

THE SCIENCE OF PROJECT MANAGEMENT PRACTICE

8-Topic: Subject and object of project activity. Project manager.

Khusan Usmanov,
Associate professor of «Investment and project management»

ЛОЙИХАВИЙ БОШҚАРУВ АМАЛИЁТИ фанидан

8- Мавзу: Лойиҳа фаолияти субъекти ва объекти. Лойиҳа менежери.

Хусан Усманов,
«Инвестициялар ва лойиҳа бошқаруви» кафедраси доценти

Режа:

- 1. Лойиҳавий фаолиятининг моҳияти.**
- 2. Лойиҳавий фаолиятининг мантиқий тузилиши.**
- 3. Лойиҳа раҳбарининг таърифиди.**
- 4. Лойиҳа раҳбарининг вазифалари ва функциялари.**
- 5. Лойиҳа раҳбарини танлаш усуллари.**

Калит тушунчалар: Лойиҳавий фаолият, «имконият» ва «воқеълик» диалектикаси, «ҳозирги ҳолат» модели, «қандай бўлиши керак» модели, лойиҳавий фаолият субъекти ва объекти, лойиҳавий фаолияти тузилиши, лойиҳа раҳбари.

1. Лойихавий фаолиятнинг моҳияти

Лойихавий фаолият моҳиятини таҳлил қилиш «имконият» ва «воқеълик» диалектик тушунчалари билан боғлиқ, чунки у мазмуни ва моҳиятига кўра ўзгариш объектининг “Ҳозирги ҳолати”дан янги «Қандай бўлиши керак» ҳолатига ўтишини ифодалайди. Шу сабабидан “Ҳозирги ҳолат” деганда - воқеъликни, «Қандай бўлиши керак» эса имкониятни ифодалайди.

Ҳар қандай тушунча у англатган нарсанинг ҳақиқий маъносини очиб бера олиш хусусиятини назарда тутадиган бўлсак, у ҳолда **воқеълик - бу инсон учун маънога эга бўлган нарсаларнинг мажмуисини англатади.** Бу ерда воқеликни объектив равишда мавжуд бўлган объектлар ва муносабатлар тўплами сифатида ажратиб кўрсатиш мақсадга мувофиқ. Бу тушунишда имконият тушунчасини воқеликка қарши қўйиш мантиқан тўғри эмас.

Мантиқий хулоса: Демак, лойихавий фаолиятнинг асосий вазифаларидан бири ташкилотдаги мавжуд муаммоларнинг асосий сабабларини билиш учун унинг ўтмишдаги ҳолатини тиклаш керак. Бизда мавжуд бўлган **воқеълик** аввалгиларнинг номақбул хатти-ҳаракатлари натижасидир.

Агар худди шу нарса лойихани бошқариш доирасида унинг кейинги декомпозицияси учун батафсил шаклда кўрсатилган бўлса, унда уни куйидагича аниқлаш мумкин ва керак:

Лойиха фаолияти – бу бутун ташкилотнинг субъекти фаолиятини бошқариш тизимига юқори менежмент стратегиясига мувофиқ мақсадли бошқарув таъсири жараёни бўлиб, унинг давомида **бошқарув тизимининг янги сифат хусусиятлари ишлаб чиқилади, унинг келажакдаги ҳолати моделлаштирилади ва лойиха шаклида амалга оширилади.**

Инсонни коинотнинг маркази ва модели, деб талқин қилинса, у эса инсон мавжудлигидан ташқарида ҳеч нарса йўқ, "инсон бутун бир борлиқнинг маркази" ва "инсон - ўзи бир борлиқдир", деганига тенглаштирилса, у ҳолда ўзининг бунёдкорлик хусусияти билан янги воқеъликнинг марказига айланади.

Инсоннинг ўз таъсири доирасидаги объектлар ва ходисаларнинг махсус ташкил этилган мажмуи бўлган воқеликни ажратиб кўрсатиш унинг моҳиятини очиб бериш нуқтаи назаридан жуда муҳимдир.

Ўзидаги мавжуд имкониятлардан келиб чиқиб, бундай воқеъликни пайдо қилгувчи инсон – бу ижтимоий ҳаётфаолият субъектидир.

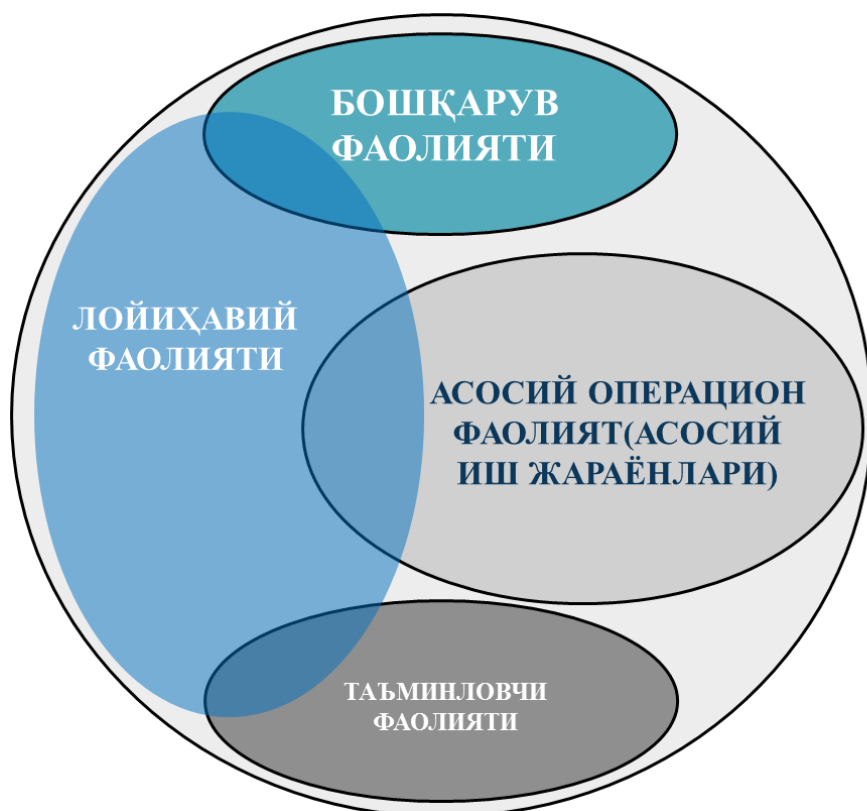
Имконият – бу келажакнинг ҳозирги ҳолатидаги кўриниши, деб ифодаласак бўлади.

Бундай воқеъликни ўзидаги мавжуд **имкониятлардан** келиб чиқиб пайдо қилгувчи **инсон - фаолият субъектидир**. **Имконият** – бу келажакнинг ҳозирги ҳолатидаги кўриниши, деб ифодаласак, ҳақиқатга яқин бўламиз. Демак, Лойиҳа ҳар доим келажак моделига асосланади.

Азалий ҳол ифодаси (постулат): инсон томонидан яратилган воқелик келажак нарса ва ҳодисаларнинг ички моҳиятига киритилган маънога эга ғояси билан таққосланиши лозим. Атрофимиздаги воқеликдаги нарсаларнинг ички мазмун-моҳияти кимнингдир илгари киритилган маънога эга ғоясидир.

Ушбу постулат қуйидаги парадигмани шакллантиришни таклиф қилади:

Дастлабки ифода (парадигма): *Инсон ўз режасини амалга ошириш жараёни сифатида махсус ишлаб чиқилган ноёб фаолият шаклида оқилона воқеликни яратиш имконияти ва қобилиятига эга бўлиб, у ҳар томонлама унинг шахсий муҳим келажакни акс эттиради.*



КОМПАНИЯ ФАОЛИЯТИ

Лойиҳавий фаолияти модели

Лойиҳа раҳбарининг таърифи

Лойиҳа раҳбарининг роли функционал раҳбар ёки операция раҳбарининг ролидан фарқ қилади.

Қоида тариқасида, **функционал раҳбарининг** диққат марказида функционал ёки бизнес бўлинмаларининг ишини бошқариш жараёнида назорат вазифалари туради.

Операция раҳбарининг бизнес операциялари самарадорлигини таъминлаш учун жавобгардир.

Лойиҳа раҳбарининг – бу ижро этувчи ташкилот томонидан жамоани бошқариш учун тайинланган ва лойиҳа мақсадларига эришиш учун масъул бўлган шахс.

Лойиҳа раҳбарининг таъсир доираси

Умумий маълумотлар:

Лойиҳа раҳбарлари ўзларининг таъсир доираларида кўплаб ролларни бажарадилар. Ушбу роллар лойиҳа раҳбарининг имкониятларини акс эттиради ва лойиҳани бошқариш касбининг қиймати ва ҳиссасини кўрсатади. Ушбу бўлимда лойиҳа раҳбарининг турли таъсир доираларидаги роллари таъкидланган.

Лойиҳа раҳбари лойиҳа мақсадларига эришиш ва манфаатдор томонларнинг талабларини қондириш учун лойиҳа гуруҳини бошқаради. Лойиҳа раҳбари лойиҳанинг рақобатдош чекловларини мавжуд ресурслар билан мувозанатлаш учун ишлайди. Лойиҳа раҳбари, шунингдек, лойиҳа ҳомийси, жамоа аъзолари ва бошқа манфаатдор томонлар орасидаги алоқада ҳам катта рол ўйнайди.



Лойиҳа раҳбарининг таъсир доираларига мисоллар

Лойиҳа раҳбарини танлаш

Лойиҳа менежерининг касбий ривожланишидаги **босқичлар** кескин ва кўпдир. Уларга кўтарилиш узоқ ва қийин, баъзан эса хавфли бўлиши мумкин.

Чўққига чиқа бошлаган алпинистларнинг ҳаммаси ҳам чўққига чиқавермайди, лекин чўққига чиққанларни ҳақли равишда қаҳрамон деб ҳисоблаш мумкин, чунки улар қийин чўққининг барча синовларини шараф билан енгиб ўтишган ва энди улар юқоридан кўпроқ нарсани кўришлари ва бошқаларга ёрдам беришлари мумкин.

Ҳамма ҳам **лоийҳани** муваффақиятли амалга ошириш учун **зарур бўлган ҳаракатларни тўлиқ ва самарали** бажара олмайди.

Лойиҳа раҳбари қуйидагича бўлиши керак:

- Ташкилоти, тармоқ ва бошқаларнинг ўзига хос хусусиятларини билади;
- Муайян поффессионал юксакликка эришган;
- Маъмурий кўникмаларга эга;
- У кенг дунё қарашга, ижобий ҳаётий тажрибага ва билимга эга.

Лойиҳа раҳбари учун бу фазилатларнинг мавжудлиги етарлими, қандай фазилатлар асосий ҳисобланади, бу фазилатларни ўзлаштириш мумкинми ва агар шундай бўлса, қандай қилиб?

Иккита асосий савол берилиши мумкин:

1. Лойиҳанинг мақсадларига эришиш, лойиҳани бошқара олиши учун қандайдир шароитларда шахс қандай фазилатларга эга бўлиши керак?
2. Лойиҳаларни самарали амалга оширишга кўмаклашиш учун ушбу жамоаларни ишга олиш, ўқитиш, жамоани шакллантириш ва кўллаб-қувватлашни қандай ташкил этилиши керак?

Лойиҳа раҳбари учун лойиҳа фаолиятининг ўзига хос хусусиятлари билан боғлиқ бўлган ўзига хос фазилатларни аниқлаш жуда катта аҳамиятга эга. Лойиҳа фаолиятининг «**ўзига хос хусусиятлари**» сифатида биз **РМВОК-га** мувофиқ лойиҳаларнинг вақтинчалик ва ўзига хос хусусиятларини кўриб чиқамиз.

Лойиҳа раҳбаридан талаб қилинадиган фазилатлар

Лойиҳанинг вақтинчалик хусусиятини ҳисобга олган ҳолда, **лойиҳа раҳбари жуда ҳаракатчан** бўлиши керак.

Шу билан бирга у,

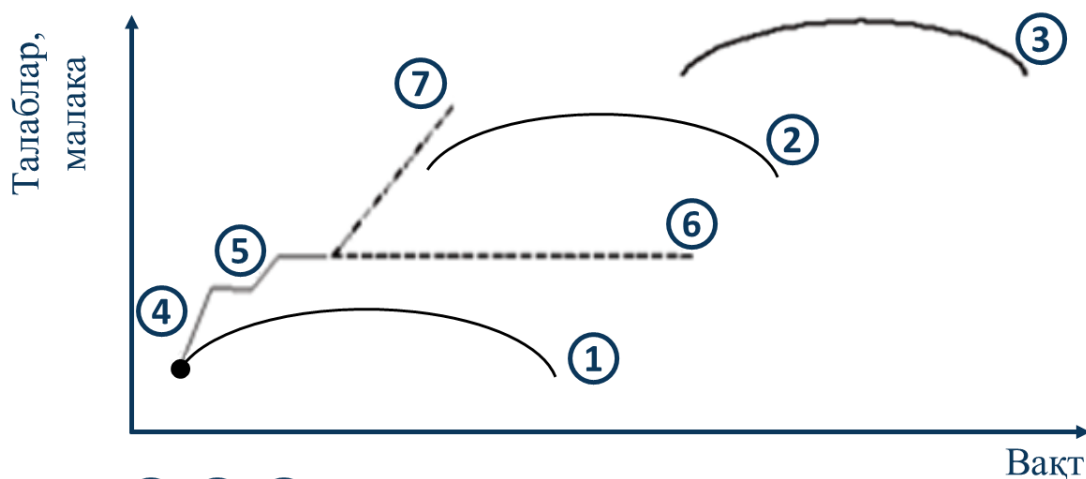
- бир томондан, лойиҳадаги ўз ўрнига «**ёпишиб**» қолмаслиги ва уни тугатгандан сўнг расмий равишда ишсиз қолишга руҳий жиҳатдан тайёр бўлиши керак;
- бошқа томондан, **лойиҳа раҳбари** жорий лойиҳани амалга ошириш ва лойиҳа мақсадларига эришиш учун бутун кучини ва қалбини сарфлаши керак.

Лойиҳанинг ўзига хослиги, фақат битта соҳада профессионал бўлиши мумкин бўлган функционал ташкилотлар раҳбарларидан фарқли ўлароқ, фанлараро билим ва кўникмаларга эга бўлиш зарурлигини тақозо этади. Ушбу ҳолатни тасвирлаш учун «**лойиҳа талаблари**» ва «**лойиҳа раҳбари малакаси**» сифат кўрсаткичларини киритамиз.

«**Лойиҳа талаблари**» тушунчаси остида лойиҳа муваффақиятли амалга ошириш учун зарур бўлган билим ва кўникмаларнинг умумий даражасини тушунамиз.

«Лойиҳа раҳбари малакаси» тушунчаси остида биз лойиҳа менежерининг маълум бир вақтда эга бўлган билим ва кўникмаларнинг умумий даражасини тушунамиз.

Лойиҳанинг талаблари ва лойиҳа раҳбари малакаси динамик характеристикалардир.



① ② ③

④ Раҳбарнинг лойиҳага кириш нуқтаси.

⑤ Лойиҳа раҳбарининг малакаси.

⑥ ⑦ Лойиҳа раҳбари малакасини ривожлантиришнинг мумкин бўлган усуллари.

Лойиҳа талаблари ва лойиҳа раҳбари малакаси динамикалари ўзаро сифатли боғлиқлиги

Лойиҳа фаолиятидаги жамоавий иш

Юқорида айtilганларга асосланиб айтишимиз мумкинки, «**лойиҳа талаблари**» ва «**лойиҳа раҳбари малакаси**» тушунчалари табиий равишда ўзаро боғлиқдир. **Лойиҳа раҳбари** бўлиш учун сиз **тегишли малакага** эга бўлишингиз ва уни **доимий равишда такомиллаштиришингиз** керак.

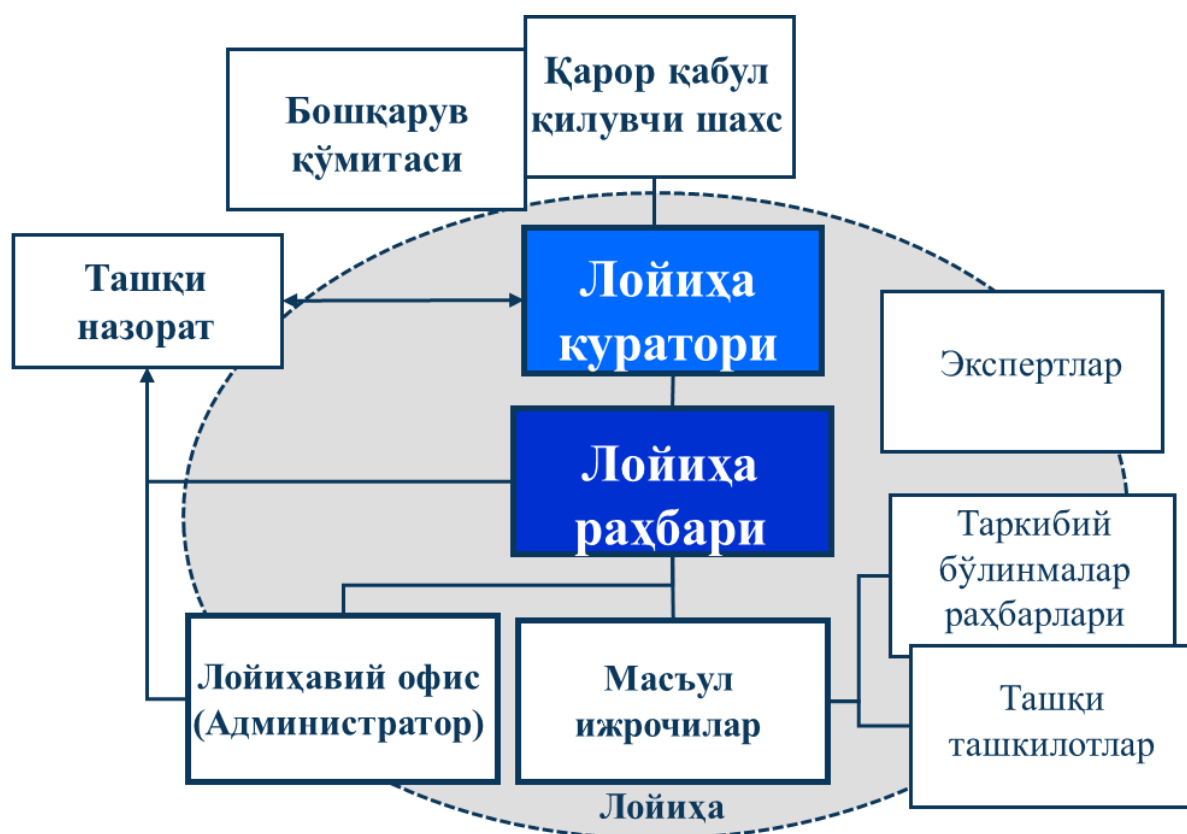
Шундай қилиб, **лойиҳа фаолиятининг яна бир ўзига хос хусусияти** — **жамоавий ишни** ҳисобга олиш керак. Лойиҳа фақат ҳар бир аниқ лойиҳанинг мақсадларини амалга ошириш учун йиғилган «**вақтинчалик**» ижрочилар жамоаси томонидан амалга оширилади ва **лойиҳа раҳбари** бундай «**вақтинчалик**» таълимни бошқариш функциясини самарали бажариши керак — бу **лойиҳа раҳбари** ва **функционал раҳбар** ўртасидаги яна бир муҳим фарқ.

Лойиҳа раҳбари ва лойиҳа жамоаси

Лойиҳадаги жамоавий иш нуқтаи назаридан **лойиҳани бошқариш гуруҳини симфоник оркестр** билан, **лойиҳа раҳбари** эса **дирижёр** билан таққослаш мумкин. **Оркестрда** биринчи скрипка ва бошқа солистлар ажралиб туради.

Шу билан бирга, барча муסיқачилар виртуоз бўлишлари шарт эмас ва **дирижёр** барча муסיқа асбобларини ўзи усталик билан ижро эта олмаслиги мумкин. Аммо барча муסיқачилар бир хил баллни ижро этишлари, керакли нуқталарда ўз вақтида киришлари ва **дирижёр** муסיқа асарини ижро этиш пайтида барча муסיқачиларни эшитиши ва мувофиқлаштириши керак.

Айни пайтда, **симфоник оркестр томонидан муסיқий асарни ижро этиш табиати ва услуби – дирижёрнинг шахсини, унинг муסיқий асар ҳақидаги тушунчасини, ижрочиларнинг имкониятларини** акс эттиради.



Лойиҳа иштирокчилари орасида лойиҳа раҳбарининг марказий ўрни

Истеъдодлар учбурчаги

Умумий маълумот. Яқинда ўтказилган РМІ тадқиқотларида РМІ истеъдодлар учбурчаги орқали лойиҳа раҳбари малакасини ривожлантириш модели лойиҳа раҳбарлари учун зарур бўлган кўникмаларга қўлланилди. **Истеъдод учбурчаги кўникмаларнинг учта асосий гуруҳини тавсифлайди, хусусан:**

- **Лойиҳада техник бошқариш.** Лойиҳани бошқаришнинг муайян соҳалари билан боғлиқ билим, кўникма ва хатти-ҳаракатлар. Тайинланган ролни бажаришнинг техник жиҳатлари.
- **Етакчилик.** Ташкилот бизнес мақсадларига эришишда ёрдам бериш учун жамоани бошқариш, рағбатлантириш ва бошқариш учун зарур бўлган билим, кўникма ва хатти-ҳаракатлар.
- **Стратегик бошқарув ва бизнесни бошқариш.** Иш фаолиятини кучайтирадиган ва бизнес натижаларини юксалтирадиган касбий ва ташкилий билим, малака ва тажриба.

Истеъдодлар учбурчаги РМІ



Лойиҳа раҳбарларини тайёрлаш ва танлаш тизими

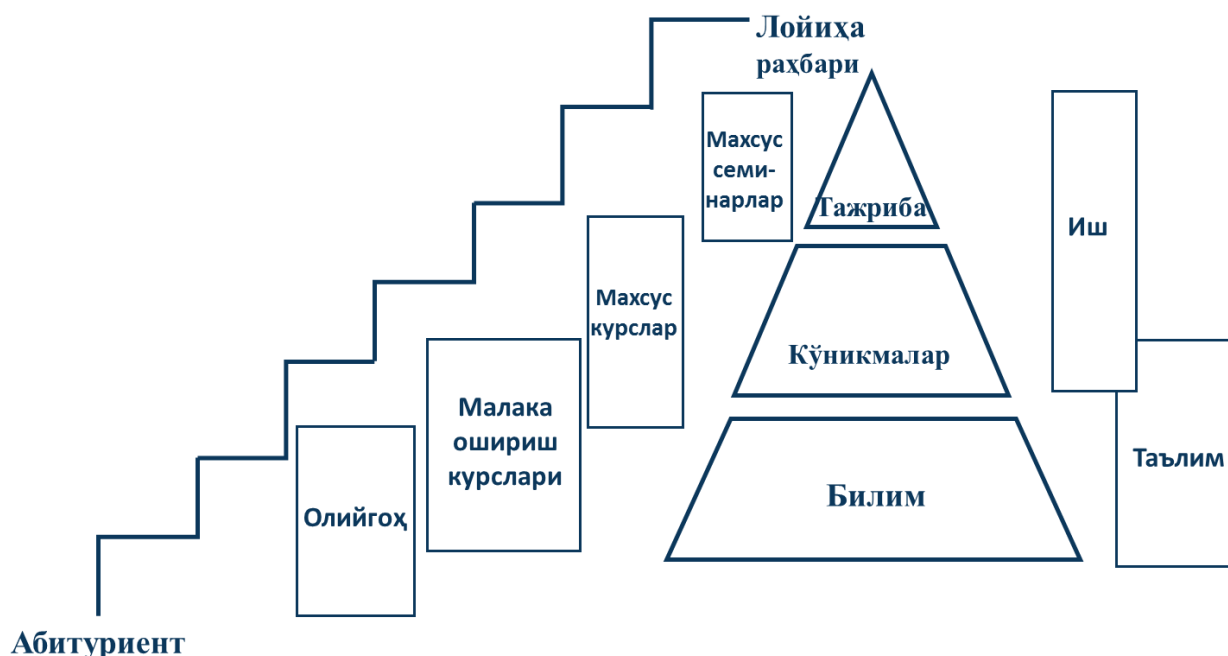
Лойиҳаларни бошқариш бўйича мутахассисларни тайёрлашнинг қуйидаги асосий шакллари ажратиб кўрсатиш мумкин:

расмий - олий таълим муассасаларида ва махсус курсларда мутахассисларни тайёрлаш, уларнинг бажарилиши тегишли ҳужжат билан тасдиқланган. Ушбу ўқув шаклидаги талабалар машғулотнинг бошида ҳам, охирида ҳам, баъзи ҳолларда машғулотнинг ўзида ҳам мажбурий талабларга жавоб беришади;

ярим расмий - қисқа муддатли курсларда бой ўқув дастурини яқунлаш, машҳур маърузалар ва амалий машғулотларда қатнашиш. Ушбу ўқув шаклидаги талабаларга ҳеч қандай мажбурий талаблар қўйилмайди ва улар тугатилганлиги тўғрисида махсус сертификатлар олмайдилар;

норасмий - конференциялар, симпозиумлар, минтақавий семинарлар, профессионал жамиятларнинг йиғилишларида иштирок этиш, шунингдек тегишли адабиётлар билан танишиш;

иш жойида ўқитиш - бу маълум бир лойиҳани амалга оширишда иш жойида ўқитиш, шунингдек ўз-ўзини тарбиялаш.



Лойиҳа раҳбарларини тайёрлаш ва танлаш тизимининг тузилиши

Лойиха раҳбарлари кўникмалари

Лойиха жамоаси мутахассисларининг тегишли тайёргарлиги иккинчи олий маълумот олиш шаклида ёки малака ошириш шаклида ташкил этилиши мумкин.

Баъзи ҳолларда мутахассисга махсус кўникмаларни эгаллаш ва ихтисослашган соҳаларда тажрибани ўрганиш учун махсус курсларда қатнашиш керак бўлиши мумкин.

Энг юқори даражадаги маҳоратга эришиш учун лойиха раҳбари ихтисослашган семинарларда ёки лойиха раҳбарларининг профессионал клубларидаги ҳамкасблари билан норасмий алоқада тажриба алмашиши керак.

Расмий машғулотлар муваффақиятли касбий фаолиятнинг асосий шарти сифатида қаралади, ярим расмий шакл унинг бошида фойдалидир ва лойихани бошқариш бўйича мутахассиснинг норасмий тайёргарлиги унинг бутун фаолияти давомида давом этади.

Ноёб вазифанинг профессионал менежери

Лойиха менежери - бу лойиха вазифаси доирасида ишни бошқариш учун масъулият ва ваколатларга эга бўлган шахс. Лойиха бошқарувига тегишли ваколатларни топшириш инвестор ёки буюртмачи томонидан шартнома асосида амалга оширилади, унинг муҳим шартлари ва КРІ лойиха уставини тайёрлаш босқичида келишиб олинади.

Менежер лойиха вазифаларини келишилган муддатда ва бюджетдан ошмасдан амалга ошириш учун қулай шарт-шароитлар яратишга ҳаракат қилади.

Мақсадлар юқоридан пастга - КРІ ёрдамида



Лойиха менежери натижа кўрсаткичлари КРІ

Лойиҳа менежери натижа кўрсаткичлари КРІ

Иш функциялари ва улардан келиб чиқадиган мажбуриятлар лойиҳа натижаси учун лойиҳани бошқаришни ташкил этишнинг умумий асосидир. Лойиҳанинг мақсадлари, маҳсулоти ва вазифалари менежерни рағбатлантириш учун жуда яхши қўлланма бўлиб хизмат қилади. Қуйида уларнинг қўлланилишини камайтириш мақсадида КРІларнинг анъанавий рўйхати келтирилган:

- лойиҳадан соф фойда;
- объектнинг тижорат операцияси маълум давомийлиги даврдан олинган фойда;
- режалаштирилган бюджетдан четга чиқиш миқдори (бюджетга тушиш);
- лойиҳа топшириғини бажариш муддатидан оғиш;
- лойиҳа маҳсулотлари харидорларининг муддати ўтган дебитор қарзлари суммаси;
- синов даврида янги маҳсулотларни қиймат бирликларида сотиш ҳажми;
- лойиҳалаш қувватига чиқариш даврида янги маҳсулотларни сотиш ҳажми;
- миқдорий бирликларда сотиш ҳажми;
- Янги технологияларни қўллашнинг кенглиги, янги маҳсулотларни сотиш;
- Лойиҳадан олинган марижинал даромад;
- Ижрочилар томонидан юз фоиз бажарилган қуйи вазифаларнинг улуши;

Лойиҳа вазифасини шакллантириш билан бевосита боғлиқ бўлган КРІ, унинг муваффақияти мезонлари билан бевосита боғлиқ.

Охирги КРІ мисоллари тўғридан-тўғри нафақат юқори даражадаги вазифанинг, балки декомпозиция қилинган кичик вазифалар миқдорий параметрларидан олинган кўрсаткичлар бўлиши мумкин. Масалан, кутиш вақтларини қисқартириш, шикоятлар сонини камайтириш, мижозларнинг ишламай қолишини камайтириш, янги мижозларни жалб қилиш ва ҳоказо. Бу ерда деярли барча BSC (Balanced Score Card) воситалари жуда фойдали қўлланилиши мумкин.

Адабиётлар

1. Боронина Л. Н. Основы проектного управления : учеб. пособие / Л. Н. Боронина, З. В. Сенук. Екатеринбург : Изд-во УрФУ, 2011. 119 с
2. Дульзон А. А . Управление проектами : учеб. пособие / А. А. Дульзон ; Нац. исслед. Том. политехн. ун-т. 3-е изд., перераб. и доп. Томск : Изд-во Том. политехн. ун-та, 2010. 334 с.
3. Мазур И. И. Управление проектами / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерроге. М. : Экономика, 2003. 245 с.
4. Попов Ю. И. Управление проектами : учеб. пособие для слушателей образовательных учреждений / Ю. И. Попов. М. : ИНФРА-М , 2010. 208 с.
5. Campbell C. A. The One-Page Project Manager for Execution : Drive Strategy and Solve / C. A. Campbell, M. Campbell // Problems with a Single Sheet of Paper PDF Wiley. 2nd ed. 2012. 210 p.
6. Project management. A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK guide. 3rd ed. 2004. 506 p. [Electronic resource].

Интернет ресурслар:

1. https://www.businessstudio.ru/articles/article/sistema_kpi_key_performance_indicator_razrabotka_i/
2. <https://www.comindware.ru/blog/how-to-implement-kpi/>
3. <https://www.youtube.com/watch?v=IJoz9vBQTmI>
4. <https://profkadrovik.ru/articles/motivation/kpi/>
5. <https://www.klipfolio.com/resources/articles/what-is-a-key-performance-indicator>