



## **Әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті Экономика және бизнес жоғары мектебі**

**2024-2025 оқу жылының - 1 семестрі**

**Жобаны басқару (7M04116) білім беру бағдарламасы бойынша**

**102392- Бағдарламалар мен жоба портфелін басқару**

**Д 13. Жоба тобы және басқарудың негізгі факторлары**

***Смагулов А.М. доцент, экономика ғылымдарының  
кандидаты***

# 1.Участники и окружение проекта.

Жобаның мүдделі тараптары – жобаны орындауға қатысатын немесе жобаның нәтижелері мүдделеріне әсер ететін адамдар немесе ұйымдар. Қатысушыларды, олардың қажеттіліктері мен күтулерін анықтау және кейіннен жобаны басқару және жобаның сәттілігіне жету үшін осы күтулерге әсер ету маңызды. Көбінесе жобаның барлық қатысушыларын анықтау оңай емес.



# 1. 1.Жобаның қатысушылары және ортасы.

Кез келген жобаның негізгі қатысушылары:Жоба менеджері - жобаны басқаруға жауапты адам. Ол тапсырыс берушімен, қосалқы мердігерлермен және компанияның бөлімшелерімен өзара әрекеттеседі, сонымен қатар жобалық есептерді дайындау мен ұсынуды ұйымдастыруға жауап береді.Тұтынушы – жоба өнімін пайдаланатын адам немесе ұйым. Орындаушы ұйым (орындаушы) – қызметкерлері жобаны орындауға тікелей қатысатын ұйым;Демеуші – жобаны жүзеге асыру үшін қаржылық ресурстарды қамтамасыз ететін адам, топ немесе ұйым. Көбінесе демеуші жобаға кез келген әкімшілік немесе ұйымдастырушылық қолдау көрсетеді. Жоба демеушісі жоба менеджерінің құзыретіне жатпайтын мәселелерді шешеді. Атап айтқанда: жобаның басымдықтарын анықтайды, жобаны ресурстармен қамтамасыз етеді, функционалдық бөлімшелермен өзара әрекеттесуді қамтамасыз етеді, өзгерту сұрауларын қарайды және бекітеді. Жобаның демеушісі жоба тәуекелінің көп бөлігін көтереді.

# 2. Менеджер және жоба командасы.

## 2.1. Жоба менеджерінің рөлі, міндеттері және функциялары. Жоба командасын басқару әрекеттері.

Жоба менеджері (проект менеджері) – жобаны басқаруға жауапты тұлға. Жоба менеджері жобаның мақсаттарына бюджет шегінде, уақытында және берілген сапа деңгейінде қол жеткізуге жауапты. Жоба менеджері барлық негізгі басқару функциялары (мерзімдері, шығындар, тәуекелдер және т.б. бойынша басқару) контекстінде жобаны, жоба командасын күнделікті басқаруды қамтамасыз етеді. Жобаның көлеміне байланысты жоба менеджері жоба әкімшісінен немесе қолдау тобынан (жоба кеңсесі) қолдау ала алады.



## 2.1.Жоба менеджерінің рөлі, міндеттері және функциялары. Жоба командасын басқару әрекеттері.

□ Жоба менеджерінің негізгі міндеті жобаның өз шекарасында орындалуын қамтамасыз ету болып табылады. Жобаны басқару жобаның өмірлік циклінің барлық кезеңдерінде жоба командасының тиімділігін қамтамасыз ететіндей етіп құрылады. Жоба менеджері келесі функцияларды орындайды: жобаның мақсаттарына қол жеткізуді қамтамасыз ету; жобаның бүкіл өмірлік циклі ішінде бастау, жоспарлау, орындау, бақылау және жабу үшін басқару процестерін жүзеге асыруды қамтамасыз ету; жоба командасын басқару;

## 2.2 Жоба командасы» түсінігі. Жоба командасының негізгі сипаттамалары. Команда түрлерінің классификациясы.

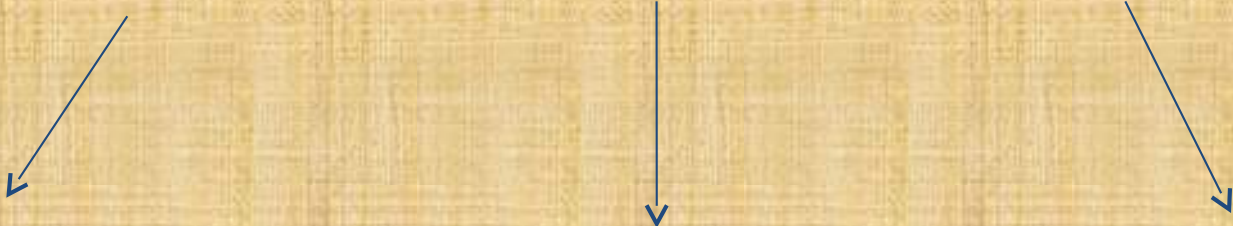
Жобалық топ – жобаны жүзеге асыруға қатысатын және олардың орындалуы үшін жетекші немесе жоба жетекшісі алдында жауапты адамдар мен топтардың жиынтығы.

Жалпы мағынада жобалық топ – бұл ортақ мақсатқа тиімді жету үшін қажетті белгілі бір біліктілік, білім, дағдылар, дағдылар мен қасиеттерге ие мамандар тобы.



## 2.2. Понятие «команда проекта». Основные характеристики команды проекта. Классификация типов команд.

### □ Команданың негізгі сипаттамалары:



1. Құрам – ұжым мүшелерінің оны тұтастай талдау үшін маңызды (мысалы, саны, жасы, жыныс құрамы және т.б.) сипаттамаларының жиынтығы.

2. Құрылым – ұжымның жеке мүшелері атқаратын қызметтері тұрғысынан, сондай-ақ ондағы тұлғааралық қарым-қатынастар тұрғысынан қарастырылады. Преференциялар, қуат және коммуникация құрылымдарын бөліңіз.

3. Топтық процестер – даму процесі, топтың бірігуі, топтың қысым жасау процесі, шешім қабылдау сияқты динамика көрсеткіштерін қамтиды.

## 2.2 Команда түрлерінің классификациясы:

Виды Команд: <b>КП</b> - Команда Проекта; <b>УК</b> - Управленческая Команда (группа)				
№	Назначение Команды	Содержание работы	Вид команды	Форма и время существования
1.	Реинжиниринг	Управление процессами глубоких преобразований (фактическое создание "новой" компании)	КП	Временная
2.	Развитие продуктов и процессов	Управление развитием новых продуктов и организационным развитием компании	УК	Постоянная
3.	Антикризисное управление	Выведение компании из кризисной ситуации	КП	Временная
4	Обеспечение производственной деятельности	Управление и исполнение производственной работы	УК	Постоянная
5.	Решение проблем, содействие и помощь	Оценка и разрешение организационных и возникающих проблем	КП	Временная



## 2.2. «Жоба командасы» түсінігі. Жоба командасының негізгі сипаттамалары. Команда түрлерінің классификациясы.

6.	Бэнч-маркетинг	Маркетинг деятельности аналогичных предприятий и выработка стратегии на достижение лучших результатов	УК	Постоянная
7.	Управление проектом внедрения	Проектирование и введение в действие нового оборудования (технологий)	КП	Временная
8.	Группа качества	Внедрение и осуществление всеобщего управления качеством (TQM - total quality management)	УК	Постоянная
9.	Инновации	Проектирование, разработка и реализация новых идей и инициатив в организации	КП	Временная
10.	Аудит и контроллинг	Оценка эффективности организации и процессов	УК	Постоянная
11.	Развитие нового бизнеса	Проектирование, формирование и развитие нового для компании рискованного бизнеса	КП	Временная
12.	Управление текущей деятельностью	Принятие и осуществление управленческих решений высокого уровня	УК	Постоянная

## 2.3. Жоба командасын құру.

- 1 Стадия формирования. Участники знакомятся, приглядываются друг к другу, выжидают, как будут развиваться события. Менеджеру проекта рекомендуется помочь членам команды преодолеть неуверенность, давая для коллективного исполнения несложные задания.
- 2 Стадия выяснения отношений. Также дискомфортный этап, когда немного освоившись, люди начинают действовать каждый, как умеет. РМ целесообразно спокойно реагировать на возникшую критику членами друг друга, совместно обсуждать результаты и показывать сильные стороны каждого участника.
- 3 Стадия согласования правил. Наступает фаза привыкания и принятия друг друга, появляется конструктив в диалогах и общих обсуждениях. Менеджеру нужно постепенно включать свое лидерство и вдохновляющий посыл к команде, сокращать время на споры и организовать работу по формализации правил совместной работы.
- 4 Стадия продуктивной работы. Команда развернута, максимизировано сотрудничество и взаимодействие. Руководитель проекта должен поддерживать деловую атмосферу, не допускать неконструктивные конфликты и быстро разрешать их. Конструктивные противоречия нужно приводить к позитивным решениям.
- 5 Стадия завершения.

## 2.3.Жобалық топтың өмірлік циклінің негізгі кезеңдері.

1. Қалыптастыру. Бұл кезеңде топ мүшелері бір-бірімен танысады. Жоба менеджері ұжымда қолайлы қарым-қатынастар мен тиімді өзара әрекеттесулерді қалыптастырумен айналысады, жобаның негізгі мақсаты негізінде қатысушыларды біріктіреді, ортақ нормаларды әзірлеу және құндылықтарды үйлестіру басталады. 2. Қатысушылардың жұмысқа қабілеттілік кезеңі. Жоба бойынша бірлескен жұмыс барысында қатысушылар қолданатын тәсілдер мен әдістерде айырмашылықтар пайда болады, ұжым жұмысында қиындықтар мен конфликттік жағдайлар туындайды. Жоба менеджері туындайтын мәселелерді шешуде жобаға қатысушылар арасында конструктивті ұстанымдарды қалыптастыруға және топтағы рөлдерді оңтайлы бөлуге ерекше көңіл бөледі. 3. Қалыпты қызмет ету кезеңі. Осы кезеңде қатысушылардың ұжымдық сезімі қалыптасып үлгерді, олардың барлығы, әдетте, ортақ мақсатқа жету үшін олардан не талап етілетінін түсінеді және жоба аясында өздеріне белгіленген жұмыстың бір бөлігін орындайды. . Бұл кезең жоба үшін ең ұзақ және ең өнімді кезең болып табылады. 4. Қайта ұйымдастыру кезеңі. Бұл кезеңде менеджер, әдетте, ұжымның сандық және сапалық құрамына өзгерістер енгізеді. Бұл әртүрлі себептерге байланысты, соның ішінде жұмыс көлемі мен түрлерінің өзгеруі, кейбір жұмысшыларды олардың жарамсыздығына байланысты ауыстыру қажеттілігі, жаңа мамандарды немесе уақытша сарапшыларды тарту қажеттілігі. 5. Команданы тарату кезеңі. Жоба аяқталғаннан кейін команда таратылады. Осы кезеңдегі оқиғалардың дамуының екі типтік сценарийі төмендегідей.

## 2.4. Жоба менеджеріне қойылатын талаптар

Жоба менеджерлеріне қойылатын талаптар компанияның ауқымына байланысты. Орташа талаптар жиынтығы: Жоғары білім (компания профилі бойынша жақсырақ); Жұмыс өтілі 1 жылдан (ауыр лауазымдарға 3 жылдан астам қажет); Қызмет саласы мен оның нарығын жақсы білу; Құжаттаманы (техникалық және конструкторлық) құрастыра білу; Көшбасшылық тәжірибесі (жоба командалары ішінде); Өте жақсы қарым-қатынас дағдылары. Кейде жоба менеджерлеріне қойылатын талаптардың арасында мыналарды табуға болады: MS Project туралы білім; ауызша және жазбаша ағылшын тілі; жобаны басқару принциптерін түсіну (мысалы, PMI) саяхаттауға дайын болу.

## 2.5. Жоба тобы мүшелерінің функциялары.

Тапсырыс беруші жобаны жүзеге асыруға және оның мақсаттарына жетуге мүдделі тарап болып табылады. Тапсырыс беруші жобаның нәтижелеріне қойылатын негізгі талаптарды анықтайды, жобаны өз немесе қарыз қаражаты есебінен қаржыландыруды қамтамасыз етеді.

Жоба бастамашысы – жобаның қажеттілігін анықтайтын және жобаны бастауға «ұсыныс» жасайтын қызметкер. Бұл адам ұйымның ішінде немесе одан тыс кез келген функция немесе деңгейде болуы мүмкін.

Жобаның демеушісі – жобаны жүзеге асыратын ұйымның қызметкері, ол ұйым тарапынан жобаға жетекшілік етеді, жобаны жалпы бақылауды және қолдауды қамтамасыз етеді. Жобаның демеушісі жобаның түпкілікті мақсаттарына қол жеткізуге және ұйымның пайдасын жүзеге асыруға жауапты.

Жоба менеджері (проект менеджері) – жобаны басқаруға жауапты тұлға. Жоба менеджері жобаның мақсаттарына бюджет шегінде, уақытында және берілген сапа деңгейінде қол жеткізуге жауапты.

Инвестор – жобаға инвестиция жасайтын тарап, мысалы, несиелер арқылы. Егер инвестор мен тапсырыс беруші бір тұлға болмаса, әдетте инвесторлар ретінде банктер, инвестициялық қорлар және басқа ұйымдар әрекет етеді.

Шарт – тапсырыс берушімен қарым-қатынасқа түсетін және келісім-шарт бойынша жұмыстарды орындау мен қызметтерді орындау үшін жауапкершілікті өзіне алатын тарап немесе жобаға қатысушы – бұл бүкіл жоба немесе оның бір бөлігі болуы мүмкін..

Келісімшарт негізінде жабдықтаудың өртүрлі түрлерін жүзеге асыратын жеткізуші-қосалқы мердігерлер – материалдар, жабдықтар, келіктер және т.б.

Уәкілетті органдар жобаны іске асыруға байланысты экологиялық, әлеуметтік және басқа да қоғамдық және мемлекеттік талаптарды алға қоятын және қолдайтын тараптар болып табылады.

Соңғы өнімді тұтынушылар – жоба нәтижесін сатып алушылар және пайдаланушылар болып табылатын, ұсынылатын өнім мен қызметке қойылатын талаптарды анықтайтын, оларға сұранысты қалыптастыратын заңды және жеке тұлғалар.

**Субконтрактор** – вступает в договорные отношения с контрактором или субконтрактором более высокого уровня. Несет ответственность за выполнение работ и услуг в соответствии с контрактом.

## 2.6. Условия эффективной работы команды проекта.

Тиімді команда кез келген ұйымдық құрылымның тиімділігінің жалпы қабылданған критерийлерімен сипатталуы мүмкін, бірақ командаға ғана тән ерекше белгілер де бар.



Табысты топтың жұмысы келісілген жоба мақсаттарына, жоба кестесінің орындалуына және бюджеттің орындалуына сәйкес қолайлы нәтиже бірліктерімен өлшенеді. Жоғары нәтижелі командалар дәл осындай тапсырмаға бағытталған және нәтижеге бағытталған жұмыспен сипатталады. Сонымен қатар, олар жобаның тиімділігінің жанама көрсеткіштері болып табылатын ерекше еңбек және адами қасиеттерді көрсетеді.

## 3. Команда персоналын басқару.

**3.1.Персоналды басқарудың негізгі принциптері.Персоналды тиімді басқару жобаны басқарудың негізі болып табылады. Әдетте, инвесторлар жобаны жүзеге асыру табыстылығының негізгі факторы ретінде жобаны басқару персоналын (басқару командасы) қарастырады.**

Жобалық персоналды басқару тұжырымдамасының негізі қазіргі уақытта қызметкер тұлғасының рөлінің артуы, оның мотивациялық қатынасын білу, оларды жобалық басқарудың ұйымдық құрылымының алдында тұрған міндеттерге сәйкес қалыптастыру және бағыттау білу болып табылады.



# Персоналды басқарудың мақсаты

- Жұмыскерлердің шеберлігі мен мүмкіндіктерін тиімді пайдалану;
- Кәсіпорынды біліктілігі жоғары және қызығушылық танытатын қызметкерлермен қамтамасыз ету;
- Жұмыскерлердің өз жұмыстарына барынша толық қанағаттануына, олардың өздерін толық көрсете алуына ұмтылу, ал бұл өз алдына әрбір жұмыскердің осы кәсіпорында жұмыс істеу тілегін жоғарылатады;
- Жеке адамның потенциалын тиімді пайдалану қағидасына сәйкес адамның еңбек іс-әрекетін басқару механизмін меңгеру.



### 3. Команда персоналын басқару.

Отандық және шетелдік тәжірибені жалпылау қазіргі жағдайда персоналды басқару жүйесінің негізгі міндеттерін тұжырымдауға мүмкіндік береді:

жоба командасын қалыптастырудың жалпы стратегиясын анықтау;

жобаны адам ресурстарымен қамтамасыз етуді жоспарлау; кадрларды іріктеу, іріктеу және бағалау; жобалық топ персоналының біліктілігін арттыру және қайта даярлау;

мансаптық өсу жүйесі (мансапты басқару); оларды еңбекті, жұмыс орындарын, еңбек жағдайларын, әлеуметтік жағдайларды ұйымдастыру тұрғысынан тиімді пайдалану; жалақы және персонал шығындарын басқару.

## 3.2. Жоба қызметкерлерін тарту, іріктеу және бағалау.



### 3. Команда персоналын басқару.

□ Персоналды бағалаудың негізгі критерийлері:1.білім беру және оқыту деңгейі;2. өндірістік тәжірибе және практикалық білім;3. ұйымдастырушылық қасиеттер;4. жүріс-тұрыс (ұқыптылық пен ұқыптылық, сыпайылық, дұрыстық, ұстамдылық, сүйкімділік, міндеттеме, адалдық, өзіне сенімділік);5. мақсаттылық (жоғарыққа ұмтылу, күш-қуат, бастамашылық, жаңа білім мен дағдыларды алуға ұмтылыс, еңбекқорлық);6. интеллектуалдық қабілеттер (жалпы эрудиция, абстрактілі ойлау қабілеті, зейінділік, пайымдау деңгейі, келіссөздер жүргізу қабілеті);7. әңгімелесу стилі (ойды анық және анық жеткізу, көп сөзділік, тапқырлық);8. денсаулық жағдайы, жасы.



### 3.3.Қызметкерлердің оқуы және дамуы.

Персоналды оқыту және дамыту кез келген өсіп келе жатқан компания үшін өзекті қажеттілік болып табылады. Кәсіби өсу және қызметкерлердің біліктілігін арттыру, дағдылар мен құзыреттерді үздіксіз дамыту, мәселелерді шешуге командалық көзқарасты дамыту – бұл компанияның табысы мен өз саласында көшбасшылығын қамтамасыз ететін корпоративтік университеттің құрамдас бөліктері.



### 3.3.Жоба қызметкерлерін оқыту және дамыту.

□ Кадрларды даярлау бағдарламасын құру кезеңдері:

Кадрларды оқыту мен дамыту қажеттіліктерін талдау және оның негізінде оқыту жүйесін әзірлеу;  
Қызметкерлерді оқытудағы басымдығы бойынша санаттауды жүргізу, осы критерийлер бойынша бағалау жүргізу;

Жоспарлау, бағдарлама құру, оқыту форматтарын таңдау;

Тренинг өткізу;

Алған білім мен дағдыларды тәжірибеде бекіту үшін жағдай жасау;

Оқытудың тиімділігін бағалау;

Өткізілген оқытуды ескере отырып, қызметкерлерді одан әрі дамытуды жоспарлау.

## 3.4.Жобадағы персоналды ынталандыру.

Жоба менеджерінің негізгі мақсаты - барлық шектеулерді ескере отырып, жобаның мақсаттарына жету. Ал қатысушылардың мотивациясы жобаның табысты болуына барынша тікелей әсер етеді.

### Мотивация түрлері:

1. Марапаттау мотивациясы;Бонустар (нәтиже үшін бонустар)
2. ;Еңбек қауіпсіздігі;Күйін жаңарту;
3. Кәсіби өсу, жоба тәжірибесін алу;
4. Нәтиже үшін жауапкершілік сезімі;
5. Жалпы табысқа жеке үлес қосудың маңыздылығын сезіну;
6. Нәтижеге қанағаттану.



# Қорытынды

- Экономиканың қазіргі даму кезеңінде дүние жүзінің көптеген елдеріндегі негізгі проблемалардың бірі – персоналмен қалай жұмыс жасау керек. Өйткені персоналды басқаруды дұрыс ұйымдастыру арқылы ғана қазіргі таңда ұйым өз мақсатына жете алады. Алға жылжуды мақсат тұтқан ұйым барлық жұмысшылардың қажеттілігін ескеру керек. Сонда ғана жұмысшылар барлық мүмкіндіктерін іске салады. Сонымен қатар басқару стилін дұрыс таңдау да басшы үшін өте маңызды.

**НАЗАРЛАРЫҢЫЗҒА РАХМЕТ**

Алматы 2024