SOCAR

LAYİHƏNİN İDARƏ EDİLMƏSİ



3-cü nəşr

Tapşırıqların səmərəli və effektiv şəkildə idarə edilməsi üzrə komanda liderləri və üzvləri üçün məsləhət, alət və üsullar

Kit Pozner və Mayk Eplqart

"Layihənin idarə edilməsi vizyon və planlaşdırmadan başlamış, monitorinqə, ünsiyyətə, liderliyə və əlbəttə ki, nəticələrin əldə edilməsinə qədər çoxsaylı bacarıqlar tələb edir. Kitab bu müxtəlif sahələrin ən qabaqcıl təcrübələrini belə bir sadə və oxunaqlı vəsaitdə birləşdirir.
Təqdirəlayiq haldır ki, kitab (İT deyil) ümumi biznes nöqteyi-nəzərindən qələmə alınıb və buna görə də dəyişikliklərin idarə edilməsi ilə məşğul olan hər kəs bu vəsaitdən faydalana biləcək".

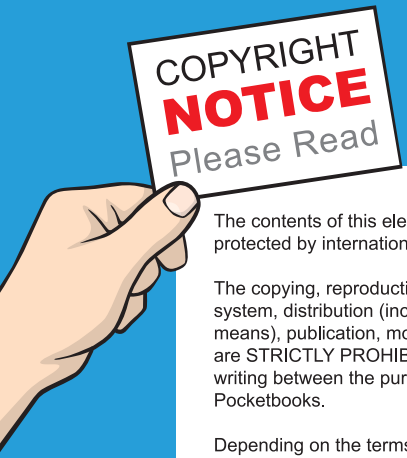
Adrian Qatric, "EDS" şirkətinin BK və İrlandiya üzrə vitse-prezidenti

"İşdə və ya (kitabı oxuduqdan sonra anladım ki,) evdə gündəlik həyatımızda qarşılaşa biləcəyimiz real hadisələrə əsaslanan canlı dillə yazılmış bir təlimatdır".

Yohann de Vaal, "International SOS Insurance Services Ltd" şirkətinin direktoru

LAYİHƏNİN İDARƏ EDİLMƏSİ

First published as the Project Management Pocketbook by Keith Posner and Mike Applegarth. (c) Keith Posner and Mike Applegarth, 2019. Azerbaijani translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.



The contents of this electronic book (text and graphics) are protected by international copyright law. All rights reserved.

The copying, reproduction, duplication, storage in a retrieval system, distribution (including by email, fax or other electronic means), publication, modification or transmission of the book are STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser/licensee and Management Pocketbooks.

Depending on the terms of your purchase/licence, you may be entitled to print parts of this electronic book for your personal use only. Multiple printing/photocopying is STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser and Management Pocketbooks.

If you are in any doubt about the permitted use of this electronic book, or believe that it has come into your possession by means that contravene this copyright notice, please contact us.

SOCAR

MANAGEMENT POCKETBOOKS

Wild's Yard, The Dean,
Alresford, Hampshire
SO24 9BQ UK

Tel: +44 (0)1962 735573
Fax: +44 (0)1962 733637
sales@pocketbook.co.uk
www.pocketbook.co.uk

Azerbaijani translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.

MÜNDƏRİCAT



GİRİŞ 4
Kitab haqqında



LAYİHƏ NƏDİR? 5
Layihənin tərifi; layihənin idarə edilmə dövrəsi



LAYİHƏNİN ƏHATƏ DAİRƏSİNİN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ 13
Məqsədlərin müəyyən edilməsi; maraqlı tərəflərin təhlili və qruplaşdırılması; "SWOT" təhlili; "PESTLE" təhlili; səbəb-nəticə diaqramları; məlumatların toplanması; özünüzün və komandanın bacarıq və funksiyalarının müəyyən edilməsi



LAYİHƏNİN PLANLAŞDIRILMASI 45
Variantların nəzərə alınması; qüvvə sahələrinin təhlili, "5 M" təhlili, Qant diaqramları; "PERT" diaqramları



PLANIN İCRASI 81
Nəzarət nöqtələrinin müəyyən edilməsi; iştirakyönümlü yanaşma; pauza nöqtələri; ünsiyyət; dəyişiklik prosesi; inkardan qəbuletməyə



LAYİHƏNİN QİYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ 105
Makkinzinin "7 S" modeli, sual-cavab, "Prince2" ilə əlaqələndirmə



İŞÇİLƏRLƏ BİRLİKDƏ LAYİHƏLƏNDİRMƏ 113
Layihə rəhbəri, yoxsa layihə meneceri? Cohari pəncəsəri, entuziazmla ünsiyyət qurun



ƏLAVƏ MATERİALLAR 127

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

GİRİŞ

KİTAB HAQQINDA

Layihənin idarə edilməsi haqqındakı kitabların əksəriyyətində əsas diqqət insanlara (işçi heyətinə) deyil, prosesə yönəlir. Lakin biz düşündük ki, hər iki amilə diqqət yetirməliyik, çünki proseslərin uğuru onların cavabdehliyini daşıyan insanların səriştə və bacarığından asılıdır.

Bu kitabda iki sahə əhatə olunmuşdur:

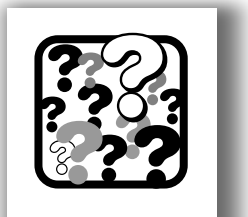
1. Hər hansı layihədə problemlərin öhdəsindən gəlmək üçün **tapşırıq** və layihənin idarə edilməsi üzrə alətlər.
2. **İşçilər**, onların vəzifə və funksiyaları, aralarındakı münasibətlər və qarşılıqlı əlaqə.

Kitaba müəlliflərin lider, məsləhətçi və ya heyət üzvü qismində çalışdığı layihələrdən nümunələr daxil edilmişdir. Əgər:

- razılaşdırılmış hədəfə nail olmaq üçün komanda daxilində çalışır və ya onu idarə edirsinizsə;
- dəyişikliklərin baş verdiyi müddətdə tapşırıqların idarə edilməsində iştirak edirsinizsə;
- komanda bacarıqlarını, həmçinin onların layihənin idarə edilməsi və liderlik üzrə əlavə alətlərini öyrənmək istəyirsinizsə...

...onda bu kitabdan faydalana biləcəksiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



LAYİHƏ NƏDİR?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LAYİHƏ NƏDİR?

LAYİHƏNİN İDARƏ EDİLMƏSİNİN TƏRİFİ



Layihənin idarə edilməsinin ən sadə tərifi aşağıdakı kimidir:

"Layihənin idarə edilməsi – bir vəziyyətdən digərinə doğru hərəkətin və ya keçidin idarə edilməsi deməkdir".

Burada Aya uçmaq üçün raketin hazırlanması və ya sadəcə, işçiləri və onların avadanlıqlarını ofisin və ya fabrikin başqa hissəsinə köçürmək də nəzərdə tutula bilər. Proses həmçinin qiymətləndirmə sisteminin tətbiqi və ya aylıq mühasibat hesabatının dəyişdirilməsindən də ibarət ola bilər. Bütün bu proseslərin hamısında eyni alət və qaydalar tətbiq edilir!

Hər bir halda yüksək bacarıq və diplomatiya tələb olunur və hər bir layihə çətinliklərlə doludur. Bununla yanaşı, hərəkətin və hərəkətə qarşı müqavimətin dərəcələri mövcuddur. Bu kitabda müsbət nəticəyə aparan layihənin mərhələlərini birlikdə nəzərdən keçirəcəyik.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LAYİHƏ NƏDİR?

DƏYİŞİKLİYƏ TƏKAN VERƏN QÜVVƏLƏR



Bəs layihə hansı ehtiyacdan yaranır? Adətən, dəyişikliyin aşağıdakı 3 hərəkətverici qüvvəsindən biri layihəyə ehtiyac yaradır:

1. Rəqiblərinizin fəaliyyəti sizi rəqabət qabiliyyətinizi qoruya bilməyiniz üçün cari təkliflərinizi nəzərdən keçirməyə vadar edir. Məsələn, əlavə məsrəfləri minimuma endirmək üçün xərcləri azaltmalı və ya investisiya qoyuluşunu maksimum dərəcədə artırmalı ola bilərsiniz. Hər bir halda keyfiyyətdə, kəmiyyətdə və resursların bölüşdürülməsində dəyişikliklər yaranır.
2. Müştərilər sorğuların daha sürətlə cavablandırılamasını, daha çox ünsiyyət vasitəsi və ya 7/24 rejimdə xidmət tələb edə bilərlər. Dəyişiklik bir...və ya iki layihənin həyata keçirilməsi deməkdir.
3. Yeni ixtisaslaşmış bazarlara çıxa bilmək üçün yeni ideyalar və məhsullar irəli sürülə bilər.

Ola bilər ki, təşəbbüsü siz irəli sürməmisiniz, lakin layihənin icrası sizə həvalə edilib. **Odur ki, məqsəd və nəticələrinizin dəyişikliyin hərəkətverici qüvvəsi ilə üst-üstə düşüb-düşmədiyini dəqiqləşdirin.**

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LAYİHƏ NƏDİR?

"LAYİHƏLƏNDİRMƏK..."



Nisbətən sadə bir yanaşma olaraq, lüğətə istinad edə bilərsiniz. Təsadüfi deyil ki, lüğətdə bu söz aşağıdakı kimi izah edilir:

- təklif etmək və ya planlaşdırmaq;
- tərtib etmək və ya hazırlamaq;
- müəyyən məlumatlar əsasında proqnoz vermək, təxmin etmək.

Yuxarıda qeyd edilənlərin hamısı layihənin idarə edilməsinin vacib aspektləridir: bu fəaliyyətlərin yalnız miqyası fərqlənir, özləri isə eynidir!

Beləliklə, layihənin idarə edilməsi, əslində, başqa insanlar tərəfindən yerinə yetirilən bir sıra vacib fəaliyyətlərin koordinasiyasından ibarətdir. Orkestrə dirijor lazımdır: həmin dirijor siz olacaqsınız – axı kimsə musiqini, yəni prosesi tənzimləməlidir!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LAYİHƏ NƏDİR?

EYNİ ANDA BİR NEÇƏ İŞ GÖRMƏK



Layihə rəhbərini dirijorla müqayisə etmək, bəlkə də, uğurlu analogiya deyil. Axı orkestrdə bütün üzvlər eyni partituraya baxırlar. Onlar melodiyanı çalmaq üçün artıq lazımi bacarıqlara malikdirlər, üstəlik, hər zaman məşq etmək imkanları da var. Amma yenə də bu analogiyadan çox şey öyrənə bilərik!



Daha "inandırıcı" izahata ehtiyac duyanlar üçün aşağıdakıları demək olar:

Təsəvvür edin ki, çubuqların ucunda çoxlu boşqab fırladırsınız. Sizdən tələb olunan, sadəcə, bütün boşqabları eyni anda fırlatmaq və ya heç olmasa, düşəndə onları tutmaqdır!

Bunun üçün layihə kuratorları ilə eyni vizyonu paylaşmalısınız ki, onlara məqsədlərini həyata keçirməkdə kömək edə biləsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LAYİHƏNİN İDARƏ EDİLMƏ DÖVRƏSİ



LAYİHƏNİN ƏHATƏ DAİRƏSİNİN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ

TƏHLİL
- "SWOT" təhlili
- "Smart" məqsədlər
- Nəticələrin müəyyənləşdirilməsi
- Maraqlı tərəflərin təhlili
- "PESTLE"

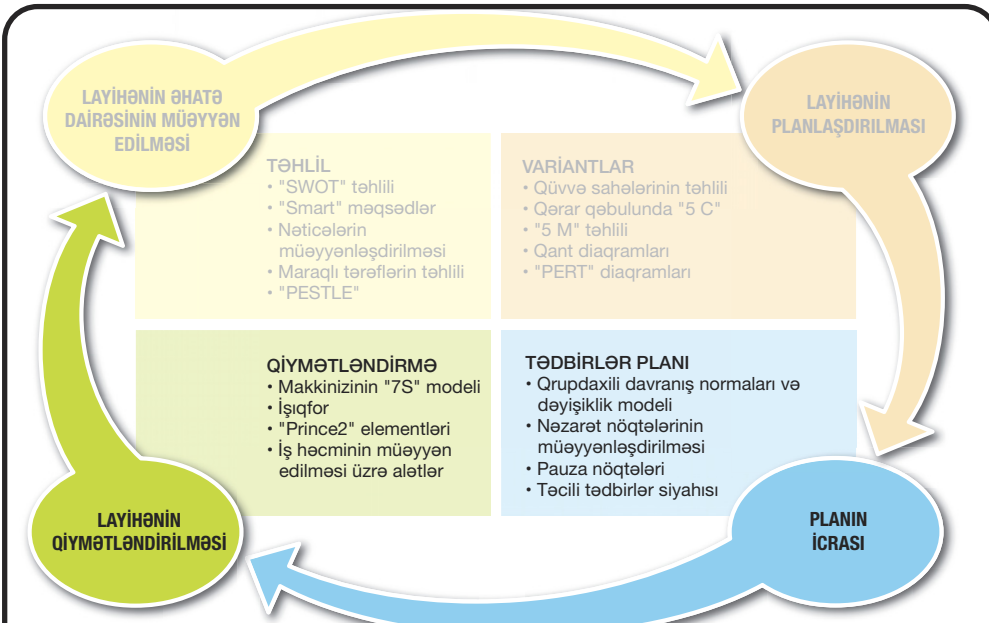
LAYİHƏNİN PLANLAŞDIRILMASI

VARİANTLAR
- Qüvvə sahələrinin təhlili
- Qərar qəbulunda "5 C"
- "5 M" təhlili
- Qant diaqramları
- "PERT" diaqramları

QİYMƏTLƏNDİRMƏ
- Makkinizinin "7S" modeli
- İşıqfor
- "Prince2" elementləri
- İş həcminin müəyyən edilməsi üzrə alətlər

TƏDBİRLƏR PLANI
- Qrupdaxili davranış normaları və dəyişiklik modeli
- Nəzarət nöqtələrinin müəyyənləşdirilməsi
- Pauza nöqtələri
- Təcili tədbirlər siyahısı

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LAYİHƏ NƏDİR?

LAYİHƏNİN İDARƏ EDİLMƏ DÖVRƏSİ



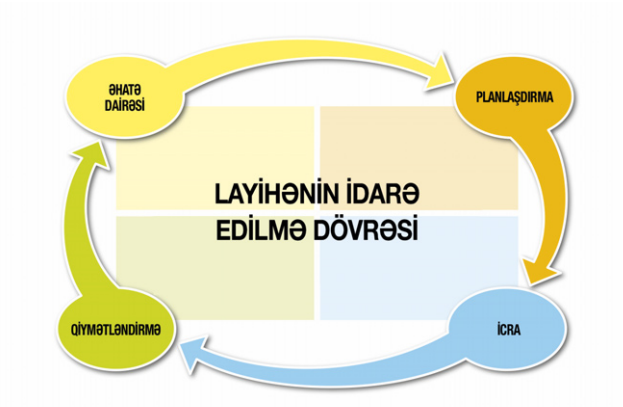
Dövrənin ilkin şərti ondan ibarətdir ki, **layihənin lap əvvəlində**, hətta planlaşdırma başlamamışdan öncə müəyyən suallar cavablandırılmalıdır. Adətən, bu mərhələyə ayrılmış vaxt kifayət etmir, çünki real və gözəçarpan bir işin – məsələn, planlaşdırmanın – qənaətbəxş şəkildə həyata keçirilməsi "güc səfərbərliyi" tələb edir. Odur ki, layihənin gedişatında meydana çıxacaq sualları elə lap başlanğıcda cavablandırmaq üçün lazımi alətlərdən istifadə edilməlidir. Əks təqdirdə, əmin ola bilərsiniz ki, layihənin sonunda qarşınıza bir sıra suallar çıxacaq!

Layihə çərçivəsində hər bir işi düzgün və lazımi qaydada yerinə yetirmək, qarşıya qoyulan məqsədlərə nail olmaq, başqa sözlə desək, qəfil yaranan situasiyalara, sadəcə, reaksiya verməklə kifayətlənməyib sizi əsas nəticələrə aparacaq sahələr üzrə fəal şəkildə işləyə bilmək üçün planlaşdırmanın nə dərəcədə vacib olduğunu unutmayın.

Layihənin idarə edilməsi dövrəsini yuxarıda qeyd edilmiş mərhələlər üzrə tətbiq edərək və hər bir mərhələdə əldə etdiyiniz nəticələri yazaraq həm özünüzün, həm də layihənizin fərqini nümayiş etdirə, həmçinin ümumi gedişatı nəzarətdə saxlaya və qiymətləndirə bilərsiniz.

Bu dövrə kitabda müzakirə ediləcək bütün mövzuları əhatə edir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



LAYİHƏNİN ƏHATƏ DAİRƏSİNİN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LAYİHƏNİN ƏHATƏ DAİRƏSİNİN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ



LAYİHƏNİN İDARƏ EDİLMƏ DÖVRƏSİ: I MƏRHƏLƏ

Layihənin əhatə dairəsinin müəyyən edilməsi layihə təsdiqləndikdən sonra həyata keçirilən ilk mərhələdir və məhz bu mərhələdə biz görüləcək işlər üçün zəmin hazırlayırıq. Eyni zamanda bu elə bir mərhələdir ki, işlər düzgün yerinə yetirilmədikdə hər şey tamamilə səhv məcraya yönələ bilər. Adətən, bu mərhələdə əksər layihə rəhbərləri planları birgə hazırlamaq və razılaşdırmaq üçün dərhal toplantı çağırırlar, lakin ümumi məqsəd və nəticələr müəyyənləşdirilib təsdiq edilmədikcə planlaşdırmaya sərf olunan bütün səylər hədər gedə bilər. Özlərinə haqq qazandırmaq üçün "Biz qaydaları dəyişmişik" dediklərini çox eşitmişik, halbuki düzgün başlanğıc etməyi heç vaxt bacarmayıblar. Düzgün başlangıc isə aşağıdakıları tələb edir:

Məqsədlərin müəyyən edilməsi: faktları, məlumatları, fikirləri və ehtiyacları öyrənin; fərziyyələri müzakirə edin; hansı məsələlərin nəzərə alındığını, hansı məsələlərin isə istisna edildiyini müəyyənləşdirin.

"SWOT" təhlilinin aparılması: "**S**trenghts" – güclü tərəflər
"**W**eaknesses" – zəif tərəflər (mövcud/daxili amillər)
"**O**pportunities" – fürsətlər
"**T**hreats" – təhlükələr (potensial/xarici amillər)

Strategiyanı işləyib hazırlayın və tələb olunan əsas iş/bacarıq/resurs sahələrini müəyyən edin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LAYİHƏNİN ƏHATƏ DAİRƏSİNİN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ

NƏTİCƏ VƏ RESURSLARI MÜƏYYƏNLƏŞDİRİN



İş həcminin müəyyən edilməsi həm də layihənin mahiyyətini müəyyənləşdirməyin bir yoludur, yəni layihə başa çatanda hansı nəticəni görmək istəyirik və bunun üçün hansı işlər görülməli, yaxud nə kimi fəaliyyətlər həyata keçirilməlidir.

Məsələn, qazon manqal ziyafətinə qədər səliqəyə salınmalıdırsa, bu bağçılıq layihəsinin iş həcmi nədən ibarət ola bilər?

Əvvəla, işi lazımi qaydada yerinə yetirə bilmək üçün qazonun necə görünməli olduğunu soruşmalıyıq. Arzuedilən nəticəni müəyyənləşdirdikdən sonra ona nail olmaq üçün tələb olunan resursları müəyyən edirik. Gözlənilən nəticə qazonun dibdən biçilməməsi, lakin hər bir xırdalığın üç metr uzaqlıqdan aydın görünməsidirsə, onda bu nəticəyə aşağıdakılardan istifadə etməklə nail olmaq olar:

- qayçı
- dəryaz
- trimmer və ya nizamlayıcı
- özüyeriyən otbiçən maşın;
- birlikdə çalışan 2 rotorlu (təkərli) otbiçən;
- əllə idarə edilən otbiçən.

Nəzərə almalı olduğumuz amillər həm də vaxt, xərc, keyfiyyət və kəmiyyətdir.
Vaxt problem deyilsə və pulunuz yoxdursa, bir qayçı da işi görməyə kifayət edər!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LAYİHƏNİN ƏHATƏ DAİRƏSİNİN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ

MƏQSƏDLƏRİ MÜƏYYƏN EDİN



Nəticələr haqda düşünün – düzgün həyata keçirildiyi halda layihənin gedişatı necə olmalıdır? Müəyyən müddət ərzində nəyə nail olmaq istədiyinizi qərarlaşdırın. Nəticələrin "**SMART**" test vasitəsilə necə ölçülə biləcəyi haqqında düşünün:

"**S**pecific" – dəqiq və konkret: Fəaliyyət müəyyən edilmiş məqsədlərə uyğun şəkildə müəyyən edilibmi?

"**M**easurable" – ölçülə bilən: Əldə ediləcək nəticələr layihə tamamlandıqdan sonra "real və gözəçarpan" olacaqmı?

"**A**chievable" – əlçatan: Tapşırıq ümumən çətin olsa da, fiziki cəhətdən həyata keçirilməsi mümkündürmü?

"**R**ewarding" – nəticə verən, faydalı: Layihə müəssisə, komanda və ya fərd üçün hansı faydaları gətirəcək?

"**T**ime-bound" – müddətə əsaslanan: Layihə hansı tarixdə başa çatmalıdır?

Unutmayın: əsasında müəyyən ölçmələr aparacağınız nəticələri müəyyən etməmisinizsə, deməli, işi düzgün görməmisiniz!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MƏQSƏDLƏRİ MÜƏYYƏN EDİN

NÜMUNƏ

"**SMART**" testinin tətbiqinə dair nümunə:

Evinizin aşağı mərtəbəsini elə təmir etdirməlisiniz ki:

- divarlar, tavan, qapıların və pəncərələrin çərçivələri eynən seçdiyiniz rənglərə boyansın;
- mebellər və digər əşyalara boya ləkələri düşməsin;
- xalça zərər görməsin;
- materiallar və işçi qüvvəsinə çəkilən xərclər büdcəni aşmasın;
- heç bir çat və ya qüsur gözə dəyməsin;
- təmir işi 13 noyabr, cümə günü axşam saat 5-ə qədər tamamlanmış olsun.

Bu halda, ustaları radiatorları boyamadıqlarına, eyni zamanda onları söküb arxalarındakı divarı təmizləmədikləri və boyamadıqlarına görə tənqid edə bilərsinizmi? Peşəkarlarla peşəkar olun və bütün fərziyyələri əvvəlcədən təsdiqləyin ki, "yaxşı nəticə"nin necə göründüyünü əvvəlcədən biləsiniz!



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LAYİHƏNİN ƏHATƏ DAİRƏSİNİN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ

MARAQLI TƏRƏFLƏRİN TƏHLİLİ



Maraqlı tərəflər həyata keçirdiyiniz layihənin təsirinə bu və ya digər formada məruz qala biləcək şəxslər və ya müəssisələrdir. Bəs onlar üçün hansı təhlükələr mövcuddur?

Layihənizin bütün maraqlı tərəflərini müəyyənləşdirmək, onların ehtiyaclarını təhlil etmək və onları ölçülə bilən (üçüncü sütun) etmək üçün aşağıdakı formatdan istifadə edin. Layihənin təklif etdiyi faydaları nə qədər konkret ifadə etsəniz, maraqlı tərəfləri bir o qədər dəqiq müəyyən edə biləcəksiniz, məsələn: kimlər yanınızda olmalıdır... yaxud kimləri yanınıza çəkməlisiniz. Bəzi nümunələr:

Maraqlı tərəf	Ehtiyaclar	Performans göstəriciləri
İdarə heyətinin üzvü	Strateji inkişaf/mənfəət	Biznes-plan/+10%
Əməliyyatlar üzrə direktor	Səmərəlilik/satış	Xərclər (pul vahidi)/satış (pul vahidi)
İşçilər	Əmək təhlükəsizliyi/sağlamlıq	Ödənişli iş/xəsarətin olmaması
Təchizatçılar	Davamlılıq/satış	Müqavilə müddəti/gəlir (pul vahidi)
Müştərilər	Qiymət-keyfiyyət nisbəti/ reaksiya müddəti	Məqsədəuyğunluq/"KPI"/saatlar və ya günlər
Dövlət orqanları	Qaydalara əməletmə/audit nəzarəti	Audit tədbiri/sənədləşdirmə

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LAYİHƏNİN ƏHATƏ DAİRƏSİNİN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ

MARAQLI TƏRƏFLƏRİN QRUPLAŞDIRILMASI



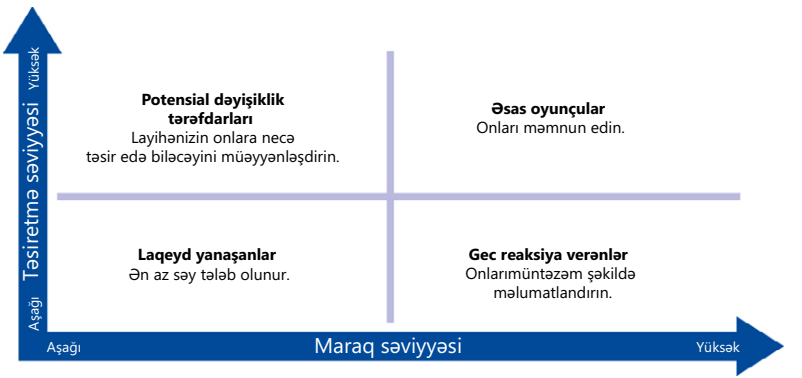
Layihənin birbaşa hədəfində olanlardan əlavə, digər maraqlı tərəfləri də nəzərə almalısınız. Məsələn, telefon dirəyi yerləşdirmək istədiyiniz sahənin bələdiyyəsi və sakinləri haqqında düşünmək asandır, bəs ətraf mühitin mühafizəsi uğrunda mübarizə aparanlar və kabel rabitəsi təchizatçıları? Onlar layihənin fəaliyyət və nəticələrində nə dərəcədə maraqlı ola bilərlər və onların marağını nə artıra və ya azalda bilər? Bəzi insanlar işlər gəlib onların "qapısının ağzına çıxanadək" bir maraq göstərmir, lakin sonra mübarizəyə qoşulur, həm maraq göstərir, həm də təsir etməyə çalışırlar.

Beləliklə, **təsiretmə və maraq** səviyyələri layihənin gedişatı ərzində dəyişə bilər. Fərdlər birləşərək təsisat əmələ gətirir, qərarları qəbul edən dairələrə və əsas nüfuzlu şəxslərə təsir və ya təzyiq göstərmək üçün başqa qurum və təşkilatlarla güclərini birləşdirirlər. Kampaniyalar göstərilən təsiri gücləndirə bilir. Növbəti səhifədəki diaqram (Obri Mendelounun modelinə istinad edilmişdir) maraq və təsir arasındakı əlaqəni göstərir. Maraqlı tərəfləri bu diaqram üzrə qruplaşdıraraq hər bir kvadranta daxil olan bütün potensial tərəfləri müəyyən etməlisiniz ki, onların ehtiyaclarını təmin etmək üçün hazırlaşa biləsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LAYİHƏNİN ƏHATƏ DAİRƏSİNİN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ

MARAQLI TƏRƏFLƏRİN QRUPLAŞDIRILMASI



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LAYİHƏNİN ƏHATƏ DAİRƏSİNİN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ

LAYİHƏNİN 4 MƏRHƏLƏSİ



1.
Keyfiyyət və kəmiyyət məqsədlərini müəyyən edin.

İdeyalar, həll edilməli problem və məsələlər

2.
Plan tərtib edin, vaxtı və xərcləri bölüşdürün.

Məqsədlərin texniki-iqtisadi əsaslandırmasını aparın, nəticəni dəqiqləşdirin, bacardığınız hər şeyi planlaşdırın.

3.
Planı icra edin.

İşləri yerinə yetirin; müəyyən etdiyiniz nəticəni əldə edin.

4.
Layihənin nəticələrini qiymətləndirin.

Layihəni təhvil alın, nöqsanları (əgər varsa) düzəldin və növbəti layihələr üçün dərslər çıxarın. (Məsələn: hansı işlər qaydasında getdi, hansı işlər qaydasında getmədi və nələri dəyişdirərdiniz?)

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LAYİHƏNİN ƏHATƏ DAİRƏSİNİN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ

NƏTİCƏYƏ YANAŞMA TƏRZİ



Nəticə – yanlış şərh edilməsi mümkün olmayan obyektiv meyardır. Nəticə subyektiv qiymətləndirməni istisna edir, uğuru müəyyən edən **bütün** vacib amilləri açıq-aydın göstərir.

Sadə dillə desək, layihə meneceri (rəhbəri) komanda üzvlərinə qiymətləndirmənin əsaslanacağı tam yekun nəticəni əvvəlcədən təsvir edir. Gözlənilməz hallar və "bəs birdən" amilləri öncədən nəzərə alınmalıdır. Məsələn:

- Satış menecerindən 1 milyon Britaniya funtu gəlir gətirmək tələb olunur; bəs bu ona proses boyunca 500 min Britaniya funtuna başa gəlsə, onda necə?
- Proqramçıya müəyyən edilmiş tarixə qədər xüsusi bir kompüter proqramı hazırlamaq tapşırılıb; bəs bunun nəticəsində başqa bir proqram sıradan çıxsa, onda necə?
- Sürücü avtomobilin təkərini dəyişir və mənzil başına sağ-salamat gəlib çıxır; bəs o, zədələnmiş təkəri yol kənarında qoysaydı və ya proses zamanı avtomobilə ziyan vursaydı, onda necə?

Şüurlu olaraq axtardığınız hər şeyi nəzərə alın, lakin heç vaxt açıq ifadə etməyin.
Komanda nəyi qiymətləndirdiyinizlə bağlı sürprizlərlə qarşılaşmamalıdır!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

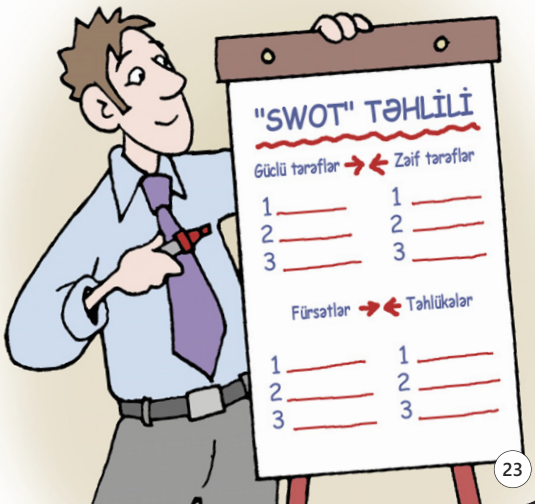
LAYİHƏNİN ƏHATƏ DAİRƏSİNİN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ

"SWOT " TƏHLİLİ

Layihə üçün müəyyən edilmiş bacarıq üzrə daxili və xarici ziddiyyətləri və qüvvələri müəyyən etmək üçün "SWOT" təhlilindən istifadə edin.

Hazırda vəziyyətin necə olduğunu (mövcud vəziyyəti), həmçinin layihənin sonunda hansı səviyyəyə və ya mövqeyə çatmaq istədiyinizi müəyyən etməli olacaqsınız.

Təcrübəli layihə rəhbərləri çox vaxt deyirlər ki, daxili güclü və zəif tərəflər, adətən, sürətlə dəyişir, xarici fürsətlər gah olur, gah da olmur, **lakin** təhlükələr əksərən dəyişməz olaraq qalır.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LAYİHƏNİN ƏHATƏ DAİRƏSİNİN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ

"SWOT" TƏHLİLİ



Güclü/Zəif tərəflər

Sizin özünüzün və ya müəssisənizin (daxili) güclü və zəif tərəfləri hər zaman vardır. Aşağıdakı əsas aspektləri nəzərə almaq lazımdır:

- insan resursları/idarəetmə səriştəsi;
- obyektlər/bina və avadanlıq;
- texnologiya;
- marketinq/satışın artırılması üzrə bacarıqlar;
- reputasiya/imic;
- maliyyə resursları.

Fürsətlər/Təhlükələr

Bütün "bəs birdən" ehtimallarını nəzərə almasanız, xarici amillər layihənizin uğursuzluğuna səbəb ola bilər. Aşağıdakı amillər layihəyə yanaşmanıza təsir edərək sizə planlaşdırma mərhələsində daha yaxşı məlumatlanmaq imkanı verir:

- siyasi/sosial/iqtisadi dəyişikliklər;
- yerli səviyyədə və ya hətta ölkə səivyyəsində rəqabət;
- bazarın miqyası və tendensiyalar;
- bazarın mənfəətliliyi;
- məhsullarınızın təmin etdiyi ehtiyaclar;
- bu ehtiyacların dəyişmə ehtimalı.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

"PESTLE" TƏHLİLİ



Fürsət potensialı və/və ya təhlükələr araşdırılan zaman "**PESTLE**" təhlili "**SWOT**" təhlili ilə birlikdə aparılmalıdır. Bu sizdən və ya müəssisənizdən kənar müsbət və ya mənfi qəbul edilə biləcək amillərə diqqət çəkmək üçün mnemonik bir alətdir. İlkin variantda "PEST" təhlili adlandırılan by metod daha müasir dövrün təsirlərinin nəzərə alınmasını bariz şəkildə əks etdirmək məqsədilə yenilənmişdir.

"**P**olitical" – Siyasi – müəssisə və ya layihəyə siyasi təsirlər, məsələn: hökumətdə baş verən dəyişikliklərin, siyasi lobbiçilik və ya hətta müəssisədaxili siyasətin təsirləri.

"**E**conomic" – İqtisadi – müəssisə və ya layihəyə iqtisadi və maliyyə təsirləri, məsələn: mənfəət, marjalar, valyuta məzənnələri, inflyasiya, iqtisadi tənəzzül, işsizlik, yerli, regional və ya milli iqtisadiyyat.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LAYİHƏNİN ƏHATƏ DAİRƏSİNİN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ

"PESTLE" TƏHLİLİ



"**S**ocial" – Sosial – müəssisə və ya layihə üzərində sosial təsirlər, məsələn: bazarların demoqrafiyası və ya bacarıqların mövcudluğu, yerli sakinlər, sponsorluqlar, iş saatları, məktəb layihələri və xeyriyyə cəmiyyətləri.

"**T**echnological" – Texnoloji – yeni texnologiyaların müəssisə və ya layihəyə təsiri, məsələn: sistemlər, avadanlıqlar, araşdırma və inkişaf, innovasiya, bazarlar və təchizatçılarla ünsiyyət, texnologiyaları əldə etmə imkanı.

"**L**egislative" – Qanunvericilik – yeni qanun və qaydaların müəssisə və ya layihəyə təsiri, məsələn: yerli hakimiyyət orqanlarının müəyyən etdiyi qaydalar, dövlət qanunları, Aİ və ÜTT-nin direktivləri.

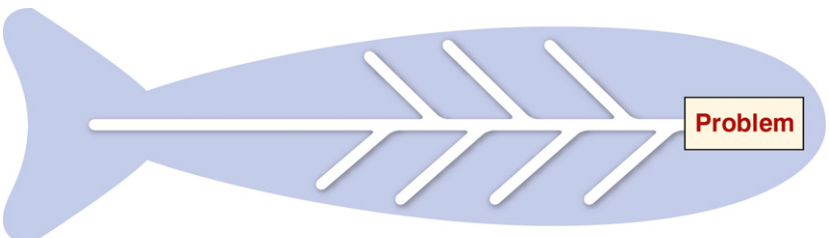
"**E**cological" – Ekoloji – ətraf mühitlə bağlı amillərin müəssisə və ya layihəyə təsirləri, məsələn: tullantıların utilizasiyası, təbii ehtiyatlardan istifadə, ətraf mühitin çirklənməsi, ətraf mühitin mühafizəsi uğrunda mübarizə, ekoloji cəhətdən əlverişli siyasət, ISO 14000.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

"BALIQ SKELETİ" DİAQRAMLARI

SƏBƏB VƏ NƏTİCƏ

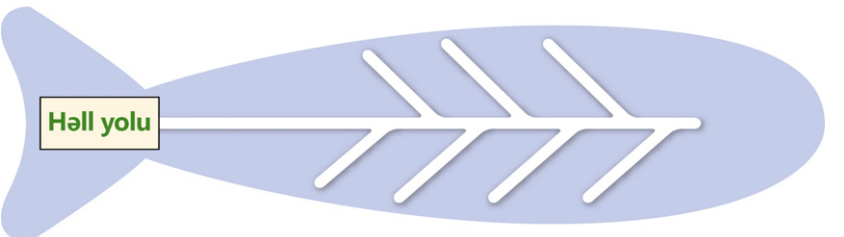
Problemə aidiyyəti olan bütün məsələləri bir araya gətirmək üçün səbəb-nəticə diaqramından (yaxud "balıq skeleti" diaqramı) niyə də istifadə etməyək? Sağ tərəfə, yəni "balığın başı"ndakı xanaya problemi yazın və təsirə malik olan hər bir amil üçün sola doğru bir sümük əlavə edin. Bu, məsələn, "5 M" (bax: səh. 53), "7S" (bax: səh. 107) və ya prosesin sonrakı hissələri ola bilər.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

"BALIQ SKELETİ" DİAQRAMLARI

HƏLL YOLUNUN TƏSİRİ



Alternativ variant olaraq, skelet üzərinə etiketlənmiş sahələr üzrə ideya və ya həll yolunun təsirini (nəticəsini) öyrənmək üçün diqqətinizi "balığın quyruğu"na yönəldin. Hər bir iri sümüyün daha böyük etiketinə yarımbaşlıq qismində daha kiçik parçalar əlavə edilə bilər. Beləcə, zəncirvari təsir effektinin necə yarandığını görürük.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



TƏDBİRLƏRİN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ

NÜMUNƏ

Təsəvvür edin ki, bir layihə ilə əlaqədar 3 həmkarınızla birlikdə satış təqdimatı keçirmək üçün Londondan Brüssellə səfər etməlisiniz. Bu zaman vaxt, xərc, keyfiyyət və kəmiyyət kimi məhdudiyyətləri nəzərə alaraq necə hərəkət edərsiniz?

Səfər

- Aydındır ki, Brüsseldən Londona bir çox vasitələrlə gedə bilərsiniz.
- Vaxt problem deyilsə, piyada və ya velosipedlə gedin.
- Maddi məhdudiyyətiniz yoxdursa, "Eurostar" qatarı ilə, "birinci sinif" qatarla və ya təyyarə ilə gedin.
- Yol gedərkən işləməlisinizsə, qatar və ya bərə ilə gedin.
- Bir gün ərzində gedib qayıda bilərsinizmi?
- Özünüzlə nə qədər baqaj götürməlisiniz?

Gecələmə/qalacaq yer

- Təqdimatın keçiriləcəyi yerə nə qədər yaxın olmalısınız (10 dəqiqəlik, yoxsa 1 saatlıq məsafədə)?
- Dördünüz də bir yerdəmi qalmalısınız?
- Yalnız "yataq və səhər yeməyi"mi lazım olacaq?
- Qalacaq yeri seçmək təqdimatdan əvvəl, yoxsa sonra lazımdır?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TƏDBİRLƏRİN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ

NÜMUNƏ (davamı)

Brüssel səfəri nümunəsinin davamı olaraq gəlin vaxt amillərini xərc amilləri ilə müqayisəli şəkildə təhlil edək:



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LAYİHƏ MÜƏLLİFLƏRİ VƏ SON İSTİFADƏÇİLƏR



Layihə müəllifləri və son istifadəçilərin istəkləri və narahatlıqları haqqında mümkün qədər çox məlumat toplanmalıdır. Layihədə mövcud ola biləcək təsiretmə kanallarının necə müəyyənləş-dirilməli olduğunu yadda saxlamaq üçün faydalı üsullardan biri "**DRUGS**" testidir:

"**D**ecider" – Qərar qəbul edən tərəf: layihəni irəli sürür və təsdiqləyir, texniki tapşırığı razılaşdırır.

"**R**ecommender" – Tövsiyə edən tərəf: dəyişiklik istəyir və onu inandırmaq lazımdır ki, bu dəyişiklik biznesin ayrılmaz hissəsidir. Layihənin hər zaman dostları və düşmənləri olur. Bu şəxsin sizin yanınızda olduğuna əmin olun!

"**U**ser" – İstifadəçi: icra edir və tövsiyə edən tərəfə təsir göstərir.

"**G**atekeeper" – Gözətçi: qərar qəbul edən tərəfin dinlədiyi mütəxəssislər və qərar qəbul edən tərəfə/tövsiyyə edən tərəfə çıxışı məhdudlaşdıra və ya genişləndirə bilən katiblər/şəxsi köməkçilərdir.

"**S**takeholder" – Maraqlı tərəf: layihədən tamamilə kənarda ola bilər (məsələn, hüquqi, mənəvi və ya etik normaların daşıyıcıları olan üçüncü tərəflər).

Kiçik layihələrdə tövsiyə edən tərəf və istifadəçi eyni şəxs ola bilər, məsələn, öz ərazisində 5 mağazanın aylıq satış hesabatlarını dəyişən (ərazi üzrə) pərakəndə satış meneceri.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LAYİHƏNİN ƏHATƏ DAİRƏSİNİN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ

ÜNSİYYƏTİN ƏSASLARI

Layihə müəlliflərindən, son istifadəçilərdən və başqa aidiyyəti şəxslərdən məlumatlar ünsiyyət vasitəsilə toplanır. Odur ki, hər hansı müzakirəni planlaşdırmamışdan əvvəl "**POURS**" metodundan istifadə edin:

"**P**lan" – Planlaşdırın: nə söyləməli və nə soruşmalı?

"**O**utline" – Başa düşdüklərinizi konkretləşdirin: məqsədləri aydınlaşdırın, mütəmadi olaraq rəy və münasibətləri öyrənin.

"**U**se" – Açıq suallardan istifadə edin: suallarınızı şəkildə gördüyünüz sual əvəzliklərindən istifadə edərək qurun.

"**R**eflect" – Götür-qoy edin: təsdiq məqsədilə qapalı suallardan istifadə edin. (Bir ağzınız, iki qulağınız var və onlardan həmin nisbətdə istifadə edin.)

"**S**ummarise" – Yekunlaşdırın: tədbirləri/görüləcək işləri razılaşdırın.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LAYİHƏNİN XARAKTERİ



Məlumatların toplanması üçün baza yaratmaq məqsədilə hər hansı layihəyə başlayarkən "**SQID**" üsulu barədə düşünün. Məsələn, bu üsul yeni kompüter sisteminin əldə edilməsinə necə tətbiq edilə bilər:

"**S**peed" (sürət) – **Müştərinin sorğu və tələblərinin cavablandırılma sürəti**:

Kompüter sistemi bizə nə dərəcədə tez lazımdır? Bu, xidmətimizi necə sürətləndirəcək?

"**Q**uality" (keyfiyyət) – **Məhsul və məsləhətin keyfiyyəti**:

Yeni sistemi nə üçün istəyirik? Yeni sistem hansı funksiyalara malik olmalıdır? Nə ilə uyğunlaşa bilməlidir?

"**I**nformation" (məlumat) – **Məlumatın müvafiq şəkildə təmin edilməsi mümkün olmalı, ənənəvi funksional sərhədləri asanlıqla aşa bilməlidir**: Yeni sistem təmin edilən kimi ondan istifadə edə biləcəyikmi? Dəyişikliklər zamanı yol verilən səhvlərin nəticələri nədən ibarətdir? Arzuedilən nəticələr icraçı və ya podratçıya necə izah edilib?

"**D**elivery time" (çatdırılma müddəti) – **Müştəriyə və ya təchizat zəncirinin növbəti halqasına çatdırılma vaxtı işin tamamlanması üçün zəruri olan ən qısa zamanı əhatə etməli-dir**: Yeni texnologiyanı öyrənmək üçün vaxt lazımdırmı, lazımdırsa, nə qədər? Sistemi qurmaq üçün podratçıdan istifadə ediriksə, bu iş nə vaxt başa çata bilər və necə bir dəstək ala bilərik?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LAYİHƏNİN ƏHATƏ DAİRƏSİNİN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ

MƏLUMATLARIN TOPLANMASI



Layihənin əhatə dairəsi müəyyən edilən zaman tələb olunan məlumatlar xarakter etibarilə 4 kateqoriyaya bölünür:



1. Zaman Nə qədər vaxt lazımdır? Nə dərəcədə təcilidir? Status-kvo (mövcud vəziyyət) saxlanarsa, nə baş verər?



2. Xərc Sizə nə qədər vəsait lazımdır? Prosedur dəyişdirilərsə, nə qədər qənaət etmək olar?



3. Keyfiyyət Nəticə hansı standart əsasında ölçülür?



4. Say Nə qədər? Keyfiyyət kəmiyyətə qurban verilərsə, nə baş verəcək?

Bu 4 kateqoriya bir-biri ilə balanslaşdırılmalıdır. Bütün layihələrdə olduğu kimi, məqsədə nail olmaq üçün qurbanlar verilməlidir. İşin sirri ondadır ki, layihə müəllifləri layihə komandasının irəli sürdüyü variantları ölçüb-biçməlidirlər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MƏLUMATLARIN TOPLANMASI



1. VAXT

Arzuedilən nəticəni müəyyən etdikdən sonra layihə çərçivəsində vaxtın təsiri barədə müvafiq məlumatları əldə etmək üçün hansı sualları verməli ola biləcəyiniz barədə düşünün.

- **S** Nə qədər vaxt var?
- **S** Hər bir əsas iş/fəaliyyət üçün nə qədər vaxt tələb olunur?
- **S** Hər bir iş/fəaliyyət nə dərəcədə təcilidir?
- **S** Status-kvo saxlanarsa, nə baş verər?
- **S** Nəzərdə tutulan dəyişiklik məlumatların təmin edilməsi sürəti və ya müştərini cavablandırma müddətində hansı fərqi yaradacaq?
- **S** Layihə nə dərəcədə dəqiqliklə başa çatmalıdır? Söhbət günlərdən, aylardan, yoxsa dəqiqələrdən gedir?
- **S** Layihənin hər hansı mərhələsinin xüsusi bir möhləti və ya zaman məhdudiyyəti varmı?
- **S** Fərqli saat qurşaqları uzlaşdırılmalıdırmı?
- **S** Podratçı və ya təchizatçılara nə qədər müddət əvvəlcədən xəbər verilməlidir?
- **S** Hansı işlər/fəaliyyətlər ardıcıllıqla deyil, paralel olaraq yerinə yetirilə bilər?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MƏLUMATLARIN TOPLANMASI

XƏRC

Aşağıdakıları soruşmalı ola bilərsiniz:

- **S** Büdcə nə qədərdir?
- **S** Tətbiq edilə biləcək cərimə şərtləri varmı? (Təcrübələr göstərir ki, tikinti layihələrində, məsələn, avtomagistralların çəkilişində ilkin layihə şərtlərinə cərimələrlə bağlı bəndlər daxil edilmədiyi təqdirdə, gecikmə və büdcədən yayınma halları tez-tez baş verir.)
- **S** Maliyyələşdirmə əvvəlcədən olacaq, yoxsa vəsait işin gedişatı boyunca ayrılacaq, yaxud sistem və ya məhsul dəyişikliyi tamamlandıqdan sonra nağd vəsait ödəniləcək? (Pul vəsaitlərinin axını hansı təsirə məruz qalır?)
- **S** Layihənin xərci nə qədər olacaq?
- **S** Uzunmüddətli perspektivdə nə qədər qənaət olunacaq?
- **S** Bəzi qərarlar üçün "təxmini hesablamalar" məqbul sayıla bilərmi?
- **S** Layihə "sabit büdcəli", yoxsa "üstəgəl xərclər" əsaslıdır?
- **S** Xərclərin kompensasiya edilməsi üçün uçot hansı dəqiqliklə aparılmalıdır?
- **S** Topdan sifarişlər üçün endirim nəzərdə tutulurmu?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MƏLUMATLARIN TOPLANMASI

KEYFİYYƏT

Aşağıdakıları soruşmalı ola bilərsiniz:

- **S** Ölçülməsi lazım olan müəyyən edilmiş nəticələr hansılardır?
- **S** Nəticələri kimlər ölçür və onlar nəticə üzrə nələri ölçdüklərini bilirlərmi?
- **S** Keyfiyyətə kim cavabdehdir?
- **S** Keyfiyyəti nə zaman yoxlayırsınız: başlanğıc mərhələsində, işin gedişatı boyunca, yoxsa layihə yekunlaşdıqdan sonra?
- **S** Qüsursuzluq gözləyirsinizmi? Məqbul hesab edilən xəta səviyyələri hansıdır?
- **S** Keyfiyyət məqbul səviyyələrdən aşağı olduqda prosedur nədən ibarət olmalıdır?
- **S** Hər bir mərhələdə keyfiyyəti təmin etmək üçün hansı addım və ya prosedurlar formalaşdırılmalıdır?
- **S** Funksional imkanlar görünüşdən dahamı vacibdir?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MƏLUMATLARIN TOPLANMASI

KƏMİYYƏT

Kəmiyyətlə bağlı aşağıdakı suallar məqsədəuyğun ola bilər:

- Keyfiyyəti kəmiyyətə qurban vermədən nə qədər istehsal etmək mümkündür?
- Nəticənin/istehsalın hansı səviyyəsində "miqyasdan qənaət" effekti (yaxud miqyas effekti) əldə ediləcək?
- Sizə nə qədər işçi lazımdır?
- Onlar sizə hansı müddətə lazımdır?
- "İtki" və ya "sınama-yanılma"lara yol vermək nə dərəcədə mümkündür (bunun üçün imkanlar hansı səviyyədədir)?
- Hər kəsin öz masası, kompüteri, telefonu və s. olmalıdırmı?
- Ehtiyat resurslara ehtiyacın yaranması ehtimalı nə dərəcədədir?
- Anbarda nə qədər X məhsulu saxlaya bilərik?
- Kadr axını və ya material dövriyyəsi hansı səviyyədədir?
- Tələbatın, istifadənin və s. öhdəsindən gələcəyikmi?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



TEXNİKİ TAPŞIRIQ

Layihə üzrə texniki tapşırığın hazırlanması bu layihənin əhatə dairəsinin və ya iş həcminin müəyyənləşdirilməsinin yekunudur və planlaşdırma mərhələsi başlamamışdan əvvəl razılaşdırılmalıdır. Texniki tapşırıq sənədləşdirilməli, layihə komandası və layihə müəllifi/son istifadəçi arasında müqavilə şəklində təsdiq olunmalıdır.

Texniki tapşırıq iş həcmini təsvir edən texniki sənəddə rəsmiləşdirilə bilər. Nəzərə alın ki, bu sənəd hər zaman 8 başlıqdan ibarət olmalıdır.

İş həcmini təsvir edən texniki sənəd

1. Məqsədlər və nəticələr
2. Layihənin maraqlı tərəfləri və ya müəllifi (bax: "DRUGS")
3. Məhdudiyyətlər
4. Əhatə dairəsi - nələr daxil edilməli, nələr kənarda qalmalıdır (fərziyyələr)
5. Büdcə/resurslar
6. Tamamlanma müddəti/mühüm mərhələlər
7. Risklər və onların azaldılması
8. Kim kimin üçün nə edir? (Vəzifə üzrə tələblər əsasında rol və cavabdehliklər müəyyən edilməlidir ki, heç kim başqasının sahəsinə müdaxilə etməsin.)

Qısacası, bu sənəd işlər lazımi qaydada yerinə yetiriləcəyi halda layihənin verəcəyi nəticələri təsvir etməyə kömək edir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ÖZÜNÜZÜN VƏ KOMANDANIN BACARIQ VƏ FUNKSİYALARININ MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ

Layihə çərçivəsində həm işçi heyətini, həm də tapşırığı idarə etməli olacaqsınız. Ahəngdar bir idarəetməyə nail olmaq üçün təmkin və nəzakət, diplomatiya və bir qədər də bəxt lazımdır!

- **İşçiyönümlü yanaşma** tətbiq edilərkən bir qədər vaxt tələb olunur ki, hər bir komanda üzvünün iştirakına imkan yarada biləsiniz və komanda üzvləri də əksərən layihənin tempini şərtləndirən öyrənmə müddətini idarə edə bilsinlər. Bu yanaşma işə bağlılığı gücləndirə və komandanın riayətkarlığını və sadiqliyini artıra bilər.
- **Tapşırıqyönümlü yanaşma** layihənin ehtiyaclarını işçilərin ehtiyaclarından üstün tutur və bir qayda olaraq, möhlətin çox məhdud olduğu hallarda tətbiq edilir. Təəssüf ki, hər şeyin dünəndən hazır olmasını istəyən layihə müəllifləri artdıqca daha çox qeyri-real və ya keyfiyyəti kəmiyyətə qurban verən möhlətlər müəyyən edilir və belə hallar normaya çevrilir. Riayətkarlıq və işə bağlılığa nail olmaq çətindir və layihənin gedişatında böhran əleyhinə idarəetmə tələb oluna bilər.

Seçmək məcburiyyətində qalmaya bilərsiniz, ancaq seçim etməli olsanız, birinci növbədə işçiyönümlü yanaşmaya üstünlük verin. Bundan əlavə, bacarırsınızsa, növbəri səhifədə göstərildiyi kimi, uyğun işçiləri seçməyə çalışın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KOMANDANIN BACARIQ VƏ FUNKSİYALARININ MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ

Professor Belbinin apardığı araşdırma göstərir ki, hər bir komandanın fərdləri bir-birindən fərqli olur, buna görə də eyni layihə çərçivəsində çalışan, eyni bacarıqlara malik insanlar fərqli davranış nümayiş etdirə bilərlər. Layihənin müəllifi, lideri və ya komanda üzvü olmağınızdan asılı olmayaraq, onların davranışları sizə təsir edəcək.

Funksional bacarıqlarından və biliklərindən asılı olmayaraq, insanların layihə komandası daxilində təbiətən meyil göstərdikləri rol və ya funksiyaları müəyyən etmək üçün Belbinin komanda təsnifatını diqqətinizə çatdırırıq.

Koordinator	Məqsədləri dəqiqləşdirir, ümumiştirak əsasında qərar qəbulunu təşviq edir, lakin "sözün əmələ keçirilməsi"ni başqasına həvalə edə bilər.
Formalaşdıran	Çətin işlərə cəsarətləndirir, dəyişikliklər zamanı yol göstərir, lakin hər kəsdən davranışını dərhal dəyişməsini gözləyə bilər.
İcraçı	İdeyaları praktiki tədbirlərə (və ya texniki sənədi planlara) çevirir, lakin başqalarının əldə etdiyi nəticələrə uyğunlaşmaya bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KOMANDANIN BACARIQ VƏ FUNKSİYALARININ MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ

Gizli təhrikçi	Yaradıcı və qeyri-standart yanaşma nümayiş etdirsə də, planın necə icra edilməli olduğuna laqeyd qala bilər.
Resurs araşdırıcısı	Başqa komandaların uğurlu iş üsulunu öyrənsə də, planlaşdırma mərhələsi bitdikdən sonra, adətən, həvəsini itirir.
Komanda işçisi	Komanda üzvlərini diplomatik üsullarla həvəsləndirir və dəstəkləyir, amma layihənin uğuru hesabına münaqişədən yayına bilər.
Nəzarətçi-qiymətləndirici	Bütün variantları görür, mühüm mərhələləri izləyir, lakin başqalarını ruhlandırmağa həvəsi olmaya bilər.
Tamamlayıb bitirən	Dəyişikliyin vaxtında təmin edilməsini istəyir, lakin hər şeyi özü etməyə can atır və nəticələrə görə əbəs yerə narahat olur.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ÖZ BACARIQ VƏ FUNKSİYALARINIZIN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ

Layihəyə başlamamışdan əvvəl sizin və digər komanda üzvlərinin layihəyə verəcəyi töhfəni aydınlaşdırmaq faydalı ola bilər. Bu, aradan qaldırılmalı olan boşluqları müəyyən edə və komanda ruhunu, özünəinamı gücləndirə bilər. Aşağıdakı sualları cavablandırmaqda fayda var:

- **S** Hansı bacarıqlarınız var?
- **S** Hansı müvafiq biliklərə maliksiniz?
- **S** Sonuncu dəfə nə öyrənmisiniz? Kağıza qeyd edin!
- **S** Bu layihəyə təhkim olunmusunuz, yoxsa, sadəcə, tam iş günündə (yaxud tam ştat) 2 vəzifədə çalışırsınız?
- **S** Layihədən nə əldə etmək istəyirsiniz?
- **S** Qiymətləndirmənizi kim aparacaq?
- **S** Probleminiz olarsa və ya uğur qazansanız, birbaşa rəhbəriniz bundan necə xəbər tutacaq?
- **S** Komanda yoldaşlarının ehtiyacları ilə kim məşğul olur?
- **S** Hansı situasiyalarda özünüzü ən yaxşı şəkildə göstərirsiniz?

"Dəyişiklik - "yuxarı"ların "orta"lardan "aşağı"lara tətbiq edilməsini istədiyi bir tədbirdir".
Rozabet Moss Kanter

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LAYİHƏNİN ƏHATƏ DAİRƏSİNİN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ

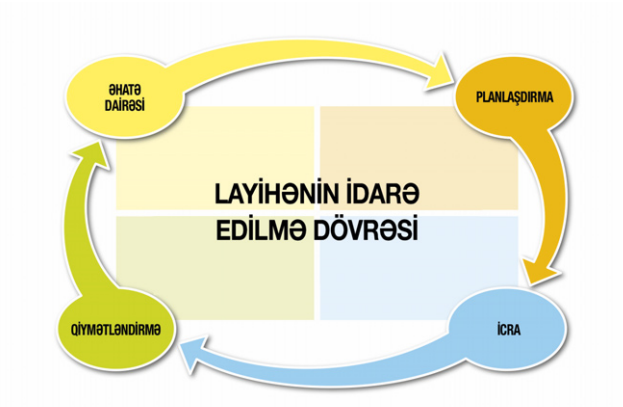
GÜNDƏMİN DÜZGÜN MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLMƏSİ



Layihənin əhatə dairəsinin təsdiq edilməsinə kömək məqsədilə planlaşdırmaya başlamamışdan əvvəl bu sualların cavablarını bilməlisiniz:

- **S** Həll yolunuz kimlərə yararlı olmalıdır?
- **S** Bu həll yolu hansı nəticə və faydaları verəcək?
- **S** Hansı xərc və ya cərimələrdən yayınmaq istəyirsiniz?
- **S** Hansı məhdudiyyətlər tətbiq olunur?
- **S** Nəyin baş verməsini istəyirsiniz?
- **S** Nəyin baş verməməsini istəyirsiniz?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



LAYİHƏNİN PLANLAŞDIRILMASI

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LAYİHƏNİN İDARƏ EDİLMƏ DÖVRƏSİ: II ADDIM



Əvvəlki fəsillərdə də qeyd etdiyimiz kimi, plan tərtib etmək barədə hətta düşünməmişdən əvvəl belə, bir çox vacib məlumatları toplamalı və mənimsəməliyik. Haraya üz tutduğunuzu bilmədən hansı yolla gedəcəyinizi necə müəyyən edə bilərsiniz ki?!

Planlaşdırma aşağıdakıları əhatə etməlidir:

- **Variantların nəzərə alınması:**
  - əsas məsələlərin önə çıxarılması;
  - ideya və fikirlərin formalaşması;
  - qərar qəbulu üzrə "5 C" metodundan istifadə (bax: səh. 49);
  - "5 M" resurslarınızın qiymətləndirilməsi (bax: səh. 53).

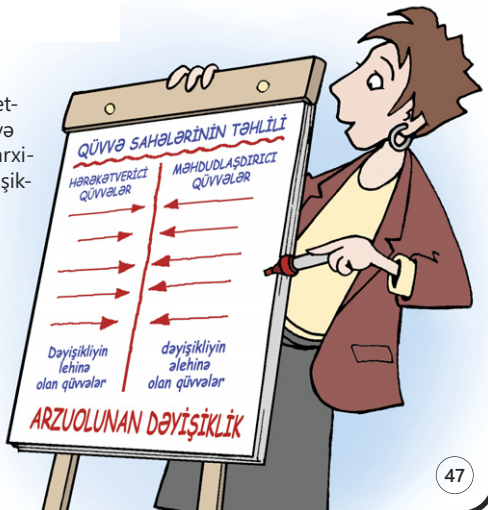
- **Planın yazılması:**
  - diaqram və qrafiklərdən istifadə

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

QÜVVƏ SAHƏLƏRİNİN TƏHLİLİ

Bu alət çətin və mübahisəli mövzuların və ya siyasi cəhətdən həssas məsələlərin həllində fayda verir, məsələn: iş rejiminə, maliyyə paketlərinə dəyişiklik edilərkən, yaxud rəhbərliyin və işçi heyətinin razılığını tələb edən vəzifə iyerarxiyasına (və ya tabelilik strukturu) irihəcmli dəyişikliklər edilərkən və s. Dəyişikliyin lehinə və əleyhinə olan qüvvələrin çəkisi məsələsini həll etməlisiniz.

Əsas məsələ oxların uzunluğunun bu və ya digər məsələ üzrə müəyyən etdiyiniz çəkiyə uyğun olmasını təmin etməkdir. Bəzi oxlar özləri özlərini ləğv edir və geriyə nəzərdə tutulan dəyişiklikləri həyata keçirə bilib-bilməyəcəyinizə dair ehtimallar balansı qalır. Heç olmasa, işə gözüyumulu başlamayacaqsınız!



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LAYİHƏNİN PLANLAŞDIRILMASI

QÜVVƏ SAHƏLƏRİNİN TƏHLİLİ ÜZRƏ DİAQRAM



Bu diaqram əsas məsələləri önə çıxarmaq, iş planlarını müəyyən etmək üçün mexanizm təmin edir. Nümunəmiz kompüter sisteminin müasirləşdirilməsinə aiddir. Bütün (lehinə olan) hərəkətverici qüvvələr xarici təsirə məruz qalır. Bütün məhdudlaşdırıcı (əleyhinə olan) qüvvələr daxili qüvvələrdir, odur ki, onlarla bağlı bir tədbir görə biləcəksiniz, amma necə? Hərəkətverici qüvvələrdən daha çox fayda əldə etmək, məhdudlaşdırıcı qüvvələrin öhdəsindən gəlmək üçün lazımi tədbirləri əks etdirən üçüncü sütunu təsəvvür edin. Ox nə qədər uzundursa, göstərdiyi təsir də bir o qədər çoxdur. Hansı istiqamətdə qüvvə daha güclüdür?

Lehinə Qüvvələr	Əleyhinə qüvvələr
Dəyişiklik zərurətinin qəbul edilməsi	Təhlükəsizliyin itirilməsi
Sorğulara tez cavab almaq istəyən müştərilərin/təchizatçıların təzyiqləri	Bilinməzlik qarşısında qorxu
Bazar payının itirilməsi	Adət/ənənə
Tamamlanmamış işlər	Səhv etmək qorxusu
Xərcləri azaltmaq zərurəti	Razılaşdırılmış iş təcrübələri
Rəqabət	Hazırkı sistem təchizatçısı ilə formalaşmış münasibətlər
Şöbələrarası sistemlərin bir-biri ilə uyğunsuzluğu	Öyrənmə dövrəsində məhsuldarlığın itirilməsi
Verilənlərin qorunması üzrə tələblər	Hazırkı sistemi əldən buraxmamaq istəyi
("PESTLE" təhlilini bir daha nəzərə alın)	Vəsaitlərin cəlb edilməsi
	Bacarıq əskikliyi

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

VARİANTLARIN NƏZƏRƏ ALINMASI



Dəyişikliyin "7 S" üzərində təsirini nəzərdən keçirin (əslində, onlara layihədən sonrakı mərhələdə nəzər salırıq, lakin eyni modeli planlaşdırma mərhələsində də tətbiq etmək olar):

"Consider" – Nəzərə alın:
- layihənin xarakterini, vaxtını və başqa məhdudiyyətləri dəqiqləşdirin;
- özünüzdən və başqalarından hansı məlumatlara ehtiyac duyduğunuzu soruşun;
- **məqsədləri müəyyən edin**.

"Consult" – Məsləhətləşin:
- maksimum miqdarda məlumat toplayın;
- prosesə cəlb edilmiş şəxslərin və ya onların nümayəndələrinin iştirakı ilə toplantı çağırın;
- lazım gələrsə, **beyin fırtınası təşkil edin**;
- məsləhətləşmənin hansı məqamda bitəcəyini qərarlaşdırın.

"Crunch" – Məlumatları işləyin:
- bütün variantları qiymətləndirin və qərar qəbul edin;
- icra planınızı yazın.

"Communicate" – Məlumat verin:
- baş verəcəklər, onların səbəbləri və kimlərə təsir göstərəcəyi barədə məlumat verin;
- məlumatlandırmanı qərarın yazılı təsdiqi ilə əsaslandırın;
- hər kəsin qərarın nə vaxt icra ediləcəyini başa düşdüyünə əmin olun.

"Check" – Yoxlayın:
- məlumatlandırmanın aparılıb-aparılmadığını yoxlayın;
- effektivliyi izləmək üçün seçmə yoxlamalar aparın;
- qərarın təsirini qiymətləndirin və **islahedici tədbir görün**.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PLANIN YAZILMASI

Planlar aşağıda qeyd edilmiş addımlar üzrə tərtib edilməlidir:



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LAYİHƏNİN PLANLAŞDIRILMASI

KOMANDA STANDARTLARI



Komandanızı "Layihənin əhatə dairəsinin müəyyən edilməsi" fəslində müzakirə edildiyi qaydada seçə bilib-bilmədiyinizdən asılı olmayaraq, planlaşdırmada onların da iştirak etməsini təmin edərək komandaqurma üçün daha bir yaxşı fürsət əldə etmiş olursunuz. Hər halda, planlar təcrid olunmuş şəkildə tərtib edilməməlidir. Yeni komandaların

- Yaxşı komanda qurmaq üçün nə lazımdır?
  - əsas bacarıqlar (Belbinin komanda rolları);
  - effektiv prosedurlar;
  - inkişaf mərhələləri və "SWOT" təhlilinin tətbiqi.
- Komandamız...
  - bir-birləri üçün;
  - maraqlı tərəflər üçün daha effektiv necə çalışa bilər?
- Komanda işin gedişatında uğurunu ölçmək və qiymətləndirmək üçün mühüm mərhələləri necə müəyyən edə bilər?
- Komanda məlumatları...
  - liderə;
  - öz aralarında;
  - maraqlı tərəflərə daha effektiv necə ötürə bilər?
- Komanda insan resurslarından daha effektiv necə istifadə edə bilər?
- Komanda effektiv necə idarə edilə bilər?
- Komanda özünü necə qiymətləndirəcək/ necə qiymətləndiriləcək?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LAYİHƏ KOMANDASI İLƏ BAĞLI MƏSƏLƏLƏRİ

Layihənin əvvəlində komandanızla toplantı keçirən zaman mütləq aşağıdakı məsələləri onlarla müzakirə edin:

- Nə üçün toplaşıblar – missiya
- Nə edəcəklər – məqsədlər
- Gedişatı necə müəyyən edəcəklər – gedişatın planlaşdırılması, mühüm mərhələlər, məlumatlandırma və əks-əlaqə
- Onların mənfəəti nədir – təqdir
- Onlara yardım lazım olduqda nə baş verir – dəstək.



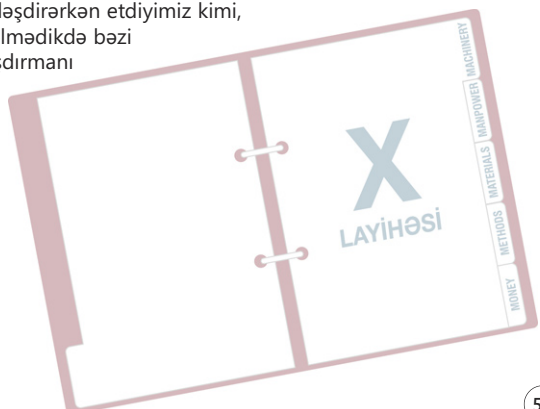
Sadəcə bacarıqlara deyil, şəxsi keyfiyyətlərə əsasən seçim edin (bax: səh. 41-42).

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

"5 M" TƏHLİLİ

Artıq qeyd etdik ki, planlaşdırmada bütün variantlar nəzərə alınmalıdır. Lakin layihənin iş həcmini müəyyənləşdirərkən etdiyimiz kimi, tapşırıqları idarə edilən hissələrə bölmədikdə bəzi variantlar gözdən qaça bilər. Planlaşdırmanı asanlaşdırmağın yollarından biri variantları "5 M" çərçivəsində nəzərdən keçirməkdir:

- "**M**achinery" – maşın və avadanlıqlar
- "**M**anpower" – işçi qüvvəsi
- "**M**aterials" – materiallar
- "**M**ethods" – metodlar
- "**M**oney" – pul vəsaiti



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LAYİHƏNİN PLANLAŞDIRILMASI

"5 M" TƏHLİLİ



Çətinlik (problem/maneə)	Maşın və avadanlıqlar	İşçi qüvvəsi	Materiallar	Metodlar	Vəsait
1					
2					
3					
4					
5					

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

"5 M" TƏHLİLİ



MAŞIN və AVADANLIQLAR

- **S** Hansı kompüterlər və ya alətlər tələb olunur?
- **S** Layihəni yerinə yetirmək üçün hansı nəqliyyat vasitələri, otaqlar, stullar, masalar, marker lövhəsi və s. tələb olunur?

İŞÇİ QÜVVƏSİ

- **S** Hansı insan resursları tələb olunacaq?
- **S** Hansı müddətə?
- **S** Qiymətləndirmə necə aparılacaq?
- **S** Onlar necə idarə ediləcəklər?
- **S** Onların hansı bacarıqları var və ya yoxdur?
- **S** İstifadəçiləri və layihə üzvlərini inkişaf etdirmək üçün hansı təlim proqramı keçilməlidir?
- **S** Layihəyə başlamamışdan əvvəl bu kitabı oxumalıdırlarmı?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

"5 M" TƏHLİLİ



MATERİALLAR

- **S** Hansı xammal tələb olunur?
- **S** Bu materialları haradan əldə edə bilərik?
- **S** Daha uzunömürlü, qulluğu daha asan, daha portativ materialların əldə edilməsi və s. üçün daha çox vəsait sərf etməyə dəyərmi?
- **S** Yeni materiallar sistemə, xüsusi bacarıqlara dəyişikliklərin edilməsini və s. tələb edəcəkmi?

METODLAR

- **S** Layihənin bütün müzakirələrinin əsaslanacağı "ortaq vasitə" kimi hansı metodlardan istifadə ediləcək (məs: Qant diaqramları)?
- **S** Məlumat layihə komandası və son istifadəçilərə necə çatdırılacaq?
- **S** Layihə rəhbərinə hansı qaydada hesabat veriləcək – gündəlik, həftəlik, yoxsa aylıq?
- **S** Nə qədər məlumat bildirilməlidir?
- **S** Hansı marketinq metodları tələb olunur? (Daxildə və xaricdə layihə konsepsiyasını satmaq üçün marketinq planı hazırlamaq zəruri ola bilər.)

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

"5 M" TƏHLİLİ



PUL VƏSAİTİ

- **S** Məqsədə nail olmaq üçün nə qədər maliyyə vəsaiti tələb olunur?
- **S** Nə qədər büdcə ayrılıb?
- **S** Hansı xərclərə qənaət ediləcəyi proqnozlaşdırılıb?
- **S** Layihəni "işə salmaq" üçün qısamüddətli xərc nə qədər olacaq?
- **S** Layihənin pul axınına təsiri necə olacaq?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



"5 M" TƏHLİLİ

NÜMUNƏ

Bu nümunədə komanda layihəsi 60 nəfərlik işçi heyəti olan şirkətin şəhərin başqa hissəsinə köçürülməsindən ibarətdir. "5 M" təhlil metodunu tətbiq edərək aşağıdakı məsələləri önə çıxarmaq mümkündür.

MAŞIN və AVADANLIQLAR

- Köçmək üçün hansı ölçüdə nəqliyyat vasitəsi tələb olunur? Hər birindən neçə ədəd?
- Stasionar və ya ağır avadanlıqları daşımaq üçün xüsusi bir nəqliyyat vasitəsi və ya qurğuya ehtiyac varmı?

İŞÇİ QÜVVƏSİ

- Daxili, yoxsa xarici resurslardan istifadə edilməlidir?
- Bütün avadanlıq və mebelləri daşımaq üçün yükdaşıma şirkəti cəlb olunacaqmı? Yaxud daxili və xarici resursların kombinasiyası daha yaxşı ola bilər?
- Hansı əlavə yardım tələb olunacaq?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



"5 M" TƏHLİLİ

NÜMUNƏ (davamı)

MATERİALLAR

- Daşınacaq əşyaları qablaşdırmaq üçün yeşik, karton qutu və s. varmı?
- Hansı əşyalar mütləq surətdə daşınmalıdır?
- Bizə hansı yeni materiallar lazım olacaq (məsələn, kabel, ştepsel və elektrik yuvaları, yeni xalça örtüyü)?

METODLAR

- Daha ucuz resursdan daha çox istifadə daha bahalı alternativə olan ehtiyacı aradan qaldıra bilərmi?
- Şirkətin hissə-hissə daşınması məqsədəuyğun ola bilərmi, yoxsa hər kəs eyni vaxtda köçməlidir?

PUL VƏSAİTİ

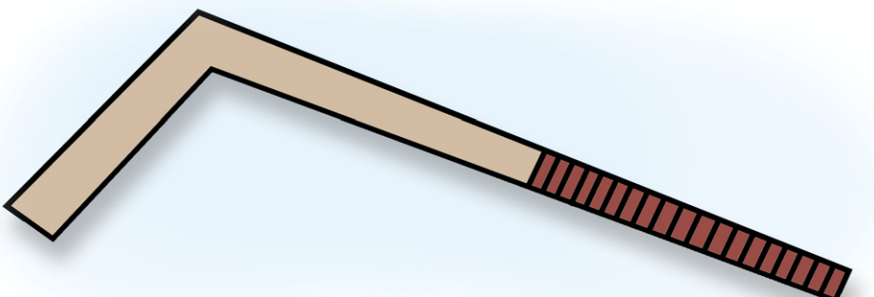
- İşçi heyətini və avadanlıqları köçürmək üçün nə qədər pul vəsaiti mövcuddur?
- Daşımanı köçən işçilər özlərimi yerinə yetirəcək, başqa sözlə desək, onlar furqon (və ya yük-sərnişin avtomobili) icarəyə götürməli olacaqlarmı, kompüterləri və başqa əşyaları daşıya biləcəklərmi?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LAYİHƏNİN PLANLAŞDIRILMASI

"HOKKEY ÇUBUĞU" EFFEKTİ

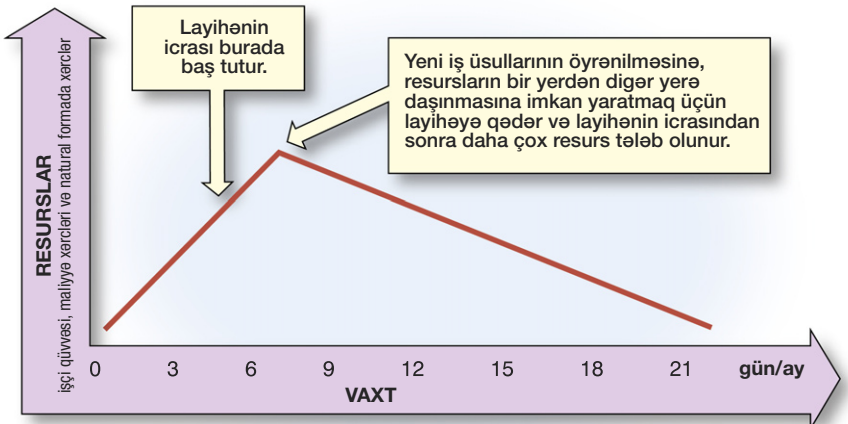
Dəyişikliyə qədər və ondan dərhal sonra hər zaman daha çox resursa ehtiyac duyacaqsınız. Məhz bu mərhələdə əsəblərinizə hakim olmalı, təmkininizi qorumalısınız, çünki kadrlar və resurslar olduqca məhdud olacaq, işçilərin azad edilməsi ilə bağlı güclü təzyiqlərə məruz qalacaqsınız. Layihənin bu mərhələsində məzuniyyət planlaşdırmayın; əsas dəyişikliklərin tətbiqindən bir qədər əvvələ planlaşdırın – ya da 3 ay sonraya planlaşdırın ki, bu mərhələdə itirdiyiniz gücünüzü bərpa edə biləsiniz!



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LAYİHƏNİN PLANLAŞDIRILMASI

"HOKKEY ÇUBUĞU" EFFEKTİ



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TAPŞIRIQ, YOXSA LAYİHƏ?



Yerinə yetirilən hər hansı bir iş nə zaman layihə, nə zaman gündəlik idarə edilən bir tapşırıq olur? Bəlkə də, bu sualın cavabı belə məsələlər barədə düşünərkən müəyyən etdiyimiz fərqlərdə gizlənir.

Müəyyən bir plan, prosedur və ya təşkilati sistemə, həmçinin aydın ünsiyyət kanallarına malik olduqda və bütün bunlar müəyyən bir müddət boyunca tətbiq edildikdə biz **qeyri-şüuri şəkildə bacarıqlı və ya səriştəli oluruq**.

Lakin layihə rəhbəri) /lideri tanış olmayan, müəyyən edilməmiş və ya qeyri-müəyyən tapşırıqlar yerinə yetirirsə, ünsiyyət kanalları naməlumdursa, bu halda o, şüurlu olaraq bacarıqlı və ya səriştəlidir.

Layihənin idarə edilməsində planlaşdırmanın rolu ünsiyyət zamanı müəyyənliyi, konkretliyi və aydınlığı təmin etmək – ***xaosdan nizam yaratmaqdan*** ibarətdir!

Növbəti səhifədə tapşırıq və layihə arasındakı əsas fərqləri daha dəqiq başa düşəcəksiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TAPŞIRIQ, YOXSA LAYİHƏ?



Tapşırıqların gündəlik idarə edilməsi ilə layihənin idarə edilməsi arasındakı fərqlər:

Məsələ	Gündəlik tapşırıq	Layihə
Yerinə yetirilmə qaydası:	Tanış	Tanış olmayan
İşçi heyəti:	Məlum	Müvəqqəti
Komanda vəzifələri:	Müəyyən edilmiş	Qeyri-müəyyən
Münasibətlər:	Əməkdaşlıq	Razılaşdırıla bilən
Səlahiyyət:	Aydın mövqe	Kiçik/dolayı
Məlumat mənbəyi:	Hər zamankı	Yeni/qeyri-müəyyən
Dəyişikliyə münasibət:	Arzuedilən	Çox vacib
Hərəkətverici qüvvə :	Sistemin dəstəyi	Sistemin təhlükəsi
Tamamlanma müddətləri:	Vaxtı uzadılmış/ uzunmüddətli	Məhdud/ həddi olan
Koordinasiya:	İyerarxik	Şəbəkə/matris

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LAYİHƏNİN PLANLAŞDIRILMASI

QANT DİAQRAMLARI



Bütün layihənin idarə edilməsi üzrə alətlər arasında, bəlkə də, ən asan başa düşülən, istifadəsi ən rahat olan və ən əhatəli alət bu diaqramlardır. Qant diaqramları zaman, xərc, keyfiyyət və kəmiyyət üzrə nəticələri öncədən təxmin etməyə və daha sonra yenidən əvvələ qayıtmağa imkan verir.

Bu alət layihənini işçi heyəti, resursları, tarixləri, üst-üstə düşən işləri və əsas elementləri barədə düşünməyə kömək edir və 10 ayrı Qant diaqramını bir ümumi diaqramda birləşdirmək mümkündür.

Qant diaqramı layihə mərhələləri və ya addımları arasındakı vaxt əlaqəsini qrafik formasında nümayiş etdirən üfüqi histoqramdır. Diaqrama bu aləti 1900-cü illərin əvvəllərində təqdim etmiş sənaye mühəndisi Henri Qantın adı verilib. Layihənin hər bir addımını onun icrası üçün ayrılmış müddəti bildirən xətlər əks etdirir. Tamamlandıqdan sonra Qant diaqramı işlərin axınını ardıcıllıqla göstərməklə yanaşı, eyni vaxtda həyata keçirilə biləcək işləri də əks etdirir.

Qant diaqramını tərtib edərkən layihənin tamamlanması üçün tələb olunan addımları sıralayın və müddətləri təqribi hesablayın. Daha sonra addımları diaqramın sol tərəfində, vaxt intervallarını isə aşağı hissədə sıralayın. Hər bir addım üçün bu addım üzrə planlaşdırılmış başlama tarixindən tamamlanma tarixinə qədər uzanan xətt çəkin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LAYİHƏNİN PLANLAŞDIRILMASI

QANT DİAQRAMLARI



Bəzi paralel addımların eyni vaxtda həyata keçirilməsi mümkündür, lakin onlardan biri digərindən daha uzun müddət davam edə bilər. Belə üst-üstə düşmələr daha qısamüddətli addımlara başlamaq üçün müəyyən uyğunlaşma imkanı verir, bir şərtlə ki o, sonrakı addımlara plan üzrə davam edə bilmək üçün vaxtında tamamlansın. Bu situasiya addımın tamamlanacağı xəttə qədər punktirlə göstərilə bilər.

Qant diaqramı tamamlandıqdan sonra layihə üçün tələb olunan minimum vaxtı, addımların düzgün ardıcıllığını, hansı addımların eyni vaxt intervalında həyata keçirilə biləcəyini görəcəksiniz.

Faktiki irəliləyişi də qrafikləşdirməklə Qant diaqramının faydalılığını daha da artıra bilərsiniz. Bu məqsədlə, adətən, orijinal xəttin altında hər bir addımın faktiki başlama və bitmə tarixlərini göstərən fərqli rəngdə xətt çəkilir. Bu sizə layihənin plana uyğun olaraq davam edib- etmədiyini asanlıqla müəyyən etmək imkanı verir.

Qant diaqramlarının fəaliyyətlərarası qarşılıqlı asılılığı göstərmək imkanı məhduddur. Addımların adi arıdıcıllıqla davam etdiyi layihələrdə bu diaqramlar layihənin idarə edilməsi üçün lazım olan dəqiq və yetərli məlumatları əks etdirə bilər. Lakin bir neçə addımın eyni anda yerinə yetirildiyi və müxtəlif addımlar arasında yüksək qarşılıqlı asılılığın mövcud olduğu hallarda "PERT" diaqramları (növbəti səhifələrdə müzakirə edəcəyik) daha optimal variantdır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LAYİHƏNİN PLANLAŞDIRILMASI



QANT DİAQRAMLARI

NÜMUNƏ

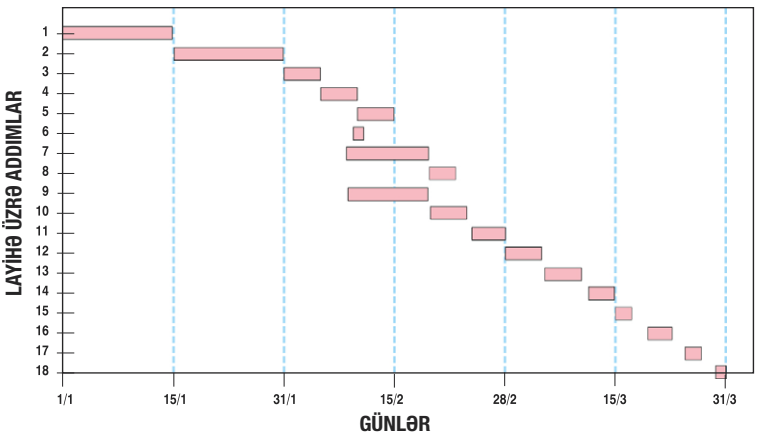
Fabrikin inşa edilməsi layihəsini nümunə olaraq götürsək, təqribi müddətlərlə birlikdə müəyyən edilmiş addımlar aşağıdakı kimi ola bilər:

Layihə üzrə addımlar	Günlər
1. İş planlarının hazırlanması	15
2. Tikinti üçün icazənin alınması	16
3. Təməlin hazırlanması/tökülməsi	5
4. Divar və damın hörülməsi	5
5. Dam örtüyünün çəkilməsi	5
6. Pəncərələrin quraşdırılması	1
7. Xarici (daş və ya kaşı) örtük	10
8. Xarici boya örtüyü	3
9. Elektrik naqillərinin çəkilməsi	10
10. İsitmə/ventilyasiya sistemləri	5
11. İzolyasiya	5
12. Gips-karton örtüyünün çəkilməsi	5
13. İç qapıların quraşdırılması	5
14. İç boyama	3
15. Elektrik avadanlıqlarının quraşdırılması	2
16. Təmizlik	3
17. Döşəmə örtüklərinin çəkilməsi	2
18. Müştəriyə təhvil (mərasim)	1
Layihə müddəti	85
Layihə resursu	101

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

QANT DİAQRAMLARI

NÜMUNƏ



Nəzərə alın ki, 5, 6, 7 və 9-cu addımlar paralel yerinə yetirilə bilər, buna görə də layihə müddətinə bu addımlar üzrə ən uzun müddət, yəni yalnız 10 gün əlavə edilir.

Beləliklə, toplam resurs günlərindən 16 gün (5+1+10) çıxılır və layihənin icra müddəti 85 gün müəyyən edilir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

"PERT" DİAQRAMLARI



"PERT" ("Program Evaluation and Review Technique") – "proqramın qiymətləndirilməsi və təhlili texnikası"nın qısaltmasıdır. Sadə, amma effektiv olan və layihəni planlaşdırmaq üçün tətbiq edilən "PERT" diaqramları illərdir ki, uğurla istifadə edilir. Bu alət Qant diaqramlarının daha mürəkkəb formasıdır və çoxaddımlı layihələr üçün uyğundur. "PERT" diaqramları bir neçə adla tanınır, onların arasında aşağıdakılar da var:

- Kritik yol təhlili ("CPA" – "Critic Path Assesment")
- Kritik yol metodu ("CPM" – "Critic Path Method")
- Şəbəkə təhlili ("NA" – "Network Analysis")
- Məntiqi diaqramlar

"PERT" diaqramının əsas rolu aşağıdakıların vizual təsvirini yaratmaqdan ibarətdir:

- layihə addımlarının məntiqi ardıcıllığı;
- layihənin kritik addımları;
- addımlar arasındakı əlaqələr;
- hər bir addım üzrə tamamlanma müddəti;
- layihə üzrə vaxt ehtiyatı və ya vaxt rezervi;
- resursları nəticələrə təsir etmək məqsədilə tənzimləmək fürsəti.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



"PERT" DİAQRAMLARI

PLANIN YAZILMASI

"PERT" diaqramının tərtib edilməsi 7 sadə mərhələdən ibarət bir prosesdir:

1. Addımların (fəaliyyətlərin) icra qrafikini tərtib edin.
2. Addımlar (fəaliyyətlər) arasındakı əlaqəni qiymətləndirin.
3. Düyünləri (kəsişmə nöqtələrini) sxemləşdirin.
4. Diaqramın əlaqə xətlərini çəkin.
5. Hər addım üzrə tamamlanma vaxtlarını daxil edin.
6. Kritik yolu qiymətləndirin.
7. Layihənin tamamlanma müddətini və vaxt ehtiyatını hesablayın.

1. **İcra qrafikini** tərtib edin.

Fəaliyyətin və ya addımın icra qrafikində layihənin aşağıdakı aspektləri ətraflı izah edilir:

- fəaliyyət və ya addım;
- tamamlanma müddəti;
- digər fəaliyyətlərlə (addımlarla) əlaqə.

Növbəti səhifədə fəaliyyətin icra qrafikininin nümunəsi ilə tanış olacaqsınız.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



"PERT" DİAQRAMLARI

I MƏRHƏLƏ: FƏALİYYƏTİN İCRA QRAFİKİ

Qrafikin necə tərtib edildiyini göstərmək üçün gündəlik nümunələrin birindən istifadə edəcəyik. Bir fincan çayın hazırlanmasına layihə kimi baxıb lazım ola biləcək bütün fəaliyyətləri və ya addımları nəzərdən keçirək və hər birinə sərf olunacaq vaxtı qiymətləndirək. Süd və şəkər əlavə etməyin sonrakı mərhələlərə aid olduğunu hesab edəcəyik.

FƏALİYYƏTİN SIRA NÖMRƏSİ	FƏALİYYƏT	MÜDDƏTİ	ƏLAQƏ
01	Çaydanı su ilə doldurun	30 saniyə	
02	Qaynamağa qoyun	180 saniyə	
03	Çayniki çıxarın	20 saniyə	
04	Çay qutusunu çıxarın	20 saniyə	
05	Qaşıq çıxarın	20 saniyə	
06	Çaynikə quru çay tökün	20 saniyə	
07	Fincan çıxarın	20 saniyə	
08	Çaynikə qaynar su əlavə edin	40 saniyə	
09	Çayın dəmlənməsini gözləyin	150 saniyə	
10	Çayı fincana süzün	30 saniyə	
11	Çayı qarışdırın	10 saniyə	

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



"PERT" DİAQRAMLARI

II MƏRHƏLƏ: FƏALİYYƏTLƏRARASI ƏLAQƏNİN QİYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

Qrafikin tamamlanmasında növbəti mərhələ hər bir fəaliyyət (addım) arasında xronoloji əlaqənin qiymətləndirilməsindən ibarətdir. Növbəti fəaliyyət (addım) başlamamışdan əvvəl hansısa fəaliyyət (addım) başa çatmalıdırmı? Beləliklə, çayın hazırlanması üçün tərtib etdiyimiz fəaliyyətin icra qrafiki artıq aşağıdakı kimi olacaq:

FƏALİYYƏTİN SIRA NÖMRƏSİ	FƏALİYYƏT	MÜDDƏTİ	ƏLAQƏ
01	Çaydanı su ilə doldurun	30 saniyə	
02	Qaynamağa qoyun	180 saniyə	01-ci addımdan sonra
03	Çayniki çıxarın	20 saniyə	
04	Çay qutusunu çıxarın	20 saniyə	
05	Qaşıq çıxarın	20 saniyə	
06	Çaynikə quru çay tökün	20 saniyə	03, 04 və 05-ci ad-n sonra
07	Fincan çıxarın		20 saniyə
08	Çaynikə qaynar su əlavə edin	40 saniyə	02 və 06-cı ad-n sonra
09	Çayın dəmlənməsini gözləyin	150 saniyə	08-ci addımdan sonra
10	Çayı fincana süzün	30 saniyə	07 və 09-cu ad-n sonra
11	Çayı qarışdırın	10 saniyə	05 və 10-cu ad-n sonra

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



"PERT" DİAQRAMLARI

III MƏRHƏLƏ: DÜYÜNLƏRİ SXEMLƏŞDİRİN

Diaqram düyünlərinin (kəsişmə nöqtələrinin) sxemləşdirilməsi bütün əsas məlumatların müvafiq yerdə göstərilməsi üçün sadə və aydın bir metoddur. Hər bir fəaliyyət üzrə bir düyün olur: düyünləri sxemləşdirərkən 5 komponentdən ibarət bir xana əmələ gəlir.

Fəaliyyətin sıra nömrəsi		Müddət Ən erkən bitmə vaxtı	
Fəaliyyət			
Müddət		Ən gec bitmə vaxtı	

Sonradan məlum olacaq səbəblərə görə, "PERT" diaqramını çəkənə qədər bitmə vaxtı haqda məlumatı daxil edə bilməyəcəyik. Lakin hər bir **başlanğıc fəaliyyəti** üçün qalan məlumatları daxil edə bilərik və bizim qrafikimizdə başlanğıc fəaliyyətləri aşağıdakılardır:

Çaydanı su ilə doldurun.
Çayniki çıxarın.
Çay qutusunu çıxarın.
Qaşıq çıxarın.
Fincan çıxarın.

Bunlar başlanğıc fəaliyyətləridir, çünki qrafikdən də gördüyümüz kimi, onların başlaması əvvəlki fəaliyyətlərin heç birindən asılı deyil. Bu mərhələdə resursların logistikası deyil, sadəcə fəaliyyətlərin qarşılıqlı asılılığı bizə məhdudiyyət yaradır.

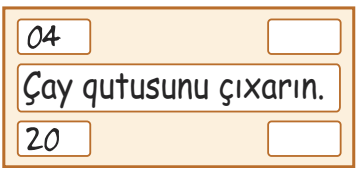
Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



"PERT" DİAQRAMLARI

III MƏRHƏLƏ: DÜYÜNLƏRİ SXEMLƏŞDİRİN

Məsələn, "*Çay qutusunu çıxarın*" düyünü aşağıdakı kimi olmalıdır:



Növbəti mərhələni asanlaşdırmaq üçün faydalı üsullardan biri də hər bir bəndi yapışqanlı qeyd kağızı ilə göstərməkdir. Bu yolla, onları diaqram boyunca hərəkət etdirə, prosesin effektivliyini öyrənə bilərsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



"PERT" DİAQRAMLARI

IV MƏRHƏLƏ: DİAQRAMIN ƏLAQƏ XƏTLƏRİNİ ÇƏKİN

Bütün başlanğıc fəaliyyətlərimiz diaqramımızın sol tərəfində şaquli istiqamətdə göstərilir (bax: səh. 78). Bu onların **paralel şəkildə həyata keçirilə** biləcəyini göstərir, hərçənd paralel icranın mümkünlük dərəcəsi yalnız sağ tərəfdəki yuxarı və aşağı xanalar tamamlandıqdan sonra aydın olacaq. Hələlik isə diaqram vaxt qrafikinin səhifə boyunca soldan sağa axdığını təsəvvür etməyə kömək edir.

Layihə planı bu başlanğıc fəaliyyəti düyünlərinin sağına doğru inkişaf edəcək, 01-ci fəaliyyətin sağına doğru 02-ci fəaliyyətin daxil edilməsi ilə başlayacaq – onlar arasındakı əlaqə qrafikin əvvəlində müəyyən edilmişdi. 06-cı fəaliyyət (Çaynikə quru çay tökün) 03, 04 və 05-ci fəaliyyətlərin sağına doğru 02-ci fəaliyyətin altına gəlib çıxacaq. Düyünləri müvafiq qaydada birləşdirmək üçün xətlər çəkin.

Növbəti mərhələ diaqramda birləşdici xətləri (və ya yolları) çəkdikdən sonra çatışmayan bitmə vaxtlarını müvafiq xanalara daxil edərək düyünləri tamamlamaqdan ibarət olacaq.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



"PERT" DİAQRAMLARI

V MƏRHƏLƏ: BİTMƏ VAXTLARINI DAXİL EDİN

Ən erkən bitmə vaxtı ("EFT" – "Earliest Finish Time") diaqram boyunca soldan sağa doğru fəaliyyətlər üzrə müddətlərin cəmidir. 01-ci fəaliyyət ("çaydanın su ilə doldurun") üçün "EFT" 30 saniyədir. Sonra 02-ci fəaliyyət gəlir (qrafikə baxın) və 180 saniyə çəkir. Buna görə də onun ümumi proses daxilində tamamlana biləcəyi ən erkən vaxt belədir: 30 + 180 = 210 saniyə. 08-ci addım 02-ci addımdan sonra gəldiyi üçün bu fəaliyyət üzrə "EFT" 30 + 18 0+ 40 = 250 saniyədir. Beləliklə, hər bir fəaliyyətin müddəti səhifə boyunca soldan sağa doğru vaxt keçdikcə toplanır. Paralel şəkildə həyata keçirilən fəaliyyətlər (başlanğıc fəaliyyətləri kimi) toplusunda isə bu fəaliyyətlər üzrə ən yüksək "EFT" yeni fəaliyyət müddətinə əlavə edilərək yeni "EFT" yaratmaq üçün irəli ötürülür.

Ən gec bitmə vaxtı ("LFT" – "Latest Finish Time") yekun fəaliyyətdən ("çayı qarışdırın") geriyə doğru (yəni sağdan sola doğru) hesablanacaq. Bu məqamda "EFT" 440 saniyədir: 11-ci fəaliyyətin bitməli olduğu ən gec vaxt bütün fəaliyyətlərin ayrılmış vaxtda bitməsini tələb etdiyi üçün burada "LFT" və "EFT" üst-üstə düşür. 11-ci fəaliyyətin vaxtında bitməsi üçün 10-cu fəaliyyət üzrə "LFT" çayın qarışdırılmasına 10 saniyə vaxt saxlamalıdır. Buna görə də 10-cu fəaliyyətin düyünü üzrə "LFT" 430 təşkil edir (440 – 10) və beləliklə, sağdan sola doğru hər bir fəaliyyətin müddətinin onun "LFT" göstəricisindən çıxılması ilə davam edir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



"PERT" DİAQRAMLARI

VI və VII MƏRHƏLƏLƏR

VI mərhələ: Kritik yolu qiymətləndirin.
Kritik yol fəaliyyətlərin soldan sağa doğru ən uzun zənciri kimi müəyyən edilə bilər. Kritik fəaliyyətləri onların hər birinin düyünü üzrə "EFT" və "LFT" göstəricilərini müqayisə edərək təsdiqləyə bilərsiniz. Kritik yol – hər bir düyün üzrə "EFT" və "LFT" göstəricilərinin bir-birinə uyğun gəldiyi düyünlər ardıcıllığıdır.

Kritik yol diaqramlarda əksərən xətlər boyunca müəyyən bir simvoldan və ya xüsusi rəngdən istifadə edilməklə göstərilir.

VII mərhələ: Layihənin tamamlanma müddəti və vaxt ehtiyatını hesablayın.
Tamamlanmış icra qrafikimizdə bütün fəaliyyətlərin müddətlərini toplasaq, bir fincan çayın hazırlanması layihəsi 540 saniyə çəkər. Lakin icra qrafiki tərtib etməklə və diaqram çəkməklə aydın şəkildə görə bilərik ki, faktiki olaraq tələb olunan vaxt 440 saniyədir (7 dəqiqə 20 saniyə) və 2 dəqiqəyə yaxın vaxta qənaət edilir.

Kritik yolda olmayan fəaliyyətlər üzrə "EFT" "LFT" ilə müqayisədə aşağı göstəriciyə malikdir – bu 2 göstərici arasındakı fərq vaxt ehtiyatını təşkil edir. Beləliklə, çay qutusunu çıxarmaq (04-cü fəaliyyət) cəmi 20 saniyə çəkir, lakin 190-cı saniyəyə qədər çay qutusunu çıxarmağa ehtiyac yoxdur, fəaliyyətin baş verə biləcəyi müddətdə 170 saniyə vaxt ehtiyatı mövcuddur. Bu addımın 190-cı saniyəyə qədər tamamlanmaması kritik yola təsir edəcək.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



"PERT" DİAQRAMLARI

TƏTBİQ

"PERT" diaqramın tamamladıqdan sonra layihənin təşkilati tərəfi ilə bağlı özünüzə sual verə bilərsiniz. (Məsələn, çayı daha uzun müddət dəmlənməyə qoysaydınız, bu, keyfiyyətə və ya dada necə təsir edərdi? Bəlkə, südü fincana çaydan əvvəl töksəniz, daha yaxşı olardı?) Səbəb isə budur ki, fəaliyyətlər arasındakı əlaqəni kimin nə etdiyi ilə bağlı məhdudiyyət olmadan müəyyən edirik. Aşağıdakı sualları cavablandırmağa çalışın:

- Bütün fəaliyyətləri bir nəfər yerinə yetirə bilərmi, yoxsa daha çox insan tələb olunur?
- Vaxt ehtiyatından məhsuldar şəkildə necə istifadə edə bilərik?
- 440 saniyə məqbul sayıla bilərmi? Daha tez qaynayan elektrik çaydanından istifadə edərək vaxta qənaət edə bilərikmi?
- Bəs südü fincana çaydan əvvəl tökmək istəsək, onda necə?

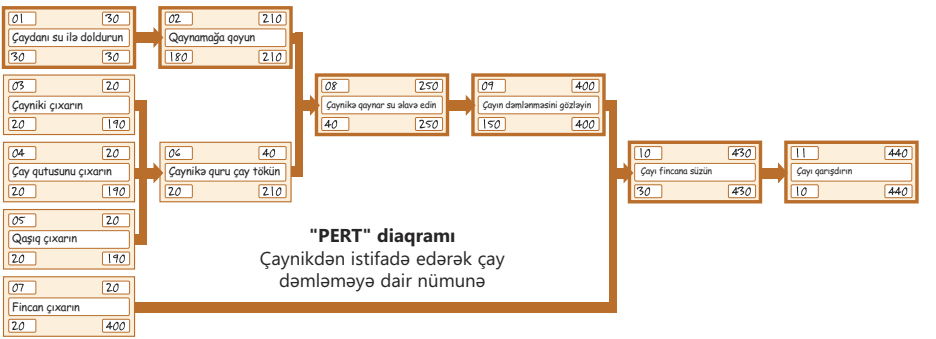
Siz plana baxırsınız. Planlar mövcud şərtlərə uyğunlaşdırılmaq üçündür, lakin ən yaxşı planlar mövcud məhdudiyyətlərlə deyil, qabaqcıl təcrübə ilə başlayır!

Suallarınızı cavablandırdıqdan sonra, lazım gələrsə, diaqramı yenidən çəkə bilərsiniz. Bu zaman kritik yola təsir edə biləcəyinizi nəzərə alaraq, "EFT" və "LFT" göstəricilərini yenidən hesablamağı da unutmamalısınız. "PERT" diaqramları Qant diaqramlarının hazırlanması və layihənin gedişatı boyunca qiymətləndirmə aparmaq üçün baza təmin edir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

"PERT" DİAQRAMLARI

NÜMUNƏ



"PERT" diaqramı
Çaynikdən istifadə edərək çay dəmləməyə dair nümunə

Fəaliyyətlərin paralel şəkildə yerinə yetirilməsi mümkün olan hallarda kritik yola daha çox vaxt toplanır.

Kritik yol (qalın çərçivədə göstərilən xanalar) ən erkən bitmə vaxtının ən gec bitmə vaxtı ilə üst-üstə (burada saniyələrlə göstərilir) düşdüyü yerdir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LAYİHƏNİN İDARƏ EDİLMƏSİ ÜZRƏ ALƏTLƏR



Diqqətli olun, layihənin planlaşdırılması mexanikasının içində ilişib-qala bilərsiniz.

İstənilən səviyyədə təfərrüatlı planlaşdırmaya imkan verən "Microsoft Project", "Primavera" "SureTrak", "Prince2" və "Agile" kimi mükəmməl proqram təminatı alətləri mövcuddur, lakin unutmayın:

- plan öz-özlüyündə bir təyinat deyil, niyyət bəyannaməsidir (biz müxtəlif nümunələri nəzərdən keçirdikcə hansı alətin layihənizə daha çox uyğun gəldiyini müəyyən edə bilərsiniz);
- plan vacibdir, lakin vəziyyət dəyişdikcə plan da dəyişə bilər;
- proqram təminatı layihəni öz-özünə idarə etməyəcək, lakin idarə etməkdə sizə kömək edə bilər;
- planlar və diaqramlar liderlik edə bilməz – liderliyi siz etməlisiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜHÜM MƏRHƏLƏLƏRİN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ



Layihənin əhatə dairəsini müəyyən edərkən ölçülə bilən nəticələrin əhəmiyyətinə toxunduq. Plan bütün nəticələrin əldə edilməsinə yönəlməli və layihə boyunca mühüm mərhələlər müəyyən edilməlidir ki, gedişatı izləyə biləsiniz. Ölçmə prosedurlarını çox gecikdirməyin ki, lazımi düzəliş və ya tənzimləmələri həyata keçirə biləsiniz! Mühüm mərhələlər "PERT" diaqramında fəaliyyətlərin kritik yolda tamamlandığı nöqtələrdə müəyyən edilə bilər.

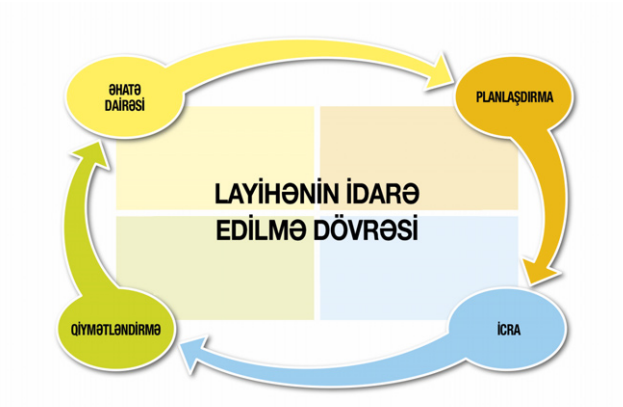
"Ölçülə bilən hər şeyi başa çatdırmaq mümkündür" – Tom Piters

Bəzi məşhur "səhvlər":

- **Sinqapur şəhərinə daxil olmaq istəyən avtomobillər üçün ödəniş sisteminin qurulması:** layihə sağistiqamətli nəqliyyat hərəkətinin tətbiq edildiyi başqa ölkənin şirkəti tərəfindən hazırlanır və ödəniş köşkləri səhv tərəfdə yerləşdirilir. Nəticə etibarilə, sürücülər nəqliyyat vasitəsinin sərnişin hissəsinə doğru əyilməli və ya nəqliyyat vasitəsindən çıxmalı olurlar!
- **Birləşmiş Krallıqda yeni dəmiryol şəbəkəsinin qurulması:** satın alınan yeni qatarlar dəmiryol üçün nəzərdə tutulmuş ölçüyə uyğun deyildilər.

Sizə deyilən hər şeyi "mütləq həqiqət" kimi qəbul etməyin – hər zaman üçüncü tərəflə dəqiqləşdirin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



PLANIN İCRASI

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LAYİHƏNİN İDARƏ EDİLMƏ DÖVRƏSİ: III ADDIM



İşi planlaşdırmaq və planı işləmək (həyata keçirmək) tamamilə ayrı-ayrı şeylərdir. Əsas odur ki, ilkin plana mümkün qədər uyğun hərəkət edə biləsiniz – təbii ki, planın əvvəlki bölmələrdə qeyd etdiyimiz təlimatlar üzrə hazırlandığını fərz etsək.

İcra fəaliyyətlərinə aşağıdakılar daxil olacaq:

- planı tətbiq etmək, komanda üzvləri və son istifadəçilərlə birlikdə işləmək;
- planın müəyyən edilmiş məqsədə uyğun şəkildə icra edildiyinə əmin olmaq üçün nəzarət nöqtələrində (mühüm mərhələlər) monitorinq aparmaq;
- problemlər meydana gəldikcə onları aradan qaldırmaq (son nəticədə məqsədin həyata keçirilməsi şərtilə planlar dəyişə və müəyyən dərəcədə məcradan çıxa bilər).

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



NƏZARƏT NÖQTƏLƏRİNİN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ ÜZRƏ DİAQRAM

İşin icrasında əsas diqqət razılaşdırılmış nəticələrin həyata keçirilməsinə yönəlməlidir ki, planla bağlı problem yarandıqda başqa fəaliyyət istiqamətləri seçə biləsiniz. Gözlənilməz hallara hazır olmaq üçün sağdakı diaqramdan istifadə edərək belə halları araşdırın və qeydlər aparın.

Retrospektiv baxış, yəni keçmiş layihələrin təhlili tələb olunan resursları lazım olduğundan az hesabladığınızı göstərə bilər, buna görə də pul vəsaiti, işçi qüvvəsi və s. bağlı tələblərinizdə hər zaman gözlənilməz halları nəzərə alın.

Nəzarət elementi	Nə qaydasında getməyə bilər?	Belə hallardan necə və nə vaxt xəbər tutacağam?	Belə hallara qarşı nə edəcəyəm?
Keyfiyyət			
Xərc			
Vaxt			
Kəmiyyət			

Contents Page

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDA MƏDƏNİYYƏTLƏRİ



Müəssisə və ya layihə komandasının mədəniyyətini başa düşmək planların nə dərəcədə uğurla icra ediləcəyinə böyük təsir göstərə bilər.
Təşkilati mədəniyyətiniz bu diaqramın hansı bölməsində olardı?

Təşkilati mədəniyyət	qapalı	yarı açıq	tam açıq
Məqsədlər	elan edilir	məlumat verilir	razılaşdırılır
Məlumatlar	status göstəricisidir	məhsul kimi satılır	bolluğu var
Motivasiya	manipulyasiya edilir	işçilərin ehtiyacları əsas götürülür	bir məqsəd olaraq qəbul edilir
Qərarlar	yalnız rəhbərlik qəbul edir	qismən həvalə edilir	bütün işçilər iştirak edir
Səhvlər	yalnız sıravi işçilər yol verir	səhvlərə görə məsuliyyət daşıyırlar	səhvə yol verilə bilər
Münaqişələr	xoş qarşılanmır	idarə edilir	innovasiya fürsətlərini təmsil edir
Nəzarət	rəhbərliyə məxsusdur	qismən həvalə edilir	özünənəzarət tətbiq edilir
İdarəetmə tərzi	avtoritar; patriarxal	birgə idarəetmə	situativ
Hakimiyyət	riayətkarlıq istəyir	əməkdaşlıq istəyir	tərəfdaşlıq istəyir
Rəhbər	mütləq hökmran	problem həll edən; qərar qəbul edən	dəyişiklik strateqi

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İŞTİRAK



Strateji məqsədlərin formalaşdırılması zamanı iştirakı təmin etməyə çalışın – rəy formalaşdıran şəxsləri yanınıza çəkin!

- İştirakçıların iştirakın dəyərini anlaya bilməsi üçün dəyişikliyin başa düşülməsi mövzusunda birsaatlıq təlim keçin.
- İncə məsələlər əksər müəssisələr üçün mühümdür və işçilərin performansı əhəmiyyət kəsb edir.
- Dəyişiklik "ürəklər və zehinlər" məsələsidir.
- Məsələlərə "hansı şöbə nə etməlidir" nöqteyi-nəzərindən deyil, proses kimi baxın!
- İyerarxiyalar əhəmiyyət daşımamalıdır; "fikrini ifadə etmək" mədəniyyətinə imkan yaratmaq üçün çox iş görülməli ola bilər.
- Rəqabət əhəmiyyətli deyil və məqsədə çatmaq uğrunda bütün komanda birgə çalışanda rəqabət ortadan qalxır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



QƏRARLARIN KOLLEKTİV ŞƏKİLDƏ QƏBUL EDİLMƏSİ

Layihə komandaları qərarları kollektiv şəkildə qəbul etməli və bu qərarların icrasına görə cavabdehliyi öz üzərlərinə götürərək onları həyata keçirməlidirlər.

- Toplantı yerindən asılı olmayaraq (məsələn, dəyişikliyin idarə edilməsi mövzusunda təlim kursları, komandaqurma, peşələrarası texniki kvalifikasiya kursları və s.), hamının eyni fikri bildirdiyinə əmin olmaq üçün qərarlar kollektiv şəkildə qəbul edilməlidir.
- Bu həmçinin şöbələrin komanda toplantılarına, yerlərdə təqdimatlara, şirkətlərin əsas komanda təlimatlandırmalarına və s. də aiddir.
- Layihənin məchul bir möcüzə kimi qəbul edilməsinin qarşısını almaq üçün şirkətin əlaqələr şəbəkəsinin bütün formalarında məqalələrin dərc edilməsini təşviq edin (məsələn, şirkətdaxili jurnal və ya bülletenlər).
- Qərarları qəbul edən şəxslər onların uğurlu icrasına görə məsul tutulmalıdırlar.
- İcra zamanı bütün komandanın gözü, qulağı olun; əldə edilmiş bütün məlumatları çatdırmağı unutmayın – süzgəcdən keçirmədən və heç bir siyasi "şirinləşdirici" əlavə etmədən.
- Layihə üzrə müxtəlif məsələlər barədə rəy və fikirləri öyrənin; onu aidiyyəti sahəyə (və ya şöbəyə) ötürün və lazım gələrsə, islahedici tədbirin görülməsini təmin edin.
- Heç bir fərziyyə yürütməyin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



İNSAN AMİLİ İLƏ BAĞLI XƏTALARIN AZALDILMASI PAUZA NÖQTƏLƏRİ

Beynəlxalq bir bankın İT texniki xidməti sahəsində insan amili ilə bağlı xətaların azaldılması üzrə bir layihədə tezliklə məlum oldu ki, problemlərin çoxu mühəndislərin əməl etdiyi prosedurlardan irəli gəlir. Onlar "resurs və fəaliyyətləri izləməyə" o dərəcədə təlimatlandırılmışdılar ki, əsas mərhələlərdə əldə edilməli olan "nəticələri" nəzərdən qaçırırdılar.

Atul Qavandenin "Yoxlama siyahısının manifesti" adlı kitabında fəaliyyətin əsas mərhələlərində işlərin həmin ana qədər tam qaydasında getdiyini müəyyən etməyə imkan yaradan "pauza nöqtələri"ndən istifadə etmək tövsiyə edilir. Bankda pauza nöqtələrimizi müəyyənləşdirmək üçün seminarlardan yararlanırdıq.

Şəxsən yaşadığım iki təcrübəyə görə bu metodun xəstəxanalarda tətbiqi mənə xüsusilə güclü təsir bağışladı. Yeniyetməlik vaxtlarımda keçirdiyim vacib cərrahiyyə əməliyyatı zamanı şüurum bir neçə saat oyaq qalmışdı, əməliyyat otağındakı söhbətləri eşidirdim; bir dəfə isə daha yüngül bir əməliyyat zamanı – ağciyərlərimin drenajı üçün anesteziya olunmadan cərrahi kəsik atılmışdı.

Təsəvvür edirsinizmi, yenə bu yaxınlarda ciddi bir əməliyyat keçirərkən Birləşmiş Krallıqdakı əməliyyat otaqlarında "fasilə" adlandırılan bu pauza nöqtələrinin tətbiq edildiyini eşidəndə nə qədər rahatlıq hissi keçirmişdim.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PLANIN İCRASI



İNSAN AMİLİ İLƏ BAĞLI XƏTALARIN AZALDILMASI PAUZA NÖQTƏLƏRİ

İnsan amili ilə bağlı xətaların azaldılması üçün müştərilərlə apardığım iş nəticəsində gəldiyim qənaət bundan ibarətdir ki, səhvləri heç vaxt tam aradan qaldıra bilməsək də, onların nəticələrinin prosesin sonrakı mərhələlərinə təsir etməsinə mane ola bilərik.

Üzərimdə anesteziyasız cərrahiyyə əməliyyatı aparılan zaman araya "subordinasiya qaydaları" girmişdi. Hospitalda idim, cərrahım polkovnik idi. Məni əməliyyata hazırlayan bir kapral və sıravi əsgər polkovnikin neştərlə sinəmi yoxladığını görsələr də, kəsik və sonrakı təşvişin qarşısını almaq üçün subordinasiya qaydalarını pozmadılar.

"Necə yəni?! Anesteziya edilməyib?" – polkovnik soruşdu.

"Xeyr!" – kiçik rütbəlilər bir ağızdan cavab verdilər. *"Niyə?"* – polkovnik soruşdu.

"Belə bir təlimat verməmisiniz", – kiçik rütbəlilər dedilər.

Halbuki bunun qarşısı çox asanlıqla alına bilərdi. Özü də cərrah olan Qavande əməliyyat otaqlarında subordinasiya qaydalarının aradan qaldırılmasını təklif edir ki, köməkçi cərrahlar baş cərrahların səhvini müəyyən edib düzəldə bilsinlər (məsələn, əlcəklərini qaşlarına sürtərək gigiyena qaydalarını pozan zaman və s).

Pauza nöqtələri yoxlanılan zaman hər kəs bərabərdir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



İNSAN AMİLİ İLƏ BAĞLI XƏTALARIN AZALDILMASI PAUZA NÖQTƏLƏRİ

Əvvəlki və ya gözlənilən səhvləri nəzərə alaraq və onları müsbət, arzuedilən nəticə kontekstində yenidən ifadə edərək pauza nöqtələrini müəyyən edə bilərik. Aşağdakı nümunədə "cərrahi kəsikdən əvvəlki" mərhələdə pauza nöqtələrinin necə olmalı olduğunu görürük (hospital mühiti ilə davam edirik); digər mərhələlər isə, yəqin ki, "cərrahi qapamadan əvvəlki" və "əməliyyat otağını tərketmədən əvvəlki" mərhələlər olmalıdır.

Əməliyyat otağında potensial səhvlər:

- pasiyent düzgün anesteziya edilməyib;
- allergiya reaksiyaları yoxlanılmayıb;
- əməliyyat bədənin səhv hissəsində aparılır;
- lazımi avadanlıqlar mövcud deyil;
- avadanlıqdan infeksiya keçməsi mümkündür;
- yanlış qan qrupu təchiz edilir.

Buna görə də cərrahi kəsikdən əvvəlki pauza nöqtəsində yoxlama siyahısı aşağıdakı kimi olmalıdır:

- ✔ Pasiyent uğurla anesteziya edilib – bu, dəlillə təsdiq edilə bilər.
- ✔ Pasiyentin orqanizminə xas xüsusiyyətlər (allergiya və s.) araşdırılıb, məlumat mübadiləsi edilib.
- ✔ Kəsilməli olan hissə düzgün göstərilib və pasiyentin tibbi tarixçəsinə əsasən təsdiqlənib.
- ✔ Prosedur üçün lazımi, uyğun və steril avadanlıq və ləvazimatlar hazır edilib.
- ✔ İnfeksiyanın qarşısını almaq üçün lazımi tədbir görülüb.
- ✔ Qan qrupu düzgün müəyyən edilib və uyğun qan təchizatı hazırdır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



İNSAN AMİLİ İLƏ BAĞLI XƏTALARIN AZALDILMASI
NƏTİCƏLƏRİN YOXLANMASI

Gedişatı izləmək üçün çox vaxt yoxlama siyahılarından istifadə edilir. Biz beynəlxalq bankın İT texniki xidmətindəki təkrarlanan səhvləri araşdıran zaman da yoxlama siyahılarından istifadə edilirdi. Səhv isə nəticələrin əldə edilməsindən daha çox, təlimatın (resursların və fəaliyyətlərin) yerinə yetirilməsini təsdiq edən yoxlama siyahısının tətbiqi ilə bağlı idi. Nəticələrlə bağlı "Layihənin əhatə dairəsinin müəyyən edilməsi" bölməsində danışmışdıq: nəticələr istənilən fəaliyyət üçün meyar rolunu oynayır.

Məsələn, pasiyentin anesteziya edilib-edilmədiyini ("resurs və fəaliyyət", yaxud görülən iş) yoxlamaq bu işin uğurla yerinə yetirilib-yetirilmədiyini yoxlamaqla (nəticə) eyni deyil. Nəticənin təsdiq edilməsi üçün hər zaman dəlil mövcud olmalıdır!

İT üzrə texniki xidmət komandaları səhvlərin nəticəsində yaranan təsirləri başa düşmürdülər... ta ki biz nəticələri ifadə edənə və müvafiq dəlili meyar olaraq müəyyən edənə qədər. Hesablamalara görə, bu yanaşmanın tətbiqi nəticəsində bank təkcə "qüsurların aradan qaldırılması xərcləri"ini azatmaqla növbəti 12 ay ərzində 90 min Britaniya funtuna qənaət edə bilmişdi: son istifadəçiyə təsir amili də nəzərə alındıqda qənaət edilən miqdar əhəmiyyətli dərəcədə artır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

"YANĞINDAN MÜHAFİZƏ" TƏDBİRLƏRİ



Ən yaxşı layihə menecerləri (rəhbərləri) "yanğın"la mübarizə aparanlar deyil, onun əvvəlcədən qarşısının alınması üçün əziyyətə qatlaşanlardır.

Beləliklə, ən vacib resursun təmin edilməsi fəaliyyət üzrə müəyən edilmiş müddət üçün kritik səciyyə daşıyırsa, onda bu resursun təmin edilməsini gözləmək nəyə lazımdır? Yaxşı olar ki, təminatçının iş qrafiki bir neçə gün əvvəlcədən dəqiqləşdirilsin. "Kritik yolda" daha nələri əvvəlcədən dəqiqləşdirmək olar?

"5 M" (bax: "Layihənin planlaşdırılması") və "7 S" (bax: "Layihələrin qiymətləndirilməsi") modellərini xatırlayın: bu modellərin tərkib hissələri layihənizə təsir edə bilər. Onların arasında "potensial yanğın" mənbəyi ola bilərmi?

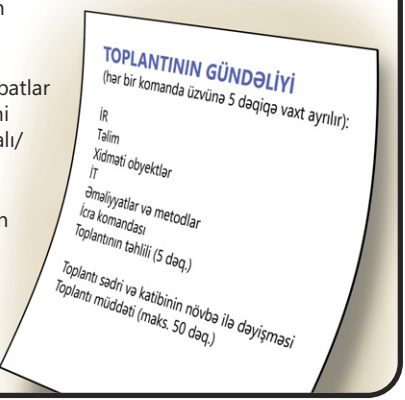
Bənzər qaydada, layihənizin gedişatı ərzində hər hansı bir yerdə "yanğının çıxmaması" üçün ehtiyatlı olun.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İŞİN GEDİŞATI ÜZRƏ HESABAT

Hər kəsin işin bu günə qədərki gedişatı barədə məlumatlandırılması planın icrasının zəruri elementidir. Məlumatlandırmanın məqsədi baş verənlər barədə hesabat verməkdən daha çox, gözləntilərdən əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənən hadisələri vurğulamaqdır.

- Həftəlik/aylıq hesabatlar üçün "**KISS**" metodundan istifadə edin: "**K**eep **I**t **S**hort and **S**imple" (Qısa və sadə mətn hazırlayın).
- Pis xəbərləri də hesabata daxil edin. Əslində, hesabatlar yalnız nəyin dəyişdiyini və nəyin həyata keçirildiyini bildirməlidir. Belə hesabatlar bəzən "istisnalar icmalı/hesabatı" da adlanır.
- İşin gedişatı barədə təkbətək toplantılar layihə üzvlərinin kiçik problemləri aradan qaldırması üçün faydalıdır (strateji məsələlər qrup toplantılarında müzakirə edilməlidir).
- Qrup toplantıları həftədə bir dəfə üzbəüz keçirilməlidir. Belə toplantının gündəliyinə nümunə sağ tərəfdə göstərilir.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ƏLAQƏ VƏ ÜNSİYYƏTİN KEYFİYYƏTİ GÖZ QABAĞINDA OLMALIDIR!

Müştəri xidmət mərkəzlərini yenidən quran bir çox şirkətlər telefon zənglərinin nə dərəcədə sürətlə və cəld cavablandırıldığını, performansın hədəflərə nə dərəcədə uyğun olduğunu nümayiş etdirmək üçün elektron monitorlardan istifadə edirlər. Arxa ofis tərəfindən yerinə yetirilən işlər də elektron lövhələrdə, intranet şəbəkələrində, hətta sosial mediada da qeydə alınır.

Komandanın bütün üzvlərinin – xüsusilə məsafədən işləyənlərin – eləcə də baş çəkən müştəri və sifarişçilərin xidmətin ciddi qəbul edildiyini görməsi çox vacibdir. Layihə komandaları, həqiqətən də, dəyişikliklərin nəzərə çarpmasını, praktiki olmasını və real tələblərin təmin edilməsinə yönəlmiş işlərin gündən-günə təkmilləşdirilməsini istəyirlər.

Hər kəs ən yaxşı görünən tərəflərin layihə qrupu tərkibində müzakirəsinə cəlb edilməlidir. Hər bir komanda öz seçimini etməli, seçimin müsbət və mənfi cəhətlərini bildirməli və "yuxarıların nəzarətindəsən" kimi arqumentləri bir kənara qoymalıdır. Layihəni icra edən komandanın həyata keçirdiyi hər hansı dəyişiklik təhlükə əvəzinə, ofisin mənfəəti kimi təqdim edilməlidir.

İstər sahədə, istərsə də şöbələrarası fəaliyyətdə komandanın hər bir üzvü layihənin bu və ya digər hissəsinin icrasına cavabdeh olmalıdır. Bu, komanda layihəsinin müəyyən olunmuş qaydada hesabat verməsini və məsuliyyətli davranmasını təmin edəcək!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ƏKS-ƏLAQƏ: RƏY VƏ FİKİRLƏRİN ÖYRƏNİLMƏSİ

- ✔ Hər bir komanda üzvünün dediklərini dinləyin.
- ✔ Əlavə pozitiv nümunələrlə daha təfərrüatlı izah edin.
- ✔ Təkmilləşə bilmək üçün bütün üzvlərin ideyalarını nəzərə alın.
- ✔ Təkmilləşə bilmək üçün əlavə təkliflərin irəli sürülməsini təşviq edin.
- ✔ Komandaya səlahiyyət verin: diktə etməyin.
- ✔ Bütün müsbət davranış, nəticə və töhfələri təqdir edin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PLANIN İCRASI

LAYİHƏLƏNDİR VƏ İNŞA ET



Layihənin əsas nəticələrini nəzarətdə saxlamaq yalnız layihəçi planı faktiki olaraq icra etdikdə mümkün olur. "Layihələndir və inşa et" texnikası ona görə yaxşı nəticə verir ki, layihə komandaları məhdudiyyətləri (sahə işi, təşkilatçılıq, mövcud resurslar) başa düşür və planı müvafiq qaydada tərtib edirlər. Doğrudur, bəlkə də, praqmatik texnikadır, amma aşağıdakı nümunələrdən də göründüyü kimi, üstünlükləri az deyil:

- Deyilənə görə, Kristofer Ren Londonda Müqəddəs Pavel kilsəsinin inşası prosesinə birbaşa özü nəzarət etmişdir. Memar inşaatçılara ona müraciət etmədən texniki tapşırığı dəyişməyə icazə vermirdi.
- Londonun yeni və böyük bir xəstəxanasında pasiyentləri təcili yardım şöbəsindən əməliyyat otaqlarına aparan bahalı tibbi çarpayılar böyük olduğuna görə dəhliz qapılarından keçmirdi. Daha sonra məlum oldu ki, layihənin texniki tapşırığını hazırlayan zamanı rəhbərlik, tibbi və texniki heyətlə məsləhətləşmələr aparılsa da, heç kim həmin tibbi çarpayıları sürən xərəkçilərin rəyini öyrənməyib. Bir tibbi çarpayı xəstəxanda sürülsəydi, problem müəyyən edilə, çox az vaxt və xərc hesabına həll edilə bilərdi (bax: əvvəlki fəsildə "mühüm mərhələlər"). Bu halda isə arabaları, yoxsa qapıları dəyişdirməyin daha ucuz başa gələcəyini qərarlaşdırmaq lazım gəlmişdi!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TƏLİM VƏ DƏSTƏYİN TƏMİN EDİLMƏSİ



"Dəyişən dünyada bəzi şeylər dəyişməz olaraq qalır – səhvlər".
Anonim

Layihə üzərində yalnız birbaşa çalışanların deyil, layihənin təsir edə biləcəyi hər kəsin təlim-tədrislə təmin edilməsi vacibdir.

- Mövcud mövqe və münasibətləri öyrənmək təlim-tədrisdə (bəlkə də, hətta layihədə) əsas diqqəti nəyə yönəltməli olduğunuzu müəyyən etmək üçün rəy sorğularından istifadə edin.
- Bütün komanda üzvlərini yanınızda saxlamaq üçün vaxt qrafikləri, Qant diaqramları və başqa köməkçi vasitələrdən istifadə edin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DƏYİŞİKLİK PROSESİ

Bəzi layihələrin icra mərhələsi aylarla, hətta illərlə davam edə bilər.

Elizabet Kübler-Rossun yaxınlarını itirənlərlə konsultasiya modelinin fərqli situasiyalara uyğunlaşdırılması yolu ilə insanların dəyişikliyə münasibətdə hansı mövqeni tutduqlarını öyrənmək mümkündür. Modelə əsasən 4 mərhələ mövcuddur:



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DƏYİŞİKLİK PROSESİ



İNKAR

- Bu, dəvəquşu mərhələsi və ya pis yuxu kimi izah edilə bilər: "Sabah oyanacağam və bunun pis bir yuxu olduğunu öyrənəcəyəm". Dəyişiklik hamı üçün əziyyətli bir prosesdir; fərq yalnız əziyyətin dərəcəsindədir.
- İnkar mərhələsi başqalarına fiziki, emosional, məntiqi və ya olduqca məntiqsiz üsullarla izah edilə bilər: "Şirkət seçdiyi üsulun səhv olduğunu görəcək. Bu cür işləməyi dayandıracağıq. Şöbəni/filialı mənsiz idarə etmək mümkün deyil. Digər şirkətlər bütün bu dəyişiklikləri sınadılar və heç bir nəticə əldə etmədilər. Niyə biz hər zaman köhnə, yararsız nəzəriyyələrin uğursuzluqlarını təkrarlayırıq?"

Çoxlarına tanış olan belə üsyanlar dəyişiklik elan edilər-edilməz göstərilən münasibətə bir nümunədir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DƏYİŞİKLİK PROSESİ



MÜQAVİMƏT

- Bu mərhələ hamımızın üsyan etmək istədiyimiz "partizan müharibəsi" mərhələsidir. Komfort zonamızdan çıxmışıq və rahatlığımızı pozan bütün insanları, əşyaları, baxışları, ideyaları kəskin tənqid edirik.
- Belə sözlər eşidirik: “Niyə mən? Mən niyə dəyişməliyəm? Axı heç bir araşdırma aparılmayıb”. Müəssisə icazə verdiyi təqdirdə ayrı-ayrı fərd və ya həmkarlar qrupunun qəzəbi üzə çıxır. Əslində, buna icazə vermək nəzarəti əldə saxlamaq üçün son dərəcə vacibdir. Yəqin ki, maraqlı tərəflərin təhlilini xatırlamaq sizə müqavimətə səbəb olan bəzi məsələləri əvvəlcədən müəyyən etməyə və aradan qaldırmağa kömək edəcək. Kiminsə bir vaxtlar dediyi kimi: "Pisin çıxmasına icazə verin ki, yaxşıya yer açılsın".
- Lakin qapaq bağlı saxlandıqda isə nəticələr daha faciəli olur, belə ki, dəyişikliklərdən sonra qalan işçi heyəti dəyişikliyi sabotaj etmək üçün yollar axtarır. Bu, rəhbərlik də daxil olmaqla, şirkətin bütün səviyyələrinə aiddir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DƏYİŞİKLİK PROSESİ



KEÇMİŞLƏ VİDALAŞMAQ (3-CÜ MƏRHƏLƏYƏ KÖRPÜ)

- Müəyyən mərhələdə vəziyyətlə barışmaq, keçmişlə vidalaşmaq vaxtı gəlir. İnsanlar unutmasalar da, bağışlaya, ya da, ən azı, dəyişikliklərin səbəblərini başa düşə bilərlər.
- Yaxınlarını itirənlərlə konsultasiya modelində bu mərhələyə "mərhumla vida mərasimi" kimi baxmaq olar. Bir müəssisə yeni birləşdirilmiş filialın açılmasından əvvəl yaxşı bir ziyafət təşkil edərək işçi heyətinə, bir növ, "rahatlanmaq imkanı" yaradır. Elə həmin ziyafətdə də bütün işçi heyəti və rəhbərliyə bunun dəyişiklik porsesinin bir hissəsi olduğu və ziyafətin bu məqsədlə təşkil edildiyi deyilir. Yenə də açıqlıq və səmimiyyət yeni müəssisənin çox vacib hissəsini təşkil edir.
- Bütün işçilərin hər zaman məlumatlandırılması əhəmiyyəti heç zaman şişirdilə bilməz. Ədalət mühakiməsində olduğu kimi, bir iş sadəcə görülməməlidir, bu işin görülməsi həm də görünməlidir.
- Proses boyunca müəyyən dərəcədə humanistliyin göstərilməsinə dair dəlil mənfi fikir formalaşdıranların meydanını alt-üst edir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DƏYİŞİKLİK PROSESİ



ARAŞDIRMA

- İnsanlar ən pis günlərin geridə qaldığını, uyğunlaşma dövrünün başlandığını hiss etdikdə suallar meydana çıxmağa başlayır. Bu suallar müxtəlif kontekstlərdə və məkanlarda verilə bilər. Qeyri-rəsmi olaraq belə suallar qəhvə maşınının yanında, restoranda, bufetdə və ya liftdə, avtobus və ya avtomobildə birgə səyahət zamanı, e-poçt vasitəsilə və ya telefonda və əksər hallarda iş masasının arxasında qaldırıla bilər. Bir halda ki qeyri-rəsmi ünsiyyət komandanın rəsmi təlimatlandırılması və ya birbaşa rəhbərliklə ünsiyyət qədər vacibdir, onda bu sualların qeyri-rəsmi şəraitdə cavablandırılması da idarə edilməlidir.
- Ünsiyyət saxladığımız şəxsə münasibətimizdən asılı olaraq, eşitdiyimizə ya inanır, ya da inanmırıq.
- Bu suallar nə qədər gülünc olsa da və ya bəsit xarakter daşısa da, onların cavablandırılmasına vaxt ayrılmalıdır, çünki məlumat verilənə qədər ya heç bir iş görülməyəcək, ya da çox az iş görüləcək. Sözlərin əməllə sübuta yetirilməsi vacibdir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DƏYİŞİKLİK PROSESİ



DƏSTƏKLƏMƏ/QƏBULETMƏ

- Vəziyyətin dəyişdiyi və qalıcı olduğu artıq qəbul edilir.
- Bu heç də hər zaman hədsiz həvəs göstəriləcəyini bildirmir.
- Müqavimət və sabotaj istəyi geridə qalıb.
- Məqsəd dəyişikliyi dəstəkləməkdən ibarətdir və bu anlayış "qəbuletmə"dən daha genişdir (Kübler-Ross bunu yekun mərhələ hesab edirdi). Yekun mərhələdə insanların dəyişikliklə mübarizə apardığını deyil, dəyişikliyin lehinə fəal şəkildə çalışdığını görəcəyik.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PLANIN İCRASI

QRUPDAXİLİ DAVRANIŞ NORMALARI



Dəyişiklik prosesinin 4 mərhələsində olduğu kimi, Takman nəzəriyyəsinə əsasən də, fəaliyyət sahəsindən və məqsədindən asılı olmayaraq, istənilən qrup 4 inkişaf mərhələsindən keçir.

Formalaşma Əvvəl qrup bir məqsəd ətrafında birləşir.

Çəkişmə Qrup formalaşdıqdan bir müddət sonra məqsədlər və hədəflər şübhə altına alınır, qrup daxilində münaqişə yaşanır, bəlkə də, ona görə ki bəzi fəaliyyətlər eynilə təkrarlanır, yaxud heç əhəmiyyət verilmir və məlumat mübadiləsi pozulur.

Normallaşma Münaqişələri zəbt etmək üçün siyasət və prosedurlar hazırlanır və qrupun yekdilliyi əsasında qəbul edilir ki, gözləntiləri aydınlaşdırmaq və idarə etmək mümkün olsun.

Funksionallaşma Qrup siyasət və prosedurlara əməl edir, məqsədə nail olmaq üçün effektiv şəkildə çalışır.

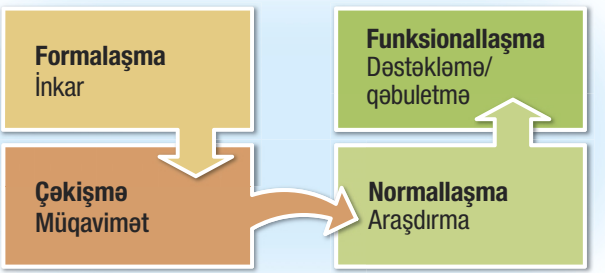
Layihə komandanızın bu mərhələlərdən keçəcəyini gözləyə bilərsiniz, lakin uzaqgörən olsanız, hazırlıqlı olub nəzarət edilə bilənə nəzarət edə bilərsiniz!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

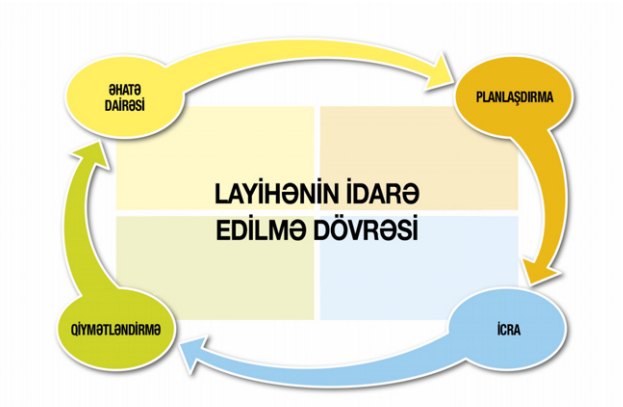
QRUPDAXİLİ DAVRANIŞ NORMALARI

DƏYİŞİKLİK MODELİ

Qrup inkişafının mərhələlərini, sadəcə, dəyişiklik prosesinin xanaları ilə üst-üstə qoyaraq görə bilərik ki, dəyişiklikdən keçmək yenidən başlamaqla eyni effekti yaradır. Buna görə də layihəni effektiv şəkildə idarə etmək üçün dəyişikliyin təsirinə məruz qalanların keçid mərhələsini asanlaşdırmaq lazımdır.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



LAYİHƏNİN QİYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



LAYİHƏNIN İDARƏ EDİLMƏ DÖVRƏSİ: IV ADDIM

Planın qiymətləndirilməsi, əslində, icra mərhələsində başlayır, lakin layihənin sonunda biz həm də təcrübədən çıxarılmalı olan dərsləri öyrənmək, arzuedilən nəticənin əldə edilib-edilmədiyini bilmək istəyirik.

Layihələrin qiymətləndirilməsi üçün bir neçə üsul mövcuddur:

1. Makkinzinin "7 S" dəyişiklik modeli
2. Sual-cavab (Hansı işlər qaydasında getdi? Hansı işlər qaydasında getmədi? Nələri dəyişməliyik?)
3. İşıqfor metodu

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LAYİHƏNİN QİYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

MAKKİNZİNİN "7 S" MODELİ



Dəyişikliyin "7 S" üzərində təsirini nəzərdən keçirin (əslində, onlara layihədən sonrakı mərhələdə nəzər salırıq, lakin eyni modeli planlaşdırma mərhələsində də tətbiq etmək olar):

"Strategy" – Strategiya : vizyon və biznes-plan – yeni bir istiqamət və yenidən planlaşdırmaya ehtiyac varmı?

"Systems" – Sistemlər : kompüter və əllə yerinə yetirilən proseslər – daha səmərəli işləyə bilirikmi; nəyi təkmilləşdirə bilərik?

"Staff" – İşçi heyəti : təsirə məruz qalan tərəflər – dəyişikliklər onlara tanışdırmı və bu dəyişiklikləri qəbul ediblərmi?

"Skills" – Bacarıqlar : gələcəkdə lazım olacaq bilik və bacarıqlar – təlim və işə qəbulla bağlı gözlənilən nəticələr necədir?

"Style" – Tərz : ünsiyyət metodları – yanlış anlaşılmalar azalıbmı; texnologiya çoxmu irəli gedib?

"Shared values" – Ortaq dəyərlər : mədəniyyət və mənəvi normalar – şəxsiyyətimizə zidd hərəkət edir və ya kim olduğumuzu unuduruqmu?

"Struktur" – Struktur : tabelilik (hesabatvermə) sistemi və modeli – qərar qəbul edlmə qaydası təkmilləşdirilibmi və səylərin lüzumsuz təkrarlanmasının (eyni işin 2 işçi tərəfindən yerinə yetirilməsi) qarşısı alınırmı?

Hazırda həll edilməsi vacib olan başqa məsələlər varmı?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LAYİHƏNİN QİYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

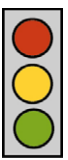
SUAL-CAVAB VƏ İŞIQFOR METODU



Özünüzdən, komandadan və layihə müəllifindən soruşun:

- Layihədə hansı işlər qaydasında getdi?
- Layihədə hansı işlər qaydasında getmədi?
- Növbəti layihə üçün nələri dəyişə bilərik?
- Nələr çatışmırdı, yaxud həm çatışmırdı, həm də öncədən təxmin edilməmişdi?

Alternativ olaraq, işıqfor metodunu tətbiq edin:



Qırmızı - Nələri/hansı işləri dayandırmalıyıq?

Sarı - Gələcək istifadəyə uyğunlaşarkən nəyi nəzərə almalıyıq?

Yaşıl - Nələri/hansı işləri yaxşı yerinə yetirdik və növbəti dəfə davam etdirməliyik?



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LAYİHƏNİN İDARƏ EDİLMƏSİ ÜZRƏ ALƏTLƏR



Layihə planlarının əsasını təşkil edən eyni alətlər indi qiymətləndirmə üçün baza təşkil edir. Bu alətlər, bir qayda olaraq, aşağıdakılardan ibarətdir:

- Qant diaqramları
- "SWOT" təhlili
- "PESTLE" təhlili
- "PERT" təhlili
- Pauza nöqtələri
- Nəzarət nöqtələrinin müəyyən edilməsi üçün diaqramlar
- "5 M" təhlili

Bütün bu alətlər əvvəlki fəsillərdə müzakirə edilib. Onların dəqiqliyi nə dərəcədə özünü göstərdi, gələcəkdə hansı dəyişikliklər edilə bilər?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

"PRINCE2"



Gəlin görək 4 "Prince2" elementi – principlər, mövzular, proseslər və uyğunlaşdırma – bu kitabda müzakirə etdiyimiz alətlərlə necə əlaqələnir:

7 PRİNSİP

Biznesin səbəbi – "PESTLE" metodunu və qüvvə sahələrinin təkanvericilərini araşdırırıq.

Təcrübədən öyrənmək – müntəzəm qiymətləndirmələr aparın və səhvləri gizlətməyin.

Müəyyən edilmiş rol/vəzifə və cavabdehliklər – nəticələr müəyyən edilir və bölüşdürülür.

İdarə edilən mərhələlər – mühüm mərhələlər, pauza nöqtələri, kritik yol.

İstisna – performans meyarları, pauza nöqtələri.

Məhsullar diqqət mərkəzində – məhsulların necə göründüyünə dair aydın təsvirlər, maraqlı tərəflərin təhlili.

Layihə mühitinə uyğunlaşdırılmış – qüvvə sahələri, Qant diaqramları, "PERT" təhlili.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

"PRINCE2"



7 MÖVZU

Biznes-situasiya modeli – maraqlı tərəflərin təhlili, "Nə mənfəətim var?" sualı ilə qüvvə sahələrinin təhlili.

İşin təşkili – iş həcmini müəyyən edən texniki sənəd (vaxt, xərc, keyfiyyət, kəmiyyət), "5 M" və "7 S" modeli, Belbinin komanda rolları.

Keyfiyyət – insan amili ilə bağlı xətaların azaldılması üçün nəticələr və pauza nöqtələrindən istifadə.

Planlar – nəticələr, resurslar ("5 M") və tamamlanma müddətləri ilə əlaqəli fəaliyyətlər.

Risk – maraqlı tərəflərin təhlili və qruplaşdırılması, pauza nöqtələri, təcili ("yanğından mühafizə") tədbirlər siyahısı.

Dəyişiklik – Kübler-Ross modeli və müqavimətin öhdəsindən gəlmək.

Gedişat – işin gedişatı haqqında hesabatlar və layihə çərçivəsində qrup toplantıları; divar lövhələrindən istifadə.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LAYİHƏNİN QİYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

"PRINCE2"



7 PROSES

Başlama – layihənin əhatə dairəsini müəyyənləşdirən alətlərdən istifadə, nəticələrin aydınlaşdırılması, bacarıqların müəyyən edilməsi.

İstiqamətləndirmə – iştirak, "Cohari pəncərəsi", "7 ölümcül günah".

Təşəbbüs – liderlə menecerin (rəhbərin) müqayisəsi, entuziazm, komanda standartları.

Mərhələnin sərhədlərinin idarə edilməsi – təcili ("yanğından mühafizə") tədbirlər siyahısı, pauza nöqtələri.

Mərhələyə nəzarət – nəzarət nöqtəsinin müəyyən edilməsi və pauza nöqtələri.

Məhsul təminatının idarə edilməsi – performansın arzu edilən nəticələrlə müqayisə edilməsi.

Layihənin yekunu – iş həcmini təsvir edən texnki sənəd, işıqfor metodu, "7 S" modeli, maraqlı tərəflərin təhlili.

UYĞUNLAŞDIRMA

Bu element 7 prinsip, 7 mövzu və 7 proseslə paralel şəkildə yerinə yetirilməli və müəyyən edilən nəticələrdə əks olunmalıdır. İşləri biri-birinin ardınca yerinə yetirmək bəzi şeyləri gecikdirə bilər. Təsəvvür edin ki, təyyarəni layihələndirir və inşa edir, anqardan uçuş zolağına çıxarır və yalnız bundan sonra kiməsə uçuş və ya texniki xidmət təlimi keçmək barədə düşünürsünüz. Uçuş simulyatorları və xidmət planları eyni vaxtda, yəni paralel şəkildə hazırlanmalıdır.



İŞÇİLƏRLƏ BİRLİKDƏ LAYİHƏLƏNDİRMƏ

İŞÇİLƏRLƏ BİRLİKDƏ LAYİHƏLƏNDİRMƏ

LAYİHƏ RƏHBƏRİ, YOXSA LAYİHƏ MENECERİ?



Liderlər (rəhbərlər) və menecerlər (idarəçilər) arasındakı fərqlər idarəetmənin inkişaf etdirilməsi proqramlarında müntəzəm olaraq müzakirə edilir. "Layihəyə menecer (idarəçi) **lazımdır**, yoxsa lider (rəhbər)?" sualı eyni dərəcədə müzakirə mövzusuna çevrilib.

Əslində, sualın sadə bir cavabı var: hər ikisi gərəklidir. Əsas odur ki, hansını nə vaxt istifadə edəcəyinizi biləsiniz. Həmçinin öz xüsusi qabiliyyətinizi də müəyyən etməlisiniz. Layihənin uğurla həyata keçirilməsinə görə məsul şəxs bütün gününü ofisdə plan tərtib etməklə keçirirsə, ola bilsin ki, menecerlik (idarəçilik) bacarığı yaxşıdır, amma lider (rəhbər) ola blməz. Əksinə, əsasən, toplantılara, işçilərlə söhbətə diqqət yetirən şəxs yaxşı lider olsa da, idarəetmə üzrə alətlərdən istifadə etməyi bacarmaya bilər. Əksər insanların gözdən qaçırdığı məqam "lider" sözünün mənası ilə bağlıdır: lider – ardıcılları olan şəxs deməkdir; odur ki, özünüzə sual verin: "Komandanı kiminsə ardınca getməyə nə sövq edə bilər?"

Nə zaman liderlik (rəhbərlik), nə zaman menecerlik (idarəçilik) edəcəyinizi müəyyən etmək üçün lazımi bacarıqlara maliksinizmi? Növbəti səhifədə liderin menecerdən fərqləndirilməsi ilə bağlı ümumən qəbul edilmiş bir neçə fikirlə tanış olacaqsınız.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LAYİHƏ RƏHBƏRİ, YOXSA LAYİHƏ MENECERİ?



Menecer (idarəçi)	**Lider (rəhbər)**
Prosesə malikdir.	Vizyonu var.
İdarə edir.	Yeniliklər edir.
Məhdudiyyətlər daxilində qalır.	Məhdudiyyətlərdən xilas olmaq üçün inkişaf edir.
Sistemləri diqqət mərkəzində saxlayır.	İnsanları diqqət mərkəzində saxlayır.
Nəzarətə etibar edir.	Ruhlandırır və həvəsləndirir.
Yaxıngörəndir.	Uzaqgörəndir.
"Necə?" və "nə vaxt?"	"Nə?" və "niyə?"
suallarını verir.	suallarını verir.
Gözünü nəticəyə dikir.	Gözünü üfüqə dikir.
Təqlid edir.	Yaradır.
Status-kvonu qəbul edir.	Status-kvoya şübhə ilə yanaşır.
İşləri düzgün görür.	Düzgün işləri görür.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İŞÇİLƏRLƏ BİRLİKDƏ LAYİHƏLƏNDİRMƏ



COHARİ PƏNCƏRƏSİ

MƏLUMAT PAYLAŞIMI MODELİ

Cohari pəncərəsindəki (bax: növbəti səhifə) B, C və D xanalarını əhatə etmək üçün bütün mümkün yollardan istifadə edərək ünsiyyəti təkmilləşdirməlisiniz. Ünsiyyətiniz nə qədər effektiv və fərqli vasitələrlə həyata keçirilərsə, "araşdırılmamış" xanasının ölçüsü bir o qədər kiçilər, lakin bu xanadan tamamilə qurtulmaq heç vaxt mümkün olmur. Aşağıdakı təkliflərə diqqət yetirin:

1. **Qiymətləndirmə toplantıları** təşkil edin. Bu toplantılarda komanda üzvlərinin dəyişikliyi gördüyü, hiss etdiyi, saxlamaq və ya dəyişmək istədiyi element və ya sahələrin öyrənilməsi üzrə komanda rolları təyin edə bilərsiniz.
2. Hər bir komanda üzvü ilə **təkbətək görüşün**.
3. Bütün komanda üzvlərinin əsas fikirlərini öyrənmək üçün daxili internet şəbəkəsi (intranet) qurun.
4. **Dəhliz toplantıları** keçirin.
5. **Telefonla məlumat mübadiləsi aparın**.
6. **İstisnalar icmalı və ya hesabatı**: müzakirə olunan məsələlər barədə hər kəsin fikir bildirdiyi 10 dəqiqəlik gündəlik toplantılar və ya TV debatları, yaxud audio konfranslar təşkil edin.

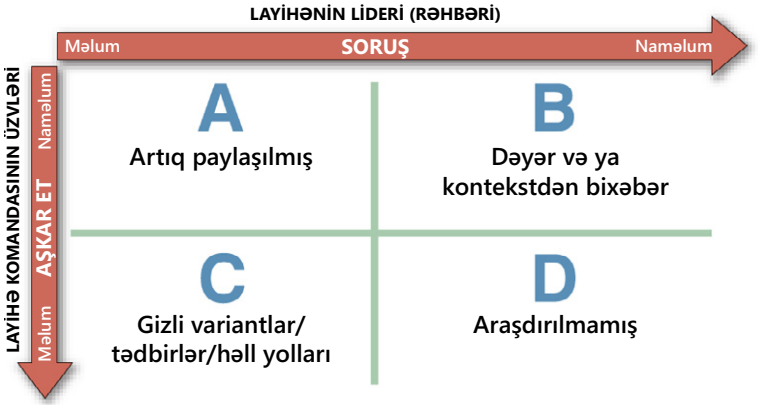
"Heç vaxt mükəmməl ünsiyyət qura bilməyəcəksiniz, ancaq ünsiyyətin zəifliyini azalda bilərsiniz!"

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İŞÇİLƏRLƏ BİRLİKDƏ LAYİHƏLƏNDİRMƏ

COHARİ PƏNCƏRƏSİ

MƏLUMAT PAYLAŞIMI MODELİ



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İŞÇİLƏRLƏ BİRLİKDƏ LAYİHƏLƏNDİRMƏ

LAYİHƏ RƏHBƏRİ KİMİ, İLK GÜN



- Layihə daxilində hər kəsə heç kimin layihədən vacib olmadığını, hər bir komanda üzvünün yeni bacarıqların qazanılması üçün öyrənməyə və öyrətməyə hazır olmalı, layihənin tamamlanması üçün istənilən tapşırığın yaxşı tərəfləri ilə yanaşı, pis tərəflərini də qəbul etməli olduğunu bildirin.
- Hər kəsin intranet, sosial media və ya elektron lövhələr vasitəsilə eyni texnologiya və məlumat mərkəzinə çıxışının olmasını təmin edin.
- Bütün komanda üzvləri layihənin əvvəlində bir-biri ilə görüşməli və ümumi nəticələri müəyyən etməlidirlər. Rol və cavabdehliklər razılaşdırılmalıdır. İnsanlar komandaya qəbul edildikləri üçün fəxr etməlidirlər.
- Fövqəladə vəziyyətlərdə və ya xəstəlik hallarında işləri dayandırmamaq üçün aktiv komanda üzvlərini əvəz edə biləcək ehtiyat işçilər olmalıdır: nə olursa olsun, "şou davam etməlidir!"
- Məlumatı paylaşın – malik olduğunuz məlumatın başqalarına hansı faydanı və ya dəyəri qazandıracağını heç vaxt bilməzsiniz. Məlumatın paylaşılması mümkün qədər sürətlə və məharətlə irəliləmək, məsafədən çalışan əməkdaşların komanda ilə əlaqəsini dəstəkləmək baxımından mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İŞÇİLƏRLƏ BİRLİKDƏ LAYİHƏLƏNDİRMƏ

LAYİHƏLƏRİN "7 ÖLÜMCÜL GÜNAH"I



1. **İş həcminin artması (və ya işin uzanması)**. Tapşırılan işin hər bir hissəsini potensial bir layihə olaraq qəbul etməli və başa düşməlisiniz ki, layihənin birbaşa təsirinə məruz qalmayanlar o işə əlavələr etmək istəyəcəklər. Onların əlavələrini qəbul etməmişdən əvvəl layihə müəllifi ilə məsləhətləşin!
2. **Resursların zəif təşkili**. Komanda üzvlərinin fərqli yerlərdə çalışdığı hallarda ünsiyyət problemləri meydana gələ bilər. Yanlış anlaşılmaların qarşısını almaqda üzbəüz toplantıların əvəzi yoxdur; xüsusilə də layihənin əvvəlində belə toplantıların keçirilməsi çox vacibdir.
3. **Rolların/vəzifələrin düzgün müəyyən edilməməsi**. Komandanın kimin hansı işlərə cavabdehlik daşıdığını, kimin hansı işləri gördüyünü aydın başa düşməsini təmin edin.
4. **İfrat asılılıq**. Komanda üzvləri layihənin bir nəfərdən asılı olmamasını təmin etmək üçün bir-birlərini əvəz etməyi bacarmalıdırlar: lazım gələrsə, bir nəfər iki nəfərin əvəzinə işləyə bilməlidir.
5. **Məqsədlərin layihə müəllifi ilə razılaşdırılmaması** – hər hansı əsaslı dəyişiklik yaranarsa, bu dəyişiklik razılaşdırılmalı və texniki şərtlər dəyişdirilməlidir. Planı hər zaman dəyişə bilərsiniz, lakin yalnız bir planın icra edildiyinə əmin olun!
6. **Zəif sənədləşdirmə** Planın arzuedilən nəticə və ya hissələrinin mübahisə doğurmaması üçün onun sənədləşdirilməsini təmin edin.
7. **İfrat xərcləmə**. Büdcəni təxmini deyil, dəqiq hesablamalara əsasən planlaşdırın və xərclərə kimin nəzarət etdiyini bilin, belə ki, zaman və xərc arasında uyğunsuzluq hər zaman olacaq.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İŞÇİLƏRLƏ BİRLİKDƏ LAYİHƏLƏNDİRMƏ

YENİ LAYİHƏ RƏHBƏRİNƏ MƏSLƏHƏT



- ✔ Hər kəsi məlumatlandırın.
- ✔ İşlərin tamamlanma müddətlərini razılaşdırın və onları ikiqat artırın!
- ✔ Planlaşdırma mərhələsində gözlənilməz hallara yer ayırın (məsələn, bayramlar/məzuniyyətlər, layihə üzrə qərar qəbul edən heyətin/layihə müəllifinin qərar qəbulu prosesində yubanmaları və s.
- ✔ İT alətlərindən istifadə edin (məsələn, "Microsoft Project", "Primavera SureTrak", "Prince2", "Agile").
- ✔ Aydın məqsədlər müəyyən edin və onları tələb olunan nəticələrlə qarşılaşdırın!
- ✔ Əzmli olun və komandanın bacarıqlarına etibar edin.
- ✔ Sizə kömək edəcək hər kəsi qazanmağa və onlara təsir etməyə çalışın (siyasət).
- ✔ Evdə və işdə gündəlik tapşırıqları yerinə yetirərkən alətlərdən istifadə etməklə məşq edin (məsələn, Qant və "PERT" diaqramları).
- ✔ Kifayət edəcək qədər araşdırma aparın – yəqin ki, 80 % kifayət edər.
- ✔ Hər zaman "qonşuları" nəzərə alın – eynilə mənzilinizdə bir iş görərkən binada yaşayanlara necə təsir edəcəyinizi nəzərə aldığınız kimi – çünki dəyişiklik, adətən, siyasi piratlığa təhrik edə bilir.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İŞÇİLƏRLƏ BİRLİKDƏ LAYİHƏLƏNDİRMƏ

MƏNFƏƏTLƏRİ SATMAĞI BACARIN



"Uduzmağa məhkum
olanların nəyi uduzacaqlarını görməsi
hər zaman qazananların necə qazanacaqlarını
görməsindən asan olur".
Makiavelli

- ✔ Diqqətinizi layihəni insanlara, xüsusilə onun təsirinə məruz qalacaq şəxslərə satmağa yönəldin.
- ✔ Layihənin mənfəətlərini onlara hansı faydaları qazandıracağını göstərəcək şəkildə ifadə edin:
  - onlar vaxta, işə, pula qənaət edəcəklərmi, çətinliklərdən, əngəllərdən və travmalardan xilas olacaqlarmı?
  - bu onların bacarıqlarını artıracaqmı?
- ✔ Auditoriyanızı hədəf qruplarına bölün ki, məhz bu və ya digər qrupun problemlərini aradan qaldırdığınız təqdirdə onların əldə edəcəyi mənfəətlərə yönələ biləsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İŞÇİLƏRLƏ BİRLİKDƏ LAYİHƏLƏNDİRMƏ

ENTUZİAZMLA ÜNSİYYƏT QURUN



Entuziazmla çalışın və entuziazm nümayiş etdirin.

1. Emersonun dediyi kimi: "**Entuziazm** olmadan heç nəyə nail ola bilməzsiniz".
2. Rəqəmlərə deyil, **adlara** diqqət yetirin. Liderlərdən (layihə rəhbəri) biri gününü belə təsvir etmişdi: "Komandamın hər bir üzvü ilə 5 dəqiqə vaxt keçirirəm" və onun komandasında 100 nəfər var idi! Yalnız e-poçt ünvanlarını deyil, adları yadda saxlayın.
3. Layihə komandasının üzvləri sizə **etimad** etmədikcə ardınızca gəlməyəcəklər. Etimad nə hiss etdiyinizi deyil, nə gördüyünüzü təsvir etməkdən doğur; dediklərinizi dəstəkləmək üçün dəlillər müəyyən edin.
4. Bir icraçı olaraq ədalətli, **dürüst** olmaq və məxfiliyi qorumaq zərurətini unutmayın.
5. Həm bir-birinizə söylədiklərinizin, həm də komanda üzvlərinin bir-birinə söylədiklərinin düzgün **başa düşüldüyünü** dəqiqləşdirin və şəxsi dəyər hissi formalaşdırın.
6. **Uğurlu** layihə komandasında hər kəs töhfə verir, qulaq asır, nəzakətlə davranır, həqiqəti deyir və başqalarını dəstəkləyir.

Hər şeydən əvvəl isə bu şüarı unutmayın:

"Mənim layihəm yalnız özümə və komandama güvəndiyim halda uğurlu ola bilər".

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İŞÇİLƏRLƏ BİRLİKDƏ LAYİHƏLƏNDİRMƏ



TƏCRÜBƏLİ LAYİHƏ MENECERLƏRİNİN MÜŞAHİDƏLƏRİ

- Layihənin idarə edilməsi, bir qayda olaraq, prosesə cəlb olunan hər kəs üçün radikal dəyişiklik deməkdir – buraya dəyişikliyi həyata keçirənlər də daxildir.
- Proses hər kəsə fərqli cür təsir edir.
- Paternalizm şəxsi maraqlara yol açа bilər.
- Dəyişikliklərin idarə edilməsi üçün sehrli düstur yoxdur.
- Qavrayış reallıqdan daha mühümdür.
- Funksional düşünmə ləng gedir və şöbə, yaxud filiallarda yalnız yuxarıdan aşağıya doğru və ya eyni səviyyəli olduqları halda iş yoldaşları arasında ünsiyyət qurulur.
- İdeyalara daim müqavimət göstərilir və "Əldə etdiyinlə kifayətlənmə!" şüara çevrilir.
- Hər kəs bilir ki, nəsə etmək lazımdır, lakin elə hər kəs də "mən yox, indi yox" deyir.
- Yeni texnologiyanın faydaları son istifadəçiyə izah edilmədiyinə və ya təlim qeyri-qənaətbəxş olduğuna görə bu texnologiyalardan istifadə edilmir və ya ona etinasaz yanaşılır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İŞÇİLƏRLƏ BİRLİKDƏ LAYİHƏLƏNDİRMƏ

RUH YÜKSƏKLİYİ: LƏPƏLƏNMƏ EFFEKTİ



Ruh yüksəkliyi formalaşdırmağın və komandanızı ciddi dəyişikliyə həvəsləndirməyin 6 yolu mövcuddur:

1. Ən yaxşı həvəsləndirmə üsulu – **sizin** bölünməz diqqətiniz, göstərdiyiniz maraq və ayırdığınız vaxtdan ibarətdir.
2. **Açıq və səmimi** olun, ünsiyyət qurun: insanları salamlayın, təbrik edin, təşəkkür edin, tövsiyələr verin, təqdir edin və s.
3. Komanda üzvlərinin əməyini qiymətləndirməyi **unutmayın**. Onlar müştəri/sifarişçi ilə görüşdən/səfərdən qayıtdıqda, mühüm bir mərhələyə nail olduqda, yaxud iş vaxtından artıq işlədikdə sizdən diqqət gözləyirlər.
4. **Diqqətinizi** nümayiş etdirmək üçün kiçik bir sürpriz yetərlidir: güllər, açıqca, təbəssüm, "təşəkkür", hər yerdə asanlıqla tapılan şirin kökələr, şəxsi məktub, məzuniyyətdən qayıtdıqdan sonra şirniyyat qutusu – gözlənilməz diqqət əlamətidir.
5. Komanda üzvlərini **dinləyin**. Kimsə sizdən ona bir az diqqət ayırmağı tələb etdikdə heç vaxt etiraz etməyin. Məsələn, uşaqlar hər zaman diqqət gözləyirlər, lakin biz böyüklərə etiraz etmək öyrədilib. Odur ki, diqqət istəyiriksə (bəli, bəzilərimizə hətta xahiş etmək üçün belə, cəsarət tələb olunacaq), deməli, həqiqətən ehtiyacımız var! Heç vaxt etiraz etməyin!
6. Əgər təqdir edərkən **dürüst** davranmırsınızsa, bu nə sizə, nə də qarşı tərəfə fayda verməyəcək. Sizin də, komanda üzvünüzün də bədən dili saxtalığınızı üzə çıxaracaq.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İŞÇİLƏRLƏ BİRLİKDƏ LAYİHƏLƏNDİRMƏ

FƏALİYYƏT PLANLARI

Sizinlə birlikdə layihədə çalışan insanlarla maraqlanın və onlara diqqət ayırın, onlar da, öz növbələrində, işlərinə maraq göstərəcəklər.

Layihə üzvlərinin işə can yandırması və məqsədləri gözdən keçirmək üçün sağ tərəfdəki fəaliyyət planı nümunəsindən istifadə edin.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



LAYİHƏNİN RUHLANDIRAN VƏ MƏYUS EDƏN TƏRƏFLƏRİ

Layihənin ruhlandıran və məyus edən tərəfləri ilə bağlı sual verilən 20 layihə menecerinin cavabları aşağıda qeyd edilmişdir:

RUHLANDIRAN TƏRƏFLƏR

- Uğurlu nəticə
- Təqdir
- Planlaşdırma
- Gizli istedadları üzə çıxarmaq
- Siyasəti aşmaq
- Məqsədləri aydınlaşdırmaq
- Təxmin edilmiş riskləri nəzərə almaq

- Nələrisə boşlamaq...
- "Oyun qaydaları"nın dəyişməsi
- Xarici mühitin davamlı olaraq dəyişməsi
- Komandanın pis vəziyyətdə qoyması
- Kompüterin sıradan çıxması
- Bizdən asılı olmayan yubanmalar

MƏYUS EDƏN TƏRƏFLƏR

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏLAVƏ MATERİALLAR



Müəlliflərin tövsiyə etdiyi mükəmməl kitablar:

- Marion Haynes **"Layihənin idarə edilməsi"** (**"Project Management"**), "Kogan Page" nəşriyyatı.
- Boddi və Byukenen **"Liderliyi ələ alın"** (**"Take the Lead"**), "Prentice Hall" nəşriyyatı.
- Dr. Riçard Quld **"Praktiki layihə idarəetməsi"** (**"Practical Project Management"**), "Fenman" nəşriyyatı.
- Mayk Eplqart və Kit Pozner **"Səlahiyyətləndirmə"**; **"İdarəetmə kitabları"** seriyası.
- Prof. M. Belbin **"İdarəetmə komandaları – niyə uğur qazanır və ya uğursuz olurlar"** (**"Management Teams – Why They Succeed or Fail"**), "Heineman" nəşriyyatı.
- Atul Qavande **"Yoxlama siyahısının manifesti"** (**"Checklist manifesto"**); "Profile Books" nəşriyyatı.
- Brayan Matis **"Yeni başlayanlar üçün "Prince2"** (**"Prince2" For Beginners"**) "Createspace Independent Publishing Platform" nəşriyyatı.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

Müəlliflər haqqında



Mayk Eplqart (FCIPD*) ümumi obyektlərin idarə edilməsi, neft-kimya, maliyyə sığortası, İT və əczaçılıq kimi sektorlarda bir sıra sifarişçilərin təkmilləşmə və peşəkar inkişaf layihələrini idarə etmiş, eyni zamanda milli standartların işlənib-hazırlanması və sınaqdan keçirilməsi üzrə çalışmışdır.

Mayk liderlik, satış və danışıqların aparılması üzrə təlimlərlə yanaşı, layihənin idarə edilməsi üzrə təlimlər keçir və müəssisələrə öz proseslərini, sənədləşdirmələrini, netice meyarlarını müəyyən etməyə, insan amili ilə bağlı xətaları azaltmağa kömək edir. Təlim iştirakçıları xüsusilə iş həcminin müəyyənləşdirilməsinin, planlaşdırma, icra və qiymətləndirmənin faydalarını öyrənirlər.

O, "Təlim auditi necə keçilməlidir" ("Pfayferin Praktik Təlimçi seriyaları"nda aparıcı işlərdən biri) kitabının müəllifi, Kit Poznerlə birlikdə "İdarəetmə kitabları" seriyasından daha 2 kitabın həmmüəllifidir."Səlahiyyətləndirməyə rəhbərlik: dəyişiklik üçün praktiki təlimat" onun "Elsevier" nəşriyyatı tərəfindən çap edilmiş sonuncu işidir.

Maykla bu ünvanlar vasitəsilə əlaqə saxlamaq olar: "Applegarth Training" şirkəti, Menfild Haus, Kolinz Qardenz, Eş, Surrey GU12 6EP

Tel:+44 (0)1252 338517

E-poçt: mike@applegarthtraining.co.uk

www.applegarthtraining.co.uk

*Kadrların Peşəkar Hazırlığı və İnkişafı İnstitutunun elmi işçisi ("Fellow of the Chartered İnstitute of Personnel and Development")



Kit Pozner (LLB Hons, FCIPD*, FInstLM***)** peşəkar təlimçi karyerasına 30 il əvvəl ÜmummilliTikinti Cəmiyyətdə başlamışdır. Daha sonra fəaliyyətini "Allianz Cornhill Insurance" şirkətində davam etdirmiş, biznes proseslərinin yenidən qurulması layihəsində təlim üzrə mütəxəssis kimi çalışmışdır.

Kit həyat yoldaşı Sianla birlikdə 1995-ci ildə "Positive Perspective" şirkətini qurmuşdur. Onların komandası rəhbər şəxslər üçün fərdi kouçinq, müxtəlif ehtiyaclara uyğunlaşdırılmış təlim proqramlarının layihələndirilməsi və həyata keçirilməsi sahəsində ixtisaslaşmışdır. Bu proqramlara biznesin planlaşdırılması, layihənin idarə edilməsi, stressin idarə edilməsi, həyat balansı, liderlik və motivasiya, satış və danışıqların aparılması bacarıqları, dəyişikliyin idarə edilməsi, komandaqurma, karyera inkişaf mərkəzləri, ünsiyyət və səlahiyyətləndirmə daxildir.

"Positive Perspective" şirkətinin müştəri bazasına, əsasən, kommunal xidmət, maliyyə və xidmət sektorları üzrə beynəlxalq və milli şirkətləri təmsil edən direktorlar, tərəfdaşlar və rəhbərlər daxildir. O, Mayk Eplqartla birlikdə "İdarəetmə kitabları" seriyasından səlahiyyətləndirmə və müştəri xidmətinin çağrı mərkəzi haqqında daha 2 kitab qələmə almışdır.

Kitlə bu ünvanlar vasitəsilə əlaqə saxlamaq olar: "Positive Perspective" şirkəti, Kouç Haus, Henfold Leyn, Saut Holmvud, Dorking, Surrey RH5 4NX Tel: +44 (0)1306 88 89 90

E-poçt: keith@positiveperspective.co.uk

www.positiveperspective.co.uk

** Hüquq elmləri üzrə bakalavr dərəcəsi ("Bachelor of Legal Letters")

*** Liderlik və İdarəetmə İnstitunun elmi işçisi ("Fellow of the Institute of Leadership and Management")

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd