

Qeyri-rəsmi layihə meneceri üçün layihə idarəetməsi haqqında rəylər

“Əgər birdən-birə layihə meneceri roluna təyin olunmusunuzsa, bu kitab sizə təzə həll yolu təklif edir. **“Qeyri-rəsmi layihə meneceri üçün layihə idarəetməsi”** praktiki və istifadəsi asan vəsaitlər təqdim edərək oxucunu *“Dəyər yarat, insanlara rəhbərlik et və prosesləri idarə et”* prinsipləri ilə bir yol boyunca aparır. Bəli, bu kitab qeyri-rəsmi layihə menecerinə özünəinamı artıracaq... sən bacaracaqsan!”

– Bill Yeyts, PgMP, PMP, PMI-ACP,
“Velociteach”in icraçı vitse-prezidenti

“Qeyri-rəsmi layihə meneceri üçün layihə idarəetməsi” indi iş yerində bir çoxlarının üzləşdiyi əsas problemi – təlim olmadan, layihələri təşkil etmək və şirkətlərini yeni gələcəyə aparmaq problemini HƏLL EDİR. Möhtəşəm kitabdır – *son dərəcə praktik, asan oxunan, maraqlı və düz hədəfə toxunur* – bu səhifələrdəki biliklərlə tez bir zamanda nəzarəti ələ alacaqsınız”.

– Culi Morqenştern, “New York Times” in bestsellerləri
siyahısındakı *“Time Management from the Inside Out”*
kitabının müəllifi

“Qeyri-rəsmi layihə meneceri üçün layihə idarəetməsi” kitabı real və həqiqətən effektiv layihə idarəetməsi üçün yeni bir meyardır. Bu kitabı mütləq oxumaq lazımdır”.

– Gerri Akino, “Össur Americas Inc.”də
Təşkilati inkişaf və təlim

“Qeyri-rəsmi layihə meneceri üçün layihə idarəetməsi” oxuduğum ən yaxşı biznes inkişaf kitabıdır. Bu kitab bütün gələcək layihələrimiz üçün bələdçi olacaq. Artıq *Cim Vudun* şirkətimizdə keçirdiyi iş sessiyalarından böyük inkişaf görürük və bu kitabla daha çox inkişaf edəcəyik. Bu kitabdakı məsləhətlərə əməl edən hər kəs karyerasında böyük, müsbət dəyişikliklər görəcək”.

Tim Renkort, Şimal alət və avadanlıqları şirkətinin mühəndislik və istehsalat üzrə prezidenti

“Nəhayət! Layihə idarəetməsi kitabı “layihələrin insani tərəfini” nəzərə alır və dəstəkləyir. Çox vaxt işə fokuslanırıq, insanların və münasibətlərin layihəyə ən böyük təsiri olduğunu görmürük. Dörd Əsas Davranışı tətbiq etmək, hər bir “qeyri-rəsmi” layihə menecerinə komandasını cəlb etməyə kömək edəcək”.

Dina Karrera, *First Things First* şirkətində liderlik və təlim üzrə direktor

“Bu azaldılmış korporativ kadr dövründə hər kəs, vəzifəsindən asılı olmayaraq, layihə meneceri rolunu yerinə yetirməlidir. **“Qeyri-rəsmi layihə meneceri üçün layihə idarəetməsi”** kitabı hər hansı layihə mütəxəssisinin uğur qazanması üçün lazım olan əsas sahələri əhatə edir. Bundan əlavə, *Franklin Covey*-in iş görüşləri sizə sadə, birbaşa və videoəsaslı məzmun təqdim edir, onların başa düşülməsi və tətbiqi asandır. Kitab həm də iclas iştirakçılarına öyrəndiklərini xatırlatmaq üçün vasitə kimi xidmət edə bilər. Hər ikisi səmərəliliyi və nəticələri yaxşılaşdırmaq istəyən istənilən təşkilat üçün əvəzsiz mənbədir.

– Robert Fitt, *Broadcom Corporation* şirkətində İnsan resursları üzrə baş direktor

“Qeyri-rəsmi layihə meneceri üçün layihə idarəetməsi” ilə *FranklinCovey* layihə idarəetməsini gündəlik liderlərin ixtiyarına verib. Kitab ortağ görüntü yaratmaq, real vaxt qrafikləri tərtib etmək və uğurlu təslimatlar üçün praktiki həllər və sadə bir proses təqdim edir. Əgər hər hansı bir ölçüdə layihələrin icrasında iştirak edirsinizsə, bu kitabı özünüz və komandanız üçün oxumaq borcunuzdur”.

– **Kennet Conson, Kolorado Ştatı**
təlim və inkişaf üzrə direktor

“Bəzən layihələri böyük kapital xərcləri kimi görürük, lakin çox vaxt bütün işimiz “qeyri-rəsmi” layihədir və çox vaxt prosesin uğurla nəticələnməsi üçün kifayət qədər təchizatımız olmadığını görürük. **“Qeyri-rəsmi layihə meneceri üçün layihə idarəetməsi”** hər kəsin layihə işi üçün istifadə edə biləcəyi bir prosesi bir araya gətirir və bu, təşkilatın bütün səviyyələri üçün uyğundur. Kitabdan əldə etdiyimiz böyük nəticə budur: *Siz ortağ və paylaşıla bilən gözləntiləri aydınlaşdırmalısınız*. Bu olmadan, layihənin uğur qazanma ehtimalı azdır, çünki layihələr həqiqətən insanlar və onların gözləntiləri ilə bağlıdır”.

– **Boni Stoun, Mərkəzi Arizona Layihəsi üçün**
mərkəzləşdirilmiş təlim və inkişaf meneceri

“Bu günün mühitində menecerlər məhdud resurslarla çətin və çoxsaylı layihələri idarə etməli və tamamlamağı bacarmalıdırlar. Müəlliflər *Koqon*, *Bleykmor* və *Vud* bu gün uğurlu olmaq üçün vacib olan nümunələr və texnikalar təqdim edirlər”.

– **Maykl Funq, “Walmart U.S.”in**
səbiq maliyyə direktoru

MÜNDƏRİCAT

Giriş: Deməli, siz
“qeyri-rəsmi layihə menecerisiniz”?

11

FƏSİL 1

İndi görülməli iş

19

FƏSİL 2

Layihə uğurunun prinsipləri

27

FƏSİL 3

Layihənin əhatə dairəsinin müəyyənləşdirilməsi

51

FƏSİL 4

Layihənin planlaşdırılması

93

FƏSİL 5

Komandanın cəlb edilməsi

135

FƏSİL 6

İzlə və uyğunlaşdır

169

FƏSİL 7

Layihəni bağlamaq

203

NƏTİCƏ

İndi sizin qeyri-rəsmi səlahiyyətinizə
ehtiyac var!

217

Lüğət

221

Qeydlər

227

İndeks

231

GİRİŞ: DEMƏLİ, SİZ “QEYRİ-RƏSMİ LAYİHƏ MENECERİSİNİZ?”

1999-CU İLDƏ NASA YENİ, ultrayüksək texnologiyalı bir teleskopu orbitə göndərməyi təklif etdi. Bu teleskop keçmiş, ta kainatın başlanğıcına qədər öyrənməyə imkan verəcəkdi. O, Yer kürəsindən təsəvvür edilməyəcək qədər uzaqda olan, 10 milyard ildən çox yaşı olan ulduzların və qalaktikaların fotosəklini çəkəcəkdi.

NASA hesab edirdi ki, *James Webb Kosmik Teleskopu* layihəsinin başa çatması səkkiz il çəkəcək və bir milyard dollara başa gələcək.

Lakin layihənin yekunlaşması iyirmi iki il çəkdi və ümumi xərcləri 10 milyard dollar oldu.

Niyə layihə, “*New York Times*” qəzetinə görə, “çox böyük xərclər və gecikmələrlə” üzləşmişdi?

Əlbəttə, bir çox texniki problemlər həll olunmalı idi. Lakin layihə idarəetməsi də ciddi bir problem idi.

“*The Times*” bildirir ki, layihədə yol verilən səhvlər bir çox gecikmələrə səbəb olub. Mühəndislər “Teleskopun mühərrik klapanlarını səhv həlledici ilə təmizləyərək zədələmişdilər. Teleskopun nəhəng gündənqoruma strukturlarını bağlayan onlarla vint vibrasiya testləri zamanı boşaldı.

Və nasaz naqillər müşahidə stansiyasının transduserlərinə artıq gərginlik göndərdi”. Qulağa dəhşətli gəlir, elə deyilmi?

Sonra öz işini görməyən komanda üzvləri də vardı. Bir çox səhvlər “təftiş komissiyası tərəfindən aşkarlanmalı idi, lakin onlar yoxlamadılar”.¹

Nəticədə *Webb Teleskopu* buraxıldı və indi dərin kosmosun nəfəskəsən görüntülərini göndərir. Lakin bu qədər uzun çəkməməli və bu qədər baha başa gəlməməli idi.

İNDİ HAMIMIZ LAYİHƏ MENECERİYİK

Boş vintlər və səhv təmizləyici maye kimi kiçik detalların belə nəhəng bir layihəni yanlış istiqamətə yönəldə bilməsi qərribə görünə bilər. Ancaq layihə idarəetməsi heç vaxt asan olmayıb və layihənin ölçüsü və mürəkkəbliyi bunu daha da çətinləşdirir.

Biz güman edirik ki, siz trilyonlarla dollara başa gələcək və illərlə davam edəcək bir layihəyə rəhbərlik etmirsiniz, lakin siz indi öz layihənizi idarə edirsiniz – yoxsa bu kitabı oxumazdınız.

Siz tək deyilsiniz. Məşhur layihə mütəxəssisi Antonio Nieto-Rodriqez deyir: “Biz indi hamımız layihə menece-riyik. Tezliklə iş öhdəlikləri siyahımız olmayacaq, yalnız layihə öhdəliklərimiz olacaq”. Niyə? Çünki insanlar müştərilərə dəyər vermək üçün layihə işinə getdikcə daha çox müraciət edirlər. Sizin layihəniz əhəmiyyətlidir, əks halda, onu həyata keçirməzdiniz. Təşkilatınız bu layihəyə vaxt, pul və resurslar sərf edir, bu da onun böyük əhəmiyyət kəsb etdiyini göstərir. Ona görə də bu, dəyərli olmalıdır.

Layihə İdarəetmə İnstitutu deyir: “Layihə idarəetməsinin ən vacib tərəfi müştəriyə biznesin dəyərli olduğunu çatdırmaqdır”.² Bu, aşkar görünə bilər, bir çox layihələr – əslində, əksəriyyəti – bunu edə bilmir. Biznes, təhsil və hökumət sahələrində həyata keçirilən milyonlarla layihədən, demək olar ki, üçdə ikisi müştəriyə dəyər vermir.³

Beləliklə, layihə meneceri rolunu üzərinizə götürərkən narahat olmaq üçün bir səbəbiniz var.

Bir tərəfdən, yəqin ki, bu rol üçün heç vaxt xüsusi təlim almamısınız. Layihələrin böyük əksəriyyəti “qeyri-rəsmi layihə menecerləri” tərəfindən idarə olunur – və siz də çox güman ki, onlardan birisiniz. Zehni əməklə məşğul olan işçilərin əksəriyyəti artıq kölgədə qalan layihələri idarə edirlər – bu, nahar təşkil etmək kimi mikrolayihələrdən tutmuş, teleskopları kosmosa göndərmək kimi nəhəng makrolayihələrə qədər hər şeyi əhatə edir. Onlar hər gün layihənin təşkilatı iclasları, təslimatları və “mərhələlər”i ilə məşğul olurlar, istər layihə menecerləri adlansınlar, istərsə də yox. Və onlar bunu çox vaxt spontan şəkildə edirlər.

Layihə idarəetməsi hər kəs üçün vacib peşəkar bacarıqdır. Layihə idarəetmə mütəxəssisi Coy Qamz deyir: “Əməliyyat şöbəsi işıqları yandırır, strategiya tunelin sonuna işıq salır, lakin layihə idarəetməsi təşkilatı irəli aparacaq qatar mühərrikidir”.⁴ Layihə idarəetməsini bacarıqlar portfelinizə əlavə etmək sizi daha da dəyərli bir mütəxəssisə çevirir.

Layihə idarəetmə peşəsi bu mövzuda böyük bilik bazası toplasa və bunun üçün mürəkkəb kompüter proqramları tərtib etsə də, əsas elementlərin asanlıqla başa düşüləcəyini görəcəksiniz. İş olduğundan daha da mürəkkəbləşdirməyə

ehtiyac yoxdur. Bir layihə idarəetmə mütəxəssisi izah edir ki, sadə şeyləri düzgün saxlasanız, hər şey yaxşı olacaq. O deyir: “Əksər mürəkkəb layihələr [menecerlərin] mürəkkəbliklə mübarizə apara bilmədikləri üçün deyil, çox sadə şeyləri unutduğuna görə uğursuzluğa düşər olur”.⁵

Layihə idarəetməsi haqqında yüzlərlə kitab mövcuddur. Əksəriyyəti “həqiqi” layihə idarəetməsinin rəsmi və ciddi səsi ilə yazılıb. Bu kitablar qorxuducu, mürəkkəb proseslər və ixtisaslaşmış terminlərlə doludur.

Belə bir kitabı götürüb oxumağa başlayırsınız, lakin yavaş-yavaş bu qədər məlumatın altında əzilirsiniz. Nəhayət, panikaya düşüb kitabı bir kənara atır (və ya onu birdəfəlik bağlayırsınız) və hər işi özbaşına görməyə davam edirsiniz.

Amma bu kitab fərqlidir. Layihə idarəetməsi ilə bağlı ən yaxşı fikirlər əsasında qurulsada, bu kitab sizə qeyri-rəsmi layihə meneceri olaraq uğur qazanmaq üçün həqiqətən ehtiyac duyduğunuz bir neçə prinsip və metodu təqdim edir.

Bu prinsiplər, “*Layihə idarəetmə bilik bazasına bələdçi*” kitabının (PMBOK)* yeddinci nəşrindəki əsaslardan çıxarılıb və *Layihə idarəetməsi institutu (bundan sonra: PMI)* tərəfindən hazırlanıb. PMBOK yüzlərlə səhifədən ibarətdir və layihə idarəetməsini ətraflı şəkildə təsvir edir. Biz PMBOK-dakı mühüm prinsipləri və prosesləri bir neçə əsas məqama sığdırmış və layihələri uğurlu edən amillər barədə öz fikirlərimizi əlavə etmişik.

Ənənəvi layihə idarəetməsinin mexanizmləri layihə komandasını əziyyətə sala bilər, xüsusən də lider, layihələri

* Guide to the Project Management Body of Knowledge (ing.)

məhz kitabdakı kimi icra etməyə çalışarsa. Rəsmi layihə idarəetməsinin nəhəng intizamı insanları qorxuda bilər. Əslində, məşhur *Çevik Metod* (Agile) layihə idarəetməsi, bəzi ənənəçilərin qəbul etdiyi doqmatik yanaşmaya reaksiya olaraq yaranıb. Lakin ironiya ondadır ki, hətta *Çevik Metod* da zamanla mürəkkəbləşib.

Siz mütləq “hər kəsin başını itirməmək üçün tabe olmalı olduğu “yeganə doğru proses”in “Layihə ustadı” olmaq məcburiyyətində deyilsiniz. *FranklinCovey* kouç şirkətində biz layihə idarəetməsi dünyasından ən yaxşı fikirləri topla-yıb onları hamımız üçün – peşəkar olmayan “adi” insanlar üçün istifadə edilə bilən və praktik hala gətirdik. İndiyə qədər biz minlərlə qeyri-rəsmi layihə menecerinə layihənin uğuru üçün əsas metodlar öyrətmişik və indi öyrəndiyimizi sizinlə bölüşürük.

FranklinCovey müştərisi – öz şirkətinin Layihə İdarəetmə Ofisinin direktoru proqramımız və alətlərimiz haqqında belə deyir: “Son bir ildə təşkilatımız layihələrə 2,5 milyon dollardan çox xərcləyib. Səbəb isə “Böyük L” layihələri deyil. “Böyük L” layihələri lazım gəldikdə geniş nəzarətedici və təshihedici tədbirlər görür. Ən böyük çətinlik gündəlik “kiçik l” layihələridir. Bu layihələrin əhatə dairəsi kiçik olsa da, yüzlərlə belə layihə var və heç kim diqqət yetirmir. *FranklinCovey*-in *Qeyri-rəsmi layihə meneceri üçün layihə idarəetməsi* proqramını keçməyin böyük qazancı təkcə layihə uğuru əldə etmək deyil, həm də milyonlarla dollar qənaət etməkdir!”