური მონაწილეობა, დაუსვით მათ კითხვები და არ გააკეთოთ განცხადებები;
- შეაჯამეთ მიღებული გადაწყვეტილებები, გაანალიზეთ საკითხები მომდევნო თათბირისთვის;
- მოამზადეთ დასკვნები ჩატარებული თათბირიდან და ისინი გააცანით ყველას, ვისაც ისინი შეეხება;
- აღნიშნეთ მიღწევები და დადებითი ქცევა.

თათბირებს ხშირად თვლიან მწარმოებლურობის შემცირების ერთ-ერთ მიზეზად, მაგრამ ასე არ არის. ყველაზე ხშირად ჩივიან, რომ თათბირები გრძელდება ძალზე დიდხანს. დღის წესრიგისა და შესვენების დროის განსაზღვრა საშუალებას აძლევს მონაწილეებს გაითვალისწინონ განხილვის დრო და ეს წარმოადგენს მუშაობის დაჩქარების საფუძველს. ოქმის წარმოება შეიძლება იყოს უსიამოვნო, მონოტონური სამუშაო. პორტატული კომპიუტერების გამოყენებამ ინფორმაციისა და გადაწყვეტილებების ჩანერისთვის შეიძლება მნიშვნელოვნად გაამარტივოს მოცემული პროცესი. ზემოხსენებული მიდგომების თანმიმდევრულმა გამოყენებამ და საგულდაგულო მომზადებამ შეიძლება თათბირები აქციოს პროექტების მნიშვნელოვან ნაწილად.

გუნდის სახის ჩამოყალიბება

ერთ-ერთი პრობლემა, რომელსაც პროექტის მენეჯერები აწყდებიან გუნდის შექმნის პროცესში, მდგომარეობს იმაში, რომ გუნდის მრავალი წევრი არ მუშაობს პროექტის დაწყებიდან დასასრულამდე. ისინი მოქმედებენ პროექტის სხვადასხვა სტადიებზე და დროის დიდი ნაწილი დაკავებული არიან სხვა ობიექტებზე. ხშირად ისინი ერთმანეთს შორის მოკონკურსე რამდენიმე გუნდის წევრები არიან. პროექტების სპეციალისტი დევიდ ფრეიმი აღნიშნავს, რომ მრავალი ასეთი სპეციალისტისთვის კონკრეტული პროექტი წარმოადგენს აბსტრაქციას. ამის გამო ზარალდება მათი მოტივაციის დონე. პროექტის მენეჯერმა პროექტის გუნდი უნდა აქ-

ციოს რაც შეიძლება გამჭვირვალედ ყველა მისი წევრისთვის, რომლის მიმართ მონაწილეები შეიძლება განიცდიდნენ ემოციურ სიყვარულს. გუნდური თათბირები, ერთიან ტერიტორიაზე სამუშაო ადგილების განლაგება, გუნდის სახელწოდება, რიტუალები წარმოადგენენ ამის მიღწევის ძირითად ხერხებს.

- **თათბირების ეფექტური გამოყენება.** პროექტის გუნდის პერიოდული თათბირები ქმნიან კარგ შესაძლებლობას პროექტის შესახებ ინფორმაციის გაცვლისათვის. თათბირების დროს გუნდის წევრები ხედავენ, თუ ვინ მუშაობს და ვინ – არა. ყველა ისინი წარმოადგენენ დიდი პროექტის გუნდის ნაწილს და მათი მუშაობის წარმატება დამოკიდებულია გუნდის ყველა წევრის კოლექტიურ ძალისხმევაზე. ის, რომ გარკვეულ დროს იკრიბება პროექტის ყველა მონაწილე, გვეხმარება განვსაზღვროთ და გავაძლიეროთ გუნდისადმი კუთვნილების შეგრძნება.

- **ერთიან ტერიტორიაზე სამუშაო ადგილების განლაგება.** პროექტის გუნდის ნაწილად საკუთარი თავის შეგრძნების ყველაზე თვალსაჩინო ხერხი – ეს ერთ ტერიტორიაზე ყველა მომუშავეს შეკრებაა. ეს ყოველთვის არ არის შესაძლებელი მატრიცულ ორგანიზაციაში, სადაც მუშაკები მხოლოდ ნაწილობრივ არიან დაკავებული პროექტში, ხოლო დანარჩენ დროს ასრულებენ სხვა სამუშაოს, ან დასაქმებულნი არიან სხვა პროექტებში. ამ მდგომარეობიდან გამოსასვლელად საჭიროა პროექტის ოფისის შექმნა, რომელსაც ზოგჯერ შტაბს უწოდებენ, ხოლო ზოგჯერ – კლუბს. ამ შენობებში, ჩვეულებრივ, ტარდება კრებები და ინახება ყველაზე მნიშვნელოვანი დოკუმენტაცია. ხშირად კედლები დაფარულია განტის გრაფიკებითა და დაგეგმვასთან და კონტროლთან კავშირის მქონე სხვა სქემებითა და დიაგრამებით. ეს ოფისები ქმნიან რეალურ შთაბეჭდილებას პროექტზე მუშაობის შესახებ.

- **გუნდის სახელწოდების არჩევა.** გუნდის სახელწოდების არჩევა ჩვეულებრივი ხერხია, რომელიც გამოიყენება იმისათვის, რომ მიეცეთ შესაძლებლობა მუშაკებს შეიგრძნონ თავი მათ თანაზიარად. ხშირად იქმნება ლოგოტიპი.

ლოგოტიპის სახელწოდების არჩევისა და შექმნისას პროექტის მმართველი უნდა დაეყრდნოს საკუთარი მუშაკების კოლექტიურ გამჭრიახობას. შეიძლება ეს სიმბოლოები შემდეგ გადავიტანოთ საკანცელარიო ნივთებზე, ფეხბურთის მაისურებზე, წრეებზე, რათა ხაზი გავუსვათ გუნდისადმი კუთვნილებას.

• **გუნდის რიტუალები.** ისევე, როგორც კომპანიის რიტუალები უწყობენ ხელს მხოლოდ მისთვის ნიშანდობლივი სახის ჩამოყალიბებას, ასევე ანალოგიური მოქმედებები პროექტის დონეზე გვეხმარებიან გუნდის უნიკალური სუბკულტურის შექმნაში. მაგალითად, ერთი პროექტის გუნდის წევრებს დაურიგეს ზოლიანი ჰალსტუხები, სადაც ზოლების რაოდენობა შეესაბამებოდა პროექტში შუალედური ეტაპების რაოდენობას. გადიოდნენ რა გარკვეულ ეტაპს, გუნდის წევრები იკრიბებოდნენ და ჭრიდნენ მორიგ ზოლს საკუთარი ჰალსტუხიდან, ამით აღნიშნავდნენ მიზნისკენ წინ წაწევის. Digital Equipment-თვის ჩიპების დამაპროექტებელი გუნდი დიზაინში შეცდომის აღმომჩენ მუშაკებს აღნიშნავდა მაფოსფორირებული სათამაშო ტარაკნით და რაც უფრო დიდი იყო შეცდომა, მით უფრო დიდი იყო ტარაკანი. ხშირად ასეთი რიტუალებით გამოყოფენ პროექტზე მუშაობისას განსაკუთრებული სტატუსის სამუშაოებს დანარჩენი რიგითი სამუშაოებისაგან და ამით ხაზს უსვამენ მათ განსაკუთრებულობას.

შემთხვევა პრაქტიკიდან: „ვირთხის ფაქსს“ მოძრაობაში მოჰყავს ელიტური გუნდი

გაზეთი „დემოქრატ ტალაჰასი“, ისევე, როგორც მრავალი ამერიკული გაზეთი, 1980-იანი წლების ბოლოს მთელი ძალით ცდილობდა გადარჩენას. ფრედ მოტი, გაზეთის მთავარი მენეჯერი დარწმუნებული იყო, რომ გაზეთი უფრო მეტად უნდა ყოფილიყო ორიენტირებული კლიენტზე და ეს დაეხმარებოდა მას გადარჩენაში. მისი ძალისხმევის მიუხედავად მაინც არ ხერხდებოდა კლიენტზე ორიენტირება. განსაკუთრებული პრობლემები იყო რეკლამასთან დაკავშირებით, სადაც შეცდომების გამო თვეში კარგავდნენ 10.000\$-ს.

ფრედ მოტმა გადაწყვიტა შეექმნა გუნდი, რომელიც დაკომპლექტებული იქნებოდა გაზეთის ყველა განყოფილების საუკეთესო მუშაკისაგან. მათ უწოდეს „ელიტური“ გუნდი და მათი ძირითადი ამოცანა მდგომარეობდა შეცდომების აღმოფხვრაში. თავდაპირველად გუნდის წევრები ყველაფერს ერთმანეთს აბრალებდნენ და არ ცდილობდნენ პრობლემებში გარკვევას. გარდატეხა მოხდა მაშინ, როდესაც გუნდის ერთ-ერთმა წევრმა მოახდინა „ვირთხის მიერ გათელილი ფაქსის“ დემონსტრირება. გაირკვა, რომ არასწორად დამზადებული რეკლამა მოვიდა ფაქსით და გამოიყურებოდა ისე, თითქოსდა გვერდზე დარბოდა ვირთხა და თელავდა მას. რეკლამამ გაიარა თვით გაზეთის მუშაკებს შორის და ის იბეჭდებოდა, თუკი მოხერხდებოდა იმის გარკვევა, თუ რა იყო იქ დაწერილი. ყინული დაიძრა და გუნდმა აღიარა, რომ არ იყვნენ მართლები. ერთ-ერთი მონაწილის მოგონებების მიხედვით, „განხილვები იყო მიუკერძოებელი და მას ხშირად ახლდა ცრემლები“.

ჯგუფი ემოციურად მიუდგა პრობლემის გადაჭრას. მათ იგრძნეს, რომ საჭირო იყო საერთო ძალისხმევით მომხდარიყო პრობლემების დაძლევა. გუნდმა ყურადღებით შეისწავლა რეკლამის შექმნის პროცესი და გამოავლინა შეცდომები, რომლებიც ძირითადად აიხსნებოდა ცუდი კომუნიკაციით, დროის ნაკლებობითა და საქმისადმი უყურადღებო დამოკიდებულებით. მათ შეიმუშავეს რეკომენდაციები, რომლებმაც სრულად შეცვალეს სარეკლამო პროცესი „დემოქრატი“-ში. მათი ხელმძღვანელობით შესაძლებელი გახდა რეკლამის მკაფიოობა 99%-მდე გაზრდილიყო, დანაკარგები დაყვანილ იქნა ნულამდე. რეკლამის შემკვეთები ფრიად კმაყოფილები იყვნენ, რაზეც მონაწილენ გადმოკითხვების შედეგები. გუნდის ზეგავლენამ ყველა მოლოდინს გადააჭარბა. მათი დამოკიდებულება კლიენტისადმი და მისი მოთხოვნისაგან გამომდინარეობდა გაზეთის სხვა განყოფილებებზეც. საბოლოოდ, ეს გუნდი სათავეში ჩაუდგა გაზეთის კულტურის ტრანსფორმაციას და პირველ რიგში დააყენა კლიენტთა ინტერესები.

საერთო სტრატეგიის შემუშავება. ხედვა დაკავშირე-

ბულია იმასთან, თუ როგორ წარმოუდგენია პროექტის გუნდს პროექტის სახე მისი დასრულების შემდეგ, როგორ იმუშავებენ ისინი ერთობლივად, ან როგორ მოეკიდებიან მზა პროექტს შემკვეთები. საერთო ხედვა პასუხია კითხვაზე: "რისი გაკეთება გვსურს?" ყველა ერთნაირად არ ხედავს, მაგრამ ნიმუშები უნდა იყოს მსგავსი. ხედვის ჩამოყალიბება შეიძლება სხვადასხვაგვარად: ფორმულის, სიმბოლოს სახით, შეიძლება დაინეროს ოფიციალური დოკუმენტი სიტყვიერი განსაზღვრებით.

ხედვა ახდენს გუნდის წევრების ნაქეზებას – მუშაობაში ჩადონ მთელი ძალისხმევა. საერთო ხედვა აერთიანებს სრულიად განსხვავებული გამოცდილებისა და ინტერესების მქონე პროფესიონალებს. ის აგულიანებს გუნდის წევრებს დაივიწყონ პირადი ინტერესი პროექტის გულისთვის. ფსიქოლოგმა რობერტ ფრიტცმა აღნიშნა: „დაიადის არსებობისას ქრება პატარა.“ ხედვა იძლევა ამოცანის ნათელ სურათს, ხელს უწყობს აზრთა გაცვლას იმის შესახებ, თუ რა უნდა გაკეთდეს პირველ რიგში, უზრუნველყოფს სწორი გადაწყვეტილებების მიღებას, აძლიერებს საბოლოო მიზნისა და პრინციპებისადმი ერთგულებას და საშუალებას იძლევა მიღებულ იქნას ისეთი გადაწყვეტილებები, რომლებიც უზრუნველყოფენ პროექტის ხარისხიან შესრულებას. ეფექტური ხედვა მოიცავს ოთხ მნიშვნელოვან თვისებას (იხ. ნახ. 10.4.2):

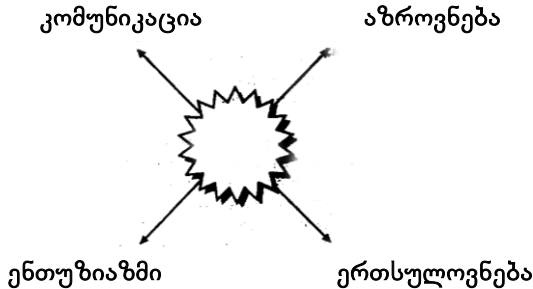
1) შესაძლებელი უნდა იყოს სხვების ყურადღებამდე ხედვის ყველა მნიშვნელოვანი პარამეტრის დაყვანა. ხედვას არა აქვს აზრი, თუ მას არ გავუზიარებთ დანარჩენ მუშაკებს;

2) მას უნდა ჰქონდეს სტრატეგიული მნიშვნელობა მიზნების, შემზღუდველი ფაქტორების, პროექტებთან კავშირის მქონე შესაძლებლობებისა და რესურსების გათვალისწინებისას. ხედვამ უნდა აღძრას წარმოსახვა, ამავე დროს უნდა დარჩეს რეალისტური;

3) პროექტის მენეჯერი უნდა ენდობოდეს ხედვას. ენ-თუზიაზმი ეფექტური ხედვის მნიშვნელოვანი ელემენტია;

4) ხედვა უნდა იყოს შთაგონების წყარო სხვებისთვის.

როდესაც პროექტის მენეჯერი დაეთანხმება საერთო ხედვის აუცილებლობას, ჩნდება კითხვა: როგორ მოვიპოვოთ ეს ხედვა? პროექტის მენეჯერები მოქმედებენ, როგორც კატალიზატორები და ორგანიზატორები და ხელს უწყობენ პროექტის გუნდის საერთო ხედვის ჩამოყალიბებას.



ნახ. 10.4.2. მოთხოვნები პროექტის ეფექტური ხედვისადმი.

ზოგიერთი სპეციალისტი ხედვის შემუშავებისას საუბრობს ოფიციალური თათბირის ჩატარების აუცილებლობის შესახებ. ასეთი თათბირები, ჩვეულებრივ, შედგება რამდენიმე ეტაპისაგან. გუნდის წევრები ქმნიან იდეალურ სცენარებს. მაგალითად, მშენებლობის პროექტის შემთხვევაში სცენარები შეიძლება იყოს: „შემთხვევების გარეშე,“ „სასამართლო სარჩელების გარეშე,“ „პრიზის მოგება“, ან „როგორ დავხარჯავთ ჩვენს პრემიას, რომელსაც მივიღებთ პროექტის ვადაზე ადრე დასრულებისთვის.“ ჯგუფი ანალიზებს სცენარს, არჩევს ყველაზე მიმზიდველს და გადაწყავს ისინი ხედვის ენაზე. მაგალითად, თუ ხედვის ფორმულირება ამბობს, რომ არ უნდა იყოს სასამართლო სარჩელები, გუნდის წევრებმა უნდა განსაზღვრონ, თუ როგორ უნდა იმუშაონ მათ შემკვეთებთან ისე, რომ თავიდან იქნეს აცილებული სასამართლო სარჩელი. გუნდის წევრები მზად უნდა იყვნენ, რომ ხედვა განახორციელონ პრაქტიკაში. მზადდება ოფიციალური დოკუმენტი სტრატეგიების, ხედვის ფორმულირებითა და გუნდის იმ წევრთა სახელებით, რომლებიც პასუხისმგებელნი არიან მათზე და გადაეცემა დაინ-

ტერესებულ პირთა შესაბამის ჯგუფებს.

შემთხვევათა უმრავლესობაში საერთო ხედვა ჩნდება არაფორმალურად. პროექტის მენეჯერები აგროვებენ ინფორმაციას იმის შესახებ, თუ რა იზიდავს მუშაკებს პროექტში. ისინი ამოწმებენ თავიანთ საკუთარ ხედვას გუნდის წევრებთან საუბრებში, რათა განსაზღვრონ ენთუზიაზმის დონე. ისინი დაკავებულნი არიან ბაზრის კვლევით და იყენებენ ნებისმიერ შესაძლებლობას შეაგულიანონ გუნდი მოქმედებისაკენ.

საჭირო ხდება საკვანძო ჯგუფის შექმნა, რომელიც შევა პროექტის გუნდის წევრთა შორის და შექმნიან კრიტიკულ მასას, რომელიც მოიზიდავს დანარჩენებს. თუ გაჩნდება პრობლემა, ან აზრთა სხვადასხვაობა, მაშინ მათზე რეაქცია უნდა ემთხვეოდეს ხედვას.

ხედვისა და ხელმძღვანელობის შესახებ ბევრი რამ არის დანერგილი. კრიტიკოსები ამტკიცებენ, რომ ხედვა—ეს საერთო მიზნების შელამაზებული შენაცვლება. სხვები ამტკიცებენ, რომ ხედვა ხელმძღვანელებს განასხვავებს მმართველებისაგან. გამოსავალი კი არის იმის გარკვევა, თუ რა ინვესტს მუშაკების ენთუზიაზმს. ჩვენ უნდა შეგვეძლოს ენთუზიაზმის ამ წყაროს კარგად გამოხატვა და, საბოლოოდ უნდა ვცადოთ, რომ დავიცვათ და ვასაზრდოოთ ეს ენთუზიაზმი პროექტზე მთელი მუშაობის განმავლობაში.

წახალისებათა სისტემის მართვა

პროექტების მენეჯერები პასუხს აგებენ წახალისებათა იმ სისტემების მართვაზე, რომელიც ხელს უწყობს გუნდის ეფექტურ მუშაობას.

პროექტების მენეჯერთა უმრავლესობა საუბრობს ჯგუფური წახალისებების სარგებლობის შესახებ, რადგან წახალისების ასეთი სისტემა მოახდენს მთელი გუნდის მუშაობის სტიმულირებას. ცალკეული მუშაკების წახალისებამ მათი მიღწევების გათვალისწინების გარეშე შეიძლება ზიანი მიაყენოს გუნდის ერთიანობას. რადგან გუნდში ზოგის მუშაობა დამოკიდებულია სხვების მუშაობაზე, მაშინ ძალზე რთული გასაგებია, თუ ვინ იმსახურებს დამატებით წახალისებას. ფულადი პრემიები და სტიმულები დაკავში-

რებული უნდა იყოს პროექტის პრიორიტეტებთან. აზრი არა აქვს გუნდის წახალისებას დადგენილ ვადაზე ადრე სამუშაოს შესრულებისთვის, თუ პრიორიტეტი იქნება მხოლოდ ხარჯების კონტროლი.

ფულადი პრემიების ერთ-ერთი ნაკლი იმაში მდგომარეობს, რომ ხშირად ისინი არ ჩანს, რადგან მიდიან საერთო-საოჯახო ბიუჯეტში, მაგალითად, კბილის ექიმის ან მექანიკოსის შრომის ანაზღაურებაზე. უფრო ფასეულია წახალისებები, რომელთა შესახებ რჩება მოგონებები. მრავალი კომპანია პრემიებს გასცემს არა ფულით, არამედ ანაზღაურებული შვებულებებით. **მაგალითად**, ერთ-ერთ ფირმაში იმის გამო, რომ სამუშაო შესრულებულ იქნა წინსწრებით, გუნდი და მათი ოჯახის წევრები 4 დღით გაუშვეს დისნეილენდში, რომელიც სრულად იქნა ანაზღაურებული. სხვა ფირმები პრემიის სახით თავიანთ მუშაკებს გადასცემენ პერსონალურ კომპიუტერებს ან მუსიკალურ ცენტრებს. საკვანძო მიღწევები შეიძლება აღნიშნულ იქნას საღამოს წვეულებებით.

ზოგჯერ პროექტის მენეჯერები იძულებულნი არიან მიმართონ უარყოფით ღონისძიებებს, რათა მოახდინონ პროექტზე მუშაობის სტიმულირება. მაგალითად, ერთ-ერთი პროექტის გუნდი მუშაობდა სხვადასხვა ფირმის მენარმეებთან ერთად და სამუშაოს შესრულება ჩარმორჩებოდა გრაფიკს მონაწილეებს შორის კოორდინაციის არარსებობის გამო. მრავალი საკვანძო სპეციალისტი არ იყო პროექტის მენეჯერის უშუალო დაქვემდებარების ქვეშ, მაგრამ მენეჯერს ჰქონდა კრების მოწვევის უფლება მისთვის ხელსაყრელ ნებისმიერ დროს. ამიტომ მან დანიშნა ყოველდღიური „კოორდინაციული კრებები“ დილის ექვს საათზე, რომელზეც დასწრება სავალდებულო იყო ყოველი მონაწილე სპეციალისტისთვის. ასეთმა პრაქტიკამ ორი კვირა იარსება, სანამ მუშაობის მსვლელობა არ მოვიდა გრაფიკთან შესაბამისობაში.

მთავარ ტენდენციას წარმოადგენს გუნდის წახალისება, მაგრამ ზოგჯერ საჭირო ხდება ცალკეული მუშაკების წახალისებაც. ეს კეთდება არა მარტო იმისთვის, რომ

აღნიშნოთ გამორჩეული მუშაობა, არამედ ვაჩვენოთ სხვებსაც, თუ რას ნიშნავს გამორჩეული შრომა. პროექტების გამოცდილი მენეჯერები აღიარებენ კომპანიაში წახალისებების არაფორმალური სისტემის აუცილებლობას. მმართველები ხელოვნურად იყენებენ „ზეგავლენის“ სხვადასხვა „ვალუტებს“ პროექტის მონაწილეთა მუშაობაში დაინტერესების ხარისხის ასამაღლებლად.

წახალისებათა შორის, რომელსაც იყენებენ მუშაობაში ინდივიდუალური წვლილის წახალისებისა და სტიმულირებისთვის, შეიძლება გამოვყოთ შემდეგი:

- მადლობის გამოცხადება. თუ პროექტის მენეჯერები მონაწილეობენ საკუთარი გუნდის წევრების მუშაობის შეფასებაში, მათ შეუძლიათ წერილი მისწერონ მუშაკის უშუალო უფროსს კარგად შესრულებული სამუშაოსთვის მადლობის გამოცხადებით. ასეთი წერილები თან ერთვის პირად საქმეს.
- საქვეყნო აღიარება გამორჩეული მუშაობისათვის. გამორჩეული მიღწევები აუცილებელია აღნიშნულ იქნას საჯაროდ. პროექტის ზოგიერთი მენეჯერი თათბირს იწყებს გეგმის გადაჭარბებით შემსრულებელი მუშაკების სახელების ხსენებით.
- სამუშაო დანიშვნები. პროექტის მენეჯერებს ესმით, რომ მართალია ისინი არ განკარგავენ ფულად სახსრებს წახალისებისთვის, მაგრამ იციან მუშაკებიდან რომელი რა სამუშაოს ასრულებს, სად და როდის ვისთან თანამშრომლობს. მენეჯერებმა უნდა იცოდნენ თავიანთი მუშაკების უპირატესობები და როდესაც შესაძლებელია, გაითვალისწინონ ისინი.
- მოქნილობა. გამონაკლისის სახით შეიძლება გუნდის წევრს მიეცეს სახლში მუშაობის ნება ბავშვების ავადმყოფობის დროს. მსგავსი დამოკიდებულება მნიშვნელოვნად ფასდება ადამიანების მიერ.

ინდივიდუალური წახალისებები მოითხოვს წინდახედულ მოპყრობას. ძირითადი ყურადღება უნდა დაეთმოს გუნდის წახალისებას. არაფერი ისე არ ვნებს გუნდის დარაზმულობას, როგორც იმის შეგრძნება, რომ ზოგის მიმართ განსა-

კუთრებული დამოკიდებულებაა, ხოლო სხვებს კი არასამართლიანად ექცევიან. მაშინ ამხანაგობისა და თანამშრომლობის გრძნობები სწრაფად იცვლება მტრობითა და ინტრიგებით. ამიტომ ინდივიდუალური ნახალისებები მაშინაა კარგი, როდესაც მთელი გუნდი აღიარებს მისი ერთ-ერთი წევრის ღვაწლის განსაკუთრებით აღნიშვნის აუცილებლობას.

გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესის მართვა.

პროექტის მენეჯერმა უნდა მართოს პროექტის გუნდი და შეათანხმოს გადაწყვეტილებათა მიღება. ზოგიერთი გადაწყვეტილების მიღება ადვილია, ზოგის კი რთული. ხშირად პროექტის გუნდი აწყდება პრობლემას, რომელიც ადრე არ იყო გამოვლენილი. ეს მოითხოვს შემოქმედებითი გადაწყვეტილების მიღებას. პროექტის მენეჯერმა უნდა მართოს გადაწყვეტილებათა მიღება, შეძლოს საჭირო სპეცილისტების შეკრება გადაწყვეტილებათა მისაღებად. არ არის აუცილებელი ყველა გადაწყვეტილების მიღება გუნდთან ერთად, ზოგიერთი გადაწყვეტილება შეიძლება მიღებულ იქნეს ერთპიროვნულად. პროექტის მენეჯერმა უნდა დაარეგულიროს გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესი, რათა შეძლოს საჭირო გადაწყვეტილებების დროული მიღება.

შემთხვევა პრაქტიკიდან: არაპრიორიტეტული პროექტების მართვა

საინტერესოა გუნდების მუშაობა არაპრიორიტეტული პროექტების შემთხვევაში. წინასწარი შესწავლის საგანია სპეციალისტთა ის ჯგუფი, რომლებშიც ადამიანები უხალისოდ მუშაობენ ე.ი. სამუშაო, რომელიც არ იწვევს ენთუზიაზმს, ან პროექტი, რომელზეც სპეციალისტი მუშაობს ნახევარ განაკვეთზე და ის ამჯობინებს დახარჯული დრო მიუძღვნას ძირითად სამუშაოს, ან პროექტი, რომელზე მუშაობის დროსაც გუნდი მუდმივად ეკითხება საკუთარ თავს: „რატომ ვარ მე ამ პროექტით დაკავებული?“

არ არსებობს ისეთი ჯადოსნური ჯოხი, რომლის მოქნევით შესაძლებელი გახდებოდა ამ პროექტში ნაწილობრივ დასაქმებული მუშაკებისგან შემდგარი არც თუ

ისე დაინტერესებული გუნდის მაღალეფექტურ გუნდად გარდაქმნა. არსებობს გარკვეული რჩევები, რომლებსაც შეუძლია დახმარების განევა უიმედო სიტუაციის გამოსწორებისათვის. მათი უმრავლესობა ეხება პროექტის მიმართ სიყვარულის შექმნას.

ზოგი მენეჯერი აღნიშნავს, რომ საჭიროა გადასახადების დაკისრება მუშაკებისათვის იმ შემთხვევაში, თუ ისინი ვერ შეძლებენ ბოლომდე პროექტის მიყვანას. სხვები პირველ ადგილზე აყენებენ რიტუალების მნიშვნელობას. ამ დროს ადამიანები გრძნობენ პროექტისადმი ერთგულებას, რადგან მათ უბრალოდ მოსწონთ ერთად მუშაობა. პროექტების ზოგიერთმა მენეჯერმა სამუშაო თათბირზე ასპროცენტური დასწრებები საუცხოო ღვეზელთან ერთად ყავის დალევის სურვილით ახსნა, რომელთა შეთავაზება ხდება თათბირის დროს.

მაღალეფექტური გუნდის შექმნის ერთ-ერთი წინაპირობაა პროექტის მნიშვნელობის გასაგები აღქმა გუნდის წევრებისთვის. ზოგი მენეჯერი ზრდის სპეციალისტების პასუხისმგებლობას იმით, რომ თათბირზე ინვესს უბედური შემთხვევებისგან დაზარალებულებს. ხშირია თათბირზე პროექტის სპონსორების მოწვევაც გუნდის წინაშე პროექტის მნიშვნელობის გაზრდის მიზნით.

პროექტის მენეჯერთა უმრავლესობა ხაზს უსვამს გუნდის წევრებთან კარგი პირადი ურთიერთობის მნიშვნელობას. როდესაც ასეთი ურთიერთობები არსებობს, ადამიანები მუშაობენ არა მხოლოდ იმიტომ, რომ მათთვის მნიშვნელოვანია პროექტის ინტერესი, არამედ იმისათვის, რომ არ სურთ იმედები გაუცრუონ მენეჯერს. თუმცა მენეჯერები საუბრობენ იმის შესახებ, რომ საჭიროა ყველა მუშაკის ცნობა იმ თვალსაზრისით, რომ ნაახალისონ მათი მუშაობა, შეინარჩუნონ მათთან კონტაქტი და საჭიროების შემთხვევაში გაუწიონ მათ დახმარებაც.

პროექტის ყველა მენეჯერი აღნიშნავს, რომ არაპროორიტეტული პროექტების შემთხვევაში შეიძლება არაფერი არ მივიღოთ. პროექტის მენეჯერებს უნდა ჰქონდეთ მუდმივი კონტაქტი გუნდის წევრებთან და მათ ხშირად

უნდა შეახსენონ დავალებების შესახებ. როგორც ერთ-ერთმა მენეჯერმა აღნიშნა: „ზოგჯერ საჭიროა მუდმივად ტვინის ბურღვა“.

საკონტროლო კითხვები:

1. განმარტეთ სინერჯიზმი.
2. გაანალიზეთ გუნდის განვითარება ხუთსაფეხურიანი და წყვეტილი წონასწორობის მოდელის მიხედვით. აქედან რომელი უკეთესად აღწერს გუნდის განვითარებას?
3. გაანალიზეთ გუნდის განვითარებაზე მოქმედი ცხრა სიტუაციური ფაქტორი. რომელი ფაქტორები ახდენენ გუნდის განვითარებაზე დადებით ზეგავლენას? როგორ ისწრაფვის გუნდი ნეგატიური ფაქტორების აღმოსაფხვრელად?
4. გაანალიზეთ რამდენად ეფექტურად იმართება გუნდი თათბირებით? თუ თქვენ ხართ პროექტის მენეჯერი და გუნდს პირველად აყალიბებთ, გამოიყენებდით თუ არა გუნდის მართვას თათბირების საშუალებით და თუ გამოიყენებდით რატომ?
5. განმარტეთ ხედვა და ჩამოაყალიბეთ ეფექტური ხედვის თვისებები.
6. გუნდის განვითარების ორი მოდელიდან რომელი უკეთესად აღწერს ჯგუფის ევოლუციას და რატომ?
7. რა უნდა გააკეთოს პროექტის მენეჯერმა იმისათვის, რომ თავიდან აიცილოს პროექტის გუნდის ერთსულოვნებასთან დაკავშირებული პრობლემები?

სიტუაცია ანალიზისთვის:

ფირმა **Kerzer Office Equipment**-ი მდებარეობს ქ. ჩარლსტონში (სამხრეთი კაროლინა). იგი სპეციალიზირებულია საოფისე ავეჯისა და მოწყობილობის წარმოებითა და გაყიდვით. ფირმა მუდმივად ფართოვდებოდა თავისი არსებობის პირველი ხუთი წლის მანძილზე. მასში მუშაობდა 1400-ზე მეტი მუშა. შემდგომში დაწყებული გაკოტრების გამო იგი იძუ-

ლებული გახდა სამსახურიდან გაეთავისუფლებინა თანამშრომელთა 25%. ეს მტკივნეული პერიოდი იყო კომპანიისათვის. ახალი გენერალური დირექტორის თანამდებობაზე ტაბსის მონვევის შემდეგ საქმეები უკეთესობისაკენ წავიდა. ტაბსი იყო პროექტებში თანამშრომელთა მონაწილეობის მომხრე და მან მოახდინა მუშაობის რეორგანიზაცია თვითმართვადი გუნდების პრინციპით. კომპანიამ მალე წარმოადგინა ერგონომიული ავეჯის ახალი ხაზი, რომელიც დაპროექტებული იყო ზურგსა და ხელებში დაღლილობის შესამცირებლად. ეს მოწყობილობა სარგებლობდა საკმაოდ დიდი წარმატებით და ფირმა დარგის ლიდერად იქცა. კომპანიაში დღეისათვის 1100 მუშა მუშაობს. გაზეთმა „Charlston post and Courier“ –მა ის ზედიზედ მეორეჯერ დაასახელა წარმატებულად სამხრეთ კაროლინაში მომუშავე 10 საუკეთესო ფირმას შორის.

ემბერ ბრიგსი - ადამიანური რესურსების 42 წლის სპეციალისტი ფირმაში მუშაობს უკვე ხუთი წელია. იგი დაკავებულია სესხების კომპენსაციებისა და გუნდების შექმნის საკითხებით. ფირმის ვიცე პრეზიდენტმა დევიდ ბრაუნმა ბრიგსი დანიშნა პასუხისმგებლად კერზერ-ის 10-წლიანი იუბილეს გადახდის ორგანიზაციაზე. ეს მოვლენა დასამახსოვრებელი უნდა ყოფილიყო და საჭირო იყო ყველა იმ წარმატების აღნიშვნა, რომელსაც ფირმამ მიაღწია სირთულეების გავლის პერიოდის შემდეგ. ბრიგსს გამოუყვეს 14 თანამშრომლისგან (თითოეული განყოფილებიდან თითო წარმომადგენელი) შემდგარი გუნდი იუბილეს გადახდის ორგანიზაციისა და გადახდისათვის. სამი თვის შემდეგ გუნდს ხელმძღვანელობისათვის უნდა წარედგინა ზეიმის წინასწარი გეგმა და ხარჯთაღრიცხვა. ხარჯთაღრიცხვის შედგენისას ორიენტაცია უნდა აეღოთ 15000 დოლარზე.

ტაბსთან საუბრის შემდეგ ბრიგსმა მიიღო თავისი გუნდის წევრთა სია, დაუკავშირდა მათ ტელეფონითა და ელექტრონული ფოსტით და როგორც იქნა მოძებნა ოთახი კრების ჩასატარებლად. ფურცელზე დაწერა დღის წესრიგი და კედელზე ჩამოკიდა ისე, რომ ყველას დაენახა. კრებისთვის გამოყოფილი იყო მხოლოდ ერთი საათი.

დღის წესრიგი	
3.00	შესავალი ნაწილი
3.15	პროექტის მოკლე აღწერა
3.30	ძირითადი წესები
3.45	შემდგომი თათბირების განრიგი
4.00	კრების დასრულება

ნახ.10.1. იუბილეს გადახდის ორგანიზაცია

ბრიგსმა დაიკავა ადგილი დიდი მაგიდის თავში ფირმის ოფისის კაფეტერიაში. საათის ისრები 15 სთ-სა და 10 წუთს აჩვენებდნენ. კრებაზე 9-დან მხოლოდ 7 ადამიანი მოვიდა. ბრიგსმა ჩაახველა და კრება გახსნა. „მოგესალმებით! ჩემი სახელია ემბერ ბრიგსი კადრების განყოფილებიდან, მე დამნიშნეს პასუხისმგებლად კომპანიის 10 წლის იუბილეზე, ხელმძღვანელობას სურს, რომ ეს იყოს ღირსშესანიშნავი მოვლენა. ჩვენი ამოცანაა – ერთად შევადგინოთ გეგმა და ორგანიზაცია გავუწიოთ იუბილეს გადახდას“. შემდეგ მან წაიკითხა დღის წესრიგი და ითხოვა ყველას წარმოედგინა საკუთარი თავი. ჟღალთმიანი ქალბატონი წარმოდგა „მოგესალმებით, მე კარა მილერი ვარ, პლასტიკების განყოფილებიდან. ალბათ, ჩემმა უფროსმა ამ გუნდში მომავლინა იმიტომ, რომ ჩემს მიერ მოწყობილი წვეულებები სარგებლობენ უდიდესი წარმატებით“.

„მე მაიკლ უელსი ვარ მოწყობილობების ექსპლუატაციის განყოფილებიდან. არ ვიცი რატომ მივიღე ეს დავალება“.

„მე მეგან პლინსკი ვარ შიდა გაყიდვების განყოფილებიდან. მე თვითონ ვითხოვე თქვენს გუნდში ჩაწერა იმიტომ, რომ ზეიმის დაგეგმვა ძალზედ საინტერესოდ მიმაჩნია“.

„მე ნიკ ფსიასი ვარ საბუღალტრო აღრიცხვის განყოფილებიდან. უფროსმა მითხრა, რომ ჩვენი განყოფილებიდან ერთ ადამიანს უნდა მიეღო მონაწილეობა და ეს ერთი ადამიანი მე აღმოვჩნდი“.

„მე რიკ ფენა ვარ მომარაგების განყოფილებიდან. ჩვენ გავიარეთ რთული პერიოდი და ვფიქრობ, რომ ჩვენი მიღწევების აღნიშვნა მნიშვნელოვანი იქნება“.

„მე ინგრიდ ჰედსტრომი ვარ საექსპლუატაციო გაყიდვები განყოფილებიდან. ვფიქრობ, რომ იდეა შესანიშნავია, მაგრამ მინდა გაგაფრთხილოთ, რომ შემდეგი თვის უმეტეს ნაწილს გავატარებ საზღვარგარეთ მივლინებაში“.

„მე ები ბელი ვარ ტექნოლოგიური განყოფილებიდან, ბოდიშს ვიხდი დაგვიანებისთვის, ჩემს განყოფილებაში ბევრი სამუშაო“.

ბრიგსმა ჩაინიშნა ორი არმყოფის სახელი და ყველა იქ მყოფთ სთხოვა გადაემონშებინათ რამდენად სწორად ჰქონდა ჩანერილი მათი ტელეფონის ნომრები და ელ. ფოსტის მისამართები. ბრიგსი შეჩერდა ძირითად ნესებზე, ხაზი გაუსვა იმას, რომ ყველა კრება დროულად დაინწყებოდა და თუ ვინმე ვერ შეიძლება მისვლას საჭირო იყო წინასწარ გაფრთხილება. მან ყურადღება გაამახვილა ხუთ ძირითად საკითხზე: როდის, სად, რა, ვინ და რა ჯდება. ჯგუფი გამოცოცხლდა, როდესაც გაიგო, რომ ზეიმისთვის გამოყოფილი იყო 150000 დოლარი. შემდეგ ბრიგსმა შესთავაზა მოლაპარაკება შემდგომი თათბირების ჩატარების დროის შესახებ. 15 წუთის განმავლობაში შეკრებილები ვერ მივიდნენ ვერანაირ გადანწყვეტილებამდე და ბრიგსმა სთხოვა ყველას პარასკევისთვის წარედგინათ შემდეგი თვის სამუშაო განრიგები. დასასრულს მან მადლობა გადაუხადა იქ მყოფთ კრებაში მონაწილეობისათვის და სთხოვა გაეგოთ მათი კოლეგების აზრი იუბილეს აღნიშვნის საკითხთან დაკავშირებით. კრება დასრულდა 4 სთ-ზე.

განალიზეთ:

1. როგორ ჩაატარა ბრიგსმა პირველი კრება, რა შეიძლება გაკეთებულიყო სხვანაირად?
2. რა პრობლემებს წააწყდება ის ამ პროექტის განხორციელებისას?
3. რისი გაკეთებაა საჭირო იმისთვის, რომ დაძლიოს ეს პრობლემები?
4. რა უნდა გააკეთოს მან შემდეგ კრებამდე?

თავი 11. პარტნიორობა: ურთიერთობათა მართვა ორგანიზაციის შიგნით

კარგი პარტნიორობის უნარი კორპორაციის ძირითადი მიღწევაა. მე ამას ვუწოდებ კომპანიის თანამშრომლობის უპირატესობას. გლობალურ ეკონომიკაში ნაყოფიერი თანამშრომლობის ატმოსფეროს შექმნისა და მხარდაჭერის კარგად განვითარებული უნარი აძლევს კომპანიას მნიშვნელოვან კონკურენტულ ფორას.

როზაბეტ მოს კანტერი

11.1 პარტნიორობის არსი

თანამედროვე სამყაროში იშვიათობად იქცა კომპანიების მიერ მნიშვნელოვანი პროექტების სრულად და დამოუკიდებლად განხორციელება. ჩვეულებრივ პრაქტიკად იქცა რესურსების გარედან მოზიდვა, ან პროექტის მნიშვნელოვანი სეგმენტების შესასრულებლად სხვა კომპანიებთან კონტრაქტის დადება. მაგალითად, როდესაც აშშ-ს 9 შტატმა სცადა მოეხდინა თავისი ყველა ორგანიზაციის სამეურნეო საქმიანობის ანალიზის უნიფიცირება, მათ არ ეყოთ შიდა რესურსები ასეთი დიდი პროექტის განსახორციელებლად. ამიტომაც პროექტის განსახორციელებლად ჩამოყალიბდა საპროექტო გუნდები, რომლებშიც შევიდნენ პროგრამული უზრუნველყოფის, აპარატული მოწყობილობებისა და ბუღალტრული აღრიცხვის სპეციალისტები. კვლევების ჩატარების მიზნით მცირე მაღალტექნოლოგიური ფირმები დახმარებისათვის მიმართავენ სხვა ორგანიზაციებს. ისინი, ახალ, მათ მიერ შემუშავებულ პროდუქტებში, მათთან ერთად განსაზღვრავენ იმ მახასიათებლებს, რომელთაც მომხმარებლები განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევენ. ისეთი გიგანტებიც კი, როგორცაა

Microsoft და Intel ქირობენ დამოუკიდებელ ფირმებს მათ მიერ შემუშავებული ახალი პროდუქტების შესამოწმებლად.

მშენებლობაში, საკმაოდ დიდი ხნის მანძილზე, პროექტის შესასრულებლად გამოიყენებოდა კონტრაქტების გაფორმების პრაქტიკა. ფირმები ქირობდნენ გენერალურ მოიჯარეს. იგი, თავის მხრივ, ქირობდა და მართავდა სუბმოიჯარეებს, რომლებიც აგებდნენ ახალ შენობებსა და სტრუქტურებს. მაგალითად, პროექტ „Chunnel“-ის განხორციელებაში, რომლის შედეგადაც შეიქმნა სატრანსპორტო გვირაბი საფრანგეთსა და ინგლისს შორის, მონაწილეობდა 250 ორგანიზაცია. კონტრაქტების დადება არ შემოიფარგლება მხოლოდ მსხვილი პროექტებით. მაგალითად, სადაზღვევო კომპანიამ გააფორმა კონტრაქტი მოიჯარესთან მდივან-ტელეფონისტების სამსახურის შესაქმნელად. აღნიშნული სამსახური მიმართულებას აძლევდა მომხმარებლებს კონკრეტულ განყოფილებებში ან მოსამსახურებთან რიგ საკითხებთან დაკავშირებით. მიმდინარე ტენდენციების შედეგად გამოიკვეთა, რომ მომავალში, კიდევ უფრო მეტი პროექტი მოითხოვს სხვა ორგანიზაციებიდან ადამიანების მოზიდვას.

პროექტის შესრულების პროცესში განხილული უნდა იყოს ურთიერთობათა ფორმირებისა და მართვის საკითხები. განსაკუთრებული ყურადღება უნდა დაეთმოს პროექტის განსახორციელებლად სხვა ორგანიზაციებიდან მოზიდულ ადამიანებთან მუშაობას. ტერმინი „პარტნიორობა“ გამოიყენება სწორედ ამ პროცესის აღწერისათვის.

პარტნიორობა – ეს არის საკონტრაქტო შეთანხმებების საფუძველზე ერთსულოვანი და ერთობლივი გუნდის ჩამოყალიბების პროცესი, რომელიც დაკავებული იქნება პროექტის შესრულებისას წარმოქმნილი საკითხებითა და პრობლემებით. იგი, ამავდროულად, უნდა პასუხობდეს კლიენტთა მოთხოვნებს. თავდაპირველად პარტნიორობის შექმნა და მისი ძირითადი დებულებები განიხილება პროექტის

ფარგლებში. ამას მოსდევს პარტნიორობის პროცესისა და თანამშრომლობის გზაზე წარმოქმნილი ბარიერების ზოგადი აღწერა. რის შემდგომაც კი განიხილება მოლაპარაკებების წარმოების ხელშეწყობა, რომელიც ეფექტიანი პარტნიორობის საფუძველს წარმოადგენს. მოლაპარაკებების წარმოების ოსტატობა, უთანხმოებების დაძლევისა და ოპტიმალური გადაწყვეტილებების მიღწევის მეთოდები განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ურთიერთთანამშრომლობის მისაღწევად. იგი მთავრდება მოკლე შენიშვნებით მომხმარებლებთან ურთიერთობების მართვის საკითხებთან დაკავშირებით. გარდა ამისა, მოცემულია დანართი კონტრაქტის მართვის შესახებ, სადაც აღწერილია ზოგიერთი განსხვავებული პარტნიორული ურთიერთობების ხასიათში კონტრაქტის განსაზღვრული ტიპის გათვალისწინებით.

პროექტთან მიმართებაში ტერმინი „პარტნიორობა“ პირველად გამოყენებული იქნა 1980-იან წლებში სამშენებლო მრეწველობაში. სამშენებლო მრეწველობის ინსტიტუტის მიერ წარმოდგენილ ანგარიშში საუბარი იყო სამშენებლო მრეწველობაში არსებულ მძიმე მდგომარეობაზე. ანგარიშში მოყვანილი იყო მონაცემები დარგში მწარმოებლურობის საერთო დაქვეითების შესახებ უკანასკნელი ორი ათწლეულის განმავლობაში. შეფერხებები მშენებლობაში ჩვეულ მოვლენად იქცა, ხოლო დაპროექტებასა და მშენებლობასთან დაკავშირებული სასამართლო პროცესების რიცხვმა კი საგრძნობლად იმატა. ერთ-ერთი მოიჯარის განცხადებით, სამშენებლო მრეწველობა მხოლოდ იურისტებისთვის იყო მომგებიანი. აშშ-ის სამშენებლო მრეწველობა სიძნელეებს განიცდიდა უცხოური კონტრაქტების განხორციელების პროცესში. ყველა ამ სიძნელეების დასაძლევად ზოგიერთმა სამშენებლო ფირმამ გადაწყვიტა „პარტნიორობის“ პრინციპის გამოყენება. აღნიშნული პრინციპის არსი მდგომარეობდა იმაში, რომ პროექტის შესრულების პროცესში ფორმალურად შენარჩუნებულიყო პროექტის მთლიანობა და შეცვლილიყო მხოლოდ

მფლობელისა და სამშენებლო ფირმების ურთიერთქმედების საშუალებები.

სამეცნიერო ლიტერატურაში მოიძებნება პარტნიორობის არაერთი განმარტება და შეხედულება. ჩვენ მოყვანილი გვაქვს მათგან ორი ყველაზე პოპულარული:

პარტნიორობა წარმოადგენს გრძელვადიან ვალდებულებას ორ ან მეტ ორგანიზაციას შორის კონკრეტული ბიზნეს-მიზნების მისაღწევად, რომლის ძირითადი მიზანი ხორციელდება ყოველი მონაწილის რესურსების გამოყენების ეფექტიანობის ამაღლების გზით. ეს ორგანიზაციის სპეციფიკის მიუხედავად მოითხოვს ტრადიციული ურთიერთობების ცვლილებას კოლექტიურ კულტურაში. ურთიერთობები იგება და ემყარება ნდობას, საერთო მიზნებისადმი ერთგულებასა და ინდივიდუალურ მოლოდინებისა და ფასეულობების აღქმასა და გაგებას. ამ პროცესების განხორციელების შედეგად მოსალოდნელი სარგებელი შეიძლება იყოს ეფექტიანობისა და რენტაბელობის ამაღლება, ინოვაციების შესაძლებლობების ზრდა და პროდუქტებისა და მომსახურებების ხარისხის განუხრეელი გაუმჯობესება.

საპროექტო პარტნიორობა წარმოადგენს საკონტრაქტო ურთიერთდამოკიდებულებების სისტემის ჩამოყალიბებას სადაო საკითხების დროულად გადასაწყვეტად. სისტემა ფორმირდება ურთიერთდაკავშირებულ, ერთიან საპროექტო გუნდად, რომელსაც გააჩნია ერთიანი მიზნები და დადგენილი პროცედურები.

პარტნიორობა გაცილებით უფრო მეტია, ვიდრე მიზნებისა და პროცედურების ნაკრები. ეს არის სხვა ორგანიზაციებთან საქმეების წარმოების ფილოსოფია. პარტნიორობა წარმოადგენს პროექტის ყველა მონაწილის მხრიდან პატივისცემის, ნდობისა და თანამშრომლობის ვალდებულებას. დღეისათვის პარტნიორობა გამოიყენება ყველა დარგში, რადგან იგი ძალზე მნიშვნელოვანია ბიზნესისათვის.

პარტნიორობა ეფუძნება ვარაუდს, რომ მესაკუთრესა და მოიჯარეს შორის დაპირისპირებული ტრადიციული ურთიერთობები არაეფექტიანია და მარცხისთვისაა განწირული. ამ ვარაუდს საფუძვლად უდევს მესაკუთრის დანახარჯებსა და მოიჯარის მოგებას შორის გარდაუვალი კონფლიქტი. ეს, უმთავრესად, არის თამაში ნულოვანი თანხით, რომელშიც ერთი მხარის მოგება მეორისათვის გარდაუვალ დანაკარგს წარმოადგენს. ინტერესთა აშკარა კონფლიქტს იწვევს როგორც მოიჯარეების, ასევე მესაკუთრეების ეჭვი ერთმანეთის ქმედებების მოტივებთან მიმართებით. მესაკუთრისათვის ეს ეჭვი ვლინდება მოიჯარის საქმიანობის მკაცრ კონტროლში. გარდა ამისა, იგი ეჭვქვეშ აყენებს მის ნებისმიერ თხოვნას გეგმაში ან ბიუჯეტში ცვლილებების შეტანის თაობაზე და ცდილობს ზედმეტი ხარჯების არიდებას. თავის მხრივ, მოიჯარეები ცდილობენ მოძებნონ გამოსავალი „ხვრედები“ კონტრაქტში, აფერხებენ ინფორმაციას ან მანიპულირებენ ამ ინფორმაციით და სარგებლობენ მესაკუთრის უცოდინრობით.

ეჭვი და უნდობლობა ხელს უშლის პრობლემების ეფექტიან გადაწყვეტას. შეცდომები და პრობლემები ხშირად ფარული ხასიათისაა. როდესაც ისინი ზედაპირზე ამოტივტივდება, ჩნდება საჩოთირო კითხვა, ვინ აგებს პასუხს მათ გამოსწორებაზე. ხშირად წარმოქმნილი კონფლიქტები გვარდება იერარქიული წესით. ეს იწვევს ძვირადღირებულ ხარჯებს. მრავალი სადავო საკითხი სრულდება სასამართლო პროცესებით, რადგან ყოველი მხარე მიიჩნევს, რომ საკუთარი ინტერესების დაცვის ერთადერთი საშუალებაა სასამართლო პროცესი. გარკვეულწილად სასამართლო პროცესები გახდა გარკვეული გადაწყვეტილებების რეალიზაციისათვის გარდაუვალი. მენეჯერები თითქმის იმდენივე დროს ხარჯავენ სასამართლო დავების განხილვაში, რამდენსაც თავიანთი სამუშაოს შესრულებაზე. გასათვალისწინებელია ის გარემოება, რომ უმნიშვნელო პრობლემები, თუ ისინი თავიდანვე არ

იქნა გადაწყვეტილი, სერიოზულ წინააღმდეგობად იქცევა ხოლმე.

პარტნიორობას მაშინ ჩაეყარა საფუძველი, როცა ადამიანებმა დაინახეს, რომ მესაკუთრესა და მოიჯარეს შორის ტრადიციული დაპირისპირებული ურთიერთობები იწვევს ძვირადღირებულ სიტუაციას. ასეთ შემთხვევაში ორივე მხარე წაგებულია. მაგრამ ამავედროულად პარტნიორობა გულისხმობს, რომ მხარეებს გააჩნიათ საერთო მიზნები, რომლებიც უფრო მჭიდრო თანამშრომლობით ურთიერთობების გარანტიას. მაგალითად, როგორც მოიჯარეებს, ასევე მფლობელებს სურთ, რომ პროექტი დროულად და განსაკუთრებული რისკის გარეშე შესრულდეს. არცერთ მხარის ინტერესში არაა პროექტზე დამატებითი ხარჯების გაღება. ორივე მხარეს სურს ძვირადღირებული სასამართლო პროცესების თავიდან აცილება. ყოველი მხარე დაინტერესებულია ხარჯების შემცირებით და ხარისხის ამაღლებით. ძირითადი სარგებლის მიღება მაშინაა შესაძლებელი, როცა პარტნიორობა ხორციელდება რამდენიმე პროექტის ფარგლებში და ხანგრძლივი დროის მანძილზე. მაგალითად, 1988 წელს Bechtel, Inc-მ პარტნიორული ურთიერთობები დაამყარა Union Carbide-სთან ყველა მსხვილი პროექტისათვის ტექნიკური, შესყიდვითი და სამშენებლო მომსახურებების გაწევის მიზნით. საჭირო გახდა ქიმიისა და პლასტიკების სფეროში მომუშავე Union Carbide-ს ჯგუფის მონაწილეობა. გრძელვადიანი პარტნიორული ურთიერთობების დამყარების უპირატესობებია:

- **ადმინისტრაციული დანახარჯების შემცირება.** ადმინისტრაციული დანახარჯები მცირდება კონტრაქტზე, რადგან პარტნიორები უკვე ინფორმირებული არიან პარტნიორთა იურიდიული შიშის გამომწვევი მიზეზების შესახებ.
- **რესურსების უფრო ეფექტიანი გამოყენება.**

- **კავშირების გაუმჯობესება.** ურთიერთთანამშრომლობის გამოცდილების დაგროვების კვალდაკვალ, პარტნიორები გამოიმუშავენ საერთო ენას და პერსპექტივებს, რაც ამცირებს გაუგებრობებს და აძლიერებს თანამშრომლობას.
- **სიახლეების სრულყოფა.** პარტნიორებს შეუძლიათ განიხილონ სიახლეები და მასთან დაკავშირებული რისკები. უფრო ღიად და სამართლიანად მოხდეს როგორც რისკების, ასევე ჯილდოს გადანაწილება.
- **საქმიანობის გაუმჯობესება.** დროთა განმავლობაში პარტნიორები სულ უფრო მეტს იღებენ სტანდარტებისა და ერთმანეთის მოლოდინების შესახებ. ასევე შეუძლიათ წინა პროექტებიდან გარკვეული გამოცდილების მიღება.

საერთო მიზნების არსებობა და მოსალოდნელი სარგებელი ქმნის შესაძლებლობებს თანამშრომლობისათვის კონკურენტული სიტუაციის გარდასაქმნელად. საკონტრაქტო ურთიერთობების მართვაში ტრადიციულ მიდგომასა და პარტნიორობას შორის განსხვავებები დაჯგუფებულია ცხრილში 11-1.

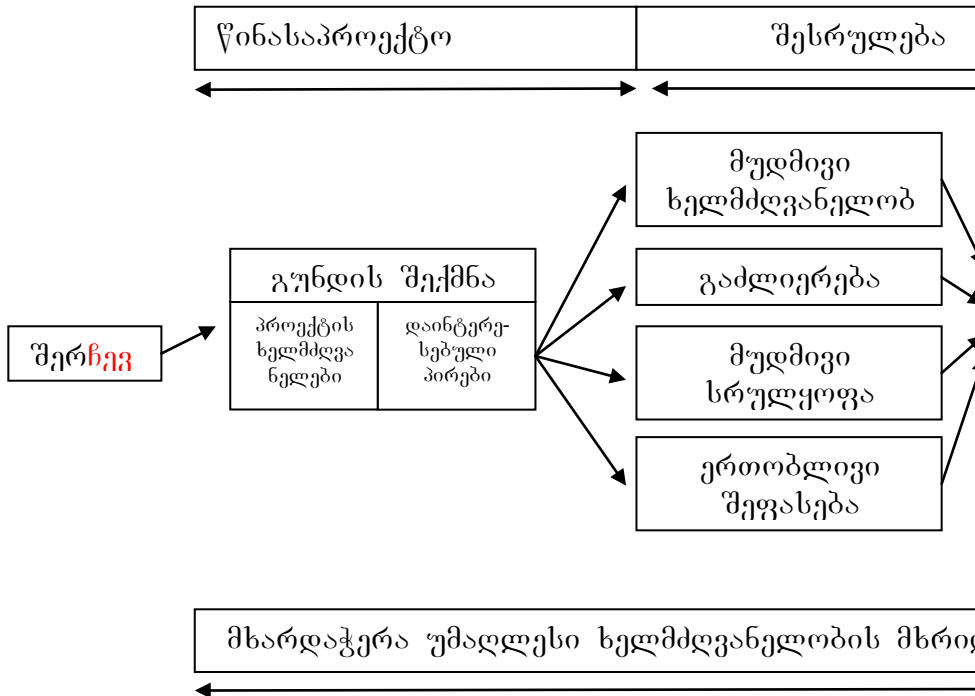
წამყვანი პრაქტიკა	ტრადიციული პრაქტიკა
<p>ურთიერთდობა – მყარი საფუძველია მტკიცე სამუშაო ურთიერთობებისათვის.</p> <p>ორმხრივი მიზნები და ამოცანები საერთო მიმართულების გარანტიაა.</p> <p>არსებობს</p>	<p>ეჭვი და უნდობლობა; სიფრთხილე სხვათა მოტივებსა და მოქმედებებთან მიმართებით.</p> <p>ყოველი მათგანის მიზნები და ამოცანები მიმართულია კერძო სარგებლის მისაღებად.</p>

<p>ურთიერთქმედების მაღალი დონის მქონე ერთობლივი საპროექტო გუნდი.</p> <p>ღია კავშირები უზრუნველყოფს შეცდომების თავიდან აცილების შესაძლებლობას და ხელს უწყობს ეფექტიან სამუშაო გადაწყვეტილებებს.</p> <p>გრძელვადიანი ვალდებულებები კმნის უწყვეტი სრულყოფის შესაძლებლობებს</p>	<p>დამოუკიდებელი საპროექტო გუნდები, რომლებიც ურთიერთქმედებენ.</p> <p>ერთმანეთთან კავშირი სტრუქტურირებული და დაცულია</p> <p>კონტრაქტი ფორმდება ერთ პროექტზე.</p>
<p>ობიექტური კრიტიკა მიმართულია პატიოსანი ლოიალურობის შეფასებისაკენ.</p> <p>ორგანიზაციის სხვა რეურსების მისაწვდომობა.</p> <p>მთელი კომპანიის მონაწილეობა მოითხოვს ხელმძღვანელების ვალდებულებებს გუნდის წევრების წინაშე.</p> <p>ადგილი აქვს ადინისტრაციული სისტემების ინტეგრაციას.</p> <p>რისკები ნაწილდება პარტნიორებს შორის, რაც</p>	<p>ობიექტურობა შეზღუდულია შურისძიების შიშისა და სრულყოფის შესაძლებლობის არარსებობის გამო.</p> <p>მისაწვდომობა შეზღუდულია პროცედურებით და თვითშენარჩუნება ჭარბობს ოპტიმიზაციას.</p> <p>მონაწილეობა შეზღუდულია პროექტზე მომუშავე პერსონალის მიერ.</p> <p>დუბლირება ან გადატანა ხორციელდება შესაბამისი</p>

ხელს უწყობს ინოვაციასა და მუდმივ სრულყოფას	დანახარჯებისა და დროის ფასად. რისკი გადადის მეორე მხარეზე.
--	---

ცხრილი 11-1. წამყვანი პრაქტიკა პარტნიორულ ურთიერთობებში ტრადიციული პრაქტიკის საპირისპიროდ

პარტნიორობა უფრო მეტია, ვიდრე უბრალოდ „ხელის ჩამორთმევა“. პარტნიორობას, ჩვეულებრივ, მოსდევს მნიშვნელოვანი ინვესტირება. ღაც პირდაპირ მიემართება დროითი და რესურსული ავანსით უზრუნველყოფილი ერთგვაროვანი გუნდის შესაქმნელად. პროექტის შესრულებისას აუცილებელია თანამშრომლობის შენარჩუნებისა და გაფართოების მექანიზმების შექმნა. პროექტისა და კონტრაქტის ხასიათის მიხედვით პარტნიორობის პროცესს შეიძლება გააჩნდეს სხვადასხვა ფორმა პროექტში მონაწილე ორგანიზაციების რაოდენობის, მათი ერთობლივი მუშაობის წინა გამოცდილების შესაბამისად. პრაქტიკული გამოცდილება ადასტურებს, რომ არსებობს პირველადი პარტნიორული ურთიერთობების დამყარების მცდელობასთან დაკავშირებული რამდენიმე ძირითადი ელემენტი. ეს ელემენტები მოყვანილია ცხრ. 11-2.



ნახ. 11-2. პროექტის პარტნიორული ურთიერთობების სტრუქტურა

**შემთხვევა პრაქტიკიდან
პროექტი Kodak “Orion”**

მრავალეროვნული კომპანიების მხრიდან პარტნიორული ურთიერთობების გამოყენების შესანიშნავი მაგალითია პროექტი „ორიონი“. ორგანიზაციებმა: Kodak, Fuji, Canon, Minolta და Nikon-მა ფოტოკამერების ახალი ტექნოლოგიის შესაქმნელად გააერთიანეს საკუთარი ძალები. ამ პროექტის შედეგად ფოტოფირისათვის შეიქმნა ახალი კასეტა, რომელიც ისმება კამერაში ყოველგვარი დატენვის ან რეგულირების გარეშე. კასეტა ასევე შეიძლება გამოყენებულ იქნას ნეგატივების შესანახად. დარგში მომუშავე კომპანიების

უმრავლესობისათვის, სარგებელის მისაღებად, საუკეთესო არგუმენტია მტკიცე კავშირების შექმნა. კომპანიების უმრავლესობას გააჩნიათ ახალი ფოტოსისტემის საერთო ხედვა, რომელიც მართლაც ყოვლისმომცველი იქნება და, რომელსაც უდიდესი გავლენის მოხდენა შეეძლება კომპანიის საქმიანობასა და ფოტონდუსტრიაზე. თუმცა, ეს ყოველივე ძალზედ რთული განსახორციელებელია. პარტნიორებს ირჩევენ იმისდა მიხედვით, თუ რამდენად იზიარებენ ისინი საერთო წარმოდგენას იმის შესახებ, რომ ცალკეული მიზნები მიღწეულ იქნას უნარების მიხედვით და იმავდროულად ხელი შეეწყოს პარტნიორულ ურთიერთობებს; კვალიფიკაციის გაზიარების პარალელურად კომპანიები თანამშრომლობდნენ ერთმანეთთან და ნებაყოფლობით უზიარებდნენ და ამცნობდნენ ერთმანეთს ანგარიშებს სამუშაოთა მიმდინარეობის შესახებ. პარტნიორთა რაოდენობა შემცირდა 5-მდე. უმაღლესი ხელმძღვანელობის მხრიდან მხარდაჭერამ მუდმივი და საგრძნობი ხასიათი მიიღო. ყველა პარტნიორი ამუშავებდა საკუთარ პროდუქტს, რისთვისაც იყენებდა ახალ ტექნოლოგიებს, რის შედეგადაც მათ დადგენილ ვადაში – 1996 წლის 22 აპრილს მიაღწიეს მიზანს.

11.2. პარტნიორობისათვის სამუშაო ველის მომზადება

პარტნიორების შერჩევა

მოიჯარეებისა და მესაკუთრეების შერჩევა შესაძლებელია განხორციელდეს წინა პროექტების შესრულებისას წარმატებული პარტნიორობის საფუძველზე. მესაკუთრეები ირჩევენ დაინტერესებულ მოიჯარეებს, რომელთაც გააჩნიათ პარტნიორული ურთიერთობების გამოცდილება. მოიჯარეები ასევე განიხილავენ პოტენციურ სამუშაოს მესაკუთრის მხრიდან თანამშრომლობის პრინციპების დაცვით. ზოგიერთ შემთხვევაში პარტნიორობის პირობები მკაფიოდაა ჩაწერილი გაცხადებულ „საკონტრაქტო შეთავაზებაში“

და კონტრაქტის ფორმალურ ნაწილს წარმოადგენს. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, გადაწყვეტილება პარტნიორული ურთიერთობების შესახებ მიიღება კონტრაქტის გაფორმების შემდეგ. ნებისმიერ შემთხვევაში პირველი ნაბიჯებად ითვლება ყველა ფირმის უმაღლესი ხელმძღვანელობის მხრიდან მიღებულ იქნას თანხმობა პარტნიორობის პროცესების განსახორციელებლად. მაგალითად, კონტრაქტის შემთხვევაში საზოგადოებრივი სამუშაოების შესასრულებლად მესაკუთრე აწყობს შეხვედრას გენერალურ მოიჯარესთან. ამ შეხვედრაზე მესაკუთრე უღოცავს მოიჯარეს კონტრაქტის მიღებას და გამოხატავს პარტნიორობის პრინციპების საფუძველზე პროექტის მართვის სურვილს. მესაკუთრე დაწვრილებით აღწერს იმას, თუ როგორ სარგებელს მიიღებს ნებისმიერი მათგანი. ის აღნიშნავს, რომ პარტნიორის არჩევის უფლებას იტოვებს მოიჯარე. პარტნიორობა ვერ იმუშავებს, თუ ყველა მხარე არ დაეთანხმება ამას. რომელიმე მხარის დაშინება, სტიმულების არასაკმარისობა წარმატებას ვერ მოიტანს.

გუნდის შექმნა: პროექტის ხელმძღვანელები

როგორც უკვე თავდაპირველად ავღნიშნეთ კომპანიების უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელები თანახმა უნდა იყვნენ პარტნიორობაზე. შემდგომი ნაბიჯია თანამშრომლობითი ურთიერთობების წამოწყება ყოველი ორგანიზაციის წამყვან ადამიანებს შორის, რომლებიც ფაქტობრივად პასუხისმგებლები იქნებიან პროექტის მართვაზე. როგორც წესი, ესენი არიან ხელმძღვანელი პირები ან პროექტების მენეჯერები სხვადასხვა ორგანიზაციებიდან. გამოცდილი მენეჯერებისთვის ეს შეიძლება იყოს უბრალოდ შეკრება საერთო მიზნების გასარკვევად და იმის გასაცნობად, თუ როგორ წარიმართება თანამშრომლობის პროცესი. უფრო ნაკლებად გამოცდილი მენეჯერებისათვის შეიძლება საჭირო გახდეს მოქმედებათა უფრო დაწვრილებითი გეგმა. მაგალითად, 34-მილიონიანი პროექტის შესასრულებლად უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელობამ

გადაწყვიტა წარეგზაენა მენეჯერები ერთკვირიან კონფერენციაზე, რომელიც იმართებოდა ხელმძღვანელობის საკითხებთან დაკავშირებით, სადაც მათ გააცნეს გუნდური მუშაობის პრინციპები, ასევე იმაზე, თუ როგორ უნდა იქნეს მიღწეული ეფექტიანი კავშირი. ამან არა მხოლოდ განამტკიცა თანამშრომლობის ცნება, არამედ დააჩქარა ურთიერთობათა ევოლუცია მარტივიდან პარტნიორულისკენ. მენეჯერებს ამჯერად აკავშირებდა საერთო გამოცდილება და პროექტის საერთო მიზნები.

გუნდის შექმნა: დაინტერესებული პირები

მას შემდეგ, რაც ძირითადი მენეჯერები განაცხადებენ თანამშრომლობისადმი მზადყოფნას, უნდა გადაიდგას შემდეგი ნაბიჯი, რომელიც გულისხმობს სხვა მნიშვნელოვანი მენეჯერებისა და სპეციალისტების მიმხრობას, რომლებიც ერთობლივად იმუშავენ პროექტზე. პროექტის განხორციელებამდე ჩატარდება სემინარები გუნდის შესაქმნელად, რომლებშიც მონაწილეობას მიიღებენ სხვადასხვა ფირმების ძირითადი წარმომადგენლები, მაგალითად, ინჟინრები, არქიტექტორები, იურისტები, სპეციალისტები და სხვები. ხშირად ფირმებს მიაჩნიათ, რომ სასარგებლოა გარეშე კონსულტანტების დაქირავება სემინარების დაგეგმვისა და ჩატარებისათვის. ასეთი კონსულტანტები, როგორც წესი, კარგად არიან გათვითცნობიერებული სხვადასხვა ორგანიზაციების წარმომადგენლებისაგან გუნდის შექმნის საკითხებში და შეუძლიათ სემინარების მიუკერძოებელი ჩატარების უზრუნველყოფა. სხვა შემთხვევებში, პროექტების ხელმძღვანელები თავად გეგმავენ და ატარებენ სემინარებს.

სემინარების ხანგრძლივობა დამოკიდებული იქნება მონაწილეთა გამოცდილებაზე და ოსტატობაზე. მაგალითად, ერთ-ერთ პროექტში, სადაც მესაკუთრე და მოიჯარე შედარებით გამოუცდელები, თუმცა პარტნიორული ურთიერთობის მიმართ ერთგულები იყვნენ, ჩატარდა სამდღიანი სემინარი. პირველი დღე

მიეძღვნა დაძაბულობის მოხსნის საკითხს და პარტნიორობის აუცილებლობის ლოგიკურ დასაბუთებას. კონცეპტუალური საფუძველი გამყარებულ იქნა საგარჯიშოებითა და მინი-ლექციებით გუნდური მუშაობის, სინერგიის, ყველასათვის სარგებლიანობისა და კონსტრუქციული უკუკავშირის საკითხებთან დაკავშირებით. მეორე დღეს შესწავლილ იქნა ის პრობლემები და ბარიერები, რომლებიც ადრე აფერხებდნენ მუშაობას. სხვადასხვა ორგანიზაციების წარმომადგენლები განაცალკევეს და დაუსვეს შემდეგი კითხვები:

1. სხვა ჯგუფების მხრიდან რა ქმედებები უქმნის მათ პრობლემებს მუშაობაში?

2. რა რეკომენდაციებს შემოგვთავაზებთ სიტუაციის გასაუმჯობესებლად?

ჯგუფები ერთმანეთს უზიარებდნენ საკუთარ შეხედულებებს და სვამდნენ კითხვებს ზოგიერთ პუნქტებთან მიმართებაში.

რიგ საკითხებთან დაკავშირებით დაფიქსირდა როგორც შეთანხმება, ისე შეუთანხმებლობა. რის შედეგადაც გამოიკვეთა კონკრეტული პრობლემები. მას შემდეგ, რაც განისაზღვრა პრობლემური სფერო, თვითოეულმა ჯგუფმა მიიღო დავალება – განესაზღვრათ თავიანთი კონკრეტული ინტერესები და მიზნები პროექტში. ჯგუფებმა ერთმანეთს გაუზიარეს საკუთარი მიზნები, განსაკუთრებული ყურადღება დაეთმო საერთო მიზნების დადგენას. საერთო აღქმა და გათვითცნობიერება უმნიშვნელოვანესი საკითხია სხვადასხვა ჯგუფების ერთსულოვან გუნდად ჩამოყალიბებაში.

სხვადასხვა ორგანიზაციების წარმომადგენლები გაერთიანდნენ მცირე, შერეულ ჯგუფებად. მაგალითად, ყველა იურისტი გაერთიანდა ერთ ჯგუფად. ყოველ ჯგუფს მიეცა კონკრეტული პრობლემა მათი მოვალეობების შესაბამისად და დავალება – მოეძებნა პრობლემის გადაწყვეტის გზა. მეორე დღე დასრულდა ჯგუფების მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების

ანგარიშით, მათი განხილვითა და ჯგუფების მიერ შეჯერებული გადაწყვეტილებების მიღებით.

სემინარის ბოლო დღე მიეძღვნა წინა დღის მიღწევების განმტკიცებას. საბოლოოდ სემინარი დასრულდა პროექტის წესდების შექმნით, რომელსაც ხელი მოაწერა ყველა მონაწილემ. ჭკსდება, როგორც წესი აღგენს პროექტის საერთო მიზნებს, ასევე პროცედურებს ამ მიზნების მისაღწევად. ნახ. 11-2 შეგვიძლია განვიხილოთ როგორც წესდების პირველი გვერდის ნიმუში.

პროექტის წარმატებით განსახორციელებლად აუცილებელია მომავალი ქმედებების წარმატებით განხორციელებისათვის ნიადაგის საფუძვლიანი მომზადება. ძალზე ხშირად მენეჯერები დიდ ყურადღებას უთმობენ პროექტის გეგმებსა და ტექნიკურ პრობლემებს და ვარაუდობენ, რომ ადამიანებთან დაკავშირებული საკითხები დროთა განმავლობაში თავისთავად გადაწყდება. პარტნიორობა აღიარებს, რომ ადამიანებთან დაკავშირებული საკითხები უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე ტექნიკური პრობლემები. თუ გავითვალისწინებთ იმ გარემოებასაც, რომ ტექნიკურ პრობლემებსაც სწორედ ადამიანები წყვეტენ.

პარტნიორობა აღიარებს იმ გარემოებას, რომ ეფექტიანი პარტნიორობის მისაღწევად ძირითად ბარიერს წარმოადგენს ორგანიზაციულ კულტურის კრიტერიუმებში, ჩვევებსა და პრიორიტეტებში არსებული განსხვავებები. გუნდის შექმნის მიზნით ჩატარებული სემინარები იძლევა შესაძლებლობას განვიხილოთ უკვე არსებული მსგავსებები და განსხვავებები. კოლეგებთან თანამშრომლობითი ურთიერთობების აგება უნდა დავიწყოთ ჯერ კიდევ პროექტის დაწყებამდე. საუკეთესო შემთხვევაში ყალიბდება გუნდის საერთო ძლიერი კულტურა. სხვა შემთხვევაში, მონაწილეები შეთანხმდებიან იმ გარემოებაზე, რომ პროექტის საერთო მიზნების ერთობლივად მიღწევის პროცესში

შესაძლებელი იყოს სხვადასხვა კულტურების თანაარსებობა.

11.3. პროექტის განხორციელება – თანამშრომლობითი ურთიერთობების მხარდაჭერა

გუნდის შექმნის მიზნით სემინარების ჩატარების ერთ-ერთი მიზანი იყო პროექტის განხორციელებისას სხვადასხვა მონაწილეებს შორის „ჩვენ“- ურთიერთობების და არა „ჩვენ“ და „ისინი“ - ურთიერთობების დამყარება. სემინარის მეორე ამოცანა იყო თანამშრომლობითი სულისკვეთების უზრუნველყოფი მექანიზმის წინასწარი დადგენა პრობლემების გადაწყვეტისა და წარუმატებლობის დაძლევის პროცესში. ეს გარდაუვლად თანახმადს პროექტის მიმდინარეობას. ასეთი მექანიზმების გამოიმუშავება მოითხოვს ხელმძღვანელობის მუდმივ და უცვლელ მხარდაჭერას. პრაქტიკული გამოცდილების შედეგად ყველაზე მნიშვნელოვანი მექანიზმები: პრობლემების გადაწყვეტის, მუდმივი სრულყოფის, ერთობლივი შეფასებისა და მუდმივი ხელმძღვანელობის მექანიზმები.

პრობლემების გადაწყვეტა. პრობლემების გადაწყვეტის ძირითადი პრინციპი იმაში მდგომარეობს, რომ პრობლემები აღმოფხვრილ იქნას რაც შეიძლება მოკლე დროში, რისთვისაც ხელმძღვანელებს აქვთ განსაზღვრული დროის ლიმიტი. ზომების მიუღებლობა პრობლემის გადაწყვეტა არაა. პრობლემის აღმოფხვრის, აღკვეთის გადადება არცერთი მონაწილისთვის არ არის სხვისგან დათმობის გარანტია. ყველაზე მნიშვნელოვანი და საკვანძო პრობლემების გადაწყვეტა შეიძლება გადაეცეს მართვის უფრო მაღალ დონეს. ამასთანავე მენეჯერებმა უნდა ამცნონ ქვეშევრდომებს რა პრობლემებისა და საკითხების გადაწყვეტა შეუძლიათ მათ დამოუკიდებლად.

უწყვეტი სრულყოფა. უწყვეტ სრულყოფაში ამხანაგობა გულისხმობს ერთობლივ ძალისხმევას ხარჯების შემცირების შესაძლებლობების მოსაძიებლად.

ისევე როგორც მოგება, ასევე რისკები, როგორც წესი, ნაწილდება ხელშეკრულების მონაწილეებს შორის 50/50. მესაკუთრე მათ აიძულებს პრობლემების სწრაფ გააზრებას და წინააღმდეგობების დაძლევას, რომლებიც გარდაუვლად წარმოიქმნება პროექტის შესრულების პროცესში.

პროექტში მონაწილე ყველა მხარე რეგულარულად ხვდება ერთმანეთს პარტნიორობის პროცესის გადახედვისა და შეფასების მიზნით. ფასდება პარტნიორობის პროცესის ეფექტიანობასთან დაკავშირებული კონკრეტული კრიტერიუმებიც. ისინი განიხილავენ ისეთ საკითხებს, როგორცაა, მაგალითად, გუნდში მუშაობა და პრობლემების დროული გადაწყვეტა. ეს ქმნის შესაბამის ნიადაგს დისკუსიებისათვის და ავლენს არა მარტო პროექტის, არამედ საქმიანი ურთიერთობების პრობლემებსაც, რაც ესმარება მათ სწრაფ და სათანადო დონეზე გადაწყვეტაში.

პარტნიორობის პროცესის შეფასება, როგორც წესი, მოიცავს პერიოდულ შემოწმებებს. პერიოდულად შემოწმების შედეგების შედარება გვეხმარება იმ სფეროების გამოვლენაში, სადაც შეიძლება არსებობდეს პოტენციური პრობლემები და, სადაც აუცილებელია სრულყოფა. ამგვარი კონტროლის მაგალითი ნაჩვენებია ნახ. 11-3.

მუდმივი ხელმძღვანელობა. პროექტის ხელმძღვანელებსა და მათ დაქვემდებარებაში მყოფ პირებს უნდა შეეძლოთ „საუბრის წარმართვა“ და პარტნიორობისათვის მზადყოფნის მუდმივად გამოვლენა. ეს განსაკუთრებით ეხება პროექტის საწყის სტადიას, სადაც ურთიერთნდობა იმით მოწმდება, თუ როგორ რეაგირებენ პარტნიორები პირველ უთანხმოებებსა და წინააღმდეგობებზე. პროექტის ხელმძღვანელები უნდა ასორციელებდეს თავიანთ ორგანიზაციებში იმ ადამიანების სტიმულირებას, რომლებიც იცავენ პარტნიორობის პრინციპებს და მიუთითებენ უკეთესი ქმედებებისკენ მათ, ვინც მიმართავს დაპირისპირების პრაქტიკას.

პროექტის დასრულება – წარმატების აღნიშვნა.
პროექტის დასრულების შემდეგ ხელმძღვანელობამ ერთობლივად უნდა განიხილოს მიღწევები და დაშვებული შეცდომები, რათა იგი გათვალისწინებულ იქნას სამომავლოდ. პროექტის შესრულების ასეთ ფორმალურ მიმოხილვას უნდა ახლდეს აღნიშვნაც (პიკნიკი ან ბანკეტი), რომელშიც ყველა მიიღებს მონაწილეობას. უმაღლესი ხელმძღვანელობა სარგებლობს აღიარების პრინციპით იმ პიროვნებების მიმართ, ვისაც განსაკუთრებული წვლილი შეაქვს პარტნიორულ ურთიერთობებში. ამგვარი ქმედებები და აღნიშვნები ქმნიან სიახლოვის გრძნობას და ყოველივე ეს უზრუნველყოფს პროექტზე ერთობლივი მუშაობის ხასიათის განმტკიცებას.

პარტნიორული ძალისხმევის წარმატების ან წარუმატებლობის მიზეზები პროექტის შესრულებისას.

ორგანიზაციის ზომების შემცირებამ და საკვანძო ჩვევების გამოყენებაზე კონცენტრირებამ დღის წესრიგში დააყენა, რომ პროექტის შესრულების პროცესში დახმარებისათვის მიგვემართა გარეშე რესურსებისათვის. თანამედროვე ტენდენცია მოწმობს იმას, რომ მომავალში იგი უფრო ფართოდ გავრცელებულ სახეს მიიღებს. ამის მიზეზი კი გახლავთ, კლიენტის სპეციფიკის გათვალისწინებით, ბიუჯეტის ფარგლებში პროექტის დროულად დასრულების აუცილებლობა. გამოყოფენ სფეროს, რომელსაც ხშირად არ უთმობენ სათანადო ყურადღებას. კონტრაქტის მესაკუთრისა და მონაწილეების მიერ ცალ-ცალკე წარმოდგენილი, შედარებული და დაჯამებული ინფორმაციის ხარჯზე ხდება პარტნიორობის პროცესის შეფასება. ყოველივე ამას ასახავს პარტნიორული ურთიერთობების შეფასების შემდეგი მაგალითი:

1. მესაკუთრესა და მოიჯარის პერსონალს შორის კავშირი

	1	2	3
4	5		

როული, თავშეკავებული
თავისუფალი, ღია, მისაწვდომი

2. უმაღლესი ხელმძღვანელობის მხრიდან პარტნიორობის პროცესის მხარდაჭერა

	1	2	3
4	5		

არამკაფიო, ცვალებადი
აშკარა, მუდმივი

3. პრობლემები, კითხვები და საზრუნავი

	1	2	3
4	5		

იგნორირებულია
სწრაფად რეაგირებენ

4. მესაკუთრესა და მოიჯარეს შორის კავშირი

	1	2	3
4	5		

ცივი, დაშორებული. არაგულისხმიერი
გულთბადი, ღია, უნაკლო

5. პრობლემებსა და კითხვებზე რეაქცია ხშირად განიხილება, როგორც:

	1	2	3
4	5		

პირადი საკითხი
პროექტის პრობლემა

ნახ. 11-3. პარტნიორული ურთიერთობების შეფასების მაგალითი.

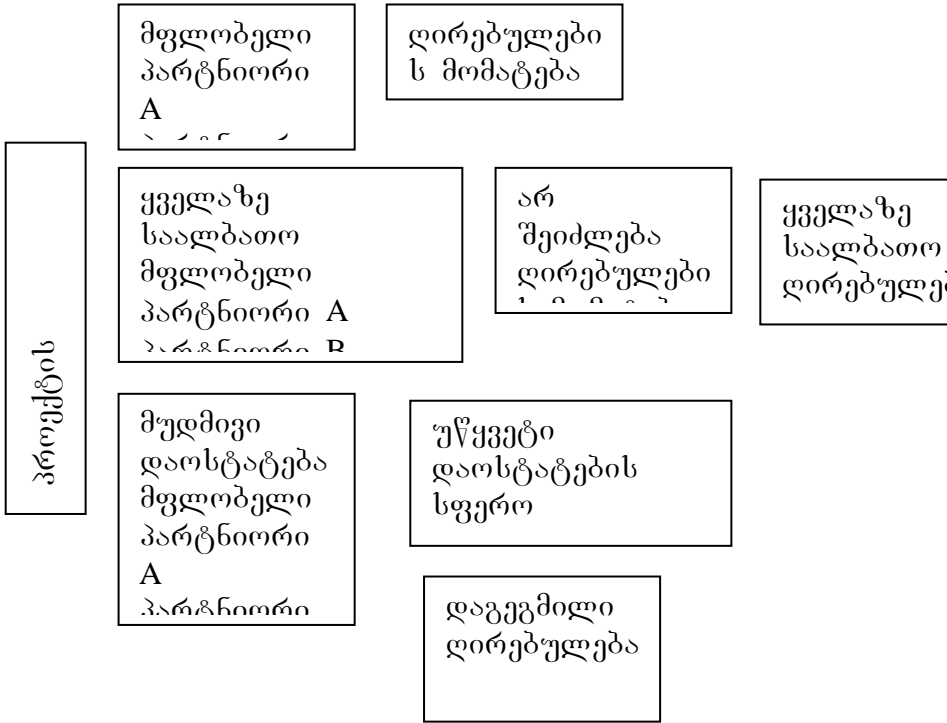
პირველი და უმნიშვნელოვანესი პრობლემაა უმაღლესი ხელმძღვანელობის პრობლემა – მესაკუთრე და მოიჯარე. იმისათვის, რომ პარტნიორულმა

ურთიერთობები იყოს წარმატებული მესაკუთრესა და მოიჯარეს უნდა ჰქონდეთ არაწინააღმდეგობრივი მოსაზრებები ერთიანობაზე საკითხის თაობაზე. მიუხედავად იმისა, რომ პარტნიორული შეთანხმებები იწყება კეთილი განზრახვით, თუ უმაღლესი ხელმძღვანელობა არ აკონტროლებს პროექტს და პარტნიორულ ურთიერთობებს, იქმნება საფუძველი წარუმატებლობისთვის. წარუმატებლობა, როგორც წესი, იწყება გადასაჭრელი პრობლემით. თუ უმნიშვნელო პრობლემა ვერ გადაწყდა პირველ დონეზე, იგი თანდათანობით ღრმავდება. გუნდის წევრები ხშირად ბჭობენ, ღირს თუ არა რისკის გაწევა. მალე ყველა პრობლემა ღრმავდება და ურთიერთობები უარესდება, რადგან ორივე მხარე დაკავებულია სხვისი დადანაშაულებით და თავდაცვითი პოზიციის შენარჩუნებით. უმაღლესმა ხელმძღვანელობამ ნათლად უნდა აჩვენოს, რომ გუნდის წევრებს გააჩნიათ უფლებამოსილებები და უნდა წაახალისონ ისინი, რათა მათ მიიღონ გადაწყვეტილებები ნებისმიერ დონეზე. ასეთივე პრობლემები იქმნება მაშინ, როცა უმაღლეს ხელმძღვანელობას არ შეუძლია მზარდი პრობლემების გადაჭრა დადგენილ ვადებში. პარტნიორობა მხოლოდ იმ შემთხვევაში იქნება წარმატებული, თუ უმაღლესი ხელმძღვანელობა მუდმივად მაღალი პასუხისმგებლობის გრძნობით მოეკიდება ამ პროცესს.

შემთხვევა პრაქტიკიდან:
სტიმულირების სისტემა პარტნიორული პროექტისათვის

პროექტი ითვალისწინებდა ჩრდილოეთის ზღვაში სამუშაოდ მაღალტექნოლოგიური საბურღი დანადგარის დაპროექტებასა და მშენებლობას. საბურღი დანადგარი შეიძლება მდებარეობდეს მითითებულ ადგილას ან მისგან ერთი მეტრის რადიუსში. პროექტში მონაწილეობდა მფლობელი და ორი ძირითადი პარტნიორი. წინასწარმა შეხვედრებმა ცხადყო, რომ სამივე მხარე დაინტერესებული იყო იმ სარგებლით,

რომლის მიღებაც შეიძლებოდა პარტნიორობის შედეგად. სამივეს სურდა პროექტის დროულად შესრულება გამოყოფილი ბიუჯეტის ფარგლებში.



მფლობელი და პარტნიორები, უწყვეტი სრულყოფის ხელშეწყობის მიზნით, რამდენიმე სხდომის შემდეგ შეთანხმდნენ პროექტის შესრულებისას სტიმულირების მარტივი სისტემის გამოყენებაზე.

პროექტის ხელმძღვანელი იყენებდა ზემოთ მოყვანილ ცხრილს, რათა განემარტა ციფრები და პროცესები ყველა დაინტერესებული პირისათვის. პარტნიორები შეთანხმდნენ ხარჯების სამ დონეზე – ხარჯები, რომლებიც არ აღემატება ღირებულებას, ყველაზე სააღბათო ხარჯები და გეგმური ხარჯები. მენეჯერმა ბრძანა: „რთული იყო შეთანხმების მიღწევა

შეთანხმებული ხარჯებით, მაგრამ ჩვენ ეს მოვახერხეთ“. პროექტის ხელმძღვანელმა ეს იმით ახსნა, რომ ამით მოგებული რჩება ყველა. პროექტი შესრულდა დროულად, დაგეგმილი ხარჯების ფარგლებში და დამკვეთის მოლოდინებისა და სპეციფიკაციების შესაბამისად. ხელმძღვანელი მიიხნევს, რომ წარმატება განაპირობა სამმა ძირითადმა ფაქტორმა:

1. სტიმულირების სისტემამ აიძულა მფლობელი ჩართულიყო მუშაობაში.

2. განაწილება გადახდისუნარიანობის პროპორციული იყო.

3. სამი საპროექტო გუნდი გაერთიანდა და მუშაობდა ერთ ტერიტორიაზე. გაერთიანებული საპროექტო გუნდი ახორციელებდა კონტროლს. მას ასევე ეკისრებოდა პასუხისმგებლობა პროექტის შესრულებაზე.

მან ივარაუდა, რომ უკანასკნელი ფაქტორი – სამი დამოუკიდებელი გუნდის გაერთიანება ერთ ტერიტორიაზე უმნიშვნელოვანესია პარტნიორობის წარმატებისათვის.

პარტნიორული შეთანხმებების მეორე მნიშვნელოვანი მიზეზს წარმოადგენს პროექტში მონაწილე ორგანიზაციების კულტურული განსხვავებების მართვა. განსხვავებებმა მართვის სტილში, ტერმინოლოგიაში, მოქმედ პროცედურებსა და დროის ასპექტში შეიძლება გამოიწვიოს კულტურული შოკი, რომელიც ხელს უშლის მონაწილეებს შორის კარგი ურთიერთდამოკიდებულებების განვითარებასა და მხარდაჭერას. მთავარია განხორციელდეს ამ კულტურული განსხვავებების გაერთიანება გუნდის საერთო კულტურაში, რომელიც საბოლოოდ უზრუნველყოფს პროექტის წარმატებით დასრულებას.

ყოველი ორგანიზაცია სიფრთხილეს უნდა იჩინდეს და ორიენტირებული უნდა იყოს მნიშვნელოვან თანამდებობებზე თანამედროვედ მოაზროვნე პროფესიონალების არჩევისა და დანიშვნისას. მათ უნდა შეეძლოთ კარგი ურთიერთთანამშრომლობის დამყარება

იმ ადამიანებთანაც, რომლებიც არ იზიარებენ მათ პრიორიტეტებს, დროით ორიენტირებს ან სამუშაოსადმი დამოკიდებულებას.

პარტნიორული ურთიერთობების გაუარესების მესამე მიზეზია შეფასების ფორმალური პროცედურის არარსებობა ან არასაკმარისად გამოყენება. ჩვენი შეფასებით, პარტნიორული ურთიერთობებზე აგებული პროექტების 20 %-ზე ნაკლებს გააჩნია პარტნიორობის პროცესის შეფასების ფორმალური, ეფექტიანი პროცედურა. რეგულარული შეფასების გარეშე შეუძლებელია სრული ინფორმირებულობა პრობლემებისა და პროცესის გაუარესების შესახებ. ეს უნდა განხორციელდეს მანამ, სანამ გვიანი არ იქნება ზომების მიღება. პროცედურებთან ერთად (კითხვარები, ინტერვიუს ადება და ყოველდღიური შეკრებები შეფასებებთან დაკავშირებით) აუცილებელია პრობლემებისა და შესაძლებლობების რეგულარული გამოვლენა მოქმედ დონეზე. გარდა ამისა, შეფასება უნდა აფიქსირებდეს პარტნიორული ურთიერთობების საერთო მდგომარეობას. „პარტნიორის საანგარიშო ბარათი“ ასახავს გუნდის საქმიანობას. იგი განსაზღვრავს, თუ როგორ ვითარდება ურთიერთობები, – უმჯობესდება თუ უარესდება იგი.

და ბოლოს, არსებობს ერთი არსებითი შესაძლებლობა, რომელიც არ გამოიყენება პარტნიორულ ურთიერთობებში იმ დოზით, როგორც ეს არის აუცილებელი. ესაა უწყვეტი დაოსტატება. მრავალ პროექტში შეინიშნება უნდობლობის ატმოსფერო, რაც რაღათქმა უნდა უარყოფითად აისახება შედეგზე. ისინი, ვინც მიაღწია წარმატებას, ქმნიან სტიმულებს, რათა აიძულონ მოიჯარე მუდმივად სრულყოს მუშაობის მეთოდები და შემოიღოს სიახლეები პროექტის შესრულების მიმდინარეობისას. ეს პროცედურა უნდა დადგინდეს ჯერ კიდევ პროექტის დაწყებამდე. არსებითად, მოიჯარე ისწრაფვის შემდგომი საქმიანი ურთიერთობებისა და რეპუტაციისათვის. წარუმატებელი ინოვაციების მთელი რისკი ეკისრება მოიჯარეს. მიდგომა, რომელიც ცნობილია, როგორც „პასუხისმგებლობის

გადანაწილება 50/50“, კარგად მუშაობს და ზოგავს მილიონობით დოლარს სხვადასხვა პროექტებში – მაგალითად, სამეცნიერო კვლევებსა და პროექტებში, მშენებლობაში, დროულ რეალიზაციაში და ა.შ. ასეთი პროცედურებისას მფლობელი და მოიჯარე ინაწილებენ რისკებსა და დანახარჯებს ნებისმიერ ინოვაციასა და დაჯილდოებაზე 50/50 პრინციპით.

პარტნიორობა – ესაა გაცნობიერებული ძალისხმევა ხელმძღვანელობის მხრიდან, რათა ჩამოყალიბდეს თანამშრომლობითი ურთიერთობები პროექტის შესასრულებლად სხვადასხვა ორგანიზაციების პერსონალთან. იმისათვის, რომ პარტნიორობამ იმუშაოს, მონაწილეებმა ეფექტიანი მოლაპარაკებები უნდა აწარმოონ და შეძლონ ინტერესების გაერთიანება და პრობლემების ისეთი გადაწყვეტის მოძებნა, რომლებიც ხელს შეუწყობს პროექტისა და პარტნიორული ურთიერთობების საბოლოო წარმატებას.

11.5. მოლაპარაკებების წარმოების ხელოვნება
წარმატებული პარტნიორობისათვის აუცილებელია ეფექტიანი მოლაპარაკებები. საჭიროა პარტნიორული შეთანხმების მხოლოდ ერთი საკვანძო განხილვა. იმავედროულად, მოლაპარაკებათა პროცესი მოიცავს პროექტის მართვის ყველა ასპექტს. პროექტის ხელმძღვანელები უნდა აწარმოებდნენ მოლაპარაკებებს უმაღლესი ხელმძღვანელობის მხრიდან მხარდაჭერასა და დაფინანსების პირობებში. ფუნქციონალურ მენეჯერებთან მათ უნდა შეათანხმონ ტექნიკური და საკადრო საკითხები. მათ კოორდინირებულად უნდა იმუშაონ პროექტების სხვა ხელმძღვანელებთან და აწარმოონ მოლაპარაკებები პროექტის პრიორიტეტებისა და ვალდებულებების შესახებ. ისინი უნდა აწარმოებდნენ მოლაპარაკებებს საპროექტო გუნდთან დავალებების განსაზღვრის, საბოლოო ვადების, კრიტერიუმებისა და პრიორიტეტების დადგენის შესახებ. პროექტის ხელმძღვანელები უნდა აწარმოებდნენ მოლაპარაკებებს ფასსა და სტანდარტებთან დაკავშირებით საქონლის

მომწოდებლებსა და ამ საქონლით მოვაჭრე ფირმებთან. პროექტის წარმატებისათვის საჭიროა მოლაპარაკების პროცესის წარმართვის ხელოვნება და ტაქტიკა.

მრავალი ადამიანისათვის მოლაპარაკებებისადმი დამოკიდებულება წმინდა შეჯიბრებითი ხასიათისაა. მოლაპარაკების ყოველი მონაწილე ცდილობს რაც შეიძლება მეტი ქულა დააგროვოს. წარმატებას განაპირობებს ის, თუ რამდენად მეტია თქვენი მოგება მეორე მხარესთან შედარებით. ასეთი მიდგომა შეიძლება გამოყენებულ იქნას მაგალითად, სახლის გაყიდვასთან დაკავშირებული მოლაპარაკებებისას, მაგრამ არანაირად არ ეხება პროექტის მართვას. პროექტის მართვა შეჯიბრი როდია. ჯერ ერთი, პროექტში დაკავებული ადამიანები, იმისდა მიუხედავად, სხვადასხვა კომპანიას წარმოადგენენ თუ ერთი ორგანიზაციის განყოფილებებს, მოწინააღმდეგეები ან კონკურენტები კი არ არიან, არამედ მოკავშირეები ან პარტნიორები. მათ დაამყარეს დროებითი კავშირი პროექტის შესასრულებლად. იმისათვის, რომ ეს პროექტი ქმედითუნარიანი აღმოჩნდეს, აუცილებელია ნდობის, თანამშრომლობისა და პატიოსნების გარკვეული ხარისხი. მეორე, მიუხედავად იმისა, რომ მხარეებს ამ ალიანსში შეიძლება სხვადასხვა პრიორიტეტები და ნორმები გააჩნდეთ, მათ აერთიანებთ პროექტის წარმატების სურვილი და თუ წარმოიქმნება კონფლიქტი, რომლის დარეგულირებაც ვერ ხერხდება მოლაპარაკებების მეშვეობით, პროექტის შესრულება ხერხდება და ამ შემთხვევაში ყველა წაგებულ პოზიციაშია. მესამე, ქუჩაში გამყიდველთან ბარტერული ურთიერთობებისგან განსხვავებით, პროექტში მონაწილე ადამიანები ვალდებული არიან გააგრძელონ ერთად მუშაობა. ამიტომაც მათ მოუწევთ უთანხმოების იმგვარად აღმოფხვრა, რომ ამან ხელი შეუწყოს მათი გრძელვადიანი ურთიერთობების ეფექტიანობას. და ბოლოს, კონფლიქტი პროექტისთვის სასიკეთოდ კი შეიძლება აღმოჩნდეს. მისმა ეფექტიანმა გადაწყვეტამ შეიძლება მიგვიყვანოს ინოვაციებამდე, უკეთესი

გადაწყვეტილებების მიღებამდე და პრობლემების გადაჭრისადმი უფრო შემოქმედებით მიდგომამდე.

პროექტის ხელმძღვანელები აცნობიერებენ, რომ მოლაპარაკებები არის პროცესი, რომელიც შედგება ორი ნაწილისგან: პირველი ნაწილია შეთანხმების მიღწევა; მეორე კი ამ შეთანხმების განხორციელება. სწორედ განხორციელების ეტაპი და არა თვით შეთანხმება განსაზღვრავს მოლაპარაკებების წარმატებას. ძალიან ხშირად, ვინმესთან შეთანხმების მიღწევის შემდეგ მენეჯერები აღმოაჩენენ, რომ ვერ ასრულებენ იმას, რაზედაც შეთანხმდნენ ან ფაქტობრივი რეაქცია შორს არის მოსალოდნელისგან. პროექტის გამოცდილ ხელმძღვანელებს ესმით, რომ განხორციელება ეფუძნება არა მხოლოდ შედეგებით, არამედ შეთანხმებების მიღწევის პროცესით დაკმაყოფილებას. თუ ვინმე იგრძნობს, რომ ადგილი აქვს მის დაშინებას ან მოტყუებას, ეს აუცილებლად გამოიწვევს არაგულწრფელ თანხმობას და პასიურ წინააღმდეგობას მისი მხრიდან.

პროექტის სტაჟიანი ხელმძღვანელები ცდილობენ ყველაფერი გააკეთონ, რათა თითოეულის ინტერესები შეუხამონ პროექტის ინტერესებს და მოძებნონ პრობლემის ეფექტიანი გადაწყვეტა. ფიშერი და იური Harvard Negotiation Project-დან მოლაპარაკებებისადმი ისეთ მიდგომას ემხრობიან, რომელიც ხორცს ასხამს ამ მიზნებს და განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებს წინასწარ მომგებიანი გადაწყვეტილებების შემუშავებას. მათ მიდგომას ეწოდება „მოლაპარაკებების წარმოების პრინციპი“ და ეფუძნება ოთხ ძირითად პუნქტს, რომელიც მოყვანილია ცხრილში 11-2.

ცხრილი 11-2. მოლაპარაკებების წარმოების პრინციპი

-
1. განაცალკევით ადამიანები პრობლემებისგან;
 2. ყურადღება გაამახვილეთ ინტერესებზე და არა პოზიციაზე;

3. შექმენით ვარიანტები ურთიერთსარგებლიანობისათვის;
4. შეიძლებისდაგვარად გამოიყენეთ ობიექტური კრიტერიუმები.
-

განაცალკევით ადამიანები პრობლემებისაგან. ძალზე ხშირად პირად ურთიერთობებს ურევენ მნიშვნელოვანი საკითხების გადაწყვეტასთან. იმის ნაცვლად, რომ მიხედონ პრობლემებს, ადამიანები არკვევენ ურთიერთობებს. როცა ადამიანები გრძნობენ, რომ მათ თავს ესხმიან ან ემუქრებიან, ისინი, ბუნებრივია, იწყებენ თავდაცვას და არა პრობლემების გადაწყვეტას. ამიტომაც მთავარია მოლაპარაკებისას პრობლემებზე კონცენტრირება და არა ადამიანებზე. მოლაპარაკებებზე შეეცადეთ ყველაფერს თქვენი გადასახელიდან არ უყუროთ და არ მისცეთ მას შეჯიბრების ელფერი.

ამის ნაცვლად ყურადღება გაამახვილეთ გადასაწყვეტ პრობლემაზე, ან როგორც ფიშერი და იური აღნიშნავენ: „რბილად მოეპყართ ადამიანებს, მაგრამ გამოიჩინეთ სიმტკიცე პრობლემასთან მიმართებაში“.

ორიენტირება საკითხებზე და არა პიროვნებებზე გვეხმარება პრობლემის გადაჭრაში. ერთმა არამეგობრულმა გამოსტომამ შეიძლება გამოიწვიოს საპასუხო დაპირისპირება, ეს უკანასკნელი კი გამოიწვევს ჯაჭვურ რეაქციას. დისკუსია შეიძლება ძალზე სწრაფად გადაიქცეს გაცხოველებულ კამათში. ხანდახან ადამიანები იმისთვის განრისხდებიან, რომ მიადწიონ დათმობებს, მაშინ როდესაც მოწინააღმდეგე მხარე დაინტერესებულია ურთიერთობათა შენარჩუნებით.

როდესაც საკითხების განხილვის პროცესში ჭარბობს ემოციები, მოლაპარაკებების მწარმოებელმა პირმა უნდა შეინარჩუნოს თავდაჭერილობა. მას მუდამ უნდა ახსოვდეს ძველი გერმანული გამონათქვამი: „ორთქლის გამოშვება“. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ემოციების ამოფრქვევისას ყველაფერი თქვენს თავზე არ მიიღოთ, შეეცადეთ პიროვნებაზე თავდასხმებიდან

განსახილველ საკითხზე გადახვიდეთ. ნუ მოახდენთ რეაგირებას ემოციებზე, შეეცადეთ გაიგოთ, თუ რითია ისინი გამოწვეული. მოლაპარაკებათა გამოცდილი მონაწილეები ცდილობენ გულგრილი დარჩნენ სტრესულ სიტუაციებში და იმავდროულად დაამყარონ კავშირები სხვებთან, გამოიცნონ გაღიზიანებისა და რისხვის საერთო წყარო.

მართალია, მოლაპარაკებებისას მნიშვნელოვანია ადამიანების გამოცალკეება პრობლემისაგან, მაგრამ მოლაპარაკებების დაწყებამდე მეგობრული ურთიერთობების დამყარება სხვა მონაწილეებთან ძალზე სასარგებლოა. მეგობრული ურთიერთობები თანხვედრაშია სოციალური ქსელის შექმნის პრინციპთან. შეამცირეთ გაუგებრობის ან წარუმატებელი დასაწყისის ალბათობა და დაამყარეთ მეგობრული და გულისხმიერი დამოკიდებულებები პარტნიორებთან. თუ წარსულში ურთიერთობებისათვის მთავარი იყო პრინციპი „შენ – მე, მე – შენ“, რომელშიც ორივე მხარე ავლენდა ერთმანეთის ინტერესების გათვალისწინების სურვილს, მომავალში წარმოუდგენელია ვინმემ სხვა პრინციპით იხელმძღვანელოს. უფრო მეტიც, დადებითი ურთიერთობები ხელს უწყობს საერთო ინტერესებს არა მხოლოდ განხილული პრობლემების ფარგლებში. ორივე მხარეს სურს არა მხოლოდ შეთანხმების მიღწევა, რომელიც დააკმაყოფილებდა ორივე მხარის ინტერესებს, არამედ უნდათ ამის გაკეთება ისე, რომ შენარჩუნებულ იქნას ურთიერთობები. ამიტომ ყოველი მათგანი შეეცდება მოძებნოს ურთიერთხელსაყრელი გადაწყვეტილება. და, პირიქით, თუ ურთიერთობებში დომინირებს ის, ვინც მეტს იღებს, ვიდრე გასცემს, მაშინ წყენისა და უნდობლობის გრძნობა გაიზრდება, რაც, ბუნებრივია, გამოიწვევს ურთიერთქმედების გაუარესებას.

მოახდინეთ ფოკუსირება ინტერესებზე და არა პოზიციაზე

– მე მზად ვარ გადავიხადო 10 000 \$.

- არა, ეს 15 000 \$ ეღირება.
- მე მინდა, რომ ეს ორშაბათისთვის იყოს მზად.
- ეს შეუძლებელია, ჩვენ ამას ოთხშაბათამდე ვერ გავაკეთებთ.

ასეთი რეპლიკების გაცვლა ჩვეულებრივი მოვლენაა წინასწარი მოლაპარაკებების დროს. მენეჯერებმა უნდა აღკვეთონ შემდგომი დაპირისპირება. როცა მსგავსი განცხადებები კეთდება, მათ აკრიტიკებენ, შემდეგ იცავენ და ყოველი მხარე განსაზღვრავს იმ მიმართულების ხაზს, რომელიც არ უნდა გადაიკვეთოს. ამ შემთხვევაში ვიღაც მოიგებს, ხოლო ის, ვინც შეთანხმების მისაღწევად დაარღვევს აღნიშნულ პირობას – წააგებს. ასეთ შემთხვევებში მოლაპარაკებები იქცევა სურვილების ომად.

მთავარია იმ ინტერესებზე ფოკუსირება, რის მიღწევასაც თქვენ ცდილობთ.

თქვენ მხოლოდ საკუთარი ინტერესებით კი არ უნდა იხელმძღვანელოთ, არამედ უნდა შეეცადოთ განსაზღვროთ მეორე მხარის ინტერესები. დაინტერესდით, რატომ ეღირება ეს ასე ძვირი და რატომ უნდა გააკეთდეს ის კონკრეტულ თარიღამდე. იმავდროულად, დაიცავით თქვენი ინტერესები. ისაუბრეთ არა მხოლოდ იმაზე, თუ რითია მნიშვნელოვანი კონკრეტულ თარიღამდე სამუშაოს შესრულება, არამედ ახსენით, რა მოხდება, თუ იგი ვერ შესრულდება აღნიშნულ ვადაში.

იმ შემთხვევაში, თუ ორივე მხარის ინტერესები მისაღებია, არ არსებობს კონფლიქტის საფუძველი. ავიღოთ, მაგალითად, არგუმენტი „ორშაბათი ოთხშაბათის წინააღმდეგ“. ამ სცენარში შეიძლება ამოქმედებულ იქნას პროექტის ხელმძღვანელი და მცირე ადგილობრივი ფირმის წარმოების გამგე, რომელთაც დადეს კონტრაქტი ახალი თაობის კომპიუტერული თავის პროტოტიპის შესაქმნელად. პროექტის ხელმძღვანელს სურს მიიღოს პროტოტიპი ორშაბათისთვის, რათა წარუდგინოს იგი ძირითადი მომხმარებლების ჯგუფს. წარმოების მენეჯერმა განაცხადა, რომ ეს შეუძლებელია. პროექტის

ხელმძღვანელმა აღნიშნა, რომ იქმნება ძალზე არასასიამოვნო სიტუაცია, რადგან დაიხარჯა დიდი დრო და ძალისხმევა, რათა ორგანიზება გაეწიათ კონკრეტული პროდუქციის წარსადგენად. პროექტის მენეჯერმა კვლავ უარი თქვა თხოვნაზე და დაამატა, რომ მას ისედაც უწევს ზეგანაკვეთური მუშაობის ორგანიზება, რათა ყველაფერი შესრულდეს ოთხშაბათისთვის. თუმცა, როცა პროექტის ხელმძღვანელმა ამცნო, რომ ამ ჯგუფის მიზანი იყო მომხმარებლების რეაქციის გარკვევა ახალი მოწყობილობის ფერსა და ფორმაზე და არა საბოლოო პროდუქტზე, კონფლიქტი ამოწურულ იქნა. პროექტის მენეჯერმა განაცხადა, რომ შეძლებს თავი მოუყაროს საჩვენებელ ნიმუშს დღესვე.

ინტერესებზე ფოკუსირებისას მნიშვნელოვანია გვახსოვდეს პიროვნებათაშორისი კომუნიკაციის ძირითადი წესი: შეეცადეთ ჯერ გაიგოთ, შემდეგ შეეცადეთ, რომ თქვენ გაგიგონ. ეს კი მოითხოვს ემპათიურ აღქმას, რომელიც ადამიანს შესაძლებლობას მისცემს არა მხოლოდ გაიგოს, თუ რას ამბობენ სხვები, არამედ იმასაც, თუ რას გრძნობენ ისინი. ადამიანების თვისებაა – ჰქონდეთ სურვილი გაუგონ მათ. დაკმაყოფილებული მოთხოვნილებები ხელს არ უწყობს ადამიანთა მოტივაციას, მათ სტიმულს მხოლოდ დაუკმაყოფილებელი მოთხოვნილებები აძლევს. ადამიანები გამოძინებას მაშინ ცდილობენ, როცა იღლებიან და არა მაშინ, როცა ისვენებენ. არსი ისაა, რომ სანამ მეორე მხარე არ გაიგებს, რომ მას უგებენ, იგი შეეცდება გააკეთოს ყველაფერი, რათა მას გაუგონ. ისინი გაიმეორებენ და სხვაგვარად ჩამოაყალიბებენ თავიანთ არგუმენტებს. მეორე მხრივ, თუ თქვენ დააკმაყოფილეთ მეორე მხარის მოთხოვნილებას, მაშინ მეორე მხარესაც შეუძლია გაიგოს თქვენი ინტერესები და იგი შეეცდება კონცენტრირება მოახდინოს უშუალოდ განსახილველ საკითხებზე. ურთიერთგაგების მცდელობა მოითხოვს დისციპლინასა და თანაგრძნობას.

შექმენით *გარიანტები*
ურთიერთსარგებლიანობისათვის. მხარეების მიერ

საკუთარი ინტერესების დადგენის შემდგომ მათ შეუძლიათ შეისწავლონ ურთიერთსარგებლიანი შესაძლებლობები. ამის გაკეთება იოლი როდია. რთული მოლაპარაკებები ხელს უშლის შემოქმედებითობასა და აზრთა თავისუფალ გაცვლა-გაზიარებას. საჭიროა განხორციელდეს „გონებრივი იერიში“, რომლის დროსაც ადამიანები ერთობლივად განიხილავენ და წყვეტენ სხვადასხვა პრობლემებს. „გონებრივი იერიშს“ მოაქვს ყველასთვის დიდი სარგებელი. კოლექტიური განხილვის დროს აუცილებელია სხვადასხვა იდეის გამოცალკეება. რაც უფრო მეტი იდეის წარდგენა მოხდება, მით უფრო მეტი ალტერნატივა განიხილება საბოლოოდ. არცერთი, თუნდაც ყველაზე უცნაური შემოთავაზება არ უნდა იქნეს გაკრიტიკებული ან თავიდანვე უარყოფილი. ადამიანებმა უნდა მოისმინონ სხვათა იდეები, რათა წამოაყენონ ახალი იდეები. ამის შემდეგ ხდება ყველა წამოყენებული იდეის განხილვა და მათგან შეირჩევა მხოლოდ ისინი, რომელთაც ყველაზე მეტი შესაძლებლობები გააჩნია.

ორმხრივი ინტერესების გარკვევა და ვარიანტების შესწავლა ქმნის შესაძლებლობებს ინტერესების შესათანხმებლად. ეს შესაძლებელია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როცა ორივე მხარემ იცის ერთმანეთის საჭიროებები. ასეთი ურთიერთსარგებლიანი შესაძლებლობები ხშირად სათანადოდ არაა შეფასებული, რადგან მოლაპარაკებების ყველა მონაწილე ფოკუსირებულია თავიანთი პრობლემების და არა სხვათა პრობლემების გადაწყვეტაზე.

შედლებისდაგვარად გამოიყენეთ ობიექტური კრიტერიუმები. პროფესიების უმრავლესობაში არსებობს შემუშავებული კრიტერიუმები და წესები, რომლებიც ხელს უწყობს საერთო პრობლემების გადაწყვეტას. სამშენებლო მრეწველობაში არსებობს თავისი წესები და სამუშაოთა ხარისხისა და უსაფრთხოების საკითხების გადაწყვეტის პრაქტიკა. იურიდიულ პრაქტიკაში სამართალდარღვევებთან დაკავშირებული დავების განხილვისას გამოიყენება პრეცედენტები (კაზუსები).

ნებისმიერი შესაძლებლობისას თქვენ უნდა დაბეჯითებით მოითხოვოთ გარეშე, ობიექტური კრიტერიუმების გამოყენება უთანხმოებათა დასარეგულირებლად.

დამოკიდებულებები **არაკეთილგონივრულ ადამიანებთან.** პროექტებზე მომუშავე ადამიანების უმრავლესობას ესმის, რომ უმჯობესია ეცადოთ ორმხრივად მისაღები გადაწყვეტილებების გამოთქმვა. ამისდა მიუხედავად, ზოგჯერ გზავლებით ადამიანებს, რომელთაც აქვთ ერთგვაროვანი დამოკიდებულება ცხოვრებისადმი და ასეთ ადამიანებთან ძნელია საქმის დაჭერა. ასეთ შემთხვევებში ფიშერი და ური გვთავაზობენ მოლაპარაკებებში ჯიუ-ჯისუს ხერხის გამოყენებას. მაგალითად, სამხედრო ხელოვნებაში აპრობირებული ხერხია - თავი აარიდო პირდაპირ შეჯახებას; ამის ნაცვლად გამოიყენება განზე გადგომის უნარი და მცდელობა იმისა, რომ მოწინააღმდეგის ძალები თქვენს სასარგებლოდ იქნეს გამოყენებული. როცა ვინმე შეუპოვრად ცდილობს თავისი პოზიციის წინ წაწევას, უარი არ თქვათ მასზე, მაგრამ ეს არ ნიშნავს იმას, რომ თქვენ უპირობოდ მიიღოთ იგი. მიიღეთ ეს, როგორც შესაძლო ვარიანტი და შეეცადეთ გაარკვიოთ, რა ინტერესები დგას ამის უკან. მოისმინეთ კრიტიკა და რჩევები. გააანალიზეთ, რატომაა ეს ცუდი იდეა და რა ინტერესები აქვთ სხვებს.

ისინი, ვინც იყენებენ ჯიუ-ჯისუს ხერხებს მოლაპარაკებებში, ეყრდნობიან ორ ძირითად ხერხს. ერთი სვამს კითხვებს და არაფერს არ ამტკიცებს. კითხვები იძლევა შესაძლებლობას გაირკვეს ინტერესები და არ მიეცეს ოპონენტს თავდასხმის საშუალება. მეორე ხერხია დუმილი. თუ კეთდება არაკეთილგონივრული შემთავაზებები ან ადგილი აქვს პირად თავდასხმებს, არ მოახდინოთ ამაზე რეაგირება და არაფერი თქვათ. მოიცადეთ, სანამ მეორე მხარე დაძლევეს ამ ჩიხს, უპასუხებს თქვენს კითხვებს ან გამოვა ახალი წინადადებით. დაცვის საუკეთესო საშუალება ისეთი ტიპის ადამიანებთან მოლაპარაკებების წარმოებისას,

რომელთა მთავარი პრინციპია „მოგება ან წაგება“, ფიშერისა და ურის განმარტებით, არის ძლიერი BATNA-ს (სახელშეკრულებო შეთანხმების საუკეთესო ალტერნატივა) არსებობა. მათი აზრით, ადამიანები ცდილობენ შეთანხმების მიღწევას, რათა მიადწიონ მეტს.

თქვენი სახელშეკრულებო შეთანხმების საუკეთესო ალტერნატივე - BATNA გეიხვენებს, რამდენად ხართ დამოკიდებული მეორე მხარეზე. თუ თქვენ აწარმოებთ მოლაპარაკებებს ფასზე ან მიწოდებების ვადებზე და ირჩევთ ერთ-ერთს რამდენიმე კარგი მომწოდებლიდან, მაშინ თქვენ გაქვთ ძლიერი ალტერნატივა. მეორე მხრივ, თუ თქვენ კონკრეტული და მნიშვნელოვანი მასალის მხოლოდ ერთი მომწოდებელი გყავთ, თქვენ სუსტი ალტერნატივა გაქვთ. ასეთ შემთხვევაში თქვენ იძულებული ხართ განიხილოთ მომწოდებლის მოთხოვნები. იმავედროულად, თქვენ უნდა დაიწყოთ მომავალი მოლაპარაკებებისათვის თქვენი ალტერნატივის გაძლიერების შესაძლებლობების ძიება. ამის გაკეთება შესაძლებელია მომწოდებელზე თქვენი დამოკიდებულების შემცირებით. დაიწყეთ მასალების ჩამნაცვლებლების ძიება ან დათქვით სხვა მომწოდებლებთან შეკვეთის რეალიზაციის უკეთესი დრო. მოლაპარაკებების წარმოება ხელოვნებაა. აქ ამოქმედებულია მრავალი არახელშესახები აქტივი. სემინარებში მონაწილეობა გაძლევთ შესაძლებლობას სრულყოთ თქვენი უნარები ამ სფეროში. თქვენ ასევე უნდა გამოიყენოთ ყოველდღიური ურთიერთქმედების შესაძლებლობები მოლაპარაკებების წარმოების ჩვევების სრულყოფისათვის.

11.5 მომხმარებლებთან ურთიერთობების დარეგულირება

პროექტის საბოლოო წარმატება განისაზღვრება არა მხოლოდ ბიუჯეტის ფარგლებში მისი დროული შესრულებით (სპეციფიკაციების შესაბამისად), არამედ საბოლოო შედეგით, რაც პირდაპირ უკავშირდება დამკვეთის კმაყოფილების ხარისხს. დამკვეთის

დაკმაყოფილება ფინალური შედეგია. თანამედროვე კონკურენტულ სამყაროში ინფორმაციის თავისუფალი გაცვლის პარალელურად გრძელვადიანი წარმატებისათვის მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის რეპუტაცია. როგორც ჩატარებულმა კვლევებმა გვიჩვენა არსებობს თანაფარდობა 8:1 (დამკვეთის დაუკმაყოფილებლობისა და დაკმაყოფილების შესახებ ინფორმაციებს შორის). ეს იმას ნიშნავს, რომ ყოველ ერთ კმაყოფილ მომხმარებელზე, რომელიც უზიარებს სხვა ადამიანს გარკვეული პროდუქტით ან მომსახურებით კმაყოფილების შესახებ ინფორმაციას, მოდის დაუკმაყოფილებელი მომხმარებელი, რომელიც ინფორმაციას უზიარებს 8 ადამიანს. ცუდი ინფორმაცია უფრო სწრაფად ვრცელდება, ვიდრე კარგი. პროექტის ხელმძღვანელებმა უნდა დანერგონ მომხმარებლებთან დადებითი სამუშაო ურთიერთობების დამყარების პრაქტიკა, რათა უზრუნველყონ ორგანიზაციის წარმატება და შეინარჩუნონ დადებითი რეპუტაცია.

მომხმარებელთა კმაყოფილების მიღწევა ძალზედ რთული პროცესია. კმაყოფილების განსაზღვრის მარტივი, მაგრამ სასარგებლო საშუალებაა მოლოდინების გამართლება, რომლის თანახმად, მომხმარებლის კმაყოფილება ხარისხის ფუნქციის შემადგენელი ნაწილია. როდესაც შესრულებული სამუშაო არ ამართლებს მომხმარებელთა მოლოდინებს კლიენტი დაუკმაყოფილებელია. თუ განხორციელებული სამუშაო შეესაბამება მოსალოდნელ მოლოდინებს, კლიენტი დაკმაყოფილებულია. თუ ჩატარებული სამუშაოს შედეგი აღემატება მოლოდინს, კლიენტი აღფრთოვანებულია.

პროექტების მიზანია დამკვეთის კმაყოფილების მაღალი ხარისხის მიღწევა. თუმცა, რენტაბელობის მიღწევა ასევე ძალზედ მნიშვნელოვანია. მოლოდინების გადაჭარბება, როგორც წესი, იწვევს დამატებით ხარჯებს. მაგალითად, ორი კვირით ადრე სამშენებლო პროექტის დასრულებას შეიძლება დასჭირდეს მნიშვნელოვანი დანახარჯები, რომლებიც დაკავშირებული იქნება ზეგანაკვეთურ მუშაობასთან. სწორედ ასევე, ახალი

ელექტრონული კომპონენტების საიმედოობისადმი წაყენებული მოთხოვნების გადიდება შეიძლება მოითხოვოს მეტი ძალისხმევა მის შემუშავებასა და გასწორებაზე. უმეტეს შემთხვევაში, ყველაზე მომგებიანია ისეთი შეთანხმებები, როცა კლიენტების მოლოდინებს ოდნავ აჭარბებს მათი კმაყოფილების დონე.

მომხმარებლის მოლოდინის გამართლება ხაზს უსვამს იმას, რომ მომხმარებელთა დაუკმაყოფილებლობა ან აღფრთოვანება ეფუძნება მყარ ფაქტებსა და ობიექტურ მონაცემებს. მაგალითად, მომხმარებელი, დამკვეთი შეიძლება არ იყოს კმაყოფილი ვადამდე და ნაკლები ბიუჯეტით შესრულებული პროექტით, თუ ის მიიჩნევს, რომ შესრულებული სამუშაო დაბალი ხარისხისაა, ხოლო მისი პრეტენზია არ იქნება მიტანილი საპროექტო გუნდთან შესაბამისი სახით. და პირიქით, დამკვეთს შეიძლება სავსებით აკმაყოფილებდეს ბიუჯეტისა და დროის ფარგლებს გადაცილებული პროექტი, თუ მიიჩნევს, რომ საპროექტო გუნდი იცავდა მის ინტერესებს და აკეთებდა ყველაფერს მოცემულ ვითარებაში.

პროექტის ხელმძღვანელები ჯეროვნად უნდა აღიქვამდნენ დამკვეთის მოლოდინებს. უმჯობესია შესაბამისი მოლოდინების წინასწარ ჩამოყალიბება და იმის გაგება, რომ ეს არის უწყვეტი პროცესი პროექტის არსებობის მანძილზე. პროექტის ხელმძღვანელები ყურადღებას უნდა აქცევდნენ როგორც კლიენტის ძირითად მოლოდინებს, ისე შეფასების კრიტერიუმებს. ასევე ძალზედ მნიშვნელოვანია მომხმარებელთა გათვითცნობიერება, რათა მათ შეძლონ სწორად მსჯელობა პროექტის სამუშაოებთან დაკავშირებით, რათა შეამცირონ არასწორი ინტერპრეტაციის შესაძლებლობა, რომელმაც შეიძლება გამოიწვიოს იმედგაცრუება და დაუკმაყოფილებლობა.

მომხმარებელთა მოლოდინების მართვა იწყება პროექტის წინასწარი მოწონების ეტაპზე. მნიშვნელოვანია ის, რომ პროექტის მოწონების მიზნით გადაჭარბებულად არ შევაფასოთ მისი ღირსებები, რადგან ამან შეიძლება წარმოქმნას არარეალური მოლოდინი, რომელთა

განხორციელება რთული ან სულაც შეუძლებელი იქნება. იმავდროულად, პროექტის მომხრეები, როგორც წესი, ამცირებენ მოლოდინებს პროექტის ღირსებების არასაკმარისი განმარტების გამო. თუ პროექტის შესრულების დადგენილი ვადა 10-დან 12 კვირამდეა, ისინი პირდებიან პროექტის 12-14 კვირაში შესრულებას და ამგვარად ზრდიან კლიენტის მოლოდინის გადაჭარბების შესაძლებლობას და ასრულებენ პროექტს ვადაზე ადრე.

პროექტის ხელმძღვანელი და მისი გუნდი მჭიდროდ თანამშრომლობენ დამკვეთ ორგანიზაციასთან, რათა გაკეთდეს პროექტის მასშტაბის ზუსტი გაანგარიშება, გადმოიცეს მისი მიზნები, პარამეტრები და სამუშაოთა საზღვრები. ამის გაკეთება აუცილებელია, რათა ჩამოყალიბდეს კონკრეტული დამკვეთი ორგანიზაციის მოლოდინი პროექტთან მიმართებით. სევე მნიშვნელოვანია ის გარემოება, რომ მხარეებს გააჩნდეთ თანხმობა იმასთან დაკავშირებით, თუ რა უნდა შესრულდეს. ასევე მნიშვნელოვანია რისკების გადანაწილება, რომლებმაც შეიძლება პროექტის შესრულება შეუძლებელი გახადოს. კლიენტებს არ უყვართ სიურპრიზები და თუ ისინი წინასწარ არიან გათვითცნობიერებული პოტენციური პრობლემების შესახებ, ისინი უფრო სწრაფად აღიქვამენ შედეგებს.

პროექტის განხორციელების დაწყებიდან აუცილებელია დამკვეთის ინფორმირება პროექტის პროგრესის შესახებ. წარსულს ჩაბარდა ის დრო, როცა პროექტის განხორციელებელი უბრალოდ იღებდნენ შეკვეთებს დამკვეთებისგან და აცნობებდნენ მათ, როდის იქნებოდა პროექტი მზად. სულ უფრო მეტი ორგანიზაცია და პროექტის ხელმძღვანელი განიხილავს კლიენტებს, როგორც საპროექტო გუნდის ფაქტობრივ წევრებს და აქტიურად რთავენ მათ საპროექტო სამუშაოების საკვანძო საკითხებში. ისინი რჩევას ეკითხებიან დამკვეთს მნიშვნელოვანი ტექნიკური გადაწყვეტილებების მიღებასთან დაკავშირებით, რათა უზრუნველყოფილი იყოს კლიენტის საჭიროებებთან ამ გადაწყვეტილებების

შესაბამისობა. პროექტის ხელმძღვანელები საქმის კურსში უნდა აყენებდნენ დამკვეთებს, რათა მათ შეეძლოთ კორექტივების შეტანა თავიანთ გეგმებში. როდესაც გარემოებები აიძულებენ პროექტის მასშტაბების ან პრიორიტეტების შეცვლას, პროექტის ხელმძღვანელებმა რაც შეიძლება სწრაფად უნდა აცნობონ კლიენტებს ამ ცვლილებების შესაძლო შედეგების შესახებ, რათა მათ შეძლონ გაცნობიერებული არჩევანის გაკეთება. კლიენტების აქტიური მოზიდვა აძლევს მათ შესაძლებლობას ბუნებრივად გაზომონ თავისი მოლოდინები პროექტებთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებებისა და მოვლენების შესაბამისად და, იმავდროულად, მათი არსებობა ეხმარება საპროექტო გუნდს კონცენტრირება მოახდინოს კლიენტის მიზნებზე.

დამკვეთის აქტიური მონაწილეობა ქმნის ასევე მტკიცე საფუძველს პროექტის სამუშაოების შესაფასებლად. დამკვეთი არა მხოლოდ ხედავს მუშაობის შედეგებს, არამედ ასევე იქმნის წარმოდგენას იმ ძალისხმევისა და მოქმედებების შესახებ, რომლებმაც გამოიწვია ასეთი შედეგები. ბუნებრივია, პროექტის ხელმძღვანელებს სურთ, რომ კარგი შთაბეჭდილება შეიქმნას საპროექტო გუნდზე, ამიტომაც ისინი დებულობენ დამატებით ზომებს, რომ კომპეტენტურად და პროფესიონალურად განახორციელონ დამკვეთებთან ურთიერთქმედება. პროექტის ხელმძღვანელებმა თავიანთი გულმოდგინებით შეიძლება შთაბეჭდილება მოახდინონ დამკვეთზე მოულოდნელად წარმოქმნილი პრობლემების ან წინააღმდეგობების გადაწყვეტაში. როგორც ანალიტიკოსები აღნიშნავენ, კლიენტის დაუკმაყოფილებლობა შეიძლება ტრანსფორმირებულ იქნას დაკმაყოფილებულ მოთხოვნილებად შეცდომების სწრაფად გამოსწორებისა და სწრაფი რეაქციის შედეგად. დამკვეთთან ურთიერთობების მართვა საკმაოდ ფართო საკითხია.

პროექტის მართვის ხელმძღვანელების მიერ შემუშავებულია რიგი რეკომენდაციები:

- *ისაუბრეთ ერთ ხმაში.* არაფერი ისე არ უთხრის ძირს მომხმარებელთა ნდობას პროექტისადმი, როგორც წინააღმდეგობრივი ინფორმაციის მიღება გუნდის წევრების მხრიდან. პროექტის ხელმძღვანელმა ამის შესახებ უნდა შეასწავლოს გუნდის წევრებს და უზრუნველყოს შესაბამისი ინფორმაციის მიწოდება დამკვეთისათვის.
- *ისაუბრეთ მომხმარებელთა ერთ.* ხშირად დამკვეთის კითხვებს საპროექტო გუნდის წევრები პასუხობენ ტექნიკური ჟარგონის გამოყენებით, რომელიც გაუგებარია მათთვის. პროექტის ხელმძღვანელი და გუნდის წევრები უნდა აღწერდნენ პრობლემებს, ალტერნატივებსა და გადაწყვეტილებებს იმგვარად, რომ ეს გასაგები იყოს დამკვეთისათვის.

თანამედროვე კონკურენციის გაძღვების მიზნით სულ უფრო მეტი კომპანია ისწრაფვის ერთმანეთთან თანამშრომლობითი შეთანხმებების მიღწევას. პარტნიორობა პროექტების შესრულებაში წარმოადგენს მსგავსი შეთანხმებების მაგალითს. ჯერ კიდევ პროექტის დაწყებამდე მნიშვნელოვანი დრო და ძალისხმევა იხარჯება სხვადასხვა დაინტერესებულ პირებს შორის ურთიერთობების შექმნასა და სხვადასხვა პრობლემების წარმოქმნის აღსაკვეთად შეთანხმებული პროცედურებისა და დებულებების შემუშავებაზე. ჩვეულებრივ, ეს პროცედურები მოიცავს პარტნიორული ურთიერთობების ერთობლივ შეფასებას, ხელმძღვანელობის როლის ამადლებას სადაო საკითხების დროულ და ეფექტიან გადაწყვეტასა და პროცესისა და რისკების გადანაწილების გაუმჯობესებაში. იმისათვის, რომ პარტნიორულმა ურთიერთობები განხორციელდეს, საჭიროა მუდმივი ხელმძღვანელობა. პროექტის ხელმძღვანელებმა უნდა „წარმოინ საუბარი“ და მუდმივად გამოავლინონ თანამშრომლობისათვის მზაობა პრობლემების გადაწყვეტაში. სწორედ ასევე, უმაღლესი ხელმძღვანელობა მუდმივად და თვალსაჩინოდ უნდა იცავდეს ღიაობის, ნდობისა და გუნდური მუშაობის

პრინციპებს. პარტნიორობა არ შემოიფარგლება საკონტრაქტო ურთიერთობებით. სულ უფრო მეტი კომპანიები იყენებენ პარტნიორობის მეთოდს შიდა პროექტების წარმოებისათვის, რომლებიც მოითხოვენ სხვადასხვა შვილობილი კომპანიებისა და განყოფილებების მონაწილეობას. მაგალითად, დიდ მაღალტექნოლოგიურ ფირმაში შეიქმნა სხვადასხვა სპეციალობის მქონე 49 კაცისგან შემდგარი გუნდი. ამ ადამიანებს აერთიანებდათ მჭიდრო თანამშრომლობითი ურთიერთობები პროექტის განყოფილებების შესრულებისას.

პარტნიორული ურთიერთობებისათვის აუცილებელია მოლაპარაკებების წარმოების უნარი. აუცილებელია უთანხმოებების გადაწყვეტა მათი წარმოქმნის ყველაზე ადრეულ საფეხურზე, რათა პროექტი გრაფიკის შესაბამისად განხორციელდეს. პროექტის მართვის ვეტერანებს ესმით, რომ მოლაპარაკებები კონკურენტული თამაში კი არ არის, არამედ ესაა სამუშაო პროცესი, რომელიც მიმართულია პრობლემების ერთობლივ გადაწყვეტაზე. ისინი აღწევენ ამას პრობლემების გამოცალკევებით, ინტერესებზე და არა პოზიციაზე ფოკუსირებით, უთანხმოებების გადაწყვეტისას ობიექტურ კრიტერიუმებზე დაყრდნობით. ისინი ასევე ათვითცნობიერებენ ძლიერი ალტერნატივის (BATNA) შექმნის მნიშვნელობას, რომელიც აძლევს მათ ერთობლივი გადაწყვეტილებების ძიების ბერკეტებს.

დამკვეთის დაკმაყოფილებულობა პროექტის წარმატების უცილობელი მაჩვენებელია. პროექტის ხელმძღვანელმა უნდა გამოიყენოს პროაქტიური მეთოდი დამკვეთის მოლოდინის მართვასა და მის მიერ პროექტის რეალური სურათის აღქმაში. საჭიროა მომხმარებელთა აქტიურად მოზიდვა უმნიშვნელოვანესი გადაწყვეტილებების მისაღებად და პროექტის განხორციელების პარალელურად ყველა მოვლენის შესახებ ინფორმაციის დროულად მიწოდება. მომხმარებელთა აქტიური ჩაბმა ხელს უწყობს გუნდის

ფოკუსირებას პროექტის მიზნებზე და ამაცირებს გაუგებრობებსა და დაუკმაყოფილებლობას.

საკონტროლო კითხვები:

1. რატომ შედიან მოიჯარეები და მფლობელები ერთმანეთთან პარტნიორულ ურთიერთობებში?
2. რატომ მიაჩნიათ პარტნიორული ურთიერთობების მომხრეებს იგი პროექტის მართვის პროაქტიურ მეთოდად?
3. რას ეხება ტერმინი „ესკალაცია“ და რატომაა იგი ასე მნიშვნელოვანი პროექტში პარტნიორული ურთიერთობების წარმატებისათვის?
4. რატომაა რეკომენდებული მოლაპარაკებების პრინციპის გამოყენება საპროექტო შეთანხმებების განხილვაში?
5. რას ნიშნავს აბრევიატურა BATNA და რატომაა მნიშვნელოვანი მოლაპარაკებების წარმატებული წარმოება?
6. როგორი გავლენის მოხდენა შეუძლია პროექტის ხელმძღვანელს დამკვეთის მოლოდინზე და მის მიერ პროექტის შესახებ რეალური სურათის აღქმაზე?

პრაქტიკული სიტუაცია:

პარტნიორობა – ბუღალტრული აღრიცხვისათვის პროგრამული უზრუნველყოფის პროექტი

კარინ ჩანგი თავის ოფისში აანალიზებს ბუღალტრული აღრიცხვისათვის პროგრამის დაყენების პროექტის მუშაობის შედეგებს უკანასკნელი 4 თვის განმავლობაში. იგი უშუალოდ ხელმძღვანელობს ამ პროცესს. პროექტის დაწყებამდე თითქოს ყველაფერი კარგად იყო დაგეგმილი. კომპანიის ყველა ქვედანაყოფი დაკომპლექტებული იყო ინდივიდებით, რომლებიც მუშაობდნენ პროგრამის გამართვასა და პოტენციური პრობლემების გადაწყვეტაზე. ყველა ქვედანაყოფმა გაიარა მომზადება. ისინი იღებდნენ ინსტრუქციებს

იმასთან დაკავშირებით, თუ როგორ იქნება მათი ქვედანაყოფების მუშაობაში გამოყენებული თანამედროვე ინფორმაციული ტექნოლოგიები და როგორ გამოიყენებდა იგი ბუღალტრული აღრიცხვის პროგრამას. ყველა ექსპერტს მოიჯარე, მათ შორის ერთი კონსალტინგური კომპანია Big Five დახმარებას უწევდნენ სტრუქტურული მდგენელების შემუშავებაში. ეს მდგენელებია: ხარჯები, სპეციფიკაციები, დრო.

არინმა, პარტნიორობის პრინციპების გასათვითცნობიერებლად, დაიქირავა კონსულტანტი ერთდღიანი სემინარის ჩასატარებლად, რომელშიც მონაწილეობდნენ ბუღალტრული სამსახურების ხელმძღვანელები, ყოველი მუშა ჯგუფის წევრები და მოიჯარეთა მნიშვნელოვანი წარმომადგენლები. სემინარის დროს გამოყენებულ იქნა რამდენიმე სავარჯიშო გუნდის შექმნასთან დაკავშირებით, რათა მოეხდინათ თანამშრომლობისა და ეფექტიანი კავშირის მნიშვნელობის დემონსტრირება. სემინარი დასრულდა ოპტიმისტური ნოტით. ყოველმა მონაწილემ ხელი მოაწერა პარტნიორობის წესდებას, რითაც დაამტკიცა პროექტის შესრულების პროცესში თავისი ერთგულება პარტნიორული ურთიერთობებისადმი.

ორი თვის შემდეგ

ერთ-ერთი ჯგუფის მონაწილემ შესჩივლა კარინს, რომ ერთ-ერთი ანგარიშების მომსახურე მოიჯარე, არ იზიარებს მის შეშფოთებას პრობლემით, რომელიც წარმოიქმნა ვირჯინიის ერთ-ერთ ქვედანაყოფში ანგარიშების კონსოლიდირებისას. მოიჯარემ უთხრა მას, რომ ამ ქვედანაყოფში მუშა ჯგუფის წევრებს ანგარიშების კონსოლიდირებასთან შედარებით უფრო რთული პრობლემები აქვთ. კარინმა უპასუხა: „თქვენ შეგიძლიათ თავად დაარეგულიროთ ეს პრობლემა მოიჯარესთან. მიბრძანდით და აუხსენით, რამდენად სერიოზულია თქვენი პრობლემა და რომ საჭიროა მისი გადაწყვეტა პროექტის დასრულებამდე“.

კვირის ბოლოს სასადილოში მან გაიგონა, თუ როგორ იხსენიებდა აუგად ერთ-ერთი თანამშრომელი მეორის მუშაობას: „არასოდეს არაფერი არ არის დროულად, სისტემების ურთიერთქმედება არ არის შემოწმებული“. იმავე დღეს დერეფანში მთავარმა ბუღალტერმა აცნობა ცდების შედეგები, რომლებიც მოწმობს, რომ შეუძლებელია ასლი პროგრამის შეთავსება ბუღალტრული აღრიცხვის პრაქტიკასთან ჯორჯიის ქვედანაყოფში.

მართალია, ამას შეშფოთება არ გამოუწვევია, მაგრამ ეს იყო ტიპური პრობლემები, რომელთაც იგი უკვე წააწყდა უფრო მცირე მოცულობის პროექტების შესრულებისას.

ოთხი თვის შემდეგ

ერთი შეხედვით, პროექტი ნაწილებად დაიშალა. სად გაქრა დადებითი ურთიერთობები, რომლებიც შეიქმნა პარტნიორული ურთიერთობების სემინარის ჩატარებისას? ერთ-ერთმა მოიჯარემ დაწერა ოფიციალური წერილი-საჩივარი მეორე მოიჯარეზე და დაადანაშაულა იგი იმაში, რომ პროგრამების კოდირება აფერხებს მათ მუშაობას. წერილში ნათქვამი იყო: „ჩვენ არ შეგვიძლია და არ ვართ ვალდებული პასუხი ვაგოთ ხარჯებზე, რომელსაც ქმნიან სხვები“. პროექტი უკვე ჩამორჩებოდა გრაფიკს ორი თვით, ამიტომაც ეს ნამდვილად რთული პრობლემა იყო. კარინმა გადაწყვიტა პარტნიორული შეთანხმების ყველა წევრის მონაწილეობით ჩატარებინა საერთო კრება.

მან დაიწყო იმ პრობლემებში გარკვევა, რომლებიც წარმოიქმნა პროექტის შესრულებისას. თავდაპირველად მონაწილეები ხალისით არ აკეთებდნენ ამას იმის შიშით, რომ ვინმეს მომჩივანად არ შეერაცხა, მაგრამ დიდი დრო არ დასჭირვებია რისხვისა და დადანაშაულების ამოფრქვევას. ერთი ჯგუფი მეორეს ადანაშაულებდა. ზოგიერთი მონაწილე უკმაყოფილო იყო იმით, რომ სხვების გადაწყვეტილებები მათ მუშაობას აფერხებს. ერთ-ერთმა კონსულტანტმა ბრძანა: „შეუძლებელია იმის გაგება, თუ ვინ რაზე აგებს პასუხს“. სხვა მონაწილე კი

ამბობდა, რომ, მართალია, მისი ჯგუფი იკრიბებოდა უმნიშვნელო პრობლემების განსახილველად, მაგრამ ყველა ჯგუფი არასდროს შეკრებილა ერთად წარმოქმნილი საგანგებო სიტუაციის განსახილველად.

კარინი გრძნობდა, რომ კრებამ მხოლოდ გაამძაფრა კონფლიქტი. პროექტისა და პარტნიორობისადმი ერთგულება თვალსა და ხელს შუა ქრებოდა. მან სწრაფადვე შეწყვიტა კრება და მისცა შესაძლებლობა ყველას, რომ დაეოკებინათ ემოციები. იგი ეუბნებოდა ყველა დაინტერესებულ პირს: „გასაგებია, რომ ჩვენ გვაქვს რამდენიმე სერიოზული პრობლემა და რომ პროექტი საფრთხის ქვეშაა. პროექტი უნდა დავაბრუნოთ ძველ კალაპოტში და შევწყვიტოთ ლანძღვა. მე მინდა, რომ ყველა მოვიდეს კრებაზე პარასკევს, დილით, კონკრეტული წინადადებებით, იმასთან დაკავშირებით, რომ პროექტი დავაბრუნოთ ძველ კალაპოტში და როგორ გავაკეთოთ ეს. ჩვენ უნდა გავაცნობიეროთ, რომ თვითოეული ჩვენთაგანი ყველანი ერთმანეთზე ვართ დამოკიდებული და აუცილებელია ვეცადოთ შევცვალოთ ურთიერთობები იმგვარად, რომ აქედან მოგებულნი დარჩეს ყველა. როცა ჩვენ ყველაფერს დავაბრუნებთ ძველ კალაპოტში, უნდა ვიფიქროთ იმაზე, თუ როგორ შევინარჩუნოთ ჩვენი პოზიციები“.

1. რატომ განიცადა პროექტის განხორციელების პროცესში პარტნიორული ურთიერთობების შექმნის მცდელობამ წარუმატებლობა?
2. რას გააკეთებდით თქვენ კარინის ადგილზე პროექტის ძველ კალაპოტში დასაბრუნებლად?

სავარჯიშოები

1. დაიყავით 4-5-კაციან ჯგუფებად. ჯგუფის ნახევარი იქნება მფლობელი, მეორე ნახევარი კი – მოიჯარე.

მფლობელები: მრავალწლიანი ეკონომიის შემდეგ თქვენ აპირებთ დაიქირავოთ მოიჯარე „თქვენი ოცნების სახლის“ ასაშენებლად. როგორია თქვენი მიზნები ამ პროექტში? რა საზრუნავს და კითხვებს აჩენს თქვენში

გენერალურ მოიჯარესთან მუშაობა თქვენი სახლის აშენებისას?

მოიჯარე: თქვენ მუშაობთ კერძო სახლების მშენებლობის პროფილით. თქვენ ხვდებით პერსპექტიულ დამკვეთს, რათა მასთან შეათანხმოთ კონტრაქტი მათი „ოცნების სახლის“ ასაშენებლად. როგორია თქვენი მიზნები? რა გაფერხებთ დამკვეთთან მუშაობისას?

მფლობელების ყოველი ჯგუფი ხვდება მოიჯარეთა ჯგუფებს საერთო მიზნების, საკითხების განსახილველად და ა.შ.

განსაზღვრეთ, რა მიზნები, საკითხები გაქვთ საერთო და რა – არა.

განიხილეთ, როგორ იმუშავებთ ერთად მიზნების მისაღწევად.

რა იქნება ძირითადი პარტნიორული ურთიერთობებისათვის ამ პროექტში?

3. შედით ინტერნეტში და დაათვალიერეთ სხვადასხვა გვერდი, სადაც განთავსებულია ინფორმაცია პარტნიორობის შესახებ (თქვენ შეგიძლიათ შეამციროთ ძიების არეალი გარკვეულ ნიშნულამდე, მაგალითად „პარტნიორობა პროექტის შესრულებისას“ ან „პარტნიორობა მშენებლობაში“). ვინ არის დაინტერესებული პარტნიორული ურთიერთობებით? რომელ პროექტებთან მიმართებით გამოიყენება პარტნიორობა? ერთნაირად ესმით თუ არა პარტნიორობა სხვადასხვა ადამიანებს?

დანართი 11-1.

კონტრაქტის მართვა

იმდენად, რამდენადაც საპროექტო სამუშაოს დიდი ნაწილი, რომელშიც მონაწილეობს სხვადასხვა ორგანიზაცია, კონტრაქტული ხასიათისაა, აღნიშნულ დანართში განიხილება კონტრაქტების სხვადასხვა ტიპები, მათი ღირსებები და ნაკლოვანებები და ის, თუ რა გავლენას ახდენს კონტრაქტი სხვადასხვა მონაწილის მოტივებისა და მოლოდინების ჩამოყალიბებაზე.

კონტრაქტი არის ოფიციალური შეთანხმება ორ მხარეს შორის, როცა ერთი მხარე (მოიჯარე) იღებს ვალდებულებას გასწიოს მომსახურება, მეორე მხარე კი (კლიენტი) იღებს ვალდებულებას გააკეთოს რამე ამის სანაცვლოდ, ჩვეულებრივ, მოიჯარის ანაზღაურების სახით. მაგალითად, სადაზღვევო კომპანია აფორმებს კონტრაქტს კონსალტინგურ ფირმასთან თავისი საინფორმაციო სისტემის სეგმენტების ხელახალ დაპროგრამებასთან დაკავშირებით.

კონტრაქტი უფრო მეტია, ვიდრე შეთანხმება ორ მხარეს შორის. კონტრაქტი არის კერძო სამართლის სისტემატიზაცია, რომელიც არეგულირებს მხარეებს შორის ურთიერთობებს. იგი განსაზღვრავს ვალდებულებებს, განმარტავს მათი მოქმედებების პირობებს, განსაზღვრავს მხარეთა უფლებებს ერთმანეთის მიმართ და აძლევს უფლებების დაცვის საშუალებებს, თუ რომელიმე მხარე არღვევს ვალდებულებებს. კონტრაქტში გადმოცემულია გარიგებებთან დაკავშირებული ვალდებულებები, ასევე კონტრაქტის შესრულებასთან დაკავშირებული ხარჯები. არაერთგვაროვანი და წინააღმდეგობრივი კონტრაქტი ძნელი გასაგები და შესასრულებელია.

ძირითადად, არსებობს ორი სახის კონტრაქტი – პირველი – „კონტრაქტი ფიქსირებული ფასით“, როცა ფასები წინასწარაა შეთანხმებული და რჩება ფიქსირებულად, სანამ არ მოხდება ცვლილებები მასშტაბში ან შეთანხმების პირობებში. მეორე ტიპია „კონტრაქტი ხარჯების ანაზღაურებით“, როცა მოიჯარეს უნაზღაურებენ კონტრაქტის შესრულებასთან დაკავშირებულ ხარჯებს ან მის ნაწილს. ფიქსირებულფასიანი კონტრაქტისგან განსხვავებით, ამ შემთხვევაში საბოლოო ფასი პროექტის დასრულებამდე უცნობია. არსებობს ამ ორი კონტრაქტის სხვადასხვა ვარიაცია.

კონტრაქტები ფიქსირებული ფასით. ფიქსირებული ფასით ან მყარი თანხით შეთანხმების გაფორმებისას მოიჯარე ვალდებულია შეასრულოს კონტრაქტით

გათვალისწინებული ყველა სამუშაო ფიქსირებული ფასით.

თუ პროექტის მასშტაბი კარგადაა განსაზღვრული, ხარჯები პროგნოზირებულია და განხორციელების რისკები – უმნიშვნელო, მაშინ მფლობელებიც და მოიჯარეებიც უპირატესობას ანიჭებენ ფიქსირებულფასიან კონტრაქტს. ეს შეიძლება იყოს მარაგნაწილების ან კომპონენტების წარმოება, ბანკეტების მუსიკალური პროგრამების მომზადება და გაფორმების უზურუნველყოფა. ფიქსირებულფასიანი კონტრაქტები კლიენტს აძლევს შესაძლებლობას არ იფიქროს პროექტის ხარჯებზე და ფოკუსირება მოახდინოს პროექტის შესრულების კონტროლსა და სამუშაოს მიმართ წამოყენებულ მოთხოვნებზე. მოიჯარეები ასევე უპირატესობას ანიჭებენ ფიქსირებულფასიან კონტრაქტებს, რადგან ნაკლები შანსია იმისა, რომ კლიენტი მოითხოვს ცვლილებებს ან დამატებებს კონტრაქტში. უმნიშვნელო პოტენციური ცვლილებები იწვევს პროექტის გაურკვევლობის შემცირებას და რამდენიმე პროექტის განხორციელებისას მოიჯარეებს თავიანთი რესურსებით უფრო ეფექტიანად მართვის შესაძლებლობას აძლევს.

ფიქსირებულფასიანი კონტრაქტის უარყოფითი მხარე მფლობელისათვის არის ის, რომ მისი მომზადება უფრო ძნელია და უფრო ძვირიც. ეფექტიანობის მისაღწევად პროექტის სპეციფიკაციები დაწერილებით უნდა იყოს განმარტებული, რათა არ დარჩეს არანაირი ეჭვი იმასთან დაკავშირებით, თუ რა არის მისაღწევი. იმდენად, რამდენადაც მოიჯარის მოგება განისაზღვრება შემოთავაზებულ ფასსა და ფაქტობრივ ხარჯებს შორის სხვაობით, მოიჯარისათვის ერთგვარი სტიმული იქნება ხარჯების შესამცირებლად უფრო იაფი მასალების გამოყენება, მინიმალურად დასაშვები ხარისხით შესრულება ან შესრულების ვადების გადიდება. კლიენტი შეიძლება წინ აღუდგეს ამას და წამოაყენოს მკაცრი მოთხოვნები, დასრულების ვადები და გააკონტროლოს სამუშაოთა მიმდინარეობა. უმეტეს შემთხვევაში, კლიენტი

ქირობს კონსულტანტს, მოიჯარის მუშაობაზე ზედამხედველობისა და კლიენტის ინტერესების დაცვის სპეციალისტს.

მოიჯარისათვის ფიქსირებულფასიანი კონტრაქტის ნაკლოვანებაა ის, რომ მან შეიძლება ჯეროვნად ვერ შეაფასოს კონტრაქტი. თუ სერიოზული პრობლემები წარმოიქმნა პროექტთან დაკავშირებით, ღირებულების მომატებამ შეიძლება გამოიწვიოს პროექტის არარენტაბელურობა და, რიგ შემთხვევებში, გაკოტრებაც. ამის თავიდან ასაცილებლად მოიჯარემ უმნიშვნელო საშუალებები (ფული და დრო) უნდა დააბანდოს, რათა გარანტირებული იყოს თავისი შეფასების სიზუსტე.

შესრულების მხრივ ხანგრძლივვადიანი კონტრაქტები, მაგალითად, როგორცაა სამშენებლო და საწარმოო პროექტები შეიძლება შეიცავდეს ესკალაციურ პირობას, რომელიც იცავს მოიჯარეს მასალების ღირებულების გაზრდის, სატარიფო განაკვეთებისა და ზედნადები ხარჯების ამადლებისაგან. მაგალითად, ფასი შეიძლება დაკავშირებულ იქნას ინფლაციის ინდექსთან, ამიტომაც იგი შეიძლება შეიცვალოს სატარიფო განაკვეთების ან მასალებზე ფასების ზრდის შედეგად ან შეიძლება იგი გადაიხედოს ხარჯების განსაზღვრის შემდეგ. არსებობს გადახედვის არაერთი კონტრაქტი: ზოგიერთ მათგანში დგინდება კონტრაქტის მაქსიმალური ზედა ზღვარი და დასაშვებია რეგულირება შემცირების მიმართულებით; სხვები ითვალისწინებენ გადახედვას ორივე მიმართულებით; ზოგიერთები აწესებენ გადახედვის პერიოდს პროექტის შესრულების დასასრულისთვის, დანარჩენ კონტრაქტებში გათვალისწინებულია ერთზე მეტი ასეთი პერიოდის გამოყენება. გადახედვის კონტრაქტები მისაღებია მაშინ, როცა ძნელდება საკონსტრუქტორო ან საპროექტო სამუშაოების შეფასება ან არ არსებობს ღირებულების ზუსტი მონაცემები.

მართალია, კონტრაქტების გადახედვის პროცესში ხდება ღირებულების დარეგულირება, მაგრამ, რიგ შემთხვევებში, იგი შეიძლება ბოროტად იქნეს

გამოყენებული. მოიჯარემ შეიძლება თავდაპირველად მოიგოს კონტრაქტი დაბალი ფასის შეთავაზებით, დაიწყოს მუშაობა, მერე კი „აღმოაჩინოს“, რომ ხარჯები ბევრად მეტია გათვალისწინებულ ხარჯებთან შედარებით. მოიჯარემ შეიძლება ისარგებლოს გადახედვის პირობით და კლიენტის გაუთვითცნობიერებლობით, რათა გაამართლოს კონტრაქტის ფაქტობრივი ღირებულების ზრდა.

შემთხვევა პრაქტიკიდან
შეუძლია თუ არა ამხანაგობას მუშაობა სახელმწიფო სექტორში?

არაერთი კითხვა ისმის პარტნიორული შეთანხმებების გამოყენების შესაძლებლობასთან დაკავშირებით სახელმწიფო პროექტების შესრულებაში, როგორცაა, მაგალითად, ავტობანის ნაწილის განახლება ან ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის აშენება. ასეთი პროექტების კონტრაქტები უნდა განხორციელდეს კანონიერად, დაბალი ფასის კონკურენტული შეთავაზების საფუძველზე. ამის შედეგად სახელმწიფო ორგანოებს აღარ უხდებათ პოტენციური მოიჯარეების შემოწმება მათ გამოცდილებასა და ერთად მუშაობის სურვილთან მიმართებით. კრიტიკოსები მიიჩნევენ, რომ დაბალი ფასის შეთავაზებით საკონტრაქტო შეთანხმებების სავალდებულო ხასიათი ხელს უშლის გათვალისწინებელი პრობლემების წარმოქმნისას ოპტიმალური გადაწყვეტილებების მიღების მოქნილობას. მეორე ნაკლოვანებაა ის, რომ მდგრადი ბიზნესი, რომელიც წარმოადგენს ძირითად სტიმულს პარტნიორული ურთიერთობებისათვის, ნაკლებადაა შესაძლებელი, რადგან კონტრაქტის მიღება უნდა მოხდეს ღია კონკურენციის საფუძველზე.

მიუხედავად ამ ნაკლოვანებებისა, the U.S. Army Corp Engineers წარმატებით ამყარებდა პარტნიორულ ურთიერთობებს მოიჯარეებთან, რომლებიც იღებდნენ კონტრაქტს კონკურენტული ბრძოლის საფუძველზე. მაგალითად, the Portland, Oregon, District of the Corp-მა

პარტნიორული შეთანხმებების საფუძველზე წარმატებით განახორციელეს 330 მლნ. დოლარის ღირებულების პროექტი „Boneville Lock“. მოცემულ თავში აღწერილი პარტნიორული ურთიერთობების მსგავსი შეთანხმების გამოყენებით მათ შეასრულეს პროექტი 3 თვით ადრე, დაზოგეს 1,8 მილიონი დოლარი ტექნიკური ხარჯების შემცირებით და თავიდან აიცილეს სასამართლო პროცესები. ვესტონმა და გიბსონმა შეადარეს Corp-ის 16 პარტნიორული პროექტი 28 არაპარტნიორულ პროექტთან და აღნიშნეს, რომ პარტნიორული პროექტების ხარჯების ეკონომია ბევრად მაღალია. კოანმა, რომელიც ხელმძღვანელობდა პროექტ „Bonntville Lock“, ბრძანა, რომ გუნდის შექმნისას მნიშვნელოვანი იყო ერთობლივი შეფასება და პარტნიორული ურთიერთობების სხვა ელემენტები, და რომ წარმატება უმთავრესად განპირობებულია მონაწილეების მხრიდან იმის გაცნობიერებით, რომ პარტნიორული ურთიერთობების პირობებში მუშაობა ბევრად უფრო სასიამოვნოა.

ფიქსირებულფასიანი კონტრაქტის ზოგიერთი ნაკლოვანების გასანეიტრალებლად და, იმავედროულად, საბოლოო ფასთან მიმართებით ერთგვარი სიცხადის შესანარჩუნებლად, მრავალ კონტრაქტში ჩადებულია სტიმულირების პირობა, რაც მოიჯარეებს უბიძგებს ხარჯების შემცირებისა და ეფექტიანობის ამაღლებისკენ. მაგალითად, მოიჯარე იღებს ვალდებულებას შეასრულოს სამუშაო დაგეგმილ ფასად, რომელიც დაფუძნებული იქნება დაგეგმილ ღირებულებასა და დაგეგმილ მოგებაზე.

მაქსიმალური ფასი და მაქსიმალური მოგება ასევე დადგენილია. თუ საერთო ღირებულება ბოლოს დაგეგმილზე ნაკლები აღმოჩნდება, მოიჯარე იღებს დიდ მოგებას მაქსიმალური მოგების ზღვრამდე. თუ ხარჯების ღირებულება გადაჭარბებულია, მოიჯარე ხარჯების ნაწილს თავის თავზე იღებს მანამ, სანამ არ იქნება მიღწეული მოგების მინიმალური დონე.

კონტრაქტები ხარჯების ანაზღაურებით. ასეთი კონტრაქტების გაფორმებისას მოიჯარეს უხდიან პირდაპირ დასაშვებ ყველა ხარჯს (მასალები, სამუშაო ძალა, ტრანსპორტი) + ზედნადები ხარჯების დაფარვისა და მოგების საკომისიო. საკომისიო წინასწარ თანხმდება და, როგორც წესი, შეადგენს საერთო დანახარჯების გარკვეულ პროცენტს. მცირე პროექტებში ასეთი კონტრაქტები ცნობილია „სამუშაო დროისა და მასალების დანახარჯების ღირებულების ანაზღაურებით“ კონტრაქტების სახელით, როცა დამკვეთი მოიჯარეს უთანხმდება სამუშაო დროისა და მასალების ანაზღაურებასთან დაკავშირებით. სამუშაო დროის ღირებულება განისაზღვრება ანაზღაურების საათობრივი ან დროითი სისტემით, რომელიც მოიცავს პირდაპირ და ირიბ ხარჯებს, ასევე მოგებას. მოიჯარე ვალდებულია დოკუმენტალურად წარმოადგინოს დანახარჯები მუშახელსა და მასალებზე.

ფიქსირებული კონტრაქტებისგან განსხვავებით, ამგვარი კონტრაქტების გაფორმებისას ყველა რისკი ეკისრება დამკვეთს. კონტრაქტში არაა დათქმული პროექტის ფასი მის საბოლოო განხორციელებამდე. ივარაუდება, რომ მოიჯარე გამოიჩენს მაქსიმალურ ძალისხმევას კონტრაქტის კონკრეტული ტექნიკური მოთხოვნების შესასრულებლად, მაგრამ არანაირი პასუხისმგებლობა მას არ ეკისრება, თუ სამუშაო არაა შესრულებული დადგენილი ბიუჯეტისა და დროის ფარგლებში. ასეთ კონტრაქტებს ხშირად აკრიტიკებენ, რადგან მასში ნაკლებადაა მოცემული ფორმალური სტიმულები მოიჯარისათვის, რათა ამ უკანასკნელმა გააკონტროლოს ხარჯები ან შესრულების დრო, რადგან მას არ უხდიან საბოლოო ღირებულების შესაბამისად. ძირითადი ფაქტორი, რომელმაც შეიძლება სტიმული მისცეს ხარჯების კონტროლსა და გრაფიკის დაცვას, არის მათი რეპუტაცია და მომავალში ბიზნესის უზრუნველყოფის უნარი.

ზოგიერთ შემთხვევებში, ხარჯების ანაზღაურების მეშვეობით, კონტრაქტების ნაკლოვანებები

კომპენსირდება სტიმულირების მრავალფეროვანი პირობებით. ამ დროს ხდება მოიჯარის დაინტერესება ხარჯების გაკონტროლებითა და გრაფიკის შესაბამისად სამუშაოთა შესრულებით.

მოიჯარეთა უმეტესობა შეშვოთებას გამოთქვამს პროექტის დათქმულ ღირებულებასთან დაკავშირებით. მაგრამ, თანამედროვე საქმიან სამყაროში დროისა და სისწრაფის მნიშვნელობის გათვალისწინებით, დასრულების თარიღი სულ უფრო ხშირად ფიქსირდება კონტრაქტებში. გარკვეულწილად, სტიმულების სქემა ქმნის ხარჯების კონტროლის ზომებს, რადგან გრაფიკის დარღვევა, მაგრამ არა ყოველთვის, დაკავშირებულია ხარჯების გადაჭარბებასთან. გათვალისწინებულია გრაფიკის დაცვაზე სტიმულების (ჯარიმების) სისტემა დამკვეთისათვის პროექტის დასრულების დროის მნიშვნელობის შესაბამისად. მაგალითად, კონტრაქტი ბეისბოლის სტადიონის მშენებლობასთან დაკავშირებით, სავარაუდოდ, მკაცრ საჯარიმო სანქციებს გაითვალისწინებს, თუ სტადიონი არ იქნება მზად სეზონის გახსნისთვის. და, პირიქით, დროითი შეზღუდვების მქონე პროექტში, სადაც მთავარი პრიორიტეტი იქნება პროექტის სწრაფად დასრულება, ჩადებული იქნება მიმზიდველი სტიმულები სამუშაოების ვადამდე დასასრულებლად. მაგალითად, პროგრამული უზრუნველყოფის ფირმამ, რომელიც დაინტერესებულია ბაზარზე ახალი პროდუქტის გამოშვებით, შეიძლება შესთავაზოს აპრობაციის უზრუნველყოფ ფირმას მნიშვნელოვანი ჯილდო ვადამდე პროდუქტის გამოცდის ყოველ დღეზე.

კონტრაქტის შეცვლასთან დაკავშირებული კონტროლის სისტემა. ამგვარი კონტროლის სისტემა განსაზღვრავს პროცესს, რომლის მეშვეობითაც კონტრაქტი შეიძლება მოდიფიცირებულ იქნას. იგი მოიცავს დოკუმენტებთან მუშაობას, მეთვალყურეობის სისტემას, ნებართვის პროცედურების განხილვას და ცვლილებათა სანქცირების საჭირო დონეს. არსებობს

მთელი რიგი მიზეზები, რომლებიც იწვევს კონტრაქტის ცვლილებათა აუცილებლობას. დამკვეთმა შეიძლება შეცვალოს თავდაპირველი პროექტი ან პროექტის მასშტაბი მისი შესრულების დაწყების შემდეგ. ეს სავსებით ბუნებრივია, რადგან პროექტი ვითარდება კონცეფციიდან რეალობამდე. მაგალითად, მფლობელს შეიძლება მოუნდეს ფანჯრების დამატება ნაწილობრივ აშენებულ სახლში. ბაზრის ცვლილებებმა შეიძლება გამოიწვიოს ახალი მახასიათებლების შემოტანა ან მოწყობილობათა მუშაობისადმი მოთხოვნების გაზრდა. ფინანსური მდგომარეობის გაუარესებამ შეიძლება აიძულოს მფლობელი შეამციროს პროექტის მასშტაბი. მოიჯარე, გაუთვალისწინებელი იურიდიული პროცედურების საპასუხოდ, შეიძლება გამოვიდეს კონტრაქტის ცვლილებების ინიციატივით. მშენებლობის პროფილით მომუშავე მოიჯარეს შეიძლება დასჭირდეს კონტრაქტის გადახედვა ჭარბი გრუნტის წყლების ან კონკრეტული მასალის უქონლობის გამო. რიგ შემთხვევებში, კონტრაქტის ცვლილება შეიძლება გამოწვეული იყოს გარეშე მიზეზებით, როგორცაა, მაგალითად, მთავრობის მიერ დადგენილი ახალი სტანდარტები.

თავდაპირველ კონტრაქტში ცვლილებების შესატანად აუცილებელია ფორმალური შეთანხმებული პროცედურები. კონტრაქტის შეცვლის წესი შეიძლება ბოროტი განზრახვის საგანი გახდეს. ზოგჯერ, მოიჯარეები, სარგებლობენ მფლობელის გაუთვითცნობიერებლობით და აზვიადებენ ცვლილებათა ღირებულებას, რათა აინაზღაურონ დაკარგული მოგება. და, პირიქით, მფლობელებმა შეიძლება გადადონ კონტრაქტის ცვლილებების მოწონება და ამით შეაფერხონ პროექტის შესრულება, რაც თავისთავად გაზრდის მოიჯარის ხარჯებს. ყველა მხარემ წინასწარ უნდა შეათანხმოს თავდაპირველ პროექტში ცვლილებათა შეტანის წესები და პროცედურები.

კონტრაქტის მართვა ზუსტი მეცნიერება არაა. ათწლეულების მანძილზე მთავრობა ცდილობდა

შეემუშავენა კონტრაქტების ადმინისტრირების უფრო ეფექტიანი სისტემა. მიუხედავად მათი ძალისხმევისა, მასობრივი ინფორმაციის საშუალებები მუდმივად გვამცნობდნენ ბოროტი განზრახვების შესახებ. არ არსებობს კონტრაქტების მართვის სრულყოფილი სისტემა. პროექტების უმეტესობის გაურკვევლობის გათვალისწინებით, ვერცერთი კონტრაქტი ვერ მოიცავს ყველა საკითხს, რომელიც ჩნდება მუშაობის პროცესში. ოფიციალური კონტრაქტები ვერ ჩაახშობს პროექტის მონაწილე მხარეებს შორის ორმხრივ მიზნებზე, ნდობასა და თანამშრომლობაზე დაფუძნებული ეფექტიანი სამუშაო ურთიერთობების განვითარების მოთხოვნილებას. ამიტომაც პარტნიორული ურთიერთობების წინასწარ განხილვა და ეფექტიანი მოლაპარაკებები ძალზე მნიშვნელოვანია.

თავი 12. აუდიტი და პროექტზე მუშაობის დასრულება

ის, ვისაც არ ახსოვს წარსულის შეცდომა,
განწირულია მისი გამეორებისათვის.
(ჯორჯ სანტიანა 1863-1952)

12.1 პროექტის აუდიტის არსი

პროექტის შესრულების შემდეგ აუცილებელია შედეგების შეფასება. ეს პროცესი მიმდინარეობს იმისგან დამოუკიდებლად:

1. ყველა დაინტერესებულმა პირმა მიიღო თუ არა მოსალოდნელი სარგებელი პროექტიდან, კარგად ხორციელდებოდა თუ არა პროექტის მართვა, კმაყოფილია თუ არა შემეკვეთი;
2. რა იყო გაკეთებული არასწორად, რა უწყობდა ხელს წარმატებას;
3. რა ცვლილებებია საჭირო მომავალში პროექტის განხორციელების გასაუმჯობესებლად.

პროექტის აუდიტი და ანგარიში მუდმივი გაუმჯობესების მნიშვნელოვან ინსტრუმენტებს წარმოადგენენ.

ამერიკაში პროექტების 90% არ გადის სერიოზულ რევიზიას, ან აუდიტს და არ ხდება მიღებული გაკვეთილების გამოყენება მომავალი პროექტების მართვის გაუმჯობესებისთვის. პროექტების 10%, რომლებიც გადიან სერიოზულ შემოწმებებს, სამომავლოდ კარგად ახერხებენ პროექტების მართვის გაუმჯობესებას.

პროექტის შემოწმება — ეს არის არა მარტო ანგარიში პროექტის პროგრესზე, არამედ შემოწმების პროცესი ტელესკოპში პროექტის განხილვის პროცესის

ანალოგიურია, სადაც ორგანიზაციულ გარემოში პროექტის მდგომარეობის შესახებ ფართო მოსაზრებები ყალიბდება. პროექტის შემოწმების დროს გამოიყენება მუშაობის ფაქტიური და გეგმიური მანქენებლები. პროექტის შემოწმება მოიცავს მრავალ ასპექტს: რატომ იქნა შერჩეული პროექტი, როგორია პროექტის როლი ორგანიზაციის პრიორიტეტებში, მიმდინარეობს ორგანიზაციული კულტურის შემოწმებაც: ორგანიზაციული კულტურა ხელს უწყობს თუ არა მოცემული ტიპის პროექტის შესრულებას. როგორ არის დაკომპლექტებული გუნდი და რამდენად კარგად მუშაობს ის. მიმდინარე პროექტების შემოწმება უნდა მოიცავდეს გარეგანი ზემოქმედების ფაქტორების შემოწმებასაც, რომლებსაც შეუძლიათ შეცვალონ პროექტის მიმართულება ან მისი მნიშვნელობა, ისეთების როგორიცაა: ტექნოლოგია, სამთავრობო კანონები, კონკურენტული საქონელი.

პროექტების აუდიტი მოიცავს პროექტთან და მომავალი პროექტების მართვასთან დაკავშირებული ყველა ფაქტორის რევიზიას.

პროექტების შემოწმება შეიძლება მოხდეს პროექტის განხორციელების დროს, ისე მისი დასრულების შემდეგ.

შემოწმება პროექტის განხორციელების პროცესში

პროექტების შემოწმება მათი განხორციელების დასაწყისში საშუალებას იძლევა, აუცილებლობის შემთხვევაში გამოვიყენოთ მაკორექტირებელი მოქმედებები. შემოწმება პროექტის განხორციელების დროს ამოწმებს იმას, ხომ არ იცვლება პირობები. მაგალითად: ხომ არ იცვლება პროექტირება? კვლავაც აქტიურია თუ არა პროექტის მისია? შემოწმების შესახებ ანგარიშში შეიძლება გაკეთდეს რეკომენდაცია მიმდინარე პროექტის დახურვის შესახებ.

პროექტის შემოწმება მისი შესრულების შემდეგ

ეს უფრო საგულდაგულო და დეტალური შემოწმებაა, ვიდრე შემოწმება განხორციელების პროცესში, ის ხაზს

უსვამს მომავალი პროექტების მართვის გაუმჯობესების აუცილებლობას, მაგრამ აუდიტი წარმოადგენს უფრო ფართო ხედვას ორგანიზაციაში პროექტის როლის შესახებ, მაგალითად, მიღებული იქნა თუ არა ფაქტიურად დაგეგმილი სტრატეგიული სარგებელი.

პროექტის შემოწმების დეტალებსა და სიღრმეზე გაველენას ახდენს მრავალი ფაქტორი, ზოგიერთი მათგანი მოყვანილია 12.1 ცხრილში. აუდიტზე იმდენი დრო და ფული უნდა იქნეს გამოყოფილი, რამდენიც საჭიროა. პროექტის დასაწყისში შემოწმებების ჩატარება ზედაპირულია, თუ არ არის გამოვლენილი რაიმე სერიოზული პრობლემა. შემოწმებამ პროექტის შესრულების პროცესში შეიძლება გამოიწვიოს მღელვარება და ეს დამანგრეველი აღმოჩნდეს პროექტის გუნდისთვის. ამიტომ უნდა ვიზრუნოთ გუნდის მორალური მდგომარეობის შენარჩუნებაზე, შემოწმება ჩატარებული უნდა იქნეს სწრაფად, ხოლო ანგარიში უნდა იყოს პოზიტიური და კონსტრუქციული. პროექტის შესრულების შემდეგ შემოწმება უფრო დეტალური და ვრცელია და შეიცავს მეტ ინფორმაციას.

მოკლედ რომ ვთქვათ, მნიშვნელოვანია შემოწმებების დაგეგმვა და შემოწმებათა დროის რეგლამენტის დაწესება. მაგალითად, პროექტის დასრულების შემდეგ შემოწმებებისთვის საკმარისია 1 კვირა. თუ მხედველობაში არ მივიღებთ ძალზე დიდი პროექტებს. მცირე პროექტების აუდიტისთვის შეიძლება საკმარისი იყოს 1-2 დღე და 1-2 ადამიანი.

პროექტების შეფასებასა და რევიზიას ახდენენ დამოუკიდებელი აუდიტორული ჯგუფები. თითოეული აუდიტორული ჯგუფი პასუხისმგებელია პროექტთან და მომავალი პროექტების მართვასთან დაკავშირებულ ყველა ფაქტორის შეფასებასა და რევიზიაზე. პროექტის აუდიტის შედეგი არის ანგარიში.

ცხრილი 12.1 შემოწმების პროცესზე მოქმედი ფაქტორები

ორგანიზაციის მოცულობა

პროექტის მნიშვნელობა
პროექტის ტიპი
პროექტის რისკი
პროექტების რაოდენობა
პროექტის პრობლემები

12.2 პროექტის შემოწმების პროცესი

პროცედურა და საკადრო უზრუნველყოფა

შემოწმების პროცესი, დამოკიდებულია: ორგანიზაციის ზომაზე, პროექტის სიდიდესა და სხვა ფაქტორებზე. უნდა დაგეგმოს ისე, რომ შემოწმება იყოს ჩვეულებრივი პროცესი და არა მოულოდნელი. მცირე ზომის ორგანიზაციებსა და პროექტებში სადაც ყველა დონეზე სჭარბობს პირადი კონტაქტები, შემოწმება შეიძლება იყოს არაფორმალური და წარმოადგენდეს პერსონალის შეკრებას, მაგრამ ამ პირობებშიც კი პროექტის ფორმალური შემოწმების შინაარსი დაცული უნდა იყოს და მოიცავდეს შენიშვნებს პროექტიდან მიღებულ გაკვეთილებზე. საშუალო ზომის ორგანიზაციებში, ერთდროულად რამდენიმე პროექტის განხორციელებისას, პროცედურა შეიძლება ჩაატაროს პროექტის რევიზიის ფორმალურმა ჯგუფმა, პროექტის პრიორიტეტების გუნდმა, ან თვით მენეჯერმა. მაგალითად, ბოლო შემთხვევაში ყველა პროექტი მოწმდება კონკრეტულ სტადიაზე; მაგალითად როდესაც შესრულებულია პროექტის 10-20% დროისა დაფინანსების მიხედვით, როცა შესრულებულია პროექტის 50%, ან მისი დასრულების შემდეგ. თვითშემოწმების პროცედურა კარგად მუშაობს, რადგან გამორიცხავს ვარაუდს იმის

შესახებ, რომ პროექტი სპეციალურად იქნა შერჩეული შემოწმებისთვის და რომ ვიდაცას ავიწროვებენ. დიდ პროექტებში ძირითადი ეტაპების შემოწმება შეიძლება დაგეგმილი იქნეს.

ისეთი სიტუაციები, როდესაც საჭიროა პროექტის დაუგეგმავი შემოწმება, იშვიათად ჩნდება ხოლმე და მათი რაოდენობა მცირეა. მაგალითად, ერთ-ერთ პროექტში, რომელიც დაკავშირებული იყო აშშ-ის საბუღალტრო ანგარიშგებისთვის დიდი კომპიუტერული სისტემის შემუშავებასთან, ერთ-ერთმა კონსალტიგურმა ფირმამ გააკეთა განაცხადი პროექტიდან თავისი გასვლის შესახებ. პროექტის შემკვეთს გაუჩნდა შიში, რომ არსებობდა პროექტთან დაკავშირებული სერიოზული პრობლემები, რომლებმაც გამოიწვია მსხვილი კონსალტინგური ფირმის უარი. შემოწმებამ გამოავლინა პროექტიდან გასვლის მიზეზები. პრობლემა მდგომარეობდა მცირე კონსალტინგური ფირმის წევრების სექსუალურ ძალადობაში მსხვილი კონსალტინგური ფირმის წევრების მიმართ. გაწყვეტილ იქნა ურთიერთობა მცირე კონსალტინგურ ფირმასთან და კონტრაქტი დადებულ იქნა ახალ ფირმასთან. ამის შემდეგ ფირმამ თანხმობა განაცხადა გაეგრძელებინა მუშაობა. არსებობს მრავალი სხვა პრობლემა, რომელიც გამოვლენილ და გადაჭრილ უნდა იქნეს, დაუგეგმავი შემოწმებები შეიძლება გამოიწვიოს როგორც შიდა, ისე გარე ფაქტორებმა. მაგალითად: დროის ან ღირებულების ზრდა, პროექტის ხელმძღვანელის შეცვლის საჭიროება. თავიდან უნდა ავიცილოთ დაუგეგმავი შემოწმებები, თუ ამას არ მოითხოვს აუცილებლობა.

პროექტის შემოწმების ძირითადი მიზანი იმაში მდგომარეობს, რომ მივიღოთ წარმოდგენა პროექტის მიმდინარეობის შესახებ. დამოუკიდებლობისა და ობიექტურობის დაცვა ძალზე რთულია. თუ გავითვალისწინებთ შემოწმებებისადმი ნეგატიურ დამოკიდებულებას დაინტერესებული პირების მხრიდან, შესაძლებელია კარიერისა და რეპუტაციის შელახვა იმ ორგანიზაციებშიც კი, სადაც მოსალოდნელია

შეცდომების დაშვება. სხვა ორგანიზაციებში შეცდომების დაშვებამ შეიძლება თანამდებობიდან განთავისუფლებამდე მიგვიყვანოს, ან ნაკლებად მნიშვნელოვან სამუშაოზე გადაყვანამდე. რასაკვირველია, თუ შემოწმების შედეგი აღმოჩნდება სასურველი, ცხადია ეს დადებითად აისახება კარიერასა და რეპუტაციაზე. ვითვალისწინებთ რა იმას, რომ პროექტის შემოწმება ძალზედ მგრძობიარეა ორგანიზაციის შიდა პოლიტიკის მიმართ, ზოგიერთი ორგანიზაცია ამჯობინებს გარე კონსალტინგური ფირმების მოწვევას აუდიტის ჩასატარებლად.

შემოწმებაზე პასუხისმგებელ პირს უნდა გააჩნდეს შემდეგი მახასიათებლები:

1. არ მონაწილეობდეს და არ ჰქონდეს ინტერესი პროექტში;
2. პატივს სცემდეს უმაღლეს ხელმძღვანელობასა და პროექტში სხვა დაინტერესებულ პირებს;
3. ჰქონდეს მოსმენის უნარი;
4. წარმოადგინოს შემოწმების შედეგები დამოუკიდებლად და ავტორიტეტულად, არ შეეშინდეს განსაკუთრებულ დაინტერესებულ ბრალდებებს;
5. იხელმძღვანელოს კომპანიის ინტერესებით გადაწყვეტილებათა მიღებისას;
6. ჰქონდეს კარგი სამსახურებრივი გამოცდილება ორგანიზაციასა და დარგში მუშაობის.

აუდიტორული გუნდის სხვა წევრებსაც, რომლებიც სპეციალისტებად არიან შერჩეული, უნდა გააჩნდეთ ანალოგიური მახასიათებლები. პროექტის გუნდის ზოგიერთი წევრი უნდა მონაწილეობდეს აუდიტორულ შეფასებაში. პროექტის დასრულების შემდეგ შემოწმების დროს, პროექტის გუნდის მონაწილეობა გაცილებით დიდია, ვიდრე მიმდინარე შემოწმებებისას. პროექტის

გუნდის წევრები დაინტერესებულნი არიან მომავალი პროექტების მართვის პროცესის გაუმჯობესებით და ამიტომ ცდილობენ იყენენ ობიექტური შეფასებისას.

ამრიგად, პროექტის შემოწმებების დაგეგმვის დროს მნიშვნელოვანია საგულდაგულოდ შევარჩიოთ დრო და აუდიტორული გუნდი. აუდიტორული გუნდის ოდენობა დამოკიდებულია ორგანიზაციის სიდიდეზე, პროექტის მოცულობასა და პროექტის მნიშვნელობაზე. მიღებული გაკვეთილების შედეგებმა – მაგალითად, ანგარიშებმა რეგისტრაციასთან დაკავშირებული შემოწმების შესახებ შეიძლება უდიდესი ზეგავლენა მოახდინოს მომავალი პროექტების გაუმჯობესებაზე. მას შემდეგ, რაც ორგანიზაცია განსაზღვრის შემოწმებათა ჩატარების დროსა და იმ პირებს, ვინც უნდა ჩაატაროს შემოწმება – აუდიტორულ ჯგუფს, შეიძლება დაევალოს ინფორმაციის შეკრება და ანალიზი.

ინფორმაციის შეკრება და მათი ანალიზი

პროექტის შემოწმების ტრადიციულ მოდელი წარმოადგენს ორ პერსპექტივას: ერთი – აფასებს პროექტს ორგანიზაციის კუთხით, ხოლო მეორე – წარმოადგენს შეფასების შესახებ საპროექტო გუნდის შეხედულებას. ორგანიზაციის განვითარების პერსპექტივას ამუშავებს იმ პირებისაგან შემდგარი მცირე ჯგუფი, რომლებიც უშუალოდ არ არიან დაინტერესებულნი პროექტით. საპროექტო გუნდის პერსპექტივას ამუშავებს ჯგუფი, რომელიც შედგება გუნდის წევრებისა და დამოუკიდებელი წარმომადგენლებისაგან ობიექტური შეფასების უზრუნველსაყოფად.

ორგანიზაციული მახასიათებლები

თითოეული ორგანიზაცია და პროექტი უნიკალურია, ამიტომ უნდა გავითვალისწინოთ მრავალი ფაქტორი, მაგალითად, პროექტის მოცულობა, ტექნოლოგიის სიახლე, პროექტების შესრულების გამოცდილება, რომელმაც შეიძლება ზეგავლენა მოახდინოს შემოწმების

ხასიათზე. შეკრებილი ინფორმაცია გვეხმარება ვუპასუხოთ შემდეგ კითხვებს:

1. შეესაბამებოდა თუ არა ორგანიზაციული კულტურა პროექტის მოცემულ ტიპს?
2. იყო თუ არა ხელმძღვანელობის შესაბამისი მხარდჭერა?
3. შესრულებული იქნა თუ არა პროექტის მიზნები?
 - 3.1. არსებობს თუ არა პროექტის მკაფიო კავშირი ორგანიზაციულ სტრატეგიასა და მიზნებთან?
 - 3.2. მნიშვნელოვანია თუ არა პრიორიტეტების სისტემა ორგანიზაციული განვითარებისათვის?
 - 3.3. შეცვალა თუ არა გარემომ (შიდა და გარე) პროექტის მოთხოვნა?
4. სწორად იქნა თუ არა განსაზღვრული და შეფასებული პროექტის რისკები? გამოიყენებოდა თუ არა დამატებითი გეგმები? იყო თუ არა ისინი რეალისტური? წარმოიშვა თუ არა რისკები, რომლებმაც იმაზე დიდი ზეგავლენა მოახდინეს პროექტზე, ვიდრე იყო ნავარაუდები?
5. გამოყოფილი იქნა თუ არა საჭირო მუშაკები და ნიჭიერი სპეციალისტები პროექტის შესასრულებლად?
6. თუ პროექტი დასრულებულია, სამართლიანი იქნება თუ არა ახალი პროექტის დაწყება?
7. როგორია გარე მენარდეების შეფასება?
8. მოითხოვს თუ არა ტექნოლოგია განსაკუთრებულ ტექნოლოგიურ ცოდნას?
9. რამდენად წარმატებული იყო პროექტის დაწყება და მისი გადაცემა შემკვეთისთვის? კმაყოფილია თუ არა შემკვეთი?

გუნდის შეხედულება

1. შეესაბამებოდა თუ არა დაგეგმვისა და კონტროლის სისტემები პროექტის მოცემულ ტიპს? საჭიროა თუ არა მოცემული სისტემების გამოყენება მსგავსი ტიპის და ზომის პროექტებში? თუ შესაძლებელია, რატომ არის? თუ არ არის შესაძლებელი, რატომ არის?
2. პროექტი შეესაბამებოდა თუ არა გეგმას? შესრულებულია თუ არა პროექტი გრაფიკის წინსწრებით? ან ბიუჯეტის ხარჯების ფარგლებში? თუ არ არის შესრულებული, რატომ?
3. პროექტში ყველა დაინტერესებული პირის თანაქმედება იყო თუ არა შესაბამისი და ეფექტიანი?
4. პროექტის დასრულების შემდეგ სამართლიანი იყო ახალ პროექტებზე პერსონალის განაწილება?
5. ჰქონდა თუ არა გუნდს შესაბამისი წვდომა ორგანიზაციული რესურსებისადმი — ადამიანებისადმი, ბიუჯეტისადმი, მხარდამჭერი ჯგუფისადმი, მოწყობილობისადმი? იყო თუ არა რესურსების კონფლიქტი სხვა შესრულებად პროექტებს შორის? კარგად ხელმძღვანელობდნენ გუნდს?
6. როგორია გარე მენარდეების შეფასება?

აუდიტორული ჯგუფი არ უნდა შემოიფარგლოს მხოლოდ ამ საკითხებით. გათვალისწინებულ უნდა იქნეს ორგანიზაციასთან და პროექტის ტიპთან დაკავშირებული სხვა საკითხებიც, მაგალითად: სამეცნიერო კვლევებისა და შემუშავებების, მარკეტინგის, საინფორმაციო სისტემების, მშენებლობის, ტექნიკური შესაძლებლობების საკითხები. ზემოთ ხსენებული ზოგადი საკითხები

გვეხმარება გამოვავლინოთ პროექტის პრობლემები და ხელი შევეწყოთ წარმატებას.

მითითებები პროექტის შემოწმების ჩატარების შესახებ

ჩვენს მიერ ქვემოთ ჩამოყალიბებული მითითებები გაზრდიან შემოწმებების წარმატებით ჩატარების შესაძლებლობებს:

1. ძირითადი პრინციპი არის ის, რომ პროექტის შემოწმება, არ არის სხვაგვარად მოაზროვნეთა დევნა.
2. არ უნდა გააკეთდეს არანაირი კომენტარი პროექტში მონაწილე ჯგუფებთან, ან პირებთან მიმართებაში. მიუხედავად მსოფლიო პროექტთან დაკავშირებულ საკითხებს და არა იმას, თუ ვინ რა გააკეთა.
3. შემოწმების ჩატარების დროს საჭიროა გულისხმიერად მოვეკიდოთ ადამიანთა ემოციებსა და რეაქციებს. საჭიროა მინიმუმამდე შევამციროთ საშიშროება იმათთვის, რომლებსაც ამოწმებენ.
4. უნდა იქნეს გათვითცნობიერებული პროექტის ხელმძღვანელი მოსალოდნელი შემოწმების შესახებ.
5. მონაცემების სიზუსტე შემოწმებულ უნდა იქნეს და საჭიროა მითითებული იყოს მათი ობიექტური, ან სუბიექტური ხასიათი.
6. უმაღლესმა ხელმძღვანელობამ უნდა წარადგინოს ცნობა პროექტის აუდიტის მხარდაჭერის შესახებ და იზრუნოს, რათა აუდიტორულ ჯგუფს შეეძლოს წვდომა მთელი ინფორმაციისადმი, პროექტის

მონაწილეებისადმი და (შემთხვევათა უმრავლესობაში) პროექტის შემკვეთისადმი.

7. დამოკიდებულება პროექტის შემოწმებისადმი და შემოწმების შედეგებისადმი დამოკიდებულია ჯგუფისა და ხელმძღვანელობის შემოწმების ხერხებზე. მიზანი მდგომარეობს იმაში, რომ გავიგოთ, სად იქნა დაშვებული შეცდომები და შევეცადოთ შევინარჩუნოთ ორგანიზაციის ფასეული რესურსები. გულითადობა, თანაგრძნობა და ობიექტურობა ხელს უწყობს თანამშრომლობას და ამცირებს შიშს.
8. შემოწმება უნდა ჩატარდეს მოკლე პერიოდის განმავლობაში.
9. აუდიტის ხელმძღვანელს უნდა ჰქონდეს ურთიერთობის შესაძლებლობა როგორც პროექტის ხელმძღვანელთან, ისე უმაღლეს ხელმძღვანელობასთან.

12.3 ანგარიში შემოწმებების შესახებ

ზოგადი მოთხოვნები

აუდიტორული ანგარიშის ძირითადი მიზანია გავაუმჯობესოთ მომავალი პროექტების მართვა. მოკლედ რომ ვთქვათ, ანგარიშში ცდილობენ ასახონ ყველა საჭირო ცვლილება და როგორც მიმდინარე, ისე შესრულებული პროექტებიდან მიღებული გაკვეთილები. პროექტების ხელმძღვანელებისთვის ანგარიში წარმოადგენს მომზადების ინსტრუმენტს მომავალი პროექტების შესასრულებლად.

აუდიტორული ანგარიში შესრულებულ უნდა იქნეს კონკრეტული პროექტისა და ორგანიზაციული გარემოს შესაბამისად. ყველა შემოწმების ზოგადი ფორმატის

მიხედვით შემუშავებულია მონაცემთა აუდიტორული ბაზა და ანგარიშების მომზადების ზოგადი სქემა.

ზოგადი სქემა ასეთია:

1. პროექტის კლასიფიკაცია;
2. შეკრებილი ინფორმაციის ანალიზი;
3. რეკომენდაციები;
4. მიღებული გაკვეთილები;
5. დანართი.

კლასიფიკაცია გულისხმობს, რომ ყოველი შემოწმება კლასიფიცირებულ იქნეს, რადგან სხვადასხვა მახასიათებლებით პროექტების მართვა და პროექტისადმი დამოკიდებულება ორგანიზაციებში ხორციელდება განსხვავებულად. მაგალითად, პროგრამის კოდირების პროექტის ხელმძღვანელს ნაკლებად აინტერესებდეს პრინტერებისთვის ბალონების გადაკეთება, ან მშენებლობა განსაკუთრებით გარემოს დაცვით. მცირე პროექტის ხელმძღვანელს შეიძლება არ აინტერესებდეს კონტროლის სისტემებისა და კომპიუტერული დაგეგმვის პროექტი მაშინ, როდესაც მსხვილი პროექტის ხელმძღვანელი ამაში დაინტერესებული იქნება. მახასიათებლების მიხედვით პროექტის კლასიფიკაცია საშუალებას აძლევს პროექტის ხელმძღვანელებსა და პოტენციურ მკითხველებს შერჩევით მიუდგნენ, ანგარიშის შინაარსის გათვალისწინებით. ტიპური კლასიფიკაცია შემდეგია:

- პროექტის ტიპი – შემუშავება, მარკეტინგი, სისტემები, მშენებლობა;
- ოდენობა – ღირებულებითი გამოსატულება;
- პერსონალის რაოდენობა;
- ტექნოლოგიის დონე – დაბალი, საშუალო, მაღალი, ახალი;
- სტრატეგია, ან მხარდაჭერა.

შეიძლება ჩამოყალიბებულ იქნეს ორგანიზაციითან დაკავშირებული სხვა კლასიფიკაციებიც.

ანალიზის შინაარსი მოიცავს პროექტის დავალებათა მოკლე ფაქტიურ მიმოხილვას. მაგალითად:

- პროექტის მისია და მისი მიზნები.
- გამოყენებული პროცედურები და სისტემები.
- გამოყენებული ორგანიზაციული რესურსები.

რეკომენდაციების არსი მდგომარეობს ძირითად მაკორექტირებელ მოქმედებებში, რომელთა გამოყენება აუცილებელია, მაგრამ აგრეთვე მნიშვნელოვანია აღვნიშნოთ დადებითი მიღწევები, რომლებიც შეიძლება მომავალში გამოვიყენოთ. პროექტის შესრულების შემდეგ აუდიტის ჩატარებისას გამართლებული იქნება სათანადო სტიმულირება საპროექტო გუნდისთვის მისი წვლილის გამო.

გაკვეთილები გვახსენებენ, რომ შეცდომები შეიძლება აღვიღად ავიცილოთ თავიდან თუ მივიღებთ ზომებს წარმატების უზრუნველსაყოფად. პრაქტიკაში საპროექტო გუნდები ძალზე სასარგებლოდ თვლიან შესწავლილ იქნეს აუდიტორული ანგარიშები წინა პროექტის მიხედვით, რომლებიც იმით არიან მსგავსნი თუ რის გაკეთებას აპირებენ ისინი შემდგომში. გუნდის წევრები აღნიშნავენ: "კარგი იყო რეკომენდაციები", "მიღებული გაკვეთილები" ნამდვილად დაგვეხმარა თავიდან აგვეცილებინა მრავალი სირთულე და უფრო მოქნილად შეგვესრულებინა პროექტი". მაგალითად, პროექტმა „ბელლ ჩანადა“ მოითხოვა ბიზნეს-პროცესების გარდაქმნები, გააერთიანა 500-ზე მეტი დამოუკიდებელი პროექტი მართვის ერთ ზოგად პროექტად. ეს პროექტი საინტერესო იყო იმ თვალსაზრისით, რომ ხელმძღვანელების უმრავლესობას ჰქონდა პროექტების მართვის მცირე გამოცდილება. მიღებულმა გაკვეთილებმა გამოავლინა გუნდის მართვის სირთულე ორგანიზაციული კულტურის თვალსაზრისით პროექტის მართვის ინტეგრირების მცდელობისას.

დანართში შეიძლება მოყვანილ იქნეს დამატებითი მონაცემები, ან დაწვრილებითი ანალიზი, რომელიც ჩატარებულია. ეს არ უნდა იყოს უბრალოდ შეგროვებული ინფორმაცია, თანდართული უნდა იყოს მხოლოდ საქმესთან დაკავშირებული მასალები.

დასკვნითი ბუკლეტი არის მცირე ბუკლეტის სახით მიღებული გაკვეთილების მოკლედ გადმოცემა, რომელშიც მითითებული იქნება აუდიტორული ანგარიშები. ეს შეიძლება ფორმალობად მოგვეჩვენოს, მაგრამ ადამიანები გაცილებით უფრო ხშირად იყენებენ ამ დასკვნებსა და მასალებს.

აუდიტორული კრებები

აუდიტორული ანგარიშის ძირითად მიზანს წარმოადგენს ორგანიზაციის მომავალი პროექტების მართვის გაუმჯობესება. უშუალო რეკომენდაციები და მიღებული გაკვეთილები წარმოადგენენ განსაკუთრებულ ფასეულობას მომავალი პროექტებისთვის. მაგალითად მიღებული გაკვეთილებისა და აუდიტორული შემოწმებების ანგარიშთა არსებობა ამცირებს ახალი პროექტის დაწყების წინ საპროექტო გუნდის სწავლების ხანგრძლივობას. შესაძლებელია მოხდეს ძირეული ცვლილებები ორგანიზაციაში ზოგადი არგუმენტების შედეგად. მაგალითად, ერთ-ერთ ორგანიზაციაში აუდიტის ჩატარების შემდეგ სამი პროექტის დასრულებისთანავე გამოვლენილ იქნა, რომ გუნდები უბრალოდ ახდენენ პროექტის საკუთარი ნაწილის „გადასროლას“ სხვა გუნდის გასაგრძელებლად ყოველგვარი კოორდინაციის გარეშე. გადაწყდა მიმდები გუნდის წევრის ჩართვა პროექტის გადამცემ გუნდში, რათა შესაძლებელი გამხდარიყო პრობლემების გამოვლენა და მათი გამოსწორება მანამ, სანამ მოხდებოდა პროექტის სხვა გუნდისთვის გადაცემა. თუ ანგარიშები პროექტების შემოწმების შესახებ უქმად არ ინახება რომელიმე ოფისში და ხდება მათი რეალური გამოყენება, მაშინ 2-3 წლის

შემდეგ შედეგებმა შეიძლება მძლავრი დადებითი ზეგავლენა მოახდინონ ორგანიზაციის ეფექტიანობის ამაღლებასა და ორგანიზაციის ყველა წევრის პროფესიულ განვითარებაზე.

12.4 პროექტის დასრულება

თითოეული პროექტი ბოლოს და ბოლოს სრულდება. შესაძლოა ზოგიერთ პროექტში დავალების მასშტაბები შეიძლება მეტყველებდეს პროექტის დასრულებაზე, ფაქტიური დასრულება შეიძლება შეესაბამებოდეს გეგმიურს, ან არ შეესაბამებოდეს. თუმცა პროექტების უმრავლესობაში დასრულება მკაფიოდ განსაზღვრული რეგულარული აუდიტორული შემოწმებებით და პრიორიტეტების გუნდი ავლენს იმ პროექტებს, რომელთა ფაქტიური დასრულება განსვავებულია დაგეგმილისგან.

პროექტის დასრულების პირობები

ტიპიური პროექტები. პროექტის დასრულებისთვის ყველაზე გავრცელებული პირობები ეს უბრალოდ პროექტის შესრულებაა. თუმცა მასშტაბის, ღირებულებებისა და დროის ზოგიერთი ცვლილება შეიძლება მოხდეს განხორციელების პროცესში, პროექტების უმრავლესობა თითქმის დაგეგმილ დროს სრულდება. ჩვეულებრივ ეს მნიშვნელოვანია და დაინტერესებული პირების უმრავლესობა ამას აღნიშნავს დაჯილდოებით, ქებით ან განსაკუთრებული ძალისხმევის აღიარებით. პროექტი გადაეცემა შემკვეთს და სრულდება.

ვადამდელი პროექტები. ზოგჯერ პროექტები შეიძლება ადრეულ პერიოდში დასრულდეს, როდესაც შესრულდება პროექტის ზოგიერთი ნაწილი. მაგალითად, პროექტში „ახალი პროდუქტის შემუშავების“ შესახებ გასაღების განყოფილების უფროსმა შეიძლება დაუინებოთ მოითხოვოს მოდულის წარმოება გამოცდის გარეშე, მომეცით მე ახალი პროდუქტი ისეთად, როგორც ის არის. ბაზარზე პროდუქტის ადრეული გაშვება უდიდეს

მოგებას მოიტანს. მე ვიცი რომ ჩვენ შევძლებთ დიდი რაოდენობით პროდუქტის გაყიდვას. თუ ჩვენ ამას ახლა არ გავაკეთებთ, ჩვენ ხელიდან გავუშვებთ შესაძლებლობას”...

აქ აქცენტი კეთდება პროექტის დასრულებასა და მის წარმოებაში გაშვებაზე. მანამ, სანამ ამ ნაბიჯს გადადგამენ, ხელმძღვანელებმა და დაიტერესებულმა პირებმა უნდა აწონ- დაწონოს და შეაფასოს ასეთ გადაწყვეტილებასთან დაკავშირებული ყველა რისკი. ძალზე ხშირად სარგებელი მოჩვენებითია და გააჩნია დიდი რისკი. რატომღაც საჭირო მიზნისა და პროექტის თავდაპირველი მასშტაბის შეცვლა? თუ ხდება პროექტის ვადამდელი დასრულება, მან უნდა მიიღოს პროექტში ყველა დაინტერესებული პირის მხრიდან მხარდაჭერა. ეს გადაწყვეტილება უნდა დარჩეს აუდიტორულ ჯგუფს, პროექტის პრიორიტეტთა გუნდს, ან უმაღლეს ხელმძღვანელობას.

უსასრულო პროექტები. ზოგიერთ პროექტს არა აქვს დასასრული. პროექტი ცხოვრობს თავის საკუთარი ცხოვრებით თუმცა ამ პროექტებს თან ახლავს უსასრულო შეფერხებანი. მათი დასრულება ყოველთვის სასურველია. ამგვარი ტიპის პროექტთა ძირითადი მახასიათებელია მუდმივი შევსებები. მფლობელი შესაძლოა მუდმივად მოითხოვდეს ცვლილებების შეტანას, რომელიც გააუმჯობესებენ პროექტის შედეგს: პროდუქტს ან მომსახურებას. ეს ცვლილებები ჩვეულებრივ წარმოდგენილია როგორც „დამატებები“ , რომელთა შეტანა თავიდანვე იგეგმებოდა პროექტში. მაგალითად, მახასიათებლების დამატება პროგრამული უზრუნველყოფისადმი, პროექტის დიზაინისადმი, სისტემებისადმი, ან სამშენებლო პროექტებისადმი. მუდმივი დამატებები მოწმობს პროექტის მასშტაბების ცუდად გაგებას. შეზღუდვებისა და პროექტის მასშტაბების წინასწარ განსაზღვრა ამცირებს მუდმივი დამატებების შეტანის შესაძლებლობებს.

რაღაც მომენტში პროექტის ხელმძღვანელმა, ან აუდიტორულმა ჯგუფმა შეიძლება მოითხოვოს პროექტის შეწყვეტა, რათა ის დასასრულამდე იქნეს მიყვანილი. თუმცა ასეთი პროექტები გვიჩვენებენ, რომ მაშტაბის ღირებულებისა და გრაფიკის დაცვა ძლივს-ძლივობით ხდება, საჭიროა მთელი ძალისხმევა მისი დასრულებისათვის.

პროექტის ხელმძღვანელებს, აუდიტორულ ჯგუფებს, ან პროექტების ჯგუფებს რამდენიმე ალტერნატივა გააჩნიათ, მათ შეუძლიათ გადახედონ პროექტის დასრულებას, ან მის მასშტაბს, რათა დასრულდეს პროექტი. მათ შეუძლიათ ბიუჯეტის, ან რესურსების შეზღუდვა, შეუძლიათ დაადგინონ დროის ლიმიტი.

ყველა ალტერნატივა მიმართულ უნდა იქნას იმაზე, რომ რაც შეიძლება მალე დასრულდეს პროექტი, რათა შეზღუდულ იქნეს დამატებითი დანახარჯები და მიღებულ იქნეს დადებითი შედეგები შესრულებული პროექტიდან. აუდიტორულმა ჯგუფმა რეკომენდაცია უნდა გაუწიოს დასრულებამდე ასეთი პროექტების დაყვანის მეთოდებს. ჩვეულებრივ წარუმატებელი პროექტების გამოვლენა ადვილია და აუდიტორული ჯგუფისთვის სირთულეს არ წარმოადგენს მათი დახურვა. თუმცა მთელი ძალდონე უნდა იქნას გამოყენებული, რათა პროექტის დახურვისთვის მოცემულ იქნეს ტექნიკური დასაბუთება. პროექტის მონაწილეებს არ უნდა დარჩეთ უხერხულობისა და სირცხვილის გრძნობა იმის გამო, რომ ისინი მუშაობდნენ პროექტზე, რომელიც არ შედგა.

არშემდგარი პროექტები. ხშირია შემთხვევები, როცა პროექტები არ არის წარმატებული სხვადასხვა მიზეზის გამო. მაგალითად ახალი ტექნოლოგიური პროდუქტის პროტოტიპის შემუშავების დროს შეიძლება აღმოჩნდეს, რომ თავდაპირველი იდეის განხორციელება უბრალოდ შეუძლებელია. ან ახალი წამლის შემუშავების დროს გვიხდება უარის თქმა პროექტზე იმიტომ, რომ მისი გვერდითი ეფექტები მიუღებელია.

პრიორიტეტების შეცვლა. პრიორიტეტების გუნდი ხელახლა განიხილავს ხოლმე პროექტის შერჩევის პრიორიტეტებს იმისათვის, რომ ისინი შეესაბამებოდნენ ორგანიზაციული კურსის ცვლილებებს. ჩვეულებრივ ასეთი ცვლილებები ძალზე უნმიშვნელოა, მაგრამ ხშირად სერიოზული ცვლილებების განხორციელება ორგანიზაციაში მოითხოვს პრიორიტეტების სერიოზულ გადახედვას. ამ გარდამავალ პერიოდში გეისდება ცვლილებების შეტანა პროექტში, ან უარის თქმა მათზე. პროექტის შესრულების დროს ძირითადი პრიორიტეტების მნიშვნელობა შეიძლება შემცირდეს, ან შეიძლება საერთოდ დაკარგოს მნიშვნელობა, თუ იცვლება პირობები. მაგალითად, კომპიუტერული თამაშების კომპანიამ როცა გაიგო, რომ მათმა ძირითადმა კონკურენტმა ბაზარზე გამოუშვა სამ განზომილებიანი 64 ბიტისანი თამაში მაშინ, როდესაც მათი კომპანია დაკავებული იყო პროექტით 32 ბიტისანი თამაშების შემუშავების თაობაზე. ამ მომენტიდან 32 ბიტისანი თამაშები მოძველებულად იქცა. მათ შეწყვიტეს არსებობა. ე რედიტკ ანდ ანტელ-მა პროექტის დახურვის ამ ტიპს უწოდა „ მკვლელობასთან დაკავშირებით არსებობის შეწყვეტა“. აუდიტორულმა ჯგუფებმა გადაწყვიტეს დაეხურათ მრავალი პროექტი: განაპირა პროექტები, ან ისინი, რომლებიც იყვნენ „შუალედურ ზონაში“ და მნიშვნელოვან სირთულეს წარმოადგენდა მათი ანალიზი და გადაწყვეტილებათა მიღება.

ზოგიერთ შემთხვევაში პროექტის მნიშვნელობა თავდაპირველად არასწორად იყო შეფასებული; ზოგიერთებში-შეიცვალა მოთხოვნები. ზოგჯერ კი პროექტის შესრულება არ იყო მიზანშეწონილი, ან მთლიანად შეუძლებელი. რადგან აუდიტორული ჯგუფები და პრიორიტეტების გუნდი პერიოდულად ამოწმებენ პროექტს, დამოკიდებულების შეცვლა პროექტის როლისადმი (პრიორიტეტისადმი) სწრაფად ხდება ცხადი. თუ პროექტი ხელს არ უწყობს ორგანიზაციის

სტრატეგიის განხორციელებას, აუდიტორულმა ჯგუფმა, ან პრიორიტეტის გუნდმა უნდა გააკეთოს პროექტის დახურვის რეკომენდაცია. ასეთ შემთხვევაში ეს პროექტები ინტეგრირდებიან მონათესავე პროექტებში, ან ყოველდღიურ ოპერაციებში კპოვებენ ასახვას.

გასაგებია, რომ პროექტის განხორციელების დროს შეიძლება მოხდეს ცვლილებები ტექნოლოგიებსა და მოთხოვნილებებში. შეცვლის თუ არა ეს პროექტის პრიორიტეტს? ეს სიტუაცია მიგვიყვანს რესურსების ახლებურად განაწილების პრობლემაზე. დარჩება თუ არა პროექტის პრიორიტეტი ისეთივე, ვითვალისწინებთ თუ არა პროექტში ახალი ტექნოლოგიის ჩართვასთან დაკავშირებულ დამატებით დანახარჯებს? თუ პასუხია: „დიახ“, მაშინ ეს ცვლილებები ასახულ უნდა იქნეს ბიუჯეტსა და გრაფიკზე მათი ზეგავლენის გათვალისწინებით. თუ პასუხი უარყოფითია, მაშინ აუდიტორულმა ჯგუფმა უნდა გააკეთოს პროექტის დახურვის რეკომენდაცია. (აღსანიშნავია, რომ დანახარჯები ამ წერტილში მცირდება, ამიტომ მისაღები გადაწყვეტილებები დაფუძნებული უნდა იყოს მომავალ დანახარჯებსა და პროექტის მომგებიანობაზე.)

პროექტის „პრიორიტეტის შეცვლა“, ან შეწყვეტა რთული ამოცანაა. საპროექტო გუნდი შეიძლება თვლიდეს, რომ პროექტის პრიორიტეტი ჯერ კიდევ საკმაოდ მაღალია სხვა პროექტებთან მიმართებაში, ხოლო ხშირად საკუთარი თავმოყვარეობაც და სამუშაოც ეჭქვეშაა დაყენებული. მონაწილეები, ან გუნდი თვლიან რომ წარმატება შორს არ არის. პროექტზე უარი მარცხის ტოლფასია. ჩვეულებრივ ისინი რომლების დარჩნენ პროექტში მაშინ, როდესაც პროექტი უახლოვდებოდა დასასრულს, იღებენ ჯილდოს იმისთვის, რომ ფარ-ხმალი არ დაყარეს. ემოციებთან დაკავშირებული საკითხები ართულებენ პროექტის დახურვას.

პროექტის დახურვისთვის ბრალი არ უნდა დადგოთ ცალკეულ ადამიანებს. უნდა ვეძებოთ სხვა მიზეზები, რათა გამართლებულ იქნეს პროექტის დახურვა, ან

განვსაზღვროთ პროექტის პრობლემა. მაგ: შეიცვალა შემკვეთის გემოვნება, ან მოთხოვნები, ტექნოლოგია წინ უსწრებს პროექტს, ან კონკურენტს გააჩნია უკეთესი, უფრო მოწინავე პროდუქტი ან მომსახურება. ეს მიზეზები არ არის დამოკიდებული ორგანიზაციაზე და ყველას ესმის, რომ შეუძლებელია მათი გაკონტროლება. სხვა მიზეზი შეიძლება იყოს პროექტის ხელმძღვანელის, ან გუნდის წევრის შეცვლა. ეს იძლევა საშუალებას შემცირდეს გუნდის ვალდებულებები და გამარტივდეს პროექტის დახურვა, მაგრამ ამის გამოყენება შეიძლება მხოლოდ უკიდურეს შემთხვევაში. დაუსრულებელი პროექტის დახურვის დროს ძირითადი მიზანი უნდა იყოს პროექტის გუნდის წევრების უხერხულობის მინიმუმამდე დაყვანა.

სიგნალები პროექტის ვადამდელი დახურვის, ან შემდგომი გაგრძელებისთვის

იმათვის ვინც პირველად იღებს მონაწილეობას აუდიტორული ჯგუფის მუშაობაში, სასარგებლო იქნება იმ ნაშრომების წაკითხვა, რომლებშიც განისაზღვრება ბარიერები პროექტის შესრულების გზაზე, აგრეთვე წარმატების ხელშემწყობი ფაქტორები. ამ ფაქტორების ცოდნა დაგვეხმარება განვსაზღვროთ არეები აუდიტის ჩასატარებლად. ფაქტორები გვიჩვენებენ, თუ სად შეიძლება გაჩნდეს პრობლემა, ან საიდან მოვა წარმატება. მთელი რიგი ნაშრომები მიეძღვნა ამ სფეროს შესწავლას. ყველა ნაშრომში ცალსახად აღნიშნულია, რომ პროექტის მაშტაბის არასწორი განსაზღვრა პროექტის წარმატების ძირითადი ბარიერია. არ არსებობს მტკიცებულება იმისა, რომ ეს ფაქტორები იცვლება დროთა განმავლობაში. თუმცა არსებობს განსხვავებანი სხვადასხვა დარგებში ფარდობითი მნიშვნელობის განსაზღვრაში. 12.2 ცხრილში მოყვანილია ბარიერები, რომლებიც გამოავლინა პროექტების 1654 ხელმძღვანელმა გობელისა და ლარსონის მიერ ჩატარებული კვლევების დროს. 12.2 ცხრილში მოყვანილი

სიგნალები სასარგებლო აუდიტორიული
ჯგუფებისთვის შესასრულებელი პროექტების წინასწარ
შემოწმებათა ჩატარების დროს, ან პროექტის
დასრულების შემდგომი შემოწმებისას.

ცხრილი 12.2
ბარიერები პროექტის წარმატების გზაზე

ოპერაცია*	ბარიერი
დაგეგმვა 32%	<ul style="list-style-type: none"> • არამკაფიო განსაზღვრა • წარუმატებელი გადაწყვეტილების მიღება • ცუდი ინფორმაციულობა • ცვლილებები
კალენდარული დაგეგმვა 12%	<ul style="list-style-type: none"> • მკაცრი გრაფიკი • გრაფიკის შეუსრულებლობა • სამუშაო გრაფიკის ცუდი მართვა
ორგანიზაცია 11%	<ul style="list-style-type: none"> • ქვეანგარიშმგებლობისა და პასუხისმგებლობის არ არსებობა • პროექტის სუსტი მართვა • უმაღლესი ხელმძღვანელობის ჩარევა
კადრებით დაკომპლექტება 12%	<ul style="list-style-type: none"> • შეუსაბამო პერსონალი • პროექტის არაკომპეტენტური ხელმძღვანელი • კადრების დენადობა საპროექტო გუნდში • დაკომპლექტების ცუდად ორგანიზებული პროცესი
ხელმძღვანელობა 26%	<ul style="list-style-type: none"> • ცუდი კოორდინაცია • ცუდი კავშირი • ცუდი ხელმძღვანელობა • ნაკლები მიდრეკილება
კონტროლირება 7%	<ul style="list-style-type: none"> • ცუდად კონტროლირდება ბოლომდე მიყვანა • ცუდი მონიტორინგი • კონტროლის სისტემის არ არსებობა • არ ხდება პრობლემების ამოცნობა

* ყურადღება მიაქციეთ იმას, რომ 1654 მონაწილედან 32% -მა გააუქმა ბარიერები დაგეგმვაში; 12% -მა კალენდარულ დაგეგმვაში და ა.შ.

გადაწყვეტილება პროექტის დახურვის შესახებ

დაუსრულებელი პროექტისთვის გადაწყვეტილება პროექტის დახურვის, ან გაგრძელების შესახებ ძირითადად არის ორგანიზაციული რესურსების განაწილების საკითხი. უნდა გამოყოს თუ არა ორგანიზაციამ დამატებითი რესურსები, რათა დაასრულოს პროექტი და შეასრულოს პროექტის მიზნები? ეს არ არის მარტივი გადასაწყვეტი. დასაბუთებები პროექტის დახურვის, ან გაგრძელებისთვის ხშირად დაფუძნებულია მრავალრიცხოვან ფაქტორულ დანახარჯებზე, რომლებიც სუბიექტურია. ამიტომ თავიდან უნდა ავიცილოთ დასკვნების გაკეთება ადამიანებთან, ან ჯგუფთან მიმართებაში. აუდიტორული ანგარიში კონცენტრირებული უნდა იყოს ორგანიზაციულ პირებზე, პირობათა შეცვლაზე, პრიორიტეტების შეცვლაზე, რომლებიც მოითხოვენ მწირი ორგანიზაციული რესურსების გადანაწილებას.

როდესაც აუდიტორული ჯგუფი, ან პრიორიტეტების გუნდი გვთავაზობენ პროექტის დახურვას, ეს დაკავშირებულია ადამიანებთან და შეიძლება მას ჰქონდეს მნიშვნელოვანი ეფექტი. ამიტომ ინფორმაცია ამის შესახებ უნდა გამომდინარეობდეს უმაღლესი დონის მენეჯერისგან. ხშირად გადაწყვეტილებებს დახურვის შესახებ უტოვებენ აუდიტორულ ჯგუფს, ან პრიორიტეტების გუნდს. პროექტის დახურვის შესახებ გამოცხადებამდე საჭიროა მომზადებულ იქნეს პროექტებზე გუნდის წევრების მომავალი განაწილების გეგმა.

პროექტის დახურვის პროცესი

დასასრულთან პროექტის მიახლოების დროს, პერსონალისა და მოწოდებლობების წარმართვა ხდება სხვა ოპერაციებსა და პროექტებზე. პროექტის დასრულების ეტაპის მართვა ისევე მნიშვნელოვანია, როგორც პროექტის ნებისმიერი სხვა ეტაპისა. ზოგჯერ რთულია ვაიძულოთ პროექტის ხელმძღვანელი და მისი გუნდი დაასრულონ პატარ-პატარა საქმეები. მაგალითად, მოქმედებებზე ორიენტირებული პროექტის მართვის პროფესიონალებისთვის ძალზე მოსაწყენია დაწეროს ჯამური ანგარიში. ისინი ეძებენ თავიანთი ცოდნის გამოყენების ახალ სფეროებს და ახალ შესაძლებლობებს. პროექტის დასრულებასთან დაკავშირებული ძირითადი ოპერაციებია: გეგმის შემუშავება, კადრებით დაკომპლექტება და გეგმის შესრულება. პროექტის დახურვის გეგმა მოიცავს პასუხებს კითხვებზე:

- რომელი ეტაპებისგან შედგება პროექტის დახურვის პროცესი?
- ვინ გადაწყვეტს ამ ამოცანებს?
- როდის იწყება და სრულდება დასრულების პროცესი?
- როგორ მოხდება პროექტის გადაცემა? საკადრო უზრუნველყოფას არ გააჩნია განსაკუთრებული მნიშვნელობა, თუ პროექტი მომენტალურად არ სრულდება. თუ პროექტს უცებ წყვეტენ, ვადამდე მის დასრულებამდე, მაშინ შეიძლება აზრი ჰქონდეს იმას, რომ ვინმე სხვამ და არა პროექტის ხელმძღვანელმა მოახდინოს მისი დახურვა. წარმატებულ პროექტებში ყველაზე ხშირად პროექტის ხელმძღვანელი ახორციელებს პროექტის დახურვის პროცესს. ამ შემთხვევაში ყველაზე უმჯობესია, რომ პროექტის ხელმძღვანელმა იცოდეს თავისი შემდგომი დავალება.

ეს იქნება სტიმული პროექტის სწრაფი დასრულებისა და ახალ დავალებებზე გადასვლისთვის.

ცნობა პროექტის გეგმისა და გრაფიკის სასწრაფოდ დასრულების შესახებ საპროექტო გუნდს საშუალებას აძლევს: 1) ფსიქოლოგიურად მოემზადოს პროექტის დასრულებისთვის და 2) მოემზადოს ახალ დავალებაზე გადასვლისთვის. გუნდის წევრებისთვის იდეალური ვარიანტია უკვე მომზადებული ახალი დავალების არსებობა ამ მომენტისთვის, როდესაც გამოცხადებულია უკვე პროექტის დასრულება. პროექტის დასრულების ეტაპი წარმოადგენს დიდ დილემას, როდესაც პროექტის მონაწილეები მოუთმენლად ელიან ახალ პროექტებს და ახალ შესაძლებლობებს. პროექტის ხელმძღვანელის ამოცანაა- გუნდის აქცენტის გადატანა პროექტის ოპერაციებზე და პროექტის დასრულებამდე შემკვეთისთვის მის გადაცემაზე. ხელმძღვანელისთვის აუცილებელია მხარი დაუჭიროს გუნდის ენთუზიაზმს პროექტის დასრულებამდე, რომელიც შეიძლება შეიცვალოს პროექტის დასკვნით სტადიებში.

პროექტის დახურვის გეგმის შესრულება შედგება რამდენიმე დასკვნითი ოპერაციებისაგან. მრავალ ორგანიზაციაში, პროექტის დასრულების გამოცდილებიდან გამომდინარე, ეს ჩამონათვალი იზრდება. დახურვის პროცესის განხორციელება შედგება 5 ძირითადი ოპერაციისგან:

1. პროექტის დახურვის შესახებ კლიენტის დავალების მიღება.
2. ყველა რესურსის დახურვა და მათი ახალ ობიექტებზე გადაცემა.
3. პროექტის გუნდის წევრების გადანაწილება.
4. ყველა ფინანსური ოპერაციის დახურვა და თვალყურის დევნება, რომ ყველა ანგარიში ანაზღაურებულ იქნას.
5. პროექტის გუნდის, პროექტო გუნდის წევრებისა და პროექტის ხელმძღვანელის მუშაობის შეფასება.

ნახ.12.2-ზე წარმოდგენილია კოსმოსური კომპანიისთვის ხელახლა კოდირების პროექტის დახურვის ოპერაციათა არასრული ჩამონათვალი.

პროექტის დახურვის პროცესის ორგანიზაცია რთული სამუშაოა, რომელიც ამოწმებს მენეჯერის ხელმძღვანელობის უნარს. პროექტის დახურვა ყოველთვის დაკავშირებულია ემოციათა გამოვლენასთან. ეს ერთი მხრივ, სასიხარულოა პროექტის წარმატებით დასრულებიდან გამომდინარე, და მეორე მხრივ, სამწუხაროცაა ახალ მეგობრებთან განშორების გამო. ჩვეულებრივ, ორგანიზაცია აწვობს დღესასწაულს პროექტის დასრულების ფაქტთან დაკავშირებით. ეს შეიძლება იყოს არაფორმალური სადამო სამუშაოს შემდეგ, ან ბანკეტი დაჯილდოებებითა და მონაწილეთა დამსახურებების აღიარებით.

ასეთი დღესასწაულები პროექტის მონაწილეთა ცხოვრებაში მუშაობის გარკვეული ეტაპის დასრულებისა და ემოციური აღმავლობის გრძობის ეტაპია, როდესაც ისინი ერთმანეთს შორდებიან. თუ პროექტი აღმოჩნდა არც თუ ისე წარმატებული, მაშინ პროექტის დახურვისადმი მიძღვნილ ზეიმს შეიძლება უბრალოდ საზეიმო ცერემონიის ფორმა ჰქონდეს, რაც დაკავშირებული იქნება მუშაობის გარკვეული ეტაპის დასრულებასთან და ადამიანებს ცხოვრების გაგრძელების სტიმულს მისცემს.

ცხრილი 12.3

პროექტის „European Space Launch, AG“ დახურვაზე ჩასატარებელი

ოპერაციების ჩამონათვალი

პროექტი

Euro

Conversion

შემკვეთი: საფინანსო განყოფილება

პროექტის ხელმძღვანელი: ჰანს კრამერი.
დასრულების თარიღი: 12.12.1

	შესრულების ვადა	პასუხისმგებლობა	შენიშვნა
განყოფილების მიერ რეგისტრაცია	16/12	ჰანსი	
თვის Euro პროგრამის	28/12	ჯონი	ყველა განყოფილების ჩატა
გრაფიკის/დედნის ექსპერტი/ფაქტიური ანგარიშები	31/12	მაიკე	
დებთან ყველა დახურვა	31/12	გუილო	
ზე ყველა განაწესის	31/12	მაიო	
ტერიტორიული ანგარიშის	31/12	გუილო	
ო გუნდის მუშაობა	16/12	სოფი	
კორამული პროგრამის მართვის მუშაობების შესწავლის	31/12	მაიო სოფი	<ul style="list-style-type: none"> გამოკითხვის სტანდარტების გამოყენება კადრების შემუშავების ადმინისტრაცია
გული ანგარიში და მუშაობებზე გაკვეთილებზე	4/01	ჰანსი	ყველა დაინტერესდეს ინფორმირება
გაკვეთილების შეტანა და ბაზაში	10/01	მაიკე	ინფორმაციის გაზიარება და დაკავშირება
ის განაწილება		სოფი	ყველა დაინტერესდეს ინფორმირება

12.5. პროექტის ხელმძღვანელის, გუნდის წევრებისა და მთელი გუნდის მუშაობის შეფასება

შემოწმება მოიცავს: პროექტის გუნდის, გუნდის ცალკეული წევრებისა და პროექტის ხელმძღვანელის საქმიანობის შეფასებას. საქმიანობის შეფასება მნიშვნელოვანია ქვევის შეცვლისთვის, კარიერული ზრდის შენარჩუნებისთვის და ორგანიზაციაში სწავლების საშუალებით უწყვეტი გაუმჯობესების პროცესის შენარჩუნებისთვის. **შეფასება გულისხმობს გაზომვას განსაზღვრული კრიტერიუმების შესაბამისად.** გამოცდილება ადასტურებს, რომ მთელი მოლოდინი, კრიტერიუმები, ორგანიზაციული კულტურა და შეზღუდვები იყოს შესაბამისი, თუ ეს არ არის, მაშინ დაზარალებულია შეფასების პროცესის ეფექტიანობა. უმეტესად შეფასებები არ ხდება ისე, როგორც უნდა ხდებოდეს. პრაქტიკოსები ამის 2 მიზეზს ასახელებენ:

1. აღმნიშვნის შეფასებები ხდება ორგანიზაციის ხელმძღვანელების მიერ;
2. გუნდის საქმიანობის ტიპური შეფასება ეფუძნება დროს, დანახარჯებსა და სპეციფიკაციებს.

ორგანიზაციების უმრავლესობა არ სცილდება ამ პარამეტრებს. თუმცა ისინი ძალზე მნიშვნელოვანია. ორგანიზაციამ უნდა შეაფასოს: გუნდის შექმნის პროცესი, ჯგუფური გადაწყვეტილებების ეფექტიანობა, პრობლემების გადაჭრის პროცესი, ჯგუფის დარაზმვა, ნდობა ჯგუფის წევრებს შორის, ხარისხი და ინფორმაციის გაცვლა. გუნდის, გუნდის წევრებისა და პროექტის ხელმძღვანელის შეფასება საკმაოდ რთულია და დამოკიდებულია პროექტზე.

გამოკვლევების არსი

გუნდის საქმიანობის შეფასება. ჯოზეფ ფუსკომ გამოიკვლია 134 სხვადასხვა პროექტი, რომელშიც მონაწილეობას ღებულობდა პროექტების 1667 ხელმძღვანელი. რესპოდენტთა 52%-მა აღნიშნა, რომ მათი გუნდის საქმიანობას არ მიუღია კოლექტიური შეფასება. 22%-მა აღნიშნა, რომ მათი გუნდის საქმიანობა შეფასებული იქნა, თუმცა, როგორც შემდგომში შესწავლამ გვიჩვენა, შეფასება არაფორმალური იყო და გრძელდებოდა 20 წელზე მეტხანს. გუნდის საქმიანობის შეფასების პრაქტიკის ნაკლოვანებებმა შეიძლება მოგვცეს არასწორი ორიენტირები. გუნდის ცალკეული წევრები უარყოფენ აზრს მთელი გუნდის ცუდად მუშაობის შესახებ, აცხადებენ რომ „მე შევასრულე ჩემი სამუშაო“. გუნდის შეფასების პრაქტიკა საჭიროა იმისთვის, რომ გუნდის ყველა წევრს ესმოდეს, რომ ისინი ერთმანეთთან დაკავშირებულნი არიან საქმით და ერთად აგებენ პასუხს საერთო საქმეზე, ამით ამცირებენ ინდივიდუალიზმს მუშაობაში. თითქმის არც ერთ გამოკვლეულ კომპანიაში არ არსებობდა პროექტის მართვის წახალისების ეფექტიანი სისტემა.

გუნდის შეფასება

პროექტის გუნდის შემოწმება რომ იყოს ეფექტიანი და სასარგებლო, პროექტის დაწყებამდე საჭიროა რამდენიმე პირობის არსებობა:

1. არსებობს თუ არა საქმიანობის შეფასების კრიტერიუმები? (არ შეიძლება ვმართოთ ის, რისი გაზომვაც არ შეგვიძლია). გასაგებია თუ არა მიზნები მთელი გუნდისთვის და ცალკეული ადამიანებისთვის? არიან თუ არა ისინი მასტიმულირებელნი? მიღწევადნი? მიყვარათ თუ არა მათ დადებით შედეგამდე?
2. ცნობილია თუ არა გუნდის ყველა წევრისთვის ვალდებულებები და შეფასების კრიტერიუმები?

3. არის თუ არა გუნდის გასამრჯელო შესაბამისი? გუნდის წევრებს მიაჩნიათ თუ არა, რომ უმაღლესი დონის ხელმძღვანელი გუნდის სინერგიას თვლის მნიშვნელოვნად?
4. არსებობს თუ არა კარიერული ზრდის შესაძლებლობები პროექტის წარმატებული ხელმძღვანელებისთვის?
5. გააჩნია თუ არა გუნდს საკმარისი უფლებამოსილებები ხანმოკლე სირთულეების გადასაჭრელად?
6. არსებობს თუ არა ნდობის საკმაოდ მაღალი დონე, რომელიც განისაზღვრება ორგანიზაციული კულტურით?
7. გუნდის შეფასება უნდა სცილდებოდეს დროის, დანახარჯებისა და სპეციფიკაციების შეფასების ჩარჩოებს. არსებობს თუ არა კიდევ რაიმე კრიტერიუმი ამ სამის გარდა?

მე-10 თავში მოყვანილი “მაღალეფექტიანი გუნდების მახასიათებლები“ შეიძლება გამოყენებულ იქნეს გუნდის ეფექტიანობის საზომად.

პრაქტიკაში გუნდის შეფასების პროცესი მრავალფეროვანია, განსაკუთრებით თუ შეფასება სცილდება: დროის, ბიუჯეტისა და სპეციფიკაციების ჩარჩოებს. გუნდის შეფასების ტიპიურ მექანიზმს წარმოადგენს ინსპექტირება, რომელიც ტარდება კონსულტანტის, კადრების განყოფილების წარმომადგენლის მიერ, ან ელექტრონული ფოსტის საშუალებით. შემოწმება, ჩვეულებრივ შემოიფარგლება გუნდის წევრების შემოწმებით, მაგრამ ზოგიერთ შემთხვევაში პირებს, რომლებიც დაინტერესებულნი არიან პროექტით და რომლებიც ურთიერთქმედებენ გუნდთან, შეუძლიათ ჩაერთონ შემოწმებაში. როდესაც შემოწმების შედეგები შეტანილია ცხრილში, გუნდი

ხედება უმაღლეს ხელმძღვანელობას და განიხილება შედეგები. არასრული შემოწმების მაგალითი მოყვანილია ცხრილში 12.3.

ეს სხდომები შეიძლება შევადაროთ სემინარებს გუნდის შექმნის თაობაზე, რომლებიც აღწერილია მე-10 თავში, იმის გამოკლებით, რომ ისინი გამოკვლევების შედეგებს იყენებენ გუნდის განვითარების, მისი სუსტი და ძლიერი მხარეებისა და მიღებული გაკვეთილების შესაფასებლად, რომლებიც შეიძლება გამოვიყენოთ მომავალ პროექტებში.

ასეთი საინსპექციო შემოწმებების საშუალებით გუნდის შეფასების შედეგები სასარგებლოა ქცევის შესაცვლელად, დახმარების გაწევის მეთოდისთვის და უწყვეტი სრულყოფისთვის გადამწყვეტი მნიშვნელობის მისანიჭებლად.

ცხრილი.12.3.

გუნდის შეფასების შედეგები

მოყვანილი სკალის გამოყენებით	არ ვეთანხმები	
შეაფასეთ მტკიცებულებები		
1. გუნდს აერთიანებდა საერთო მიზნის გრძნობა, თითოეული მონაწილე ცდილობდა ხელი შეეწყო პროექტის მიზნების მიღწევისთვის.	1	2
2. პატივს სცემდნენ სხვების თვალსაზრისს, ხდებოდა სხვადასხვა აზრის გამოთქმის წახალისება.	1	2
3. გუნდის წევრების ურთიერთქმედება ხდებოდა სასიამოვნო დაკეთილმოსურნე ატმოსფეროში.	1	2

გუნდის ცალკეული წევრებისა და პროექტის მართვის შეფასება

მოელი გუნდის შეფასება ძალზე მნიშვნელოვანია, მაგრამ ზოგჯერ პროექტის ხელმძღვანელს თხოვენ შეაფასოს გუნდის ცალკეული წევრების საქმიანობა. ასეთი შეფასება ჩვეულებრივ, საჭიროა პროექტის დახურვის დროს და მას ითვალისწინებენ, ორგანიზაციის საქმიანობის ყოველწლიური შეფასებისას. ეს შეფასება წარმოადგენს პერსონალის პირადი საქმის მთავარ ელემენტს და ხშირად სამსახურებრივი წინსვლისა და ხელფასის ზრდის საფუძველია. სხვადასხვა ორგანიზაციაში შეფასების პროცესში პროექტის ხელმძღვანელები სხვადასხვა ხარისხით არიან ჩართულნი. იმ ორგანიზაციებში, სადაც პროექტების მართვა ხდება ფუნქციური ორგანიზაციის, ან ფუნქციური მატრიცის ჩარჩოებში, განსაზღვრულ უბანში სამუშაოების შესრულებაზე პასუხისმგებელი მენეჯერები და პროექტის ხელმძღვანელები პასუხს აგებენ პროექტის შეფასებაზე. უბნის ხელმძღვანელს შეუძლია სთხოვოს პროექტის ხელმძღვანელს აზრის გამოთქმა კონკრეტულ პროექტზე ცალკეული ადამიანების საქმიანობის შეფასების შესახებ და ეს გათვალისწინებულ იქნება მისი საქმიანობის ზოგადი შეფასებისას. ბალანსირებულ მატრიცაში, პროექტის ხელმძღვანელი და უბნის ხელმძღვანელი ერთად აფასებენ გუნდის წევრთა საქმიანობას. პროექტის მატრიცებსა და საპროექტო ორგანიზაციებში, სადაც სამუშაოს დიდი ნაწილი დაკავშირებულია პროექტთან, პროექტის ხელმძღვანელი პასუხს აგებს საქმიანობის ინდივიდუალურ შეფასებაზე. ახალი პროცესი, რომელიც იძენს სულ უფრო მეტ აღიარებას, მდგომარეობს მრავლობით შეფასებაში, ან სრული “ 360⁰ - იანი უკუკავშირის “ მიღებაში. ეს გულისხმობს ყველა იმ ადამიანის აზრის გამოთქმას გუნდის წევრების საქმიანობის შესახებ, რომლებიც ჩართულნი არიან პროექტში. აქ იგულისხმება არა მარტო პროექტისა და უბნის ხელმძღვანელები, არამედ

მდგომარეობით თანაბარი ადამიანები,
დაქვემდებარებულები და კლიენტებიც.

საქმიანობის შეფასება ასრულებს 2 მნიშვნელოვან
ფუნქციას:

1. **ხასიათის განვითარების** ფუნქცია, რომელიც აქცენტს აკეთებს პიროვნების ძლიერი და სუსტი მხარეების განსაზღვრასა და საქმიანობის გასაუმჯობესებლად მოქმედებათა გეგმის შემუშავებაზე;
2. **შემფასებლური** ფუნქცია რომელიც დაკავშირებულია ადამიანის საქმიანობის შეფასებასთან, რათა განისაზღვროს მისი ხელფასი და სხვა საზღაური.

ეს ორი ფუნქცია შეთავსებულია. მოსამსახურეები ცდილობენ გაარკვიონ, რამდენს მიიღებენ. მენეჯერები უფრო მეტად არიან დაინტერესებულნი თავიანთი გადაწყვეტილებების გამართლებაში, როგორ გაუმჯობესდეს მუშაკების საქმიანობა. ძნელია იყო მასწავლებელიც და მოსამართლაც. საქმიანობის შეფასების სისტემების საკითხებით დაკავებულმა რამდენიმე სპეციალისტმა გვიჩვენა გამოგვეყო იმ საქმიანობის შეფასება, რომელიც კონცენტრირებულია მუშაკების საქმიანობის გაუმჯობესებაზე და ანაზღაურების შეფასება, რომელიც დაკავშირებულია ფულადი ჯილდოების განაწილებასთან. ზოგიერთ მატრიცულ ორგანიზაციაში პროექტის ხელმძღვანელები ატარებენ საქმიანობის მიმოხილვას მაშინ, როდესაც უბნების ხელმძღვანელები პასუხს აგებენ ანაზღაურების გადახედვაზე. საქმიანობის კონტროლი შეიძლება იყოს პროექტის დახურვის პროცესის ნაწილი. ანაზღაურების გადახედვა საქმიანობის ყოველწლიური შეფასებების ძირითად მიზანია. ზოგიერთი ორგანიზაცია ცდილობს გადაჭრას ეს დილემა: უნაწილებს ფულად ჯილდოს პროექტზე მუშაობისთვის მხოლოდ ჯგუფს. მნიშვნელოვანია კონტროლის განხორციელება, რომელიც

მიმართულია საქმიანობის გაუმჯობესებისაკენ, რადგან ანაზღაურების გადახედვა ხშირად არ შედის პროექტის ხელმძღვანელის უფლებამოსილების სფეროში.

საქმიანობის მიმოხილვა

ორგანიზაციები სხვადასხვა მეთოდებს იყენებენ პროექტის მუშაკების ინდივიდუალური საქმიანობების შესამოწმებლად. ინდივიდუალური მუშაობის ყველა მეთოდი კონცენტრირებულია ტექნიკურ და სოციალურ უნარში, რომელიც ჩადებულია პროექტის მიმდინარეობასა და გუნდის მუშაობაში. ზოგიერთ ორგანიზაციაში შეფასება ატარებს პროექტის ხელმძღვანელსა და გუნდის წევრებს შორის არაფორმალური მსჯელობის ხასიათს. სხვა ორგანიზაციებში ხელმძღვანელს სთხოვენ წერილობით დოკუმენტს პროექტის საქმიანობის შეფასებისა და აღწერის შესახებ. ზოგიერთი ორგანიზაცია იყენებს შეფასებების შკალას, რომელიც გუნდის შეფასების შკალის მსგავსია. როდესაც პროექტის ხელმძღვანელი აფასებს მუშაკებს განსაზღვრული შკალის მიხედვით (მაგალითად, 1-დან 5 ბალამდე) საქმიანობის სხვადასხვა პარამეტრის (მაგალითად, გუნდში მუშაობის, კლიენტთან ურთიერთობების) მიხედვით. ზოგიერთი ორგანიზაცია ზრდის ამ შკალას, უმატებს ქცევით აღწერებს, რომლებსაც გააჩნიათ შემფასებლური რეიტინგი, 1, 2 და ა.შ. თითოეულ მეთოდს გააჩნია თავისი ძლიერი და სუსტი მხარეები და მრავალ ორგანიზაციაში შეფასების სისტემა მიმართულია ძირითადი ოპერაციების შენარჩუნებისკენ და არა პროექტის სამუშაოების უნიკალურობისკენ. პროექტის ხელმძღვანელებმა რაც შეიძლება უკეთ უნდა გამოიყენონ ორგანიზაციაში მიღებული საქმიანობის შეფასების სისტემა. პროექტის ხელმძღვანელმა გუნდის თითოეულ წევრთან უნდა განიხილოს სამუშაო. შეთავაზებულია რამოდენიმე რჩევა საქმიანობის შეფასების ჩასატარებლად:

1. საქმიანობის შეფასება დაიწყო მუშაკის საქმიანობის პირადი შეფასებით. პირველი, ამან შეიძლება მოგცეთ ფასეული ინფორმაცია, რომლის შესახებ თქვენ ეჭვიც არ გქონდათ. მეორე, ეს შეიძლება იყოს გაფრთხილება იმის შესახებ, რომ შეიძლება იყოს შეუსაბამობები შეფასებებში. ეს ამცირებს იმის შესაძლებლობას, რომ განხილვას ექნება კრიტიკული ხასიათი.

2. თავიდან აიცილეთ შედარებები გუნდის სხვა წევრებთან; უკეთესია ადამიანი შეაფასოთ დადგენილი კრიტერიუმებისა და მოლოდინების თანახმად. უკეთესი იქნება გააკეთოთ შეფასება იმის მიხედვით, თუ რა უნდა გააკეთოს მუშაკმა თავისი საქმიანობის გასაუმჯობესებლად.

3. თუ კრიტიკა აუცილებელია, იგი წარმართეთ ქცევის კონკრეტულ ხერხებზე და არა კონკრეტულ ადამიანზე. აჩვენეთ თუ რა ზეგავლენა მოახდინა პროექტზე ქცევამ.

4. იყავით თანმიმდევრულები და სამართლიანები გუნდის ყველა წევრთან მიმართებაში. არაფერი არ იწვევს ადამიანში წყენის გრძობას ისე, როგორც ჭორი, რომ თითქოს მისი საქმიანობა სხვაგვარად ფასდება.

5. განხილეთ საქმიანობა, როგორც უწყვეტი პროცესის ერთ-ერთი მომენტი და გამოიყენეთ ეს მომენტი შეთანხმების მისაღწევად, თუ როგორ გაუმჯობესდეს მუშაკთა საქმიანობა.

აღნიშნული რჩევებით შესაძლებელია ხელმძღვანელობდნენ როგორც მენეჯერები, ისე დაქვემდებარებულები საქმიანობის ფორმალური შეფასებისას. არავინ არ იგრძნობს თავს კომფორტულად, თუ განხილვას ექნება შეფასებითი ხასიათი და ჩაივლის გაუგებრობისა და შეურაცყოფის ატმოსფეროში. ეს საშიშროებები შეიძლება თავიდან ავიცილოთ თუ პროექტის ხელმძღვანელებს მუდმივად ექნებათ უკუკავშირი გუნდის წევრებთან პროექტის შესრულების დროს, რათა გუნდის თითოეულ წევრს ჰქონდეს სრული წარმოდგენა იმის შესახებ, თუ როგორ მუშაობენ ისინი

და როგორი პასუხისმგებლობით ეკიდება მენეჯერი მათ მუშაობას ფორმალურ განხილვამდე. ხშირად ასეთი პროცესი გამოიყენება გუნდის წევრების საქმიანობის მიმოხილვისთვის. ის შეიძლება გამოყენებულ იქნეს პროექტის ხელმძღვანელის შეფასებისთვისაც. თუმცა მრავალი ორგანიზაცია აფართოებს ამ პროცესს ორგანიზაციის იმიჯის ასამაღლებლად. სწორედ ასეთ ორგანიზაციებში „უკუკავშირი 360 გრადუსით“ სრული მიმოხილვის ჩატარებისთვის ყველაზე პოპულარულია. პროექტზე ორიენტირებულ ორგანიზაციებში დირექტორი, ან პროექტების მართვის ვიცე-პრეზიდენტი პასუხისმგებელია კლიენტებთან, მომწოდებლებთან, გუნდის წევრებთან, კოლეგებთან და პროექტის კონკრეტული ხელმძღვანელობის საკითხებით დაკავებულ სხვა მენეჯერებისაგან ინფორმაციის შეგროვებაზე. ეს მიდგომა ითვლება პერსპექტიულად პროექტის ყველაზე უფრო წარმატებული ხელმძღვანელების მოსამზადებლად.

ზოგადი დასკვნები

პროექტის შემოწმება ხელს უწყობს ინდივიდუალურ და ორგანიზაციულ ცვლილებებსა და განვითარებას. ჩვენს მიერ განხილულ იქნა ანგარიშის შედგენისა და პროექტის შემოწმების ჩატარების პროცესები, გუნდის შეფასებებისა და ინდივიდუალური შეფასებების ჩატარების მნიშვნელობა და პროექტის დახურვა, რომლის ძირითადი მომენტები შემდეგია:

1. უმჯობესია გქონდეთ შემოწმებების ჩატარების თავისუფალი სისტემა, რათა თავიდან აიცილოთ ყოველგვარი მოულოდნელობა.
2. პროექტების (განსაკუთრებით მიმდინარე პროექტების) აუდიტი საჭიროა ჩატარდეს საგულდაგულოდ და გათვალისწინებულ იქნეს ადამიანთა რეაქცია. შემოწმება კონცენტრირებულ უნდა იქნეს საკითხებზე, პრობლემებსა და წარმატებებზე და არა ცალკეულ მუშაკებზე.

3. შემოწმება უკეთესია, თუ აუდიტორული გუნდი დაკომპლექტებული იქნება პროექტისაგან დამოუკიდებელი ადამიანებისაგან.
4. ანგარიშები შემოწმების შესახებ უნდა იყოს ხელმისაწვდომი და ისინი უნდა გამოვიყენოთ მუშაობაში.
5. შემოწმება ხელს უწყობს ორგანიზაციული კულტურის განმტკიცებას და მუდმივ სრულყოფასა და სწავლებას ორგანიზაციაში.
6. პროექტის დახურვა დაგეგმილ უნდა იქნეს და სათანადო ფორმით მიმდინარეობდეს .
7. უნდა იყოს განსაზღვრული გარკვეული „საკვანძო პირობები“, რათა შეგვეძლოს დახმარების გაწევა გუნდისთვის მისი ცალკეული შეკრებების შეფასებაში.
8. შეფასებულ უნდა იქნეს როგორც ინდივიდუალური, ისე გუნდური მუშაობა. საქმიანობის მიმოხილვა უნდა გამოვიყენოთ ფულადი გასამრჯელოსგან, ან სხვა ანაზღაურებადი მიმოხილვისაგან. კონკურენტული პირობები აიძულებენ ორგანიზაციას გამოიყენოს ორგანიზაციული სწავლებისა და უწყვეტი სრულყოფის მეთოდი. პროექტის შემოწმებათა რეგულარულმა გამოყენებამ მიგვიყვანა პროექტის მართვის სერიოზულ გაუმჯობესებამდე. ორგანიზაციის სულ უფრო და უფრო მეტი წევრი სწავლობს შეცდომებსა და პროექტის გაკვეთილებზე. სწავლობენ წარმატების ხელშემწყობ ფაქტორებზე. აღნიშნულიდან გამომდინარე, სრულყოფილი ხდება თვით პროექტის მართვის პროცესიც. ამ პროცესების განხორციელების ძირითად ინსტრუმენტს წარმოადგენს პროექტის შემოწმება და ანგარიში. პროექტის შემოწმებათა გამოყენება მნიშვნელოვნად გაიზრდება მომავალში. მომავალში სულ უფრო მეტი ორგანიზაცია გაჰყვება ორგანიზაციული სწავლებისა და უწყვეტი სრულყოფის პრინციპებს.

საკონტროლო კითხვები:

1. რითი განსხვავდება პროექტის აუდიტი კონტროლის სისტემისაგან ?

2. რომელი ინფორმაციის მიღებას გულისხმობთ პროექტის შემოწმებისას?
3. რატომაა რთული დამოუკიდებელი და ობიექტური აუდიტის ჩატარება?
4. რა პირადი მახასიათებლები და ცოდნა უნდა გავითვალისწინოთ აუდიტორული ჯგუფის ხელმძღვანელის შერჩევის დროს?
5. კომენტარი გაუკეთეთ შემდეგ გამონათქვამს: „ჩვენ არ შეგვიძლია ამჟამად პროექტის დახურვა. ჩვენ უკვე დავხარჯეთ პროექტის ბიუჯეტის 50 % -ზე მეტი.“
6. რატომ უნდა გამოვეყოთ საქმიანობის კონტროლი ანაზღაურების კონტროლისგან? როგორ უნდა გამოვეყოთ?

სავარჯიშო

წარმოიდგინეთ, რომ თქვენ ატარებთ პროექტის „International space station“ აუდიტორულ შემოწმებას. მიიღეთ ინფორმაცია და შეისწავლეთ მონაცემები პრესისა და ინტერნეტის საშუალებით პროექტის მიმდინარეობის შესახებ. როგორი იქნება წარმატებები და წარუმატებლობები? როგორი იქნება თქვენი პროგნოზები პროექტის დასრულებასთან მიმართებაში და რატომ? რა რეკომენდაციებს მისცემდით პროგრამის უმაღლესი დონის ხელმძღვანელობას და რატომ?

თავი XIII. საერთაშორისო პროექტები

13.1 საერთაშორისო პროექტების მოტივაცია

ეს თავი განკუთვნილია საერთაშორისო პროექტების მმართველობითი საკითხების უკეთ გასაცნობად. საერთაშორისო პროექტების მმართველები აწყდებიან მთელ რიგ პრობლემებსა და სიძნელებებს საერთაშორისო გარემო პირობებში. ამ სიძნელებების გადალახვის შედეგად შესაძლებელი ხდება მათი წარმატებული საქმიანობა. ასეთი სახის პრობლემებს მიეკუთვნება მაგალითად:

- სახლის, მეგობრებისა და ზოგჯერ ოჯახის გარეშე ყოფნა;
- საკუთარი ხასიათის რისკი;
- სამსახურში დანინაურების საშუალების ხელიდან გაშვება;
- უცხო ენა;
- კულტურა;
- კანონები;
- არახელსაყრელი პირობები.

რა თქმა უნდა, არსებობს დადებითი მხარეებიც. მაგალითად, შემოსავლების ზრდა, პასუხისმგებლობის მომატება, დანინაურების საშუალება, საზღვარგარეთ ნასვლა, ახალი მეგობრები. იმასთან დაკავშირებით, თუ როგორ უდგება ამ პრობლემებს და როგორ წყვეტს მათ საერთაშორისო პროექტის მმართველი, პროექტის მომწყობ ქვეყანაში, განისაზღვრება პროექტის წარმატება ან ჩავარდნა. ჩვეულებრივ, პროექტის მმართველს საერთაშორისო დავალების შესასრულებლად არა აქვს დადგენილი სამუშაო ჩარჩო. იმ მმართველებისათვის, რომლებიც მუშაობენ წარსული გამოცდილებისგან და კომფორტული ზონებისგან დაშორებულ გარემოცვაში, ძალიან ცოტა მითითებები არსებობს, და მიუხედავად ამისა, იმისდა მიხედვით, თუ როგორ ხდება კომპანიები თანდათან უფრო გლობალური, პროექტის მმართველი, რომელსაც სურს თავის გამოცდა და აქვს ნებისმიერ პირობებში

მუშაობის უნარი, მიხვდება, თუ რას წარმოადგენს ახალი შესაძლებლობები და ნახალისებები. ახალი ათასწლეულის პროექტის მმართველებს შესაძლებლობა ეძლევათ იმუშაონ უცხოეთის ქვეყნებში. ამ თავში ყურადღება გამახვილებულია საერთაშორისო პროექტების მართვასთან დაკავშირებულ ძირითად საკითხებზე. პირველი საკითხი მოიცავს ძალების სწორ შეფასებას, რომლებიც მოტივირებულია ორგანიზაციებში ადამიანების გაგზავნით საზღვარგარეთ პროექტზე სამუშაოდ. მეორე საკითხი დაკავშირებულია ძირითად გარეგან ფაქტორებთან, რომლებიც გავლენას ახდენენ პროექტის შერჩევასა და მის შესრულებაზე. მესამე საკითხი გვთავაზობს იმის მაგალითს, თუ როგორ წყვეტენ ორგანიზაციები სად უნდა გააფართოვონ გლობალური ქმედებები. მეოთხე საკითხი განიხილავს მუშაობის პრობლემებს უცნობ წრეებში (გარემოში). და ბოლოს, მსჯელობენ იმ საკითხზე, თუ როგორ უნდა შეარჩიონ და მოამზადონ კომპანიებმა პროფესიონალები საერთაშორისო პროექტებისათვის. ეს თავი საშუალებას იძლევა საფუძვლიანად შევისწავლოთ ძირითადი საკითხები და განვიხილოთ სამოქმედო პროექტის წინაშე მდგომი პრობლემები.

პროექტის ხელმძღვანელებს კარგად უნდა ესმოდეთ გლობალიზაციის პირობებში თავიანთი ფირმის კონკურენტუნარიანი მდგომარეობა. ფირმის სიძლიერისა და სისუსტეების, მათ ხელთ არსებული რესურსებისა და ზრდის მართვის დამოკიდებულების შეფასება შესაძლებელია მოტივაციასაც კი წარმოადგენდეს დაინტერესებულ პირთათვის. პროექტის ხელმძღვანელისათვის მნიშვნელოვანია შემდეგი ტიპური საკითხები:

- რატომ გადაწყვიტა ფირმამ გლობალური პროექტების განხორციელება?
- აქვს თუ არა ფირმას გაუთვალისწინებელი, მაგრამ სერიოზული მიზეზები, რომლებიც მოითხოვენ შერწყმას ან შთანთქმას პროექტის შესასრულებლად?
- იზრდება თუ არა მოთხოვნილება გლობალური ამოცანების შესასრულებლად სხვა განვითარებად ქვეყნებში?

- როგორ მიესადაგება წარსული წარმატების ფაქტორები გლობალურ მოქმედებებს?
- ადექვატურია თუ არა ფინანსური რესურსები? შესაძლებელია თუ არა ფინანსირება საკუთარ ქვეყანაში ან საზღვარგარეთ?
- ჩართულია თუ არა გლობალურ საქმიანობაში დირექტორთა საბჭო და მართვის უმაღლესი რგოლი?
- როგორია რამდენიმე პროექტით დაკავებული ფირმის გამოცდილების დონე?
- მიესადაგება თუ არა პროექტში რისკის დონე ფირმის პროფილს, რომელსაც რისკთან აქვს საქმე?

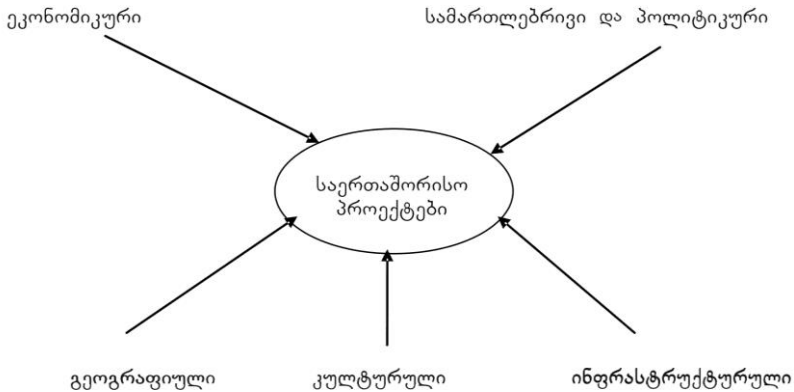
არსებობს ბევრი სიტუაციური საკითხი, რომლებიც პირდაპირაა დაკავშირებული კონკრეტულ პროექტებთან. მგვარი საკითხები ბევრ კითხვას ბადებს და შესაბამის პასუხს მოითხოვს. ზემოთ წარმოდგენილ მაკროკითხვებზე პასუხები დაკავშირებულია იმ საკითხების განხილვასთან, რომლებიც აუცილებელია ფირმისათვის, რათა მან შეარჩიოს და შეასრულოს კონკრეტული პროექტი. პროექტის ხელმძღვანელი, რომელსაც კარგად ესმის მოქმედების მთლიანი სურათი, პროექტის როლი და მნიშვნელობა, უკეთ იქნება შემზადებული იმისათვის, რომ საქმე იქონიოს გლობალურ პროექტთან. პროექტისათვის პერსპექტივის მისაღებად დამატებით ფაქტორებს წარმოადგენენ კონკრეტული პროექტის მთავარი კრიტერიუმები. სრულმა პერსპექტივამ უნდა განსაზღვროს პროექტის მიზნები და უზრუნველყოს საფუძველი იმისათვის, რომ ინფორმაცია მიეწოდოს პროექტის მომწყობი ქვეყნების ოფიციალურ პირებს მისი მომზადების შესახებ და აგრეთვე ამავდროულად უნდა წარმოადგენდეს მოტივაციის საფუძველს დაინტერესებული პირებისათვის.

13.2 გარემოს ფაქტორები

საერთაშორისო პროექტების ხელმძღვანელებისათვის მთავარი პრობლემაა ის, რომ რეალობა, რომელიც დამახასიათებელია საკუთარი ქვეყნის გარემოსთვის, შეიძლება არ

შეესაბამებოდეს უცხოურ გარემოს. ძალიან ხშირად პროექტის ხელმძღვანელები პროექტის მომწყობ ქვეყანას აკისრებენ უფროსი ხელმძღვანელის მოვალეობას იმის გაუთვალისწინებლად, მისაღებია თუ არა ეს პრაქტიკა ახალ გარემოცვისათვის. მიუხედავად იმისა, რომ შიდა და საერთაშორისო პროექტებს შორის არსებობს მსგავსება, სხვადასხვა სახელმწიფოსა და სხვადასხვა სტრუქტურებში ხელმძღვანელის მოქმედება მაინც განსხვავებულია. სწორედ ამ განსხვავებებმა შეიძლება პროექტის განხორციელებას შეუქმნას წინააღმდეგობა. ამიტომ პროექტის პოტენციურმა ხელმძღვანელებმა ზუსტად უნდა გაათვითცნობიერონ თუ რით განსხვავდება პროექტის მომწყობი ქვეყნის გარემო მათი ქვეყნის გარემოსგან. მხოლოდ ასეთ შემთხვევაშია შესაძლებელი გლობალური პროექტის შესრულებისას საფრთხის აცილება, ან შემცირება.

პროექტის მომწყობ ქვეყანაში არსებობს გარემოს რამდენიმე ფაქტორი. ამ ფაქტორებმა შეიძლება შეცვალონ პროექტის შესრულების მეთოდები. ეს ფაქტორებია: სამართლებრივი, გეოგრაფიული (ტერიტორიული), ეკონომიკური, ინფრასტრუქტურული და კულტურული (იხ. ნახ. 13.2).



ნახ. 13.2. საერთაშორისო პროექტებზე მოქმედი გარემო ფაქტორები.

სამართლებრივი და პოლიტიკური ფაქტორები

სხვა ქვეყანაში განსახორციელებელი პროექტის ხელმძღვანელებმა უნდა იმუშაონ პროექტის მომწყობი ქვეყნის კანონებისა და წესების შესაბამისად. პოლიტიკური სტაბილურობა, ადგილობრივი კანონები ძლიერ მოქმედებას ახდენენ პროექტის შესრულებაზე. რა თქმა უნდა, ეს კანონები პირველ რიგში იცავენ ადგილობრივ მუშაკებს, მომწოდებლებსა და დანარჩენ გარემოცვას. როგორ კონტროლსა და ქმედებებს განახორციელებენ სამთავრობო სააგენტოები პროექტის შეფერხებისას? როგორი მიდგომები აქვს სახელმწიფო ბიუროკრაციას რეგულირებისა და მხარდაჭერის პოლიტიკისადმი? რამდენად მოსალოდნელია მთავრობის მხრიდან მონაწილეობის მიღება და მხარდაჭერა? მაგალითად, ქალაქ ხო-ში-მინში მომუშავე პროექტის ხელმძღვანელმა აღნიშნა თავის მეგობრებთან საუბრისას: „ბარის ხშირ სტუმრებს შორის არსებობს აზრი იმის შესახებ, თუ როგორ კეთდება ბიზნესი ვიეტნამში: მთავრობა ირგებს კანონებს და იყენებს მას უცხოელების მიმართ. ვიეტნამი არ არის ადგილი უცხო პირების ბიზნესისათვის. კაპიტალდაბანდების კანონებს „ისეთ თარგზე ჭრიან“, რომ ის მოიწონოს მთავრობამ და რომ მომავალში კომპანიაც და მისი პროექტიც მოქმედებდეს ამ ქვეყნების ეკონომიკური და სოციალური მიზნების შესაბამისად“.

საჭიროა ნაციონალური და ადგილობრივი კანონებით გამოწვეული სიძნელების გათვალისწინება. აქვთ თუ არა ადგილობრივ ეკოლოგიურ კანონებს შემზღუდავი ხასიათი? ეს კანონები მრავალი სახით არსებობს სხვადასხვა ქვეყნებში. ამიტომ აუცილებელია სამართლებრივ და პოლიტიკურ საკითხებში გათვითცნობიერება

პოლიტიკური სტაბილურობა – ეს არის პროექტის განხორციელების კიდევ ერთი ძირეული ფაქტორი. აქ აუცილებელია გავითვალისწინოთ შემდეგი: რამდენად მოსალოდნელია ხელისუფლების შეცვლა პროექტის შესრულებისას? გადასახადები და მთავრობის მიერ მისი რეგულირება სტაბილურად გაითვალისწინება, თუ მოსალოდნელია მათი ცვლი-

ლებები პოლიტიკური ცვლილებების დროს? როგორ მუშაობს კანონები და არსებობს თუ არა პირდაპირი მტკიცებულება იმისა, რომ პატიოსნად ხდება მათი დაცვა? როგორი მიდგომა აქვთ პროფკავშირების მიმართ პოლიტიკურ წრეებს? შეიძლება თუ არა მოხდეს არეულობა მუშებში? მოსალოდნელია თუ არა გადატრიალება?

დამნაშავეობა – ეს კიდევ ერთ-ერთი პოლიტიკური ფაქტორია. ამის მაგალითია ის, რომ რუსული მაფიის სულ უფრო მზარდმა არსებობამ ბევრ ფირმას გადააფიქრებინა ყოფილ საბჭოთა კავშირში მუშაობა.

საერთაშორისო ტერორიზმი – ეს არის დღევანდელი ცხოვრების რეალობა. ბევრი ამერიკული ფირმა და სხვა ქვეყნების სანარმოები მუშაობენ ექსტრემისტული ჯგუფების თავდასხმის საშიშროების პირობებში.

უსაფრთხოების ზომები – ეს არის საკითხი, რომელიც განიხილება არა მარტო ფულთან დამოკიდებულებაში, არამედ საზღვარგარეთ სამუშაოდ წასული პერსონალის ფსიქოლოგიური კეთილდღეობის ქრილშიც.

ტერიტორიული ფაქტორი

გუნდი პროექტის მომწყობი ქვეყნის ტერიტორიულ ფაქტორს ხშირად ნაკლებ მნიშვნელობას აძლევს მანამ, სანამ პროექტის პერსონალი არ გამოცხადდება სამუშაო ადგილზე. ადვილი წარმოსადგენია, რას იგრძნობს ადამიანი, რომელიც თვითმფრინავიდან გამოსვლისას აღმოჩნდება ძალიან ძლიერ სიციხეში 90% ნესტიანობის შემთხვევაში ჯაკარტაში, ინდონეზიაში, ანდა დიდი თოვლის დანახვისას კოკლეში (ფინლანდია), სადაც ტემპერატურა – 25⁰-ია. რაც არ უნდა იყოს ეს – ქარი, წვიმა, სიციხე, ჯუნგლები, ან უდაბნო, არ შეიძლება დედა-ბუნების უგულვებელყოფა. პროექტის ხელმძღვანელები მზად უნდა იყვნენ ამ სიძნელების გადასალახავად.

პროექტის შედგენისა და შესრულებისას ყურადღება უნდა მიექცეს ქვეყნის გეოგრაფიული თავისებურებების გავლენას პროექტზე. მაგალითად, ევაკუაცია გრენლანდიის

სანაპიროებიდან უნდა დაინიშნოს წელიწადის განსაზღვრულ თვეში, რადგან სხვა დროს სანაპიროს წყალი იყინება. სამხრეთ აზიაში სამშენებლო პროექტები უნდა ხორციელდებოდეს წვიმების სეზონისა და თვის განმავლობაში გამოყოფილი ნალექების ოდენობის გათვალისწინებით. გეოგრაფიული ფაქტორი მხოლოდ „გარეგან“ პროექტებს კი არ ეხება, მან შეიძლება ირიბი ზემოქმედება იქონიოს „შიდა“ პროექტებზეც. მაგალითად, საინფორმაციო სისტემის სპეციალისტმა განაცხადა, რომ მისი ქმედითუნარიანობა შემცირდა ჩრდილო შვეციაში ძილის გაუარესების გამო. მან ეს პრობლემა დაუკავშირა იმას, რომ მსოფლიოს ამ ნაწილში ზაფხულის თვეებში დღის სინათლე გრძელდება 20 საათს. და ბოლოს, ექსტრემალური ამოცანის პირობებში მუშაობა მოითხოვს სპეციალურ მონყობილობას, რაც ზრდის დანახარჯებს და ართულებს პროექტის შესრულებას.

სანამ შევუდგებოდეთ პროექტის შესრულებას უცხო ქვეყანაში, დაგეგმარების სპეციალისტებმა და პროექტის ხელმძღვანელებმა გულმოდგინედ უნდა შეისწავლონ იმ ქვეყნის გეოგრაფიული თავისებურებები, მათ გეგმებში და გრაფიკებში უნდა ჩასვან ისეთი პუნქტები, როგორცაა კლიმატი, წელიწადის დრო, მდებარეობა და ბუნებრივ-გეოგრაფიული წინააღმდეგობები.

ეკონომიკური ფაქტორი

პროექტის წარმატებაზე შეიძლება გავლენა მოახდინოს თვით პროექტის მომწყობი ქვეყნის ბიზნესის წარმოების პროცესმა. ეკონომიკური ფაქტორები უცხო ქვეყნებსა და რეგიონებში მოქმედებენ ადგილის შერჩევაზე და იმაზე, თუ როგორ უნდა განხორციელდეს სამუშაო პოტენციური პროექტებისათვის. მთლიანი ეროვნული პროდუქტი ითვალისწინებს ქვეყნის განვითარების გარკვეულ დონეს. მერყევი ეკონომიკა ნიშნავს კაპიტალდაბანდების წყაროების რაოდენობის სიმცირეს. მაგალითად, პროექტის მომწყობი ქვეყნის დაცვითი სტრატეგიების ცვლილებებმა (საიმპორტო ქვითრები და ტარიფები) შეიძლება სწრაფად შეცვალოს პროექ-

ტის სიცოცხლისუნარიანობა. ისეთი ფაქტორები როგორიცაა საგადასახადო ბალანსი, ვალუტის მერყეობა, ჰიპერინფლაცია, მოსახლეობის ზრდა, სამუშაო ძალის წარმოქმნის დონე, პროდუქტის გასაღების ბაზრის მოცულობა გავლენას ახდენენ პროექტის შერჩევასა და მის შესასრულებლად ჩასატარებელ ოპერაციებზე. მაგალითად, ეკონომიკური ვარდნა სამხრეთ აზიაში 90-იან წლებში შეიმჩნეოდა ტაილანდის, მალაზის და ინდონეზიის ეკონომიკაში. ქვეყნები გააჩანაგა ინფლაციამ, რომელიც 60%-ზე მეტს შეადგენდა. კომპანიას შეუძლია თავი დაიცვას ასეთი სავალუტო რყევებისაგან მყარი ვალუტის (აშშ-ს დოლარი, ან ევრო) გამოყენებით.

ბარტერი – კომპენსაციის ეს ფორმა ჯერ კიდევ გამოიყენება ზოგიერთი ქვეყნისა და ორგანიზაციის მიერ. მაგალითად, აფრიკაში ერთი პროექტის ანაზღაურება მოხდა ცხვრის ტყავით. შემდეგ ეს ტყავები მიჰყიდეს იტალიურ ფაბრიკას, რომელიც ხელთათმანებს აწარმოებდა. მეორე პროექტი კასპიის ზღვაში ანაზღაურებული იქნა ნავთობით, არსებობს ფირმებისა და ორგანიზაციების პატარა ჯგუფი, რომლებიც პროექტის შესასრულებლად ახდენენ მენარდების გამოყენებას. ეს შუამავლები ახდევინებენ საკომისიო გადასახადს იმისათვის, რომ ბარტერული საქონელი (მაგალითად, ნავთობი) მიჰყიდოს მენარდეს. უნარდოდ საქონლის გაყიდვა – ეს სარისკო საქმეა.

პროექტის მომწყობ ქვეყანაში არსებული სამუშაო ძალის ჩვევები, საგანმანათლებლო დონე, მისი მიწოდების სიჭარბე განსაზღვრავენ პროექტის განსახორციელებლად საჭირო ადგილის შერჩევას. რით უნდა ვიხელმძღვანელოთ პროექტის შერჩევას: ხელფასის დაბალი დონით, თუ მაღალკვალიფიციური პერსონალის სხვადასხვაობით? მაგალითად, ინდოეთში შესაძლებელია სამი პროგრამისტის დაქირავება აშშ-ში ერთი პროგრამისტის ფასად. თუმცა მაღალი ტექნოლოგიების ბევრი კომპანია ირჩევს დამატებითი ხარჯები გასწიოს ერთობლივი პროექტების ორგანიზებაზე შვეიცარიაში, ან გერმანიაში, რათა გამოიყენოს ამ ქვეყნების მაღალკვალიფიციური სპეციალისტები.

შემთხვევა პრაქტიკიდან

გადაღებები „აპოკალიფსი დღეს“

1976 წლის თებერვალში ფრენსის ფორდ კოპოლამ ფილიპინებში გაგზავნა ჰოლივუდის კინოჯგუფი ფილმის „აპოკალიფსი დღეს“ გადასაღებად, რომელიც წარმოადგენს ჯოზეფ კონრადის „სიბნელის ფულის“ ეკრანიზაციას ვიეტნამის კონფლიქტის კონტექსტში. ფილიპინები იმიტომ იქნა შერჩეული, რომ იქაური ჯუნგლები ძალიან გავდა ვიეტნამისას და ხელისუფლება შეჰპირდა, რომ იჯარით მისცემდა ფილმისთვის საჭირო სამხედრო შეუღლმფრენებს. იმ პერიოდში ამერიკაში არ უნდოდათ ვიეტნამის შესახებ ფილმში მონაწილეობა. დამატებით უპირატესობას წარმოადგენდა იაფი სამუშაო ძალა. კოპოლამ შეძლო 300-ზე მეტი მუშახელის დაქირავება დღეში 1-3 დოლარად დეკორაციების მოსაწყობად და აგრეთვე შთამბეჭდავი კამბოძის ტაძრის ასაგებად. გრაფიკის მიხედვით ფილმის გადაღება უნდა მომხდარიყო 16 კვირის განმავლობაში. ფილმის ბიუჯეტმა შეადგინა 12-დან 14 მილიონამდე დოლარი.

რამდენიმე თვით ადრე ჯ. ლუკასი, ჩვენთვის კარგად ცნობილი ფილმიდან „ვარსკვლავების ომი“, არ ურჩევდა კოპოლას ფილიპინებში გადაღებას. ის ეუბნებოდა: „არაფერია განსაკუთრებული იმაში, როცა შენ იქ მიდიხარ 3 კვირით ხუთ ადამიანთან ერთად და სთხოვ ფილიპინების არმიას რამდენიმე ეპიზოდში გადაღებას, მაგრამ როცა შენ იქ იღებ დიდ ჰოლივუდურ ფილმს, მაშინ რაც უფრო დიდხანს დარჩები იქ, მით უფრო დიდ საფრთხეს უმზადებ თავს“. ეს სიტყვები წინასწარმეტყველური გამოდგა.

სამოქალაქო ომი ადგილობრივ ხელისუფლებასა და კომუნისტ-მემბოხეთა შორის აფერხებდა გადაღებებს, რადგან ფილიპინების სამხედრო ძალებს უბრძანებდნენ სამხედრო შეუღლმფრენებით გადასაღები მოედნის დატოვებას და გზავნიდნენ მთებში მემბოხეებთან საბრძოლველად.

1976 წლის მაისში ფილიპინებს თავს დაატყდა ტაიფუნი, რომელმაც დაანგრია ფილმის დეკორაციების უმეტესობა. კინოჯგუფი იძულებული იყო შეენწყვიტა გადაღებები და

2 თვით დაბრუნებულიყო აშშ-ში. მთავარ მსახიობს–მარტინ შინს სტრესისა და ძლიერი სიცხეების გამო გადაღებების დროს დაემართა გულის შეტევა და დაბრუნდა აშშ-ში. კოპოლა მისი ავადმყოფობის გამო მხოლოდ ისეთ ეპიზოდებს იღებდა, სადაც შინი არ მონაწილეობდა, მაგრამ ბოლოს გადაღება მიანც შეჩერდა 2 კვირით შინის დაბრუნებამდე.

კოპოლასათვის, რომელსაც დიდი წარმატება და ჯილდო ხვდა წილად წინა ფილმისათვის „ნათლიმამა“, ეს პროექტი აღმოჩნდა საშინელი წამება: „იყო მომენტები, როცა ვფიქრობდი, რომ ვკვდები იმის გამო, რომ უნარი არ შემწევს გავუმკლავდე ჩემს თავზე დამტყდარ პრობლემებს. დასაძინებლად ვწვებოდი დილის 4 საათზე სულმთლად ოფლში განუწული“.

ფილმის გადაღება დასრულდა 1977 წ. მაისში. მის გადაღებას დასჭირდა 200 დღე, საბოლოო ხარჯებმა კი მიაღწია 30 მილიონ დოლარს. ფილმის – „აპოკალიფსი დღეს“ ამონაგებმა 150 მილიონი დოლარი შეადგინა.

ინფრასტრუქტურა

ინფრასტრუქტურას გარკვეული კავშირი აქვს ქვეყნის მიერ პროექტისათვის აუცილებელი მომსახურების სფეროს უზრუნველსაყოფის შესაძლებლობასთან. მოთხოვნები შეიცავენ ისეთ სისტემებს, როგორიცაა ტრანსპორტირება, ენერჯია, ტექნოლოგია და განათლება. მაგალითად, იმისათვის, რომ ფოლადის მწარმოებელი ელექტროქარხანა ვითარდებოდეს გასაღების მთავარი ბაზრის პარალელურად, აუცილებელია ელექტროენერჯიით საიმედო მომარაგება. თუ მომარაგება არასაკმარისია, მაშინ უნდა განვიხილოთ სხვა ალტერნატივები. პროგრამული უზრუნველყოფის პროექტები დღეს ფართოდ გავრცელებულია ყველა ქვეყანაში, ოღონდ ისინი დამოკიდებულია ქსელის ტელეკომუნიკაციების საიმედო მუშაობაზე. ეს ქსელი ხელს უწყობს პროექტის კოორდინაციას, ამარტივებს მართვას სხვადასხვა უბანზე. კარგი ინფრასტრუქტურა აუცილებელია, თუ პროექტი დამოკიდებული-

ლია სავაჭრო მომწოდებლების მაღალ მაჩვენებლებზე, კარგ გზებზე და ტრანსპორტირების ისეთ სახეობებზე, როგორიცაა აეროპორტები და საზღვაო პორტები.

განვიხილოთ მაგალითი იმისა, თუ როგორ არ იქნა გათვალისწინებული პროექტის მომწყობი ქვეყნის ინფრასტრუქტურის მოთხოვნები, როცა ამერიკული კომპანია აშენებდა საავადმყოფოს აფრიკაში. აფრიკის წარმომადგენლებს უნდოდათ „დაბალი ტექნოლოგიების“ მქონე სამედიცინო ცენტრის შექმნა, რაც შეესაბამებოდა ადგილობრივ ტრადიციებს. აუცილებელი იყო საავადმყოფოში ადგილების გათვალისწინება პაციენტების თანმხლები ახლობლებისათვის. ადგილობრივი წარმომადგენლები თვლიდნენ, რომ საჭირო იყო ისეთი საავადმყოფო, რომელიც ჩაატარებდა ძირითად მკურნალობას ელექტროენერჯის მინიმალური გამოყენებით. მეორე მხრივ, კომპანიას, რომელსაც უნდა აეშენებინა საავადმყოფო, გააჩნდა საკუთარი წარმოდგენა თანამედროვე საავადმყოფოს შესახებ. მან სოფლის ტიპის დასახლებაში ააშენა საავადმყოფო, რომელიც იყო ამერიკის ნებისმიერი ქალაქის საავადმყოფოს ანალოგიური. აღნიშნულმა საავადმყოფომ რამდენიმე წლის მერეც კი ვერ შეძლო მუშაობის დაწყება, რადგან არ იყო საკმარისი ელექტროენერჯის მიწოდება, არ გამოიყენებოდა კონდიციონერები, ექიმებმა კი უარი თქვეს სოფელში ცხოვრებაზე.

ამიტომ ორგანიზაციამ უნდა გაითვალისწინოს საზღვარგარეთ სამუშაოდ წამსვლელი პერსონალის ოჯახის მოთხოვნები: ხომ არ გაართულებს ამ ოჯახების ცხოვრებას სხვა ქვეყნის საცხოვრებელი პირობები? შეძლებენ თუ არა ბავშვები სკოლაში სწავლას? საზღვარგარეთ წამსვლელების საერთო კეთილდღეობა და კომფორტი დიდ როლს ასრულებს პროექტის ხელმძღვანელების მხარდაჭერასა და საქმიანობის გააქტიურებაში.

კულტურული ფაქტორი

პროექტის ხელმძღვანელებმა უნდა მიიღონ და პატივი სცენ იმ ქვეყნის ტრადიციებს, ღირებულებებს, ფილოსოფიასა და სოციალურ სტანდარტებს, სადაც ისინი მუშაობენ. გლობალურ ხელმძღვანელებს კარგად ესმით, რომ პროექტი ვერ იქნება წარმატებული, თუ ისინი არ დაიცავენ მოცემული ქვეყნის ჩვევებსა და სოციალურ-კულტურულ თავისებურებებს. საერთაშორისო პროექტების მრავალჯერ გადასინჯვა და მათ საფუძველზე გაკეთებული მოხსენებები ცხადპყოფენ კულტურის სფეროში არსებულ განსხვავებებთან დაკავშირებულ პრობლემებსა და სიძნელეებს. სამუშაო პროცესი კი შეიძლება სხვადასხვანაირად შესრულდეს პროექტის მომწყობ ქვეყანაში.

იქნება ინგლისური ენა სამუშაო ენა, თუ ხელმძღვანელმა უცხო ენაზე უნდა ილაპარაკოს? თარგმნის სამსახური იქნება მიღწევადი და საკმარისი? ურთიერთობის პრობლემები ხშირად მთავარ პრობლემას წარმოადგენენ უბრალო ამოცანის შესრულების დროსაც კი. მართალია, თარგმნის ინსტიტუტის დახმარებით ძალიან დიდ სამუშაოს ვასრულებთ, იგი მაინც ვერ წყვეტს პრობლემას მთლიანად, ვინაიდან თარგმნის პროცესში ბევრი რამ იკარგება.

როგორ ზეგავლენას მოახდენს პროექტზე რელიგიური ფაქტორები? მაგალითად, ეს შეეხო ერთ სკანდინავიურ ოჯახურ წყვილს, რომელიც ჩავიდა შუა აზიის ქვეყანაში ქარხნის აშენებაზე სამუშაოდ, რომელიც ზღვის წყალს გადაამუშავებდა. ცოლი ქალაქგარეთ გასვლისას, სადაც სხვა უცხოელი მუშების ოჯახები ცხოვრობდნენ, ვალდებული იყო დაეფარა თავი, ხელები და ფეხები. მას უნდა ხლებოდა სხვა ქალი ან მამაკაცი. ქალაქის მცხოვრებთა უკმაყოფილება, გამონვეული მისი ჩაცმულობით, იმით დამთავრდა, რომ ქალი წავიდა ქვეყნიდან და დაბრუნდა სამშობლოში. 3 თვის მერე ქმარმაც ითხოვა გადაყვანა. პროექტის ხელმძღვანელის გარეშე დარჩენა ნიშნავს იმას, რომ ახლად დანიშნულ ხელმძღვანელს დასჭირდა ურთიერთობების მოგვარება ჯგუფთან, რათა პროექტის შესრულებას ხელი არ შეშლოდა. ყვე-

ლა ფაქტორებს შორის მუშაობა ქვეყნის კულტურულ ჩარჩოებში წარმოადგენს ყველაზე დიდ გამოცდას პროექტის ხელმძღვანელისთვის. ამ საკითხს უფრო დეტალურად განვიხილავთ მოგვიანებით ამ თავში.

პროექტისათვის ადგილის შერჩევა

როდესაც პროექტის ხელმძღვანელი შეისწავლის ადგილის შესარჩევ აუცილებელ ფაქტორებს, ის დაინახავს, რომ ნებისმიერი ფაქტორისათვის დამახასიათებელია რისკის დონე მართვის უმაღლეს რგოლში, ამიტომ დირექტორებს სურთ ჰქონდეთ პოტენციური ნახალისება საერთაშორისო პროექტში წარმატებისათვის. კონკრეტული პროექტისათვის ადგილის შერჩევის ერთ-ერთი მიდგომაა რისკის მატრიცის გამოყენება. პროექტის ადგილის შერჩევისას ითვალისწინებენ რისკის ფაქტორებს.

ცხრ. 11.2.1-ში წარმოადგენილია შემოკლებული მატრიცა პროექტის ადგილის შესარჩევად. იგი გამოყენებული იყო ლაზერული პრინტერების ფაბრიკის აშენების ადგილის განსაზღვრისათვის სინგაპურში, ინდოეთსა და ირლანდიაში. ამ მაგალითში შეფასების მთავარი ფაქტორები იყო: პოლიტიკური სტაბილურობა, მუშათა ჩვევები და მათი მიწოდება, კულტურების ერთობლიობა, ინფრასტრუქტურა, ხელისუფლებისა და ბაზარზე უპირატესობის მქონე პროდუქტის მხარდაჭერა. პროექტის ადგილის შეფასება ხდება თითოეულ ფაქტორთან შესაბამისობაში.

პირობითი აღნიშვნები:

5 – ძალიან კარგი.

3 – დამაკმაყოფილებელი.

1 – არადამაკმაყოფილებელი

ცხრილი 13.2.1

პროექტის ადგილის(ქვეყნის) შეფასების მატრიცა

	პოლიტიკური სტაბილურობა	მუშათა ჩვევები, მიწოდება	კულტურების შესაბამისობა	ინფრასტრუქტურა	მთავრობის მხარდაჭერა	უპირატესი პროდუქტი ბაზარზე
სინგაპური	5	4	4	4	4	3
ინდოეთი	3	4	3	3	3	3
ირლანდია	5	4	5	5	5	3

ცხრილი 13.2.2

ინფრასტრუქტურის შეფასების მატრიცა

	ტრანსპორტი	სამუშაო ძალის წარმოქმნა	კომუნალური მომსახურება	ტელეკომუნიკაციები	პროგრამის მიმწოდებლები
სინგაპური	5	4	5	5	4
ინდოეთი	3	4	3	3	2
ირლანდია	5	4	5	5	5

ცხრ. 13.2.2 გვიჩვენებს ინფრასტრუქტურის შეფასების ფაქტორების დანაწილებას. ამ მაგალითში ისეთი ფაქტორები, როგორცაა ტრანსპორტი, სამუშაო ძალის წარმოქმნა, კომუნალური მომსახურება, ტელეკომუნიკაციები და პროგრამის მიმწოდებლები ითვლებიან მნიშვნელოვნად ყოველი ქვეყნის ინფრასტრუქტურის შეფასებისათვის. ცხრ. 13.2.1-ის ქულები გამოიყენება ცხრ.13.2.2-ის ინფრასტრუქტურის ფაქტორის შესაფასებლად. ამ შემთხვევაში ირლანდია ყველაზე კარგი არჩევანია. ცხადია, რომ სინგაპური და ირლან-

დია თითქმის ერთ დონეზე ინფრასტრუქტურასა და ზოგიერთ სხვა ფაქტორთან მიმართებაში. მაგრამ მთავარმა შემფასებელმა ფაქტორმა გვიჩვენა, რომ მხოლოდ ირლანდიას შეუძლია შევიდეს E3C-ში (უპირატესი პროდუქტი ბაზარზე).

მაკროეკონომიკური ფაქტორები, გლობალური პროექტებისადმი ფირმის დამოკიდებულების სტრატეგიული პოზიცია, და, რაც მთავარია, ამ პროექტის შერჩევის გადანყვეტილება ავალდებულებს პროექტის ხელმძღვანელს უფრო სათუთად მოეკიდოს კულტურულ ფაქტორებს, რომლებიც ზემოქმედებას ახდენენ პროექტის წარმატებასა და წარუმატებლობაზე.

კულტურა. კულტურის კონცეფციაში წარმოდგენილია უნიკალური პირადი თვისებები. უფრო კონკრეტულად კულტურა განისაზღვრება, როგორც ნორმების, რწმენის, ღირებულებებისა და ჩვევების სისტემა, რომლებიც აკავშირებენ ადამიანებს. კულტურა – ეს არის ცნება, რომელიც გამოიყენება ოპტიმალური მიზნებისათვის. იგი დამოკიდებულია ჯგუფზე, რომელიც ყურადღების ცენტრშია. მაგალითად, გლობალური გაგებით კულტურა შეიძლება გავმიჯნოთ გარკვეულ რეგიონებად (ევროპული, არაბული), კონკრეტულ ნაციებად (ფრანგები, ტაილანდიელები), ანდა ეთიკურ და რეგიონალურ ჯგუფებად (ქურთები, აფრო-ამერიკელები). ამ თავში განხილულია ნაციონალური კულტურები; ჩვენთვის ცხადი ხდება, რომ ბევრ კულტურულ-მახასიათებელს არა აქვს საზღვარი და ერთი ქვეყნის შიგნით შეიძლება იყოს მნიშვნელოვანი ვარიანტები. ასეა თუ ისე, ნაციონალური კულტურები გვაიძულებენ გავეცნოთ სხვადასხვა ჩვეულებებს, ადათებს და ღირებულებებს მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყნებში.

უნდა აღინიშნოს, რომ ამერიკელები საერთაშორისო პროექტებზე მუშაობისას ყოველთვის უშვებენ, რომ შეიძლება შეჯახება მოუხდეთ კულტურულ განსხვავებებთან. ამის საინტერესო მაგალითია ის, რომ ჩრდილო-ამერიკული დიდი სამშენებლო კომპანიების პროექტის ხელმძღვანელმა, რომელსაც დაავალეს ადგილისა და დიზაინის შერჩევა დასავლეთ აფრიკაში თევზის გადამამუშავებელი ქარხნის ასა-

გებად შეაფასა შესაძლებელი ადგილები შემდეგი ფაქტორების მიხედვით: ენერჯის მინოდების საიმედოობა, სიახლოვე ტრანსპორტთან, მდინარესთან, რათა გემებს შეძლებოდათ ატლანტიის ოკეანემდე და მთავარ ბაზრებამდე მისვლა, სამუშაო ძალის დასაქირავებლად საცხოვრებელი ადგილებისა და მუშა-ხელის არსებობა. სხვა ადგილების შეფასების შემდეგ მან მიიღო ოპტიმალური გადაწყვეტილება. მენარდეებთან საუბრიდან შეიტყო, რომ ეს ნმინდა ადგილი იყო მკვიდრი მოსახლეობისათვის. მოსახლეობა თვლიდა, რომ იქ ღმერთები ცხოვრობენ და არც ერთი მათგანი იქ არ იმუშავებდა. ამიტომ, ხელმძღვანელმა სხვა ადგილი მოძებნა. ცხადია, ამ შემთხვევაში ხელმძღვანელს გაუმართლა, რადგან კულტურული თავისებურებანი მშენებლობის დაწყებამდე იქნა გამოვლენილი. ხშირად შეცდომების შესახებ მხოლოდ პროექტის დასრულების შემდეგ იგებენ.

საერთაშორისო ტურიზმი, ემიგრაცია, კინოფილმები და საერთაშორისო მოვლენების (ოლიმპიური თამაშები) პოპულარობა სულ უფრო და უფრო მეტად აიძულებს ამერიკელებს, რომ მგრძნობიარენი გახდნენ კულტურული განსხვავებების მიმართ. ბევრი ამერიკელი ფიქრობს, რომ მათი კულტურული ღირებულებები და მუშაობის მეთოდები სხვებისას სჯობია. ეს ეთნოცენტრიზმი გამოიხატება იმის სურვილში, რომ ბიზნესი მხოლოდ მათ პირობებში ხორციელდებოდეს, და აგრეთვე სტერეოტიპულ წარმოსახვაში იმის შესახებ, რომ პროექტების რეალიზაცია სხვა ქვეყნებში უფრო ნელა მიდის, რომ ქვეყანა კორუფციაში ეფლობა, ანდა პროექტის რეალიზაცია უაზრობაა არაეფექტურობის გამო. ამერიკელებს დიდი ძალისხმევა სჭირდებათ, სამუშაოსადმი მიდგომის სხვა მეთოდებისა და სხვა ქვეყანაში პრობლემების შესაფასებლად.

და ბოლოს, პროექტის ამერიკელმა ხელმძღვანელობამ რეპუტაცია მოიპოვეს საზღვარგარეთ იმით, რომ კარგად ერკვეოდნენ ტექნოლოგიებში და ძალიან ცუდად—ადამიანებში. ერთმა ინდონეზიელმა ინჟინერმა თქვა: „ამერიკელები ძალიან ძლიერები არიან ტექნიკური პრობლემების გადაჭრაში, მაგრამ ისინი უგულვებელყოფენ ადამიანურ ფაქ-

ტორს“. მაგალითად, ამერიკელები საკმაოდ არ აფასებენ ადამიანებს შორის ურთიერთობების მოგვარების მნიშვნელობას სხვა ქვეყნებში ბიზნესის განსახორციელებლად. ამერიკელები დაუყოვნებლივ იწყებენ საქმეს და მიაჩნიათ, რომ მეგობრული ურთიერთობები მუშაობაში წარმოიშვება. სხვა კულტურებში საპირისპირო ხდება. ვიდრე უცხოელი დაიწყებდეს თქვენთან მუშაობას, იგი შეეცდება გაგეცნოთ, როგორც პიროვნება. ნდობა ჩნდება პირადი ურთიერთობების საფუძველზე. პარტნიორებში კეთილგანწყობის მოპოვების პროცესი, ჩვეულებრივ, ხანგრძლივი და რთულია. მაგალითად, შეიძლება საჭირო გახდეს 5-8 შეხვედრა, სანამ არაბი ხელმძღვანელები მოისურვებენ ბიზნესის დეტალების განხილვას.

ამერიკელები იძულებული არიან საზღვარგარეთ მუშაობისას შეეგუონ ცხოვრების ტემპსა და ადამიანთა პუნქტუალობას. ამერიკაში „დრო ფულია“ და სწრაფი მუშაობისათვის უნიშნავენ პრემიას. სხვა კულტურები არ იზიარებენ ამ სისწრაფეს, სხვა ქვეყნებში პუნქტუალობა სხვადასხვაგვარად აღიქმება. მაგალითად, ამერიკელები მშვიდად ხვდებიან 5-10 წუთით დაგვიანებას. პერუელებისათვის კი მოზოდიშება საჭიროა 45 წუთით, ან სულაც 1 საათით დაგვიანებისათვის.

როცა პროექტი აერთიანებს რამდენიმე კულტურას, ხელმძღვანელს ზოგჯერ ეთიკურ მხარესთან უწევს შეჯახება. ზოგიერთ ქვეყნებში ხანდახან ადგილი აქვს „ქრთამების მიცემის“ ფაქტს. უფრო მეტიც, მნიშვნელოვანი ბიზნესის განსახორციელებლად ბევრი კულტურა უპირატესობას აძლევს მამაკაც-ხელმძღვანელს და არა ქალს. მაშ რაღა დარჩენია ამერიკულ მართვას: გაზარდოს რისკი პროექტის შესრულებაში თუ უკან დაიხიოს თავისი პოლიტიკიდან?

ეს კულტურული განსხვავებები არსებულის მხოლოდ მცირე ნაწილს შეადგენს. გამოცემულია მრავალი წიგნი „როგორ ვანარმოოთ ბიზნესი?“ ეს წიგნები დაწერეს იმ ადამიანებმა, რომლებმაც იმოგზაურეს და იმუშავეს საზღვარგარეთ. ასეთ წიგნებში ავტორები ხშირად აღწერენ ადგილობრივ ჩვეულებებსა და უცხოელთა საქციელში გავრცელებულ

შეცდომებს. მეორე მხრივ, ანთროპოლოგებმა დიდი ღვაწლი შეიტანეს ჩვენს ცნობიერებაში იმის შესახებ, რატომ და როგორ განსხვავდებიან კულტურები. სტუდენტებს, რომლებიც სწავლობენ საერთაშორისო პროექტების მართვას, ურჩევენ გაეცნონ ამ ნაშრომებს, რათა უფრო ღრმად გაერკვნენ კულტურების განსხვავებებში.

რა უნდა ვურჩიოთ ადამიანებს, რომლებიც ემზადებიან საერთაშორისო პროექტებზე მუშაობისათვის? სამყარო ძალზე მრავალფეროვანია და ერთ თვეში ძნელია აღწერო იმ კულტურების თავისებურებანი, რომელთანაც შეიძლება ჰქონდეთ შეხება საერთაშორისო პროექტების ხელმძღვანელებს. ჩვენ გთავაზობთ ზოგიერთი თავისებურების ნიმუშს, რომელსაც განვიხილავთ 4 ქვეყანაში პროექტზე მუშაობისას. ეს ქვეყნებია: მექსიკა, საფრანგეთი, საუდის არაბეთი და ჩინეთი. ინფორმაცია წარმოდგენილია იმ ამერიკელი ხელმძღვანელების თვალსაზრის მიხედვით, რომლებიც ამ ქვეყნებში მუშაობდნენ. შეთავაზებულია აგრეთვე სცენარი პროექტების ხელმძღვანელებისათვის, რომლებიც მივლინებული არიან აშშ-ში სამუშაოდ.

13.3 კროს-კულტურული ანალიზი

ანთროპოლოგები კლუკხონი და სტროდტბეკი ამტკიცებენ, რომ კულტურებში განსხვავებები იმისი გამოხატულებაა, თუ როგორ რეაგირებენ საზოგადოებები სხვადასხვა საკითხებსა და პრობლემებზე დროის განმავლობაში. მათი ნაშრომებიდან ამ თავში განხილულია 5 საკითხი.

1.დამოკიდებულება ბუნების მიმართ. ეს საკითხი ასახავს ადამიანთა დამოკიდებულებას მათი გარემომცველი სამყაროს მიმართ, და აგრეთვე ზებუნებრივისადმი. რა უნდა ქნან ადამიანებმა: გაბატონდნენ ბუნებაზე, იცხოვრონ ბუნებასთან ჰარმონიაში, თუ დაიმორჩილონ ის? ჩრდილოამერიკელები ცდილობენ ბუნებრივი ძალების დამორჩილებას, მის შეცვლას თავიანთ სასარგებლოდ. ზოგიერთი ეროვნების ადამიანები, მაგალითად, ინდიელები ცდილობენ იცხოვრონ ბუნებასთან ჰარმონიაში. ზოგიერთი სხვა ეროვნების წარმო-

მადგენლები კი ემორჩილებიან ზებუნებრივი ძალების ნებას, და მათი აზრით ცხოვრება წინასწარ არის განსაზღვრული.

2.ორიენტაცია დროში. დროის რომელ პერიოდზეა გამიზნული კულტურა: წარსულზე, ახლანდელზე თუ მომავალზე? მაგალითად, ბევრი ევროპული ქვეყანა იყურება წარსულში და ცდილობს ხაზი გაუსვას ტრადიციების შენარჩუნებას. მეორე მხრივ, ამერიკელებს ნაკლებად აინტერესებთ ტრადიციები, იყურებიან აწმყოში და უახლოეს მომავალში. იაპონური საზოგადოება, რომელიც მდიდარია ტრადიციებით, იყურება შორეულ მომავალში.

3.აქტიურობის ორიენტაცია. ეს საკითხი ეხება საქციელს. ზოგიერთი ადამიანების ორიენტაცია გამოიხატება ცხოვრებისეული გამოცდილების მიღებასა და მისი საშუალებით მოთხოვნილებების სწრაფ დაკმაყოფილებაში. ეს ადამიანები ამახვილებენ ყურადღებას ფრაზაზე: „ვიცხოვროთ მოცემულ მომენტში“. სხვა ადამიანები თავიანთ ყურადღებას მიმართავენ პრინციპზე „ვაკეთოთ“, რაც ნიშნავს – „გადავდოთ დაუყოვნებელი დაკმაყოფილება, რათა მეტი შევასრულოთ“. მესამე ალტერნატივა მდგომარეობს კონტროლის ორიენტაციაში, სადაც ადამიანები თავს იკავებენ სურვილებისაგან თავისი თავის საგნებისაგან დაშორებით. აქტიურობის ეს საზომი მოქმედებს იმაზე, თუ როგორ უდგებიან ადამიანები შრომასა და დასვენებას, რა ადგილი აქვს მათ ცხოვრებაში მუშაობას. აქ ჩნდება მარადიული კითხვა: „ჩვენ იმისთვის ვცხოვრობთ, რომ ვიმუშაოთ, თუ იმისათვის ვიმუშაობთ, რომ ვიცხოვროთ?“

4. ადამიანთა ძირითადი ხასიათი. როგორ ადამიანებს განიხილავს კულტურა: კეთილებს, ბოროტებს, თუ ორივეს ნაერთს?

5. დამოკიდებულება ადამიანებს შორის. ეს საკითხი ეხება ადამიანის პასუხისმგებლობას სხვებთან დაკავშირებით. ამერიკელები, მაგალითად, ინდივიდუალისტები არიან და მხოლოდ თავის თავზე ზრუნავენ. ხოლო აზიელები, პირიქით, ზრუნავენ მთელ ჯგუფზე, ან საზოგადოებაზე, რადგან თავისი თავი მათ საზოგადოების წევრებად მიაჩნიათ. ადამიანთა მესამე ჯგუფი – ეს არის არისტოკრატიული საზოგა-

დოება და კასტები, სადაც ყველაფერი იერარქიულ სისტემას ექვემდებარება. კლუკხონისა და სტროლტბეკის სქემა – ეს არის საფუძველი კულტურებს შორის განსხვავებათ უფრო ღრმად გარკვევისათვის. ამავე დროს ანთროპოლოგები გვაფრთხილებენ, რომ ამა თუ იმ კულტურის ყველა წევრი ყოველთვის ერთნაირად არ იქცევა და ერთი კულტურის შიგნით შეიძლება იყოს სხვადასხვა ვარიანტი.

ცხრილი 13.3.1.¹

კლუკხონისა და სტროლტბეკის კროს-კულტურული სქემა

კულტურის საკითხი		ვარიაციები	
დამოკიდებულება ბუნების მიმართ	დომინირება (ბატონობა)	ჰარმონია	დაქვემდებარება
დროის ორიენტაცია	წარსული	ანმყო	მომავალი
აქტიურობის ორიენტაცია	ყოფნა	კეთება	კონტროლირება
აღამიანთა ხასიათი	კარგი	ბოროტი	შერეული
ურთიერთობა ადამიანებს შორის	ინდივიდუალისტები	ჯგუფი	იერარქია

შემთხვევა პრაქტიკიდან: X-Files პროექტის მართვა

ამერიკელებს მიდრეკილება აქვთ შეამცირონ „ილბლის“ მნიშვნელობა მუშაობაში და წარმატებას თავდადებული მოღვაწეობის შედეგად მიიჩნევენ. სხვა კულტურებში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ბედის წყალობას და ზოგიერთ ზეზუნებრივ მომენტებს. მაგალითად, ბევრ აზიურ ქვეყანაში არის ციფრები, რომლებიც ითვლებიან ილბლიანად და ციფრები, რომელთაც უილბლობა მოაქვთ. მაგალითად, ჰონკონგში ციფრები 7, 3 და განსაკუთრებით 8 (რაც „აყვავებას“ ნიშნავს), ითვლებიან ბედნიერ ციფრებად, ხოლო 4 ნიშნავს

¹ შენიშვნა: ხაზი გვიჩვენებს, თუ სად იმყოფება აშშ კითხვების მიხედვით.

უბედურებას, რადგან იგი ასოცირდება სიკვდილთან. ჰონკონგის ბიზნესმენები ყოველნაირად ცდილობენ, რომ გვერდი აუარონ ციფრს 4. პრემიალური ანაზღაურებაც კი არის დაწესებული იმისთვის, ვინც სამუშაოსათვის მიაგნებს ისეთ ადგილებს, რომელთა მისამართები შეიცავენ ბედნიერ ციფრებს. ბიზნესმენები ასევე ცდილობენ არ დანიშნონ 4 რიცხვისათვის სხვადასხვა მნიშვნელოვანი ღონისძიებები და ურჩევნიათ თათბირები მოაწყონ 8 რიცხვში. ჰონკონგი – ეს არის ადგილი, სადაც არსებობს ძველი ხელოვნების – „fen Sui“ (შიდა წყალი) პრაქტიკა. ის მდგომარეობს იმაში, რომ ადგილი და შენობა ჰარმონიაში უნდა იყოს დედამიწის ენერგეტიკულ ძალებთან. ამისათვის მოჰყავთ აქ „ხელოვნების“ სპეციალისტები, რომლებიც განსაზღვრავენ, არის თუ არა შენობის ადგილი სწორად შერჩეული. ზოგჯერ ხდება ხოლმე შენობის გადაპროექტება ექსპერტების რეკომენდაციის საფუძველზე. „fen Sui“-ს სპეციალისტებს იწვევენ აგრეთვე პროექტში პრობლემების წარმოქმნის შემთხვევაში. მათი რეკომენდაციები შეიცავს ისეთ ელემენტებს, როგორცაა: პროექტის ხელმძღვანელის მაგიდის გადაადგილება სხვა ადგილას, სარკეების დაყენებას, რომლებმაც უნდა ააცილონ პროექტთან, სახლთან, ან სხვა ადგილთან დაკავშირებული უსიამოვნებები.

იმ კულტურებში, სადაც იღბალი დიდ როლს თამაშობს ბიზნესში, ადამიანებმა, რომლებიც არ აქცევენ ამას ყურადღებას, შეიძლება შეურაცხყონ თავისი პარტნიორები, რომლებსაც ბედნიერი ნიშნების სწამთ. ასეთი დამოკიდებულება შეიძლება უპატივცემულობად შეფასდეს, რამდენადაც ის შეიძლება ჩაითვალოს როგორც ბიზნესში ქცევის წესების დარღვევად.

მუშაობა მექსიკაში. ისტორიულად ამერიკა ვითარდებოდა ისეთ გარემოცვაში, სადაც უცხოელებისათვის მნიშვნელოვანი იყო შრომითი მონყობა, ურთიერთობები და ბიზნესის კეთება. ამერიკის საზღვარზე თითქმის ყველა იყო უცხოელი, სადაც ადამიანებს თან უნდა ეთანამშრომლათ და თან დისტანცია დაეჭირათ. ინგლისელი იანკების ანდაზა: „კარგია ის მეზობელი, რომელიც მოშორებით ცხოვრობს“

კარგად ასახავს ამერიკელების ამ კულტურულ ღირებულებას. მექსიკა კი, პირიქით, ვითარდებოდა ისეთ გარემოცვაში, სადაც ენდობოდნენ მხოლოდ ოჯახებსა და ახლო ურთიერთობებს. იმ დროს, როცა ამერიკელებს ურჩევდნენ, რომ არ აწარმოონ ბიზნესი მეგობარ პარტნიორებთან, მექსიკელები და სხვა ლათინოამერიკელები მხოლოდ მეგობრებთან მუშაობენ.

ბიზნესში პირადი ურთიერთობებისადმი დიდი მნიშვნელობის მინიჭებამ განაპირობა ისეთი სისტემის შექმნა, რომლის თანახმად მექსიკელები ვალდებული არიან სამუშაოზე დაქირავებისას, ხელშეკრულების დადებისას, აღჭურვილობის მიწოდებისას და შესაძლებლობების განაწილებისას ბიზნესში უპირატესობა მიანიჭონ ნათესავებსა და მეგობრებს. ჩრდილოამერიკელები ხშირად ჩივიან, რომ ეს გავლენას ახდენს მექსიკური ფირმების ეფექტიანობის დაქვეითებაზე. ამერიკელები ყოველთვის აფასებდნენ ეფექტიანობას, ხოლო მექსიკელები მუშაობაში ყოველთვის პირველ ადგილზე აყენებდნენ მეგობრობას. მექსიკელები ამერიკელებს გულგრილად თვლიან. მათ მიაჩნიათ, რომ ამერიკელებს სძულთ ისინი. ყველაზე ეფექტური საშუალება, რომელიც ამერიკელს შეუძლია გამოიყენოს იმის დასამტკიცებლად, რომ ეს ასე არ არის, მდგომარეობს იმაში, რომ ამერიკელი უნდა შეეცადოს უკეთესად გაიცნოს თავისი მექსიკელი პარტნიორი სამუშაო ურთიერთობების დასაწყისშივე. გამომდინარე იქიდან, რომ მექსიკელებისათვის ოჯახი ძალიან მნიშვნელოვანია, ურთიერთობების განვითარებისათვის კარგ შედეგს იძლევა ოჯახის წევრების შესახებ ინფორმაციების გაცვლა. მექსიკელები ადამიანთა საიმედოობას ზომავენ ერთგულებითა და ყურადღებით, რომელსაც ეს ადამიანები იჩენენ მათი ოჯახებისადმი.

სინდრომი „მანანა“ გამოხატავს კიდევ ერთ განსხვავებას ამერიკელებსა და მექსიკელებს შორის. ეს იმაში მდგომარეობს, რომ მექსიკელებს დროის შესახებ თავიანთი საკუთარი გაგება აქვთ. ისინი გრძნობენ, რომ მათზე ზენოლას ახდენენ, როცა გარკვეულ ვადას აძლევენ ამა თუ იმ სამუშაოს შესასრულებლად. მათ ურჩევნიათ აირჩიონ თავისუფალი

განრიგი და გრაფიკი, რომელიც არ არის შეზღუდული გარკვეული ვადით. მექსიკელებს მიაჩნიათ, რომ ინდივიდუალური მუშაობა უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე გრაფიკის მიხედვით მუშაობა. თუ მუშაობის დროს მექსიკელთან შედის მეგობარი, იგი წყვეტს მუშაობას და ესაუბრება მას და ყურადღებას არ აქცევს, თუ რამდენ ხანს გაგრძელდება ლაპარაკი. ბევრ სხვა კულტურაში, არ იზიარებენ ამერიკელების დამაჯერებლობას იმათან დაკავშირებით, რომ ისინი მართავენ თავის ბედს. მექსიკელებს ასწავლიან შემდეგ პრინციპს: „რაიმე საქმის წამოწყებას ისე, რომ არ იცოდე, რა არის მოსალოდნელი, ნიშნავს, რომ მას ცუდი შედეგი ექნება“. მექსიკელები უფრო ფრთხილნი არიან და სურთ მეტი დრო მოანდომონ რისკისა და პოტენციური პრობლემების განხილვას, რაც ამერიკელებს ნაკლებ სარწმუნოდ და საქმესთან დაუკავშირებლად მიაჩნიათ.

მექსიკელებთან პროექტზე მუშაობისას უნდა გავითვალისწინოთ შემდეგი სასარგებლო მითითებები:

1. როცა ამერიკელები ამტკიცებენ რამეს, ისინი პრაქტიკულნი და მიუკერძოებელნი არიან. მექსიკელები შეიძლება იყვნენ ემოციურები და ფიცხნი.
2. თუ ამერიკელები თათბირებს იყენებენ, როგორც საჯარო ადგილს მუშაობისათვის, მექსიკელებისათვის ეს არის ადგილი, სადაც ძალაუფლებით აღჭურვილი ადამიანები ამტკიცებენ იმას, რაც გადაწყდა არაოფიციალური განხილვებისას.
3. მექსიკელებს სჩვევიათ ნებისმიერი კრიტიკისაგან და პირდაპირი შეჯახებისაგან თავის არიდება. ხანგრძლივი დუმილი შეიძლება ნიშნავდეს უკმაყოფილებას, ან უთანხმოებას.
4. მიუხედავად იმისა, რომ მექსიკელები უპირატესობას ანიჭებენ მუშებსა და ხელმძღვანელებს შორის დისტანციის არსებობას, ისინი მაინც მეტად აფასებენ ხელმძღვანელებს, რომლებიც მათ მიმართ მეგობრულად არიან განწყობილნი და არა ქედმაღლურად.
5. მექსიკაში ძალიან მნიშვნელოვანია ტიტულები და ყოველთვის გამოიყენება, მაშინ როცა ადამიანი წარსდგება,

ან წარადგენენ მას. ყურადღება მიაქციეთ, რომ დაიმახსოვროთ ადამიანის წოდება და მისი სახელი.

მუშაობა საფრანგეთში. ზოგიერთი ამერიკელი ფრანგებს ევროპელებს შორის ყველაზე რთულ პარტნიორებად მიიჩნევენ მუშაობაში. ეს აზრი, შესაძლებელია იმიტომ შეიქმნა, რომ ფრანგული კულტურა საკმაოდ ძლიერ განსხვავდება ამერიკულისაგან.

საფრანგეთში დიდი მნიშვნელობა აქვს ცნებას სოციალური კლასის შესახებ. სოციალური ურთიერთობები შებოჭილია კლასობრივი პოზიციით, და თავისი ცხოვრების მანძილზე ფრანგების უმეტესობას არა აქვს ცვლილება სოციალურ სტატუსში. თუ ამერიკაში გულმოდგინე მუშაობისა და წარმატების გზით ადამიანს შეუძლია ავიდეს მაღალ ეკონომიკურ სიმაღლეზე, წარმატებული ფრანგი სოციალურ საფეხურზე მხოლოდ 1, ან 2 რგოლით დანიშნაურდება. უფრო მეტიც, ფრანგები ძალიან აფასებენ სტატუსის ცნებას. დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ისეთ მახასიათებლებს როგორცაა, მაგალითად, ლიტერატურისა და ხელოვნების ცოდნა, კარგად დაგეგმილი და გემოვნებით მოწყობილი სახლი; განათლების მაღალი დონე.

ფრანგები აღტაცებაში მოჰყავთ ადამიანებს, რომლებიც არ ეთანხმებიან მათ. ამერიკელებს კი ისეთი პარტნიორები იზიდავენ, რომლებიც ყველაფერზე ეთანხმებიან. შედეგად, ფრანგები მიეჩვივნენ კონფლიქტებს და მოლაპარაკებების დროს პარტნიორებთან შეუთანხმებლობა შეუძლიათ კონფლიქტად მიიჩნიონ. მეორე მხრივ ამერიკელები თვლიან, რომ კონფლიქტები შეიძლება მოგვარდეს, თუ ორივე მხარე მეტ ძალისხმევას გამოიჩინებს და მოინდომებს კომპრომისის მიღწევას. ფრანგები ხშირად ენდობიან ადამიანებს პირველი შთაბეჭდილებების საფუძველზე, ადამიანის ხასიათის პირადი შეფასებით. ამერიკელებს კი მიაჩნიათ, რომ ნდობა წარმოიშვება წარსული წარმატებებისა და სხვა ადამიანების მიერ შეფასების საფუძველზე.

ფრანგებს ხშირად ბრალს სდებენ სამუშაო ეთიკის არქონაში. მაგალითად, ბევრი ფრანგი მუშას არ მოსწონს ზეგანაკვეთური სამუშაო, და მათ საშუალოდ ყველაზე გრძელვა-

დიანი შვებულება აქვთ (ყოველწლიურად 4-5 კვირა), მეორე მხრივ, ფრანგებს მოსწონთ, როცა მათ პატივს სცემენ პროდუქტიული მუშაობისათვის. ყველაზე დიდი პრემია გაიცემა ხარისხისათვის და არა სწრაფი შესრულებისათვის.

ფრანგული ორგანიზაციების უმეტესობა მაღალკვალიფიციურია და აქვთ კონსერვატორული სტრუქტურები. ამის შედეგად, გადანყვეტილებების მიღებას, ჩვეულებრივ, დიდი დრო სჭირდება. აშშ-ში ორგანიზაციების უმეტესობა, არის არაცენტრალიზებული, ამიტომ ბევრი ამერიკელი ხელმძღვანელი იმედგაცრუებულია ფრანგული სტრუქტურების გადაჭარბებული ბიუროკრაციით.

ისეთ ქვეყნებში, როგორცაა აშშ, მოტივაციას წარმოშობს პროფესიონალური მოღვაწეობა. ფრანგებს თავისი თვალსაზრისი გააჩნიათ სამუშაოს შესახებ. მიუხედავად იმისა, რომ ისინი აღტაცებულნი არიან ამერიკული შრომისუნარიანობით, ფრანგებისთვის მაინც ცხოვრების ხარისხი უფრო მეტს ნიშნავს, ვიდრე სამუშაო, ამიტომ მეტი დრო ეთმობა დასვენებას. ფრანგები არ დასთმობენ სიამოვნებას პროექტზე მუშაობის გამო.

ფრანგებთან მუშაობისას საჭიროა შემდეგი სიფრთხილეების გამოჩენა:

1. ფრანგები აფასებენ პუნქტუალობას. ძალიან მნიშვნელოვანია დროზე მისვლა თათბირზე ან სხვა სოციალურ ღონისძიებებზე.
2. დიდი მნიშვნელობა აქვს სიფაქიზეს და გემოვნებას. ფრანგებთან მუშაობისას გამუდმებით მიაქციეთ ყურადღება საკუთარ პროფესიონალურ გარეგნობას და შეეცადეთ კულტურულად და დახვეწილად გამოიყურებოდეთ.
3. ფრანგებთან ძნელია მოლაპარაკებების წარმოება. ხშირად ისინი ყურადღებას არ აქცევენ ფაქტებს, რაგინდ დამაჯერებელიც არ უნდა იყოს. მათ შეუძლიათ საიდუმლოდ შეინახონ თავიანთი პოზიცია, და ძნელია მათგან რაიმე ინფორმაციის მოპოვება, მაშინაც კი თუ თქვენ ეთანხმებით მათ პოზიციას.
4. ფრანგები თვლიან, რომ მათი სამუშაო ინტელექტუალური საქმიანობაა და არ ითვალისწინებენ ამერიკელების

აზრს იმის შესახებ, რომ მართვა – ეს არის სამუშაო, რომელიც წამოაყენებს მოთხოვნებს, სადაც გეგმები უბრალოდ გამუდმებით უნდა გადაეცემოდეს ზემოთ, ან ქვემოთ.

5. ფრანგებს მიაჩნიათ, რომ ხელმძღვანელები ექსპერტები არიან, რომლებმაც ზუსტი პასუხები უნდა გასცენ სამუშაოსთან დაკავშირებულ ყველა კითხვაზე. რეპუტაციის შესანარჩუნებლად ფრანგ ხელმძღვანელებს ისე უკავიათ თავი, თითქოს ყველა კითხვის პასუხი იცოდნენ (მაშინაც კი, როცა არ იციან).

მუშაობა საუდის არაბეთში. საუდის არაბეთში, ისევე როგორც სხვა არაბულ ქვეყნებში, პროექტის მართვას ძველისძველი ტრადიცია გააჩნია. ნავთობის გაყიდვით მიღებული თანხების საფუძველზე ევროპულმა და ამერიკულმა ფირმებმა დიდი წვლილი შეიტანეს არაბული ქვეყნების მოდერნიზაციაში. ამ ტრადიციის მიუხედავად უცხოელებისთვის მაინც ძნელია პროექტზე მუშაობა საუდის არაბეთში. სიძნელეებს პირდაპირი დამოკიდებულება აქვს კულტურულ განსხვავებებთან.

არაბული კულტურის ერთ-ერთი თავისებურებაა დროისადმი მიდგომა. ჩრდილო ამერიკაში არსებობს გამონათქვამი: „ვინც ადრე დგება, მას ღმერთი აძლევს“. საუდის არაბეთში უყვართ თქმა: „ხვალ, თუ ღმერთი ინებებს“. ეს გამოთქმა გვიჩვენებს არაბების დამოკიდებულებას დროისადმი. განსხვავებით დასავლელი პარტნიორებისაგან, რომლებიც აკონტროლებენ თავის დროს, არაბები თვლიან, რომ მათ დროს განაგებს ალაჰი, ამიტომ თუ მათ დანიშნეს შემდეგი შეხვედრა, მაგრამ არ მოვიდნენ დროზე, არ უნდა დავადანაშაულოთ ისინი და არც შევწუხდეთ. თუ თქვენ გეგმავთ არაბებთან მომავალ ღონისძიებებს, უმჯობესია შემოიფარგლოთ 1 კვირის, ან ცოტა ნაკლები დროის ჩარჩოთი, რადგან სხვა ფაქტორებმა შეიძლება ხელი შეუშალოს ამ გეგმას, ან დაიკავოს პირველი ადგილი მათ გეგმებში. არაბულ ქვეყნებში არსებობს ცრურწმენა იმის შესახებ, რომ წარმატება დამოკიდებულია უზენაესზე და არა რომელიმე კერძო პირის

მოქმედებაზე. მხოლოდ უზენაეს ძალას შეუძლია უკარნახოს, თუ როგორი იქნება მნიშვნელოვანი მოვლენების შედეგი, ამიტომ პროექტის წარმატება, ან ჩავარდნა უფრო ბედის საქმედ ითვლება და არა ძალისხმევის. ამას მიეყვართ იმასთან, რომ არაბები ნაკლებად ეყრდნობიან დანვრილებით გეგმებს და პროექტის შესრულების გრაფიკებს, ვიდრე ამერიკელები.

ემოციისა და ლოგიკისა მეორე მნიშვნელოვან განსხვავებას ამერიკელებთან მიმართებაში წარმოადგენს არაბული გაგება. არაბები სამუშაო პროცესში ხშირად ემოციებით ხელმძღვანელობენ, ხოლო ინგლისელები – ლოგიკით. მოლაპარაკებების დროს აუცილებელია არა მარტო ფაქტების გაცვლა, არამედ, ამავე დროს უნდა გაკეთდეს ემოციური შეფასებები, რათა აჩვენოთ, რომ თქვენი რეზოლუცია სწორია. ამასთანავე არაბები იყენებენ მისალმებისა და გამოთხოვების რიტუალურ ფორმებს. ბიზნესმენს შეიძლება დიდხანს მოუწიოს ლოდინმა, სანამ მას დაწესებულებაში შეუშვებენ, ხოლო როცა ოფისში მოხვდება, შეიძლება იქ დახვდნენ სხვა წარმომადგენლები: პირისპირ შეხვედრები იშვიათად ხდება. უფრო მეტიც, შეხვედრა შეიძლება ჩაიშალოს სხვა პირთა მოსვლის, ან რაიმე სახის შეტყობინების მიღების გამო, მაშინ ოფისის ხელმძღვანელი იძულებულია სხვა საკითხზე გადაერთოს. მოსალოდნელია, რომ ბიზნესმენი ამ ღონისძიებას ჩათვლის ნორმალურად, დაელოდება, რათა საკითხის განხილვა გაგრძელდეს ოფისის ხელმძღვანელის განთავისუფლებისთანავე. პირველდანიებითი შეხვედრები, როგორც წესი, ხდება პარტნიორის უკეთ გასაცნობად. საქმიანი განხილვები იწყება მხოლოდ მესამე, ან მეოთხე შეხვედრიდან და სრულდება ყავის, ან ჩაის დაღევით, რაც იმას ნიშნავს, რომ შეხვედრა დასრულებულია და საჭიროა შემდეგი შეხვედრების დანიშვნა.

არაბები დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ სტატუსსა და წოდებას. შეხვედრისას ადგილი უნდა დაუთმონ წოდებით შედარებით უფროსს. არასოდეს არ უნდა გააკრიტიკო ვინმე საჯაროდ, რადგან ითვლება, რომ ადამიანი „დაკარგავს თავის სახეს“ (ეს რეკომენდაცია ეხება იმ ადამიანსაც, რომე-

ლიც კომენტარს აკეთებს). ურთიერთპატივისცემა ყველა დროში ფასდება.

არაბულ კულტურაში მუშაობისთვის სასარგებლო ჩვე-
ვები:

1. მნიშვნელოვანია, რომ არასოდეს არ გამოამყლავნო უპი-
რატესობის გრძნობა, რათა არ გავალიზიანოთ მეორე
მხარე. რაც არ უნდა კარგად ასრულებდეთ საქმეს, მიე-
ცით საშუალება თქვენს მოღვაწეობას, რომ მან წარმოგა-
ჩინოთ თქვენ, ნუ მიიქცევთ ყურადღებას პირადად
თქვენსკენ.
2. ბევრი ღონისძიება გაივლის საუდის არაბეთის ადმინის-
ტრაციის გზით. მთავრობის გვერდის ავლის მცდელობა
უპატივცემულოდ ითვლება სამართლებრივი უწყებები-
სადმი.
3. ბიზნესში დიდი მნიშვნელობა აქვს კავშირებს. ნაკლებ
მნიშვნელოვანი ადამიანები უფრო მნიშვნელოვანი ადა-
მიანების დაქვემდებარებაში არიან. ახლო ნათესავები
ყოველთვის პრიორიტეტით სარგებლობენ, ხოლო იმ ადა-
მიანებს, რომლებსაც არა აქვთ ნათესაური კავშირები,
დიდხანს ალოდინებენ.
4. მოთმინება საქმიან მოლაპარაკებებში ეს არის წარმატე-
ბის კრიტიკული ფაქტორი. აუცილებელია დროის გაგ-
რძელება მოსაფიქრებლად, რათა თავიდან ავიცილოთ
ნაჩქარევი გადაწყვეტილებები.
5. მნიშვნელოვანი გადანწყვეტილებები მიიღება პირადად,
და არა მიმოწერის, ან ტელეფონის საშუალებით. გადან-
წყვეტილების მიღებისას საბოლოო სიტყვა ეძლევა ადამი-
ანს, რომელსაც უმაღლესი თანამდებობა უკავია. აქ არა-
ნაკლებ როლს თამაშობს პირადი შთაბეჭდილებები, ნდო-
ბა და ურთიერთობები.

მუშაობა ჩინეთში. ბოლო წლებში ჩინეთში შეიმჩნევა
ტენდენცია მსოფლიოს სხვა ქვეყნებთან ერთად ბიზნესის
წარმოებაში. მიუხედავად იმისა, რომ ჩინეთი ასრულებს მო-
ლაპარაკებების ყველა პირობას, ბევრი დასავლური ფირმა
მაინც თვლის, რომ ჩინეთში პროექტზე მუშაობა არის ხან-

გრძლივი პროცესი, რომელიც ხშირად წარუმატებლად მთავრდება. ასეთი პრობლემების მიზეზად შეიძლება ჩაითვალოს ჩინური კულტურის შეუფასებლობა.

ისევე, როგორც იაპონიისა და კორეის საზოგადოება, ჩინეთიც იმყოფება ძველი ფილოსოფოსის – კონფუციის (551-478 წწ. ჩვ.წ.-მდე) სწავლების გავლენის ქვეშ. ამერიკელები ეყრდნობიან სამართლებრივ ინსტიტუტებს, რომლებიც არეგულირებენ ქცევებს. მაგრამ კონფუციის იდეოლოგიის მიმდევარი ხალხი ცუდ ქცევას მიიჩნევს, როგორც სირცხვილს და „სახის დაკარვას“. „სახე – ეს არის ხის ქერქი. ქერქის გარეშე ხე ილუპება“. ცალკეული ადამიანის მოქმედებამ შეიძლება შეარცხვინოს მთელი ოჯახი, ხელი შეუშალოს მის ეფექტურ მუშაობას ჩინურ საზოგადოებაში.

ჩინეთში „უფრო მნიშვნელოვანია ის, თუ ვის იცნობ, ვიდრე ის, თუ რა იცი“. ტერმინი „ქუანხი“ ეხება პირად კავშირებს გარკვეულ მთავრობებთან. ბევრი ჩინელი დამკვირვებელი ამტკიცებს, რომ „ქუანხი“ – ეს არის ჩინელებთან მუშაობის კრიტიკული მომენტი. უცხო დამკვირვებლები აკრიტიკებენ „ქუანხი“-ის და ადარებენ „არაპოზიტივიზმს“, სადაც კონტრაქტებთან და პრობლემებთან დაკავშირებული გადანყვეტილებები ეფუძნება არა უნარის ობიექტურ შეფასებას, არამედ ოჯახურ კავშირებს.

ბევრს მიაჩნია, რომ ყველაზე სწრაფი მეთოდი „ქუანხი“-ის ურთიერთობის ჩამოსაყალიბებლად მდგომარეობს სხვადასხვა სახის მომსახურებაში (მაგალითად, საჩუქრები, მდიდრული ბანკეტები, საეჭვო გადახდები, საზღვარგარეთ მოგზაურობები). თუ ამერიკელები ამას ქრთამად მიიჩნევენ, ჩინელებისთვის ეს არის აუცილებლობა კარგი ბიზნესისათვის. „ქუანხი“-ის მოსაპოვებლად მეორე გავრცელებული მეთოდია ადგილობრივი შუამავლების დაქირავება, რომლებიც თავიანთ კავშირებს იყენებენ კონტრაქტების მოსაგვარებლად ჩინეთის ოფიციალურ წარმომადგენლებთან და ბიზნესმენებთან.

ჩინელებთან მუშაობისას უნდა გვესმოდეს, რომ ეს არის საზოგადოება, სადაც განვითარებულია კოლექტივიზმის გრძნობა და ადამიანებს ეამაყებათ, რომ ამ ჯგუფის წევ-

რები არიან. ამიტომ არ შეიძლება წავახალისოთ ერთი რომელიმე ჩინელი, რადგან ეს უხერხულობაში ჩააყენებს მას დანარჩენი კოლეგების წინაშე. ამავე დროს ნუ გამოიყენებთ „მე“-ს, რაც ნიშნავს თავის თავისადმი განსაკუთრებული ყურადღების მოთხოვნას.

ჩინელებს არ მოსწონთ ხმაურიანი, მძაფრი მოქმედებები. ერთმანეთში საუბრისას ისინი მეტ ფიზიკურ დისტანციას ინარჩუნებენ, ვიდრე ამერიკელები.

გავეცნოთ სხვა რეკომენდაციებს:

1. ჩინელები ყოველთვის იცავენ თავის გადანყვეტილებებს. ისინი შეიძლება ნელა მოქმედებდნენ გეგმის შედგენისას, მაგრამ როგორც კი დაიწყება მუშაობა, ისინი დიდი წარმატებებს აღწევენ.
2. ურთიერთპატივისცემა – ეს არის მნიშვნელოვანი ფაქტორი მოლაპარაკებებში. თუ ჩინელები თანხმდებიან რაღაცაზე, ისინი პარტნიორებისგანაც თანხმობას მოელონ.
3. ჩინელები ნაკლებ სწრაფნი არიან, ვიდრე ამერიკელები. მათ არ უყვართ ღიად დამტკიცება ერთგულებისა. ამერიკელებთან შედარებით ისინი უფრო თავშეკავებულნი არიან.
4. ჩინელები ნაკლებად აფასებენ დროის მნიშვნელობას მუშაობაში. მათ შეუძლიათ აიძულონ ამერიკელები დათმობაზე წასვლაზე პასუხის დაგვიანების თვალსაზრისით (დროის გაჭიანურებით).
5. კონფუციის მიხედვით, ხელისუფლების სათავეში მდგომი ადამიანები ვალდებული არიან დაეხმარონ შედარებით დაბალ ფენებს და ამის სანაცვლოდ შეიქმნან კარგი რეპუტაცია.

მუშაობა აშშ-ში. საერთაშორისო პროექტების პროფესიონალები სხვა ქვეყნებიდან მიდიან აშშ-ში პროექტების სამართავად. მათ უხდებათ საკუთარი მართვის სტილის მორგება ახალ გარემოზე. ემიგრაციის შედეგად აშშ იქცა ქვეყნად, სადაც ერთმანეთს ხშირად ხვდება სხვადასხვა კულტურა. სოციალურმა ანთროპოლოგებმა გამოავლინეს აგრეთვე

გარკვეული კულტურული თავისებურებანი, რომლებიც დაკავშირებულია ბიზნესის წარმოებასა და პროექტების მართვასთან.

ამერიკელებისათვის მთავარ მოტივაციას წარმოადგენს მიღწევა და შესრულება. მათი ინდივიდუალობა და თვითშეფასება განისაზღვრება მათი მიღწევებით. უცხოელები ხშირად გაოცებულნი არიან ამერიკელთა მატერიალური კეთილდღეობით და თანამედროვე ხელსაყრელი პირობებით. ისინი აღნიშნავენ აგრეთვე მათ გადაჭარბებულ დასაქმებულობას, რაც ამერიკელებს არ აძლევს საშუალებას ისიამოვნონ თავიანთი მიღწევებით.

ამერიკელები თავყვანს სცემენ პიროვნებას, რომელმაც „თვითონ შექმნა თავისი თავი“, ანუ თავი დააღწია სიღარიბეს და გახდა მდიდარი და წარმატებული. ამერიკელების უმეტესობას მტკიცედ სჯერა, რომ ისინი ზემოქმედებას ახდენენ მომავალზე და ქმნიან მას. თვითმართვა და პრაგმატიზმი წარმოადგენენ გაბატონებულ ფაქტორებს ბიზნესთან მიმართებაში.

მართალია, ამერიკელები უპირატესობას ანიჭებენ ზუსტ მიზნებს, მაგრამ დაგეგმვას ისინი განიხილავენ, როგორც მიზნის მიღწევის საშუალებას. ამერიკელები აფასებენ მოქნილობას და შეუძლიათ გადაუხვიონ გეგმას, თუ მათ სჯერათ, რომ ეს ცვლილება მიიყვანთ პროექტის წარმატებით შესრულებამდე. ისინი ასევე ფიქრობენ, რომ ყველაფერს შეძლებენ, თუ ექნებათ დრო, ფული და ტექნოლოგია.

ამერიკელები რევოლუციებში და ომებში მონაწილეობისას ყოველთვის იცავდნენ დემოკრატიას, ამიტომ ისინი არ უჭერენ მხარს ჩარევასა და კონტროლს მთავრობის მხრიდან. მართვის ამერიკული ფილოსოფია ეფუძნება იმას, რომ გადანყვეტილებები უნდა მიიღონ იმ ადამიანებმა, რომლებიც ამ გადანყვეტილებების ზემოქმედების ქვეშ იქნებიან. ბევრი უცხოელი ბიზნესმენი გაოცებულია, რომ დაქვემდებარებულ პირებს აქვთ ფართო ავტონომია, უფლებამოსილება გადანყვეტილების მიღებისას. უცხოელმა პერსონალმა უნდა ისწავლოს იმ ამერიკელ პროფესიონალებთან ურთიერ-

თქმედება, რომლებსაც თავიანთ ორგანიზაციებში უფრო დაბალი პოზიციები უკავიათ.

აფრიკის, აზიისა და ლათინოამერიკული ქვეყნების ბიზნესმენებს ხშირად ძალიან უჭირთ ამერიკის განვითარების სწრაფი ტემპების გამო. „შესრულდეს მთელი სამუშაო“ – ეს არის ამერიკელთა დამახასიათებელი თვისება. ამერიკელები ძალიან მწარმოებლურები არიან, რადგან დროს მნიშვნელოვნად აფასებენ. მათ ურჩევნიათ შეკრებების დროზე დაწყება. ისინი იყენებენ ტექნიკას, ტექნოლოგიურ სისტემებს უფრო ადვილი, უკეთესი, ეფექტიანი გზების ძიებაში სამუშაოს შესასრულებლად. ამერიკელი პროფესიონალები უკან არ იხევენ პროექტის მიზნისაკენ სვლისას და ამასვე მოითხოვენ სხვებისგან.

ამერიკული ბიზნესი – ეს არის ძირითადად კონკურენტული მოღვაწეობა, რომელიც გამოხატავს დაწვევისა და გასწრების სურვილს. ამერიკულ კულტურაში არსებობს ერთგვარი წინააღმდეგობები. მაგალითად, „მნიშვნელობა არა აქვს მოიგებ, თუ წააგებ, მთავარია – როგორ მონაწილეობ თამაშში“ და „კარგი ყმანვილები ყველაზე ბოლოს ასრულებენ“. ამ წინააღმდეგობების მიუხედავად ამერიკელებს უნდათ, რომ მოიგონ და იყვნენ პირველები. უცხოელები გაცეხულნი არიან ამერიკელ კონკურენტთა აგრესიულობით.

ამერიკელებთან მუშაობისას გამოიყენეთ მითითებები:

1. აშშ-ის ქალთა ნახევარზე მეტი სახლის გარეთ მუშაობს. მათ მნიშვნელოვანი შესაძლებლობები გააჩნიათ პიროვნული და პროფესიული ზრდისათვის, რაც კანონითაა გარანტირებული. ქალები პროექტებშიც იღებენ მონაწილეობას და მათ ისე ექცევიან როგორც თანასწორს.
2. აშშ-ში საქმიან სიტუაციებში იშვიათად ჩუქნიან საჩუქრებს.
3. ამერიკელები მეგობრული და გახსნილი ადამიანები არიან პირველი შეხვედრისთანავე, ამიტომ უცხოელებს არ სჭირდებათ დიდი ძალისხმევა ურთიერთგაგების და მეგობრობის გზის საპოვნელად. ეს რა თქმაუნდა მნიშვნელოვანი განმასხვავებელია სხვა კულტურებისგან.

4. მიუხედავად იმისა, რომ სხვა ქვეყნებთან შედარებით ამერიკელები უფრო არაფორმალურები არიან მისალმებაში და ტანსაცმელში, ისინი „კონტაქტურები“ მაინც არ არიან (საჯარო ადგილებში ერთმანეთს არ კოცნიან), ინარჩუნებენ ფიზიკურ დისტანციას საუბრისას.
5. ამერიკული გადანყვეტილებების მიღებას უნდა ჰქონდეს შედეგი. გადანყვეტილებები ემყარება არა სოციალურ ზემოქმედებას, არამედ ფაქტებსა და მოსალოდნელ შედეგებს.

საერთაშორისო პროექტებში მუშაობისას ეყრდნობიან შუამავლებს (ხშირად ადგილობრივ მცხოვრებლებს, რომელთაც აქვთ უცხოელებთან მუშაობის გარკვეული გამოცდილება), რომლებიც ავსებენ სხვადასხვა კულტურებს შორის ნაპრალებს. შუამავლები სხვადასხვა სახის ფუნქციას ასრულებენ: მუშაობენ თარჯიმნებად, იყენებენ გარიგებაში სპეციალურ კავშირებს და იცავენ პროექტს ზედმეტი ჩარევისაგან, თავს არიდებენ ქრთამებს, მუშაობენ, როგორც კულტურული ადამიანები და ეხმარებიან უცხოელებს ადგილობრივი კულტურის გაცნობაში. დღეს მსოფლიოში მრავალი საკონსულტაციო ფირმა არსებობს, რომელიც ამ ფუნქციას ასრულებს.

საერთაშორისო ინფორმაცია სხვადასხვა ქვეყნებში მუშაობის შესახებ გვეხმარება პროექტის მომწყობი იმ ქვეყნის ჩვეულებებისა და ტრადიციების მნიშვნელობის გაგებაში, სადაც უნდა იმუშაოს პროექტის ხელმძღვანელმა. პროექტის მართვა ისე უნდა განხორციელდეს, რომ დაცული იქნას მოცემული ქვეყნის ყველა ადგილობრივი ნორმა და ჩვეულება. არასწორია იმაზე ფიქრი, რომ 6 თვეში, ან 2 წელიწადში შეიძლება ყველაფრის შესწავლა.

ამ თავის დანარჩენი ნაწილი მოგვითხრობს იმ პერსონალის შერჩევასა და სწავლებაზე, რომელსაც საერთაშორისო პროექტისთვის ქირაობენ. მაგრამ, ვიდრე ამ საკითხებს განვიხილავდეთ ჩვენ გთავაზობთ ქვეთავს, რომელშიც ლაპარაკია კულტურულ შოკზე, რომელმაც შეიძლება დიდი

გავლენა იქონიოს პროექტის მმართველის მუშაობაზე საზღვარგარეთ.

შემთხვევა პრაქტიკიდან. როცა საქმე გვაქვს საბაჟოსთან

მოახდენს თუ არა კორუფცია პროექტზე გავლენას? აშშ-ში ქრთამი ითვლება არაკანონიერად, მაგრამ ზოგიერთ ქვეყანაში ეს ჩვეულებრივი მეთოდია ბიზნესის სანარმოებლად. მაგალითად, ერთმა ამერიკელმა, რომელიც იყო პროექტის ხელმძღვანელი, უცხო ქვეყანაში მოითხოვა, რომ აღჭურვილობის გაგზავნა მომხდარიყო სწრაფად – ერთ დღეში. 2 დღის შემდეგ გამგზავნის შეატყობინეს, რომ მასალები მიტანილი იყო უახლოეს აეროპორტში. შემდეგმა მოთხოვნამ აჩვენა, რომ გაგზავნა ფერხდება, რადგან საჭიროა საბაჟოზე გავლა. ადგილობრივმა წარმომადგენლებმა შეატყობინეს ამერიკელს, რომ საჭირო იყო საბაჟოს უფროსი ინსპექტორისათვის ფულის გადახდა. ამერიკელმა განაცხადა, რომ ეს უკანონოა და არ გადაიხდა. გავიდა კიდევ 2 დღე, მაგრამ ტვირთი არ გაიგზავნა. ტვირთი არ გაიგზავნა მაშინაც, როცა ამერიკელმა მთავრობის წარმომადგენელი გამოიძახა. მაშინ მან მიმართა ამ ქვეყნის მცხოვრებ ნაცნობ ბიზნესმენს. ტვირთი ადგილზე მივიდა მეორე დღეს, დილის 10 საათზე. ამერიკელმა დაურეკა თავის მეგობარს და მადლობა გადაუხადა. მეგობარმა პასუხად უთხრა: „შენ უნდა დამპატიყო ვახშამზე, როცა აშშ-ში ჩამოვალ“. შუამავლის გამოყენება ასეთ სიტუაციებში შეიძლება ერთადერთი გამოსავალი იყო პროექტის ხელმძღვანელისთვის სტრესისა და პირადი კონფლიქტის მოსახსნელად.

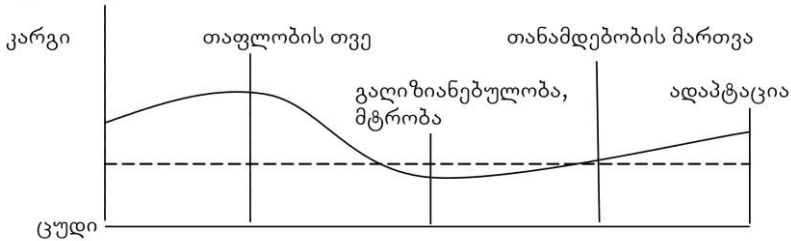
კულტურული შოკი

„ჩემი პირველი ორი კვირა ტაილანდში შეიძლება ითქვას იყო მომხიბვლელი. მე მიხაროდა, რომ იყო საშუალება უცხო ქვეყანაში ამეშენებინა ნარჩენების გადამამუშავებელი ქარხანა. მე აღფრთოვნებული ვიყავი ტაილანდის ჩვეულებებითა და ტრადიციებით, სურნელებითა და ქალაქების ღამის

ცხოვრების ღირსშესანიშნაობებით. მალე ჩემს საქციელში ცვლილებები შევამჩნიე. მე პრობლემები გამიჩნდა ძილთან და ენერჯის დაქვეითებასთან დაკავშირებით. მე ნერვული გავხდი სამუშაოზე, განვიცდიდი, რომ სამუშაოს შესრულებას დიდი დრო სჭირდებოდა. გვიანობამდე არ ვიძინებდი და ვუყურებდი CNN-ის გადაცემებს სასტუმროს ოთახში.

იმას, რაც ამ ინჟინერმა განიცადა, ბევრი კულტურულ შოკს უწოდებს. ეს არის ბუნებრივი ფსიქოლოგიური დეზორიენტაცია, რომელსაც განიცდიან ადამიანები განსხვავებული კულტურის ქვეყნებში მოხვედრისას. კულტურული შოკის ციკლს აქვს 4 სტადია (იხ. ნახ. 13.3.1).

განწყობა



ნახ. 13.3.1 თვეები უცხოეთში.

1. **თაფლობის თვე.** თქვენ პროექტს იწყებთ აღტაცებით. ყველაფერს ახალს და უჩვეულოს სიხარულით იღებთ. დასაწყისში თქვენ გართობთ ის, რომ რაღაცა არ გესმით ან თქვენი არ ესმით. მალე იწყება იმედგაცრუება.
2. **გალიზიანება და მტრული განწყობა.** პირველმა ენთუზიზმმა გაიარა. თქვენ უკვე ამჩნევთ, რომ განსხვავებები ბევრად მეტია, ვიდრე მოელოდით. თქვენ სწუხართ იმასთან დაკავშირებით, რომ არ შეგიძლიათ პროექტის შესრულება ისე, როგორც მიჩვეული ხართ. თქვენ თანდათან კარგავთ რწმენას საკუთარ შესაძლებლობებში: იქონიოთ ურთიერთობები და მწარმოებლურად იმუშაოთ განსხვავებული კულტურის პირობებში.

3. **თანდათანობითი მიჩვევა.** თქვენ ინყებთ იზოლაციის შეგრძნების დაძლევას და ერკვევით, როგორ უნდა აწარმოოთ საქმე ახალ კულტურაში. თქვენ გეძლევათ შესაძლებლობების ახალი პერსპექტივა და რწმენა საკუთარ უნარში ახალი კულტურის პირობებში მუშაობისათვის.
4. **ადაპტაცია.** თქვენ აღარ გაქვთ ფსიქოლოგიური დეზორიენტაციის შეგრძნება, და თქვენ ინყებთ მოქმედებას და თანამშრომლობას ახალი კულტურის პირობებში.

კულტურული შოკი ავადმყოფობა არ არის, ეს არის ბუნებრივი რეაქცია, როცა თქვენ ახალ გარემოცვაში ხვდებით. კულტურული შოკი – ეს არის თქვენი აღქმისა და ინტერპრეტაციის სისტემის დარღვევა. თქვენს გრძნობებზე, ქვეცნობიერების დონეზე, მოქმედებენ სხვადასხვა ბგერები, სუნები და გარემოცვა. ამავე დროს უცხო ქვეყანაში ველარ გამოიყენებთ ჩვეულებრივ ვარაუდებს, რომელსაც მიეჩვიეთ თქვენს კულტურაში. ასეთ სიტუაციაში იმედგაცრუებები და სიძნელებები წარმოიქმნება როგორც საქმიან დონეზე, ასევე უბრალო ურთიერთობებში. მკვიდრი მაცხოვრებლის საქციელი უაზრობად გეჩვენებათ და, რაც მთავარია, თქვენი საქციელი ვერ პასუხობს მოსალოდნელ შედეგებს. იმედგაცრუება იმიტომაც ჩნდება, რომ თქვენ თავს თვლით კომპეტენტურად ასეთ სიტუაციებში, მაგრამ არ შეგწევთ ეფექტურად მუშაობა.

კულტურული შოკი – ეს არის დადებითი ნიშანი, რადგან პროფესიონალი არ რჩება იზოლირებული უცხო გარემოცვისაგან და თანდათან აღწევს ახალ კულტურაში. საკითხი შეეხება იმას, რომ კულტურულ შოკი კი არ უნდა ავირიდოთ, არამედ უნდა ვცადოთ გავუსწორდეთ მას. ამისთვის აუცილებელია კულტურული შოკისგან წარმოქმნილი სტრესის დაძლევა. კულტურულ შოკთან დაკავშირებულია ბევრი სახის სტრესი: იმედგაცრუება, გულისტკენა, გულჩახვეულობა, მღელვარება და ისეთი ფსიქოლოგიური გამოვლინებები, როგორიცაა გადაღლა, უძილობა, თავის ტკივილები. სტრესი არის მიზეზი იმისა, რომ არ შეგწევთ ეფექტურად მუშაობის უნარი. სტრესი ძლიერდება, როცა ამაღელვებელ სიტუაციაში ხვდებით. მაგალითად, ზოგი ჩრდილოამერიკე-

ლი შეძრწუნებული იყო განვითარებად ქვეყანაში არსებული სიღარიბით.

არსებობს სტრესის დაძლევის მრავალი სხვადასხვა მეთოდი, რაც გვეხმარება კულტურულ შოკთან გამკლავებაში. წარმატება დამოკიდებულია კონკრეტულ ადამიანსა და სიტუაციაზე. ზოგიერთები ფიზიკურ ვარჯიშებს მიმართავენ, ზოგნი – მედიტაციას და ასრულებენ მოსალოდნელ სავარჯიშოებს. ბევრი პროფესიონალი საერთაშორისო პროექტის ხელმძღვანელი ქმნის „სტაბილურობის ზონას“. ისინი ბევრ დროს ანდომებენ უცხო კულტურაში შეღწევას და შემდეგ სწრაფად ბრუნდებიან საკუთარ გარემოცვაში – სტაბილურობის ზონაში, რომელიც აღუდგენს მათ თავიანთი „სახლის გარემოცვას“. როცა ერთ-ერთი ავტორთაგანი კრაკოვში (პოლონეთი) ცხოვრობდა თავის ოჯახთან ერთად, იგი გამუდმებით დადიოდა პოლონურ კინოთეატრებში ამერიკული ფილმების საყურებლად პოლონური სუბტიტრებით. ამისთვის 2 საათის განმავლობაში ინგლისური მეტყველების მოსმენა და ნაცნობი გარემოცვის ყურება შემამსუბუქებელ მომენტს წარმოადგენდა. პროექტზე მუშაობისას ხელმძღვანელებს შეუძლიათ კულტურული შოკით გამონვეული სტრესის შემცირება, თუ გააცნობიერებენ, რომ იგი არსებობს და შესაბამისად შეცვლიან თავის მოლოდინსა და საქციელს. მათ შეუძლიათ მოახდინონ თავისი ენერჯის კონცენტრაცია ყველაზე მნიშვნელოვან დავალებებზე და დაკმაყოფილდნენ პატარა სამუშაოთი.

3-6 თვის შემდეგ, პიროვნებისა და დავალებიდან გამომდინარე, ადამიანთა უმეტესობა ნელ-ნელა გამოდის კულტურული შოკის მდგომარეობიდან. ამის შემდეგ ისინი იწყებენ ჩვეულებრივ ცხოვრებას საზღვარგარეთ, ცდილობენ გაარკვიონ თუ როგორ მოიქცნენ და რას უნდა ელოდნენ. ისინი თანდათანობით ერკვევიან, როგორ გაუგონ ახალ გარემოცვას, რა შემთხვევაში ნიშნავს „დიახ“ „დიახ“-ს და რა შემთხვევაში ნიშნავს იგი „შესაძლებელია“-ს, ანდა „არა“-ს. ისინი ეუფლებიან ენას იმ დონეზე, რომ გაერკვნენ ყოველდღიურ სიტუაციებში, საუბრებში. უმეტესობა ამ გარემოებას ეგუება, თუმცა ზოგიერთს დიდი დრო სჭირდება შესაჩ-

ვევად. ძალიან ცოტაა, ვისაც უჭირს შოკის გადალახვა და მათთვის საერთაშორისო გამოცდილება კომმარად იქცევა. სტრესის ძლიერი სიმპტომების მაჩვენებლებია: ალკოჰოლი, ნარკოტიკი, ნერვული მოშლილობა. ასეთ შემთხვევაში ეს ადამიანები ხშირად ბრუნდებიან შინ პროექტის დასრულებამდე.

პროფესიონალებს შეუძლიათ პროექტი ხიდად გამოიყენონ მანამ, სანამ არ მიეჩვევიან ახალ გარემოცვას. არ შეიძლება სწორად არ შევაფასოთ შოკის ზეგავლენა ოჯახებზე, რის გამოც ბევრი ბრუნდება თავის ქვეყანაში, რადგან ვერ შეეჩვია ახალ გარემოცვას.

პროფესიონალებს, რომლებიც მუშაობენ პროექტზე საზღვარგარეთის ქვეყნებში, ესმით, რომ ისინი რთულ სიტუაციაში არიან და ვერ იმუშავებენ ისევე ეფექტურად, როგორც თავის ქვეყანაში, განსაკუთრებით სანყის ეტაპზე. ისინი იყენებენ სტაბილურობის ზონებს, როგორც სტრესის გადალახვის საშუალებას. მათ ესმით, რომ ეს არ არის ერთი ადამიანის პრობლემა და დამატებით დროსა და ენერჯიას ხარჯავენ თავიანთი ოჯახების დასახმარებლად. ისინი აგრეთვე აღიარებენ, რომ მათი კოლეგებიც ასეთივე პრობლემების წინაშე არიან და თანაუგრძნობენ მათ. ისინი ერთად მუშაობენ იმისათვის, რომ რაც შეიძლება მალე გაუმკლავდნენ სტრესს და გამოვიდნენ შოკიდან. შეიძლება ირონიად მოგეჩვენოთ ის ფაქტი, რომ ადამიანებმა, რომლებიც საზღვარგარეთ მუშაობენ პროექტებზე, შეიძლება ორჯერ განიცადონ კულტურული შოკი. ასეთივე დეზორიენტაცია, სტრესი ემართებათ ადამიანებს, როცა ისინი შინ ბრუნდებიან, თუმცა ეს, არცთუ ისე ხშირად ხდება. ზოგს მიმდინარე სამუშაო მოსაწყენად ეჩვენება პროექტის შესრულებისას არსებულ განცდებთან შედარებით. სხვებისთვის შეიძლება პრობლემად იქცეს იმ ცვლილებებთან შეგუება, რომელიც მათი იქ არყოფნისას მოხდა. ფინანსურ შოკს განიცდიან ის ხელმძღვანელები, რომლებიც მიეჩვივნენ ხელფასებსა და პრემიებს, რომლებსაც ისინი იღებდნენ საზღვარგარეთ დავალების შესრულების დროს. საჭირო ხდება, რომ ხელმძღვანელებმა კვლავ

მთელი ძალისხმევით იმუშაონ საზღვარგარეთ ხანგრძლივი მუშაობის შემდეგ.

13.4 პროექტის მონაწილე პერსონალის შერჩევა და სწავლება

როცა ხდება პროფესიონალების შერჩევა უცხო ქვეყანაში პროექტის განსახორციელებლად, ძალიან მნიშვნელოვანია ფირმის სამუშაო გამოცდილებისა და რეპუტაციის შენარჩუნება რეგიონში. ამიტომ, ბევრ ფირმას საერთაშორისო პროექტებზე სამუშაოდ აქვს შემუშავებული ფორმალური პროცედურები პერსონალის შესარჩევად. ორგანიზაციები განიხილავენ ადამიანის დამახასიათებელ თვისებებს იმის გასარკვევად, შესაფერისია თუ არა იგი უცხოურ პროექტში სამუშაოდ. ესაა სხვადასხვა ქვეყნებში მუშაობის გამოცდილება, ადრინდელი მოგზაურობები საზღვარგარეთ, ფიზიკური და ემოციური ჯანმრთელობა, უცხო ენის ცოდნა, ემიგრაცია, მემკვიდრეობა. მომავალი კანდიდატები და მათი ოჯახები მიდიან სასაუბროდ ფსიქოლოგებთან, რომლებიც აფასებენ მათი ადაპტაციისა და ახალ კულტურაში მუშაობის უნარს.

ამასთანავე უცხოური პროექტისათვის საუკეთესო პერსონალის შერჩევის მიზეზი არის პროექტის ტექნიკური მხარე. ტექნიკურ ცოდნას უპირატესობა აქვს ისეთ მომენტებთან შედარებითაც კი, როგორცაა კროსკულტურული მგრძნობელობა და გამოცდილება. სწავლება – ეს არის კრიტიკული წერტილი კულტურული განხეთქილების შევსებისა და ადამიანების მომზადებისათვის უცხოურ პროექტში სამუშაოდ.

უცხოეთში სამუშაოდ დანიშნულ ხელმძღვანელებს უნდა ჰქონდეთ მინიმალური ცოდნა შემდეგ სფეროებში:

- რელიგია;
- ტანსაცმლის სტილის დაცვა;
- დღესასწაულები – ნაციონალური და რელიგიური;
- ოჯახური ცხოვრება;
- საქმიანი შეხვედრები (ეტიკეტი), პროტოკოლები;
- სოციალური ეტიკეტი;

- თანაბარი შესაძლებლობები.

ერთ-ერთი მოკლევადიანი სასწავლო პროგრამა, რომლის მიზანია პერსონალის სწავლება, რომელსაც მოუწევს პროექტის მიხედვით კლიენტებთან მუშაობა იაპონიაში, შემუშავებულია Undezwziter Labozadories Inc-ის მიერ. პროგრამა შეიცავს მინი-ლექციების სერიას, რომელიც მოიცავს თემებს დაწყებულს იმით, თუ როგორ წარადგინოს ადამიანი თავისი თავი, როგორ მოახერხოს საჩუქრების გადაცემა იაპონიაში არსებული ნორმების შესაბამისად. ორკვირიანი პროგრამა შედგება ლექციებისაგან, სხვადასხვა სიტუაციების განხილვისაგან, სხვადასხვა როლის ინსცენირებისაგან, ენობრივი პრაქტიკისგან და კულტურული ტერმინოლოგიის მოკლე ტექსტისაგან. პროგრამა მთავრდება 90 წუთიანი გამოკითხვით (კითხვებზე პასუხები). პროგრამის ბოლოს მონაწილეებს გააჩნიათ საბაზო წარმოდგენა იმის შესახებ, თუ როგორ ურთიერთობა უნდა იქონიონ იაპონელებთან. მათ იციან იმის შესახებ, თუ რომელი ინფორმაცია აკლიათ მათ და კიდევ რა უნდა შეისწავლონ, რომ ეფექტური მოსაუბრენი გახდნენ.

სხვა სასწავლო პროგრამები უფრო ვრცელია. მაგალითად, Peace Corps-ში მონაწილეები უცხოეთში 2-4 თვიან პროგრამას გადიან. სწავლება მოიცავს ქვეყნის ისტორიასა და ტრადიციებში გარკვევას, ინტენსიურ ენობრივ ურთიერთობებს, კროსკულტურულ სწავლებას, აგრეთვე ადგილობრივ ოჯახებში ცხოვრებას. ბევრი კომპანია დავალებას აძლევს ისეთ ფირმებს, რომლებიც სპეციალიზებული არიან საერთაშორისო და კულტურათშორის სწავლებაში.

ცხრილი 11.4.1 ცდილობს დააკავშიროს სწავლების ხანგრძლივობის, გულმოდგინებისა და ენის ათვისების სისწრაფის კავშირი მოცემულ ქვეყანაში. განიხილავენ მასალის შესწავლისადმი 3 სხვადასხვა მიდგომას:

ცხრილი 13.4.1

სწავლების ხანგრძლივობის, გულმოდგინებისა და ენის ათვისების სისწრაფის ურთიერთკავშირი

სწავლების ხანგრძლივობა	დონე	მიდგომა კროს-კულტურული სწავლისადმი
1–2 თვე	მაღალი	ემპირიული მიდგომა შემფასებელი ცენტრი გამოცდილება მოცემულ სფეროში სიმულაცია ენისა ვრცელი სწავლება
1–4 თვე	გულმოდგინე	ემოციური მიდგომა კულტურული ასიმილაციის სწავლება როლური თამაში სასწავლო სიტუაციები კულტურული შოკი: სწავლება, თუ როგორ შევამციროთ სტრესი ენის ზომიერი სწავლება
1 კვირაზე ნაკლები	დაბალი	საინფორმაციო მიდგომა ინსტრუქტაჟი ქვეყნის, რაიონის შესახებ კულტურული ინსტრუქტაჟი ფილმები/ნიგნები თარჯიმნების გამოყენება ენის სწავლება გადარჩების დონეზე
დაბალი	საშუალო	მაღალი
ქვეყანაში ყოფნის ხანგრძლივობა	1 თვე და ნაკლები	ენის დაუფლების ხარისხი 2–12 თვე 1–3 წელი

1. **ინფორმაციული მიდგომა** – ინფორმაციის და ჩვევების შესწავლა ლექციებზე დაყრდნობით.
2. **ემოციური მიდგომა** – ინფორმაციისა და ჩვევების შესწავლა, რომლებიც ზრდიან მონაწილეთა ემოციურ რეაქციას, რასაც კულტურის გაგებამდე მივყავართ.

3. **ემპირიული მიდგომა** – ემოციური მიდგომის ტექნიკის ვარიანტი, რომელიც მონაწილეებს სთავაზობს რეალისტურ სიმულაციას და და სცენარებს.

ამ სქემის თანახმად, სწავლების ხანგრძლივობა და დონე დამოკიდებულია ენის დაუფლების სისწრაფის ხარისხზე. ძირითადად, რაც უფრო მეტ ხანს იცხოვრებს ადამიანი უცხო ქვეყანაში, მით უფრო ინტენსიური უნდა იყოს სწავლება. იქ ცხოვრების ხანგრძლივობა არ უნდა წარმოადგენდეს ერთადერთ გადანყვეტილებას; მოკლევადიანი პროექტებისთვის შეიძლება საჭირო გახდეს ადაპტაციის სწრაფი დონე, მაგალითად ენის დაუფლების სწრაფი დონე. მნიშვნელობა აქვს აგრეთვე თვითონ ადგილს. ავსტრალიაში მუშაობისას არ იქნება საჭირო ენის ისე სწრაფად დაუფლება, როგორც პაკისტანში.

მაშინ, როცა ბიზნესში ინგლისური ენა ხდება საერთაშორისო ენა, არ შეიძლება სათანადოდ არ შევავსაოთ პროექტის მომწყობი ქვეყნის ენაზე ლაპარაკის შესაძლებლობა. საჭიროა მინიმალურ დონეზე მაინც ვიცოდეთ მთავარი გამონათქვამები მოცემული ქვეყნის ენაზე. უცხოელები ამას პატივისცემის ნიშნად თვლიან. თუნდაც სწორად ვერ ლაპარაკობდე, ისინი მაინც კმაყოფილნი იქნებიან თქვენი მონდობებით.

ხშირ სიტუაციებში ურთიერთობის გასამარტივებლად იყენებენ თარჯიმნებს. მიუხედავად იმისა, რომ თარჯიმანს ბევრი დრო მიაქვს, ეს მაინც ერთადერთი საშუალებაა არაინგლისურენოვან პერსონალთან ურთიერთობისათვის. თარჯიმნების შერჩევისას საჭიროა სიფრთხილე, დარწმუნება მათ კომპეტენციაში. მაგალითად, ერთ-ერთმა ავტორმა გამოიყენა პოლონელი თარჯიმანი რამდენიმე პოლონელ ხელმძღვანელთან შეხვედრისას. შეხვედრის შემდეგ თარჯიმანმა ჰკითხა – კარგად გაატარა თუ არა დრო ავტორმა. მან უპასუხა, რომ ყველაფერმა კარგად ჩაიარა. მაშინ თარჯიმანმა გაიმეორა თავისი შეკითხვა. აღმოჩნდა, რომ თარჯიმანს მხედველობაში ჰქონდა ავტორის ხელზე არსებული საათი და აინტერესებდა რა დრო იყო. რა თქმა უნდა, ამ საუბრის შემდეგ ავტორს გაუჩნდა ეჭვები შეხვედრის დროს წარმოებულ თარჯიმანზე.

დასკვნები

საერთაშორისო პროექტების რიცხვი მატულობს ახალ ათასწლეულშიც. სულ უფრო და უფრო იზრდება მოთხოვნა ხელმძღვანელებზე, რომლებიც წარმატებით გაართმევენ თავს საერთაშორისო პროექტების განხორციელებას. მაგრამ, მიუხედავად ამისა, ძალიან ცოტა ინსტრუქცია არსებობს საერთაშორისო პროექტის დამწყები ხელმძღვანელისათვის. საერთაშორისო პროექტების მომზადება შეიძლება განხორციელდეს სწავლებით. პოტენციურ ხელმძღვანელებს შეუძლიათ იხელმძღვანელონ ბიზნესის მთავარი კურსიდან, საიდანაც ისინი შეიტყობენ გლობალურ ეკონომიკასა და კულტურულ განსხვავებაში არსებული ცვლილების ხარისხზე. დიდი მნიშვნელობა ენიჭება უცხო ენის შესწავლასაც.

შემდგომი სწავლების ეტაპი, რომელიც ემყარება პროექტის მომწყობი ქვეყნის თავისებურებების შესწავლას, წარმოადგენს ძალიან სასარგებლო მომზადების პროცესს პროექტისათვის. სწავლების ხანგრძლივობა და ტიპი ჩვეულებრივ დამოკიდებულია პროექტის შესასრულებლად მიცემული დავალების ხანგრძლივობაზე. საერთაშორისო პროექტებში მონაწილეთათვის ყველაზე კარგია სწავლა და გამოცდილების მიღება უშუალოდ სამუშაო ადგილზე.

კონკრეტული საერთაშორისო პროექტის მომზადება მოითხოვს სამუშაოს გარკვეული ნაწილის შესრულებას ფირმაში (თავის ქვეყანაში). ფირმის მოტივაციაში გარკვევა, პროექტისა და მისთვის ადგილის შერჩევა უზრუნველყოფს სამუშაო პროცესში ღრმად გარკვევას, იმას, თუ რომელი ძირითადი პოლიტიკური, გეოგრაფიული, ეკონომიკური და ინფრასტრუქტურული ფაქტორებია მნიშვნელოვანი გადანყვეტილების მისაღებად?

და ბოლოს, პროექტის მომწყობ ქვეყანაში კულტურული განსხვავებების გაცნობა დადებით შთაბეჭდილებებს ახდენს ადგილობრივ მაცხოვრებლებზე და ამავე დროს გვეხმარება პროექტის ხელმძღვანელობაში. საერთაშორისო პროექტები – მოიცავს სხვადასხვა ადამიანებთან მუშაობას. კულტურებს შორის განსხვავებები არსებობს როგორც

თვით ქვეყნებს შიგნით, ასევე ქვეყნებს შორის. ეს განსხვავებები ძალიან ბევრი და რთულია. ხელმძღვანელებმა უნდა აღიარონ ეს განსხვავებები და აღიქვან ისინი, როგორც რეალობა.

მეთოდები, რომელსაც თქვენ იყენებდით პროექტებზე მუშაობისას თქვენს ქვეყანაში, შეიძლება არ იყოს შესაფერისი უცხოეთში შესასრულებელი დავალებისთვის. გლობალურ სამუშაოში ამერიკელებს მეგობრებად მიიჩნევენ. თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ ამერიკელები ზოგჯერ გულგრილები არიან ადგილობრივ კულტურასთან მიმართებაში. ისინი უპირატესობას ანიჭებენ ინგლისურ ენაზე ლაპარაკს. თუმცა, ყველაზე დიდი ყურადღება მიმართულია ტექნიკურ მხარეზე. უნდა გვახსოვდეს, რომ პროექტის განხორციელება ხდება ქვეყნის სოციალური ჩვევების გარემოში, მთავრობისა და რელიგიური შეხედულებების მხრივ კონტროლის პირობებში. კულტურების უმეტესობაში გულწრფელობასა და მოქნილობას მეტი წარმატება მოაქვს.

საკონტროლო კითხვები:

1. როგორ მოქმედებენ გარემომცველი ფაქტორები პროექტის შესრულებაზე?
2. რა როლს თამაშობენ ადგილობრივი შუამავლები იმისათვის, რომ დაეხმარონ უცხოელს პროექტის დასრულებაში?
3. რატომაა მნიშვნელოვანი საერთაშორისო პროექტზე მუშაობისას ქვეყნის ზნე-ჩვეულებებისა და ტრადიციების პატივისცემა?
4. რა უნდა გააკეთოთ იმისათვის, რომ მოემზადოთ საერთაშორისო პროექტისათვის?
5. რა არის კულტურული შოკი.
6. ჩამოაყალიბეთ და დახასიათეთ კულტურული შოკის ციკლის სტადიები.

სავარჯიშოები:

1. გაესაუბრეთ ვინმეს, ვინც ცხოვრობდა და მუშაობდა უცხოეთში 2 თვეზე მეტ ხანს.
 - როგორ განიცადეს მათ კულტურული შოკი?
 - რა შეიტყვეს მათ ამ ქვეყნის კულტურის შესახებ?
 - რა რჩევას მისცემდნენ ისინი მას, ვინც მოისურვებდა მოცემულ ქვეყანაში მუშაობას?
2. სცადეთ გამოიყენოთ კლუკზონისა და სტრიდტბეკის კულტურული სქემა 4 ქვეყნის მიმართ, რომლებიც განიხილებიან ამ თავში: მექსიკა, საფრანგეთი, საუდის არაბეთი და ჩინეთი. თქვენი აზრით, სად განთავსდებოდნენ სქემაში ეს ქვეყნები?

Tavi XIV. proeqtebis marTvis procesebis momavali

14.1 საპროექტო ორგანიზაციების წარმოშობა

XX საუკუნის 60-70-იან წლებში პროექტების მართვამ ორიენტაცია აიღო კრიტიკული გზის ანალიზის გამოყენებაზე ისეთი რთული მანქანებისა და პროდუქციის წარმოების დაგეგმვაში, როგორცაა ნყალქვემა ნავები და კოსმოსური ხომალდები. 80-იან წლებში მიკროკომპიუტერული პროგრამირების გამოჩენამ, კომპიუტერული დაგეგმვა და კონტროლის მეთოდების გამოყენება მისაწვდომი გახდა ყველა პროექტისა და ორგანიზაციისათვის. პროექტების მართვამ მოიპოვა საყოველთაო აღიარება. პროექტის დაგეგმვისა და კონტროლის მეთოდებთან ერთად ადამიანის ფაქტორმა შეიძინა უდიდესი მნიშვნელობა. შესაძლებელი გახდა ერთდროულად რამდენიმე პროექტის მართვა პარალელური ტექნოლოგიების, უწყვეტი გაუმჯობესებისა და სტრატეგიული ცვლილებების საფუძველზე. პროექტების მართვამ თავისი გამოყენების სფერო ჰპოვა იმ პრობლემების გადაჭრაში, რომლებიც გაუჩნდათ გლობალურ საწარმოებს 21-ე საუკუნეში.

პროექტების მართვის პროცესის შეფასება იწყება ცვლილებების ძალთა განსაზღვრით. ეს მეგა ძალები წარმოადგენენ ინდივიდუალური მენეჯერებისა და ორგანიზაციის კონტროლის ერთ მხარეს, იწვევენ ცვლილებებს საზოგადოების ძალთა სტრუქტურაში და ზეგავლენას ახდენენ დანარჩენ ერებზე.

პროდუქციის სასიცოცხლო ციკლის შემცირება არის ყველაზე დიდი ძალა, რომელსაც მოსდევს ცვლილებები პროექტის მართვის პროცესში. ჯერ კიდევ 50 წლის წინ პროდუქციის საშუალო სასიცოცხლო ციკლი შეადგენდა 15-20 წელიწადს. ამჟამად საწარმოების ხელმძღვანელები თვლიან, რომ სასიცოცხლო ციკლი არის სამი წელი, ხოლო იმ ფირმების ხელმძღვანელები, რომლებიც იყენებენ მაღალმწარმო-

ებლურ ტექნოლოგიებს, სასიცოცხლო ციკლს ექვს თვედ მიიჩნევენ. ახალი პროდუქციის შექმნის სისწრაფე გაიზარდა გეომეტრიული პროგრესიით. მოკლე სასიცოცხლო ციკლი ზრდის პროექტების რაოდენობას, მაგრამ საწარმოებისათვის ერთდროულად 100-ზე მეტი პროექტის მართვა საკმაოდ რთულია. რესურსების ნაკლებობამ და კონფლიქტებმა შეიძლება გაართულონ გარემოზე კონტროლი. მაშინ როგორ შეურიგდება ბაზარი რესურსების პრობლემას? ამ ფაქტორმა პროექტების შერჩევისა და მართვის საკითხებთან დაკავშირებული უამრავი პრობლემა წარმოქმნა. ყოველი ახალი პროდუქტი ხომ ახალი პროექტია?

პროდუქციის სასიცოცხლო ციკლთან დაკავშირებული მნიშვნელოვანი მეგა ძალა წარმოადგენს ცოდნასა და ტექნოლოგიური პროცესების აფეთქებას. ბოლო ორი თუ სამი ათწლეულის განმავლობაში დაგროვდა გაცილებით მეტი ცოდნა, ვიდრე კაცობრიობის მთელი ისტორიის მანძილზე. დღეს მთლიანი ეროვნული პროდუქტის 33%-ს ქმნის ახალი ცოდნა. ახალი ცოდნა და ინოვაციები ბიზნესის ტექნოლოგიურ საფუძველს წარმოადგენს.

არც ერთ ქვეყანასა და პროდუქციას არ შეუძლია გვერდი აუაროს გლობალურ კონკურენციას. მკაცრ კონკურენციულ ბრძოლაში გადარჩენა და წარმატება გვეკარნახობს მხარი დაუჭიროთ სიახლეებს. ბრძოლაში იმარჯვებენ საუკეთესო ორგანიზაციები. ეს ძალა ქმნის ახალ პროექტებს და ახდენს მათ რეალიზებას.

ასეთი ძალები უბრალოდ კი არ ზრდიან პროექტების რაოდენობას, არამედ პროექტის მართვას საწარმოს ზრდისა და მისი გადარჩენის დომინირებად საშუალებად ხდიან. როგორც პროექტის მართვის ექსპერტი **პოლ დინს მური** აღნიშნავს, მომავალში „კომპანიები განხილული იქნებიან არა, როგორც იერარქიული ფუნქციური ორგანიზაციები, არამედ, როგორც საკუთარი თავიდან პროექტების პორტფელის წარმომდგენი სწრაფად განვითარებადი საწარმოები, რომლებიც მუდმივად იცვლებიან, ახლდებიან და საჭირო ხდება მათი გარდაქმნა უფრო სწრაფად, იაფად და უკეთესად“.

დინს მური მიუთითებს ახალი საპროექტო ორგანიზაციების წარმოშობაზე, რომლებიც გააერთიანებენ ისეთ ცნებებს, როგორცაა სტრატეგია, პროექტის შერჩევა, ორგანიზაციული კულტურა და პროცესების თანმიმდევრობა ყველა პროექტში. საპროექტო ორგანიზაციები პროექტებს გამოიყენებენ, როგორც მიზნის მიღწევისა და სტრატეგიის განხორციელების მთავარ ინსტრუმენტებს, სადაც კავშირები მართვას, სტრატეგიასა და პროექტებს შორის მკაფიოდ იქნება განსაზღვრული. საპროექტო ორგანიზაციები ჩამოაყალიბებენ იმ „პროექტების პორტფელს“, რომელსაც მოითხოვენ სხვადასხვა ორგანიზაციები. ეს ორგანიზაციები მოითხოვენ თანამშრომლობას, სამუშაოთა ჯგუფურ შესრულებას, შეუფერხებელ გაუმჯობესებასა და განახლებას. აქცენტის გადატანა მოხდება ტექნიკური ჩვევებიდან საქმიან ჩვევებზე რომლის დროსაც საპროექტო ორგანიზაციები სწრაფად შეეგუებიან იმ ცვლილებებსა და განუსაზღვრელობებს, რომლებშიც ისინი იარსებებენ.

14.2. მომავლის დადებითი მიმართულებები

მომავალში სავარაუდოა, რომ პროექტები გადაიქცევა ბიზნესის განმსაზღვრელ საშუალებად, ორგანიზაციებს კი შეეძლებათ ადაპტირება პროექტის ეფექტური მართვის შესანარჩუნებლად. ყველაზე წარმატებული ფირმების ორგანიზაციული კულტურა შეინარჩუნებს მოქნილობას და უდიდეს მნიშვნელობას დააკისრებს პროექტებსა და ორგანიზაციის წევრებს პროცესების გასაუმჯობესებლად. მართვის უმაღლესი რგოლის ამოცანა გახდება თანამშრომლების შეგუება იმ კულტურასთან, რომელიც მხარს დაუჭერს უწყვეტ გაუმჯობესებას, განახლებასა და სწავლებას.

მართვის უმაღლესი რგოლისათვის აუცილებელი გახდება მკაფიო ამოცანების განსაზღვრა და ერთი და იგივე მიმართულებით ორგანიზაციის ყველა წევრის ორიენტირება. ამოცანები გადაიქცევა ორგანიზაციის თვითდისციპლინის მოძრავ ძალად, რესურსების თავმოყრისა და საქმიანობის

მასტიმულირებელ მოტივაციურ მექანიზმად. ასეთი მკაფიო ხედვის არმქონე ორგანიზაციებს აღარ ექნებათ კარგი ფინანსური მაჩვენებლები.

რადგან მომავლის სანარმოები ცვლილებებზე სწრაფ რეაგირებას უნდა ახდენდნენ, ორგანიზაციული კულტურა წარმოდგენილი უნდა იყოს ისეთი წესებისა და სტანდარტების სახით, რომლებიც უზრუნველყოფენ ცვლილებებზე სწრაფ რეაგირებას. ზოგიერთი ამერიკული ორგანიზაცია იყენებს **3M** კორპორაციის კლასიკურ ფორმატს, რომელიც მოელის, რომ მიიღოს შემოსავლის 25% ბოლო ხუთი წლის განმავლობაში შექმნილი პროდუქციიდან. ეს სტანდარტი ორგანიზაციის ყველა წევრისათვის კეთილდღეობის სურათს ქმნის. **3M**-ის მსგავსი სქემა დაფუძნებულია ორგანიზაციის წევრების დარწმუნებისა და ნდობის ფილოსოფიაზე, რომლის არსი მდგომარეობს იმაში, რომ უმაღლესი რგოლის მენეჯერები უარს აცხადებენ ძალაუფლებაზე და ინფორმაციისადმი წვდომა შესაძლებელი ხდება ყველა თანამშრომლისათვის. სტიმულირებულია თანამშრომლებს შორის ინფორმაციის გაცვლა. მართვის იერარქიული სტრუქტურები გზას ხსნიან ჰორიზონტალური სტრუქტურებისაკენ, რომლებშიც გუნდები მართავენ პროდუქციის წარმოების პროცესებსა და სისტემების გაუმჯობესებას, ხოლო გუნდის წევრებს შორის ურთიერთობები აგებულია ურთიერთპატივისცემის სულისკვეთებაზე.

- მატრიცული სტრუქტურის შემოღება. მატრიცული ორგანიზაციის შიგნით პროექტის შემსრულებელი გუნდის მუშაობა შემდეგნაირად განხორციელდება: ძირითადი გუნდები მუშაობენ პროექტზე და არსებობენ არასრული სამუშაო დღით მომუშავე სხვა გუნდებთან ერთად. სამუშაოს ასრულებენ პროფესიონალები საჭიროების მიხედვით. კონფლიქტები ფუნქციურ მენეჯერებს, ფუნქციურ ქვედანაყოფებსა და პროექტების მენეჯერებს შორის შეწყდება იმ შემთხვევაში, თუ პროექტის წარმატება გახდება ორგანიზაციის ძირითადი წარმატების განმსაზღვრელი. მომავალში ორგანიზაციები დაეყრდნობიან **პროექტის მართვის ორგანიზაციებს (პმო)**, რათა შეათანხმონ პროექტები, შეასრულონ

პროექტთან დაკავშირებული აუდიტორული სამუშაოები და გააკონტროლონ პროექტის მენეჯერები. პროექტების მართვის კულტურა სულ უფრო და უფრო ღრმად შეაღწევს ორგანიზაციაში და პმო-ები გადაიქცევიან „მალალი ხარისხის ცენტრებად“. ისინი მიმართულნი იქნებიან პროექტის მართვის ყველაზე წარმატებული პრაქტიკის გამოსაყენებლად და ამ თვალსაზრისით განისაზღვრება ორგანიზაციის განვითარების შესაძლებლობანი.

- **საერთაშორისო და კროს-კულტურული პროექტების ზრდა.** მეგაშერწყმები 21-ე საუკუნეში აიძულებს პროექტების მენეჯერებს გლობალური პერსპექტივის შემუშავებისათვის. კომპანიების რესტრუქტურულიზაცია მენეჯერებს უკარნახებს იმუშაონ სხვადასხვა ქვეყანაში თავიანთ პარტნიორებთან ერთად. ერთ პროექტზე ერთდროულად რამდენიმე შორეული რეგიონიდან მომუშავე მმართველი გლობალური გუნდები პროექტის მენეჯერისაგან მოითხოვენ მართვის სტილის შეცვლას გარემო პირობების შესაბამისად. მაგალითად, როგორ წარვადგინოთ პროექტი დროულად იმ ქვეყანაში, სადაც ბიუროკრატიული სამთავრობო დანესებულებანი ძალზე ნელა მუშაობენ, ან როგორ გავუმკლავდეთ ინფორმაციის გაცვლას და როგორ ავაგოთ ნდობა ისეთ გლობალურ გუნდზე, რომელიც შედგება სხვადასხვა ეთნიკური ჯგუფებისაგან? პროექტის მენეჯერები მზად უნდა იყვნენ იმისათვის, რომ იმუშაონ ქვეყნებში სხვადასხვა ბიზნესით და საქმე ჰქონდეთ სხვადასხვა ეთნიკური ჯგუფების უცნობ ქცევასთან.

- **პროექტებისა და პრიორიტეტული სისტემების შერჩევის განსაზღვრა.**

მომავალში პროექტები მჭიდროდ იქნებიან დაკავშირებული კომპანიათა სტრატეგიულ მოთხოვნებთან, კავშირი სტრატეგიულ მიზნებსა და პროექტებს შორის ნათელი უნდა იყოს ორგანიზაციის ყველა წევრისათვის. პროექტებს შორის კონკურენცია მოითხოვს პროექტების ცენტრალიზებული პრიორიტეტული სისტემის შექმნას, რომლითაც მოხდება რე-

სურსების გადანაწილება. წინადადებები პროექტების შესახებ შეიძლება მიღებულ იქნას სხვადასხვა წყაროებიდან – გუნდებიდან, კერძო პირებიდან, კლიენტებიდან. პრიორიტეტულ სისტემას უნდა მართავდეს რეგლამენტის (დღის წესრიგი) შემუშავებული კომისია. ეს კომისია უნდა იყენებდეს პრიორიტეტულ სისტემას იმ რესურსების შესარჩევად, რომლებსაც მოაქვთ დამატებითი ღირებულება, აბალანსებენ რისკს და საშუალებას იძლევიან შეიცვალონ პრიორიტეტული სისტემები პირობათა შეცვლის შესაბამისად. პროექტების პორტფელი ორიენტირებული გახდება ორგანიზაციულ მიზნებსა და ბიზნესგეგმებზე. ორგანიზაციული რესურსები საგულდაგულოდ იქნება შერჩეული მოთხოვნათა შესაბამისად. პროექტების პრიორიტეტული სისტემის შექმნა-გამოყენება განიხილება, როგორც მართვის რგოლის მთავარი ამოცანა.

შემთხვევა პრაქტიკიდან:

სულ უფრო და უფრო მეტი ამერიკული კომპანია იყენებს პროექტის მართვას საერთო ამოცანების განსახორციელებლად. პროექტის მართვის კონტროლის გაუმჯობესების მიზნით ისინი ქმნიან პროექტის მართვის ცენტრალიზებულ დანესებულებებს (ჰმდ), რომელთა ფუნქციები იცვლება მოთხოვნათა შესაბამისად. ზოგიერთ შემთხვევაში ისინი განმარტავენ პროექტების მართვასთან დაკავშირებულ საკითხებს, ხოლო სხვა შემთხვევაში ქირობენ, ასწავლიან და ნიშნავენ მენეჯერებს კონკრეტული პროექტების შესასრულებლად. როდესაც მჰდ-ები განვითარდებიან, ისინი შეასრულებენ ექსპერტების ფუნქციას. მათი მომსახურების სფერო მოიცავს:

1. პროექტის მართვაზე შიდა საინფორმაციო სისტემის შექმნასა და დაცვას;
2. პროექტის მენეჯერთა დაქირავება-შერჩევას, როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ისე გარედან;
3. პროექტების სტანდარტული გეგმისა და მეთოდოლოგიების შემუშავებას;

4. პერსონალისთვის პროექტის მართვის ჩვევებისა და ტექნიკის სწავლებას;
5. აუდიტორული საქმიანობის განვითარებასა და პროექტის დასრულებას;
6. მართვაში რისკის ზოგადი პროგრამების გამოყენებას;
7. პროექტების მართვაში შიდა კონსულტაციებისა და მომსახურების განვითარებას;
8. შიდა ბიბლიოთეკის შექმნას, რომელიც მოიცავს ისეთ ძირითად დოკუმენტებს, როგორცაა პროექტების, ხელშეკრულებებისა და გამოცდების გეგმები, აუდიტორული ანგარიშები და ა.შ.;
9. პროექტების მართვაში საუკეთესო შედეგებზე დაყრდნობას;
10. ორგანიზაციის შიგნით პროექტის პორტფელის დაცვასა და გამოყენებას.

იმის მაგალითს, თუ როგორ მუშაობენ პმდ-ები, წარმოადგენს „Citibank's Corporate Bank“-ი – გლობალური პროექტების შემსრულებელი დაწესებულება. იგი პირველად წარმოიშვა ორგანიზაციის შიგნით, რომელიც ორიენტირებული იყო ნაღდი ფულის გლობალური მართვის ტექნოლოგიებით და ცდილობდა წესრიგი დაემყარებინა პროექტის მართვაში, რისთვისაც გუბ-მ შემოიღო მცირე მასშტაბის შემსწავლელი პროგრამები და პროექტის პროფესიული მართვის პრაქტიკა. მალე მის მიერ მხარდაჭერილი პროექტების წარმატება ცნობილი გახდა მართვის უმაღლესი რგოლისათვის. სამი წლის განმავლობაში განყოფილება გაფართოვდა და მას შესთავაზეს მსხვილი საბანკო ოპერაციების მომსახურების განსახორციელება.

• **პროექტების მართვის ერთიანი საინფორმაციო სისტემების შემოღება.**

პროგრამული უზრუნველყოფის სპეციალისტები მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ პროექტის მართვის პროგრამების შემუშავებაში, რომელიც ერთდროულად რამდენიმე პროექტის ხელმძღვანელობის საშუალებას იძლევა. პროგრამები უზრუნველყოფენ პროექტების დაგეგმვის ისეთი მეთოდების გამოყენებას.

ნებას, როგორცაა განტის გრაფიკები, ქსელური დიაგრამები, პასუხისმგებლობის მატრიცები და ა.შ. პროგრამების ეს პაკეტი დაკავშირებულია ინტერნეტის ტექნოლოგიასთან, რომელიც საკვანძო ინფორმაციისადმი ფართო წვდომის საშუალებას იძლევა. ვებსაიტის პროექტების გამოყენება პროექტებზე ინფორმაციის ცენტრალიზაციისათვის აუმჯობესებს მუშაობას და შესაძლებელს ხდის ინფორმაციის გაცვლას იმ გუნდებს შორის, რომლებიც მუშაობენ ერთსა და იმავე პროექტებზე სხვადასხვა რეგიონში.

პროექტის მართვის ინდივიდუალური პროგრამები უფრო რთულ საინფორმაციო სისტემებთანაა დაკავშირებული, რომლებიც ერთდროულად რამოდენიმე პროექტის კოორდინირებას ახდენენ. ეს სისტემები უკავშირდება ორგანიზაციის ცენტრალურ საინფორმაციო სისტემას, ხოლო ფირმის ცენტრალური საინფორმაციო სისტემა მუშავდება პროექტების მართვის მხარდასაჭერად.

• **შეფასების წამახალისებელი სისტემები ხელს უწყობს პროექტების ეფექტიან მართვას.** ეს სისტემები საჭიროა პროექტის წარმატებული მართვის შესანარჩუნებლად. აქ ერთმანეთს ერწყმის გუნდური და ინდივიდუალური შესაძლებლობების სტომულირება. მაგალითად ერთ-ერთი წამახალისებელი სისტემის თანახმად, წამახალისებელი საჩუქარი განსაზღვრულია სამ ნაწილად: 25%, 50%, 25%-ის ფარგლებში, სადაც წახალისებათა 25% განსაზღვრულია მთელი გუნდის მონაწილეობაზე ორგანიზაციის მიზნის მისაღწევად, 50% გათვალისწინებულია ინდივიდუალური პირისათვის გუნდურ მუშაობაში (რასაც განსაზღვრავენ მისი გუნდის წევრები) და 25% გათვალისწინებულია სხვა სფეროში (საბუღალტრო აღრიცხვა, პროდუქციის რეალიზაცია) მომუშავე გუნდის წევრებისათვის. როდესაც პროექტის ერთ-ერთ მენეჯერს რეპორტიორმა ჰკითხა აშფოთებდა თუ არა მას ის ფაქტი, რომ მისი ორგანიზაციის წევრები დიდ დროს ხარჯავდნენ კომპიუტერში ინფორმაციის დათვალიერებაზე და არა უშუალოდ სამუშაოს შესრულებაზე, მან დაუყოვნებლივ უპასუხა: „არა, გუნდის წევრები სწრაფად იზრუნებენ ამ პრობ-

ლემაზე, ისინი ამას არ დაუშვებენ”.

- პროექტების მონიტორინგი ორგანიზაციის მართვის სისტემის განუყოფელი ნაწილი ხდება. ორგანიზაციაში განსაზღვრულია პროექტების მონიტორინგის სისტემა. გრძელვადიანი პროექტები გადიან გეგმიურ შემომნებას, რომლის დროსაც აღინიშნება პროგრესი და განისაზღვრება კორექტირების საჭიროება. ვეტერანი მენეჯერები სათავეში უდგანან პროექტის შესრულების მონიტორინგს, უმაღლესი რგოლის მენეჯერები კი ეყრდნობიან მონიტორინგის შედეგად მიღებულ რეკომენდაციებსა და ინფორმაციებს და ცვლილებები შეაქვთ პროექტების მართვის პროცესების გასაუმჯობესებლად. ინდივიდუალური პროექტებიდან მიღებული გაკვეთილები ორგანიზაციის მუშაობის გაუმჯობესების მნიშვნელოვანი საშუალებაა.

შემთხვევა პრაქტიკიდან: მეცნიერები ვარაუდობდნენ, რომ 2006 წლისათვის დასრულდებოდა კოსმოსური სადგურის აწყობა, რომელიც უნდა დაწყებულიყო დედამიწიდან 220 მილის მანძილზე და ელირებოდა 40 მილიარდ დოლარზე მეტი. ფართობის მიხედვით ეს სადგური უტოლდებოდა ფეხბურთის 2 მოედანსა და დიდი რეაქტიული თვითმფრინავის ზომის მქონე საცხოვრებელ სექციას. სადგურს უნდა ჩაეტარებინა კვლევები კოსმოსში ადამიანის ცხოვრებისა და პროდუქციის წარმოების საკითხებთან დაკავშირებით. პროექტში მონაწილეობდა 16 ქვეყანა.

რუსეთმა თავისი პირველი კოსმოსური სადგური 1998 წლის 20 ნოემბერს აამოქმედა. იმავე წლის დეკემბერში აშშ-მ გაუშვა პირველი ცენტრალური ნაწილი, რომელიც სადგურის სხვა ნაწილებისათვის დამაკავშირებელ რგოლს წარმოადგენდა. ცენტრალური ნაწილი იყო ადგილი, სადაც შეიძლებოდა შვიდამდე ასტრონავტს ეცხოვრა. მთლიანად კოსმოსში 34-ჯერ იქნა გადატანილი 900 000 ტ. მასალა, რომელიც საჭირო იყო სადგურის აწყობისათვის. ასანწყობად კი გათვალისწინებული იყო 1800 საათი.

პროექტს აღმოაჩნდა მრავალი პრობლემა, რომელიც სულ უფრო და უფრო თვალსაჩინო ხდებოდა პროექტის

დასრულებისას. აღნიშნული პროექტი დაჯდა მილიარდობით დოლარი, რაც აღემატებოდა თავდაპირველ ბიუჯეტს. ამასთან მთლიან ღირებულებას შეიძლება მიეღწია 96 მილიარდი დოლარისათვის. რუსეთის ეკონომიკის სირთულეებმა შეფერხებები გამოიწვია სადგურის ძირითადი მოდულის შემუშავებისას.. საჭირო გახდა ფინანსური მხარდაჭერა. პროექტის სტრუქტურის გადახედვამ პროცესი გააჭიანურა. 16 პარტნიორი ქვეყნის მოთხოვნებმა განაპირობა ფინანსური შეფერხებების წარმოქმნა. ბოლომდე არ იქნა შეფასებული სარისკო ოპერაციები, რამაც მიწოდებისას სატრანსპორტო საშუალებების აფეთქება გამოიწვია. იყო მოსაზრებები პროექტის დახურვასთან დაკავშირებით.

ევროპის კოსმოსურმა სააგენტომ (ESA) კოორდინაცია გაუწია მიწოდების ავტომატური საშუალებების (ATV) შემუშავებასთან დაკავშირებულ რამდენიმე კოსმოსურ პროექტს, რომლებსაც სადგურზე უნდა გადაეტანათ 9ტ. ტვირთი და საწვავი. პროექტებს, რომლებშიც მონაწილეობდნენ ფრანგული, გერმანული, რუსული და იტალიური კომპანიები ხელმძღვანელობდა ESA. Daimler Chrysler -ი აწარმოებდა 15 ავტომატური მიწოდების საშუალებას. შეფერხებებისათვის გათვალისწინებული იყო ჯარიმები და მასტიმულირებელი მექანიზმები წარმატებული მუშაობისათვის. ამ პროექტიდან მიღებული გაკვეთილები მსოფლიო აღმოჩენების ტოლფასი გახდა.

- **პროექტების თანამონაწილეთა მართვა იძენს დიდ მნიშვნელობას.**

მომავალში პროექტის მენეჯერები ნაკლებ დროს ხარჯავენ პროექტის კონტროლზე და მეტ დროს დაუთმობენ ორგანიზაციის დანარჩენ ნევრებთან ურთიერთობებს. რისკების მართვა გახდება უფრო მნიშვნელოვანი, რადგან პროექტის მენეჯერები ეცდებიან ერთდროულად დააკმაყოფილოს სხვადასხვა დაინტერესებული ჯგუფების მოთხოვნები და შეინარჩუნოს პროექტის მთლიანობა. პროექტის მენეჯერის ერთ-ერთი ამოცანაა აკონტროლოს და არეგულიროს პროექტის საზღვრები კლიენტის მოთხოვნის დასაკმაყოფი-

ლებლად. პროექტის მენეჯერები ნაკლებ დროს დახარჯავენ პროექტის შესრულების მონიტორინგზე და ამის ნაცვლად პროფესიული სამუშაო და ერთობლივი კულტურა შეინარჩუნებს წამყვან როლს მუშაობაში, სადაც მენეჯერი განსაზღვრავს იმას, თუ რა მოთხოვნების განხორციელებაა საჭირო, ხოლო გუნდის წევრები ორინტირებულნი იქნებიან იმაზე, თუ როგორ გაკეთდეს ეს საუკეთესოდ.

- **პარტნიორობა ორგანიზაციათაშორისი პროექტების მართვის განმსაზღვრელი გახდება.**

ორგანიზაციები განავითარებენ გრძელვადიან ურთიერთობებს სხვა ორგანიზაციებთან პროექტების ერთობლივი შესრულების დროს. პროექტის მონაწილეებს შორის თანამშრომლობა იძლევა საშუალებას არ იქნეს დაბანდებული სახსრები მხოლოდ ძლიერი გუნდის შესაქმნელად. კონტრაქტები და მასთან დაკავშირებული მასტიმულირებელი ელემენტები ორიენტირებული იქნება საერთო მიზნების მიღწევაზე, რისკების მართვაზე და მოგების განაწილებაზე. ისეთი პარტნიორული მექანიზმები როგორცაა: ერთობლივი შეფასება, უწყვეტი გაუმჯობესება დამკვიდრდება და მოხდება მათი შესაბამისობაში მოყვანა პროექტის თავისებურებებთან.

პროექტების შესასრულებლად გამოყენებულ იქნება სპეციალურად შექმნილი გუნდები. პროექტის უმეტესობას დაასრულებენ დროებითი გუნდები, რომელთა წევრები იმუშავენ დამოუკიდებელი კონტრაქტებით. ორგანიზაციები დაიქირავენ პროექტის მენეჯერებს, რომლებიც შეარჩევენ გუნდის წევრებს გარედან პროექტის შესასრულებლად. როცა ისინი პროექტის გარკვეულ ნაწილს შესრულებენ, სპეციალისტები განთავისუფლდებიან და შეეძლებათ მოძებნონ პროექტთან დაკავშირებული სხვა სამუშაო. დამოუკიდებელი სააგენტოები წაახალისებენ ასეთ პროფესიულ სამუშაოთა ქსელს იმიტომ, რომ ასეთი კონტრაქტების გაფორმება აუცილებელი გახდება მომავალი მუშაობისათვის. ეს ცვლილებები არ მოხდება ერთი დღის განმავლობაში. წლები იქნება საჭირო იმისათვის, რომ ორგანიზაცია გარდა-

იქმნას საპროექტო ორგანიზაციად. რატომ დასჭირდება ამას დიდი დრო? ამის ერთ-ერთი მიზეზი ორგანიზაციათა დაინტერესების ზრდაა. მეორე მიზეზი მენეჯერისათვის რაიმეს შეცვლის სურვილის არქონაა. მრავალი მენეჯერისათვის იერარქიული ფუნქციონალური ორგანიზაციებიდან პროექტულზე გადასვლა ნიშნავს ძალაუფლების და პრესტიჟის დაკარგვას. მესამე მიზეზი მართვის უმაღლესი რგოლის მენეჯერის ძლიერი მხარდაჭერის არარსებობაა. უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელ მუშაკთა უმრავლესობას აქვს პროექტის მართვის მცირე გამოცდილება. ისინი წარმატებას აღწევენ ფუნქციონალურ იერარქიულ საფეხურზე გადაადგილებისას. იმის აღიარება, რომ პროექტის მართვა მათი ძირითადი საქმიანობაა, მოითხოვს მენეჯერისაგან ორგანიზაციის მიმართ საკუთარი ხედვის მოდელის შეცვლას. ეს მოდელი კი იცვლება იმის მიხედვით, თუ როგორ დაიკავებენ თანამდებობებს პროექტების მენეჯერები მართვის უმაღლეს რგოლში. მრავალი ორგანიზაცია იბრძვის იმისათვის, რომ შეეგუოს პროექტის მართვის სისტემის ცვლილებებს. იმ ორგანიზაციებს, რომლებიც დააჩქარებენ საპროექტო ორგანიზაციების შექმნის პროცესს, ექნებათ კონკურენციული უპირატესობა 21-ე საუკუნეში.

პროექტის ვირტუალური გუნდები ისეთი გუნდებია, სადაც გუნდის წევრები ერთმანეთთან ურთიერთობას ამყარებენ ელექტრონიკის საშუალებით. ინფორმაციის გაცვლა პროექტებზე შეუზღუდავია ელექტრონული ფოსტით, ტელეკომუნიკაციებით, ფაქსებით და ვიდეოკონფერენციებით. პროექტის გუნდებს შეუძლიათ კრებების ჩატარება, ერთმანეთისაგან ტერიტორიულად დაშორებული მანძილის პირობებშიც კი ელექტრონულ ფოსტას თან ახლავს ვიდეოშეტყობინებები და სატელეფონო საუბრების ნაცვლად გამოყენებულია ვიდეოკავშირები.

დღეს ყველასთვის ხელმისაწვდომია მაღალი ტექნოლოგიები. პროექტის გუნდებს ჰყავთ თავიანთი თანამშრომლები სხვადასხვა ზონებში ისე, რომ პროექტზე მუშაობა არ ჩერდება. მაგალითად, ნიუ-იორკის გუნდის წევრები მუშაო-

ბენ პროექტზე ჩვეულებრივ სამუშაო დღეს და სამუშაოს შედეგებს გადასცემენ თავიანთ პარტნიორებს ჰავაიში, სადაც სამუშაო დღე იწყება მაშინ, როდესაც ნიუ-იორკის გუნდი სახლში მიდის. ჰავაის გუნდი თავის სამუშაოს გადასცემს ბანგკოკის გუნდს, რომელიც თავის მხრივ სამუშაოს გადასცემს კოპენჰაგენში მომუშავე გუნდის წევრებს, შემდეგ დანიელი პარტნიორები სამუშაოს აგზავნიან ნიუ-იორკში და ციკლი მეორდება. პროექტის პროფესიონალებს ინფორმაციული ტექნოლოგიები საშუალებას მისცემთ შეამცირონ მანძილის საზღვრები და დრო ვირტუალურ ზონაში. ისმის კითხვა: როგორია პროექტების ვირტუალური მართვის ფარგლები? რა სახის პროექტები განხორციელდება? პროექტის ვირტუალური მართვა რა გარემოებებში იმუშავებს ყველაზე უკეთ, ან რა შემთხვევაში არ იმუშავებს? რა ოქმები, წეს-ჩვეულებები და პროცედურები იქნება საჭირო იმისათვის, რომ წარმატებით განვითარდეს ვირტუალური გუნდი? შექმნის კი ვირტუალური და ვიდეოურთიერთქმედება ნდობას სხვადასხვა რეგიონებში მომუშავე გუნდებს შორის? პირიქით, ახალ ტექნოლოგიას ხშირად მივყავართ გვერდითი ეფექტების გამოვლინებამდე (აირის გამონაბოლქვი ძრავის მუშაობისას, მაჯაში ტკივილების წარმოქმნა პერსონალურ კომპიუტერთან მუშაობის დროს), რომლებიც წინასწარ არ იყო განსაზღვრული. როგორია ვირტუალურ გარემოცვაში მუშაობის პოტენციური, ნეგატიური, ფიზიკური და ფსიქოლოგიური გვერდითი ეფექტები? როგორ რეაგირებას მოახდენენ მომუშავენი, თუ მათი ძილი პერიოდულად შეწყდება პოლონეთიდან სასწრაფო ზარებით, ან თუ ისინი სახლში უნდა დაბრუნდნენ კინოთეატრიდან ღამის 11 სთ-ზე იმისათვის, რომ მონაწილეობა მიიღონ პროექტთან დაკავშირებულ ვიდეოშეკრებაში? ამ კითხვებზე პასუხი იქნება იმის შესაბამისი, თუ როგორ დანერგავენ ორგანიზაციები პროექტის ვირტუალურ მართვას.

წარმატებებისა და წარუმატებლობების ანალიზი გვიჩვენებს, რომ პროექტის ჩავარდნების მთავარი მიზეზია ცუდი დაგეგმვა. ზოგადი რეკომენდაციები მდგომარეობს იმაში, რომ მეტი ყურადღება და დრო დაფუთმით პროექტის

გეგმის შედგენასა და მკაფიო საზღვრების განსაზღვრას. ცუდი დაგეგმვა შეიძლება იყოს მიზნის განუსაზღვრელობის შედეგი. თუმცა ძლიერი თვალთახედვის მქონე სპეციალისტებს (პურისტებს) შეუძლიათ თქვან, რომ ეს საკითხი სადა-ოა, რადგან განმარტების მიხედვით პროექტის მართვა მოიცავს ისეთი მიზნების მიღწევას, რომლებიც მკაფიოდაა განსაზღვრული. ამავე დროს ეს პრობლემის აკადემიური გადანყვეტაა და არ ასახავს პროექტის მართვის რეალობას.

სულ უფრო და უფრო მეტი ადამიანია დასაქმებული ისეთი პროექტებით, რომლებშიც ამოცანები არამკაფიოდაა განსაზღვრული, ან განიცდის მნიშვნელოვან ცვლილებებს. იცვლება პროექტის შემკვეთთა მოთხოვნებიც, მართვის უმაღლესი რგოლის სტრატეგიებიც და პრიორიტეტებიც, შესაბამისად კონკურენტებიც იცვლიან საქმიანობის სფეროს. ბიზნესის ახლანდელ სამყაროში განუსაზღვრელობა ფუფუნებაა, ხოლო ჯილდო დამყარებულია მოქნილობაზე.

საკვანძო საკითხი მდგომარეობს იმაში, თუ როგორ ვმართოთ ეფექტიანად პროექტები მაღალი ხარისხის განუსაზღვრელობის შემთხვევაში? როგორ დაგეგმონ მენეჯერებმა პროექტი, თუ ისინი დარწმუნებულნი არ იქნებიან ფინანსურ შედეგებში? როგორ შეიმუშაონ პროექტის კონტროლის მოქნილი სისტემა, რომელიც იქნება ადვილად რეაგირებადი, უზრუნველყოფს პასუხისმგებლობასა და პროექტის საიმედოობას? როგორ აარიდონ თავი მენეჯერებმა გადანყვეტილებათა მიღების უუნარობას და როგორ მართონ რისკები? იქნებ მენეჯერებმა განუსაზღვრელობა გამოიყენონ იმის გასამართლებლად, რომ არ დაგეგმონ? ხომ არ შეიძლება ამან მიგვიყვანოს კატასტროფანდე? 21-ე საუკუნეში უპირატესი ყურადღება დაეთმოება გაურკვეველი მიზნების მქონე პროექტების მართვის პრობლემებს.

შემთხვევა პრაქტიკიდან. მენეჯერებს „ნარმოდგენაც არა აქვთ იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა აღზარდონ პროექტის მენეჯერები“ – ამბობდა **გოპალ კაპური**, პროექტების მართვის ცენტრის პრეზიდენტი, რომელიც სააგენტოს კონსულტაციებს უწევდა სან-რამონში (კალიფორნია). „მმარ-

თველები ხეზე არ იზრდებიან, დარგვის პროცესი მანამ უნდა გავიგოთ, სანამ რაიმეს გაზრდით". კაპური გვარნმუნებს იმაში, რომ კორპორაციები შიდა პროგრამებს ანვითარებენ იმისათვის, რომ სრულყოფილი პროექტების მენეჯერები.

ფედერალურ სარეზერვო ბანკს სანტ-ლუისში ჰქონდა სპეციალური პროგრამა ერთ წელზე მეტი ხნის განმავლობაში, რომელიც მას დაეხმარა პროექტის 45 ახალი მენეჯერის მიღებაში. ეს პროგრამა გულისხმობდა სწავლებას სატრენაჟორო კლასში, სადაც ვეტერანი-ლიდერი ხელმძღვანელობდა პროექტის ახალ მენეჯერს. ის იყო მისი ინსტრუქტორი და დამრიგებელი. ჰენრი არლონდი, სასწავლო ცენტრების მენეჯერი, მას თვლიდა პროგრამის მთავარ მომენტად. არნოლდი ამბობდა, რომ ჩვეულებრივ პროექტის მომავალ მენეჯერებს აგზავნიან სასწავლებლად სასწავლო ცენტრში რამდენიმე დღით ჩვევების შესაძენად. ფედერალური სარეზერვო ბანკი კი თვლიდა, რომ უკუქმედებას გააჩნია უკეთესი ეფექტი – უმჯობესია გამოცდილების შექმნა სამუშაო ადგილზე.

14.3. პროექტების წარმატებული მართვის მიმართულებანი

არ არსებობს წინასწარ დადგენილი წარმატებული გზა იმისათვის, რომ გავხდეთ პროექტის მენეჯერი. ეს გზა შეიძლება იყოს მრავალფეროვანი სხვადასხვა დარგისათვის, ორგანიზაციისა და პროფესიისათვის. ისევე როგორც სხვა პროფესიებში, პროექტის მენეჯერიც ნაბიჯ-ნაბიჯ უნდა მიინვედეს ზევით სამსახურებრივ კიბეზე. მაგალითად, ინტელის საინფორმაციო ტექნოლოგიების მართვის სპეციალისტს შეუძლია კარიერა დაიწყოს, როგორც დიზაინერმა, შემდეგ გააგრძელოს როგორც პროექტის სპეციალისტმა, მოგვიანებით როგორც მენეჯერმა და ბოლოს შეუძლია დაიკავოს ფუნქციონალური თანამდებობა პროექტის მენეჯერის, ან განყოფილების ხელმძღვანელის სახით.

ერთნი თვლიან, რომ პასუხისმგებლობა პროექტების მართვაში ფართოვდება, როდესაც მუშაკი მიიწვეს ზევით, ორგანიზაციის იერარქიულ კიბეზე. მაგალითად, მარკეტინ-

გის სპეციალობის ერთმა სტუდენტმა თავისი საქმიანობა დაიწყო ერთ-ერთი დიდი კომპანიის საცალო ვაჭრობის ასისტენტ-შემსყიდველად, შემდეგ გახდა კომპანიის კონკურენტული მაღაზიის გაყიდვების მენეჯერი, შემდეგ ჩაერთო პროექტებზე მუშაობაში ფოკუსური ჯგუფების თანაშემწის სახით, შემდეგ გახდა შესყიდვებისა და ბოლოს მაღაზიის მენეჯერი. ამჟამად ეს პიროვნება კოორდინაციას უწევს გაყიდვების გაუმჯობესების პროექტებს. მის დახასიათებაში არსად არ არის მითითებული პროექტის მენეჯერის თანამდებობა, თუმცა მის მიერ შესრულებული სამუშაოს 50%-ზე მეტი პროექტის მართვას მოიცავს.

პროექტის მართვის უნიკალურობა მდგომარეობს თანამდებობის დაკავების დროებით ხასიათში. სამსახურში პირდაპირი დანიშვნების შემთხვევაში დანიშნულება უმეტესად მუდმივია, რაც უფრო მაღალია თანამდებობა, მით მეტია პასუხისმგებლობა და ძალაუფლება. ზემოხსენებულ მაგალითში ყოფილმა სტუდენტმა დაიწყო ასისტენტობიდან, შემდეგ გახდა გაყიდვების მენეჯერი და მოგვიანებით მაღაზიის მენეჯერი. პროექტის მმართველს კი იშვიათად უხდება ყოფნა მუდმივ თანამდებობაზე, როგორც კი პროექტი დასრულდება პროექტის მენეჯერი უბრუნდება უფრო დაბალ თანამდებობას, ან შესაძლებლობის ფარგლებში შეიძლება დაინიშნოს მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი პროექტის მენეჯერად. მისი მომავალი სამუშაო დამოკიდებულია იმაზე, თუ როგორი პროექტებია განსახორციელებელი, როგორი გუნდის წევრები ჰყავს განკარგულებაში და როგორ შესრულდა მისი ბოლო პროექტი.

პროექტის მენეჯერთა უმრავლესობას არ აქვთ მიღებული ფორმალური განათლება პროექტის მართვის საკითხებზე. ისინი მას ითავსებენ სამუშაოს ადგილზე, კონკრეტულ პროექტებზე მუშაობის პროცესში (მაგალითად პროექტების გრაფიკებზე, კონტრაქტების შედგენაზე). მრავალ დიდ კომპანიას ამერიკაში გააჩნია შიდა შემსწავლელი პროგრამები. მაგალითად Hewlett-Packard-ს გააჩნია 32 მოდულზე მეტი სასწავლო პროგრამა პროექტების მართვაში. აქ ორგანიზებულია გამოცდილების 5 დონე: პროექტის შესრულებით

დაკავებული გუნდი, პროექტის ახალბედა მენეჯერი, პროექტის მენეჯერი, პროექტის გამოცდილი მენეჯერი და პროექტების მენეჯერთა მენეჯერი. მრავალი ტექნიკური სფეროს პროფესიონალი იღებს ხარისხს პროექტის მართვის უნივერსიტეტში, ან ესწრება ლამის მეცადინეობებს მართვის საკითხებზე, რათა გაიუმჯობესოს ზოგადი ცოდნა ამ სფეროში.

პროექტის მენეჯერთა მომზადება ხდება **პროექტების მართვის ინსტიტუტში (პმი)**, რომელიც აფინანსებს პროექტის მართვის ეროვნულ ფორუმებსა და სემინარებს. **პმი**-ს წევრებს შეუძლიათ დაესწრონ 200-ზე მეტ ადგილობრივ თათბირს ჩრდილო ამერიკაში, რომელიც ყოველთვიურად ტარდება. გამოცდების ჩაბარების შემდეგ ისინი იღებენ სერთიფიკატს „**პროფესიონალი პროექტების მართვაში**“.

სწრაფად მზარდი მენეჯერები აღიარებენ, რომ დამრიგებლები მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ მათ დანიანურებაში. დამრიგებლები არიან საშუალო, ან უმაღლესი რგოლის მენეჯერები, რომლებიც დაინტერესებულნი არიან პროექტის მენეჯერთა წარმატებებით. ისინი თავის მხრივ მათ აძლევენ ცოდნას და მოითხოვენ მათგან ერთგულებასა და კარგად მუშაობას, რადგან დამრიგებლის რეპუტაცია დამოკიდებულია პროექტის მენეჯერთა საქმიანობაზე. როგორ შეიძლება დამრიგებლის პოვნა? მრავალმა ორგანიზაციამ ამერიკაში შემოიღო სადამრიგებლო პროგრამები, რომლებიც ითვალისწინებს პროექტის გამოცდილ მენეჯერზე ახალგაზრდების მიმაგრებას. დამრიგებლებიც ცხადია ეძებენ საუკეთესო, მონდომებულ მუშაკებს, რათა სხვებს აჩვენონ საკუთარი შესაძლებლობანი.

პროექტების მართვა მომავლის ტალღაა, რადგან ცვლილებები წარმოშობენ ახალი სამუშაო ადგილების ძიების აუცილებლობას. 21-ე საუკუნე გადაიქცევა „ოქროს საუკუნედ“ პროექტების მართვაში, რადგან გაიზრდება მოთხოვნა არა მარტო უნარ-ჩვევებსა და ნოუ-ჰაუზე, არამედ ეფექტური მართვის შესანარჩუნებლად შეიცვლებიან თვით ორგანიზაციებიც. ორგანიზაციული კულტურა, სტრუქტურა, წამახალისებელი და ადმინისტრაციული სისტემები გადაეწყობა პროექტის წარმატებული მართვის შესაბამისად

და ამ პროცესის მართვის ხელოვნება გახდება გადამწყვეტი გადარჩენასთან და ბიზნესის ზრდასთან მიმართებაში.

21-ე საუკუნის პროექტის მენეჯერი პასუხისმგებლობას აიღებს მთელ ორგანიზაციაზე. ბოლო 30 წლის განმავლობაში გადასვლა მოხდა ტექნიკურად ორიენტირებული მენეჯერიდან კვალიფიციურ მენეჯერამდე. მსოფლიო კონკურენციამ პროექტების აქცენტი გადაიტანა ტექნოლოგიებზე, ინფრასტრუქტურაზე, სამომხმარებლო საქონელზე, ეკოლოგიურ საკითხებზე. „ოქროს საუკუნის“ მენეჯერი თავს კომფორტულად იგრძნობს როგორც თავის ქვეყანაში, ისე მის ფარგლებს გარეთ მაშინ, თუ ის გაითვალისწინებს ადამიანთა მოთხოვნილებებს სოციალური საკითხების დასარეგულირებლად. პროექტების შესრულებაზე ორიენტირებული ორგანიზაციები კი პროექტების მენეჯერებს განიხილავენ როგორც ადამიანებს, რომლებსაც ცვლილებები შეაქვთ მომავალში.

საკონტროლო კითხვები:

1. დაახასიათეთ 21-ე საუკუნის კომპანიები;
2. ჩამოაყალიბეთ მომავალი ორგანიზაციების განვითარების დადებითი მიმართულებანი;
3. გაანალიზეთ საერთაშორისო კოსმოსური პროექტიდან მიღებული გაკვეთილები;
4. ჩამოაყალიბეთ პროექტების მართვის წინაშე მდგარი პრობლემები და დაახასიათეთ;
5. რა მიგაჩნიათ პროექტების წარმატებული მართვის მიმართულებებად?

პროექტების წერა

პროექტი: „აბროზიზნუსის განვითარება
საქართველოში“

შინაარსი

1. პროექტის მიზანი
 2. პროექტის აღწერა
 3. განხორციელების საშუალებები
 4. ბაზრის ანალიზი
 5. პროექტის ბიუჯეტი
 6. ფინანსური ანალიზი
 7. მისაღები ეფექტი
- დასკვნა
- გამოყენებული ლიტერატურა

პროექტის მიზანი

აგრობიზნესის განვითარების პროექტის მიზანია საქართველოს სასოფლო-სამეურნეო სექტორის კონკურენტუნარიანობის ამაღლება, ფერმერების, მათი ოჯახებისა და აგრობიზნესში ჩართული მეწარმეების შემოსავლებისა და დასაქმების სწრაფი ზრდა. გაიზრდება საოჯახო და აგრობიზნესის მთლიანი შემოსავლები წარმოების გაფართოების, ფინანსირების, მოსავლის გადამუშავებისა და მარკეტინგის გაუმჯობესების გზით.

I. პროექტის აღწერა

1. ინფორმაცია კომპანიის შესახებ

საწარმოს სახელწოდება: შპს. “კოლხი”

საკუთრების ფორმა: შპს

სექტემბერი 2011 წელი

მფლობელ(ებ)ი:

2. ზოგადი ინფორმაცია

(1) ბიზნესის აღწერა;

ინდ. საწარმოს საქმიანობის სფერო მრავალფეროვანია. ვეწევით სასოფლო-სამეურნეო სხვადასხვა მომართულების საქმიანობებს. ჩვენი რაიონის სპეციფიკიდან გამომდინარე, არჩეული გვაქვს მემარცვლეობის და მეხილეობის განვითარება. საკუთრებაში გვაქვს კომბაინი NIVA-ს მარკის, სასაწყობო მეურნეობა, 103 ჰა სახნავი ფართობები. გარდა ამისა, 38 წლიანი იჯარით გვაქვს გაშენებული ვაშლის და ატმის ბაღები 4 ჰა –ზე, საკუთრებაში გვაქვს

მეცხოველეობის ფერმა 100 სულზე, მომსახურე პერსონალისათვის 34 კვ. მ. შენობა. უკანასკნელი ინფორმაციიდან და არსებული პოტენციალიდან გამომდინარე, დაგეგმილი გვაქვს მესაქონლეობის ფერმის განვითარება, რძისა და ხორცის წარმოება და რეალიზაცია.

პროექტის ფარგლებში დაგეგმილი გვაქვს 80 ძროხის შესყიდვა და რძის მიმღები-გამაცივებელის პუნქტის მოწყობა.

(2) გასაყიდი პროდუქციის და მომსახურების აღწერა;

პროექტის განხორციელების შედეგად (2009) წელს დაიწყება მეცხოველეობის პროდუქტების წარმოება და მათი რეალიზაცია.

პირველ (2009) წელს რეალიზებული იქნება მხოლოდ რძე, ხოლო მომდევნო წლიდან დაიწყება ძროხის



ხორცის რეალიზაცია (ცოცხალი წონა ხბოების სახით). 2009 წელს წარმოებული იქნება 152460 ლიტრი, ხოლო აქედან რეალიზებული იქნება 99099 ლიტრი ძროხის რძე (დანარჩენი

მოხმარდება ხბოების გამოკვებას). 1 ლიტრის ფასი იქნება 0.5 ლარი. არსებობს ზეპირსიტყვიერი მოლაპარაკება შ.პ.ს. „სანტე“-სთან და შ.პ.ს. „სამგორ“-თან რის შესაბამისადაც წარმოებული რძის მთელ მოცულობას შეისყიდის ეს კომპანიები. 2009 წელს წარმოებული სოფლის მეურნეობის პროდუქციის ღირებულება იქნება 129229 დოლარი, მათ შორის 37778 დოლარი რძის სარეალიზაციო ფასია.

(3) პროდუქციის ან მომსახურების მიზნობრივი ბაზარი:

პროექტის განხორციელების შედეგად წარმოებული და რეალიზებული იქნება 99099 ლიტრი ძროხის რძე, რომლის სარეალიზაციო ღირებულება იქნება 33480 დოლარი. მთელ პროდუქციას შეისყიდის შ.პ.ს. „სანტე“ ან/და შ.პ.ს. „სამგორი“

(4) აგრობიზნესის განვითარების პროექტის ფარგლებში მოთხოვნილი გრანტისა და თანამონაწილობის ოდენობა;

პროექტის განხორციელებისათვის ჩვენს მიერ მოთხოვნილი გრანტის თანხა შეადგენს 30000 დოლარს, ხოლო ჩვენი თანამონაწილეობა შეადგენს 80123 დოლარს.

(5) მოსალოდნელი სარგებელი/შედეგები, ახალი სამუშაო ადგილების შექმნის შესაძლებლობა, მოსალოდნელი ფინანსური შედეგი;

პროექტის განხორციელების შედეგად 2009 წელს რეალიზებული იქნება 99099 ლიტრი ძროხის რძე – 1 ლიტრის ფასი იქნება 0.5 ლარი, მთელი მოცულობის 33480 დოლარი. დაგეგმილია ახალი თანამშრომლების დასაქმება: 11 მუდმივი და 4 სეზონური მუშახელის. დასაქმებულთა შორის ძირითადად იქნებიან ახალგაზრდები და 8 ქალბატონი.

(6) შედეგის მიღწევისათვის აუცილებელი დრო.

წარმოდგენილი პროექტის განხორციელებისათვის საჭიროა 1 წელი. პროექტის მსვლელობისას მიღებული შედეგი არ იქნება მაქსიმალური. ყოველწლიურად მოხდება წარმოების გაფართოება და შემოსავლების ზრდა

II. განხორციელების საშუალებები

1.ფინანსური მდგომარეობა

ჩვენს მიერ წარმოდგენილია კომპანიის ორი უკანასკნელი წლის ფინანსური

№	ინდიკატორი	მიმდინარე პერიოდი (ერთი წელი)	წინა პერიოდი (ერთი წელი)
1	2	3	4
1	კაპიტალური	285250	288330

	აქტივები		
2	ინვენტარი და მატერიალური აქტივები	92450	80370
3	მისაღებლები		
4	ნაღდი ფული და ბანკის ანგარიში		
5	სესხი		
5.1	- კომერციული სესხი		
5.2	- კრედიტები/სესხები		
6	რეალიზაცია	162500	151800
7	გაყიდული საქონლის თვითღირებულება	97590	95760
8	ხარჯი (ადმინისტრაციული, კომერციული და სხვა)	32020	26801,6
9	წმინდა მოგება/ზარალი	32890	29238

პროექტის ბიუჯეტით გათვალისწინებული თანამონაწილების სახსრები შედგება საწარმოს მიერ წარმოებული პროდუქციის რეალიზაციის

ამონაგებიდან და საკუთარი სახსრების დანაზოგიდან.

2. ბიზნესის სტარტეგია

ზედღუღეთი საკმაოდ მდიდარია სათიბ-საძოვრებით. ოდითგანვე აქ კარგად იყო განვითარებული მეცხოველეობის დარგი. არსებობდა რამოდენიმე მეცხოველეობის საბჭოთა მეურნეობა და ფუნქციონირებდა 20-მდე მსხვილი მესაქონლეობის ფერმა. თითოეულში არსებული სულადობა აღემატებოდა 250 მეწველ ფურს. დღეისათვის რაიონში არსებული პირუტყვი მთლიანად კონსოლიდირებულია მოსახლეობის კერძო საკუთრებაში. ყოველ ოჯახს ჰყავს 3-4 მეწველი ფური, ერთეულ ოჯახებს 10-მდე ძროხა. წარმოებული რძის რაოდენობით ისინი აკმაყოფილებენ საკუთარი ოჯახების მოთხოვნილებებს. რძის პროდუქტებზე და მხოლოდ შემდეგ (თუ დარჩა), ნამატ პროდუქტებს ყიდიან რაიონის საკომმუნიკაციო ბაზარზე. მეურნეობების

დაშლის შემდეგ დაიშალა ბერშუეთში ოდესღაც განვითარებული მეცხოველეობის ფერმა. დარჩენილია მხოლოდ გამოუყენებელი, ნახევრად დანგრეული შენობები და სათიბ-საძოვრები, ხშირ შემთხვევაში მიტოვებული და მოუვლელი.

ყოველივე ზემოთ თქმულის, ჩვენი საწამოს საკუთრებაში არსებული ფერმის შენობის, სათიბ-საძოვრების და საკუთარი ფინანსური შესაძლებლობებიდან გამომდინარე, მიზანშეწონილად მიგვაჩნია ბერშუეთში მძლავრი მეცხოველეობის ფერმის და რძის მიმღები პუნქტის ჩამოყალიბება. დაგეგმილი გვაქვს წალკის რაიონიდან “შვიცი“-ს ჯიშის 80 სული პირუტყვის ჩამოყვანა, მათ შორის იქნება 77 მეწველი ფური და 3 ბულა მწარმოებელი. მათი პროდუქტიულობა და მიღებული პროდუქციის ხარისხი ჯობია ჩვენს რაიონში არსებული პირუტყვისას. საშუალო წონა მერყეობს 400-450კგ-ის ფარგლებში, რძის წველადობა აღემატება საშუალო წლიურს 10-12 ლიტრს დღეში, ცხიმთანობა არის 3.5 – 3.6 %. ვინაიდან პირუტყვის პროდუქტიულობის მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმოადგენს მისი კვების რაციონი და მდიდარი ასორტიმენტი, ჩვენ ვაპირებთ

მრავალწლიან ბალახებთან ერთად დავამატოთ ქერი და ხორბლის ანარჩუნების თივა. ვინაიდან რაიონში არ არსებობს რძის მიმღები პუნქტი, ხოლო მოსახლეობას აქვს საშუალება და სურვილი ყოველდღიურად ჩააბაროს ფერმერულ მეურნეობაში არსებული ნამატი რძე, გადაწყვეტილი გვაქვს ჩვენი ფერმის მიმდებარე ტერიტორიაზე გავხსნათ მიმღები პუნქტი. აქ დამონტაჟებული იქნება 12 ტონიანი რძის მიმღებ-გამაცივებელი რეზერვუარი და რძის ხარისხის განმსაზღვრელი ლაბორატორია. რძის მიღებისას, მასში განსაზღვრული იქნება მჟავიანობა, წყლის შემცველობა, ცხიმოვანობა და მხოლოდ ამ პროცედურის შემდეგ ჩაბარდება მოწოდებული რძე. რძის გაცივება მოხდება 1-3 გრადუს C-მდე, როდესაც რძე ინარჩუნებს თავის ბაქტერიულ თვისებებს და ინარჩუნებს “სალი” რძის ფუნქციას. ამ მდგომარეობაში რძე გაჩერდება მაქსიმუმ 3 საათის განმავლობაში, რომლის განმავლობაშიც მიმღებ პუნქტში მოვა შ.პ.ს. “სანტეს” ან/და “სამგორი“-ს რძის რეფრეჟერატორი მანქანა და გაიტანს ჩვენს მიერ შეგროვებულ რძეს.

3. ბაზრის ანალიზი

წელი: 2008 წელი

კურსი: 1\$ = 1.48ლარი

პროდუქტი/მომსახურება	ფართობი (ჰექტარი)		ადგილი ბაზარზე	
	იჯარით აღებული	საკუთარი	საშინაო (%)	საექსპორტო (%)
ქერი		103	100	
თივა				
ხილი	4		100	
სულ				

წლის განმავლობაში საწარმოში წარმოებული



მარცვლეული პროდუქციის

ღირებულებამ შეადგინა 78125

დოლარი. რეალიზებული იქნა ასევე

6000 პრესი მთლიანი ღირებულებით

9375 დოლარი და ხილი ვაშლი და ატამი საერთო

სარეალიზაციო ფასით 14063 დოლარი. სულ ინდ.

საწარმოს მთლიანი შემოსავლები 2007 წელს იყო

101563 დოლარი.

2007 წელს წარმოებული მემერაცველების პროდუქტი – ქერი ნაწილობრივ ჩაბარდა გორის წისქვილკომბინატ “თეგ“-ში, ხოლო დანარჩენი გორის წისქვილკომბინატ “ფორტე“-ში.

პროექტის განხორციელების შედეგად (2009 წელს) დაიწება მეცხოველეობის პროდუქტების წარმოება და მათი რეალიზაცია. პირველ (2008) წელს რეალიზებული იქნება მხოლოდ რძე, ხოლო მომდევნო წლიდან დაიწება ძროხის ხორცის რეალიზაცია (ცოცხალი წონა ხბოების სახით) 2008 წელს წარმოებული იქნება 152460 ლიტრი, ხოლო აქედან რეალიზებული იქნება 99099 ლიტრი ძროხის რძე (დანარჩენი მოხმარდება ხბოების გამოკვებას). 1 ლიტრის ფასი იქნება 0.5 ლარი. არსებობს ზეპირსიტყვიერი მოლაპარაკება შ.პ.ს. “სანტე“-სთან და “სამგორ“-თან, რის შესაბამისადაც წარმოებული რძის მთელ მოცულობას შეისყიდის ეს კომპანიები.

წელი: 2008 წელი

კურსი: 1 \$ = 1.67 ლარი

პროდუქტი/მომსახურება	ფართობი (ჰექტარი)	აღგილი ბაზარზე
----------------------	-------------------	----------------

	იჯარით აღებული	საკუთარი	საშინაო (%)	საექსპორტო (%)
რძე			100	
ქერი		103	100	
თივა				
ხილი	4			
სულ				

ჩვენი მხრიდან დაცული იქნება შ.პ.ს. “სანტე”-სათვის ჩაბარებული რძის ხარისხი და მათთვის აუცილებელი სისტემატიურად არანაკლებ 1 ტონის შესყიდვის მოთხოვნა. “სანტე”-ს მიერ შესაყიდი ფასი დღეისათვის დაზუსტებული გვაქვს 0.5 ლარი, ხოლო მის შემდგომ ცვლილებას შევათანხმებთ ხოლმე ადგილობრივ ფერმერებსაც.

ჩვენს მიერ წარმოებული პროდუქციის (მარცვლეულის) რეალიზაცია ხდება ადგილზევე, გორის წისქვილკომბინატები აგზავნიან საკუთარ სატრანსპორტო საშუალებებს და გააქვთ

წარმოებული მარცვლეული. ხოლო ხილი ბარდება შ.პ.ს. “გორის ხილის ექსპორტის კომპანიას”, რომელსაც იგი საექსპორტოდ საზღვარგარეთ გააქვს სარეალიზაციოდ

4. ინფორმაცია მომწოდებელთა შესახებ

ინდივიდუალ საწარმოს ფუნქციონირების მანძილზე მჭიდრო ურთიერთობა ჩამოუყალიბდა:

საწარმოო საშუალებებისა და მომსახურების შესყიდვები ხორციელდება ნაღდი ანგარიშგებით, შესაბამისი ხელშეკრულებების გაფორმებით და მიღება-ჩაბარების აქტის შესაბამისად.

პროქტის ფარგლებში დაგეგმილი გვაქვს ჩამოვყალიბოთ ურთიერთობა:

- ვეტერინალური პრეპარატების მომწოდებელთან – ქარელის ვეტ. აფთიაქი
- პირუტყვის მომწოდებელი – 80 სული – შ.პ.ს. “სანტა” წალკის რაიონი, სოფ. სანტა. შესასყიდი იქნება 77 მეწველი ძროხა და 3 ბუდა. მოლაპარაკების საფუძველზე ჩვენს შორის გაფორმებულია ხელშეკრულება. შემდგომში ამ ხელშეკრულებაზე დაყრდნობით

და თანხის წინასწარი გადარიცხვით განხორციელდება წინასწარ შერჩეული და ჩვენს მიერ შეფასებული პირუტყვის წამოყვანა;

- რძის მიმღები-გამაცივებლის და რძის ხარისხის განმსაზღვრელი ლაბორატორიის მომწოდებელი – შ.პ.ს. “ბარნელი”, მის. თბილისი, ფანასკერტელის №18.

5. სამოქმედო (საოპერაციო) გეგმა

პროექტის დაგეგმილი ხანგრძლივობა: 12 თვე

[თვეების რაოდენობა]

ჩვენი მეცხოველების ფერმის დროული ამოქმედებისათვის საჭიროა 2009 წლის 1 ივნისიდან დავიწყოთ ფერმის შიდა სარემონტო სამუშაოების ჩატარება (მაგ: გალესვა, წლის მიღების გამოცვლა და ა.შ.) პირუტყვის და რძის მიმღები-გამაცივებლის შესყიდვა მოხდება პროექტის დასაწყისში, დამტკიცებისთანავე. ხოლო 2008 წელს საკვებწარმოების განხორციელებისათვის – ნაკვეთებიდან მოსავლის აღება, ნარჩენების დატუკვა, გატანა და მათი მოთავსება სასაწყობო მეურნეობაში

მოსდება ამ წლის აგვისტოს ბოლოს. ხოლო 2009 წლის სექტემბრიდან დაიწყება შემდეგი წლისათვის საკვების დამზადება.

რემონტების სეზონური ფაქტორების გათვალისწინებით ფერმაში შიდა სარემონტო სამუშაოები დაიწყება ივნისიდანვე. დანარჩენი საქმიანობები (პირუტყვის და მიმღების შესყიდვა, საკვებწარმოების განხორციელება და სხვა) დაგეგმილია თანმიმდევრობით, სამუშაოთა შესრულებამ ერთმანეთს რომ არ შეუშალოს ხელი. თემატიკების გათვალისწინებით – ტრეინინგები და სადემონსტრაციო ღვებები დაგეგმეთ ერთდროულად.

გარდა ჩვენი საწარმოს ამჟამინდელი და ახალი თანამშრომლებისა, ტრეინინგებს დაესწრებიან სოფლის მაცხოვრებლებიც, ვინაიდან ჩვენს მიერ პროექტის ფარგლებში დაგეგმილი ტექნოლოგიების გამოყენება საკმოდ საინტერესო და მნიშვნელოვანი იქნება მათთვის. ფერმერულ მეურნეობაში და რძის წარმოებისას სანიტარულ-ჰიგიენური ნორმების დაცვის, პირუტყვის ჯანმრთელობის და პროფილაქტიკური აცრებისა და

დრული მკურნალობის შესახებ სემინარს ჩაატარებენ ზოოვეტერინარული აკადემიის ლექტორები. პროექტში გამოყენებული ტექნოლოგიების შესახებ მომზადდება საინფორმაციო ბუკლეტები, რომლებიც უსასყიდლოდ დაურიგდებათ ტრენინგების დამსწრეებს და დაინტერესებულ პირებს.

პროექტით გათვალისწინებული ყველა შესასყიდი საშუალება, მათი მახასიათებლების აღწერა, მათი ფასების და რაოდენობები არის აღწერილი ცხრილში

დასახელება	დეტალური დახასიათება	ტექნიკური მახასიათებლები	მომწოდებელი და მისი ინფორმაცია
------------	----------------------	--------------------------	--------------------------------

პირუტყვის შესყიდვა	80 სული მეწველი (თავის 1 თვიან ხბოსთან ერთად)	"შვიცის" ჯიშის პირუტყვი, ძროხის საშუალო წონა არის 400-450კგ, დღიური წველადობა 10-12 ლიტრი, ხოლო რძის ცხიმინობა - 3,5-3,8 %. შერჩეული იქნება ამ მაჩვენებლების მქონე პირუტყვი.	შ.პ.ს. "სანტა" წალკის რაიონის სოფელი სანტა, დირექტორი - დარეჯან კანთელაძე
რძის მიმღები-გამაცივებელი		1,2 ტონიანი გერმანული წამოშობის	შ.პ.ს. "ბარნელი", მის: ქ. თბილისი, ფანასკერტელის №18; დირექტორი - კახა მოსულიშვილი
ლაბორატორია		რძის ხარისხის განმსაზღვრელი ლაბორატორია, რუსული	შ.პ.ს. "ბარნელი", მის: ქ. თბილისი, ფანასკერტელის №18; დირექტორი - კახა მოსულიშვილი
ვეტ. პრეპარატები		პირუტყვის სამკურნალო და	გორის ვეტ. აფთიაქი, მის: ქ. ჯიქა, დირექტორი

		პროფილაქტიკური საშუალებები	ნუნუ ძმორაშვილი
ამონიუმის გვარჯილა	75 ტომარა თითოში 50 კგ	75 ტომარა 34,6%- იანი ამონიუმის გვარჯილა	რუსთავის აზოტი

6. პროექტის ბიუჯეტი და თანამონაწილეობა

პირველადი წარმოებისათვის: გრანტის
მაქსიმალური ოდენობა – 30,000 აშშ დოლარი,
თანამონაწილეობის მინიმალური განაკვეთი: 0,5.

ფერმერთა მომსახურების ცენტრისათვის:
გრანტის მაქსიმალური ოდენობა – 50,000 აშშ
დოლარი, თანამონაწილეობის მინიმალური
განაკვეთი: 0,75.

მცირე გადამუშავეებისათვის: გრანტის
მაქსიმალური ოდენობა – 50,000 აშშ დოლარი,
თანამონაწილეობის მინიმალური განაკვეთი: 1.

სრული საწარმოო ჯაჭვისათვის: გრანტის
მაქსიმალური ოდენობა – 100,000 აშშ დოლარი,
თანამონაწილეობის მინიმალური განაკვეთი: 1

სახელება	გრანტის შენატანი	მიმღების	გრანტის თანხა (აშშ დოლარი)
	კომპანიის საკუთარი ნაღდი ფული (აშშ დოლარი)	ბანკის სესხი (აშშ დოლარი)	
დღესასწაულები (სარწყავი სისტემები, ათბური და ა.შ)	58520		30000
ორუტყვის შესყიდვა 80 სული	57040		18000
ძის მიმღები-გამაცივებელი, 1,2 ტონიანი			10000
ძის ხარისხის განმსაზღვრელი აბორატორია			2000
ტ. რეპარატების შესყიდვა	720		
ძონიუმის გვარჯილა, 75 ტონარა	760		
სატარებელი სამუშაოები	4830		
ერმის რემონტი	2000		
ანაკელე ორმოს გაკეთება (9-10მ)	600		
ვარჯილის შეტანა მარვლეულის აკბეთებში	285		
ერის მოსავლის აღება	1500		
მჯის შეგროვება და დაბლოკვა-აპრესვა	445		
არკეტინგი	300		
ინფორმაციო ბუკლეტების მომზადება	300		401
რეინინგი	500		

კონვერტაციის კურსი: 1\$ 1.67 ლარი

შესყიდვები:



შვიცის ჯიშის
პირუტყვის შესყიდვა
დაგეგმილია წალკის
რაიონის სოფელ სანტაში,
წინასწარ ჩატარებული

შერჩევის და ხარისხიანი პირუტყვის გამორჩევის
გზით;

რძის მიმღებ-გამაცივებელი იქნება 1.2 ტონიანი,
გერმანული წარმოშობის, მაგვაწედის შ.პ.ს.
“ბარნელი”.

რძის მიღება მოსახლეობიდან განხორციელდება
მისი ხარისხის განსაზღვრის შემდეგ, რისთვისაც
დაგეგმილი გვაქვს მინი-ლაბორატორიის შესყიდვა.

სამუშაოები:

ფერმის შენობა არის კაპიტალური, პროექტის
ფარგლებში ჩატარდება ფერმის შიდა კედლების
გალესვა, შეთეთრება, გაუმჯობესდება სანიტარულ-
ჰიგიენური პირობები;

გარემოს დაცვის მიზნით, ფერმის მიმდებარე ტერიტორიაზე გაკეთდება სასეგმენტაციო ორმო;

საკვების დასამზადებლად ჩატარდება მარცვლეულის აგროტექნიკური ღონისძიებები 103 ჰა-ზე, დაიპრესება თივა;

პროექტის მსვლელობისას გამოიცემა ბუკლეტები, სადაც აღწერილი იქნება ტექნოლოგიების აღწერით, ბიუჯეტში ასევე ასახულია დასაქმებულთა ხელფასები.

ორგანიზაციის მიერ პროექტის ფარგლებში გათვალისწინებული თანხა 80123 აშშ დოლარის ოდენობით წარმოქმნილია 2007 და 2008 წელს ჩვენს საწარმოში წარმოებული პროდუქციის რეალიზაციიდან. შახსრების არსებობა დასტურდება ინდ. მეწარმის საბანკო ანგარიშზე არსებული თანხის საფუძველზე. (საბანკო ამონაწერი 82000 დოლარზე თან ერთვის საპროექტო განაცხადს)

III. შედეგი

1. საპროგნოზო ფინანსური გათვლები (ლარში)

საბალანსო უწყისი

აქტივები	პროექტის 1 წელი
მიმდინარე აქტივები	12946
ძირითადი აქტივები	414070
სულ	427016

ვალდებულებები	პროექტის 1 წელი
მიმდინარე ვალდებულებები	
გრძელვადიანი სესხები	
გაუნაწილებელი მოგება	12946
კაპიტალი	44400

სარეზერვო კაპიტალი	
კომპანიის კაპიტალი	369670
სულ	427016

მოგება-ზარალის ანგარიში

	პროექტის 1 წელი
ამონაგები რეალიზაციიდან	169500
გაყიდული საქონლის ღირებულება	137230
მთლიანი მოგება	32270
მთლიანი მოგება %	19
არაპირდაპირი ხარჯები	11700
მარკეტინგისა და რეალიზაციის ხარჯი	4388,2
დაუბეგრავი მოგება	16182

მოგების გადასახადი	3236,44
წმინდა მოგება	12946
სხვა ხარჯები (დივიდენდი და სხვა)	0
გაუნაწილებელი მოგება	12946

ნაღდი ფულის მოძრაობის უწყისი

ნაღდი ფულის თვიური მოძრაობა წარმოადგინეთ ორი წლისათვის, თქვენს მიერ შერჩეული ფორმატის მიხედვით.

1. მოგების საპროგნოზო ზრდა

პროდუქცია/ მომსახურება	პროდუქციის მოცულობა	შემოსავალი რეალიზაციიდან	გაყიდული საქ თვითღირებულება
ქერი	250 ტონა	125000	75000
თივა	6000 პრესი	15000	9540
ხილი	42 ტონა	22500	13050
სულ		162500	97590

2007 წელს წარმომავალი პროდუქციის რეალიზაციით მთლიანმა მოგებამ

შეადგინა 64910 ლარი.

პროექტის 1 წელი (2008 წელი)

პროდუქცია/ მომსახურება	პროდუქციის მოცულობა	შემოსავალი რეალიზაციიდან	გაყიდული საქონლის თვითღირებულება	მთლიანი მოგება პირველ წელს
რძე	99 ტონა	49550	39640	9910
ქერი	240 ტონა	132000	75000	57000
თივა	6000 პრესი	15000	9540	5460
ხილი	42 ტონა	22500	13050	9450
სულ		169500	137230	81820

პროექტის 2 წელი (2009 წელი)

პროდუქცია/ მომსახურება	პროდუქციის მოცულობა	შემოსავალი რეალიზაციიდან	გაყიდული საქონლის თვითღირებულება	მთლიანი მოგება მეორე წელს
რძე	249 ტონა	124740	64320	60420
ხბოეობი	20 ცალი	4400	2400	2000
ქერი	210 ტონა	115500	75000	40500
თივა	6000 პრესი	15000	9540	5460
ხილი	42 ტონა	22500	13050	9450
სულ		282140	164310	117830

პროექტის განხორციელების პირველ წელს (2009) წარმოებული რძის თვითღირებულება იქნება 0.40 ლარი, სარელიზაციო ფასი კი 0.50 ლარი, შესაბამისად რძის წარმოების მთლიანი მოგება შეადგენს 9910 ლარს. 2008 წელს სოფლის მეურნეობის პროდუქციის რეალიზაციის შედეგად დაგეგმილია მთლიანი მოგების მიღება 81820 ლარის ოდენობით.



პროექტის განხორციელების მეორე წელს (2010) წარმოებული რძის თვითღირებულება, ჩვენი გათვლებით, შემცირდება და უნდა

შეადგინოს 0.26 ლარი. იმ შემთხვევაში, თუ სარეალიზაციო ფასი დარჩება უცვლელი, 0.70 ლარი, რძის რეალიზაციის შედეგად მიღებული მთლიანი მოგება შეადგენს 60420 ლარს. ყველა პროდუქციის რეალიზაციით მიღებული მოგება იქნება 117830 ლარი.

პროექტის პირველ წელს მოგება იქნება 26 %.

პროექტის მეორე წელს მოგება იქნება 44 %.

საწარმოს ფუნქციონირების მიმართულებიდან გამომდინარე, ჩვენ ყოველწლიურად ვაწარმოებთ მარცვლეულს. მოსავლის ნაწილს გამოვიყენებთ ფერმაში ახლად შესყიდული პირუტყვისათვის საკვებად. რაც შეეხება შესყიდვებს: სასურველია, რომ პირუტყვის, რძის მიმღებ-გამაცივებლის და ლაბორატორიული განადგარების შესყიდვა მოხდეს დაგეგმილ დროს, დროულად რომ დაიწყოს ფერმის ფუნქციონირება. სხვა შემთხვევაში მოგვიწევს ან პირუტყვის ნაკლები სულადობის შესყიდვა, ან ჩვენი თანამონაწილეობის რაოდენობის გაზრდა. ვეტიკეში კონტროლს გაუწევს პირუტყვის ჯანმრთელობას და საშიშროების შემთხვევაში დროულად შეგვატყობინებს პრობლემების

თაობაზე. ჩვენი მხრიდან ოპერატიულად იქნება ჩატარებული პირუტყვის მკურნალობის ღონისძიებები.

პროექტის სარგებლიანობა

1. შექმნილი სამუშაო ადგილების რაოდენობა (სქესისა და ხელფასის მიხედვით)

არსებული:

თანამდებობა	საშუალო ხელფასი	სულ თანამშრომელი	მათ შორის ქალი
საწარმოს ხელმძღვანელი	150	1	
ბუღალტერი	80	1	1 ქალბატონი
ვეტ ექიმი	80	1	
სეზონური თანამშრომელი	120	5	

ახალი:

თანამდებობა	საშუალო ხელფასი	სულ თანამშრომელი	მათ შორის ქალი
პირუტყვის მომვლელი-მეცხოველე	100	3	
მწველავი	100	5	5 ქალბატონი
მწყემსი	100	3	
სეზონური თანამშრომელი	120	4	3 ქალბატონი

სეზონური მუშახელის გარდა, ყველა თანამშრომელს მიეცემა ხელფასი მთელი წლის განმავლობაში. დაგეგმილია ახალი თანამშრომლების დასაქმება: 11 მუდმივი და 4 სეზონური მუშა-ხელის. დასაქმებულთა შორის იქნებიან ახალგაზრდები და 8 ქალბატონი.

დასკვნა

დღეისათვის ჩვენ გაგვაჩნია თავისუფალი კაპიტალი საქმიანობის დასაფინანსებლად. ჩვენი საწარმოს ფუნქციონირება მრავალფეროვანია. ყოველწლიურად გამოთავისუფლებულ თანხას მოვასხმართ რომელიმე საქმიანობის განვითარებას. საჭიროების შემთხვევაში ვაპირებდით ბანკის სესხის გამოყენებას, მაგრამ გამოჩნდა საუკეთესო საშუალება თქვენი პროექტის სახით. თქვენს მიერ გამოცხადებულ საგრანტო კონკურსში გამარჯვების შემთხვევაში, საშუალება გვეძლევა გავაფართოვოთ და ნაკლები დანახარჯებით ავალორძინოთ ჩვენი ფერმა.

სამეცნიერო-კვლევითი პროექტი: „ადამიანური რესურსების მართვის გამოწვევები საქართველოში“

(საჯარო და კერძო სექტორის შედარებითი
ანალიზი)

1. პროექტის აღწერა

1.1. პრობლემის აქტუალურობა (არსებული სიტუაციის ანალიზი)

ადამიანური რესურსი ორგანიზაციის ყველაზე უნიკალური და ძვირადღირებული კაპიტალია, რომლის ეფექტიანი მართვა ორგანიზაციული მიზნების მიღწევის მნიშვნელოვანი საშუალებაა. ადამიანური რესურსების ეფექტიანი მართვა უშუალო კავშირშია ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის შემუშავებასთან, რომელშიაც იგულისხმება ორგანიზაციების (უწყებების) მიერ არჩეული სტრატეგიის სარეალიზაციოდ პერსონალზე ზემოქმედების არსებული სისტემის შეფასების, გაანალიზებისა და ახლის შემუშავების უზრუნველმყოფელი მოქმედებების ერთობლიობა და მისაღებ გადაწყვეტილებათა თანმიმდევრობა. იგი მოიცავს იმ მეთოდებისა და მოქმედებების ერთობლიობას, რომლითაც ორგანიზაცია უზრუნველყოფს ეფექტიანი ადამიანური რესურსების მოზიდვას, სწავლებას, განვითარებასა და შენარჩუნებას. ადამიანური რესურსები მართვის სტრატეგია საშუალებას აძლევს ორგანიზაციას წინასწარ განსაზღვროს თუ როგორი კადრებია მისი

ორგანიზაციის შესაფერისი და როგორ დასახოს გზები მათი მოზიდვის, შენარჩუნებისა და განვითარებისათვის. ადამიანები ერთმანეთისაგან განსხვავდებიან ცოდნით, გამოცდილებით, ინტელექტუალური შესაძლებლობებით, აზროვნებისა და მოქმედების სტილით. სწორედ ეს განსხვავება განაპირობებს ადამიანური რესურსების მართვის სირთულეს და, ამავე დროს, ინტერესის განსაკუთრებულ სფეროს საქართველოს საჯარო და კერძო სექტორში.

საჯარო სექტორის რეფორმირება და ეფექტური საჯარო მმართველობის სისტემის შექმნა საქართველოს მთავრობის საქმიანობის უმნიშვნელოვანესი საკითხია. ამ სფეროში მრავალი რეფორმა განხორციელდა: შიგა ინსტიტუციური ცვლილებები – სამთავრობო აპარატისა და საჯარო სექტორის შემცირება ეფექტიანობისა და მოქნილობის გაზრდის მიზნით, ორგანიზაციული სისტემის ხელახალი ფორმირება და აღმასრულებელი უწყებების რესტრუქტურირაცია, მოქალაქეთათვის მიწოდებული მომსახურების ხარისხის ამაღლებისათვის საჯარო სექტორის ფუნქციებისა და ინსტიტუციური ახლებური შეაფასება, საჯარო-კერძო პარტნიორობის პროექტების განხორციელება. დაიწყო კონკურენტული საჯარო სამსახურის ჩამოყალიბება, რაც გულისხმობდა საჯარო მოხელეებისთვის საკვალიფიკაციო ტესტირებებს, დაწინაურებისა და მოტივაციის ახალი ორგანიზაციული პოლიტიკის დანერგვას.

2012 წლის საპარლამენტო არჩევნების შემდეგ რეფორმების მიმართულება გარკვეულწილად შეიცვალა და დღის წესრიგში დადგა საჯარო სამსახურის

რეფორმის ახალი კონცეფციის შემუშავების აუცილებლობა, რამაც მონაწილეობა მიიღეს არასამთავრობო სექტორმა, აკადემიურმა წრეებმა და საერთაშორისო ორგანიზაციებმა. დღეისათვის რეფორმირების პროცესი არ დასრულებულა და საჯარო სექტორში კვლავ მრავალი პრობლემა არსებობს, რომელთა გაანალიზება და გადაჭრა აუცილებელია რეფორმირების პროცესის წარმატებით წარმართვისა და ეფექტური სახელმწიფო ინსტიტუტების ჩამოყალიბებისათვის.

ადამიანური რესურსების მართვა მნიშვნელოვანია იმ თვალსაზრისით, რომ იგი ნათლად გვიჩვენებს იმ სფეროებს სადაც საჯარო, თუ კერძო სექტორს ჰყავს შესაბამისი კვალიფიკაციის მქონე კადრები და სადაც ასეთი კადრების დეფიციტია. ეს კი მენეჯერებს მისცემს შესაძლებლობას გამოიყენონ თანამშრომელთა განვითარებაზე ორიენტირებული სწავლების მოქნილი მეთოდები.

2006 წლიდან მოყოლებული საქართველოს საჯარო სამსახურებში კადრების კვალიფიკაციის ამაღლების მიზნით, საერთაშორისო ორგანიზაციების მხარდაჭერით მთელი რიგი პროექტები განხორციელდა. ევროპის საბჭოს ადგილობრივი თვითმართველობის რეფორმების ექსპერტიზის ცენტრის მიერ 2006-2007 წლებში განხორციელდა პროექტი „მუნიციპალურ დონეზე ადამიანური რესურსების მართვა“, რომლის მიზანი იყო ადგილობრივ დონეზე ადამიანური რესურსების მართვის გაუმჯობესების ხელშეწყობა. პროექტის ფარგლებში მომზადდა სახელმძღვანელო, რომელიც მოიცავდა თანამდებობის პირთა და მოხელეთა სამუშაოების

აღწერის ტიპობრივ ფორულარებსა და ადამიანური რესურსების მართვის პროცედურებს. 2007-2008 წლებში გაეროს განვითარების პროგრამის (UNDP) ფარგლებში შეიქმნა ეფექტიანი მმართველობის ტერიტორიული ადმინისტრაციული რეფორმების ცენტრის ვებ-გვერდი, რომელიც უზრუნველყოფს საზოგადოებისა და დაინტერესებული პირებისათვის ინფორმაციის მიწოდებას ვებ-გვერდის საშუალებით. 2008 წელს გერმანიის ტექნიკური თანამშრომლობის საზოგადოებისა (GTZ) და საქართველოს საზოგადოებრივ საქმეთა ინსტიტუტის (GIPA)-ს მიერ განხორციელდა პროექტი „თვითმმართველობის მიმართულებით მომუშავე სასწავლებლებისა და სასწავლო პროგრამების კვლევა“, რომლის ფარგლებშიც შესწავლილ იქნა საქართველოს თვითმმართველობის განხრით მომუშავე სასწავლო დაწესებულებებისა და სასწავლო ცენტრების კურიკულუმები. 2014 წლის ივლისში USAID-ის მიერ პროექტის „დემოკრატიული მმართველობა საქართველოში 3“-ის ფარგლებში გამოიცა „თანამშრომელთა შერჩევის სახელმძღვანელო და ჩატარდა მუნიციპალიტეტის თანამშრომელთათვის კვალიფიკაციის ამაღლების კურსები“. ვანო ხუხუნიანიშვილის სახელობის ეფექტიანი მმართველობის სისტემისა და ტერიტორიული მოწყობის რეფორმის ცენტრის მიერ 2012-2013 წლებში ჩატარებული სამუშაოების ანალიზმა უჩვენა, რომ საქართველოს საჯარო სექტორში დასაქმებული მოსამსახურეების კვალიფიკაციის საერთო დონე არ აკმაყოფილებს მათთვის საჭირო აუცილებელ საკვალიფიკაციო მოთხოვნებს.

1.2. პროექტის მიზანი

პროექტის მიზანია იმ ორგანიზაციული და ადმინისტრაციული ფაქტორების გამოვლენა, რომლებიც

ხელს შეუწყობს საჯარო და კერძო სექტორში დღეისათვის არსებული პრობლემების გაანალიზებას და მისი სრულყოფისათვის სწორი მეცნიერული გადაწყვეტილებების მიღებას. კერძოდ, პროექტი ითვალისწინებს იმის განსაზღვრას, თუ რა ძირითად პრობლემებს ხედავენ საქართველოს საჯარო და კერძო სექტორში მაღალი, საშუალო და დაბალი რგოლის მენეჯერები, რამდენადაც სწორედ მენეჯერები წარმოადგენენ პირდაპირი ინფორმაციის წყაროს და ამავე დროს ადამიანური რესურსების მართვის სისტემების დანერგვა-გამოყენებასა და სტრატეგიების რეალურ განხორციელებაზე არიან პასუხისმგებელნი. ადამიანური რესურსების მართვის ჩვენს მიერ შეთავაზებული პროგრამა დაეხმარება მათ ადამიანური რესურსების ეფექტიან რეგულირებასა და კოორდინაციაში.

პროექტის მიზანია შეიქმნას ნაშრომი, რომელშიც შესწავლილ იქნება ის აუცილებელი ორგანიზაციული და ადმინისტრაციული ფაქტორები, რომლებიც საქართველოს საჯარო და კერძო სექტორში დღეს არსებული პრობლემების გაანალიზებასა და ხარვეზების აღმოფხვრას შეუწყობს ხელს. პერსონალთან მუშაობის სამამულო და უცხოური გამოცდილებიდან გამომდინარე, მორალური, სოციალურ-ეკონომიკური ფაქტორებისა და ქართული მენტალიტეტის გათვალისწინებით, შესაძლოა ჩამოყალიბდეს პერსონალის მართვის ისეთი მიდგომები, რომლებიც შესაბამისობაში მოვა საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების თანამედროვე ეტაპთან და დაეხმარება მენეჯერებს პერსონალის ეფექტიან მართვაში. ამ პრობლემის გადაწყვეტა შესაძლებელია მართვის იმ ზოგადი პრინციპების გამოყენებით, რომლებშიც ვლინდება სოციალურ-

ეკონომიკური და ეთიკური ფაქტორები. პრინციპები კი მაშინ მოქმედებენ ეფექტიანად, როდესაც ისინი ავსებენ ერთმანეთს და ხდება მათი ინტეგრირება ერთიან სრულფასოვან სისტემად.

განსაზღვრულია სისტემური ანალიზის ჩატარება 2 ეტაპად: I ეტაპი – 2005-2012 წლები; II ეტაპი – 2013-2016 წლები. შემუშავებულ იქნება შესაბამისი რეკომენდაციები.

1.3 ამოცანები

პროექტის განხორციელებისას ჩატარდება კვლევები შემდეგი მიმართულებებით:

1. ადამიანური რესურსების მართვის უცხოური გამოცდილება და მართვის ზოგადი სტრატეგია საქართველოში
2. პერსონალის განვითარების დაგეგმვა
3. პერსონალის მოზიდვის წესებისა და საშუალებების განსაზღვრა
4. პერსონალის შეფასება, შერჩევა და დასაქმება
5. მომუშავეთა ადაპტაცია, სწავლება, კვალიფიკაციის ამაღლება და განვითარება
6. პერსონალის მოტივაცია
7. კომუნიკაცია და გადაწყვეტილების მიღების პროცესი
8. ორგანიზაციული სტრატეგია და ორგანიზაციული სტრუქტურა
9. პერსონალის საქმიანობისა და შრომითი პოტენციალის შეფასება
10. პერსონალის კარიერის მართვა

11. ადამიანური რესურსების მართვის სისტემების პროგრამული უზრუნველყოფა
12. ძირითადი დასკვნები

**ამოცანების ჩამონათვალი პერიოდებისა და
შემსრულებლების მითითებით**

ამოცანის დასახელება	ამოცანის შესრულების სავარაუდო დროთვეების მიხედვით	ძირითადი შემსრულებლები
ადამიანური რესურსების მართვის უცხოური გამოცდილება და მართვის ზოგადი სტრატეგია საქართველოში	1-6 თვე	
პერსონალის განვითარების დაგეგმვა	1-6 თვე	
პერსონალის მოზიდვის წესებისა და საშუალებების განსაზღვრა	1 - 6 თვე	
პერსონალის შეფასება, შერჩევა და დასაქმება	1 - 6 თვე	
მომუშავეთა ადაპტაცია, სწავლება, კვალიფიკაციის ამაღლება და განვითარება	7 - 9 თვე	
პერსონალის მოტივაცია	7 - 9 თვე	
კომუნიკაცია და გადაწყვეტილების მიღების პროცესი	7 - 9 თვე	

ორგანიზაციული სტრატეგია და ორგანიზაციული სტრუქტურა	და	7 – 9 თვე	
პერსონალის საქმიანობისა შრომითი პოტენციალის შეფასება	და	7-9 თვე	
პერსონალის კარიერის მართვა		7-9 თვე	
ადამიანური რესურსების მართვის სისტემების პროგრამული უზრუნველყოფა		მე-10 თვე	
ძირითადი დასკვნები		მე– 10 თვე	

2. კვლევის მეთოდოლოგია

პროექტის შესრულებისას გამოყენებულ იქნება სოციალურ-ეკონომიკური ანალიზის, სტატისტიკურ-გაანგარიშებითი, შედარებითი ანალიზის, დაჯგუფებისა და სხვა მეთოდები. გამოყენებული იქნება, აგრეთვე კვლევის აბსტრაქტული მეთოდი.

პროექტის მიზნის მისაღწევად გამოყენებული იქნება თვისებრივი კვლევის მეთოდები, კერძოდ, ინტერვიუ და ფოკუს ჯგუფის შეხვედრები. ინტერვიუ და

ფოკუს ჯგუფის შეხვედრები წარიმართება პრობლემატური საკითხების იდენტიფიცირებისათვის. თითოეული რესპოდენტისა და საკვლევი ჯგუფისათვის წინასწარ განისაზღვრება მიზნები, რის საფუძველზეც მომზადდება კითხვარი, კონკრეტული ინფორმაციის მისაღებად. კვლევის პროცესში განსაზღვრულია ინფორმაციის მიღება შემდეგი საკითხების ირგვლივ: გადაწყვეტილების მიღების პროცესი, ორგანიზაციული სტრუქტურა, ორგანიზაციის სტრატეგია, დაქირავება, დაწინაურება, თანამშრომელთა პროფესიონალიზმი და კვალიფიკაცია, თანამშრომელთა წახალისება, სამუშაოს შეფასება, თანამშრომელთა შესაძლებლობების განვითარება. გამოკითხვა იქნება ანონიმური და გამოკითხულთა ვინაობა პროექტის ანგარიშში არ იქნება შეტანილი. ეს ხელს შეუწყობს რესპოდენტთა გულახდილობას. ინტერვიუები ჩატარდება როგორც კერძო, ისე საჯარო ორგანიზაციების წარმომადგენლებთან (მაღალი, საშუალო და დაბალი რგოლის მენეჯერებთან).

3. მოსალოდნელი შედეგები

კომპლექსურად იქნება გაანალიზებული ადამიანური რესურსების მართვის როლი საქართველოს ეკონომიკურ განვითარებაში, საჯარო და კერძო სექტორის შედარებითი ანალიზის საფუძველზე.

პროექტის განხორციელება დასრულდება ნაშრომის– ადამიანური რესურსების მართვის გამოწვევები საქართველოში (საჯარო და კერძო სექტორის შედარებითი ანალიზი) გამოცემით.

დაგეგმილია :

1. პროექტის საჯარო პრეზენტაცია და ფართო დებატების მოწყობა თსუ-ში პროფესიონალების,

- არასამთავრობო ორგანიზაციებისა და სამოქალაქო საზოგადოების წარმომადგენლების მონაწილეობით;
- პროექტის შედეგების გამოქვეყნება ნაშრომის სახით, განთავსება თსუ-ს ვებ-საიტზე და გადაცემა სამთავრობო დაწესებულებებისათვის.

პროექტის საანგარიშო პერიოდებში ჩატარებული სამუშაოს მოსალოდნელი შედეგების თვლადი ინდიკატორები ეტაპების მიხედვით

№	I პერიოდი (1-6 თვე)	II პერიოდი (მე-7-9 თვე)	III პერიოდი
	თვლადი ინდიკატორების ჩამონათვალი	თვლადი ინდიკატორების ჩამონათვალი	თვლადი ინდიკატორების ჩამონათვალი
1.	პუბლიკაციისთვის მომზადებული სამეცნიერო სტატია	1.პუბლიკაციისთვის მომზადებული სამეცნიერო სტატია	1. პუბლიკაციისთვის მომზადებული სამეცნიერო ნაშრომი
2.	კონფერენციაში მონაწილეობა	2. კონფერენციაში მონაწილეობა	
3.	I პერიოდის ანგარიში	2.II პერიოდის ანგარიში	3. III პერიოდის ანგარიში

2.1.კვლევის ინოვაციურობა.

კომპლექსურად გაანალიზებულ იქნება ადამიანური რესურსების მართვის როლი საქართველოს ეკონომიკურ განვითარებაში საჯარო და კერძო სექტორის შედარებითი ანალიზის საფუძველზე.

პროექტის მონაწილენი პროფესორებთან ერთად იქნებიან პერსპექტიული სტუდენტები შრომის სათანადო ანაზღაურებით. პროექტში მუშაობისას მიღებული გამოცდილება მათ დაეხმარება სამეცნიერო-კვლევითი მუშაობის უნარების განვითარებაში.

2.1 პროექტის გამოყენებითი პოტენციალი

აღნიშნული პროექტის მოთხოვნადობა განპირობებულია საქართველოს საჯარო და კერძო სექტორში ადამიანური რესურსების მართვის არსებული პრობლემებით. მენეჯმენტის ოპტიმიზაცია მოითხოვს სამუშაო ადგილების ოპტიმიზაციას, რომელიც კომპეტენტური სპეციალისტების მიერ უნდა განხორციელდეს. საჭიროა გამოვლინდეს მოძველებული, არასრულად დატვირთული, დუბლირებული სამუშაო ადგილები, ჩატარდეს მათი რეორგანიზაცია, ან ლიკვიდაცია. განისაზღვროს ახალი, რაციონალური სამუშაო ადგილების საჭირო რაოდენობა. შეიქმნას მათი სრულყოფილი ჩამონათვალი და აღწერილობა, რამდენადაც ადამიანური რესურსების მართვის მოუწესიგებელ სისტემას, საბოლოო ანგარიშით, საჯარო სექტორის არაეფექტიან ფუნქციონირებამდე მივყავართ. ამიტომ, აუცილებელია განისაზღვროს ის საერთო მეთოდოლოგია, რომელიც უზრუნველყოფს კადრების სწორ მართვას.

ადამიანური რესურსების მართვის ჩვენს მიერ შეთავაზებული პროგრამა საჯარო და კერძო სექტორის ხელმძღვანელობას საშუალებას მისცემს, რომ მოხდეს შეჯერება განვითარების სტრატეგიულ, პერსპექტიულ მიმართულებებზე,

პერსონალის მასობრივი გადამზადებისა და კადრების გაახალგაზრდაების გზით. გამოკითხვების ანალიზის შედეგები მენეჯერებს დაეხმარებათ წარმოქმნილი პრობლემების ოპერატიულ გამოვლენასა და სწორი გადაწყვეტილებების მიღებაში.

პროექტის თემატიკა მნიშვნელოვანია ჩვენი ქვეყნის მომავალისა და მისი ეკონომიკური განვითარებისათვის, რაც განაპირობებს დღეისათვის მის აქტუალურობას.

თსუ-ში მოეწყობა პროგრამის საჯარო პრეზენტაცია, სადაც სამოქალაქო საზოგადოების ნებისმიერ წარმომადგენელს ექნება თავისი აზრისა და რეკომენდაციების გამოთქმის სრული შესაძლებლობა. პრეზენტაციაზე გამოთქმული აზრები და წინადადებები გაანალიზდება და გათვალისწინებულ იქნება საბოლოო ტექსტში.

პროექტის შედეგები გამოქვეყნდება ნაშრომის სახით და განთავსდება ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ვებ-გვერდზე.

სამეცნიერო-კვლევითი პროექტის აღწერილობა

პროექტის სახელწოდება: „სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივების მართვისა და განვითარების პრობლემები საქართველოში“¹

1.სამეცნიერო-კვლევითი პროექტი

1.1. კვლევითი თემის/საკითხის აქტუალურობა, კვლევის სიახლე და პრობლემის ფორმულირება პროექტის/კვლევის თემის/საკითხის მოკლე მიმოხილვა; დასაბუთება, თუ რატომ არის პროექტი მნიშვნელოვანი და აქტუალური; პროექტში განსახორციელებელი ამოცანების

¹ პროექტი შედგენილია შოთა რუსთაველის საქართველოს ეროვნული სამეცნიერო ფონდის მოთხოვნების შესაბამისად.

მეცნიერული სიახლის აღწერა; პრობლემის ფორმულირება და სსგ.

საქართველო მცირემიწიანი ქვეყანაა. სოფლის მეურნეობის სექტორის განვითარება საქართველოს ეკონომიკის ერთ-ერთ მთავარ გამოწვევად რჩება. საქართველოს ეკონომიკაში აგრარულ სექტორს წამყვანი როლი უჭირავს, თუმცა 1990 წლიდან დღემდე მთლიან შიგა პროდუქტში სოფლის მეურნეობის, ნადირობის, მეტყვეობისა და თევზჭერის ხვედრითი წილი შემცირების ტენდენციით ხასიათდება. დარგს, რომელშიც ოფიციალური სტატისტიკის მიხედვით საქართველოს მოსახლეობის დაახლოებით 43 %-ია დასაქმებული, მთლიან შიდა პროდუქტში მხოლოდ 9,2 %-იანი წილი უჭირავს. დღეისათვის საქართველოს მოსახლეობის მიერ მოხმარებული აგროსასურსათო პროდუქციის 80% იმპორტირებულია. აგრარული წარმოების კრიზისული მდგომარეობა კიდევ უფრო აძლიერებს სახელმწიფოს მხრიდან სოფლის მეურნეობის მხარდაჭერისა და რეგულირების მოტივაციას. დღეს ამ მიმართულებით მთავრობის მხრიდან გარკვეული ნაბიჯები იდგმება. განსაკუთრებით აქტუალურია კოოპერატივების შექმნის საკითხი. სოფლად მაცხოვრებელ გლეხთა დიდი ნაწილი მცირემიწიანია და სოფლის მეურნეობაში დახარჯული შრომის შედეგად მიღებული შემოსავალი მათი ოჯახებისათვის საკმარისი არ არის. ამიტომ სასოფლო-სამეურნეო ძალთა გაერთიანება, ანუ კოოპერირება, მოსახლეობის სოციალური მდგომარეობის გაუმჯობესების მნიშვნელოვანი საშუალებაა.

აღნიშნული საკითხის გათვალისწინებით, მცირე ფერმერთა გაერთიანების სტიმულირების მიზნით, მომზადდა საკანონმდებლო ინიციატივა სასოფლო-

სამეურნეო კოოპერატივების შექმნის საკითხზე. სოფლის მეურნეობის სამინისტროსა და პარლამენტის აგრარული კომიტეტის ერთობლივი მუშაობის შედეგად, საქართველოს პარლამენტმა 2013 წლის 12 ივლისს მიიღო კანონი სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივების შესახებ, რის საფუძველზეც ჩამოყალიბდა სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივების განვითარების სააგენტო, რომელიც უზრუნველყოფს სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივების მიმართ სახელმწიფოს ხელშეწყობის ღონისძიებების განხორციელებას. სააგენტოს ძირითადი მიზანია სოფლისა და სოფლის მეურნეობის აღორძინების ხელშეწყობა, სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივების განვითარების გზით. შესაბამისად, 2014 წლიდან საქართველოში არის ინსტიტუციური ბაზა კოოპერატივების ჩამოყალიბებისა და განვითარებისთვის.

დღეისათვის კოოპერატივები გვხვდება მსოფლიოს ყველა ქვეყანაში და მათში დაახლოებით მილიარდი ადამიანია გაერთიანებული. მსოფლიოში ყველაზე ფართო გავრცელება ჰქონდა სასოფლო-სამეურნეო (30%), სავაჭრო (23%), სადაზღვევო (22%) და საკრედიტო კოოპერატივებმა (19%). ბიზნესზე ორიენტირებული კოოპერატივები გადამწყვეტ როლს ასრულებენ ევროპის სახელმწიფოთა სოფლის მეურნეობის სტრუქტურაში.

სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივის წევრთა რაოდენობა ევროკავშირის მასშტაბით 9 მილიონს აღწევს, ანუ ყოველი სამი ფერმერიდან ორი მაინც ერთ კოოპერატივშია გაწევრიანებული. სასოფლო-სამეურნეო პროდუქტების წარმოების, გადამუშავებისა და მარკეტინგის 60%-ზე მეტი კოოპერატივებზე მოდის. ევროპული სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივების ჯამური ბრუნვა დაახლოებით 260 მილიარდ ევროს შეადგენს.

2013 წლიდან საქართველოში ხორციელდება სოფლისა და სოფლის მეურნეობის განვითარების ევროპის სამეზობლო პროგრამა (ღ), რომლის პირველი ფაზა ძირითადად ორიენტირებულია სასოფლო სამეურნეო კოოპერატივების ჩამოყალიბება/განვითარების ხელშეწყობაზე. აღნიშნულისთვის 2014 წლიდან 2017 წლის ბოლოსთვის დახარჯული იქნება 52 მლნ. ევრო. პროგრამის ფარგლებში შეიქმნა დაახლოებით 300 ახალი სასოფლო სამეურნეო კოოპერატივი, რომელშიც ჯამურად გაწევრიანებულია 2 000-ზე მეტი მეპაიე. ღ -ის განმახორციელებელი ორგანიზაციების წარმომადგენლები ერთ-ერთ მნიშვნელოვან გამოწვევად კოოპერატივების მენეჯმენტის სპეციფიკას ასახელებენ.

2017 წლის 1 იანვრის მონაცემების მიხედვით საქართველოში 1,586 სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივია რეგისტრირებული. სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივების განვითარების სააგენტო კოოპერატივების ხელშეწყობის მიზნით ახორციელებს დარგობრივ პროგრამებს, თუმცა კოოპერატივების მხრიდან ამ პროგრამებში ჩართულობა საკმაოდ დაბალია, ხშირ შემთხვევაში პროგრამებისთვის გამოყოფილი თანხების ათვისება ვერ ხერხდება. მიუხედავად იმისა, რომ სახელმწიფო დაფინანსება, როგორც კოოპერატივების ხელშეწყობის მიმართულებით, ისე სოფლის მეურნეობის ხელშეწყობის კუთხით 2012 წლიდან მნიშვნელოვნად გაიზარდა , 2016 წელს სოფლის მეურნეობაში წარმოებული პროდუქციის რეალური ზრდა 0%-ით არის მოსალოდნელი.

ამ ეტაპზე, არ არის კომპლექსურად შესწავლილი კოოპერატივის მართვის თავისებურებები და პრობლემები, ასევე ის ფაქტორები, რომლებიც საქართველოში კოოპერირების განვითარებას უშლის ხელს. მართალია უცხოური გამოცდილება,

კოოპერატივების ფორმის წარმატებულობაზე მეტყველებს, თუმცა გასათვალისწინებელია საქართველოს სპეციფიკა და მიზანმიმართული პოლიტიკის გატარების საჭიროება.

საკითხი აქტუალურია, რადგან სოფლის მეურნეობის სამინისტრო და სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივების განვითარების სააგენტო ყოველწლიურად იღებს გადაწყვეტილებებს კოოპერატივების განვითარების ხელშეწყობის საჭირო მიმართულებების შესახებ; 2017 წლის ბოლოს დასრულდება დ -ის I ფაზა კოოპერატივების ხელშეწყობისთვის, რის შემდეგაც სახელმწიფო მხარდაჭერის მნიშვნელობა კოოპერატივების განვითარებისთვის კიდევ უფრო მეტად გაიზრდება; კოოპერატივების ეფექტიანად ფუნქციონირებისთვის მნიშვნელოვანია შეფასდეს მართვაში არსებული პრობლემები და განისაზღვროს მისი სრულყოფის მიმართულებები.

12. კვლევის მიზნები და ამოცანები

აღწერეთ კვლევის მიზნები და ამოცანები; ჩამოთვალეთ და მოკლედ აღწერეთ პროექტის საბოლოო მიზნის მისაღწევად შესასრულებელი ამოცანები და ეტაპები, მოსალოდნელი შედეგების ჩათვლით და სხვ.

პროექტის მიზანია სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივების მართვისა და განვითარების პრობლემების შესწავლისა და გაანალიზების საფუძველზე, შემუშავდეს მათი სრულყოფის რეკომენდაციები.

მნიშვნელოვანია იმ ორგანიზაციული და ადმინისტრაციული ფაქტორების შესწავლა, რომლებიც ხელს შეუწყობს სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივებში დღეისათვის არსებული პრობლემების გაანალიზებასა და მისი სრულყოფისათვის სწორი მეცნიერული

გადაწყვეტილებების მიღებას. კერძოდ, პროექტი ითვალისწინებს იმ პრობლემების გამოვლენას, რომლებიც ხვდებათ კოოპერატივის წევრებს მართვის პროცესში, ასევე შეფასდება კოოპერატივებსა და „სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივების განვითარების სააგენტოს“ თანამშრომლობის/კომუნიკაციის მენეჯმენტი.

პროექტის მიზანია შეიქმნას ნაშრომი, რომელშიც შესწავლილ იქნება ის აუცილებელი ორგანიზაციული და ადმინისტრაციული ფაქტორები, რომლებიც სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივებში დღეს არსებული პრობლემების გაანალიზებასა და ხარვეზების აღმოფხვრას შეუწყობს ხელს. სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივების მართვისა და განვითარების ადგილობრივი და უცხოური გამოცდილებიდან გამომდინარე, მორალური, სოციალურ-ეკონომიკური ფაქტორებისა და ქართული მენტალიტეტის გათვალისწინებით, მნიშვნელოვანია ჩამოყალიბდეს სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივების მართვის ისეთი სისტემა, რომელიც შესაბამისობაში მოვა საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების თანამედროვე ეტაპთან და დაეხმარება ხელმძღვანელებს კოოპერატივების ეფექტიან მართვაში. პრობლემის გადაწყვეტა შესაძლებელია განხორციელდეს მართვის იმ ზოგადი პრინციპების გამოყენებით, რომლებშიც გამოვლინდება განვითარების სოციალურ-ეკონომიკური და ეთიკური ფაქტორები. ეს პრინციპები მაშინ იმოქმედებენ ეფექტიანად, როდესაც შეავსებენ ერთმანეთს და მოხდება მათი ინტეგრირება ერთიან სრულფასოვან სისტემად. სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივების მართვისა და განვითარების ჩვენს მიერ შეთავაზებული დოკუმენტი დაეხმარება საქართველოს მთავრობას რესურსების ეფექტიან გამოყენებაში და

სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივების
ხელშეწყობის პოლიტიკის გაუმჯობესებაში.

პროექტის მიზნის მისაღწევად განხორციელდება შემდეგი ამოცანები:

1. სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივების
საკანონმდებლო ბაზის განხილვა და
კოოპერატივის მართვის თავისებურებათა
გაანალიზება;

2. სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივების მართვის
უცხოური გამოცდილების გაანალიზება;

3. სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივების
განვითარების ძირითადი ტენდენციების შესწავლა;

4. ფერმერთა კოოპერირების ხელშეწყობის
სახელმწიფო პოლიტიკის შესწავლა და
გამოყენებული ინსტრუმენტების ეფექტიანობის
შეფასება;

5. კოოპერატივების მართვის სტრატეგიისა და
ორგანიზაციული სტრუქტურის კვლევა,
დარგობრივი თავისებურებების გათვალისწინებით;

6. კოოპერატივების შიდა საწარმოო
ურთიერთობების მართვის პრობლემების კვლევა;

7. სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივების
განვითარების სააგენტოსა და კოოპერატივებს
შორის კომუნიკაციის პროცესისა და არხების
კვლევა;

8. სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივების
SWOT ანალიზის განხორციელება და
კოოპერატივების განვითარების დამაბრკოლებელი
ფაქტორების გამოვლენა;

9. სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივების
ღირებულების ჯაჭვის მენეჯმენტის შესწავლა და
გაანალიზება;

10. სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივების
განვითარების პერსპექტივების განსაზღვრა;

11. სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივების მართვის გაუმჯობესებისა და განვითარებისთვის რეკომენდაციების შემუშავება.

12. სამეცნიერო ნაშრომის „სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივების მართვისა და განვითარების პრობლემები საქართველოში“ გამოცემა.

13. კვლევის მეთოდოლოგია

აღწერეთ ინოვაციური მიდგომები დაგეგმილ კვლევაში; კვლევის მეთოდოლოგიის დასაბუთება და შესაბამისობა პროექტის მიზნებთან; პროექტის რეალიზაციის პროცესში მოსალოდნელი სირთულეები და მათი გადაწყვეტის გზები და სხვ.

პროექტის შესრულებისას გამოყენებულ იქნება სოციალურ-ეკონომიკური ანალიზის, სტატისტიკურ-გაანგარიშებითი, შედარებითი ანალიზის, დაჯგუფებისა და სხვა მეთოდები. კვლევის პროცესში განხორციელდება მეორადი ინფორმაციის მოძიება და ანალიზი (სამაგიდე კვლევა- ესკ-რესეარჩვ), რაც გულისხმობს არსებული პუბლიკაციებისა და კვლევითი ანგარიშების შესწავლას, რელევანტური ინფორმაციის გამოთხოვას სტატისტიკის ეროვნული სამსახურიდან, სოფლის მეურნეობის სამინისტროდან და სხვა უწყებებიდან.

პროექტის ამოცანების შესასრულებლად გამოყენებული იქნება თვისებრივი კვლევის მეთოდები, კერძოდ, ჩადრმავებული ინტერვიუ და ფოკუს ჯგუფის შეხვედრები. ჩადრმავებული ინტერვიუ და ფოკუს ჯგუფის შეხვედრები წარმართება პრობლემატური საკითხების იდენტიფიცირებისათვის, შემდეგ პირებთან: სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივების წარმომადგენლებთან; სოფლის მეურნეობის სამინისტროსა და სასოფლო-სამეურნეო

კოოპერატივების განვითარების სააგენტოს ხელმძღვანელებთან; ადგილობრივი და საერთაშორისო ორგანიზაციების წარმომადგენლებთან (მათ შორის დ -ის განმახორციელებელ პარტნიორებთან); ფერმერებთან, რომლებიც არ არიან კოოპერატივის წევრები და არ გეგმავენ, ან გეგმავენ კოოპერატივში გაერთიანებას; სოფლის მეურნეობის სამინისტროს საინფორმაციო-საკონსულტაციო სამსახურების სპეციალისტებთან, სასოფლო-სამეურნეო სერვისების მიმწოდებლებთან, დარგის ექსპერტებთან და სხვა რელევანტურ მხარეებთან. თითოეული რესპოდენტისა და საკვლევი ჯგუფისათვის წინასწარ განისაზღვრება ამოცანები, რის საფუძველზეც მომზადდება კითხვარი, შესაბამისი ამოცანით გათვალისწინებული ინფორმაციის მისაღებად. ფოკუს-ჯგუფის შეხვედრებზე მოხდება ერთის მხრივ კოოპერატივების მართვისა და განვითარების დამაბრკოლებელი ფაქტორების იდენტიფიცირება, მეორეს მხრივ მოხდება ამ ფაქტორების შეფასება (რამდენად გადაუდებელი აუცილებლობაა საკითხის/პრობლემის მოგვარება და რამდენად დიდია პრობლემის უარყოფითი გავლენის ხარისხი) პრიორიტეტულობის მატრიცის „გადაუდებლობა-ზეგავლენის ხარისხი“ გამოყენებით.

მკვლევართა ჯგუფი უზრუნველყოფს, რომ რესპოდენტების მიერ დაფიქსირებული მოსაზრებები და მოწოდებული ინფორმაცია იქნება ანონიმური, კვლევის შედეგების ამსახველ დოკუმენტში არ მოხდება პირების ვინაობის დაფიქსირება. აღნიშნული ხელს შეუწყობს რესპოდენტთა გულახდილობას.

თვისობრივი კვლევის მეთოდების გამოყენებასთან ერთად მოხდება რაოდენობრივი კვლევის ჩატარებაც. რაოდენობრივი კვლევა ჩატარდება

კოოპერატივების წარმომადგენლებთან. რაოდენობრივი კვლევა საშუალებას მოგვცემს, რომ თვისობრივი კვლევის დროს გამოვლენილი საკითხები ხარისხობრივთან ერთად რაოდენობრივ ჭრილშიც, სტატისტიკურად გავაანალიზოთ. ამასთან რაოდენობრივი კვლევის საფუძველზე შედეგებით პრობლემების მსგავსება თუ განსხვავებულობა შევაფასოთ რეგიონულ და დარგობრივ ჭრილში. კვლევის ფარგლებში მოხდება მინიმუმ 310 კოოპერატივის გამოკითხვა, რათა 95%-იანი ნდობის დონითა და 5%-იანი ნდობის ინტერვალით კვლევის შედეგები იყოს განზოგადებადი. რაოდენობრივი კვლევა ჩატარდება პირისპირ ინტერვიუს მეთოდით. კვლევის მიზნიდან და ამოცანებიდან გამომდინარე შემუშავდება კითხვარი.

კვლევის ინოვაციურობა გამოიხატება იმაში, რომ პირველად მეცნიერულად იქნება შესწავლილი და კომპლექსურად იქნება გაანალიზებული სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივების მართვისა და განვითარების საკითხები. პროექტის განხორციელება დასრულდება ნაშრომის– „სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივების მართვისა და განვითარების პრობლემები საქართველოში“ გამოცემით.

14. კვლევის მოსალოდნელი შედეგების სამეცნიერო ღირებულება და/ან კვლევის შედეგების პოტენციური პრაქტიკული გამოყენებადობა და გავრცელების (დისემინაციის) გეგმა

აღწერეთ პროექტის განხორციელების მოსალოდნელი შედეგების სამეცნიერო ღირებულება კონკრეტული რეგიონისთვის, ქვეყნისთვის, დარგისათვის; ასევე შედეგების პრაქტიკული გამოყენების შესაძლებლობები. პროექტის დასრულების შემდეგ დაწყებული საქმიანობის გავრცელების პერსპექტივა და სხვ.

პროექტის განხორციელების საჭიროება განპირობებულია საქართველოში აგრარული სექტორის განვითარების დაბალი ტემპითა და ფერმერული მეურნეობების მართვაში არსებული პრობლემებით. აგრარული სექტორის განვითარების ხელშეწყობის ერთ-ერთ ძირითად ინსტრუმენტად საქართველოს მთავრობამ კოოპერატივებში ფერმერების გაერთიანება განსაზღვრა. შესაბამისად, აღნიშნული საკითხის შესწავლა მნიშვნელოვანია სოფლის მეურნეობის დარგის განვითარების მიზანმიმართული ხელშეწყობისთვის, რაც აუცილებელია ქვეყნის სასურსათო უსაფრთხოების უზრუნველსაყოფად.

ნაშრომში წარმოდგენილი ინფორმაცია დაეხმარება კოოპერატივებს გააუმჯობესონ შიდა საწარმოო მენეჯმენტი, ხელს შეუწყობს სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივების განვითარების სააგენტოს ჰქონდეს ეფექტიანი კომუნიკაცია კოოპერატივებთან და შეიმუშაოს მათ საჭიროებებზე მორგებული პროგრამები. ნაშრომი ხელს შეუწყობს გადაწყვეტილების მიმღებ პირებს პოლიტიკის შემუშავებისას გაითვალისწინონ პრობლემების რეგიონული და დარგობრივი სპეციფიკა.

პროექტის თემატიკა მნიშვნელოვანია საქართველოში კოოპერატივების განვითარებისა და ზოგადად სოფლის მეურნეობის დარგის განვითარებისთვის, რაც ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი წინაპირობაა.

კვლევის შედეგების წარდგენა მოხდება სოფლის მეურნეობის სამინისტროს რეგიონალურ სამმართველოებში, სადაც ნაშრომს გავაცნობთ კოოპერატივების წარმომადგენლებს, ფერმერებს, საინფორმაციო-საკონსულტაციო სამსახურის წარმომადგენლებს, ადგილობრივი ხელისუფლების

წარმომადგენლებს, ადგილობრივი არასამთავრობო ორგანიზაციების წარმომადგენლებს (რომლებიც მუშაობენ სოფლის მეურნეობის საკითხებზე) და სხვა დაინტერესებულ პირებს. ნაშრომის წარდგენა აგრეთვე მოხდება სოფლის მეურნეობის სამინისტროს, სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივების განვითარების სააგენტოს, სოფლის მეურნეობის პროექტების მართვის სააგენტოს და სხვა სახელმწიფო უწყებების წარმომადგენლებთან, ღ -ის განმახორციელებელ ადგილობრივი და საერთაშორისო ორგანიზაციების წარმომადგენლებთან, დარგის ექსპერტებთან.

ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თსუ-ში მოეწეობა პროექტის საჯარო პრეზენტაცია, სადაც სამოქალაქო საზოგადოების ნებისმიერ წარმომადგენელს ექნება თავისი აზრისა და რეკომენდაციების დაფიქსირების სრული შესაძლებლობა. პრეზენტაციაზე გამოთქმული მოსაზრებები გაანალიზდება და გათვალისწინებულ იქნება ნაშრომის საბოლოო ტექსტში.

პროექტის ფარგლებში შესრულებული ნაშრომების წარდგენა მოხდება საერთაშორისო კონფერენციებზე და სამუშაო შეხვედრებზე.

2. პროექტის შემსრულებელი სამეცნიერო ჯგუფი

2.1. პროექტის ხელმძღვანელის მიღწევების, კვალიფიკაციისა და კომპეტენციის შესაბამისობა კვლევით პროექტთან

აღწერეთ პროექტის ხელმძღვანელის სამეცნიერო მიღწევები, გამოცდილება, კვალიფიკაცია კვლევითი თემატიკის მიმართულებით

2.2. ძირითადი პერსონალის კვალიფიკაციის, კომპეტენციისა და უნარების შესაბამისობა კვლევითი თემასთან აღწერეთ პროექტის ძირითადი პერსონალის სამეცნიერო მიღწევები, გამოცდილება, კვალიფიკაცია კვლევითი თემატიკის მიმართულებით

2.3. პროექტის საერთაშორისო და ადგილობრივი თანამშრომლობის ხარისხი აღწერეთ არსებული, ან პროექტის ფარგლებში დაგეგმილი ადგილობრივი და/ან საერთაშორისო თანამშრომლობის შესაძლებლობები და აქტივობები.

პროექტის ფარგლებში ვითანამშრომლებთ პრალის ეკონომიკის უნივერსიტეტის პროფესორთან, რომელიც გაგვიზიარებს სოფლის, სოფლის მეურნეობისა და კოოპერატივების განვითარების უცხოურ გამოცდილებას (გთხოვთ იხილოთ შეთანხმების წერილი დანართში). იგი არის სოციალური და ეკონომიკური მეცნიერების საერთაშორისო ინსტიტუტის წევრი. მისი ორგანიზებით ტარდება საერთაშორისო კონფერენციები და სამუშაო შეხვედრები, სადაც ვგეგმავთ კვლევის ფარგლებში მიღებული შედეგების წარდგენას და განხილვას.

პროექტის ფარგლებში აგრეთვე ვითანამშრომლებთ ENPARD-ის I ფაზის განმახორციელებელი ორგანიზაციების წარმომადგენლებთან, რადგან მათი ხელშეწყობით საქართველოში შეიქმნა დაახლოებით 300 სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივი. პროექტის გუნდის წევრი, მარიამ ჯიბუტი არის დ-ის ფარგლებში მიმდინარე ერთ-ერთი პროექტის მენეჯერი, შესაბამისად მას აქვს

თანამშრომლობისა და კომუნიკაციის კარგი გამოცდილება ENPARD-ის ფარგლებში მიმდინარე სხვა პროექტების მენეჯერებთან.

პროექტის გუნდის წევრები სხვადასხვა პროექტების ფარგლებში წარმატებით თანამშრომლობდნენ სოფლის მეურნეობის სამინისტროს, სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივების განვითარების სააგენტოსა და სხვა სამთავრობო უწყებებთან. გვაქვს დარგის, როგორც ქართველი, ისე უცხოელი ექსპერტების ბაზა და მათთან თანამშრომლობის გამოცდილება.

3. პროექტის მენეჯმენტი და განხორციელება

3.1. პროექტის განხორციელების გეგმა-გრაფიკის (ეტაპების, ვადებისა და განხორციელების გზების) შესაბამისობა კვლევის მიზნებსა და ამოცანებთან. კვლევის მიზნების მიღწევისა და ამოცანების, პროექტის განხორციელების გეგმა-გრაფიკის მიხედვით გადაჭრის გზების აღწერა/დასაბუთება და შესრულება ძირითადი პერსონალის მიერ. (ამოცანები შესაბამისობაში უნდა იყოს პროექტის განხორციელების გეგმა-გრაფიკთან).

პროექტის განხორციელების პერიოდია 2 წელი. პროექტი დაიწყო 2018 წლის 1 იანვარს და დასრულდება 2019 წლის 31 დეკემბერს.

პროექტის განხორციელების პირველ ეტაპზე გათვალისწინებული ამოცანების შესასრულებლად მოხდება სამაგიდე კვლევის ჩატარება, საქართველოს კანონის "სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივების შესახებ" სიღრმისეული შესწავლა, სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივების განვითარების სააგენტოდან ინფორმაციის გამოთხოვა. სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივების

მართვის უცხოური გამოცდილების გაანალიზების ეტაპზე ჩართული იქნება უცხოელი ექსპერტი, ვეგემავთ განვითარებულ და განვითარებად ქვეყნებში მომუშავე კოოპერატივებთან დაკავშირებას და ონლაინ რეჟიმში გასაუბრებას. პირველი საანგარიშო პერიოდის დასრულება მოხდება ნაშრომის მომზადებით "სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივების განვითარების ძირითადი ტენდენციები საქართველოში", რომლის წარდგენაც მოხდება საერთაშორისო კონფერენციაზე საზღვარგარეთ.

პროექტის განხორციელების მეორე ეტაპზე დასახული ამოცანების მისაღწევად მოხდება ჩაღრმავებული ინტერვიუებისა და ფოკუს ჯგუფის შეხვედრების ჩატარება სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივების განვითარების სააგენტოს, სოფლის მეურნეობის პროექტების მართვის სააგენტოსა და სოფლის მეურნეობის საინფორმაციო-საკონსულტაციო სამსახურების წარმომადგენლებთან, სახელმწიფო პროგრამების პროგრამების ბენეფიციარ და არაბენეფიციარ კოოპერატივებთან. პროექტის მეორე ეტაპზე მომზადდება ნაშრომი "კოოპერირების ხელშეწყობის სახელმწიფო პოლიტიკისა და ინსტრუმენტების ეფექტიანობის შეფასება".

პროექტის განხორციელების მესამე ეტაპზე განსაზღვრული ამოცანების მისაღწევად თვისობრივი კვლევის მეთოდების გამოყენებასთან ერთად მოხდება რაოდენობრივი კვლევის ჩატარებაც. რაოდენობრივი კვლევა ჩატარდება კოოპერატივების წარმომადგენლებთან. რაოდენობრივი კვლევის კითხვარი მოიცავს შემდეგ საკითხებს: კოოპერატივების შიდა საწარმოო ურთიერთობების მართვა, სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივების განვითარების

სააგენტოსა და კოოპერატივებს შორის კომუნიკაციის პროცესი და არხები, კოოპერატივების განვითარების დამაბრკოლებელი ფაქტორები. კვლევის პროცესში შევსებული ანკეტების დამუშავება მოხდება SPSS-ში. მესამე ეტაპზე მოხდება კვლევის შედეგების საფუძველზე ორი ნაშრომის მომზადება.

პროექტის ბოლო ეტაპზე გათვალისწინებულია კოოპერატივების ღირებულების ჯაჭვის მენეჯმენტის შესწავლა და კოოპერატივების განვითარების პერსპექტივების შეფასება. პროექტის ფარგლებში ჩატარებული კვლევის შედეგების საფუძველზე შემუშავდება კოოპერატივების მართვის გაუმჯობესებისა და განვითარებისთვის რეკომენდაციები, რის შემდეგად მომზადდება „სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივების მართვისა და განვითარების პრობლემები საქართველოში“ დოკუმენტის პირველადი ვარიანტი. ნაშრომის წარდგენა მოხდება რეგიონებში; სოფლის მეურნეობის სამინისტროს, კოოპერატივების განვითარების სააგენტოსა და არასამთავრობო ორგანიზაციების წარმომადგენლებთან და თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტში. პრეზენტაციების მიზანი იქნება კვლევის შედეგების გავრცელება და მოსაზრებების/რეკომენდაციების მიღება. კვლევის შედეგების პრეზენტაციების პროცესში გამოთქმული მოსაზრებებისა და მიღებული რეკომენდაციების გაანალიზების საფუძველზე განახლდება ნაშრომი, მოხდება მისი გამოცემა და წარდგენა საერთაშორისო კონფერენციაზე.

3.2. პროექტის ბიუჯეტის შესაბამისობა კვლევის მიზნებსა და ამოცანებთან.

მოკლედ აღწერთ და დაასაბუთეთ პროექტში ადამიანური და ტექნიკური რესურსების მართვის

სქემა; აღწერეთ ბიუჯეტის ხარჯვის კატეგორიების მიხედვით არსებული და შესასყიდი საქონლის, მომსახურების და სხვ. კავშირი შესასრულებელ ამოცანებთან;

ძირითადი პერსონალის საგრანტო დაფინანსება - ძირითადი პერსონალი: პროექტის ხელმძღვანელი, ძირითადი შემსრულებელი და პროექტის კოორდინატორი პროექტით გათვალისწინებული მიზნის, ამოცანებისა და მათზე დაკისრებული ფუნქციების შესრულებისთვის მიიღებენ გრანტს.

მივლინება-პროექტის ფარგლებში შემუშავებული ნაშრომების წარდგენა მოხდება საზღვარგარეთ საერთაშორისო კონფერენციებზე, რისთვისაც გათვალისწინებულია სამივლინებო ხარჯები. პროექტის გუნდის წევრები მიიღებენ სამ კონფერენციაში მონაწილეობას.

საქონელი და მომსახურება

ოფისის ხარჯები-პროექტის ფარგლებში გათვალისწინებულია სამი სტატიის გამოქვეყნდება საერთაშორისო რეფერირებად და ციტირებად ჟურნალში. თითოეული სტატიის გამოსაქვეყნებლად გათვალისწინებულია საგამომცემლო ხარჯის გაწევა 800 ლარის ოდენობით, მთლიანად 2,400 ლარის ოდენობით.

კვების ხარჯები - კვების ხარჯების გაწევა მოხდება პროექტის ბოლო ეტაპზე და მოიცავს კვლევის შედეგების პრეზენტაციებზე ყავა/ჩაის შესვენებისთვის გასაწევ ხარჯებს.

ექსპედიციის და სხვადასხვა სამუშაოების ხარჯები - პროექტის ამოცანების მისაღწევად გათვალისწინებულია ჩაღრმავებული

ინტერვიუების, ფოკუს-ჯგუფის შეხვედრების და ანკეტებით გამოკითხვის ჩატარება რეგიონებში, პროექტის მეორე, მესამე და მეოთხე ეტაპზე. აღნიშნულისთვის გათვალისწინებულია სავსელი სამუშაოების ხარჯები.

ზედნადები ხარჯები - ზედნადებ ხარჯებს გაწევს თბილისის

3.3. წამყვანი/თანამონაწილე ორგანიზაციის მატერიალური, ტექნიკური და ინტელექტუალური გარემოს/რესურსების შესაბამისობა პროექტის მიზნებსა და ამოცანებთან

მოკლედ აღწერეთ და დაასაბუთეთ წამყვანი და არსებობის შემთხვევაში, თანამონაწილე ორგანიზაცი(ებ)ის პროექტში ჩართული ძირითადი და დამხმარე პესონალის ფუნქციები და კომპეტენციის შესაბამისობა შესასრულებელ ამოცანებთან. ასევე, აჩვენეთ რა შესაბამისობაშია თქვენ მიერ მითითებული, არსებული და მატერიალურ-ტექნიკური ბაზა პროექტის ამოცანების განხორციელებასთან.

პროექტის ხელმძღვანელის ფუნქციაა პროექტის ხელმძღვანელობა, პროექტის გუნდის კოორდინაცია და ამოცანების გეგმა-გრაფიკის შესაბამისად შესრულების კონტროლი. ის უზრუნველყოფს სახელმწიფო უწყებებთან კომუნიკაციასა და თანამშრომლობას. მისი ფუნქცია იქნება სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივების საკანონმდებლო ბაზისა და კოოპერატივის მართვის თავისებურებათა გაანალიზება; სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივების განვითარების ძირითადი ტენდენციების კვლევა; ფერმერთა კოოპერირების

ხელშეწყობის სახელმწიფო პოლიტიკის გაანალიზება და მისი ეფექტიანობის შეფასება; კოოპერატივების განვითარების დამაბრკოლებელი ფაქტორების გამოვლენა და სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივების მართვის გაუმჯობესებისა და განვითარებისთვის რეკომენდაციების შემუშავება.

პროექტის ძირითადი შემსრულებლის ფუნქცია მოიცავს სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივების მართვის უცხოური გამოცდილების გაანალიზებას; კოოპერატივების მართვის სტრატეგიისა და ორგანიზაციული სტრუქტურის კვლევას; კოოპერატივების შიდა საწარმოო ურთიერთობების მართვის პრობლემების შესწავლას; კოოპერატივების განვითარების დამაბრკოლებელი ფაქტორების გამოვლენას; სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივების მართვის გაუმჯობესებისთვის რეკომენდაციების შემუშავებას.

პროექტის კოორდინატორის ფუნქცია იქნება ფოკუს-ჯგუფის შეხვედრების, ჩადრმავებული ინტერვიუების და ანკეტებით გამოკითხვის დაგეგმვა, ანკეტების შეყვანა და მონაცემების SPSS-ში დამუშავება. მისი ფუნქცია მოიცავს კოოპერატივების მართვისა და განვითარების უცხოური გამოცდილების კვლევას; სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივების SWOT ანალიზის განხორციელებას; სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივების განვითარების სააგენტოსა და კოოპერატივებს შორის კომუნიკაციის პროცესისა და არხების კვლევას; სოფლო-სამეურნეო კოოპერატივების ღირებულების ჯაჭვის მენეჯმენტის შესწავლა და გაანალიზებას.

პროექტის გუნდის თითოეული წევრი იქნება ჩართული კვლევისთვის კითხვარების მომზადების პროცესში, ჩადრმავებული ინტერვიუებისა და ფოკუს ჯგუფის შეხვედრების ჩატარებაში,

ანკეტებით გამოკითხვის პროცესში, ნაშრომების შემუშავებისა და პრეზენტაციების წარდგენის პროცესში. სამეცნიერო ჯგუფი სპეციალისტებით იმდამდგარად დაკომპლექტდა, რომ მათ აქვთ შესაბამისი ამოცანების გადაწყვეტის გამოცდილება და უნარი.

პროექტის მიზნისთვის მოხდება ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის გამოყენება.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. ნარმანია დ., ფარესაშვილი ნ., რისკების მართვა ბიზნესში, თბ., 2012.
2. პაიჭაძე ნ., ადამიანური რესურსების მართვა, თბ., 2019.
3. ფარესაშვილი ნ., ქეშელაშვილი გ., ორგანიზაციული ქცევა, თბ., 2010.
4. ფარესაშვილი ნ., კონფლიქტების მართვა, თბ., 2012.
5. ქეშელაშვილი გ., ანტიკრიზისული მენეჯმენტი, თბ. 2019.
6. ჩოხელი ე., სტრატეგიული მენეჯმენტი, თბ., 2013.
7. ჩოხელი, ოპერაციული და საწარმოო მენეჯმენტი, თბ., 2010.
8. ხარხელი მ., ოპერაციული მენეჯმენტი, ნაწილი I, თბ., 2010.

9. ხარხელი მ., ოპერაციული მენეჯმენტი, ნაწილი II, თბ., 2011.
10. სომერიკი თ., მენეჯმენტის საფუძვლები, თბ., 2008.
11. ACCA სახელმძღვანელო, ფინანსური ინფორმაცია მენეჯერებისათვის, თბ., 2003.
12. ACCA სახელმძღვანელო, საინფორმაციო სისტემები, თბ., 2003.
13. Jack R.Meredith, Samuel J., Mantel Jr., Scott M. Shafer, Project Management: A Managerial Approach, Winston-Saiem, North Carolina, 2014.
14. Erik W. Larson, Clifford F.Gray, Project-Management:the-Managerial Process, 6th.Edition, Mc Graw-Hill Education, 2013.
15. Young, Trevor L., "The Handbook of Projekt Manajemen" Kogan Page Ltd, 2001.
16. Стенли Э. Портни, Управление проектами для "чайников," М., 2008.
17. Барри Пирсон, Нил Томас, Магистр делового администрирования, краткий курс, Москва., 2002.
18. Ефремов В.С., Проектное управление: модели и методы принятия решений//Менеджмент в России и за рубежом, №6, 1998.

