

THE SCIENCE OF PROJECT MANAGEMENT PRACTICE

9-Topic: Forming an effective project team.

Khusan Usmanov,

Associate professor of «Investment and project management»

ЛОЙИХАВИЙ БОШҚАРУВ АМАЛИЁТИ фанидан

9- Мавзу: Самарали лойиҳа жамоасини шакллантириш

Хусан Усманов,

«Инвестициялар ва лойиҳа бошқаруви» кафедраси доценти

Режа:

1. Лойиҳа жамоаси тушунчаси ва унинг аҳамияти.
2. Лойиҳа жамоаси аъзолари ва иштирокчилари.
3. Ишчи гуруҳ ва лойиҳа жамоаси ўртасидаги фарқлар.
4. Жамоани шакллантириш босқичлари.
5. Самарали жамоани пайдо бўлиш омиллари.
6. Лойиҳа жамоасини танлаш меъзонлари.

Калит тушунчалар: лойиҳа буюртмачиси, лойиҳа офиси, лойиҳа жамоаси ва ишчи гуруҳ, функционал роллар, шакллантириш босқичлари, самарали жамоа, жамоа ҳаётининг даври.

Лойиҳа жамоасида лойиҳа натижасига эришишдан манфаат топадиганлар шахслар бирлашади. Улар лойиҳада фаол иштирок этадилар ва бу ҳар бирининг манфаатига таъсир қилади.

Лойиҳани амалга ошириш **жамоавий фаолиятдир**. Лойиҳа жамоаси лойиҳа натижасига эришишдан манфаатдор шахсларни вақтинчалик бирлаштиради. Улар лойиҳада **фаол иштирок этадилар ва ҳар бирининг манфаатига таъсир қилади**.

Лойиҳанинг мазмун-моҳияти уни амалга оширишга оид жамоавий ишларни ўз ичига олади. Уларнинг **ҳар бири аниқ натижалар учун жавобгарликни ўз зиммасига олади**.

Аммо масъулиятли **вазифа ресурсларининг ҳар бир уюшмаси ҳам** жамоага айлана олмайди ва барча лойиҳа иштирокчилари унинг бир қисми эмас.

Лойиҳа жамоасининг таркиби ва ҳажми қандай, у **бошқа бошқарув субъектлари билан қандай боғланган?** Лойиҳа фаолиятини ташкил этиш шакли сифатида **жамоавий иш** каби ҳодисани таъминлайди.

Лойиҳанинг ҳар бир иштирокчиси лойиҳа менежери томонидан белгиланган индивидуал вазифаларни ҳал қилади, айти пайтда **фақат жамоавий ўзаро алоқада ҳал қилиниши мумкин бўлган вазифалар ҳам** мавжуд. Ҳатто асосий **лойиҳа вазифаларининг элементар декомпозицияси** жамоанинг ижодий фаолиятида тўлиқ амалга ошади.

Лойиҳа жамоасини шакллантириш лойиҳани амалга ошириш даврида ишга туширишдан олдин тайёргарликнинг муҳим қисми ва муҳим иш таркибий бўлаги ҳисобланади.

Лойиҳа жамоаси - бу қўйилган мақсадларга эришиш жараёнида бир-бирини тўлдирадиган ва ўрнини босадиган инсонлар гуруҳи.

Жамоани шакллантириш деганда гуруҳдаги одамлар ўртасида ушбу гуруҳнинг стратегик мақсадларига мувофиқ ўзларининг касбий, интеллектуал ва ижодий салоҳиятини самарали рўёбга чиқаришга имкон берадиган ўзаро муносабатларнинг махсус усулини мақсадли «барпо этиш» жараёни тушунилади.

Лойиҳа жамоаси фаолиятини шакллантириш ва амалга ошириш учун асос ташкилий тузилма ҳисобланади.

Ишчи гуруҳ - бу ижтимоий гуруҳ, биргаликдаги фаолият, мақсад ва манфаатлар бирлиги, ўзаро масъулият, дўстлик ва ўзаро ёрдам билан бирлашган одамлар жамоаси.

Жамоа - бу маълум бир соҳада юқори малакага ега бўлган ва ўз ташкилотининг умумий мақсадига максимал даражада содиқ бўлган, улар биргаликда ҳаракат қиладиган, ўз ишларини ўзаро мувофиқлаштирадиган одамлар гуруҳидир.

Жамоа ва гуруҳ ўртасида қандай фарқлар бор? Ҳар қандай жамоа - бу гуруҳ, лекин асосий мақсадга эришиш учун етарли даражада бирлашиш даражасига эришгандагина гуруҳ жамоага айланади.

Ишчи гуруҳ	Лойиҳа жамоаси
Шахсий мақсадлар	Умумий лойиҳа вазифаси
Ҳамма умумий натижанинг бир қисми учун жавобгардир	Жамоа ишининг якуний натижаси учун ҳамма жавобгардир
Ҳамкорликка ҳожат йўқ	Ҳамкорлик зарур
Иштирокчилар кўп мулоқот қилмайдилар	Иштирокчилар кўп мулоқот қилишади
Иштирокчиларнинг ноаниқ сони	Жамоа аъзоларининг чекланган сони (3 дан 9 кишигача)
Шахсий машғулот	Жамоавий машғулот
Гуруҳ умуман унинг барча аъзоларининг йиғиндисидир	Жамоа умуман унинг барча аъзолари йиғиндисидан кўпроқ нарса

Ишчи гуруҳ ва лойиҳа жамоаси ўртасидаги фарқлар

Жамоа аъзолари мақсадлари ва манфаатлари

Лойиҳа *жамоа аъзоларининг мақсадлари ва манфаатларини ҳисобга олган ҳолда бошқарилиши керак*. Агар улар бир-бирига зид бўлса, муросага келиш керак бўлади.

Бундан ташқари, одатда **ташқи ва ички лойиҳаларни** лойиҳа жамоасининг аъзолари ва уларнинг роллари нуқтаи назаридан ажратиш керак. **Бундай ёндошувда буюртмачи ва фойдаланувчи** турли роллар эканлигига эътибор қаратиш лозим. **Буюртмачи** мақсадлар қўяди ва натижани қабул қилиши мумкин, **фойдаланувчи** эса бу натижа билан ишлайди.

Шунинг билан бирга **ҳомий** ва **буюртмачи** ролларини ҳам бир-бирига аралаштирмаган маъқул. Бундай ҳолат кўпинча ички лойиҳаларда, яъни лойиҳа ташкилот ичида ва ички **буюртмачи** учун амалга оширилганда содир бўлади. Лекин ҳар қандай ҳолатда ҳам **буюртмачи** ва **ҳомий** бошқа шахслар бўлса, албатта мақсадга мувофиқ бўлади.

Лойиҳа аъзолари ва иштирокчилари

Лойиҳа буюртмачиси - лойиҳа натижасидан фойда оладиган шахсдир.

Инвестор (ҳомий) - *лойиҳани ҳар томонлама қўллаб-қувватловчи шахс*. Бу молиявий ёки бошқа манбалар бўлиши мумкин. Шунингдек, у ташкилот ва бошқарувда ёрдам бериши мумкин.

Лойиҳавий офис - бу лойиҳани бошқариш бўйича ёрдам кўрсатиши ёки *лойиҳаларни амалга ошириш учун бевосита жавобгар бўлиши мумкин бўлган бўлинма*.

Лойиҳа бошқарувчиси - *бу лойиҳани ташаббусидан то якунига қадар бошқаришга ва натижасига бевосита масъул бўлган шахс*.

Лойиҳа жамоаси - *бу лойиҳанинг асосий режасида кўрсатилган ишларни бажарадиган мутахассилар гуруҳи*.

Етказиб берувчилар - *ресурсларни етказиб берувчи, лойиҳа натижаларига эришиш учун зарур бўлган хизматларни кўрсатадиган ташқи ташкилотлар*.

Лойиҳа жамоаси аъзолари роллари

Илмий тадқиқотлар таҳлили асосида доктор Мередит Белбин ақлий қобилиятларнинг шахсий хусусиятларига қараб ҳар бир шахс бажарадиган **8 хил** турдаги ролларни аниқлади.



Раис
(Раҳбар)



Йўналтирувчи
(Навигатор)



Янги ғоя ишлаб
чиқувчи (Генератор)



Кузатувчи
(Танқидчи)



Ишчи ари (Ишчи ходим)



Таъминотчи



Жамоатчи



Яқунловчи

Лойиҳа жамоаси аъзолари роллари

Яқунловчи

Шахсий хусусиятлар	Жамоа ишига қўшган ҳиссаси	Қутилаётган камчиликлар
<ul style="list-style-type: none"> •Онгли •Тиниб тинчимас 	<ul style="list-style-type: none"> •Хатоларни, камчиликларни кидиради •Ишни бажаришга эътибор қаратади •Бошқаларни белгиланган муддатга йўналтиради 	<ul style="list-style-type: none"> •Кераксиз ташвишланишга мойиллиги бор •Ҳокимиятни топширишни ёқтирмайди.

Жамоатчи

Шахсий хусусиятлар	Жамоа ишига қўшган ҳиссаси	Қутилаётган камчиликлар
<ul style="list-style-type: none"> •Мулоқотга йўналтирилган •Юмшоқлик •Мулойим •Ўзига қабул қилувчи 	<ul style="list-style-type: none"> •Эшитади •Тушунмовчиликни бартараф қилади •Оғир феъллик инсонлар билан ишлайди 	<ul style="list-style-type: none"> •Хавfli вазиятларда ўзини йўқотади

Таъминотчи	Шахсий хусусиятлар	Жамоа ишига кўшган ҳиссаси	Қутилаётган камчиликлар
	<ul style="list-style-type: none"> •Экстраверт •Ташаббускор •Киришувчан •Қизиқувчи 	<ul style="list-style-type: none"> •Янги имкониятларни ўрганади •Алоқаларни ривожлантиради •Музокаралар олиб боради 	<ul style="list-style-type: none"> •Дастлабки ташаббус сўнган сари қизиқиши йўқолади

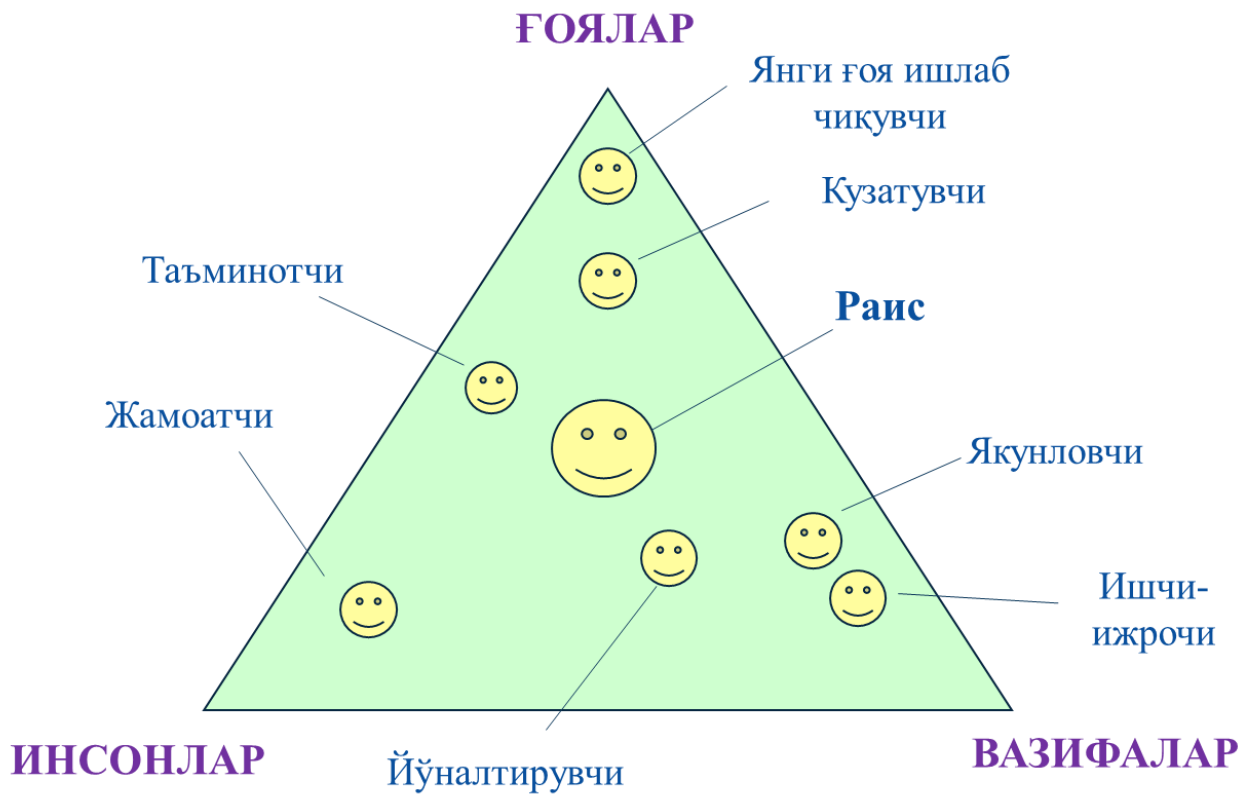
Ишчи	Шахсий хусусиятлар	Жамоа ишига кўшган ҳиссаси	Қутилаётган камчиликлар
	<ul style="list-style-type: none"> •Консерватив •Интизомли •Ишончли 	<ul style="list-style-type: none"> •Ташкиллаштиради •Ғоя ва режаларни ҳаётга тадбиқ қилади 	<ul style="list-style-type: none"> •Мослашувчан эмас •Янги имкониятларга тезлик билан жавоб бера олмайди

Кузатувчи (танқидчи)	Шахсий хусусиятлар	Жамоа ишига кўшган ҳиссаси	Қутилаётган камчиликлар
	<ul style="list-style-type: none"> •Вазиятни тўғри баҳолайди •Зиёли •Ҳиссиётга берилмайди 	<ul style="list-style-type: none"> •Барча имкониятларни кўриб чиқади •Таҳлил қилади •Олдиндан кўришга ҳаракат қилади 	<ul style="list-style-type: none"> •Жамоани бошқа аъзоларини руҳлантириш қобилияти йўқ

Янги ғоя ишлаб чиқувчи	Шахсий хусусиятлар	Жамоа ишига кўшган ҳиссаси	Қутилаётган камчиликлар
	<ul style="list-style-type: none"> •Ақлли •Ижодкор •Ноанъанавий 	<ul style="list-style-type: none"> •Ноанъанавий ғоялар таклиф қилади •Мураккаб вазифаларни ечимини топади 	<ul style="list-style-type: none"> •Жамоани бошқа аъзолари билан кам алоқа қилади •Бошқара олмайди





Йўналтирувчи	Шахсий хусусиятлар	Жамоа ишига кўшган ҳиссаси	Қутилаётган камчиликлар
	<ul style="list-style-type: none"> •Жуда кучли шахс •Киришувчан •Ҳаракатчан 	<ul style="list-style-type: none"> •Юқори кучланиш тартибида ишлай олиш қобилиятига эга ва мақсадга эришиш учун тўсиқларни енга олади 	<ul style="list-style-type: none"> •Ишонувчан, ёлғонни фарқлай олмайди •Қизишадиган феъли бор

Раис (раҳбар)	Шахсий хусусиятлар	Жамоа ишига кўшган ҳиссаси	Қутилаётган камчиликлар
	<ul style="list-style-type: none"> •Етук •Ўзига ишонади •Бошқаларга ишонади 	<ul style="list-style-type: none"> •Мақсадларни тушунтиради ва устуворликларни белгилайди •Ходимларни рағбатлантиради 	<ul style="list-style-type: none"> •Юқори даражада зиёли эмас •Юқори даражада ижодкор шахс эмас



Лойиҳа жамоасини 3 параметрлар бўйича тақсимланиши

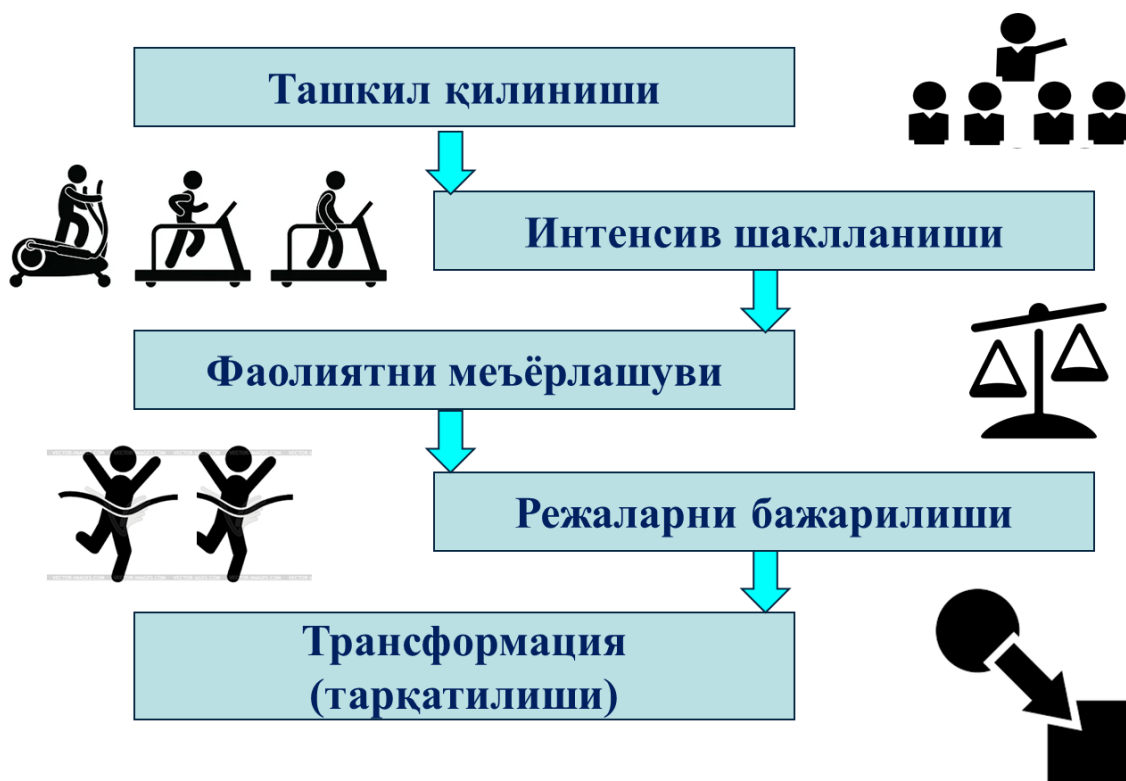
Бўлинма бошлиғи ва лойиҳа раҳбари масъулиятларини фарқлаш

Бошқарув соҳалари	 Функционал бўлинма бошлиғи	 Лойиҳа раҳбари
Инсон ресурслари 	<ul style="list-style-type: none"> • Ишга қабул қилиш ва ишдан бўшатиш • Ресурсларни тақсимлаш • Интизом назорати • Тренингни ташкил этиш 	<ul style="list-style-type: none"> • Лойиҳа жамоасини шакллантириш • Ходимларни таҳлил қилиш ва баҳолаш • Санкциялар ва рағбатлантиришларни қўллаш
Режалаштириш ва назорат 	<ul style="list-style-type: none"> • Бўлимнинг бизнес режасини шакллантириш • Бўлим бюджетини режалаштириш • Ҳисобот даврлари устидан назорат • Корхона раҳбариятига ҳисобот бериш 	<ul style="list-style-type: none"> • Лойиҳа календар режасини шакллантириш • Лойиҳа бюджетини режалаштириш • Лойиҳа жараёнини тезкор назорати • Ҳомий (куратор)га ҳисобот бериш

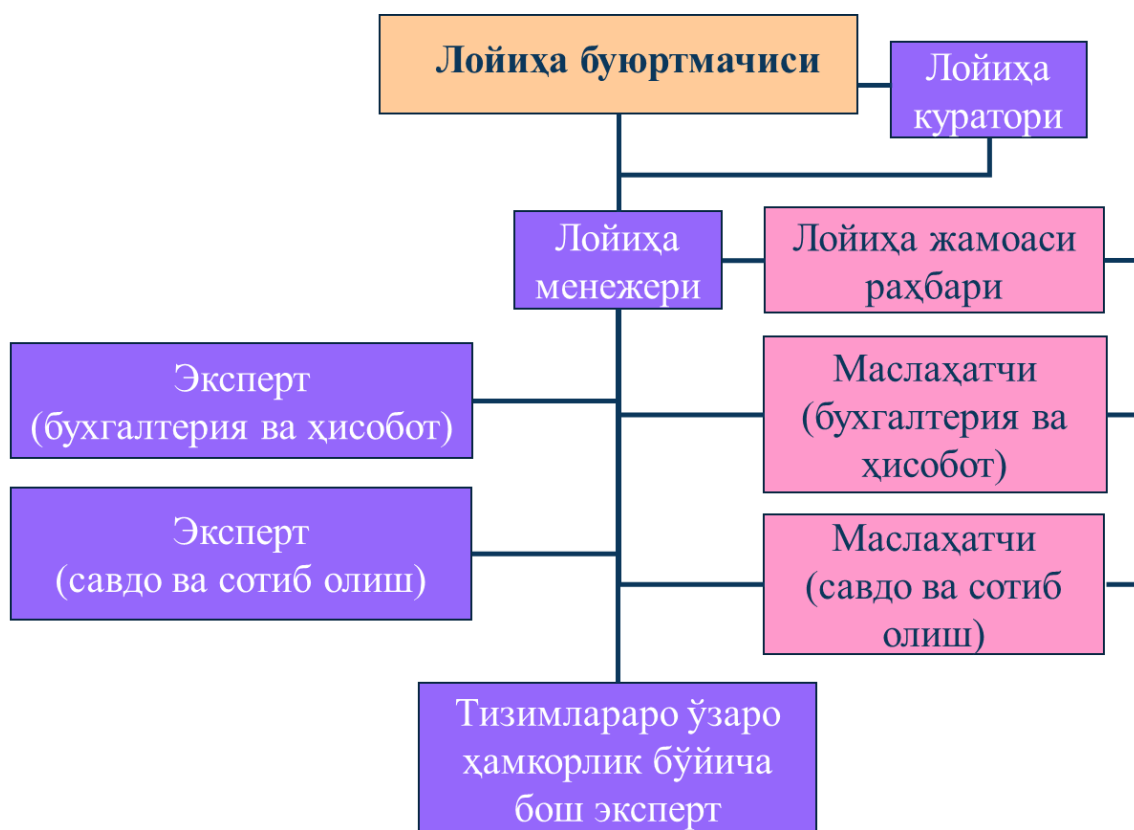
Жамоани шакллантириш босқичлари

Лойиха жамоасининг хусусиятлари ва ўзига хос хусусиятлари уни шакллантириш босқичларини белгилайди. Энг машур модел **америкалик ижтимоий психолог Брюс Такман** нинг модели бўлиб, у кичик гуруҳ сифатида жамоа ривожланишининг **беш босқичини ажратишни** таклиф қилди:

- 1. Шаклланиш босқичи.** Иштирокчилар танишадилар, бир-бирларига қарашади, воқеалар қандай ривожланишини кутишади. Лойиха менежерига жамоавий ижро учун оддий вазифалар бериш орқали жамоа аъзоларига ноаниқликни енгишга ёрдам бериш тавсия этилади.
- 2. Муносабатларни ойдинлаштириш босқичи.** Бу, шунингдек, ноқулай босқич бўлиб, унга озгина кўниккандан сўнг, одамлар имкон қадар ҳаракат қилишни бошлайдилар. Лойиха менежери бир-бирларининг танқидларига хотиржамлик билан жавоб бериши, натижаларни биргаликда муҳокама қилиши ва ҳар бир иштирокчининг кучли томонларини кўрсатиши мақсадга мувофиқдир.
- 3. Қоидаларни тасдиқлаш босқичи.** Бир-бирига кўникиш ва қабул қилиш босқичи келади, конструктив мулоқот ва умумий мунозаралар пайдо бўлади. Менежер аста-секин ўз раҳбарлигини ва жамоага илҳомлантирувчи хабарни киритиши, низолар вақтини қисқартириши ва **жамоавий иш қоидаларини расмийлаштириш бўйича ишларни ташкил қилиши керак.**
- 4. Унумли меҳнат босқичи.** Жамоа жойлаштирилган, ҳамкорлик ва ўзаро алоқалар максимал даражага кўтарилган. Лойиха менежери ишбилармонлик муҳитини сақлаб туриши, тузилмайдиган низолардан қочиши ва уларни тезда ҳал қилиши керак. **Конструктив қарама-қаршиликлар ижобий ечимларга олиб келиши керак.**
- 5. Яқунлаш босқичи.**



Лойиҳа жамоасини ҳаётий даври



Лойиҳа жамоасини ташкил этиши

Лойиҳа бошқаруви жамоаси

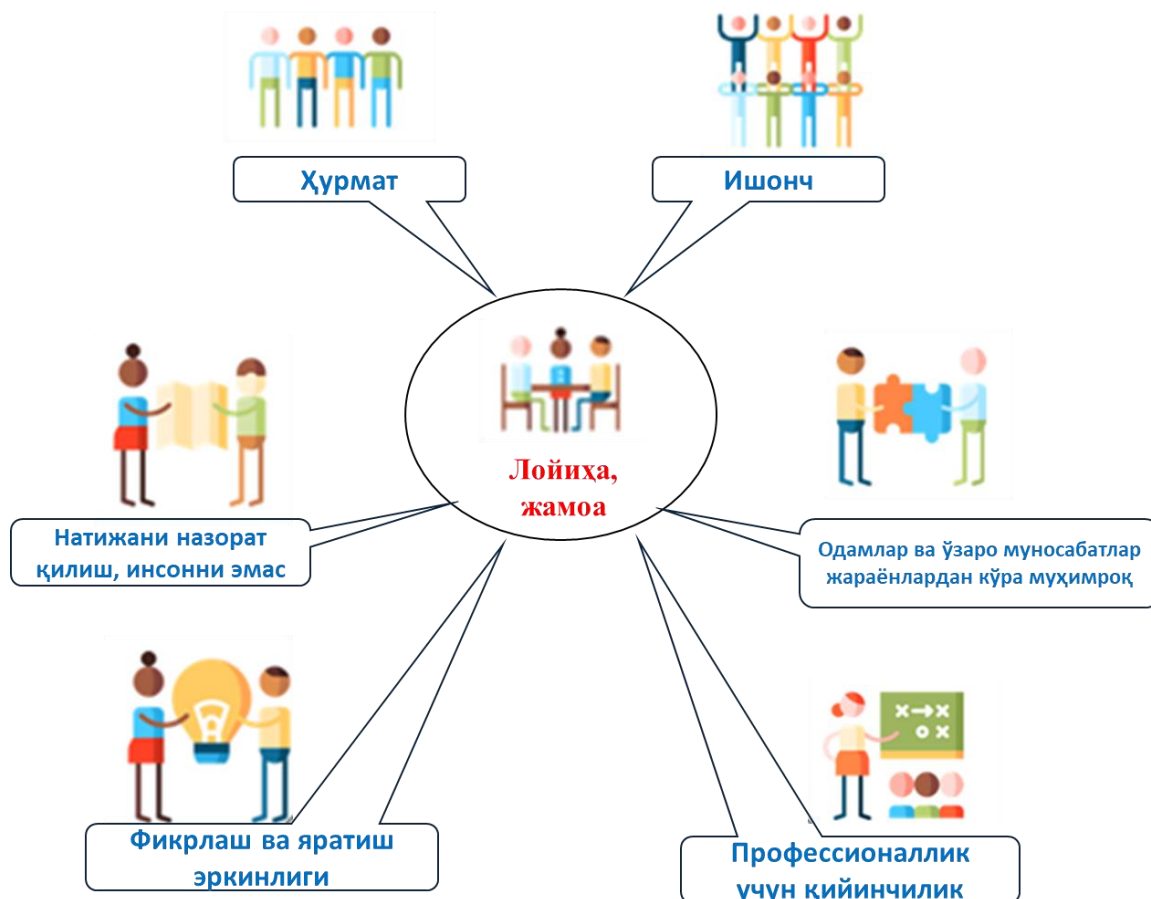
Маълумки, жамоа ичида самарали мулоқот қилиш учун **унинг ҳажми чекланган бўлиши керак**. Агар лойиҳа менежерида 10 дан ортиқ одам бўлса, унда жамоа ҳали ҳам бўлиниши, унда йўналиш раҳбарларини ажратиши ва ҳоказо. Шундай қилиб, лойиҳада **лойиҳа бошқаруви жамоаси** шаклланади.

Лойиҳани бошқариш гуруҳи - бу лойиҳани бошқариш билан шуғулланадиган ва лойиҳа менежери функцияларининг бир қисмини бажарадиган лойиҳа гуруҳидир. Қоида тариқасида, лойиҳани бошқариш гуруҳи бир киши учун бошқарув ишларининг миқдори жуда катта бўлган йирик лойиҳалар бўйича ажратилади.

Шундай қилиб, лойиҳа гуруҳига лойиҳа доирасида баъзи ишларни бажарадиган жамоа аъзолари, **лойиҳани бошқариш гуруҳи ва лойиҳа менежери киради.**

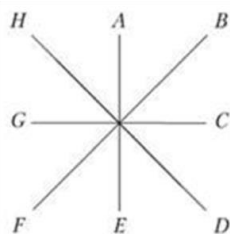


Самарали жамоани пайдо бўлиш омиллари

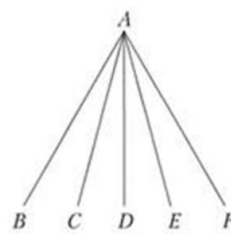


Марказлаштирилган алоқа тармоқлари

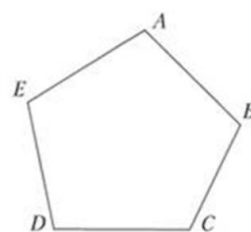
Юлдуз



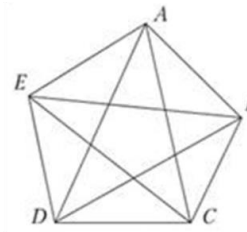
Елпиғич



Марказлаштирилмаган алоқа тармоқлари



Тўлиқ бўлмаган тармоқ



Тўлиқ бўлмаган тармоқ

Жамоа учун оптимал тармоқни аниқлаш керак

Лойиҳа жамоасини танлаш мезонлари

PMBOK қўлланмасининг инсон ресурсларини бошқариш бўлимида лойиҳа жамоасини ёллашга катта эътибор берилади. **Ишга ёллаш лойиҳа учун ходимлар режасининг бир қисмидир.** У жамоага жалб қилиш манбалари, аъзоларнинг бир-бирига нисбатан узоқлиги, ресурсларнинг нархи ва кадрлар хизматининг ишга қабул қилишда иштирок этиш даражаси масалалари билан шуғулланади.

Лойиҳа жамоасини шакллантириш унинг аъзоларини танлаш ва жалб қилиш учун масъул бўлган алоҳида жараён билан тавсифланади. Жараённинг асосий натижаси самарали жамоани яратиш учун масъулият соҳаларини белгилаш билан **жамоа аъзоларини танлашни тавсифлаш ва бошқаришдир.**

➤ **Жамоа турли мезонлар** асосида ишга қабул қилиш қарорларини таҳлил қилиш натижалари бўйича танланади,

масалан:

- мавжудлиги;
- харажатлар;
- тажриба;
- қобилиятлар;
- билим;
- кўникмалар;
- муносабат;
- халқаро омиллар.



Адабиётлар:

1. Вартамян А. А. Управление командой и организацией в бизнес-среде. - М.: Доброе слово, 2009.

2. Мазур И.И. Управление проектами: учебное пособие/ Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге И.Г.- М.:2-е издание,2004.3.
3. Пособие по управлению проектами / Ю.Н. Забродин, А.М. Саруханов и др. - М., Омега-Л 2004.
4. Уэбстер, Г. Планирование и управление проектами для менеджеров: пер. с англ. Гордон Уэбстер. М.: Дело и Сервис, 2008. - 272 с.
5. Фоппель К. Создание команды. Психологические игры и упражнения. - М.: Генезис, 2009.
6. Авдеев В.В. Формирование команды - М.: Сфера, 2009. - 542 с.
7. Базаров Т., Рыбкин И., Пыркова Т. Управленческие команды // Консультант директора, 2008, №2, с.17-24
8. Гительмахер Р.Б., Назаров В.И. Команда менеджера: социальный, экономический, психологический и организационный характер. – М.: Интел-Синтез, 2008.
9. Гроув Э. Высокоэффективный менеджмент. – М., 2006.

Интернет ресурслар:

1. <https://tfig.unece.org/RUS/contents/establish-project-and-team.htm>
2. <https://www.youtube.com/watch?v=1ewbWLU69pM>
3. https://www.prj-exp.ru/dwh/dwh_project_team.php
4. <https://finswin.com/projects/personal/komanda-proekta.html>