



Azərbaycanın iri neft və qaz layihələrinin əməliyyatçısı olan bp şirkəti və onun həmin layihələrdəki tərəfdaşları ölkənin həyatının ən mühüm sahələrinə – təhsilə, yerli icmalarda imkanların yaradılmasına, kiçik və orta biznesin inkişafına, ətraf mühitin qorunmasına, xalqın zəngin mədəni irsinin və tarixinin tədqiqi və təbliğinə, milli idmanın inkişafına öz töhfələrini verməklə ölkənin gələcəyinin möhkəm təməllər üzərində qurulmasında iştirak edirlər.

bp və onun tərəfdaşları olan şirkətlərin maliyyəsi ilə nəşr edilmiş bu kitab Azərbaycan müəllimlərinə və təhsil müəssisələrinə hədiyyədir.

Kitabın məzmununa və burada istifadə olunan fikir və mülahizələrə görə bp və tərəfdaşları məsuliyyət daşımır.

İqbal Babayev

**LAYİHƏLƏRİN
İDARƏ EDİLMƏSİ**

Layihələrin idarə edilməsi üzrə

DƏRS VƏSAİTİ

*Azərbaycan Respublikası Təhsil
Nazirliyinin 16.12.2020 tarixli F-533
saylı əmri ilə təsdiq olunmuşdur*

Bakı – 2020

İqbal Alıcan oğlu Babayev. **Layihələrin idarə edilməsi.**
Layihələrin idarə edilməsi üzrə dərslər vəsaiti.
Bakı, “Zərdabi Nəşr” MMC nəşriyyat evi, 2020, 398 s.

Layihələrin idarə edilməsi (ing. Project Management) kitabında layihələrin idarə olunması prinsipləri, təriflər və anlayışlar, metodlar və struktur modellər, innovasiya və kreativ texnologiyalar, Layihələrin İdarə Edilməsi Beynəlxalq Assosiasiyasının yaratdığı Beynəlxalq Kompetensiyanın Əsasları və layihələrin idarə edilməsi üzrə ISO-21500 standartları öz əksini tapmışdır. Eyni zamanda, layihələrin idarə edilməsində genetik model anlayışı və təşkilatların inkişaf proqramlarının genetik modellər əsasında idarə edilməsi nəzəriyyəsi, layihələrin idarə edilməsində insan faktorları, layihə ofisinin yaradılması, habelə layihə komandasının formalaşdırılmasında xüsusi tələblər verilmişdir.

Kitab layihələrin idarə edilməsi sahəsində işləyən mütəxəssislər, layihə menecerləri, layihə rəhbərləri, layihə ofisinin işçiləri, müəllimlər, aspirantlar, magistr pilləsinin tələbələri, elmi işçilər və layihələrin idarə edilməsi üzrə sertifikatlaşdırma proqramlarının dinləyiciləri üçün nəzərdə tutulmuşdur.

ISBN 978 9952 526 84 4

www.ipma.az
Bütün hüquqlar qorunur

© Babayev İ.A., 2020

Mündəricat

Müqəddimə	7
Müəllifin həyati baxışları: Oğluma altı nəsihət!	12
İlkin anlayışlar və bələdçi	19

I fəsil: LAYİHƏ NƏDİR?

1.1. Anlayışlar və təriflər	27
1.2. Layihə anlayışı və tərifi	29
1.3. Layihənin əlamətləri	31
1.4. Layihələrin təsnifatı və növləri	34
1.5. Layihənin mühiti	36
1.6. Marağı olan tərəflər	43
1.7. Layihənin məqsədi	48
1.8. Layihənin strukturu	51
1.9. Layihənin həyat yolu (dövrü)	56
1.10. Layihənin əsas elementləri	60
1.11. Layihənin əsas xüsusiyyətləri	64

II fəsil: LAYİHƏLƏRİN İDARƏ EDİLMƏSİ

2.1. İlkin anlayışlar	66
2.2. Layihələrin idarə edilməsi: sistemli yanaşma və peşəkar idarəetmə	71
2.3. Layihələrin idarə edilməsi prosesi	79
2.4. Layihənin idarə edilməsinin əhatə dairəsi	84
2.5. Uğurlu layihə anlayışı	89
2.6. Layihənin idarə edilməsi metodologiyasının tətbiqi mexanizmi	91

III fəsil: LAYİHƏ İDARƏÇİLİYİ ÜZRƏ ƏSAS BİLİKLƏR

Giriş	96
3.1. Layihənin predmet sahəsinin idarə edilməsi	97
3.2. Müddətin idarə edilməsi	98
3.3. Xərclərin idarə edilməsi	100
3.4. Risklərin idarə edilməsi	104
3.5. İşçi heyətinin idarə edilməsi	108
3.6. Müqavilələrin idarə edilməsi	111
3.7. Kommunikasiyaların idarə olunması	112
3.8. Layihələrdə münafişlərin idarə edilməsi	112
3.9. Layihələrdə keyfiyyətin idarə edilməsi	126
3.10. Layihələrin idarə edilməsində süni intellekt sistemləri	143

IV fəsil: LAYİHƏ OFİSİ VƏ ONUN TƏŞKİLİ

4.1. Ümumi anlayışlar	146
4.2. Layihə ofisinin mahiyyəti və tələblər	147
4.3. Layihə ofislərinin idarə edilməsi	150

4.4. İdarəetmə standartları və metodları	155
4.5. Layihə ofisi potensialının gücləndirilməsi	158
4.6. Təşkilatın layihə menecerləri ilə təmin edilməsi.....	161
4.7. Layihə ofisinin yaradılması prinsipləri	167

V fəsil: LAYİHƏLƏRİN İDARƏ EDİLMƏSİNİN STRUKTUR MODELLƏRİ

Giriş	170
5.1. Layihənin təşkilati strukturunun yaradılmasında rəhbərin rolu	170
5.2. Layihənin idarə edilməsi üçün təşkilati strukturlar	172

VI fəsil: LAYİHƏLƏRİN İDARƏ EDİLMƏSİNİN TƏŞƏKKÜLÜ

Giriş	181
6.1. Layihələrin İdarə Edilməsi Beynəlxalq Assosiasiyası (İPMA)	186
6.2. Layihələrin İdarə Edilməsi Azərbaycan Assosiasiyası (AzPMA)	188
6.3. Layihələrin idarə edilməsi tərəqqisinin təhlili	190
6.4. Layihə rəhbərinin şəxsi keyfiyyətləri üzrə beynəlxalq tələblər	197

VII fəsil: LAYİHƏLƏRİN GENETİK MODELİ ƏSASINDA TƏŞKİLATLARIN İNKİŞAFI PROQRAMLARININ İDARƏ OLUNMASI

Giriş	206
7.1. Təşkilatın inkişaf modeli əsasında layihələrin yaranması prosesi	209
7.2. Layihələrin genetik modeli	229
7.3. Layihələrin genetik kodu əsasında təşkilatın inkişaf proqramlarının idarə olunması üzrə innovasiya texnologiyaları modelləri. (Babayevin “STAR” modeli)	237

VIII fəsil: LAYİHƏLƏRİN İDARƏ EDİLMƏSİ ÜZRƏ ƏSAS BİLİKLƏRİN İCMALI

8.1. Ümumi anlayışlar	265
8.2. Perspektiv	269
8.3. İnsanlar	283
8.4. Praktika	310

LAYİHƏLƏRİN İDARƏ EDİLMƏSİ PROSESİNDƏ İSTİFADƏ OLUNAN FORMA NÜMUNƏLƏRİ

ƏLAVƏ 1. Layihənin pasportu	351
ƏLAVƏ 2. İnvestisiya layihəsinin pasportu	356
ƏLAVƏ 3. Layihənin pasportu	361
ƏLAVƏ 4. Layihənin qiymətləndirilməsi	364
ƏLAVƏ 5. Layihə üçün texniki tapşırıq	365
ƏLAVƏ 6. Sosial tipli layihənin monitorinqi və qiymətləndirilməsi	366
ƏLAVƏ 7. Layihələrin idarə olunması üzrə praktiki işə aid nümunə	371

İ S T İ N A D L A R	393
---------------------------	-----

Müqəddimə

Müasir dövrümüz dinamik dəyişən mühitlə bərabər, rəqəmsal innovasiyalar, imkanlar və risklər, nailiyyətlər və hadisələrlə zəngindir. Dünya həm dəyişir, həm də dəyişdirilir. Dünyada mövcud siyasi cərəyanlar, böyük dövlətlərin və siyasi blokların siyasi və iqtisadi hökmranlığı, müasir dünyada geosiyasi və geostrateji hərəkətlər, inhisarlıq məqsədilə qüvvələrin birləşdirilməsi, bunun nəticəsində isə biznesin aqressivləşməsi, təbii sərvətlərə hücum və onların zorla “əllərdən alınması” və mənimsənilməsi, habelə təbii fəlakətlər kimi hadisələr stabil həyatımıza müdaxilə edərək onu dayanıqlıq vəziyyətindən çıxarmağa cəhd edir. Digər tərəfdən, həyatımızın əsasını təşkil edən virtual dünya, eləcə də sosial şəbəkələrin və kağızsız texnologiyanın həyatımıza sürətlə daxil olması, informasiyanın sürətlə ötürülməsi və qərar qəbuletmədə çeviklik kimi hadisələr isə bizi və ətrafımızı özümüzədən asılı olmadan rəqəmsallaşmağa doğru böyük sürətlə dəyişdirir. Əgər indiyə qədər biz dünya ölkələrini “İnkişaf etmiş” və “İnkişafda olan” ölkələr kateqoriyasına bölürdüksə, indi onları “Rəqəmsal” və ya “Qeyri-rəqəmsal” ölkələrə ayırırıq.

Dünyada baş verən bu kimi həm siyasi, həm sosial və həm də iqtisadi mühitdəki hər hansı bir dəyişiklik bizim istəyimizdən asılı olmayaraq, yeni layihələrin zəruriliyini tələb edir. Bu gün intellektual resurslar ilə texnologiya vəhdət təşkil etdiyi üçün hər bir yeni tətbiq olunmuş layihə insanları da dəyişməyə məhkum edir. Beləliklə, bir hadisədən doğan digər hadisə və ya hərəkətlər zəncirvari proses kimi mühitimizi dəyişdirir və bunun nəticəsində biz ətrafa, ətraf isə bizə uyğunlaşaraq inkişaf edirik. Bu səbəbdən, biz hazırda qlobal dəyişikliklər, xüsusən keçmiş Sovet İttifaqı respublikalarında və Şərqi Avropa ölkələrində “Köhnə sistemin ölməsi” və “Yeni sistemin doğulması” kimi baş verən keçid proseslər dövrünü artıq başa vurmuşuq və yeni sistem erasında yaşayırıq. Bu dövrdə nəinki insanlar, hətta fəaliyyət istiqamətindən asılı olmayaraq istənilən növ təşkilatlar da mürəkkəb bir dövr yaşayırlar. İstər dövlət, istərsə də qeyri-dövlət təşkilatları, xüsusən iqtisadiyyata birbaşa təsir göstərən təşkilatlar baş verən dəyişiklikləri çox həssaslıqla hiss edirlər. Təşkilatların böhran şəraitində, eyni zamanda inkişaf dövründə yaşamaları təbii haldır. Lakin bu kimi vəziyyət,

xüsusən kiçik və orta biznes sahələrinə daha güclü təsir edir. Bu səbəbdən, düzgün strategiyaya malik olan “texnoloji yetkin” təşkilatların vəziyyətindən asılı olmayaraq, sabit fəaliyyət göstərir və inkişaf edirlər. Deməli, belə bir nəticəyə gəlmək olar ki, təşkilatların bazarda uğursuzluqla üzləşmələri və böhran vəziyyətinə düşmələrinin əsas səbəblərindən biri də onların liderlərinin səhvlərə yol vermələri və bu təşkilatlarda menecment mədəniyyətinin, eləcə də metodologiyasının çox aşağı səviyyədə olması ilə bağlıdır. Bunun nəticəsi olaraq, keçmiş sistemin metodları əsasında idarə edilən təşkilatlara da bu gün rast gəlmək olur. Bu isə, öz növbəsində, bazarda rəqabətə dözümsüzlüyə və son nəticədə isə böhrana gətirib çıxarır.

Təşkilatlarda böhran vəziyyəti müxtəlif problemlər nəticəsində yaranır, adətən bu problemlər yuxarıda qeyd olunduğu kimi, dinamik dəyişən və rəqabət mühitində yaranır. Digər tərəfdən, təşkilatların rəqabət mühitində dözümsüzlüyünün səbəblərindən biri də onun həyata keçirdiyi layihələrin beynəlxalq standartlardan kənar idarə edilməsi, layihə idarə edilməsi mədəniyyətinin aşağı səviyyədə olması və digər bu kimi məsələlərlə bağlıdır. Dinamik surətdə dəyişən mühitdə uğurlu layihələrin tətbiqi, onun nəticələri və eyni zamanda, təşkilatların inkişaf proqramları ilə əlaqədar mövcud olan bilik və təcrübələrin öyrənilməsinə bu gün böyük ehtiyac vardır.

Bu səbəbdən, hər bir təşkilatın idarəetmə səviyyəsi müasir modellərə uyğunlaşmalı, onların texnoloji yetkinlik dərəcəsi isə yüksək olmalıdır. “Texnoloji yetkin təşkilat” dedikdə, adətən təşkilat daxilində bütün istiqamətlər üzrə fəaliyyətin, o cümlədən, onun infrastrukturunun, texniki platformasının, idarəetmə prinsiplərinin, həyata keçirdiyi innovasiya layihələrinin, insan resurslarının və digər struktur bölmələrin fəaliyyətinin müəyyən edilmiş müvafiq standartlara cavab verməsi nəzərdə tutulur. Texnoloji yetkin olmayan təşkilatlarda innovasiya texnologiyalarının tətbiqi əhəmiyyətsiz bir işə çevrilir. Bir çox hallarda texnoloji yetkin olmayan təşkilatlar yaranmış böhranı daxili bir problem kimi təqdim etməyə çalışaraq onun inkişaf tendensiyalarının tədqiqini dərindən aparmırlar. Uzun illərin təcrübəsi göstərir ki, təşkilatların əsas problemləri onun idarəetmə prinsipi və həyata keçirilən layihələr ilə bağlıdır. Rəhbərlik etdiyim elmi tədqiqat işlərində bu problemlərin yaranma səbəbləri araşdırılmış və nəticələrin bir hissəsini Sizinlə bölüşmək istərdim.

Ümumiyyətlə, layihələrin idarə olunması və təşkilatların inkişaf proqramları ilə bağlı problemlərin araşdırılması nəticəsində belə bir qənaətə gəlinir ki, proqramların və ya layihələrin uğurla gerçəkləşməsi üçün əsas şərtlərdən biri

layihənin təbiəti ilə onun tətbiq edildiyi məkanın təbiətinin eyni olmasıdır. İstənilən layihə hər hansı bir “İDEYA”dan başlanır. Lakin “İdeya”nın yaranma səbəbi üç əsas mənbə ilə bağlıdır: *PROBLEM*, *ÇAĞIRIŞ* və *MİSSİYA*. Bunun nəticəsində layihə və ya proqram iki üsulla yaranır. Birinci halda, yeni layihə yaranır, yəni bu layihə analoqsuz olaraq, ilk dəfə “dünyaya gəlir”. İkinci halda isə mövcud layihənin bəzi parametrləri tətbiq edildiyi məkana uyğunlaşdırmaq məqsədilə dəyişdirilməklə “dünyaya gətirilir”. Beləliklə, belə bir nəticəyə gəlmək olar ki, layihələr də “irsyyət”, “dəyişkənlik” və s. bu kimi digər canlılarda olan genetik xüsusiyyətlərə malikdir, yəni onların da öz təbiəti vardır. Bu səbədən, araşdırmalar göstərir ki, layihə və proqramların idarə olunmasında əldə edilmiş bilik və təcrübələrin tətbiqi üçün hər iki tərəfin: layihənin və tətbiq olunaacaq mühitin genetik xüsusiyyətləri öyrənilməlidir. Layihələrin təbiətinin müxtəlifliyi onun təşkilatının fəaliyyət sahəsindən və yetkinliyindən asılı olaraq idarəetmə metodologiyasını müəyyən edir, yəni layihənin genetik modeli onun idarəetmə metodologiyasının əsasını təşkil edir.

Kitabda təşkilatın inkişaf proqramının genetik modellər əsasında idarə edilməsinin və innovasiya texnologiyalarının tətbiqinin 5 (beş) kreativ model – “Piramida”, “Linza”, “Bermud”, “Münasibət” və “Şlüz” modelləri əsasında həyata keçirilməsi öz əksini tapmışdır. Bu modellər təşkilatların inkişaf proqramlarının həyata keçirilməsi problemlərinin həllində və böhran vəziyyətdə onların idarə olunmasında tətbiq edilir.

Müasir metodologiyaya əsasən, təşkilatların inkişaf proqramlarının idarə olunmasında innovasiya texnologiyaları mühüm əhəmiyyət kəsb edir və innovasiya texnologiyalarının tətbiqi mexanizmi layihələrin və mühitin genetik xüsusiyyətlərinə əsaslanır. Layihələrin genetik kodu əsasında idarə edilməsi “naviqasiya” sistemi vasitəsilə həyata keçirilir. Bütün bunlar təşkilatın inkişaf proqramları üçün genetik platforma təşkil edir. “Enerji mərkəzində” yerləşən “naviqasiya” sistemi dinamik mühitin təsiri altında formalaşmış dəyişiklikləri nəzərə alaraq, layihələrin uğurla həyata keçirilməsini təmin edir. Layihələrin idarə edilməsində qərarların qəbul edilməsi üçün qeyri-səlis çoxluqlar nəzəriyyəsi əsasında formalaşmış “kompetensiya mərkəzi” fəaliyyət göstərir.

Son zamanlar layihələrin bir məkandan digər məkana transfer edilməsi ənənə halını almışdır. Lakin nəzərə almaq lazımdır ki, layihələrin olduğu kimi transfer edilməsi, heç də onların uğurla başa çatmasına gətirib çıxarmır. Bu hallarda bir çox parametrlər nəzərə alınmalıdır, xüsusən layihənin və onun mühitin genetik xüsusiyyətləri müqayisə olunmalıdır. Ona görə də müvəffə-

qiyyətlə başa çatmış layihələr haqqında biliklərin formalaşması çox mühüm bir məsələdir. Bu məqsədlə texnoloji transfer metodologiyasına əsasən formalaşmış biliklər bazasının transfer edilməsi üçün “Şlüz texnologiyası” metodu işlənmişdir. Bu halda layihənin ideyası, onun məqsədi konkret olaraq yeni məkanə birbaşa ötürülsə də, layihə üzrə formalaşmış bilik və təcrübənin ötürülməsində “Şlüz texnologiyası”ndan istifadə edilir. Bu kimi modellər innovasiya texnologiyalarının əsasını təşkil edir. Layihələrin idarə edilməsində innovasiya texnologiyalarının tətbiqi layihə məhsullarının dinamik surətdə dəyişən mühit şəraitində daha çox rəqabət qabiliyyətli olmağa şərait yaradır. Belə bir yanaşma əsasında innovasiya texnologiyalarının tətbiqi üzrə nəticələrin təhlili göstərir ki, bu metodologiyadan istifadə edilməsi daha çox regionlarda infrastruktur layihələrinin idarə olunmasında mühüm rol oynayır.

Kitabda, eyni zamanda Beynəlxalq Standartlaşdırma Təşkilatının ISO-21500 standartları və Layihələrin İdarə Edilməsi Beynəlxalq Assosiasiyasının Kompetensiyasının Əsasları olan IPMA ICB standartları da öz əksini tapmışdır. Bu standartların bir yerdə verilməsində əsas məqsəd predmet sahəsinin müxtəlif platformalarda və müxtəlif standartlara görə izahının oxuculara çatdırılmasıdır. Qeyd etmək lazımdır ki, beynəlxalq standartların hazırlanması Beynəlxalq Standartlaşdırma Təşkilatı (ISO), ona üzv olan Milli Standartlaşdırma Agentlikləri ilə birlikdə Texniki Komitələri vasitəsilə həyata keçirilir. ISO bu prosesə beynəlxalq təşkilatları, hökumət və qeyri-hökumət təşkilatlarını və predmet sahəsi üzrə müvafiq qurumları da cəlb edir. Məsələn, Beynəlxalq Standartlaşdırma Təşkilatı (ISO) elektrotexnika sahəsində yaradılan standartlaşdırma məsələlərini Beynəlxalq Elektrotexniki Komissiya (IEC) ilə birgə həyata keçirir. Texniki komitələrin əsas vəzifəsi bu istiqamət üzrə Beynəlxalq Standartların hazırlanmasıdır. Texniki komitə tərəfindən hazırlanmış standartlar təsdiq üçün üzv olan təşkilatlara göndərilir. Beynəlxalq Standartların təsdiq edilməsi üçün üzv təşkilatların ən azı 75 faizi səsvermə yolu ilə razılığını bildirməlidir. Bu yanaşma əsasında da ISO-21500 standartları ISO/PC-236 - Layihələrin İdarə Edilməsi üzrə Texniki Komitə tərəfindən hazırlanmışdır.

Layihələrin idarə olunması sahəsində əsas standartlardan biri olan IPMA Kompetensiyasının Əsasları Layihələrin İdarə Edilməsi Beynəlxalq Assosiasiyası (IPMA) tərəfindən hazırlanmış və layihələrin idarə edilməsi prosesində texniki, davranış və kontekstual kompetensiya elementlərindən bəhs olunur və mütəmadi olaraq yenilənir. IPMA ICB standartlarının əsasını layihə menecerlərinin kompetensiyasının artırılmasına, onların müstəqil düşünməsinə və qərar verməsinə yönəl-

miş biliklər təşkil edir. Bu standartlar çərçivəsində layihə menecerinin kompetensiyasının qiymətləndirilməsi məqsədilə beynəlxalq sertifikatlaşdırma sistemi, onun əsas elementlərinin izahı və konsepsiyası təsvir olunmuşdur.

Bu kitab layihələrin idarə edilməsi üzrə əsas biliklərin, metod və modellərin, beynəlxalq standartların, habelə sertifikatlaşdırma proqramlarının, eyni zamanda innovasiya texnologiyalarından istifadə etməklə layihələrin və proqramların idarəetmə təcrübəsinin öyrənilməsinə həsr olunmuşdur.

Kitabın sonunda “İstinadlar” bölməsində verilmiş ədəbiyyatlardan bütün fəsillərdə və əksər paraqraflarda istifadə olunmuşdur və buna görə də istifadə olunan ədəbiyyatların müəlliflərinə minnətdarlığımı bildirirəm.

Bu kitabın işıq üzü görməsində Layihələrin İdarə Edilməsi Azərbaycan Assosiasiyasının (AzPMA) rolunu xüsusi qeyd edərək onun bütün əməkdaşlarına təşəkkür edirəm.

Kitabda çap olunan materialların gələcəkdə keyfiyyətinin daha da yaxşılaşdırılması məqsədilə göndəriləcək hər bir təkilfə hörmətlə yanaşaraq dəyərli qeydlərinə görə hər bir şəxsin diqqət və hörmətini yüksək qiymətləndirirəm və minnətdarlığımı bildirirəm.

Professor İ.A.Babayev

Müəllifin həyatı baxışları: Oğluma altı nəsihət!

Mən həyatımda çoxlu müxtəlif və mürəkkəb layihələr yerinə yetirmişəm. Hər layihənin idarə edilməsində həm elmi biliklərimdən, həm də illərlə toplanmış təcrübəmdən istifadə edərək üzərimə götürdüyüm layihələrin demək olar ki, hamısını uğurla başa vurmuşam. Onu da qeyd edirəm ki, bu layihələri idarə edərkən başıma gələn hadisələr və əhvalatlar nəticəsində həyat mənə çox şey öyrətməmişdir. Hər yeni layihələrdə bütün resurslarımı səfərbər edirdim ki, layihəni uğurla başa vurum. Mənim həyat amalım budur: Nə olur-olsun, layihəni uğurla başa vurmaliyam! Bu səbəbdən, layihələrin idarə olunması sahəsində dünya şöhrətli alim dostlarımız məni zarafatla “Dağılmış və uğursuzluğa düşər olmuş layihələri dirildən usta” kimi də çağırırlar. Əvvəlki SSRİ respublikaları və Şərqi Avropa ölkələri daxilində ilk alimlərdən biri kimi layihələrin idarə olunması üzrə elmlər doktoru və professor elmi rütbə və adı almaqla yanaşı, bu elmin həyatımızda və inkişafımızda nə qədər vacib və əhəmiyyətli olmasını bir daha isbat edə bildim. Ən başlıcası isə isbat etdim ki, həyat layihələrdən ibarətdir və biz dünyaya bu layihələri idarə etmək üçün gəlmişik, yəni biz həyatı layihələrin menecerləriyik. Həyatımız bu layihələrin idarə edilməsindən asılıdır. Nə qədər düzgün idarə etsək, bir o qədər zirvələrə yüksələ biləcəyik. İsbat edə bildim ki, layihə canlı bir varlıqdır: O doğulur, onun valideynləri vardır, o, resurslar mənimsəyir, o, inkişaf edir, o, sevə və sevilə bilir, o küsür, barışır, insanlar kimi müxtəlif həyat səviyyələrində yaşayır və nəhayət, dünyasını başa vuraraq vəfat edir. Bu baxımdan qənaətə gəlmək olar ki, hər bir layihənin öz həyatı və özünəməxsus genetikası vardır. Buna görə də peşəkar layihə menecerləri layihələri idarə etməzdən öncə bu layihənin genetikasını dərinlən öyrənməli və buna uyğun hərəkət etməlidirlər. Bu mənim birinci tövsiyəm...

Bütün bunlarla yanaşı, digər ədəbiyyatlara müraciət etməyim mənim bu sahədə fəlsəfi düşüncələrimi daha da zənginləşdirdi. Məsələn, məktəb illərində oxuduğum eramızdan əvvəl I əsrdə hind dilində Bəydebə tərəfindən yazılmış, təmsil tərzində hekayələrdən ibarət olan “Kəlilə və Dimnə” kitabı, son dövlərdə isə oxuduğum İraq filosofu Hişam əl-Talibin “İdarəetmə mədəniyyəti” adlı kitabı və b. qədim filosoflardan başlayaraq bugünkü siyasətçilərə qədər dünyanı dəyişən dahi insanların kitablarını oxuduqca bir daha əmin oldum ki, bu həyatda problemləri yaradan da və onu həll edən də insandır. Hər yerdə insan fak-

toru, insan yanaşması vardır. Hər bir üfüqdə insan izinin olmasının şahidi olursan. İnsanlar müxtəlif adlar altında layihələr yaradır, onları maliyyələşdirir, idarə edir və həyata keçirərək məhsul əldə edirlər. Nəticədə həyatımızda müəyyən dəyişikliklər baş verir. Bu dəyişikliklərə müxtəlif adlar vermək olar, lakin hamısı bir nöqtədə cəmləşir: “İnkişaf” məqsədilə. Lakin “İnkişaf” özü qaranlıq bir otağa bənzəyir. Elmi əsərlərdə “İnkişaf - zaman keçdikcə kəmiyyət və keyfiyyət dəyişiklikləri” kimi qəbul edilir. Lakin bu “kəmiyyət və keyfiyyət dəyişiklikləri”nin necə və kim tərəfindən ölçülməsi və qiymətləndirilməsi sual altındadır. Bəlkə də hələ bu gün müasir dünyanı qəbul etməyən və cəngəlliklərdə yaşayan tayfalar öz “inkişafını” bizim hesab etdiyimiz “sivil dünyamıza” qoşulmamaqda görürlər. İnsanlar, cəmiyyətlər, ölkələr, qitələr arasında münasibətlərin tənzimlənməsi və hətta təbiət qanunlarına riayət və ya müdaxilə insan qərarları ilə bağlıdır. İnsan, insan və yenə də insan faktoru...

Sual yaranır: Biz qərarlar qəbul edəndə hansı resurslarımızdan istifadə edirik ki, ədalət prinsipi pozulmasın? Biz özümüzdə bu keyfiyyətləri inkişaf etdirmək üçün nə etmişik? Keyfiyyətlərin bir hissəsini nəzərdən keçirək: Daxildən baxış; Nailiyyətlər və çatışmazlıqlar; Siyasi və ictimai fəaliyyət; Dəyişiklikləri həssas qəbul etmək və reaksiya vermək; Geriləmək; Bu işi daha da yaxşı görmək olardımı? Yaşamaq uğrunda mübarizə; Məsləhətləşmələr; Komanda ruhu; İnstitutlaşma problemləri; Regionçuluq və milliyyətçilik; Planlaşdırmanın olmaması; Alternativlik; Məqsədlər və vasitələr; Fikir və ideya böhranı; Dialoq mədəniyyəti; İnformasiyanın əhəmiyyəti; Liderlərin və rəhbərlərin hesabatı; Prioritetlik; Təşkilati durğunluq; “Gizli”nin “Aşkarlığa” qarşı çıxması; Əks əlaqənin olmaması; Tərəfdaşların və həmkarların olmaması; Fərqləndirmək bacarığı; Gündəlik qeydlərin aparılması; Gələcəyə baxış və s.

Beləliklə, əziz oxucular, mənə uğur gətirən alətlər və “həyati prinsiplərim” haqqında bir neçəsini Sizin diqqətinizə çatdırmaq istərdim:

1) **Məsləhət 1: Müqayisə etməyi bacar! Daha pis və ya daha yaxşı?**

İnsan ömrünün sonuna qədər nəyin pis və nəyin yaxşı olmasını vaxtından əvvəl qiymətləndirmək üçün bu həyatı bir neçə dəfə yaşamalıdır və əfsuslar olsun ki, bu da mümkün deyil. Bu səbəbdən həyatı təxmini olsa da planlaşdırmaq, hadisələri qabaqlamaq və özünü, kollektivi mürəkkəb vəziyyətlərə salmamaq müdriklik əlamətidir. Nəyin pis və nəyin yaxşı olmasını qiymətləndirməyi bacarın. Nəzərə alın ki, bir rəqəmi sıfırdan, iki rəqəmi birdən və s. böyükdür. Əgər bu gün fəaliyyətiniz “0” səviyyəsindədirsə, onu “1”-ə qaldırmaq üçün səy göstərin, birdən-birə “15”-ə, “100”-ə və s.

yox. Addım-addım inkişaf edin. Həmişə bugünkü vəziyyətinizi bir addım əvvəlki vəziyyət ilə müqayisə edin: Hansı daha yaxşıdır?

Misal: 20-ci mərtəbədən yığılaraq başı üstə uçan adamdan 7-ci mərtəbənin balkonunda duran adam soruşur: “Qardaş, necəsən?”. O cavab verir: “Hələ ki pis deyiləm”.

2) Məsləhət 2: İşini tam yerinə yetir!

İşini 99% deyil, 100% yerinə yetir. Təxmini hesablamalara görə, təşkilatın 90% əməkdaşı işini tam yerinə yetirmir. Yalnız 9% əməkdaş işini 95%-ni yerinə yetirir. Yalnız 1% əməkdaş işini 100% yerinə yetirir. Bu o deməkdir ki, Siz bütün işləri bu 1% əməkdaşa tapşırmalısınız. Qalan işçilər isə həmişə olduğu kimi, işini tam yerinə yetirməyəcəkdir. Bununla bağlı biz tez-tez belə bir cavabla rastlaşırıq: “Tapşırığınızı icra etdim, amma çox kiçik bir iş qalıb, o da problem yaratmır...”. Sual olur: “Bəs nəyə görə bu insanlar onlara tapşırılan işləri tam yerinə yetirmirlər? Bunun səbəbi nədir?”.

İnsanların əksəriyyəti işi görməmək üçün bəhanələr axtarır, işini tam yerinə yetirməyə mane olan səbəblər göstərirlər. Niyə görə? Səbəbi?

Təbii ki, iş görmək nəyisə dəyişmək deməkdir. Təbiət qanunlarına görə nəyisə dəyişmək hamını, yəni həm canlı, həm də cansız ətrafı tam razı sala bilməz. Bu səbəbdən, tapşırılan işə mane olan tərəflər mütləq şəkildə peyda olacaqlar. Bunun üçün çox məsuliyyətli və etibarlı insan tələb olunur, hansı ki, bu adam heç bir maneəyə baxmadan bütün çətinlikləri üstələyərək ona tapşırılan işi 100% yerinə yetirir. Bu tipli insanlar daxili motivasiyaya əsaslanır və yüksək səviyyədə özünə nəzarət bacarığına malikdirlər.

Əgər rəhbərlik sizə heç bir işini yerinə yetirməyə etibar etmərsə, onda özünü bu sualı verin: Rəhbər bu işi nəyə görə mənə etibar etmir? Onun fikrincə, həqiqətən mən bu işi 100%, heç olmasa 99.99% yerinə yetirə bilməyəcəyəm?

Ərəb xalqının belə bir misalı var: “Bəzən insanlar dəvəyə oxşayırlar: Dəvənin belinə malın tam yüklənməsinə mane olan onun donqarıdır”.

Ona görə də çalışın, işini tam 100% yerinə yetirəsiniz.

3) Məsləhət 3: Məsələdən tam məlumatlı ol!

Ata və 3 oğul əhvalatı.

Günlərin birində bir atadan soruşurlar: “Nəyə görə işin çoxunu kiçik oğlunuza tapşırırsınız?”. “Mənim yanımda olun və sualınıza özünüz cavab tapacaqsınız”, – deyərək ata cavab verir.

Sonra o, oğlanlarını yanına çağırıb, onlara dəniz limanına getməyi və 1 saatdan sonra qayıdıb oradakı vəziyyət haqqında məlumat vermələrini tapşırır. Onlar tapşırığı yerinə yetirib, atalarının yanına qayıdır və məlumat verirlər.

Böyük oğul: Sifariş etdiyimiz avadanlıqlar gəlib çatıb.

Ortancıl oğul: Dünən Yaponiyadan 3 maşın ünvanımıza gəlib.

Kiçik oğul: Ünvanımıza 3 maşın gəlib, ehtiyat hissələri çatmır, onlardan biri zədələndiyi üçün mən sığorta şirkəti qarşısında iddia qaldırdım. Əlavə saxlama xərclərinə getməmək üçün iddia müraciətimizin vaxtı bitənədək, yəni gələn həftəyədək sənədləşdirmə işlərini bitirməliyik.

Ata ona sual verən şəxslərə üz tutub dedi: “Əlavə şərhə ehtiyac varmı?”

Ona görə Sizə tapşırılan işlə bağlı tam məlumatlı olun, işinizi düzgün və tam yerinə yetirin! Özünüzdə nöqsanları və işə mane olan psixoloji maneələri tapıb aradan qaldırın, yalnız onda siz öz əməyinizi digərlərin əməyi ilə fərqləndirə biləcəksiniz.

4) Məsləhət 4: Düzgün hərəkət et!

Hər hansı bir problemi həll etmək üçün ilk növbədə bu problemin ilkin diaqnozunu müəyyənləşdirmək lazımdır. Yalnız bundan sonra problemin həll ediləcəyini və hansı addımların atılacağını demək olar. Biz həmişə özümüzdən soruşmalıyıq: Planlaşdırdığımız işləri və bununla bağlı problemlərimizi həll edə biləcəyikmi? Bunun üçün nə qədər vaxt lazımdır? Bu suala cavab verərək, biz planımızı formaya salıb üzə çıxarıyıq. Problemin həlli üçün aşağıdakı mərhələlərə nəzər salın:

- a) Qəbul edilmiş qərarların kim tərəfindən yerinə yetirilməsini müəyyən etmək lazımdır. Bunun üçün son icra tarixi və bunun üçün ayrılmış vəsaitlər, səlahiyyətlər bölgüsü göstərilməlidir.
- b) Bu məsələlər ilə bağlı bütün müzakirələr sənədləşdirilməli, qeydiyyatı aparılmalı və bütün üzvlərə təqdim olunmalıdır.
- c) İşlərin yerinə yetirilməsinə cavabdeh olan şəxslərlə əks əlaqə yaradılmalı və onlardan işlərin icrası ilə bağlı hesabat tələb edilməlidir. Bu hesabatlar müddətdən asılı olaraq hər gün, hər həftə və ya hər ay təqdim oluna bilər. Hesabatın təqdimat forması (şifahi, yazılı, elektron və s.) tələb edən tərəfdən asılıdır.
- d) İşin icrası zamanı problem yarandığı halda cavabdeh şəxs rəhbərliyə müraciət etməli və onlar ilə məsləhətləşməlidir.

Beləliklə, problemlərin həlli üçün yanaşma budur:

- problemin diaqnozu;
- problemin təhlili;
- problemin həlli yolları;
- planın işlənməsi;
- monitorinq.

5) Məsləhət 5: Fərdi inkişaf bacarığını artır!

Fərdi inkişaf üçün 3 mərhələdən keçmək lazımdır:

- özünü tanımaq;
- özünü tərtib etmək;
- özünü göstərmək.

Həyati misallar:

Cənab Evricmenə oxşama!

1901-ci ildə dünyaya gələn Evricmen adlı bir şəxs 1924-cü ildə Medikr adlı bir xanımla evlənir və onların bir oğlu və 1930-cu ildə bir qızı dünyaya gəlir. Onun iş stajı 40 il təşkil edirdi. Adi və mühüm olmayan vəzifələrdə işləmişdir. Heç vaxt risk etməmiş, öz istedadını inkişaf etdirmək haqqında düşünməmişdir. Heç kimlə münasibət qurmamışdır. Ən sevimli kitabı “Qarış-mamaq: Ətraf aləmdən özünü necə qorunmağın tarixi yolları” olub. O, 63 il yaşayıb. Heç vaxt heç bir plan qurmayıb. Heç vaxt arzu və istəyini bildirməyib və ya tələb etməyib. Onun qəbir daşının üstündə bu sözlər yazılıb:

Burada cənab Evricmen dəfn edilib.

Doğulub: 1901-ci il / Vəfat edib: 1930-cu il / Dəfn edilib: 1964-cü il

Heç vaxt heç nə etmək istəməyib.

Həyatdan çox az şey istəyib və Həyat da ona istədiyi qədər verib.

Tarazlıq: Qeyri-bərabər gözləntilər.

Biz tez-tez yaxın qohumlar arasındakı narazılıqların, hətta iki qardaş arasında narazılıqların olmasının belə şahidi oluruq. Problem ondadır, onların hər biri düşünür ki, o, digər tərəf üçün çox iş görüb, lakin digər tərəf bunun əvəzində ona heç nə etməyib, necə deyərlər, heç “SAĞ OL” da deməyibdir, yəni sanki belə olmalıymış kimi özünü aparır. Bu kimi hallar narazılığa və incikliyə səbəb olur. Problemin səbəblərindən biri odur ki, bəzi insanlar “Kimsə ona nəşə etməlidir, nəinki o kimsə” prinsipi ilə yaşayır. Bu, həyatda insan üçün ən pis

haldır və əsassız bir düşüncədir. Ümumilikdə, insanın təbiəti elədir ki, digərləri üçün gördüyü işi çox şışirtmək, onun üçün görülən işləri isə çox kiçiltməkdir. Ona görə belə bir deyim var: “Mənim haqlı olduğum heç kimin yadında deyil, amma mənim haqsızlığımı heç kim heç vaxt unutmur”. Buna görə də həyatda münasibətlərin qurulmasında həmişə balans tapmaq lazımdır. Biz haqlı və haqsız olduğumuzu özümüz müəyyən etməliyik. Həyat belədir: “Xoşuna gələn adamlarda çatışmazlıqları görmək istəmir, xoşuna gəlməyən adamlarda isə yalnız çatışmayan cəhətləri görməkdir”.

Özünü fəqləndirmə bacarığı:

Belə bir deyim var: “İnsanları seyr edən adam dərddən ölür”. Ətrafına, sənədən yaxşı olanlara nəzər salıb ağlamaq paxıllıq və acizlik əlamətidir. Bu, xərçəng xəstəliyi kimi bir bəladır ki, insan həyatını məhv edir. Həmişə diqqətinizi yüksək vəzifələrə, var-dövlətə, yüksək şəxsi keyfiyyətə, cəmiyyətdə yüksək mövqe və hörmətə, xoşbəxt ailəyə, sağlam həyat tərzinə və s. malik olan insanlara yönəldin və özünü də bu sualları verin: Nəyə görə o, bunları əldə edə bilib, mən isə yox? Onlar nə ediblər və hansı xüsusiyyətə malikdirlər ki, bunlara nail ola biliblər? Onlar bunlara nail olmaq üçün nə qədər vaxt və əmək sərf ediblər? Onlar hansı mübarizələr ilə üz-üzə gəliblər və hansı təhlükə və maneələri yaraq bu yüksəkliyə nail olublar?

Ona görə də müdriklərin belə bir deyimi var: “Özünü özündən aşağı səviyyəli insanlar ilə müqayisə edəndə “Allaha şükür et!”, özündən yuxarı səviyyəli insanlar ilə müqayisə edəndə isə “Allahdan üzr dilə!”.

6) Məsləhət 6: İnsanın dəyərlər sistemi.

İnsanın dəyərlər sistemi onun cəmiyyətdə formalaşmasında və həyatında çox böyük rol oynayır. Albert Eynşteyn deyib: “Həyat müqəddəsdir və bu, bütün başqa dəyərlərin tabe olduğu ən yüksək dəyərdir”. Ümumiyyətlə, insanın dəyərlər sistemi üç dəyərdən ibarətdir:

- maddi dəyərlər (pul, ev, maşın, paltar və s.);
- mənəvi dəyərlər (yaradıcılıq, inkişaf, mədəniyyət və s.);
- insani dəyərlər (dostlar, iş, sevgi, istirahət və s.).

Hər bir insan həyatını bu üç dəyərlər üzərində qurur. Bunun üçün insanlar bu dəyərləri prioritetlərə bölür, yəni hansı birini daha üstün, digərini ondan aşağı tutur, onların meyarlarını müəyyən edir, hər biri ilə bağlı tələblər formalaşdırır, məhdudiyyətlər çərçivəsi təyin edərək yaşayır. Və bu parametrlərdən asılı

olaraq insan həyat yolunu və strategiyasını müəyyən edir və insan ümumi dəyərlər konsepsiyasında öz dəyərlər sistemini formalaşdırır.

Məhz bu səbəbdən insanlar qərar qəbul edərkən və ya digərləri ilə əlaqələr yaradarkən bütün bunları “Öz dəyərlər sistemindən” buraxır, o sistemə istinad edir və onun əsasında hərəkət edirlər. Məsələn, bir insan maddi dəyəri (pul, var- dövlət), başqa birisi isə mənəvi dəyəri (təhsil, yaradıcılıq) prioritet dəyər kimi qəbul edir.

Nəzərə almaq lazımdır ki, insanın dəyərlər sistemi uzun müddət və illərlə formalaşır. Hətta, demək olar ki, nəsildən-nəslə genetik olaraq keçə də bilər. Ona görə də dəyərlər sisteminin formalaşmasında insanın genetikası, təhsili, dünyagörüşü, tərbiyəsi və digər insani keyfiyyətləri mühüm rol oynayır. Zəngin dəyərlər sisteminə malik olan və ondan düzgün istifadə edən insanlara “Müdrək insanlar” deyirlər. Məhz bu səbəbdən kiçikyaşlı insanların “Dəyərlər sistemi” yaşlı nəsildən fərqli olaraq o qədər də zəngin deyildir.

Bu səbəbdən biz gənc nəslə “Dəyərlər sistemi”nin düzgün formalaşmasını öyrətməliyik, onlara bu mürəkkəb yolda bələdçilik etməliyik. Nəzərə almaq lazımdır ki, insanların, cəmiyyətin, xalqın və ölkənin taleyi “hər bir insana məxsus olan dəyərlər sisteminin” düzgün formalaşmasından çox asılıdır.

Ümumiyyətlə, həyat bütün dünyada tanınmış ifadə kimi istifadə olunan “İsveç masası”na (üzərindəki yeməklər üçün heç bir ödəniş tələb olmamasıyla əlaqəli məhdudiyyətsiz istifadəsi üçün nəzərdə tutulan masa) bənzəyir: hamı üçün bərabər şərait yaradılır və kim nə qədər istəyir o qədər də yemək götürə bilər. İnsanların bir qismi vicdanla yanaşaraq tələbatına uyğun, bəziləri isə dözümsüzlük və tərbiyəsizlik göstərərək tələbatından daha çox yemək götürür. Lakin burada vahid bir qayda vardır: Özünə heç nə apara bilməzsən. O masa arxasında qalan sənin hərəkətin, mədəniyyətin, qabiliyyətin və insanlığındır. Ona görə də deyirlər: “Həyat – “İsveç masası” kimi bir şeydir. Nə istəyirsən götür, amma özünə bu dünyadan heç nə apara bilməzsən”.

İqbal Alıcan oğlu Babayev,
texnika elmləri doktoru
(layihələrin idarə edilməsi üzrə),
professor

İlkin anlayışlar və bələdçi

Digər sahələrdə olduğu kimi, idarəetmə sahəsində də yeni texnologiyaların və metodların tətbiqi onun səmərəliliyini artırmaqla yanaşı, keyfiyyətli və uğurlu nəticənin əldə olunmasına zəmanət verir. Bu baxımdan yeni texnologiyaların sürətlə inkişafı idarəetmə sahəsinin də dəyişdirilməsinə səbəb oldu. Bu sahələrdən biri də layihələrin və proqramların idarə olunmasıdır. Məlumdur ki, əvvəllər, yəni keçmiş Sovet İttifaqı dövründə “layihə” dedikdə mühəndis qurğularının, binaların, maşın və mexanizmlərin “rəsmi”ni (çertyojunu) göz önünə gətirirdik. Çünki biz “rəsmlər” çəkməklə tələb olunan obyektə layihələndirirdik. Bu gün isə artıq “layihə” sözü bütün sahələrdə: mühəndis, maliyyə, iqtisadiyyat, elm, təhsil, mədəniyyət, səhiyyə, hərbi, biznes və başqa bu kimi sahələrdə fərqli bir mənada istifadə olunur.

Beləliklə, bu gün biz “layihə” sözünə hansı bir obyektin “rəsmi” kimi yox, obyektin məqsədi, fəlsəfəsi, missiyası, büdcəsi, işlər çoxluğu kimi baxırıq. Belə çıxır ki, biz adi həyatımızda demək olar ki, hər gün hər hansı bir layihəni yerinə yetirmiş oluruq. Məsələn, evə bazarlıq etmək, kitab yazmaq, mənzil təmir etmək, ad günü keçirmək, yeni vergi sistemini tətbiq etmək, şirkətdə struktur dəyişikliyi və islahatlar aparmaq, yeni texnologiyaların tətbiqi, kosmosa uçmaq və s. bu kimi bütün fəaliyyətimiz layihələrin həyata keçirilməsi nəticəsində baş verir. Bu fəaliyyət növləri təbiətə müxtəlif olmalarına baxmayaraq, bir-birinə çox oxşarırlar. Layihələrin oxşarlığı onlara olan aşağıdakı ümumi tələblərdən irəli gəlir: məqsəd, büdcə, vaxt, keyfiyyət, məhdud resurslar, risk idarəçiliyi və s. Layihənin, ilk növbədə, məqsəd və missiyası müəyyənləşdirilir və daha sonra məqsədə çatmaq üçün müəyyən vəsait tələb olunur. Maliyyə problemi həll olunduqdan sonra məqsədə çatmaq üçün vaxt və layihə iştirakçıları təyin olunur, yəni layihə komandası formalaşır. İcraçı bəzi riskləri nəzərə almaqla, məqsədə çatmaq istiqamətində müəyyən olunmuş tapşırıqları icra edir. İşlər müəyyənləşdirilən keyfiyyət standartlarından aşağı olmamalıdır. Layihə tələb edilən resurslarla təmin olunur, mal və materiallar alınır, insan resursları və onların vəzifələri aydınlaşdırılır, onlar arasında kommunikasiya və məsuliyyət bölgüsü aparılır. Daha sonra tərəfdaşlar arasında danışıqlar həyata keçirilir, müqavilələr imzalanır və işlərin icrasına nəzarət edilir. Əksər hallarda biz adi məişətdə

bütün bunları intuitiv olaraq yerinə yetiririk, lakin bu işlər toplusu və onların icra prosedurları layihələrin yerinə yetirilməsi və onların idarə olunmasından xəbər verir.

Bütün bunları aydın təsəvvür etmək üçün hər birimiz həyatda intuitiv olaraq həyata keçirdiyimiz “Ad günü layihəsi”nə nəzər salaq.

Hamıya bəllidir ki, ad gününün keçirilməsi müəyyən məqsəd daşıyır, yəni əsas məqsəd ad günümüzü qeyd etmək, yaxın dost və qohumlarla bu sevinci bölüşmək, şənlənməkdir. *Deməli, hər bir fəaliyyət konkret MƏQSƏDƏ malikdir.*

Biz məqsədimizə nail olmaq üçün müəyyən vəsait ayırırıq, yəni *büdcəmizi müəyyənləşdiririk*. Bu vəsait əsasında şənlik məclisini reallaşdırmaq, bazarlıq etmək, yaxın insanları bu şənliyə dəvət etmək və s. bu kimi bir çox işlər həyata keçirilir. *Deməli, hər bir fəaliyyət bir-birinə bağlı olan və ƏLAQƏLƏNDİRİLƏN İŞLƏR* kompleksidir.

Ad günü şənliyini keçirmək üçün vaxt müəyyən edirik. Şənlik məclisini nə zaman başlamaq və nə zaman bitirmək lazım olduğunu müəyyənləşdiririk. Məsələn, ad gününün saat 18-də başlanmasını və 4 saat davam etməsini planlaşdırırıq, yəni saat 22-də məclisin bitməsi müəyyənləşdirilir. *Beləliklə, layihədə hər bir işin və ya tapşırığın başlanğıc və son müddətlərini qeyd etməklə layihəni VAXT parametri ilə səciyyələndiririk.*

Təbii ki, keçirilən ad günü ötən illərdəki bu cür tədbirlərlə tam eyni ola bilməz, çünki hər bir tədbir özünəməxsusluğu və təkraredilməzliyi ilə diqqət çəkir. Layihənin büdcəsi, vaxtı, resursları, iştirakçıları və s. digər parametrləri üzrə müxtəliflik mərasimi əvvəlki eyni məqsədli tədbirlərdən fərqləndirir. *Deməli, hər bir layihə NADİRDİR və TƏKRAREDİLMƏZDİR.*

Məhz bu dörd faktor: məqsəd, əlaqəli işlər kompleksi, vaxt və nadirlik xüsusiyyətləri təbiətindən, növündən və məkanından asılı olmayaraq, bütün layihələri eyni şəkildə xarakterizə edir.

Beləliklə, qeyd olunanlara əsaslanaraq deyə bilərik ki, layihə – məqsədə çatmaq üçün müəyyənləşdirilən müddətdə müvafiq işləri yerinə yetirməklə nadir məhsul istehsal edən müvəqqəti müəssisədir.

Əgər “layihələr” maddi və mənəvi sistem olaraq məqsədyönlü şəkildə dəyişdirilirsə, onda bu o deməkdir ki, layihələr idarə olunur, yəni bu dəyişikliklərin idarə olunması layihənin idarə edilməsinə gətirib çıxarır. Deməli, layihələrin uğurla başa çatmasının əsas səbəbi onun düzgün idarə edilməsindən asılıdır.

Layihələrin idarə edilməsi insanlardan xüsusi istedad, bilik, təcrübə və

mədəniyyət tələb edir. Layihələri idarə edən şəxslərin kompetensiyalı mütəxəssis olması üçün əsas üç şərt olmalıdır: layihələrin idarə edilməsi üzrə bilik, təcrübə və müsbət şəxsi keyfiyyət. Bu şərtlər daxilində layihənin uğurla başa çatması ehtimalı çoxdur, yəni layihənin uğuru onun kim tərəfindən idarə olunmasından asılıdır.

Təbii, hamıya məlumdur ki, layihələri idarə etmək çox mürəkkəb bir prosesdir. Kənar təsiredici qüvvələrdən asılı olmayaraq, bütün layihələr idarə edilməlidir. Layihələrin idarə olunmasının əsas səbəbi bu layihələrin dayanıqlığının təmin edilməsi ilə bağlıdır, yəni layihənin dayanıqlı vəziyyətində saxlanılması hər bir layihə menecerinin əsas vəzifə borcudur. Layihənin dayanıqlıq vəziyyətindən çıxması onun uğursuzluğuna səbəb ola bilər. Layihənin dayanıqlı vəziyyətdən çıxması nə qədər asan olsa da, onu dayanıqlıq vəziyyətinə qaytarmaq üçün çoxlu vəsait, vaxt və digər resurslar tələb edilir.

Layihələri insanlar öz bilik və bacarıqları əsasında həyata keçirirlər. Bununla yanaşı, layihə geniş sahələri əhatə etdiyi və müvəqqəti xarakter daşdığı üçün layihə komandası müəyyən müddətə müvafiq sahələr üzrə mütəxəssislər işə cəlb etmək imkanına malikdir. *Bu səbəbdən, layihələri həyata keçirən və onun məhsulunu əldə edərək nəticəyə yönəldən layihənin rəhbəri və komandasıdır.* Ona görə də layihələrdə *insan ehtiyatlarının idarə edilməsi* zərurəti yaranır.

Layihə yerinə yetirilərkən orada nəzərdə tutulan hər bir işin və ya tapşırığın icrası qeyd olunmalı və nəticədə alınan “məhsul”un və onun keyfiyyəti nəzərdən keçirilməli, yəni mütəmadi olaraq *layihənin monitorinqi* aparılmalıdır.

Layihə komandasında və iştirakçılar arasında əlaqələrin yalnız mövcudluğu ilə layihə uğur qazana bilməz. Layihələrdə qeyri-müəyyən vəziyyətlərin müşahidə edilməsi obyektiv faktorlarla, müəyyən risk ehtimalının olması ilə bağlıdır və bu zaman peşəkar layihə meneceri antirisk tədbirlərini planlaşdırmalı, eyni zamanda riskləri minimumlaşdırmalıdır ki, layihə dayanıqlı olsun. Bunun üçün layihələrdə *risklərin idarə edilməsinə* xüsusi diqqət yetirilməlidir.

Qeyd etmək lazımdır ki, istənilən layihə “dəyişdirmək” ideyasından başlanır. İnsanın fəaliyyət göstərdiyi istənilən sahədə – elmdə, incəsənətdə, istehsalatda, məişətdə və s. ətraf mühitimiz zamanın tələbinə uyğun olaraq daim dəyişikliyə məruz qalır və bu səbəbdən “dəyişdirmək” ideyası bizi həmişə düşündürür. Bu dəyişiklik uşaqların tərbiyəsindən başlayaraq, zavod-fabriklərin tikilməsi, yenidənqurma işləri və məişət əşyalarının alınmasına qədər bütün sahələri əhatə edə bilər. Bu səbəbdən deyilir: “Layihələr dünyasının sərhədi yox-

dur”. Sadəcə olaraq onlar yalnız kateqoriyalara bölünür: tədqiqat layihəsi, istehsalat layihəsi, təhsil, səhiyyə, informasiya texnologiyaları, maliyyə, mədəniyyət və digər layihələr.

Layihələr müəyyən mühitdə “dünyaya gəlir”. Məkan, ev, ailə, əlaqələr, iş, yeməklər insanlar üçün mühit yaratdığı kimi, ətraf mühit də layihəni müxtəlif ideyalar, alətlər, ehtiyatlar, problemlərin həlli üsulları və başqa parametrlər ilə qidalandıraraq *onun mühitini* formalaşdırır.

Bu səbəbdən xarakterizə olunmuş müxtəlif parametrləri idarə etməklə biz layihələri reallaşdırır və məqsədə nail oluruq. Məsələn, bizim misalda ad gününün keçirilməsi üçün nəzərdə tutulan vəsaitə əsasən qonaqların sayını, şənlik mərasiminin keçirildiyi yeri və b. digər parametrləri idarə edirik.

Layihələrin həcmindən asılı olaraq müvafiq idarəetmə sistemləri seçilir və ya yenisi yaradılır. Elə layihələr mövcuddur ki, onlar yüzlərlə, minlərlə bir-birilə bağlı olan parametrlərlə xarakterizə olunur. Bütün bu parametrləri nəzərə alaraq layihəni idarə etmək bir, yaxud iki şəxsin imkanı daxilində deyildir. Belə layihələr idarə etmək üçün yeni texnologiyalardan istifadə etməklə bir neçə qrup mütəxəssis işə cəlb olunur, yəni layihə ofisi yaradılır. Bütün bu mürəkkəbliyi nəzərə alan dünya şöhrətli alim Lerman qeyd etmişdir: *“İstənilən texniki problemi həll etmək olar, sadəcə olaraq bunun üçün pul və vaxt lazımdır. Bu səbəbdən hər hansı bir işi normal yerinə yetirmək üçün ya pul çatmur, ya da vaxt”*.

Yalnız bu üç parametr: vaxt, büdcə və keyfiyyət layihə rəhbərlərinin həmişə diqqət mərkəzində olmalıdır. Layihəni vaxtında bitirməyəndə onun icra müddəti uzanır, icra müddəti uzandıqca isə ona çəkilən xərc də artır. Layihələrin idarə edilməsi zamanı məhz bu üç parametrin paylaşdırılması elə olmalıdır ki, hər hansı bir layihə vaxtında, keyfiyyətli və müəyyənləşdirilən büdcə çərçivəsində yerinə yetirilsin.

Təqdim olunan kitab bu kimi məsələlərdən bəhs edir və səkkiz fəsildən ibarətdir:

Birinci fəsil: Bu fəsil əsasən layihələrə verilən təriflər, layihəni səciyyələndirən əlamətlər, layihənin növləri və təsnifatı, layihənin mühiti və iştirakçıları, layihənin məqsədi, strukturu və həyat yolu kimi məsələləri əhatə edir. Eyni zamanda layihəni səciyyələndirən əlamətlərin ayrı-ayrılıqda izahatı verilir və layihələrə təsir edən amillər göstərilir.

İkinci fəsil: Bu fəsildə layihələrin idarə edilməsi prosesi və zərurəti, layi-

hələrin idarə edilməsindən faydalanan tərəflər, layihələrin idarə edilməsinin əhatə dairələri, uğurlu layihə anlayışı və layihələrin idarə edilməsi metodologiyasının tətbiqi mexanizmləri ilə bağlı izahlar verilmişdir.

Üçüncü fəsil: Bu fəsil layihə idarəçiliyi üzrə əsas bilikləri, layihənin predmet sahəsinin, müddətin, xərclərin, risklərin, heyətin, müqavilələrin, layihədə kommunikasiyanın idarə olunmasına aid paraqrafları əhatə edir. Layihələrin idarə edilməsində yaranmış münəqişələrin idarə edilməsi, onların növləri, münəqişələrin nəticələri, münəqişənin digər işlərə təsiri kimi mövzular bu fəsildə öz əksini tapmışdır. Burada əsasən keyfiyyətin idarə edilməsi, keyfiyyətin idarə edilməsində layihə rəhbərinin rolu və apardığı siyasəti, onun bu istiqamətdə strategiyası, keyfiyyət sistemi və bu sistemə olan tələblər verilmişdir. Sonda keyfiyyət sisteminə və siyasətinə aid olan tələblərə nümunələr göstərilmişdir. Layihələrin idarə edilməsində süni intellekt sistemləri haqqında da məlumat verilmişdir.

Dördüncü fəsil: Bu fəsildə layihə ofisinin yaradılması prinsipləri, onun idarə edilməsi və idarəetmə standartları, təşkilatın layihə menecerləri ilə təmin edilməsi və layihə ofisi potensialının gücləndirilməsi kimi məsələlərə izah verilmişdir.

Beşinci fəsil: Bu fəsildə layihənin təşkilati strukturlarının yaradılması prinsipləri və təşkilati strukturların növləri, layihə komandasının üzvlərinin bilik və təcrübələrinin beynəlxalq standartlar əsasında qurulması prinsiplərinə baxılmışdır.

Altıncı fəsil: Bu fəsildə layihələrin idarə edilməsi üzrə beynəlxalq və yerli təşkilatlar, layihələrin idarə edilməsi tərəqqisinin təhlili, o cümlədən, keçmişin mənfi və müsbət tendensiyaları barədə məlumatlar və layihə rəhbərinin şəxsi keyfiyyətləri üzrə beynəlxalq tələblər verilmişdir.

Yeddinci fəsil: Bu fəsil layihələrin genetik modeli əsasında təşkilatların inkişaf proqramlarının idarə olunmasından bəhs edir. Burada təşkilatların inkişaf modelləri, layihələrin genetik modelləri, layihələrin genetik kodu və onların əsasında təşkilatın inkişaf proqramlarının idarə olunması üzrə innovasiya texnologiyaları modelləri, “Babayevin STAR modeli”nə daxil olan layihə məqsədinin müəyyən edilməsi üzrə “Piramida” modeli, layihə məhsulunun uğurlu olmasını təmin edən və “görünüşünü”, “təsvirini” verən “Linza” modeli, layihənin parametrlərinin düzgün idarə edilməsi üzrə “Bermud” modeli, layihənin mühit ilə qarşılıqlı münasibətlərini təmin edən “Münasibət” modelini və layi-

hələrin idarə edilməsində biliklər modeli, biliklərin transfer edilməsində şlüz texnologiyasını təmin edən “Şlüz” modeli haqqında məlumatlar dərc edilmişdir.

Səkkizinci fəsil: Bu fəsildə layihələrin idarə edilməsi üzrə əsas biliklər, beynəlxalq standartlarda təsbit olunmuş IPMA ICB standartları üzrə elementlər verilmişdir. Sertifikatlaşdırma proqramının əsasını təşkil edən bu biliklər layihələrin müvəffəqiyyət qazanmasında çox mühüm rol oynayır və ona təsir göstərən layihələrin idarə edilməsi konsepsiyalarına və proseslərinə dair ümumi qaydaları təmin edir.

Kitabın sonunda layihələrin idarə edilməsində istifadə olunan sənədlərə aid nümunələr verilmişdir. Əlavələrdə, “Layihənin pasportu”, “Layihənin qiymətləndirilməsi”, “Layihə üçün texniki tapşırıq”, “Sosial layihənin monitorinqi və qiymətləndirilməsi” və “Layihələrin idarə olunması üzrə praktiki iş”ə aid nümunələr göstərilmişdir.

Kitabın strukturundan görüldüyü kimi, müəyyən mövzuların ümumi izahından sonra mövzuya uyğun ISO-21500 və IPMA ICB standartları da yer almışdır.

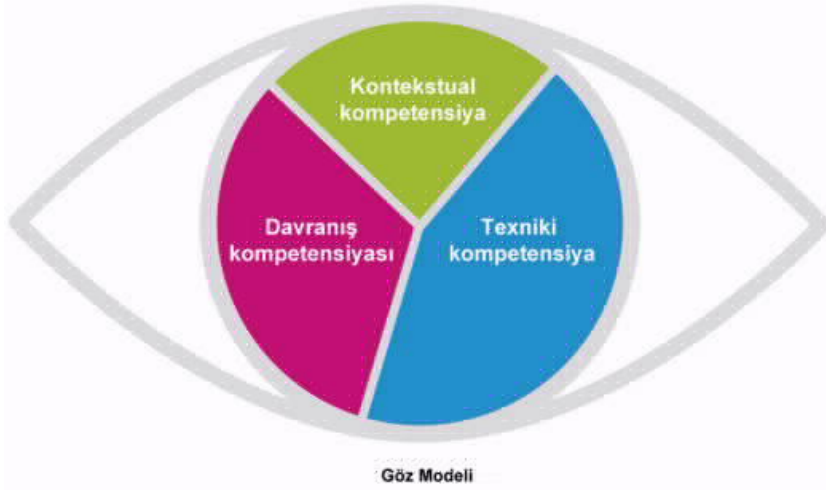
Bu standartlar aşağıdakılar üçün nəzərdə tutulmuşdur:

- Baş menecer və Layihə sponsorları üçün: Bu standartlar onlara layihələrin idarə edilməsinin prinsiplərinin və bu sahədə praktiki işlərin daha da yaxından öyrənilməsinə və işlərində istifadə etmələrinə xidmət göstərir.
- Layihə meneceri və layihə komandasının üzvləri üçün: Standartlar üzrə vahid bazanın yaradılması onlara digər layihələr ilə müqayisə etməyə xidmət edir.
- Milli standartları və ya təşkilatın standartlarını işləyən mütəxəssislər üçün: Onlar layihələrin idarə edilməsi standartlarını işləyərkən bu standartlardan istifadə edirlər.

IPMA öz fəaliyyətinə sertifikatlaşdırma sistemindən başladığı üçün əsas hədəf layihələrin idarə edilməsi sahəsində çalışan mütəxəssislərin karyerasının inkişafı və dünyada qəbul olunan Dördüncü Sertifikatlaşdırma Sistemi (4-L-C) əsasında layihələrin idarə edilməsi üzrə mütəxəssislərin hazırlanmasıdır. Bu məqsədlə aşağıdakı cədvəldə cəmiyyətin müxtəlif təbəqələrinin layihələrin idarə edilməsinə münasibəti və onların maraqları göstərilmişdir:

Layihələrin idarə edilməsi heyəti	Sertifikatlaşdırma sisteminin tətbiqində maraqlı tərəfidir
Təşkilatların, şirkətin rəhbərliyi	Təşkilatın fəaliyyət sahəsi çərçivəsində göstərdiyi xidmətin keyfiyyətini artırmaq məqsədilə layihələrin düzgün və standartlara uyğun idarə edilməsi üzrə kadr potensialının gücləndirilməsində maraqlı tərəfidir
Sertifikatlaşdırma üzrə asessorlar	Sertifikatlaşdırma sisteminin aydın, rahat və əlçatan olmasında maraqlı tərəfidir
Tələbələr, elmi işçilər, təlimçilər, həvəskarlar	Layihələrin İdarə Edilməsi üzrə peşə ixtisasını artırmaqda maraqlı tərəflərdir
Biznes strukturları	Layihə yönümlü təşkilata çevrilməklə, peşəkar layihə menecerlərinə sahib olmaqla bazara rəqabətə dözümlü məhsulun çıxarılmasında maraqlı tərəflərdir

Cədvəldən göründüyü kimi, Asessor – layihə menecerlərinin bilik və təcrübəsini, onların şəxsi keyfiyyətini ICB standartlarına uyğun qiymətləndirən, beynəlxalq statusa malik olan və IPMA-nın direktorlar şurası tərəfindən təsdiq edilən şəxslərdir. Bundan əlavə, ICB layihə menecmenti üzrə təlim və tədqiqat işlərinə kömək materiallarını, layihə menecerinin bələdçisi və layihələrin idarə edilməsi üzrə digər materialları özündə cəmləşdirən beynəlxalq statusa malik olan bir mənbədir. Layihələrin idarə edilməsi üçün müəyyənləşdirilən biliklər Kontekstual, Texniki və Davranış kompetensiyalarından ibarətdir və onların bir-birilə əlaqələrinin qurulması, habelə inteqrasiyası “GÖZ” modelində öz əksini tapmışdır. (Şəkil A).



Şəkil A: Göz modeli

“Göz” modeli – layihələrin idarə edilməsi üzrə biliklərin qrup şəklində aydın təsvir olunmasını, sertifikatlaşdırma sisteminin şəffaflığını, habelə karyera inkişaf konsepsiyasını özündə əks etdirən və IPMA tərəfindən təqdim edilən modeldir.

I fəsil

LAYİHƏ NƏDİR?

1.1. Anlayışlar və təriflər

Son zamanlar “layihə” sözü cəmiyyətdə çox yayılmış terminlərdən biridir. “Layihə” latın sözü olaraq “projectus” sözündən yaranıb, hərfi mənası “qabağa atılmış” deməkdir.

Bu termin bizim leksikonumuza texniki sahədən daxil olmuşdur. Layihə daha geniş, daha məzmunlu və mürəkkəb bir sistemdir.

Layihə və layihələrin idarə olunmasının tarixi keçən əsrin 30-cu illərinə təsadüf edir və xüsusən ABŞ-da aviasiya və neft-qaz sahələrində nəhəng mühəndis layihələrin koordinasiya edilməsi ilə bağlıdır.

1937-ci ildə amerikalı alim L.Qulik mürəkkəb layihələrə rəhbərlik və onları icra etmək məqsədilə ilk dəfə olaraq matris təşkilatı nəzəriyyəsini yaratmışdır. Bu nəzəriyyə 1953-54-cü illərdə ilk dəfə olaraq ABŞ-ın hava qüvvələrinə aid olan layihələrin tətbiqində istifadə olunmuşdur. 1956-cı ildə isə ilk dəfə ABŞ-ın Dyu Pont de Nemours şirkəti tərəfindən layihələrin idarə olunması metod və üsulları işlənmişdir. 1957-ci ilin sonunda ABŞ-ın Remington Rand şirkəti və UNIVAC Elmi Tədqiqat Mərkəzinin kollektivi tərəfindən C.Kelli və R.Uolkerin rəhbərliyi altında böyük elektron hesablayıcı maşınlarında xüsusi proqram təminatı əsasında “Böhran Yol Metodu” (İng. CPM) işlənmişdir. Bu metod ilk dəfə ABŞ-ın Kentukki ştatının Luisville şəhərində tikilən kimya zavodunun tikintisində tətbiq edilmiş və çox böyük uğur gətirmişdir. 1957-58-ci illərdə isə ABŞ-ın NAVY şirkəti tərəfindən Polaris proqram təminatı və “PERT-Şəbəkə planlaşdırma metodu” işlənmişdir. 1958-ci ildə PERT və CPM proqramları vasitəsilə layihə işlərinin planlaşdırılması, risklərin qiymətləndirilməsi, layihə dəyəri, qiymətlərə nəzarət və resursların idarə olunması kimi funksiyalar yerinə yetirildi.

Ötən əsrin 60-70-ci illərində layihələrlə bağlı PERT və CPM metodları bütün sahələrdə tətbiq olunmaqla yanaşı, qiymətlərin optimallaşdırılması və üsulları, resursların bərabər paylanması metodları, inteqrasiya mexanizmləri,

maddi-texniki təminat sistemlərinin idarə olunması, şəbəkə planlaşdırma metodlarının müxtəlif növləri və s. bu kimi modullar yaradılmaqla proqram təminatının imkanları daha da genişləndirildi. Beləliklə, Avropada və digər qitələrdə layihə və onların idarə olunması elmi və mədəniyyəti tətbiq olunmağa başlandı.

Kompüter texnologiyasının inkişafı layihələrin idarə olunması sahəsinə də böyük töhfə verdi. Dördüncü nəsil kompüterlərinin yaranması və yeni informasiya texnologiyalarının inkişafı layihələrin idarə edilməsi metodlarının təkmilləşdirilməsinə və daha geniş tətbiq edilməsinə şərait yaratdı. Nəhayət, 1987-ci ildə ABŞ-da Layihələrin İdarə Edilməsi İnstitutunun (Project Management Institute PMI) kollektivi tərəfindən “PMBOK” (Project Management Body of Knowledge) kitabı nəşr edildi. Bu kitab layihələrin idarə edilməsi üzrə biliklərin əsaslarını, o cümlədən layihələrin rolu, strukturu, idarəetmə üsulları, metodları və s. bu kimi digər məsələləri özündə cəmləşdirən ilk peşəkar sahə üzrə fənn kimi işıq üzü gördü.

Yuxarıda qeyd olunanları və layihələrin idarə edilməsi sahəsinin inkişaf tarixçəsini bir cədvəl üzərində belə təsvir etmək olar:

1930-1940	Layihə anlayışının yaranması və yayılması
1940-1960	Layihə və onların idarə olunması, metod və vasitələrin yaradılması
1960-1970	Şəbəkə metodları və Proqram təminatlarının yaradılması
1970-1980	Peşəkar fəaliyyətin təşkilatlanması və cəmiyyətdə rolu
1980-1990	Layihələrin idarə olunması üzrə biliklərin formalaşması
1990-2000	Sistemlərin inteqrasiyası. Biliklərin qiymətləndirilməsi
2000-2010	Elm və tədris sahələrinə yeni elmi istiqamət və fənn kimi daxil olması
2010-2020	Layihələrin idarə edilməsinin müasir sistemləri və həyati zəruriliyi

Layihə və onların idarə olunması sahəsinin inkişaf tarixinə nəzər salanda görünür ki, layihələr mürəkkəb bir dövr keçib və hər bir ölkə bu sahənin həm inkişafına, həm də yanaşma metoduna görə fərqlənir. Bu səbəbdən bu fəsildə layihə anlayışı müxtəlif baxışlarda və geniş şəkildə təqdim edilir.

ISO – 21500 STANDARTLARI:

Bu, Beynəlxalq standart layihələrin idarə edilməsi üzrə mühüm qaydaları təqdim edir. Bu standartlar istənilən dövlət, özəl və ictimai təşkilatlar tərəfindən və mürəkkəbliyindən, ölçüsündən, müddətindən asılı olmayaraq istənilən növ layihələrin idarə edilməsində istifadə oluna bilər. Standartlarda layihələrin idarə edilməsi üzrə ən səmərəli praktikanı özündə formalaşdıran konsepsiyaları və proseslərin izahını yüksək səviyyədə təmin edir.

Bu, Beynəlxalq Standart proqramların və layihə portfellerinin kontekstində layihələri müəyyən edir. Lakin burada proqramların və layihə portfellerinin idarə edilməsi haqqında ətraflı məlumatlar göstərilir. Ümumi idarəetmə sahəsinə aid olan mövzular yalnız layihələrin idarə edilməsini əks etdirdiyi üçün onlara müraciət edilir.

1.2. Layihə anlayışı və tərif

Binaların inşası, sənaye obyektlərinin tikilməsi, bazar iqtisadiyyatının tənzimlənməsi, yeni vergi sisteminin tətbiqi, yüksək texnologiyaların yaradılması, proqram təminatlarının yazılması, texnikaların kəşfi, sahələr üzrə şirkətlərin yaradılması, kino çəkilişi, mədəni proqramların təşkili və bu kimi digər bütün həyat fəaliyyətimizdə görülən işlər “layihə” xarakterli tədbirlər adlanır.

Bu tədbirlərin müxtəlifliyinə baxmayaraq, onları xarakterizə edən eyni parametrlər, eyni anlayışlar mövcuddur, yəni hamısı “layihə”dir. Bəs layihə nə deməkdir?

Layihələrə verilən təriflərin bir neçəsinə baxaq:

Tərif 1: Xüsusi şərtlərlə, məhdud vaxt və büdcə, müəyyən edilmiş keyfiyyət standartları, müxtəlif fəaliyyət növü və məqsəd anlayışları ilə xarakterizə olunan nadir işlər çoxluğuna LAYİHƏ deyilir.

Tərif 2: LAYİHƏ – elə bir hərəkətlər çoxluğudur ki, burada insanlar, materiallar və maliyyə resursları cəmləşib məhdud vaxt və büdcə çərçivəsində nadir işlər paketini reallaşdırır. Layihələr müəyyən keyfiyyət və kəmiyyət dəyişiklikləri aparmaqla yerinə yetirilir.

Tərif 3: LAYİHƏ – başlanğıc və son müddətləri müəyyən edilmiş, büdcə məhdudluğu çərçivəsində müvafiq nəticələr əldə etmək məqsədilə müxtəlif şəxslər və ya təşkilatlar tərəfindən həyata keçirilən işlər çoxluğudur.

Tərif 4: LAYİHƏ – nadir məhsul istehsal edən və xidmət göstərən müvəqqəti müəssisədir. Burada “müvəqqətilik” layihənin başlanğıc və son müddətlərinə bağlı olması ilə əlaqədardır, yəni layihələrin başlanma tarixi olduğu kimi, onun bitmə tarixi də vardır.

Tərif 5: (WEBSTER lüğəti): LAYİHƏ – nəyisə düşünmək və planlaşdırmaq deməkdir.

Tərif 6: (ABS, PMI): LAYİHƏ – məqsədi əvvəlcədən məlum olan bir müəssisədir. Layihənin uğurla başa çatması müəyyən edilmiş məqsədlərə çatmaq deməkdir.

Tərif 7: (Böyük Britaniya, PMA): LAYİHƏ – vaxt, büdcə və keyfiyyət kimi parametrlə tələblərini irəli sürən müəyyən məqsədli sərbəst müəssisədir.

Tərif 8: (Almaniya, GPMA): LAYİHƏ – təkraredilməz şərtlərlə xarakterizə olunan məqsədli müəssisədir. Bu şərtlər aşağıdakılardır: məqsəd, vaxt, büdcə və digər resurslar müəyyən edilməli; ətraf mühit təsirləri müəyyənləşməli; layihələrin yerinə yetirilməsi planı tərtib olunmalıdır.

Tərif 9: (Azərbaycan, İqbal Babayev): LAYİHƏ – hər hansı bir ideyanı həyata keçirməklə məqsədə çatmaq üçün planlaşdırılan işlər və məhdudlaşdırılmış resurslar çoxluğu.

ISO – 21500 STANDARTLARI:

Layihə – məqsədə nail olmaq üçün həyata keçirilən, başlanğıc və son tarixlərinə malik olan, koordinasiya və nəzarət edilən işlərdən ibarət nadir (unikal, bənzərsiz) proseslər toplusudur. Məqsədə nail olmaq üçün xüsusi tələbləri yerinə yetirməklə yekun nəticə əldə etmək istiqamətində vaxt, büdcə və resurslar baxımından çoxsaylı məhdudiyyətlərin idarə olunması tələb edilir.

Layihələrin oxşar olmasına baxmayaraq, onların yekun nəticələri, maraqlı tərəfləri, resursları və idarəetmə metod və üsulları arasında müəyyən fərqlər yarandığı üçün hər bir layihə unikal hesab edilir.

Hər bir layihə müəyyən başlanğıc və son tarixlərinə malik olmaqla bir neçə fazaya bölünür.

1.3. Layihənin əlamətləri

Layihələrə verilən təriflərdən görüldüyü kimi, onlar funksional və obyektiv xarakter daşıyır.

Ümumiyyətlə, layihələr aşağıdakı xüsusiyyətlərə malikdir:

- dəyişmək və yenilik;
- vaxt məhdudluğu;
- büdcə və xərclər;
- resurslar;
- təkrarolunmaz və nadirlik;
- bütövlük və tamlıq;
- hüquqi təminat;
- təşkilati struktur;
- çərçivə standartları.

Bu xüsusiyyətlərin hər birinə ayrılıqda nəzər salmaq.

1.3.1. Dəyişmək və yenilik

Layihələrdə bu əlamət əsas xassələrdən biri kimi qiymətləndirilir. Əgər layihədə bu əlamət hiss olunarsa, onda “layihə yaşayır” deyirlər. Layihənin başlanğıc dövründə onun bütün elementləri, yəni işlər və tapşırıqlar “passiv” (dayanmış, başlanmamış) vəziyyətdə olur. Zaman keçdikcə plana uyğun olaraq layihədə nəzərdə tutulan işlər yerinə yetirildikcə, onların vəziyyəti dəyişərək “passiv”dən “aktiv”ə (icrada olan işlər) keçir, yəni artıq işlər yerinə yetirilməyə başlanır, resurslar mənimsənilir. İşlər tam yerinə yetirildikdən sonra onlar yəni “passivləşdirilmiş” (yerinə yetirilmiş işlər) vəziyyətə keçir, yəni iş və ya tapşırıqlar qarşıya qoyulan məqsədə nail olaraq bitir. Beləliklə, hər bir element (iş və ya tapşırıq) ayrı-ayrılıqda yerinə yetirildikcə, layihənin ümumi vəziyyəti dəyişir və nəticədə layihə həm özü dəyişir, həm də ətrafını dəyişdirir. Beləliklə, layihələrdə dəyişmək və dəyişdirmək xüsusiyyəti müşahidə olunur.

Digər tərəfdən, hər bir layihə tədqiqat obyektidir və bu səbəbdən layihələrdə həmişə tədqiqat və inkişaf əlamətləri hiss olunur. Zaman keçdikcə, ətraf mühit inkişaf edərək dəyişdikcə, yeni layihələrin tətbiqini tələb edir və mövcud layihələr qarşısında yeni tələblər qoyur. Bu səbəbdən hər bir yeni layihə tətbiq edilməklə müasir tələblərə cavab verən mühit yaradır, yenilik gətirir və ətraf mühiti yeni çağırışlar çərçivəsində inkişaf etdirir. Bu zaman “yenilik” əlaməti hiss olu-

nur. Əgər “yenilik” əlaməti hiss olunmamışsa, onda bu layihələrə uğursuz, nəticəsiz layihələr deyilir. Təbii ki, uğurlu layihələr ətraf mühiti dəyişməklə yenilik gətirir və nəticədə ətraf mühitdə “narahat” vəziyyət yaranır. Hər bir layihə ətraf mühitə təsir edərək, onun ənənəvi vəziyyətini dəyişir və bu ənənəvi vəziyyətə öyrənmiş mühit adaptasiya prosesinə məruz qalır.

1.3.2. Vaxt məhdudiyəti

Layihələrin yerinə yetirilməsində müəyyən vaxt çərçivəsində məqsədə nail olmaq mümkündür. Layihələri digər tədbirlərdən və obyektlərdən fərqləndirən əsas parametrlərdən biri vaxt məhdudiyətidir. Hər bir işin başlanğıcı və sonu olduğu kimi, layihələrin də başlanma (start) və son (fəniş) vaxtları var. Bu vaxt göstəriciləri, adətən məhdud olur. Bu səbəbdən layihənin uğurla başa çatmasında əsas şərtlərdən biri onun verilmiş vaxt çərçivəsində yerinə yetirilməsidir.

1.3.3. Bütçə və xərclər

Hər bir layihənin həyata keçirilməsi üçün müəyyən maliyyə vəsaiti tələb olunur və bu səbəbdən, hər bir layihə üçün müvafiq bütçə formalaşdırılır. Bütçəyə layihədə nəzərdə tutulan işlərin icrasına çəkilən xərclər və bütün növ resursların xərcləri daxildir. Layihə rəhbəri bütçəyə nəzarət mexanizmini müəyyənləşdirir və layihə komandasında bu işə məsul şəxs təyin edir.

Layihə bütçəsi iki halda formalaşa bilər:

- layihənin məqsədi formalaşandan sonra onun bütçəsi müəyyənləşdirilir;
- bütçə məlum olduğdan sonra ayrılmış vəsaitə uyğun layihə konsepsiyası müəyyənləşdirilir.

Hər iki halda layihədə nəzərdə tutulan işlərin yerinə yetirilməsində bütçə əsas əlamət kimi xüsusi yer tutur.

1.3.4. Resurslar

Layihələrin yerinə yetirilməsində bütçədən başqa, digər vəsaitlər də istifadə olunur. Bu resurslara aiddir: insanlar, texnikalar, avadanlıqlar, materiallar və digər resurslar. Layihəni planlaşdıran zaman hər bir resurs layihədəki iş və ya tapşırıqə bağlanır və təbii ki, bütün resurslar məhdud həcmdə olur. Resurslar və onların həcmi əvvəlcədən planlaşdırılır və bunun əsasında layihənin icra müddəti müəyyən edilir. Layihənin təsdiqi üçün əsas məsələlərdən biri də resursların mənimsənilməsi qrafikinə tərtib və təsdiq edilməsidir. Bu plan-qrafikin düzgün yerinə yetirilməsi layihə məqsədinə və layihənin uğurla başa çatmasına xidmət edir.

1.3.5. Təkrarolunmaz və nadirlik

Həyatda elə iki layihə yoxdur ki, onlar eyni olsun. Hətta bir-birinə çox yaxın olan və oxşayan layihələr bir-birindən fərqlənir. Layihə işlər və tapşırıqlar çoxluğudur. Hər bir işi yerinə yetirmək üçün müəyyən vaxt, büdcə ayrılır və müxtəlif resurslar istifadə olunur. Bu müxtəliflik hər bir işə nadirlik xüsusiyyəti və ya təkrarolunmazlıq əlaməti verir. Layihələrdə hər hansı bir işin müxtəlif vəsaitlərlə və ya müxtəlif vaxtlarda yerinə yetirilməsi də onun təkrarolunmazlıq əlaməti kimi qiymətləndirilir.

1.3.6. Bütövlük və tamlıq

Layihələr çoxlu parametrlərlə xarakterizə olunur. Layihəyə təsir edən bütün parametrlərin hamısının layihədə öz əksini tapması onun bütöv olmasını xarakterizə edir. İlk növbədə, layihələrdə nəzərdə tutulan faktorların sayı və layihənin nəticəsinə birbaşa və ya dolayısı yolla təsir edən parametrlərin sayını müəyyənləşdirmək layihənin tam olmasına gətirir. Bu zaman deyirlər ki, layihə bütövdür və ya tamlıq. Beləliklə, tamlıq əlaməti layihələrin bütün parametrlərlə tam xarakterizə olunması deməkdir.

1.3.7. Hüquqi təminat

Layihədə iştirak edən bütün maraqlı tərəflərin hüquqi təminatı və onlar arasında hüquqi münasibətlərin qurulması layihənin uğurlu olması üçün əsas şərtlərdən biridir. Yeni iqtisadi şəraitdə, dinamik dəyişən siyasi və iqtisadi mühitdə layihələrin yerinə yetirilməsində hüquqi bazanın yaradılması əsas məsələlərdən bir hesab edilir. Bu səbəbdən, layihə ofisində layihə ilə bağlı bütün hərəkətlər və qərarlar hüquqi bazaya söykənməli və müvafiq normativ sənədlərlə təmin olunmalıdır.

1.3.8. Təşkilati struktur

Təriflərdən görüldüyü kimi, layihə kiçik bir müəssisədir. Hər bir müəssisənin təşkilati strukturu olduğu kimi, layihələrin təşkilati strukturu da olmalıdır. Xüsusən, təşkilati strukturun mütləq vacibliyi mürəkkəb layihələrin yerinə yetirilməsində tələb olunur və bu tipli layihələrdə əsas parametrlərdən biri “təşkilati strukturların yaradılması”dır. Təşkilati struktur kiçik layihələrdə tətbiq olunmaya da bilər.

1.3.9. Çərçivə standartları

Layihə digər obyektlər kimi ətraf mühitlə sıx bağlıdır. Layihədə görülən işlərin hər birinin dəqiq həddi və həcmi müəyyənləşdirilməlidir. Buna görə la-

Yihələr həm xaricdən, həm də daxildən çərçivə standartları ilə əhatə olunmalıdır. Ümumiyyətlə, layihələr hər hansı çərçivə standartları daxilində yerinə yetirilir. Layihə yerinə yetirildiyi mühiti dəyişməklə özünü qabarıq şəkildə göstərməlidir. Layihə özünəməxsus xüsusiyyətləri ilə digər işlərdən fərqlənməlidir. Layihələr ətraf mühitlə sıx bağlı və əlaqəli olduğundan, onlara müəyyən xüsusiyyətə malik olan tam sistem kimi baxmaq olar.

1.4. Layihələrin təsnifatı və növləri

Layihələr təbiətlərinə görə müxtəlif olur. Onlar predmet sahəsinə, miqyasına, iştirakçıların sayına, mürəkkəbliyə dərəcəsinə və digər göstəricilərinə görə bir-birindən fərqlənir. Beləliklə, layihələrin təsnifatı aşağıdakı kimidir:

Layihənin yerinə yetirildiyi mühit və onun əsas fəaliyyət sahəsi **layihənin növünü** müəyyənləşdirir. Məsələn: texniki layihə, təşkilati layihə, iqtisadi layihə, sosial layihə, qarışıq layihə və s.

Layihənin predmet sahəsi, strukturu və tərkib hissələri **layihənin sinfini** müəyyənləşdirir. Layihələr üç sinfə bölünür:

- monolayihə;
- multilayihə;
- meqalayihə.

Monolayihə özünəməxsus növə, miqyasa və struktura malik olan ayrıca bir layihədir. **Multilayihə** bir neçə monolayihədən təşkil olunmuş layihələr kompleksidir. **Meqalayihə** özündə mono və multi layihələr birləşdirən məqsədli proqram və ya inkişaf proqramlarıdır.

İştirakçıların sayına, ətraf mühitə təsirinə və ölçülərinə görə **layihənin miqyası** müəyyənləşdirilir.

Miqyasına görə layihələr bölünür:

- kiçik layihələr;
- orta layihələr;
- böyük layihələr;
- nəhəng layihələr.

Əhatə dairəsinə görə layihələr aşağıdakı növlərə bölünür:

- dövlətlərarası layihə;
- beynəlxalq layihə;

- milli və ya ümumi dövlət layihəsi;
- regional və ya regionlararası layihə;
- sahələrarası və sahələr üzrə layihə;
- korporativ layihələr;
- müəssisələrarası və müəssisədaxili layihələr.

Layihənin yerinə yetirilməsi üçün sərf olunan vaxta **layihənin müddəti** deyilir. Müddətə görə layihələr üç kateqoriyaya bölünür:

- azmüddətli layihə – 3 ilə qədər;
- ortamüddətli – 3 ildən 5 ilə qədər;
- uzunmüddətli – 5 ildən çox.

Mürəkkəblik dərəcəsinə görə layihələr aşağıdakı qrupa bölünür:

- sadə layihələr;
- mürəkkəb layihələr;
- çox mürəkkəb layihələr.

Bu anlayışlar **layihənin mürəkkəblik dərəcəsinin** göstəricisidir.

Layihənin predmet sahəsinin xarakteri **layihənin növünü** müəyyənləşdirir. Məsələn: investisiya layihəsi, elmi tədqiqat layihəsi, informasiya texnologiyası layihəsi, iqtisadi layihə, sosial layihə, təhsil layihəsi və s.

Layihənin növlərinin hansı parametrlərlə xarakterizə olunduqlarını nəzərdən keçirək:

Kapital qoyuluşu tələb edən və əsas investisiya fondunun yaradılması məqsədilə həyata keçirilən layihələr **investisiya layihələri** adlanır.

Yeni texnologiyaların, metodların və kəşflərin əsasında idarəetmə, texnoloji və biznes proseslərinin dəyişdirilməsi məqsədi daşıyan layihələrə **innovasiya layihələri** deyilir.

Elmi və təcrübə xarakterli tədqiqat işləri və elmi araşdırmalar ilə bağlı layihələr **tədqiqat layihəsi** adlanır.

Təşkilatlarda aparılan islahatlar, yeni idarəetmə sisteminin yaradılması, kadr islahatları, yeni təşkilatın yaradılması, yerli və ya beynəlxalq səviyyələrdə tədbirlərin təşkili və s. bütün təşkilətmə ilə bağlı layihələr **təşkilati layihələr** bölməsinə aiddir. Tədqiqat layihələrinin əsas məqsədi araşdırılmış obyektin və ya predmet sahəsinin güclü və zəif tərəflərini araşdıraraq müvafiq göstəricilərinin dəyişdirilməsi ilə bağlıdır.

İqtisadiyyat və iqtisadi inkişafa yönəldilmiş bütün layihələr, o cümlədən maliyyə, vergi, gömrük, audit və s. iqtisadiyyatın digər sahələrinin inkişafı ilə bağlı olan bütün layihələr ***iqtisadi layihələr*** adlanır. İqtisadi layihələrin əsas məqsədi predmet sahəsini iqtisadi inkişafa yönəltmək və nəticədə onun iqtisadi göstəricilərini daha da yüksəltməkdir.

Vətəndaşların sosial vəziyyətini yaxşılaşdırmaq, sosial sahədə islahatlar, səhiyyə və idman, aztəminatlı təbəqənin sosial müdafiəsi, təbii və sosial fəlakətlərin nəticələrinin aradan qaldırılması və s. bu kimi tədbirlərə yönəldilmiş layihələr ***sosial layihələr*** adlanır. Sosial layihələr digər layihələrə nisbətən qeyri-müəyyən, qeyri-səlis təbiətə malikdir və nəticə etibarilə sosial cəmiyyətdə müəyyən dəyişikliyə səbəb olur.

1.5. Layihənin mühiti

Layihələr müəyyən təsirə məruz qalan dinamik dəyişən mühitdə yerinə yetirilir. Mühiti xarakterizə edən hər bir element, yəni qanunlar, standartlar, inkişaf təmayüllü qüvvələr və s. layihələrin yaradılmasında və formalaşmasında müəyyən rol oynayır.

Layihə iki mühitə malikdir:

- daxili mühit;
- xarici və ya ətraf mühit.

Layihəyə həm daxili, həm də xarici mühit parametrləri təsir göstərir. Ətraf mühit faktorlarına ***coğrafi, ekoloji, sosial, psixoloji, mədəni, siyasi, iqtisadi, maliyyə, hüquqi, təşkilati, texnoloji və estetik aspektləri*** misal göstərmək olar. Daxili mühit parametrlərinə isə ***təşkilati struktur, biznes prosesi, layihə komandası, idarəetmə metod və vasitələri, işlər, tapşırıqlar, müqavilələr, iştirakçılar*** və digər elementlər aiddir.

Hər bir mühit faktorları təhlil edilməli və əmsallaşdırılmalıdır ki, bu faktorların layihəyə təsir dərəcələri müəyyənləşdirilsin. Bu faktorlar layihəni dayanıqlıq vəziyyətindən çıxara və müəyyən şəraitlərdə layihənin dağılmasına səbəb ola bilər.

Məlum məsələdir ki, təşkilatlar rəqabət mühitində inkişaf edir və bu səbəbdən zaman keçdikcə bu təşkilatların biznes prosesində və strukturunda müəyyən dəyişikliklər tələb olunur. Nəticə etibarilə bu dəyişiklikləri həyata keçirmək üçün müvafiq layihələrə zərurət yaranır və beləliklə, yeni layihə “dünyaya gəlir”.

Layihənin başlanma və bitmə tarixləri olduğu üçün onun “həyat yolu” (bəzi mənbələrdə “həyat dövrü”) da mövcuddur. Əgər layihə yerinə yetirilməyə başlanıbsa, onda deyirlər ki, layihə “yaşamağa başladı”. Layihə yerinə yetirilərkən onun iştirakçıları bütün qüvvələrini səfərbər edərək layihəni məqsədə doğru aparırlar.

Bəzi hallarda təşkilat daxilində fəaliyyət göstərən kiçik müəssisələr layihə funksiyasını yerinə yetirir və layihə kimi fəaliyyət göstərir. Məlumdur ki, təşkilatlarda tətbiq edilən bütün layihələr həmin təşkilatın istehsal etdiyi məhsula töhfə verir. Bu zaman təşkilatda tətbiq olunan istənilən layihə uzun müddət formalaşmış prinsipə və əməkdaşlara rahat və doğma olan biznes prosesinə təsir edərək mühiti dəyişdirdiyi üçün təşkilat tərəfindən layihə müxtəlif növ təsirlərə məruz qalır, baxmayaraq ki, bu layihənin nəticəsi təşkilatın ümumi inkişaf strategiyasına uyğundur. Nəticədə, təşkilatda yeni layihənin tətbiqi və nəticələri ilə bağlı müəyyən “narahatlıq” yaranır və təşkilat ilə layihə arasında “münaqişə” meydana çıxır. Bu, normal bir prosesdir və layihə məhz bu mühitdə peşəkar layihə rəhbərinin idarəçiliyi altında həyata keçirilməlidir. Ona görə də layihələrin idarə olunması həyatın tələbi kimi vacib məsələlərdən biri hesab edilir.

Layihə mühitini nəzərdən keçirək:

Təşkilat: Layihələrin yaranması, formalaşması və tətbiqi prosesində təşkilatın rəhbəri mühüm rol oynayır. Rəhbər ekspertlərin, mütəxəssislərin rəylərini, təkliflərini nəzərə alaraq aşağıdakı tələbləri əsas götürür:

- layihənin məhsulu və nəticəsi üzrə tələblər;
- layihənin tətbiqi prosesinə olan tələblər;
- layihədə düzəliş qaydaları və metodikası.

Maliyyə: İstehsal olunan malın maya dəyəri və satış qiyməti nəzərə alınmaqla layihənin ümumi xərclərini özündə əks etdirən büdcə formalaşır.

Satış: Bazarda rəqabət prinsiplərini nəzərə alaraq layihə qarşısında qoyulan tələblər formalaşır.

İstehsal: İstehsal olunan məhsulun rəqabətə dözümlülüyünü təmin etmək məqsədilə yeni texnologiyalardan və innovativ həllərdən istifadə edilməsi, yeni layihə tələblərinin öyrənilməsi.

Maddi təminat: Layihə məhsulunun rəqabətə dözümlülüyünü daha da artırmaq məqsədilə layihənin məhsulu ilə bağlı olan keyfiyyət parametrlərinin (material, xammal, qiymət və s.) dəyişdirilməsi tələb olunur.

İnfrastruktur: Layihəyə olan tələblər biznes mühitinə uyğun olaraq müəyyənləşdirilir. Bu tələblərə xidmət sahəsi, kommunikasiya sistemləri, informasiya, reklamlar və digər mühəndis işləri aiddir.

Ekologiya: Layihənin və ya onun məhsulunun ətraf mühitə olan ekoloji təsiri və onun tullantıları ilə bağlı olan tələblərdir.

Layihənin mühit parametrlərinin təhlili göstərir ki, layihə rəhbərinin, menecerin və onun komandasının qarşısında aşağıdakı məsələlər durur:

- layihə qarşısında qoyulan tələblər;
- bütün maraqlı tərəflərin və layihə iştirakçılarının layihə haqqında məlumatlandırılması;
- layihəyə olan tələblər haqqında toplanmış məlumatların həcmi və formasının müəyyənləşdirilməsi;
- mühitin layihəyə təsir etməsi və onun təsiretmə dinamikasının proqnozlaşdırılması;
- tələblərin prioritetlər əsasında müəyyənləşdirilməsi və idarəetmə (tabelilik prinsipi əsasında) strukturunun qurulması.

Layihələrin yerinə yetirildiyi və aid olduğu təşkilatın mühiti layihəyə birbaşa təsir etməsə də, ona dolayısı yolla təsir göstərir. Layihənin miqyası nə qədər böyük olarsa, ona təsir qüvvələrin sayı bir o qədər də çox olar.

Beynəlxalq layihələrin və ya xarici ölkələrin iştirakı ilə yerinə yetirilən layihələrdə diqqət mərkəzində olan faktorları nəzərdən keçirək:

Siyasi faktorlar:

- siyasi sabitlik;
- layihənin dövlət tərəfindən dəstəklənməsi;
- milli təzahür;
- cinayətkarlıq səviyyəsi;
- iştirakçı ölkələrin (tərəflərin) ticarət dövriyyəsi;
- iqtisadi və hərbi ittifaqlarda təmsilçilik.

İqtisadi faktorlar:

- milli iqtisadiyyatın strukturu;
- ümumi daxili məhsul göstəriciləri;
- məsuliyyət növləri və əmlak hüquqları;

- vergi və gömrük siyasəti;
- sığorta təminatı;
- valyuta sabitliyi və inflyasiyanın səviyyəsi;
- bank sisteminin inkişafı;
- dövlət investisiya fondu və investisiya siyasəti;
- sahibkarlıq və təsərrüfat subyektlərinin inkişaf mühiti;
- biznes mühitinin inkişafı: satış, investisiya, istehsal, xammal və məhsul, işçi qüvvəsi və s.
- qiymət siyasəti.

İctimai və mədəni faktorlar:

- yaşayış səviyyəsi və adambaşına düşən milli gəlirin səviyyəsi;
- təhsil siyasəti, onun mövcud vəziyyəti və səviyyəsi;
- turizm və miqrasiya siyasəti, viza sistemi;
- əmək qanunvericiliyi;
- səhiyyə və sağlamlıq mühiti;
- ictimai təşkilatlar, media, televiziya, internet;
- mədəniyyət və incəsənət sahələri;
- tarixi faktlar, mədəni, dini və irsi ənənələr;
- iş, istirahət, idman və digər yaşayış təminatları;
- cəmiyyətdə layihə menecmentinə olan tələbat və onun inkişaf dinamikası.

Hüquqi faktorlar və qanunvericilik bazası:

- insan hüquqları və onların qorunması üzrə qanun;
- biznes mühitinin və sahibkarlıq fəaliyyətinin tənzimlənməsi qanunu;
- mülkiyyət hüququ;
- zəmanət və güzəştlər üzrə normativ aktlar və qanunlar.

Elm və texnologiya faktorları:

- fundamental və tətbiqi elmlərin inkişafı;
- innovasiya texnologiyaları və onların tətbiqi;
- sənaye və istehsalat texnologiyasının inkişafı;
- energetika, neft-qaz sənayesi və texnologiyaları;
- nəqliyyat, rabitə və informasiya texnologiyaları sektoru;
- qeyri-neft sektorunun inkişaf strategiyası;

Təbiət və ekoloji faktorlar:

- təbiət və iqlim məsələləri: temperatur, rütubətlik, külək, topoqrafiya və s.
- təbii ehtiyatlar;
- ekologiya və ətraf mühitin təmizliyi: hava, su və torpaq;
- ətraf mühitin qorunması ilə bağlı hüquqi aktlar və qanunlar;

İnfrastruktur faktorları:

- nəqliyyat vasitələri;
- rabitə, informasiya texnologiyası və telekommunikasiya qurğuları;
- enerji təchizatı;
- kommunal xidmətlər;
- alqı-satqı və ödəniş sistemləri;
- material və texniki təchizat;
- sənaye infrastrukturu;
- xidmət sahələri.

Layihələrin yerinə yetirilməsində əsas faktorlardan biri onun daxili parametrləridir. Daxili faktorlardan bir neçəsini nəzərdən keçirək:

– *layihənin idarəetmə metodu* onun inkişafına və davamlılığına təsir edir və eyni zamanda layihə komandasında psixoloji mühiti formalaşdıraraq tənzimləyir;

– layihənin əsas iştirakçıları arasında kommunikasiya, hüquq, məsuliyyət və öhdəliklərin bölüşdürülməsi *layihənin inzibatçılığı spesifikasiyası* adlanır və onun uğurla başa çatmasına təsir edir;

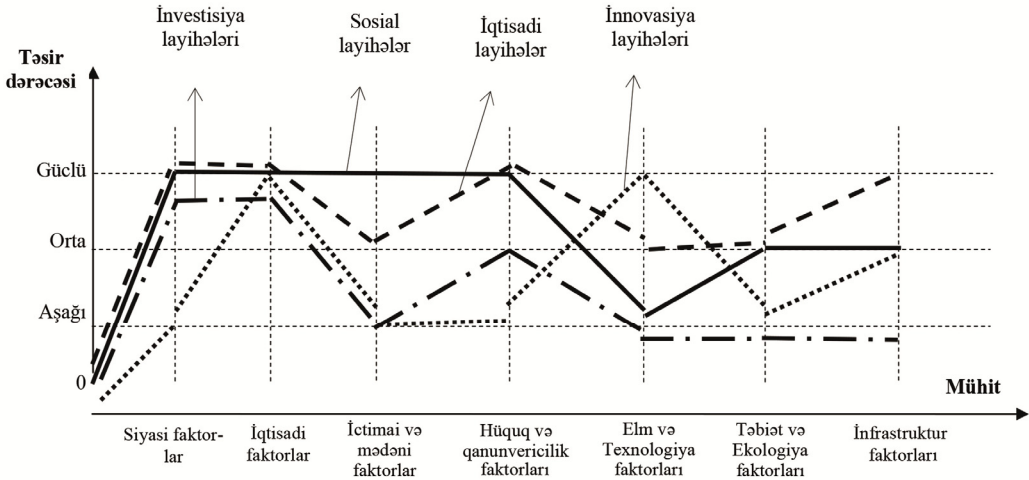
– layihənin yerinə yetirilməsində hər bir marağı olan tərəfin və *iştirakçının* məqsədi əsasında müvafiq tələblər formalaşdırılır və hər bir iştirakçı öz səviyyəsində layihənin inkişafına təsir göstərir;

– layihəni yerinə yetirən komanda layihənin “beyni” hesab edilir və onun icraçı orqanıdır. Layihənin müvəffəqiyyəti əsasən *layihə komandasından* asılıdır.

Layihənin iştirakçıları arasında məlumatların düzgün, tam və vaxtında ötürülməsi, layihənin icra vəziyyəti üzrə məlumat mübadiləsinin təşkili *kommunikasiya sistemindən* asılıdır. Bu, “*layihənin sinir sistemi*” adlanır.

Mühitin layihəyə təsiri

Layihə iştirakçılarının layihəyə təsir dərəcələri layihənin növündən asılı olaraq dəyişir. Ekspertlərin rəyinə əsasən mühitin layihəyə təsir dərəcələri 3 ballı sistem üzrə (0 - təsir etmir; 1 - az təsir; 2 - orta təsir; 3 - güclü təsir) qiymətləndirilir. (Şəkil 1.5.1.)



Şəkil 1.5.1. Layihənin mühiti ilə qarşılıqlı təsirləri

Qrafikdən görünür ki, innovasiya layihələri mühit təsirindən az asılı, sosial, iqtisadi və investisiya layihələri isə mühitə münasibətdə daha çox həssasdır. Layihələrə daha çox siyasi, iqtisadi, qanun və hüquq faktorları təsir edir, ən az təbiət, ekologiya və infrastruktur faktorları təsir göstərir.

ISO-21500 STANDARTLARI:

Layihənin mühiti

Ümumi məlumatlar

Layihə mühiti layihənin həyata keçirilməsi prosesinə və uğurla başa çatmasına təsir göstərir. Layihə komandası aşağıdakıları nəzərə almalıdır:

– *təşkilatın sosial-iqtisadi, coğrafi, siyasi, hüquqi, texnoloji, ekoloji və bu kimi digər kənar faktorlar;*

– *təşkilatın strateji, texnoloji, layihə idarəçiliyi sahəsində yetkinliyi və resurslarla təminatı, təşkilati mədəniyyəti və onun idarəetmə strukturu kimi daxili faktorlar.*

Dinamik mühitdə layihələrin idarə edilməsi metodologiyası

Dinamik mühitdə layihələrin idarə edilməsi layihənin yaranması ideyasından onun başa çatmasına qədər layihənin həyat yolunun bütün fazalarında yer alan arasıkəsilməz bir prosesdir.

Layihə meneceri onun tərəfindən həyata keçirilən profilaktik addımlar, onun komandasının bütün üzvlərinin qabaqlayıcı tədbirləri, mühitin mənfi təsirinə qarşı sayıqlıq göstərilməsi üçün, o cümlədən dinamik mühitdə formalaşan yeni çağırışlara görə məsuliyyət daşıyır. Layihə meneceri prosədə maraqlı tərəflərin iştirakını və zərurət yarandığı təqdirdə dinamik dəyişən mühitdə qarşılıqlı fəaliyyətin idarə edilməsi məsələləri üzrə layihənin dəstəklənməsi üçün məsləhətçilər rolunda müvafiq ekspertlərin işə cəlb edilməsini reallaşdırır.

Dinamik dəyişən mühit kifayət qədər tez-tez turbulent vəziyyət yarada və təşkilatda layihələr, proqramlar və layihə portfəlləri üçün dağıdıcı effekt təsiri göstərə bilər. Turbulent zonasında olan layihələrdə yaranmış risklərin azaldılması üçün tətbiq olunan metodlar, o cümlədən mühitin təsirinə qiymətləndirilməsi qeyri-müəyyən vəziyyətin azaldılmasına gətirib çıxarır. Məsələn, layihənin dəyərinin qiymətləndirilməsində kənarçıxma hallarını azaltmaq üçün xərclər maddəsi hissələrə bölünür və beləliklə, qeyri-müəyyənlik vəziyyəti düzəlir. Prosesin komponentlərə parçalanması proseduru dəyərin bütün komponentləri üzrə kənarçıxma halları məqbul həddən aşağı düşənə qədər bir neçə dəfə həyata keçirilir. Bu metod, eyni zamanda layihələrin müddətinin qiymətləndirilməsi zamanı tətbiq edilir və bunun nəticəsində qeyri-müəyyənlik səviyyəsi aşağı düşür. Monte-Karlo metodu əsasında təhlil, qərar qəbul etmə strukturu və ssenarilərin təhlili kimi üsullarını dinamik dəyişən mühitin qiymətləndirilməsi üçün güclü alətlərdən biri kimi misal göstərmək olar.

Layihə rəhbəri üçün tövsiyələr:

- 1. Layihəyə təsir göstərən mühit amillərini müəyyən edin və qiymətləndirin.*
- 2. Dinamik dəyişən mühit, onun problem və imkanları ilə bağlı plan hazırlayıb, təsdiq üçün təqdim edin və barəsində bütün maraqlı tərəflərə məlumat verin.*
- 3. Hər yeni tərtib edilmiş plana əsasən layihənin mövcud planını yeniləyin.*
- 4. Tapşırıqların vaxt və xərclərə görə yerinə yetirilməsini qiymətləndirin, layihənin gedişində bu cür qiymətləndirməni müntəzəm şəkildə həyata keçirin.*
- 5. Ətraf mühit ilə qarşılıqlı fəaliyyət üzrə problemləri araşdırın, yeni mənbələri müəyyənləşdirin, mühit və onun dinamikasının təsirinə təkrar*

qiymətləndirilməsini həyata keçirin, tədbirlər planını işləyib hazırlayın və layihənin planına düzəlişlər edin.

- 6. Dinamik dəyişən mühitin problem və imkanları üzrə tədbirlər planının icrasına nəzarəti həyata keçirin.*
- 7. Əldə edilən bilikləri sənədləşdirin və onları gələcək layihələrdə tətbiq edin.*

1.6. Marağı olan tərəflər

Layihə iştirakçılarının tərkibi, rolu, funksiyası və məsuliyyət bölgüləri layihənin növündən, miqyasından və onun mürəkkəbliyindən asılıdır. Qeyd etmək lazımdır ki, iştirakçılar arasında vəzifə bölgüsü və onların funksiyaları layihənin idarəetmə prosesindən asılı olaraq dəyişilə bilər. Yalnız aşağıdakı funksiyalar hamıya bəlli olmaqla dəyişdirilə bilər:

1. Layihənin məqsədi, mahiyyəti açıqlanmalı və planlaşdırılan işlər və əsas tədbirlər haqqında məlumat verilməlidir.
2. Layihənin təşəbbüskarları, marağı olan tərəfləri, təşkilatlar, sifarişçilər, istifadəçilər, layihədən yararlanan tərəflər və s. müəyyənləşdirilməlidir.
3. Layihəni yerinə yetirmək üçün maliyyə mənbəyi müəyyənləşdirilməlidir, layihənin investoru elan edilməlidir.
4. Layihəni hazırlayıb yerinə yetirmək üçün onun komandası formalaşmalı və elan edilməlidir.
5. Layihənin nəticəsində əldə olunan məhsul hər hansı bir istehsal və ya xidmət ilə xarakterizə olunur. Ona görə də layihənin istehsal gücü və istehsalçıları müəyyən olunmalıdır.
6. Layihəni idarə etmək üçün onun meneceri və layihə ofisi təyin olunmalıdır.

Hər bir layihə aşağıdakı tərəflər üçün də maraqlı hesab edilir:

- yerli icra hakimiyyəti orqanları və bələdiyyələr;
- ictimai təşkilatlar və özəl şirkətlər;
- vətəndaşlar və əhəlinin müxtəlif təbəqəsi.

Nəzərə almaq lazımdır ki, layihədə əsas ideya və onun məqsədi dəyişdirilə bilər və dəyişdirilmir. Sadə layihələrdə bütün işlər bir şəxs tərəfindən də yerinə yetirilə bilər. Mürəkkəb layihələrdə isə irihəcmli işləri və vəzifələri kiçik hissələrə bölmək və bu funksiyaları digər iştirakçılara da həvalə etmək olar.

1.6.1. Layihənin əsas iştirakçıları və onların funksiyaları

Layihənin baş ideoloqu və müəllifi onun *ideya müəllifi və təşəbbüskarıdır*. Layihənin müvəffəqiyyətlə yerinə yetirilməsində və nəticənin əldə edilməsində birbaşa marağı olan əsas tərəflərdən biri də onun *sifarişçisidir*. Sifarişçi layihənin gələcək sahibi və onun nəticələrindən bəhrələnən tərəflərdən biri sayılır. Sifarişçi layihənin əsas tələblərini və miqyasını müəyyənləşdirir, öz vəsaiti və investorların hesabına layihənin büdcəsini formalaşdırır və icrası ilə bağlı maliyyə məsələlərini həll edir. Sifarişçi layihənin əsas icraçısı olaraq müqavilələr imzalayır, məsuliyyət bölgüsü aparır və layihə iştirakçıları arasında kommunikasiya əlaqələrini quraraq münasibətləri tənzimləyir. Sifarişçi layihəyə görə cəmiyyət və qanun qarşısında məsuliyyət daşıyır.

İnvestorlar – kredit və ya digər formalarda layihə üçün kapital qoyuluşunu təmin edir. İnvestorların əsas məqsədi layihənin məhsuluna görə qoyulmuş kapitaldan əlavə gəlir götürməkdir. Əgər investor və sifarişçi eyni şəxs deyilsə, onda investor rolunu, adətən banklar, investisiya fondları, donor təşkilatlar və başqaları həyata keçirirlər. İnvestorlar sifarişçi ilə müqavilə bağlayır, layihənin icrasına nəzarət edir və müvafiq hesabatlar aparırlar. Layihənin icrası zamanı investisiya fondu hesabına alınmış əmlaklar sifarişçi tərəfindən ödənilmədiyi halda həmin əmlaklar investorun balansına verilir.

Layihə rəhbəri – hüquqi və ya fiziki şəxs olaraq layihənin icrası prosesində sifarişçinin və investorun nümayəndəsi kimi fəaliyyət göstərir və aşağıdakı əsas işlərə cavabdehdir:

- planlaşdırma;
- nəzarət;
- əlaqələndirmə.

Layihə rəhbərinin səlahiyyətləri və funksiyaları sifarişçi tərəfindən müəyyənləşdirilir. Eyni zamanda, layihə rəhbəri və onun komandası müəyyən edilmiş məhdudiyətlər çərçivəsində layihəni uğurla bitirmək məqsədilə işləri planlaşdırır, əlaqələndirir və icra nəzarətini həyata keçirir.

Layihə komandası – layihəni idarə etmək məqsədilə yaradılmış müvəqqəti qrupdur. Komandanın əsas məqsədi layihəni uğurla başa çatdırmaq, layihənin məhsuluna nail olmaqla nəticə əldə etməkdir. Komanda heyətinin sayı layihənin mürəkkəbliyindən, miqyasından və xüsusiyyətindən asılı olaraq müəyyənləşir. Komandanın əsas heyəti layihə rəhbərindən, sahələr üzrə menecerlərdən, maliyyə və texniki məsələlər üzrə ekspertlərdən, habelə monitoring üzrə layihə menecerlərindən təşkil olunur.

Layihə meneceri – layihənin planlaşdırılması, icrasına nəzarət və monitorinq üzrə qrupa rəhbərlik edir.

Maliyyə meneceri – layihənin büdcə xərclərini həyata keçirir, müvafiq maliyyə hesabatları hazırlayır, mühasibat uçotunu aparır və layihənin rəhbərinə maliyyə məsələləri üzrə müşavirlik edir.

Təchizat meneceri – layihə çərçivəsində tələb olunan malların alınmasını təmin edir və ümumi təchizat məsələlərini həyata keçirir.

Müqavilələr üzrə menecer – müqavilələrin və subkontraktların hazırlanması, bağlanması, icrasına nəzarət, danışıqların aparılması kimi işlərə cavabdeh şəxsdir. Müqavilələr üzrə menecer, eyni zamanda sifarişçilər ilə icraçılar arasında münasibətləri tənzimləyir, müqavilələrdə nəzərdə tutulan işlərin yerinə yetirilməsini tələb edir.

Baş podratçı – sifarişçi tərəfindən layihənin yerinə yetirilməsi ilə bağlı təqdim olunan təkliflər paketini qəbul edən və müqaviləyə əsasən işlərin yerinə yetirilməsinə və məqsədə çatmağa cavabdeh olan əsas hüquqi şəxsdir.

Tədarükçü – müqavilələr əsasında layihənin icrası üçün tələb olunan mallarla təchiz edilməsinə cavabdeh olan şəxsdir.

Hakimiyyət orqanları – layihələrin yerinə yetirilməsində ekoloji, sosial və ictimai tələblərə riayət edilməsini nəzarətdə saxlayan və dövlət maraqlarının qorunmasını təmin edən tərəfdir.

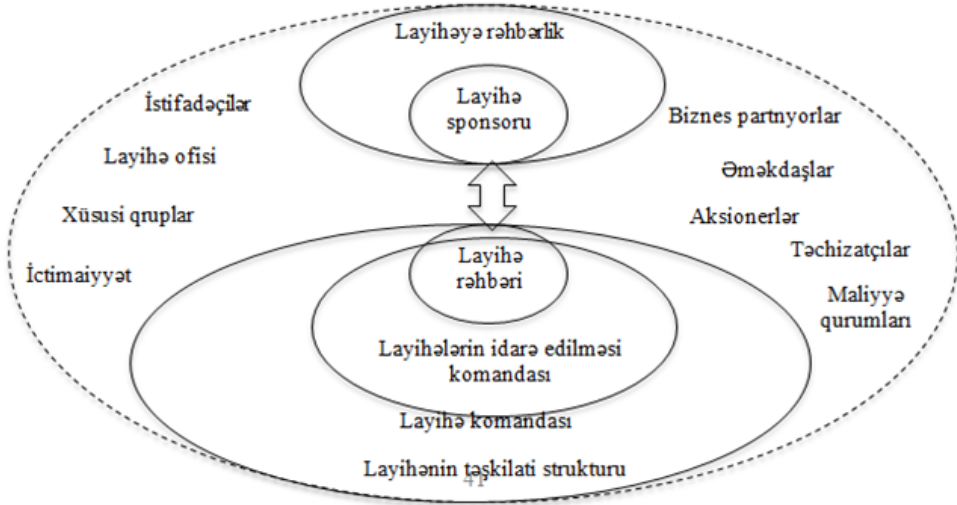
İstehsalçı – layihənin son məhsuluna cavabdeh olan və məhsulun marketing siyasətini formalaşdıran, onun satışı nəticəsində gəlirin əldə edilməsini reallaşdıran tərəfdir. İstehsalçı layihənin bütün fazalarında iştirak edir, layihə iştirakçıları ilə əməkdaşlıq münasibətləri qurur.

Alıcı – layihə məhsuluna olan tələbləri formalaşdıran, bazarda məhsula olan tələbatı müəyyənləşdirən və son məhsulu alan hüquqi və ya fiziki şəxsdir. Alıcının hesabına layihəyə çəkilən xərc ödənilir, hətta layihə iştirakçıları əlavə olaraq öz gəlirlərini də əldə edə bilərlər.

1.6.2. Marağı olan tərəflər və layihə təşkilatı

Layihənin müvəffəqiyyət qazanması üçün layihədə marağı olan tərəflər, o cümlədən layihə təşkilatı kifayət qədər aydın və əhatəli şəkildə təsvir olunmalıdır. Marağı olan tərəflərin vəzifələri, öhdəlikləri müəyyən edilməli və təşkilatın, eləcə də layihənin məqsədlərinə uyğun olaraq məlumat verilməlidir. Layi-

hədə marağı olan tərəflər ilə layihə təşkilatı arasında əlaqələr şəkil 1.6.1-də göstərilmişdir.



Şəkil 1.6.1. Marağı olan tərəflər

Şəkildən göründüyü kimi, marağı olan tərəflər ilə layihə təşkilatı arasında qarşılıqlı əlaqələr layihələrin idarə edilməsi prosesi zamanı tələb olunur və həyata keçirilir.

Layihə təşkilatı – vəzifə və səlahiyyət bölgüsü aparan, layihənin idarə olunması metod və modellərini müəyyənləşdirən və marağı olan tərəfləri məlumatlarla təmin edən müvəqqəti strukturdur. Layihə təşkilatına aşağıdakılar daxildir:

Layihə meneceri – layihəyə rəhbərlik edən, eyni zamanda layihənin məqsədinə çatmaqda cavabdeh olan şəxsdir.

Layihələrin idarə edilməsi komandası – layihənin idarə və rəhbərlik edilməsində, eyni zamanda layihənin məqsədə çatması istiqamətində fəaliyyət göstərən bir qrup mütəxəssisdir. Layihə komandası layihə üzrə xüsusi işlər və tapşırıqları həyata keçirərək layihənin uğurla başa çatmasını təmin edir.

Layihələrin idarə edilməsi üzrə komandaya aşağıdakılar daxil ola bilər:

Layihə sponsoru – layihəyə rəhbərlik edir, onu əsaslandırır, layihə üzrə resursları bölüşdürür, onun həyata keçirilməsini asanlaşdırır və dəstəkləyir. Layihə menecerinin səlahiyyətlərinə daxil olmayan qərarlar qəbul edir, problemləri və mübahisələri aradan qaldırır.

Təchizatçılar – layihəni resurslarla təmin edərək ona töhfə verir.

Layihələrin idarə edilməsi ofisi – layihələrin planlaşdırılması, idarə edilməsi və monitorinqi, habelə layihələrin idarə edilməsi üzrə təlimin keçirilməsi daxil olmaqla layihələr ilə bağlı bütün tapşırıqları həyata keçirir.

IPMA ICB STANDARTLARI:

Marağı olan tərəflər

“Marağı olan tərəflər” layihənin icrası və ya müvəffəqiyyəti ilə maraqlanan, eləcə də layihə işlərinə bağlı olan şəxslər və ya qruplardır. Marağı olan tərəflər ISO standartlarında xüsusi yer alan və ICB tərəfindən qəbul edilən termindir, “Stakeholder” isə marağı olan tərəflər üçün işlədilən sinonim sözdür, həmçinin “müşəri” və ya “sifarişçi” terminləri də maraqlı tərəf kimi istifadə olunur.

Layihə meneceri marağı olan tərəfləri layihənin əhəmiyyətliliyi baxımından maraqlarını və işlərinin ardıcılığını müəyyənləşdirməlidir.

Layihədə “Marağı olan tərəflər”in kompetensiya elementi kimi öyrənilməsi layihənin müvəffəqiyyətlə həyata keçirilməsi imkanlarını artıracaqdır. Layihə kontekstinə, fəlsəfəsinə görə məhdud mühitdə həyata keçirilir və marağı olan tərəflərin ehtiyaclarını təmin etmək üçün bu mühitə uyğunlaşdırılır. Bu səbəbdən, məqsədə çatmaq üçün layihə tapşırıqlarının və işlərinin idarə edilməsinə ehtiyac duyulur.

Marağı olan tərəflər layihə menecerinə kömək göstərməklə layihə çərçivəsində əməkdaşlıq edən bütün şəxslər (şirkətlər, agentliklər, menecerlər, ekspertlər, işçilər və digərləri) arasında formal və ya qeyri-formal əlaqələrin inkişafını diqqətdə saxlamalıdırlar.

Marağı olan bütün tərəflər layihəyə birbaşa və ya dolayısı yolla təsir göstərə bilərlər. Tərəflərin maraqları, təşkilatın yetkinliyi və layihənin idarə edilməsi təcrübələri, habelə standartları layihənin tətbiqinə və inkişafına təsir göstərir.

Layihə menecerləri marağı olan tərəflərlə və onları təmsil edən şəxslərlə bağlı məlumatların qorunub saxlanmasına məsuliyyət daşmalıdırlar. Bu cür hallar daha çox marağı olan tərəfin və ya onun nümayəndəsinin digər tərəf və ya nümayəndə ilə əvəz edilməsi zamanı baş verir.

Layihə rəhbəri üçün tövsiyələr:

- 1. Marağı olan tərəflərin maraqlarını və onların prioritetlərini müəyyən edin.*
- 2. Onların maraq və tələblərini təhlil edin.*
- 3. Marağı olan tərəflərə layihədə hansı tələblərinin yerinə yetiriləcəyi və ya yerinə yetirilməyəcəyi barədə məlumat verin.*

4. *Marağı olan tərəflərin öhdəliklərini gerçəkləşdirmək məqsədilə strategiyanı inkişaf etdirin.*
5. *Tərəflərin maraqları ifadə olunan məsələləri ümumi tələblərə, idarəetmə planına və xərclər üzrə cədvələ daxil edin.*
6. *Riszlərin idarə edilməsi sisteminə uyğun olaraq marağı olan tərəflərin təqdim etdiyi riskləri və imkanları nəzərə alın.*
7. *Layihə komandası ilə maraqlı tərəflər arasında qərarların qəbulu prosesinin dinamikasını təhlil edin.*
8. *Marağı olan tərəflərin layihə fazaları üzrə tələblərini təmin edin.*
9. *Marağı olan tərəflərin idarəetmə planını nəzərə alın.*
10. *Marağı olan tərəflərin planına uyğun olaraq layihədə dəyişiklikləri idarə edin.*
11. *Toplanmış bilikləri sənədləşdirin və gələcək layihələrdə tətbiq edin.*

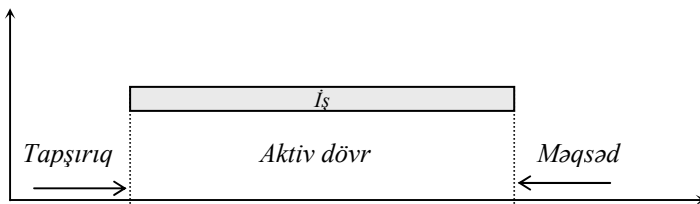
1.7. Layihənin məqsədi

Layihəyə aid olan anlayışlar siyahısında “Məqsəd” və “Tapşırıq/İş” ən mühüm yerlərdən birini tutur. “Məqsəd” və “Tapşırıq/İş” bir-birinə çox yaxın anlayışlardır. “Tapşırıq/İş” yerinə yetirilərək hər hansı bir məqsədə nail olunur və yaxud müəyyən məqsədə nail olmaq üçün bir və ya bir neçə tapşırığı yerinə yetirmək lazım gəlir. “Məqsəd” ilə “Tapşırıq/İş” anlayışlarının fərqi ondan ibarətdir ki, “Tapşırıq/İş” müəyyən parametrlərlə xarakterizə olunur, “Məqsəd”in isə hansı parametrlərlə xarakterizə olunması məlum olmur, parametrlər tapşırıqların yalnız “Aktiv dövr”ndə üzə çıxır. (Şəkil 1.1).

Beləliklə,

məqsəd – müəyyən vaxt çərçivəsində əldə edilmiş nəticə deməkdir.

tapşırıq – verilmiş vaxt çərçivəsində parametrlərlə xarakterizə olunan nəticə deməkdir.



Şəkil 1.7.1. Layihədə tapşırıq/iş

Layihəni yerinə yetirmək üçün verilmiş şərtlərə və əldə olunmuş nəticəyə *layihənin məqsədi* deyilir.

Layihə konsepsiyasını formalaşdırarkən əsas məsələlərdən biri də layihənin məqsədini müəyyənləşdirməkdir. Bütün layihələrdə onun strukturunu, iştirakçılarını, marağı olan tərəfləri və mühiti xarakterizə edən, bir-birilə sıx əlaqədə olan məqsədlər çoxluğu mövcuddur. Bu məqsədlərə nail olmaq üçün müvafiq meyarların seçilməsi əsas şərtidir və bu meyarlar çərçivəsində məqsədə çatmaq üçün alternativ variantlardan da istifadə edilir.

Beləliklə, layihələrin məqsədləri aşağıdakı şəkildə formalaşır:

- layihənin məqsədi aydın şəkildə təsvir olunmalıdır;
- məqsədə nail olmaq üçün əldə edilən nəticələr qiymətləndirilməlidir;
- məhdudiyətlər və şərtlər çərçivəsində layihənin yerinə yetirilməsi mümkün olmalıdır.

Ümumiyyətlə, layihədə vaxt, büdcə, ehtiyatlar və digər məhdudiyətlər çərçivəsində yüksək keyfiyyətli məhsulun alınması və məqsədə çatması tələb olunur.

Layihələrdə məqsədin dəyişmə ehtimalı vardır. Mühitin layihəyə təsiri, onun yerinə yetirilməsi prosesində parametrlərin gözlənilməyən dəyişikliklərə məruz qalması və digər kənar “həyəcanlandırıcı” təsirlər layihənin məqsədinin dəyişdirilməsinə səbəb ola bilər. Buna görə də layihənin məqsədi dinamik dəyişən mühitlə xarakterizə olunur. Bu zaman mövcud vəziyyət təhlil edilir və tələb olunduqda müvafiq düzəlişlər həyata keçirilir.

Layihə məqsədinin müəyyənləşdirilməsi xüsusi bacarıq tələb edən bir prosesdir və aşağıdakı ardıcılıqla yerinə yetirilir:

- predmet sahəsi, ümumi yanaşma, problemlər və onun həlli yolları müəyyənləşdirilir;
- məqsədin istiqaməti müəyyənləşdirilir;
- bu sahədə mümkün olan məqsədlər çoxluğu formalaşdırılır;
- layihənin məqsədi müəyyənləşdirilir.

Məqsədin istiqamətini müəyyənləşdirmək üçün müxtəlif mənbələrin araşdırılması tələb olunur:

- layihə qarşısında qoyulan tələb;
- sifarişin mahiyyəti;
- layihə təşkilatının məqsədi;
- layihənin mühiti və ətraf faktorları.

Məqsədin istiqaməti ibtidai təhlil kimi qiymətləndirilir, daha sonra məqsəd müəyyənləşdirilir və aktivləşmə mərhələsinə keçirilir.

Məqsəd *fərdi* və ya *qrup* şəklində müəyyənləşdirilir. Bu proses yaradıcı xarakter daşdığı üçün özünəməxsus qanunlara və ümumi yanaşma prinsiplərinə malikdir. Fərdi yanaşmada məntiqi metodlardan istifadə edilir. Qrup şəklində məqsədin müəyyənləşdirilməsi prosesində isə məsələyə geniş spektrdə və qrupdaxili qaydalara əsasən baxılır və həyata keçirilir.

Layihənin məqsədi aşağıdakı şərtləri özündə əks etdirməklə aydın və dürüst ifadə olunmalıdır:

- layihənin nəticəsi;
- layihənin bitmə vaxtı;
- xərclər;
- məqsədin dəyişilməsi ehtimalı;
- məqsədlər çoxluğu və onun strukturu.

Məqsədi xarakterizə edən şərtləri ayrı-ayrılıqda nəzərdən keçirək:

Layihənin nəticəsi – layihənin növündən və xüsusiyyətindən asılı olaraq predmet sahəsinin vəziyyətini müəyyən edir.

Layihənin bitmə vaxtı – layihənin yekunlaşdırılması müddəti əvvəlcədən proqnozlaşdırılır və müəyyən məhdudiyətlər çərçivəsində bitmə tarixi dəyişdirilə bilər. Lakin bəzi hallarda layihənin bitmə tarixi mütləq olaraq ciddi tələb kimi qoyulur və vaxtın dəyişdirilməsi layihənin uğursuz başa çatması kimi qiymətləndirilir.

Xərclər – layihənin tam yerinə yetirilməsi üçün tələb olunan vəsaitdən bəhs edir. Bəzi hallarda planlaşdırma mərhələsində layihə xərclərinin maksimum həddi göstərilir ki, bu limitdən yuxarı xərclər yarandığı halda, layihənin maliyyələşdirilməsi dondurula bilər.

Məqsədin dəyişilmə ehtimalı – layihənin yerinə yetirilməsi zamanı onun məqsədində bəzi dəyişikliklərin aparılması zərurəti yarana bilər. Lakin məqsədin dəyişdirilməsi üçün daxili qaydalar təsdiq edilməli və layihə komandasına bu qaydalar məlum olmalıdır.

Məqsədlər çoxluğu və onun strukturu – layihələr yerinə yetirilərkən layihədəki tapşırıqların və müvafiq olaraq onların məqsədlərinin qruplarda tabelilik prinsipini və bir-birilə əlaqələrini özündə əks etdirir.

Əgər layihənin məqsədlərinin müəyyən edilməsində hər hansı risk elementləri mövcuddursa, onda aşağıdakı məsələlər layihənin konsepsiyasında öz əksini tapmalıdır:

- layihənin məhsulunu, nəticəsini, səmərəliliyini və ətraf mühitə təsirini təhlil edərək təərəflər ilə razılaşdırmaq;

- layihənin büdcəsi və müddəti ilə bağlı əlavə rəy və təkliflər toplusunu formalaşdırmaq;
- layihənin nəticəsi, müddəti və büdcəsi arasında yarana biləcək mübahisəli məsələlərin təhlil edilməsi, proqnozlaşdırılması və həlli yolunu tərəflər ilə razılaşdırmaq.

Layihə konsepsiyasının geniş və təfəssilatı ilə yazılması onun yerinə yetirilməsi prosesini asanlaşdırır və onun üçün daha əlverişli şərait yaradır.

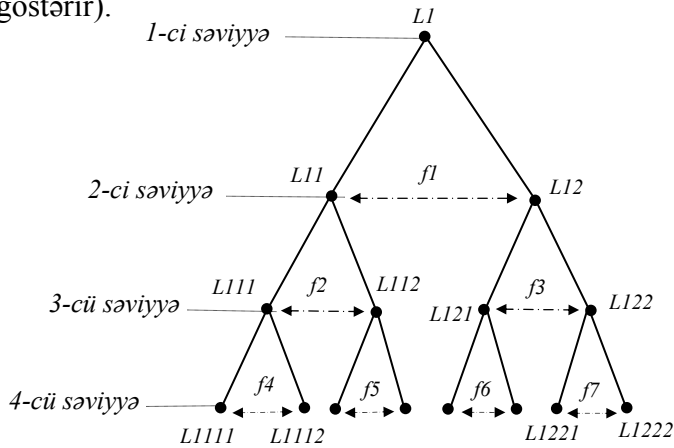
1.8. Layihənin strukturu

Layihənin məqsədini, layihə çərçivəsində görülməli işləri, xərcləri və onların planlaşdırma və nəzarət prosesini həyata keçirmək üçün layihənin strukturunu müəyyənləşdirmək zəruri məsələlərdən biri hesab edilir.

Layihə çərçivəsində ən yüksək səviyyədə ən aşağı səviyyəyə qədər təcəssüm prinsipi əsasında ardıcılıqla düzülərək iyerarxiya şəklində təsvir olunan və bir-birilə əlaqəli elementlər və proseslər çoxluğuna **layihənin strukturu** deyilir.

Layihənin idarə olunması məqsədilə onun tam həyat dövrünü əhatə edən müxtəlif struktur modellər formalaşdırılır. Bu modellər layihənin ana strukturu olan “layihə işlərinin strukturu” əsasında qurulur. Bu səbəbdən, layihənin strukturu idarəetmə prosesində əsas tələb olunan məsələlərdən biri hesab edilir. Şəkil 1.8.1-də 4 səviyyəli və 2 dekompozisiyalı (parçalanma) iyerarxiya şəklində təsvir edilmiş layihənin strukturunun nümunəsi verilmişdir.

(Burada, “L” layihədəki işlər və ya tapşırıqlar, “f” isə işlər arasında münasibətləri göstərir).



Şəkil 1.8.1. Layihənin ağacşəkilli strukturu

Layihələrin strukturu aşağıdakı tələblərə cavab verməlidir:

1. Layihənin iyerarxiya strukturunda bütün elementlər müvafiq parametrlərlə xarakterizə olunmalıdır.
2. Layihənin iyerarxiya strukturundakı bir elementi xarakterizə edən parametrlərin sayı digər elementi xarakterizə edən parametrlərin sayı ilə eyni olmalıdır.
3. Layihənin iyerarxiya strukturunda ən aşağı səviyyədəki elementlər daha ətraflı təsvir olunmalıdır. Məsələn, işin həcmi, qiyməti, tələb olunan resurslar, icraçılar, digər elementlər ilə əlaqələri və s.

Layihə iştirakçıları arasında əlaqələrin qurulması və sənədləşmə işlərinin aparılması qaydaları onun strukturu əsasında həyata keçirilir. Bu səbəbdən, kiçik struktur dəyişikliklərinə baxmayaraq, layihənin həyat dövründə əvvəldən axıra kimi qəbul olunmuş struktur istifadə edilir.

Layihələrin idarə edilməsi metodları əsasən strukturlaşmış və bütün formal qaydalara, məntiqi əlaqələrə tabe olan layihənin öz üzərində köklənir. Buna görə də layihənin strukturlaşdırılması üçün əsas şərtlərdən biri də struktur elementlərinin kodlaşdırılmasıdır. Bu kod layihənin bütün sənədlərində öz əksini tapanmalıdır. Bu sənədlərə texnoloji, iqtisadi, maliyyə, təşkilati, idarəetmə və s. digər növlü sənədlər daxildir. Layihənin elementlərinin struktur kodu əsasında qiymətlər, vaxt, resurslar, icraçılar və s. digər elementlər hesablama metodikasının əsasını təşkil edir və bütün iştirakçıları tələb olunan informasiya ilə məlumatlandırır.

1.8.1. Layihə strukturunun modelləri və növləri

Layihənin strukturu bir neçə səviyyəyə parçalanaraq (dekompozisiya) müxtəlif aspektlərdə iyerarxik şəkildə təsvir edilir. Bundan başqa, layihələrin idarə edilməsi üçün onun ana strukturu əsasında bir neçə digər struktur modelləri də qurulur. Struktur modellər dekompozisiya prinsipinə görə bir-birindən fərqlənir. Bunlardan daha geniş yayılmış modellər aşağıdakılardır:

- İnzibati İdarəetmə Strukturu;
- Funksional İdarəetmə Strukturu;
- Qarışıq Struktur.

İnzibati İdarəetmə struktur modeli əsasən işlərin (tapşırıqların) yerinə yetirilməsi məqsədilə qurulur və adətən layihənin ilkin mərhələsində müəyyənləşdirilərək onun ümumi görünüşünü təsvir edir.

Layihənin strukturunun formalaşmasında bir neçə prinsip mövcuddur:

- a) Struktur modellər layihələri yerinə yetirmək üçün nəzərdə tutulan işlər çoxluğudur. Beynəlxalq standartlara uyğun olaraq bu modellərə **WBS (Work Breakdown Structure), yəni işlərin dekompozisiya strukturu** deyilir.
- b) Layihənin miqyasından və mürəkkəblik dərəcəsiindən asılı olaraq onun iyerarxik strukturunun səviyyələri dəyişir. Adətən layihənin iyerarxik strukturu 6-8 səviyyədə, daha mürəkkəb layihələrdə isə struktur 10-12 səviyyədə təsvir olunur. Lakin bir neçə ümumi qaydalara əsasən, layihənin dekompozisiya olunmuş struktur modelinin (WBS) yuxarı səviyyəsi onun funksiyalarını, aşağı səviyyəsi isə sadəcə olaraq işləri təsvir edir.

Layihənin ümumi struktur modeli 3 (üç) əsas səviyyədə təsvir edilir:

- Yuxarı səviyyə (ümumi proqram): Layihənin proqram çərçivəsində rolu, yeri və digər layihələr ilə əlaqəsi göstərilir.
- Orta səviyyə (layihə – ümumi tapşırıq – tapşırıqlar): Layihənin funksional hissəsini xarakterizə edir.
- Aşağı səviyyə (işlər kompleksi - iş): Layihədəki işlərin yerinə yetirilmə ardıcılığını və onlar arasındakı münasibətləri təsvir edir.

Layihələrin idarə edilməsi prosedurlarında struktur modellər mühüm rol oynayır. Layihənin bütün istiqamətlər üzrə struktur modellərinin formalaşdırılması bu layihənin daha operativ və dəqiq idarə edilməsi üçün əlverişli şəraitin yaradılması kimi qiymətləndirilir. Layihənin struktur modellərinin sayı onun konsepsiyası əsasında formalaşdırılır və müxtəlif sahələri əhatə edir. Məsələn:

- məqsədlər strukturu;
- işlər (tapşırıqlar) strukturu;
- xərclər və resurslar strukturu;
- icraçılar strukturu;
- məsuliyyət bölgüsü (cavabdehlər) strukturu;
- risk elementləri üzrə struktur;
- və s.

1.8.2. Layihə strukturunun tətbiqi

Layihənin uğurla yerinə yetirilməsi üçün əsas şərtlərdən biri onun strukturlarının düzgün formalaşdırılmasıdır. Struktur modellər layihənin tam həyat dövründə müxtəlif məsələlərin həllində istifadə edilir. Layihənin idarə edilməsi prosesində aşağıdakı hallarda müvafiq modellərdən istifadə edilir:

- layihə məqsədinin təhlili;
- layihənin yerinə yetirilməsində alternativ qərarların seçilməsi, təhlili, qiymətləndirilməsi və qurulması;
- layihənin modellər əsasında əvvəlcədən planlaşdırılması;
- işlərin qiymətini, vaxtını və resurslarını müəyyənləşdirmək;
- layihənin ümumi təhlili;
- layihənin biznes planı;
- layihənin təşkili mexanizmi;
- layihə sənədlərinin sistemləşdirilməsi;
- layihənin təqvim planı;
- layihədə nəzərdə tutulan texnikaların və mexanizmlərin hərəkət qrafiki;
- kontraktların bağlanması və idarə edilməsi;
- riskin təhlili və nəzərə alınması;
- işin operativ planlaşdırılması;
- layihənin monitorinqi;
- layihə işlərinin tənzimlənməsi;
- layihə təminatlarının idarə edilməsi;
- icra modelləri və qrafiklərinin tərtibatı, nəticələrin təhlili və mövcud təcrübələrdən istifadə edilməsi.

İPMA ICB STANDARTLARI:

Layihə strukturları

Portfel, proqram və layihə menecerləri müvafiq sahələrdə müxtəlif strukturları koordinasiya edirlər.

Portfelin tərkibinə (bir çox hallarda alt portfeller) müxtəlif növ layihə və proqramlar, xərclər, risklər, mənfəət, vaxt məhdudyyətləri, ölçülər, strateji əhəmiyyətlik, yeniliklər, ərazinin səmərəliliyi və s. bu kimi digər parametrlər daxildir. Portfel meneceri portfel məlumatlarını təhlil etməyi bacarmalı və onların yoxlanılması, qərarın qəbul edilməsi üçün müxtəlif üsullarla ali idarəetmə orqanına təqdim etməlidir. Portfelə daxil olan layihə və proqramların birgə təşkili vahid fəaliyyət çərçivəsində həyata keçirilir və layihə, eləcə də proqramlar tamamlandıqdan sonra sanksiyalaşdırılır və portfelin tərkibindən çıxarılır.

Proqramlar müvafiq layihələrdən və əlaqəli işlərdən ibarət olmaqla yanaşı, kiçik miqyaslı portfeldir. Portfeldən fərqli olaraq, proqramlar məhdud vaxt çərçivəsində icra olunur və müvafiq üstünlükləri təmin edir.

Layihələr müxtəlif komponentlərə görə, məsələn, işlərin ierarxik strukturu, layihə təşkilatı, layihə xərcləri, məlumatlar və sənədlərin strukturu kimi tərkib hissələrə bölünə bilər.

Layihə strukturları layihənin daxilində müəyyən qaydaların formalaşmasına xidmət edən əsas mexanizmdir. İerarxik strukturlar layihənin tərkib hissələrinin bir-birinə bağlantısını və onlar arasında tabelik prinsipi əsasında əlaqələrin qurulmasını təmin edir.

İşlər tapşırıqlara, kiçik işlər qrupuna və fəaliyyət istiqamətlərinə görə parçalana bilərlər. Bu işlər və qruplara görə resurslar paylaşdırılmalı, işlər planlaşdırılmalı, xərclər qiymətləndirilməli, iş qrafiki tərtib edilməli, işlər təyin edilməli, nəzarət olunmalı və tamamlanmalıdır. İşlər və faktiki xərclər barədə hesabat verilməli və daha sonra layihə, proqram və portfel menecerlərinin rəhbərliyi tərəfindən qəbul edilməlidir.

Layihə təşkilatı layihənin ayrı-ayrı hissələrini və layihə (alt layihə) komandası üzvlərinin daxil olduğu təşkilatın işlərini təmsil edir, yəni layihənin növündən asılı olaraq planlaşdırmasını, maliyyə məsələlərini, infrastruktur, informasiya və kommunikasiya texnologiyaları sahəsini, tədqiqat və inkişaf strategiyasını, satınalma və təchizat prosedurlarını, məhsulun və nəticənin idarə olunması kimi məsələlərin həllini təmin edir. Alt layihələrin (modulların) hər birində layihə meneceri və ya komanda üzvləri olur. Layihə meneceri və ya komanda üzvləri kifayət qədər təcrübəyə malik olmadığı halda, bütünlük aspektlərinin əhatə edilməsi üçün layihənin strukturları haqqında daha ətraflı məlumat verilməlidir.

Layihə “Böhran yolu” müddətində müxtəlif **fazalara** bölünərək, aralıq yekun nəticələri, əsas qərar vermə mərhələlərini (dayandırmaq və ya davam etmək), sərmayə haqqında qərarlarını və s. digər məsələləri özündə əks etdirir.

Xərclər sərf olunduğu vaxt baxımından daxili və xarici xərclərə, qeyri-diskresion və diskresion xərclərə, gəlirlə müqayisədə kapital xərclərə bölünür.

Layihəyə aid olan **məlumatlar** verilən qərarların formalaşmasında istifadə olunan faktlara, məlumatlardan törəyən və məlumatlar əsasında formalaşan biliklərə bölünə bilər. Bu biliklər mürəkkəb və həcmli olduğu halda, əlaqədar məlumatlar bazası yaradıla və onların tədqiqatının aparılması məqsədilə sorğu və təhlil alətlərindən istifadə edilə bilər.

Layihə ilə bağlı **sənədləşmə** işləri layihənin müəyyən edilməsi, onun idarə etmə planı, müxtəlif növ komanda üzvlərinin iclasları, layihənin monitorinqi, icraçıların təhlilləri, layihənin yekun nəticələri və s. bu kimi parametrlərlə əlaqəli

sənədlər standart formalara uyğun olmalıdır. Həmçinin, sənədlər nəzərdən keçirilməli, girişi məhdudlaşdırılmış fiziki və elektron arxivdə saxlanılmalıdır.

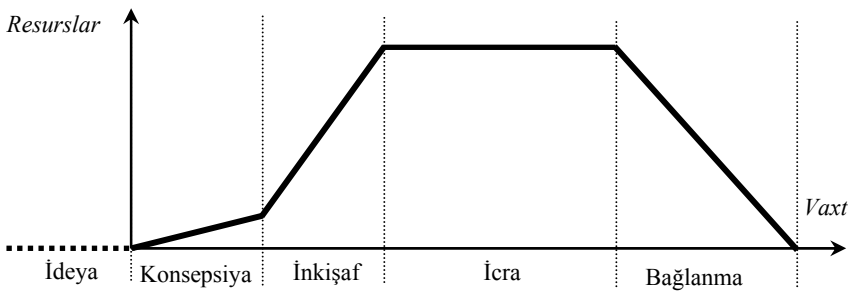
Layihə rəhbəri üçün tövsiyələr:

1. Portfel, proqram və ya layihəni təhlil edin və müvafiq strukturları müəyyənləşdirin.
2. Hər bir struktura məsul şəxs təyin edin.
3. Hər bir struktur və onların fəaliyyəti üzrə tələbləri müəyyən edin.
4. Strukturları təqdim üçün müvafiq metodlar hazırlayın.
5. Strukturları diqqətlə işləyib hazırlayın, təhlil edin və seçin.
6. Layihənin strukturları barədə məlumat verin və nəzarət edin.
7. Strukturların məxfiliyini təmin edin.
8. Toplanmış bilikləri sənədləşdirin və gələcək portfellərə (proqramlara) layihələrə tətbiq edin.

1.9. Layihənin həyat yolu (dövrü)

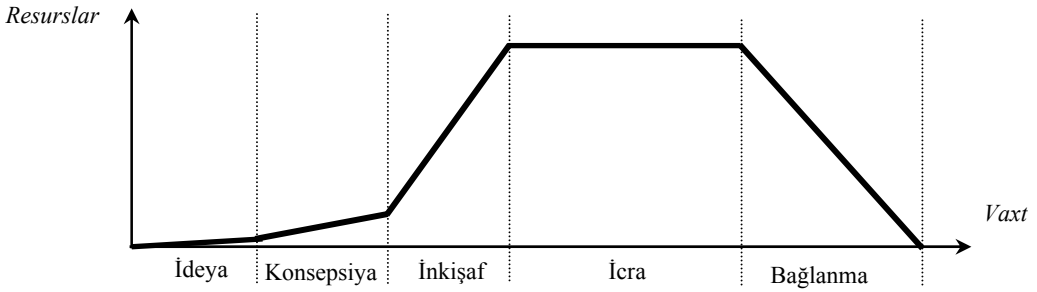
İstənilən layihə yarandığı andan bağlandığı vaxta qədər müxtəlif mərhələlərdən keçərək müəyyən bir həyat yoluna malik olur. Bu mərhələlər birlikdə “Layihənin həyat yolu”nu təmsil edir. Əksər ədəbiyyatlarda və beynəlxalq standartlarda bu termin “Layihənin həyat dövrü” (Project life cycle) kimi qeyd olunur.

İstənilən layihə hər hansı bir “İdeya”dan başlayır və adətən 4 (dörd) mərhələdən ibarət olur: Konsepsiya (ilkin mərhələ), İnkişaf (layihənin işlənilməsi mərhələsi), İcra (layihənin həyata keçirilməsi mərhələsi) və Bağlanma (layihənin son tamamlanma mərhələsi).



Şəkil 1.9.1. Layihənin həyat yolu (Standart 1)

Şəkil 1.9.1-də göstərilən “Layihənin həyat yolu”nun qrafiki klassik və daha geniş yayılmış təsvir formasıdır. Göründüyü kimi, bu standartlara əsasən “İdeya” layihənin həyat yoluna daxil deyildir. Buna görə də bu standartlara əsasən “İdeya” layihənin xərclərinə daxil olmur və bunun üçün vəsait ayrılır və bu səbəbdən qeyd olunan mərhələ layihə büdcəsində ayrıca bir maddə kimi öz əksini tapmamışdır. Lakin bəzi standartlara əsasən “İdeya” layihənin həyat yoluna daxildir və bu səbəbdən layihənin həyat yolu 5 (beş) əsas mərhələdən təşkil edilir: İdeya, Konsepsiya, İnkişaf, Həyata keçirilmə və Bağlanma.



Şəkil 1.9.2. Layihənin həyat yolu (Standart 2)

Bu halda, “İdeya” layihənin həyat yolunun bir hissəsi olduğu üçün onun xərci layihənin büdcəsinə daxil edilir. Həmin səbəbdən bu standartlara uyğun olan ölkələrdə yeni layihələrin yaranması bu metodla stimullaşdırıldığı üçün innovasiya layihələrin sayı daha çoxluq təşkil edir.

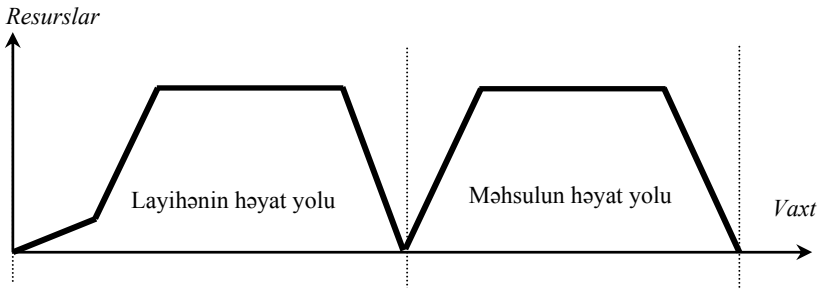
Layihənin mərhələlərinin sayı onun xüsusiyyətindən, komanda heyətinin peşəkarlığından və onun yaranma şəraitindən asılıdır. Layihələrin inkişaf prosesi və onun əsas tərkib hissəsi, adətən bütün layihələr üçün eyni olur.

Layihənin yerinə yetirilməsi vaxta və onun aktivlik dərəcəsinə qədər, o cümlədən bura daxil olan resursların mənimsənilməsinə görə planlaşdırılır. (Şəkil 1.9.2). Hər bir layihənin başlanğıcı və sonu vardır və bu müddətdə layihələrin həyat yolunda müəyyən dəyişiklikləri idarə etməklə müvafiq resurslar mənimsənilir. Layihənin həyat yolu qrafikinin özünəməxsus xüsusiyyəti vardır, yəni ilkin fazalarda aktivlik zəif olur, intensivlik yeni müşahidə edilir. Bu səbəbdən, sərf olunan resurslar monoton artır, bu zaman icra fazasında kəskin artım müşahidə olunur və son fazada tədricən aşağı enərək sifra bərabər olur. Həyat yolunda layihənin müxtəlif fazalardan keçməsi üçün xüsusi bilik, idarə etmə metodları və vasitələr tələb edilir.

Qeyd olunduğu kimi, hər bir layihə müəyyən mühitə malikdir. Layihələrin ətraf mühitində ona ən yaxın layihənin “ana təşkilatıdır”. Layihənin yerinə yetirildiyi təşkilata bu layihənin “*ana təşkilatı*” deyilir. Layihə hər hansı bir məhsulun istehsalı ilə bağlı olduğu üçün o, hər şeydən əvvəl “məhsulun həyat yolu” ilə sıx bağlıdır.

Beləliklə, “*layihənin öz həyat yolu*”, “*layihənin ana təşkilatı*” və “*məhsulun həyat yolu*” hər biri ayrı-ayrılıqda dəqiq sərhəddə və xüsusi qarışıqlı əlaqələrə malikdirlər. (Şəkil 1.9.3).

Layihələrin fəaliyyət sahəsini, idarəetmə konsepsiyasını, rəhbərini və komanda heyətini təyin etmək üçün əsas şərtlərdən biri onun sərhədinin dəqiqləşdirilməsidir.



Şəkil 1.9.3. Layihənin və məhsulun həyat yolu

Layihənin həyat yolunu əhatə edən 4 (dörd) fazadan hər birini ayrı-ayrılıqda nəzərdən keçirək:

- 1) **Konsepsiya fazası.** Bu fazada layihənin konsepsiyası işlənir, onun fəlsəfəsi açıqlanır. Layihənin konsepsiyasına daxildir:
 - layihənin missiyasının və analogi layihələrin təhlili, bu haqda məlumatların toplanması;
 - mövcud vəziyyətin dəyişdirilməsi zəruriyyətinin müəyyən edilməsi və təsdiqi;
 - layihənin məqsədini, texniki tapşırığını və nəticəsini müəyyənləşdirmək;
 - layihənin tələblərini, məhdudiyyətlərini, şərtlərini və meyarını müəyyənləşdirmək;
 - layihədəki riskləri müəyyənləşdirmək;
 - layihənin mühitini və iştirakçıları müəyyənləşdirmək;
 - tələb olunan vaxtı, resursları, idarəetmə metodlarını müəyyənləşdirmək.

2) **İnkişaf fazası.** Layihənin inkişaf fazasında layihə işlənir, əsas komponentləri müəyyən edilir və onun yerinə yetirilməsi üçün hazırlıq işləri planlaşdırılır. Burada aşağıdakı işlər yerinə yetirilir:

- layihənin rəhbəri təyin olunur;
- layihənin komanda heyəti müəyyənləşdirilir;
- layihə sifarişçisinin tələbləri öyrənilir, digər iştirakçılar müəyyənləşdirilir və kontraktlar bağlanır;
- alqı-satqı üzrə kontraktların bağlanması;
- layihənin son nəticəsi və məhsulu müəyyənləşdirilir;
- məhsulun keyfiyyət standartları müəyyənləşdirilir;
- layihənin strukturu işlənir;
- əsas işlər yerinə yetirilir;
- tələb olunan resurslar müəyyənləşdirilir;
- işlərin yerinə yetirilmə planı hazırlanır;
- layihənin iyerarxik strukturu qurulur və işlərin dekompozisiya strukturu (WBS) hazırlanır;
- layihənin təqvim planı hazırlanır;
- layihənin smetası və büdcəsi müəyyənləşdirilir;
- layihələrin idarəetmə proseduru və monitorinq sistemi müəyyənləşdirilir;
- layihənin təqdimetmə mexanizmi hazırlanır;
- layihənin davam etdirilməsi üçün razılıq əldə olunur.

3) **İcra fazası.** Bu fazada layihənin məqsədinə çatmaq üçün yerinə yetirilən işlər çoxluğu nəzərdə tutulur və aşağıdakılar yerinə yetirilir:

- idarəetmə sisteminin tam işə salınması;
- işlərin yerinə yetirilməsi;
- layihə iştirakçılarının əlaqələndirilməsi;
- layihənin komanda heyətinin stimullaşdırılması;
- layihənin texniki spesifikasiyasına riayət etmək və onun təfsilatı ilə əlaqələndirilməsi;
- iş bölgüsünün operativ aparılması və planlaşdırılması;
- işlərin yerinə yetirilməsinə nəzarət sisteminin tətbiq edilməsi;
- layihənin maddi-texniki təminatının həyata keçirilməsi;
- layihədə nəzərdə tutulan işlərin yerinə yetirilməsi;

- layihənin monitorinqi, işlərin koordinasiyası, proqnozlaşdırma və tənzimləmə işlərinin yerinə yetirilməsi;
- layihədə işlərin keyfiyyətinə nəzarət edilməsi;
- layihədə vaxt, qiymət və digər parametrlərin idarə edilməsi;
- yaranmış problemlərin dərhal həll edilməsi.

4) **Bağlanma fazası.** Layihə bu dövründə son məqsədə çatır, nəticə əldə edilir, münaqişələr həll olunur və layihə bağlanır. Bu faza aşağıdakı işlərdən təşkil edilir:

- layihənin tamamlanma prosesinin planlaşdırılması və bağlanması;
- layihənin son məhsulunun sınaqdan keçirilməsi;
- yeni yaradılmış obyekt üçün kadr hazırlığı;
- obyektin sifarişçiyə təhvil verilməsi, istismara buraxılması və bu işlər ilə bağlı sənədlərin hazırlanması;
- layihənin yekunlaşdırılması və nəticənin qiymətləndirilməsi;
- yekun sənədlərin hazırlanması;
- layihədəki işlərin yekunlaşdırılması və bağlanması;
- münaqişə məsələlərinin həll edilməsi;
- istifadə edilməmiş resursların realizə edilməsi;
- layihə və onun yerinə yetirilməsi haqqında biliklər bazasının yaradılması;
- layihənin komanda heyətinin buraxılması.

1.10. Layihənin əsas elementləri

Layihəni vaxtında və keyfiyyətli yerinə yetirmək üçün onu düzgün idarə etmək lazımdır. Layihələrin idarə edilməsi prosesində layihəni xarakterizə edən bəzi həssas məsələlərə xüsusi diqqət yetirmək zəruridir. Bunlar aşağıdakılardır:

- layihənin ilkin şərtləri, məhdudiyətlər və tələblər;
- layihədə qərar qəbul etmə mexanizmi;
- alternativ layihə variantının hazırlanması və onun qiymətləndirilməsi;
- layihənin sənədləşdirilməsi;
- layihənin təminat növləri;
- layihənin idarəetmə texnikası və metodikası.

Qeyd olunan istiqamətlərin hər birini ayrılıqda nəzərdən keçirək:

Layihənin ilkin şərtləri, məhdudiyətlər və tələblər. Layihənin konsepsiyasını işləmək və yaratmaq üçün zəruri məsələlərdən biri onun ilkin şərtləri, məhdudiyətləri və tələbləridir. Bu parametrlər aşağıdakılarla xarakterizə olunur:

- sistemin mövcud vəziyyətilə;
- sistemin ətraf mühitilə;
- layihənin nəticəsinə olan tələblərlə;
- layihənin parametrləri üzrə məhdudiyətlərlə.

Layihənin qərar qəbuletmə mexanizmi. Layihənin yerinə yetirilməsi prosesində qəbul olunmuş qərarlar əsasən onun məhdudlaşdırılmış parametrlərinin idarə edilməsinə xidmət göstərir. Əgər layihədəki məhdudiyətlər düzgün qoyulmuşdursa, yəni məhdudiyətlər bir-birini inkar etmirsə, onda layihənin yerinə yetirilməsi üçün bir neçə alternativ variant yarana bilər. Bu alternativ variantların seçilməsi üçün bir neçə qərar mövcuddur. Qərarların və variantların sayı layihədəki dəyişənlərin və parametrlərin sayından asılıdır. Qərar və parametrlərin sayı çox olduğundan yaxşı və münasib variantın seçilməsi, hətta ən müasir kompüterlərdən istifadə etməklə yerinə yetirmək çox mürəkkəb məsələlərdən biri sayılır. Bu səbəbdən dəqiq seçmə metodu mövcud olmadığı üçün xüsusi proqram təminatları vasitəsilə bu işi avtomatlaşdırmaq və asanlaşdırmaq olar. Bu kimi məsələlər xüsusi modelləşdirmə üsullarından istifadə etməklə həyata keçirilir.

Layihənin sənədləşdirilməsi. Layihənin həyat yolunu əhatə edən bütün sənədlər çoxluğu və bu sənədlərin bir-birilə əlaqələndirilməsi layihənin sənəd dövriyyəsinə formalaşdırır. Layihələrin sənəd dövriyyəsi sistemində mövcud olan sənədlər layihənin həyat dövrünün bütün fazalarını əhatə edir və bu sənədlər komanda heyəti ilə layihənin digər iştirakçıları arasında əlaqələrin yaradılmasında müsbət rol oynayır.

Sənəd dövriyyəsi sisteminin yaradılmasının əsas səbəbləri aşağıdakılardır:

- zəruri məlumatların sənədləşdirilməsi və qeydə alınması;
- layihə iştirakçılarının tələblərini ödəmək üçün məlumat xarakterli sənədlərə olan tələbat;
- layihənin iştirakçıları arasında əlaqələrin təmin edilməsi;
- standartlaşdırma prosesləri ilə bağlı sənədlər;

- analitik işlər üçün məlumat bazasının yaradılması;
- layihələrin idarə edilməsi üzrə təcrübə və biliklər bazasının yaradılması;
- öhdəliklərin və qərarların yerinə yetirilməsi, nəzarət sistemi;
- münafiqşələrin təhlili və minimuma endirilməsi;
- kağızsız texnologiyanın inkişafı, “kağız sənəd” dövryyəsinin minimuma endirilməsi və elektron sənəd dövryyəsi sisteminin qurulması;
- layihənin komanda heyətinin və layihə iştirakçılarının dərhal məlumatlandırılması.

Layihənin təminat növləri. Layihələrin idarə edilməsi üzrə müasir metod və üsullardan istifadə etməklə layihənin işlənilməsi, hazırlanması və tətbiqi mərhələlərində müxtəlif təminat növləri tələb olunur. Layihənin səmərəli idarə edilməsi üçün əsas təminat növlərinə aşağıdakılar daxildir:

- informasiya təminatı;
- hüquqi təminat;
- metodoloji təminat;
- texniki və texnoloji təminat;
- təşkilati və infrastruktur təminatı.

İdarəetmə texnikası və metodları

Layihənin yerinə yetirilmə prosesində bir çox formal, məntiqi, təşkilati metodlardan və texniki üsullardan istifadə edilir. Bu metodlar layihənin bütün fazalarını əhatə edir.

Layihələrin idarə edilməsi prosesində aşağıdakı metodlardan istifadə edilir:

□ *Layihənin konsepsiyasında istifadə olunan metodlar:*

- layihə məqsədinin təyinetmə metodları;
- məqsədin formalaşdırılması metodları:
 - sosioloji metodlar;
 - ekspert sistemləri;
 - marketing metodları;
 - məqsədlər strukturu;
- konseptual layihələndirmə metodları:
 - predmet sahəsinin təsviri;
 - məhdudiyətlər və ilkin şərtlər;
 - meyarların seçilməsi;
 - alternativ variantların təhlili və qərar qəbuletmə.

□ **Layihələrin işlənməsində istifadə olunan metodlar:**

- layihənin işlənməsi dövründə onun təhlil edilməsi metodları;
- struktur dekompozisiya metodları;
- kompozisiya struktur modellərinin qurulması metodları;
- struktur model əsasında məsələ həlli metodları;
- layihələrin yerinə yetirilməsi prosesinin modelləşdirilməsi metodları;
- iyerarxik struktur modellərinin qurulması metodları;
- təqlid metodları;
- təqvim planlaşdırma metodları: vaxt, büdcə, resurs və xərc;
- ehtimal, risk və büdcənin təhlili metodları;
- keyfiyyətin idarə edilməsi metodları;
- riskin idarə edilməsi metodları.

□ **Layihənin icra dövründə istifadə olunan metodlar:**

- işlərin, vaxtın, resursların, büdcənin operativ planlaşdırılması metodları;
- layihənin monitorinqi: uçot, nəzarət, işlərin gedişatının təhlili və dinamika;
- layihənin inkişafının proqnozlaşdırılması və tənzimləmə qrafikləri;
- xərclərə nəzarət metodları;
- resursların idarə edilməsi metodları;
- dəyişikliklərin idarə edilməsi metodları;
- layihənin realizətmə mərhələsində onun təhlil edilməsi metodları.

□ **Layihənin bağlanması mərhələsində istifadə olunan metodlar:**

- layihənin səmərəliliyinin təhlili metodları;
- layihə işlərinin yerinə yetirilməsi qrafiki;
- layihədə nəzərdə tutulmuş və yerinə yetirilmiş işlər üzrə təhlillər.

IPMA ICB STANDARTLARI:

Layihənin həyat yolu

Layihələr, adətən layihələrin idarə və nəzarət edilməsinin tələblərinə görə fazalardan təşkil olunur. Bu fazalar layihənin başladığı dövrdən başa çatana qədər məntiqi ardıcılığa əsasən bir-birilə əlaqələndirilir və yekun nəticə almaq məqsədilə resurslardan istifadə edilir. Layihənin həyat yolu dövründə layihələrin səmərəli şəkildə idarə edilməsini reallaşdırmaq üçün işlər müvafiq fazalarda ye-

rinə yetirilməlidir. Fazalar layihəni idarə edilən hissələrə bölür və bu hissələr birlikdə layihənin həyat yolunu təşkil edir.

Layihənin həyat yolu layihənin başladığı vaxtdan, əvvəlcədən məlum olan bağlanma tarixinə qədər olan dövrü əhatə edir. Fazalar təşkilati mühitdən asılı olaraq çevik qərar qəbuletmə mərhələlərinə bölünür. Qərar qəbuletmə mərhələləri layihənin idarə edilməsini asanlaşdırır. Sonuncu fazanın axırına yaxın layihənin bütün gözlənilən yekun nəticələri təqdim olunmalıdır. Layihənin həyat yolu idarəetmə prosedurlarında, layihə ofisində komanda işindən və alt-layihələrdən asılı olaraq ayrı-ayrı fazaların yerinə yetirilməsi üçün istifadə edilir.

1.11. Layihənin əsas xüsusiyyətləri

Layihənin uğurla başa çatması bir sıra parametrlərlə xarakterizə olunur. Bu parametrlər sırasında layihənin tətbiqindən sonra əldə olunan iqtisadi səmərəliliyi, maddi-texniki vəziyyəti və s. ifadə edən göstəricilər, o cümlədən:

- işin həcmi üzrə göstəricilər;
- işlərin yerinə yetirilməsi vaxtları üzrə göstəricilər;
- xərclər, dəyər, gəlir üzrə göstəricilər;
- keyfiyyət üzrə göstəricilər;
- risk və etibarlılıq məsələləri üzrə göstəricilər;
- layihə məhsulunun rəqabətədözümlülüyü üzrə göstəricilər;
- ictimai və sosial aspektlər üzrə göstəricilər mühüm yer tutur.

Layihənin tam həyat yolunu təhlil edərkən, aşağıdakı istiqamətlərə diqqət yetirilir və qiymətləndirilir:

- a) Layihənin texniki baxımından əsaslandırılması. Bu prosesdə alternativ variantlar təhlil edilir və seçilir. Buna layihənin **texniki** qiymətləndirilməsi deyilir.
- b) Layihənin məhsuluna olan tələbat və onun perspektivliyi qiymətləndirilir. Buna layihənin **kommersiya** baxımından qiymətləndirilməsi deyilir.
- c) Layihənin maliyyə vəziyyəti qiymətləndirilir. Layihənin həyata keçirilməsində xərclənən vəsaitin ödənilməsi, gəliri, maliyyə riski və s. digər maliyyə göstəriciləri qiymətləndirilməlidir. Bu prosesə layihənin **maliyyə** vəziyyətinin qiymətləndirilməsi deyilir.

- d) Layihənin ətraf mühitə təsiri qiymətləndirilir. Ekoloji baxımdan layihənin səmərəliliyi, onun ətraf mühitə vurduğu ziyanın dərəcəsi təhlil edilir. Bu, **ekoloji** qiymətləndirmə adlanır.
- e) Layihənin yerinə yetirilməsi və idarə edilməsinə cavabdeh təşkilatın hazırlıq səviyyəsi qiymətləndirilir. Bu, layihənin **təşkilati** baxımdan qiymətləndirilməsi adlanır.
- f) Layihənin yerli şəraitə uyğunluğu, iştirakçıların və maraqlı tərəflərin adət və ənənələrinin nəzərə alınması və ona uyğunluğu, yerli əhaliyə qarşı mənfi emosiyaların mövcudluğu araşdırılır və qiymətləndirilir. Buna layihənin **sosial** qiymətləndirilməsi deyilir.
- g) Layihə iqtisadi nöqteyi-nəzərdən əsaslanmalı, iqtisadi göstəriciləri və səmərəliliyi qiymətləndirilməlidir. Bu hissəyə layihənin **iqtisadi** qiymətləndirilməsi deyilir.

Bu qiymətlərin hər biri ayrı-ayrılıqda layihəyə müsbət və mənfi təsir göstərə bilər. Layihələrin idarə edilməsi üzrə mütəxəssisin (Project Manager) əsas vəzifəsi bu parametrlərin düzgün idarə edilməsidir. Layihə menecerləri və ekspertlər bu faktorlara əsaslanaraq layihəni qiymətləndirməyi bacarmalı, xüsusən, layihənin güclü, zəif və təhlükəli tərəflərini qiymətləndirməli, onun müsbət təsir qüvvələrini daha da gücləndirmək və ya neytrallaşdırmaq, ən son anda isə mənfi faktorların gücünü daha da azaltmaq üçün tədbirlər görməlidirlər.

II fəsil

LAYİHƏLƏRİN İDARƏ EDİLMƏSİ

2.1. İlk anlayışlar

Layihələrin idarə olunması – işlərin həcmi, vaxt, keyfiyyət, risk və resurslar kimi parametrləri (pul, əmək, material, enerji, mühit və digər resurslar) düzgün idarə etməklə layihənin dəqiq məqsədinə çatmasını təmin edən fəaliyyət sahəsidir.

Layihələrin idarə olunması – layihələrin icrası zamanı bilik, bacarıq, metod, alət və texnologiyalardan istifadə etməklə məqsədə çatmaq və ya layihə iştirakçılarının gözləntilərini aşılamaqdır.

Layihənin idarə edilməsi üzrə mövcud olan tərifləri ümumiləşdirərək belə bir nəticəyə gəlmək olar ki, *“layihələrin idarə edilməsi”* anlayışı *“dəyişikliklərin idarə edilməsi”* anlayışı ilə eyni fəlsəfəyə malikdir. Layihənin idarə edilməsi ilə bağlı müxtəlif biliklər mövcuddur. Bu elmi daha dərindən öyrənən ölkələrdə layihənin idarə edilməsi anlayışına müxtəlif tərəfdən yanaşılmış və müxtəlif təriflər verilmişdir. Layihənin idarə edilməsinə verillən tərifləri və anlayışları nəzərdən keçirək:

ABŞ-ın Layihələrin İdarə Edilməsi İnstitutu (PMI, ABŞ):

Layihənin idarə edilməsi – idarəetmə texnikası və metodlarından istifadə etməklə işlərin həcmi, qiymətini, vaxtını, keyfiyyətini, iştirakçıların təminatını layihənin tam həyat dövründə düzgün idarəetmə məqsədilə insan və material ehtiyatlarının koordinasiya edilməsi deməkdir. Bu işlər layihə rəhbərinin məhərətindən asılıdır.

Layihələrin İdarə Edilməsi İngiltərə Assosiasiyası (APM, Böyük Britaniya):

Müvafiq texniki tələblərə uyğun olaraq layihənin vaxtında və müəyyən edilmiş büdcə çərçivəsində yerinə yetirilməsi prosesinə layihələrin idarə edilməsi deməkdir. Layihəni idarə edən şəxs bu nəticələri əldə etmək üçün cavabdehdir.

Layihələrin İdarə Edilməsi Almaniya təşkilatı (GPM, Almaniya):

Layihələrin idarə edilməsi – bu layihənin həyata keçirilməsi üçün yeganə idarəetmə vasitəsi və texnikasıdır.

Ümumiyyətlə, “idarəetmə” anlayışı aşağıdakı zərurətdən irəli gəlir:

- böyükhəcmli işlər bir şəxs tərəfindən yerinə yetirilə bilmədiyi üçün mütəxəssislərin müvafiq vəzifə səlahiyyətləri ilə bir komanda altında toplanması;
- məqsədə çatmaq üçün layihədə nəzərdə tutulan işlərin müvafiq resurslarla təmin edilməsi;
- məqsədə çatmağı təmin edən hərəkətlər çoxluğu “idarəetmə” (menecment) fəaliyyəti altında birləşir. İdarəetmə sisteminin strukturu bir tərəfdən planlı şəkildə inkişaf edir, digər tərəfdən, sistemin daxili və xaricində nəzərdə tutulmuş işlər, əlaqələr və qərar qəbuletmə prosesləri mütəşəkkil şəkildə qeydə alınır.
- təşkilat sosial-texniki sistem kimi çıxış edərək idarəetmə məsələlərini həll etmək üçün müvafiq olaraq şərtlər, məhdudiyətlər və meyarlar müəyyənləşdirir.

Göründüyü kimi, bu göstərilən məsələlər nəinki bütün növ layihələrdə, hətta layihə tipli tədbirlərdə öz əksini tapa bilər.

Təriflərdən görünür ki, layihələrin idarə olunması üçün layihədə nəzərdə tutulan işlərin yerinə yetirilməsi, müəyyən bilik və bacarıqların, alət və metodların tətbiq edilməsi kimi müvafiq resursların tətbiqi tələb olunur.

Mütəxəssislər arasında həmişə belə bir sual yaranır: Layihələri idarə etmək lazımdır mı?

Məlumdur ki, istənilən təşkilat və ya şirkət müəyyən inkişaf strategiyası əsasında müxtəlif istiqamətlərdə layihələr həyata keçirir. Layihələrin idarə olunması – ilk növbədə, strateji məqsədə çatmaq üçün bir alətdir, yəni layihələrin idarə olunmasının zəruriliyi strateji məqsədə çatmaq üçün kompleks işlərin yerinə yetirilməsi və resursların düzgün paylanılmasının təşkil edilməsi ilə bağlıdır. Bu metodlardan istifadə etməklə layihə xərclərinə, işlərin icra müddətinə, resursların paylanılmasına və ümumiyyətlə, layihənin həyata keçirilməsinə rahat və asanlıqla nəzarət etmək olur. Digər tərəfdən, layihələrin idarə edilməsi metodologiyasının tətbiqi təşkilatlarda şəffaflığı və planlaşdırılmış işlərin icra vəziyyətinin qiymətləndirilməsini təmin edir. Layihə idarəçiliyi prosesində şəffaflığın təmin edilməsi və bu kimi nəzarət mexanizminin tətbiqi nəticəsində

əlavə xərclərin yaranmasının qarşısı alınır, əlavə vaxt itkisinə yol verilmir, resursların optimal bölgüsü təmin olunur, layihənin vaxtında bitməsinə zəmanət verilir. Eyni zamanda, layihələrin idarə olunması şirkətlərin rəqabətə dözümlülüyünü artırır və uğurlu nəticələrin əldə olunmasına kömək edir. Lakin qeyd etmək lazımdır ki, yalnız layihələrin idarə olunması metodlarından yararlanmaqla uğur əldə etmək mümkün deyil, belə bir məsələdə bu metod və alətlərlə işləmək bacarığına yiyələnən, layihə idarəçiliyi üzrə bilik və təcrübəyə, müvafiq kompetensiyaya malik layihə menecerinin olması da mühüm şərtidir. Peşəkar layihə rəhbəri olmayan layihə heç vaxt uğur gətirə bilməz.

İdarəetmə (menecment) sahəsi, o cümlədən layihələrin idarə edilməsi sahəsi də daxil olmaqla icraçılardan xüsusi bilik, bacarıq və istedad tələb edən sahələrdən biridir. Layihələrin idarə edilməsində tələb olunan bilik və təcrübədən başqa, layihə menecerinin şəxsi keyfiyyəti də böyük rol oynayır. Layihələrin idarə edilməsi metodlarından daha çox tikinti sənayesində, aerokosmik tədqiqatlarda, neft-qaz sənayesində, təhsil, səhiyyə və digər iri və mürəkkəb layihələrdə istifadə olunur. Əfsuslar olsun ki, layihələrin idarə edilməsi sahəsinə yanaşma fərqi xarakter daşıyır və müxtəlifdir. Bu səbəbdən mütəxəssislər arasında fikir ayrılığı yaranır. Ümumiyyətlə, təşkilat rəhbərləri və ya müvafiq səlahiyyətli insanlar qarşılıqlarına həmişə belə bir sual qoyurlar: “Layihələri idarə etmək lazımdır?”. Bu kimi suallara cavab tapmaq üçün bu kitabda təqdim olunan mövzular bir çox məsələlərə aydınlıq gətirir.

Bu fəsil altı paragrafdan ibarətdir. Burada layihələrin idarə edilməsi prosesləri, layihələrin idarəçiliyindən faydalanan tərəflər və onun əhatə dairəsi, layihələrin uğurla idarə olunması texnologiyası, uğur meyarları və layihələrin idarə edilməsi üzrə metodologiyanın tətbiqi mexanizmi verilmişdir.

Layihələrin idarə edilməsinin inkişaf mərhələləri:

Layihələr bizi əhatə edən mühitin təsiri nəticəsində yaranır. Hətta yüksək texnologiyaların, rəqəmsal transformasiyanın inkişafı dövründə yaşayan biz insanları keçmiş dövrlərdə, əsrlər öncə yaradılan tarixi abidələr və nəhəng tikintilər heyrləndirmiş və onların hansı metod və üsullardan, hansı resurslardan istifadə etməklə necə ərsəyə gəlmələri bizim üçün bir sirr olaraq qalmaqdadır. Bu abidələr – Misirdə piramidalar və İsgəndəriyyə mayakı, İraqda Semiramidanın bağları, Yunanıstanda Zevsin və Rodosun heykəlləri, Hindistanda Tac Mahal, Meksikada Çiçen-İtsa, Braziliyada İsa Məsihin heykəli, Böyük Çin səddi, Peruda Maçu-Pikçu, Bakıda Qız qalası kimi minlərlə insan əməyinin məhsulları.

rı bizi daima düşündürmüşdür və hətta kosmosu fəth etməyimizdən asılı olmayaraq bu sual qarşısında susuruq: “Bəşəriyyətin bu möcüzələri necə ərsəyə gəlmişdir?”. Bu suala peşəkar mütəxəssislər belə cavab verirlər: “Bu işləri əsaslı və peşəkar yanaşma olmadan, düzgün və detallı planlama işləri olmadan, resursların düzgün paylanması və mənimsənilməsi olmadan, işlərin və tapşırıqların icrasına çox ciddi nəzarət etmədən təsəvvür etmək mümkün deyildir!”. Belə də yeni bir sual ortaya çıxır: “Bəs o zaman hansı metod və üsullardan, alət və texnologiyalardan istifadə edilmişdir?”. Təbii ki, bu sual hələ də alimlərin araşdırma obyektı olaraq qalmaqdadır.

Bizi heyrətə gətirən və nəticələri ilə təəccübləndirən keçmişin möcuzələri sadə yolla ərsəyə gəlməmişdir: ilk növbədə, bu layihələrin hər birinin fəlsəfəsi və ideoloqları vardır. Bu kimi möcuzələrin həyata keçirilməsində bizə məlum olmayan planlaşdırma və idarəetmə modelləri və alətlərindən istifadə olunub. Lakin bu gün biz həmin abidələrə layihə, onların həyata gətirilməsi prosesinə isə layihələrin idarə edilməsi kimi baxırıq. Son zamanlara qədər layihələrin idarə edilməsi təbii istedad, ağıl, iradə, həyati təcrübə və ağır zəhmətlə başa gələn biliyin vəhdətini tələb edən ixtisas sayılırdı. Belə bir tələblərə yalnız ayrıca dahi şəxsiyyətlər cavab verə bilirdi. Beləliklə, əsrlərdən bəri bu günə qədər böyük ideyaları həyata keçirə və idarə edə bilən insanlar xüsusi istedadla malik şəxsiyyətlər olublar.

Ancaq texnologiyanın və idarəetmə mədəniyyətinin sürətlə inkişaf etməsi və elmi-texniki tərəqqinin xüsusən, XX əsrin sonlarında inkişaf yeni ixtisasın – layihələrin idarə edilməsi üzrə mütəxəssisin, yəni layihə meneceri ixtisasının ön plana çıxmasını tələb etdi. Məhz son 50 il ərzində tarixi və ictimai zərurət sayəsində layihələrin idarə edilməsi sahəsi müstəqil peşə kimi meydana çıxdı.

Layihələrin idarə edilməsinin müasir konsepsiyası 50-ci illərin ortalarında ABŞ-da meydana gəlmiş və artıq 60-cı illərdə Qərbi Avropa ölkələrində böyük intişar tapmışdır. Lakin layihələrin idarə edilməsinin Qərbi Avropa və SSRİ modelləri bir-birindən kəskin fərqlənmiş və onların istifadəsi bir-birindən təcrid edilmiş şəkildə müxtəlif yollarla cərəyan etmişdir. SSRİ-dən fərqli olaraq Qərbi Avropada layihələrin idarə edilməsi peşəkar səviyyədə inkişaf etmiş və peşə ixtisası kimi formalaşmışdır. Layihələrin idarə edilməsi mədəniyyəti elmi istiqamətə və xüsusi bir metodologiyaya çevrilmiş və ümumi idarəetmə mədəniyyəti çərçivəsində sahibkarlığın, özəl müəssisələrin və bəşəri mədəniyyətin tərkib hissəsini təşkil etmişdir. Buna baxmayaraq Şərqi Avropa, Orta Asiya, Şərqi və xüsusən keçmiş sovetlər birliyinə daxil olan ölkələrdə bu layihələrin

idarə olunması fərqli və özünəməxsus bir standartlar əsasında formalaşmışdır. Qeyd olunan modellər son zamanlara qədər mövcud siyasi, sosial və iqtisadi mühitin yeni çağırışlarına cavab vermirdi. Bundan başqa, Qərbi Avropada layihələrin idarə edilməsinin müsbət tendensiyalı inkişafı və onun ölkə iqtisadiyyatına təsiri və digər tərəfdən, ayrı-ayrı alim və mütəxəssislərin bu istiqamətdə apardığı tədqiqat və araşdırmaları böyük nəticələrə səbəb olmuşdur. Bunun nəticəsi olaraq indiyə qədər öz əhəmiyyətini itirməyən müəyyən nəzəri nəticələr əsasında dünyada layihələrin idarə edilməsi uğurla həyata keçirilir.

Lakin buna baxmayaraq bəzi ölkələrdə layihələrin idarə edilməsi üzrə qazanılmış uğur və nəticələrdən geniş istifadə olunmurdu və əksinə, onun imkanları daha da məhdudlaşdırılmışdı. Bir çox hallarda bu, totalitar və avtoritar rejimli ölkələrdə idarəetmə sisteminin iqtisadiyyatın dövlət mülkiyyətinin inhisar siyasəti altında olması ilə izah edilirdi. Bu səbəbdən bu sahə dövlət orqanlarının səlahiyyətlərindən çıxarılaraq qeyri-hökumət və ictimai sektorların ixtiyarına verilmiş, ayrı-ayrı mütəxəssislərin həvəskar əməyi nəticəsində inkişaf etmişdir.

Qeyd etmək lazımdır ki, layihələrin idarə edilməsi sahəsi bizim ölkədə də geniş vüsət alıb və Avropa modeli əsasında inkişaf etməkdədir.

ISO 21500 STANDARTLARI:

Layihələrin idarə edilməsi

Layihələrin idarə edilməsi metodların, alətlərin, texnikaların və kompetensiyaların layihələrə tətbiq edilməsi deməkdir. Layihələrin idarə edilməsi layihənin həyat yolunun müxtəlif fazalarının integrasiya edilməsi deməkdir. Layihələrin idarə edilməsi proseslər əsasında həyata keçirilir.

Layihələrdə istifadə olunan bu proseslər sistemli şəkildə ardıcıl olaraq icra olunmalıdır. Layihənin həyat yolunun hər bir fazasının nəticəsi olmalıdır. Bu nəticələr sponsorların, sifarişçilərin və digər maraqlı tərəflərin tələblərinə cavab verib-verməməsi layihələrin həyata keçirilməsi zamanı təhlil edilir.

IPMA ICB STANDARTLARI:

Layihələrin, proqramların və portfəllərin sayı bütün dünyada artan tempdə inkişaf edir. Son otuz il ərzində layihələrin idarə edilməsi olduqca inkişaf edən istiqamətlərdən birinə çevrilmişdir.

Müxtəlif növ layihələr peşəkar səviyyədə idarə olunur. Keçmişdə bu sahədə tikinti və müdafiə layihələri üstünlük təşkil edirdisə, hazırda digər növ layihələr də artıq üstünlük təşkil etməkdədir. Biz iqtisadiyyatın müxtəlif sektorla-

rında bir sıra layihələri, o cümlədən informasiya və kommunikasiya texnologiyası, idarəetmə, marketinq, istehsalat, tədqiqat, siyasi və s. bu kimi digər növ layihələrin idarə olunması problemlərini müzakirə edirik.

Əgər bir neçə il əvvəl “Layihələrin idarə edilməsi zəruridirmi?” kimi suallar verilirdisə, hazırda aşağıdakı suallar daha çox cavablandırılır:

- *Layihələri peşəkar səviyyədə idarə etmək üçün hansı metod və alətlər mövcuddur?*
- *Layihələrin idarə edilməsində keyfiyyət faktoru necə qiymətləndirilir?*
- *Təqdim edilən layihədə, onun fazalarında və vəzifə bölgüsündə layihənin komandası nə dərəcədə peşəkar olmalıdır?*
- *Layihələrin idarə olunmasında spesifik yanaşma nə dərəcədə əhəmiyyətlidir?*

2.2. Layihələrin idarə edilməsi: sistemli yanaşma və peşəkar idarəetmə

Sistemli yanaşma:

Layihələrin idarə edilməsi elmi istiqamət kimi iqtisadiyyat, texnika, idarəetmə və digər elmi istiqamətlər ilə sıx əlaqəsi olduğu üçün çoxaspektli ixtisaslar sırasına daxildir. Layihələrin yerinə yetirilməsi nəticəsində ətraf mühit dəyişikliklərə məruz qaldığı üçün əvvəlki və sonrakı vəziyyətlərin müqayisə edilməsi, həmçinin əsas diqqətçəkən digər məsələlərin vurğulanması tələb olunur. Bunun üçün müəyyən olunmalıdır:

- ümumi idarəetmə prinsipi: təşkilatdaxili (stasionar) və ətraf mühit proseslərinin idarə edilməsi;
- texnoloji proseslərin idarə edilməsi: idarəetmə texnikası; məhsulun idarə edilməsi və s.;
- layihələrin idarə edilməsi: qeyri-stasionar dinamik proseslərin və dəyişikliklərin idarə edilməsi;
- köməkçi və yardımçı sahələrin idarə edilməsi.

Əsas funksiyalar

Predmet sahəsinin idarə edilməsi (Project Scope): Layihənin yerinə yetirilməsi nəticəsində əmələ gələn məhsul və xidmətlərə layihənin predmet sahəsi deyilir. Layihənin uğurla başa çatmasını təmin edən bütün işlərin, tapşırıqla-

rın və proseslərin idarə edilməsi predmet sahəsinin idarə edilməsi deməkdir.

Keyfiyyətin idarə olunması: Layihənin uğurla həyata keçirilməsi indikatorlarından biri də onun keyfiyyət üzrə tələb və standartlarıdır. Bu tələblərin müəyyənləşdirilməsi, onlara nəzarət edilməsi və layihənin tam həyat dövründə ona dəstək verilməsi keyfiyyətin idarə edilməsi zərurətini yaradır.

Müddətin idarə edilməsi: Hər bir layihənin yerinə yetirilməsi üçün konkret müddət müəyyənləşdirilir. Müddət çox mühüm amillərdən biridir və bu səbəbdən bütün işlər və işçilərin qarşılıqlı münasibətləri dəqiq şəkildə planlaşdırılmalı, onlara nəzarət edilməli və müəyyənləşdirilmiş müddətdən kənara çıxma hallarının qarşısı alınmalı və onların aradan qaldırılması üçün müvafiq tədbirlər vaxtında görülməlidir. Bütün bunlar müddətin idarə edilməsi funksiyasına daxildir.

Hər bir layihə konkret büdcəyə malik olsa da, heç də bütün layihələr büdcə çərçivəsində başa çatmır. Bunun baş verməməsi üçün *xərclərin idarə edilməsini* düzgün həyata keçirmək lazımdır. Layihənin qiyməti onun müddəti ilə sıx əlaqəlidir və bu səbəbdən el arasında “**vaxt puldur**” ifadəsindən istifadə edirlər. Lakin layihənin qiyməti müddətdən fərqli olaraq son dərəcə çevik resurs hesab edilir.

Predmet sahəsinin, keyfiyyətin və xərclərin idarə edilməsi demək olar ki, layihələrin idarə edilməsinin əsasını təşkil edir. Ancaq layihənin idarə edilməsi üzrə digər vacib funksiyaları da müəyyənləşdirmək zəruridir.

Layihələr hər şeydən əvvəl insanların, onların bilik və imkanlarının köməyi ilə həyata keçirilir, bununla belə, əmin olduğumuz kimi, layihənin bütün həyat yolunda müxtəlif ixtisas dərəcəsinə malik olan ən müxtəlif mütəxəssislər tələb edilir və bu tələbat müxtəlif zaman və proseslərdə meydana çıxır. Öz-özlüyündə müvəqqəti olan layihə komandası bu mütəxəssislər əsasında təşkil edilir. Beləliklə, layihədə mütəxəssislərin seçilməsi, öhdəlik və məsuliyyətin bölüşdürülməsi, komandanın işinin səmərəli şəkildə təşkil edilməsi, onların işinin planlaşdırılması və bu işə nəzarətlə bağlı bütöv funksiyalar sistemi yaranır. Bütün bunlar *işçi heyətinin və əmək ehtiyatlarının* idarə edilməsini tələb edir.

Layihənin həyata keçirilməsi prosesində işin gedişinə, layihənin müxtəlif elementlərinin icrasına nəzarət və əldə ediləcək nəticələrin proqnozlaşdırılması üzrə mexanizmlər tələb olunur. Layihənin vəziyyətini müəyyənləşdirmək və əks əlaqənin olması vacibdir. Əks əlaqə yolu ilə daxil olan məlumata bəzən ictimai əlaqələr də deyilir. Mahiyyət etibarilə bütün bu işlər *layihədə əlaqələrin idarə edilməsini* təşkil edir.

İcraçılar müqavilələr əsasında layihədəki işləri yerinə yetirmək üçün cəlb olunurlar. Tələb olunan materialların, texnikaların, avadanlıqların alınması və tədarük edilməsi bağlanılan müqavilələr əsasında həyata keçirilir. Müqavilələrin hazırlanması, planlaşdırılması və bağlanması, habelə onların yerinə yetirilməsinə nəzarət fəaliyyəti **müqavilələrin idarə edilməsi və layihənin təminatı** üsulu əsasında həyata keçirilir.

Layihənin həyata keçirilməsi zamanı qeyri-müəyyən vəziyyət, risklər yaranma bilər. Layihədə yaranmış riskləri azaltmaq üçün xüsusi tədbirlər həyata keçirilir. Layihə riskinin müəyyən səviyyəsini minimum xərclərlə təmin etmək mümkündür. Lakin bu, layihənin tam və dərinədən öyrənilməsinə tələb edir. Layihədə risk səviyyəsinin müəyyənləşdirilməsi və onun aşağı salınması ilə bağlı işlər və prosedurların məcmusu **risklərin idarə edilməsi** adlanır.

Peşəkar idarəetmə:

Layihənin vaxtında, büdcə daxilində və irəli sürülən texniki göstəricilərə riayət etmək tələblərinə uyğun olaraq idarə edilməsi tələb olunur. Layihələrin idarə edilməsi zamanı bir çox suallar yaranır, o cümlədən:

- Bütün layihələri müvafiq metodologiya əsasında idarə etmək lazımdır?
- Bütün layihələri idarə edərkən “formal metodların” tətbiqi zəruridirmi?
- Layihələrin idarə edilməsi üçün nə qədər vəsait tələb olunur?

Yada salmaq ki, peşəkar idarəetmə metodlarına tələbat layihənin miqyasının və mürəkkəbliyinin artması, layihəyə çoxlu sayda iştirakçıların və təşkilatların cəlb edilməsi, layihənin yerinə yetirilməsi müddəti ilə bağlı tələblərin yüksəlməsi, işlərin vaxtında yerinə yetirilməsi, maliyyə, material və insan resurslarından düzgün istifadə edilməsi, o cümlədən maraqlı tərəflərin tələblərinin yerinə yetirilməsi ilə bağlı yaranmışdır.

Əvvəllər layihələrin idarə edilməsi zərurəti bütün layihələrə şamil edilmirdi. Məsələn, bu metodologiya 1950-ci illərdə ABŞ-da yalnız böyük hərbi və kosmik layihə və proqramlara aid olunurdu. Bu tipli layihələrə Manhattan, Atlas, Poliaris və s. nəhəng layihələri misal göstərmək olar. Eyni zamanda, praktika göstərir ki, kiçik layihələri idarə etmək üçün heç də layihələrin idarə edilməsi metodologiyasından və formal metodlardan istifadə olunmur. Təşkilatlarda layihələr üzrə məsul şəxs layihələrin idarə edilməsi metodologiyasından istifadə etmədən qeyri-formal metodlar əsasında da öz işinin öhdəsindən tam şəkildə gələ bilər. Bu cür yanaşma təbii ki, layihənin nəticələri üzrə göstəricilərin gözlənilmədiyindən aşağı səviyyədə olmasına, layihənin faktiki dəyərinin, onun

yerinə yetirilmə müddətinin isə planlaşdırılan parametrlərdən daha yüksək olmasına gətirib çıxaracaqdır. Ancaq dinamik dəyişən mühitdə həyata keçirilən, çoxlu iştirakçı və predmetlərin sayının inteqrasiya olunmasını tələb edən, özündə dəyişmə imkanı yaradan böyük və mürəkkəb layihələri həyata keçirərkən layihələrin idarə edilməsi metodlarından mütləq istifadə edilməlidir. Beləliklə, layihələrin idarə edilməsi üzrə peşəkar metodları tətbiq etmək layihə məqsədlərinə müəyyənləşdirilən vaxt çərçivəsində, müəyyənləşdirilən büdcə daxilində və layihə iştirakçılarını təmin edən keyfiyyətlə layihənin idarə edilməsi deməkdir.

Bəs layihələrin idarə edilməsində nə zaman idarəetmə metodologiyasının və formal metodların tətbiq edilməsi tələb olunur? Adətən aşağıda göstərilən əsas faktorlardan asılı olaraq layihələrin idarə edilməsi metodologiyası tətbiq olunur:

- layihənin miqyası, işin həcmi və dəyəri;
- layihənin mürəkkəblik dərəcəsi;
- layihə təşkilatının predmet sahəsi, ölçüsü və strukturları;
- layihə iştirakçılarının, marağı olan tərəflərin sayı və qarşılıqlı əlaqələri;
- dəyişikliklərin edilməsi mümkünlüyü;
- müddət, büdcə, resurs və keyfiyyət standartları üzrə tələblərin mürəkkəbliyi;
- mürəkkəb rəqabət mühiti;
- layihənin mühitə münasibəti və onun əhəmiyyəti.

“Bu layihə və bu təşkilat üçün layihələrin idarə edilməsi metodologiyasını və üsullarını tətbiq etmək lazımdır?” sualına cavabı layihəni və ana təşkilatı araşdırmaq və öyrənməklə, habelə aşağıdakı suallar əsasında müəyyən etmək olar:

- Layihənin yerinə yetirilməsi üçün nəzərdə tutulan işlərin həcmi böyükdürmü?
- İş texniki baxımdan mürəkkəbdirmi?
- Layihə müvafiq “Layihə portfeli”nə və ya “Proqram”a aiddir?
- Təşkilatda layihə ilə bağlı müvafiq sənədlər təsdiq edilmişdirmi?
- Layihənin yerinə yetirilməsi üçün büdcə müəyyən olunmuşdur?
- Layihənin xərclərinə nəzarət tələb olunurmu?
- Dəyişikliklərin idarə olunması tələb olunurmu?
- Layihə bir çox predmet sahələrini və təşkilatı əhatə edirmi?

- Layihənin nəticəsi mövcud təşkilati strukturun dəyişdirilməsini tələb edirmi?
- Bu layihəyə oxşar və ya eyni məqsəd daşıyan alternativ layihə mövcuddurmu?
- Layihə ilə əlaqədar olan struktur bölmələrin rəhbərləri arasında münəqişələrin yaranması ehtimalı varmı?
- İşlərin yerinə yetirilmə müddəti ilə bağlı müvafiq təşkilatlar qarşısında öhdəliklər varmı?
- Layihədə qoyulan şərt və tələblərin dəyişdirilməsi ehtimalı mövcuddurmu?
- Layihə üzrə işlərin böyük həcmi subpodratçı təşkilatlar tərəfindən yerinə yetirilirmi?
- Layihəni müvafiq dövlət orqanları ilə razılaşdırmaq tələb olunurmu?

Bu sualların bir çoxuna “hə” cavabını verməli olsaq, bunun özü konkret halda layihənin peşəkar səviyyədə idarə edilməsi zərurətini qarşıya çıxaracaqdır. Belə bir yanaşma isə layihənin yerinə yetirilməsi prosesində arzu olunmayan hadisələrdən yaxa qurtarmağa imkan verəcəkdir.

Tipik səhvlər və nöqsanlar

Layihələrin həyata keçirilməsində əsas məqsəd məhsul istehsal edərək nəticə əldə olunmasıdır. Layihənin məhsulu ətraf mühitdə hər hansı bir dəyişikliyə səbəb olması ilə səciyyələnir. Bunun üçün layihə büdcəsi və maliyyə mənbələri əvvəlcədən müəyyənləşdirilir, layihə çərçivəsində işlər plana uyğun olaraq verilmiş müddətdə həyata keçirilir. Adətən təşkilatlarda yaradılan layihə ofisində müxtəlif sahənin mütəxəssisləri bir araya gələrək layihəni həyata keçirirlər. Təbii ki, bu mütəxəssislərin bilik və təcrübələri müxtəlif səviyyədə olduğu üçün layihələr ilk fazalarında müəyyən problemlər yaşamağa başlayır. Nəticədə layihənin dayanıqlığı pozula və plandan kənara çıxma halları baş verməklə yanaşı, mürəkkəb vəziyyətin yaranmasına gətirib çıxara bilər. Bu halda layihə rəhbəri layihə gedişatına birbaşa müdaxilə etməklə müvafiq tədbirlər həyata keçirməli və layihənin gedişatı haqqında məlumatlar toplamalıdır.

Layihələr sərmayədən və müəssisədə yenidənqurma işlərindən asılı olma-
yaraq, aşağıdakı şərtlərə əməl etməklə sisteməlik işin aparılmasını tələb edir:

- müəyyən olunmuş müddət;
- xərclər cədvəli;
- keyfiyyət standartları.

Lakin nəzərə almaq lazımdır ki, arzu edilən nəticələri əldə etmək həmişə asan olmur. Bəs bunun səbəbi nə ilə izah olunur? Ekspertlərin fikrincə, layihələrin idarə edilməsi prosesi qəbul edilmiş qaydalara əsasən həyata keçirilmir. Təşkilat rəhbərləri çalışırlar ki, layihələrin idarə edilməsi prosesini müvafiq metodologiya və formal metodlar tətbiq etmədən daxili resursların hesabına öz kompetensiyaları çərçivəsində intuitiv olaraq həyata keçirsinlər. Nəzərə almaq lazımdır ki, bu halda ortaya çıxan qüsurlar və yol verilən səhvlərin aradan qaldırılmasına çəkilən xərclər layihələrin idarə edilməsi ofisinin yaradılmasına çəkilən xərcdən daha çox olur.

Bir neçə tipik vəziyyəti nəzərdən keçirək:

A. Yaranmış problemlərin əsas səbəbi layihənin mövcud vəziyyətinin kifayət qədər təhlil edilməməsi və layihəyə qoyulan tələblərin əsaslandırılmaması ilə bağlıdır. Belə bir vəziyyətdə qərar qəbul etmək çox çətinləşir və ya mümkün olmur.

B. Layihə məqsədlərinin təsvirində qeyri-müəyyənlik. Layihə məqsədlərini asanlıqla sadalamaq mümkün olsa da, layihənin məqsədləri ilə bağlı sənəd hazırlanmalı və təsdiq edilərək layihə ofisində saxlanılmalıdır. Layihənin məqsədlərini formalaşdırarkən aşağıdakı suallar cavablandırılmalıdır:

- bu məqsədlər hansı məlumat bazasına əsaslanır?
- məqsədlər hansı strategiya əsasında formalaşır?
- məqsədlərə nail olandan sonra hansı fayda gözlənilir?
- hansı xərclərə və hansı müddətə həyata keçirmək planlaşdırılır?

Məqsədlər dəqiq məzmun və məna daşmalı, nəticələr məntiqə uyğun olmalı, verilən parametrlər isə reallığa əsaslanmalıdır.

C. Təkrarlanan məqsədlərin olmaması və alternativ məqsədlərin mümkünlüyü.

Hər hansı bir məqsədə nail olmaq üçün bir çox alternativ həll üsulları mövcud olsa da, əksər hallarda seçilən bir variant üzərində iş aparılır. Ona görə də bu halda aşağıdakıları aydınlaşdırmaq zəruridir:

- Digər alternativ həll üsulları mümkündürmü?
- Alternativ variantın qiymətləndirilməsi və seçilməsi hansı meyarlar əsasında həyata keçirilir?
- Alternativ risk elementləri necə müəyyənləşdirilir və necə qiymətləndirilir?

- Alternativ olmadıqda nə baş verir: “heç nəyi dəyişməmək?”.
- Məqsəduyğun şəkildə seçilmiş və sənədləşdirilmiş alternativ məqsədlər rasional və qənaətbəxş həll üsulunun tapılmasına imkan yaradır.

D. Layihə üzrə məsuliyyət bölgüsünün kifayət qədər dəqiq və obyektiv aparılması.

Layihənin yerinə yetirilməsi üçün məsuliyyət bölgüsünün vaxtında və tam aparılması tələb olunur. Bunun üçün aşağıdakıları müəyyənləşdirmək lazımdır:

- Hansı mütəxəssislər layihə rəhbərinə tabedirlər və bu necə həyata keçirilir?
- Layihənin həyata keçirilməsi ilə bağlı müəyyən tapşırıqların icrasını kim müəyyənləşdirir?
- Xərclər, müddət və təchizat ilə bağlı məsələni kim həll edir?
- Rəhbərlik qarşısında kim və hansı formada hesabat verir?

E. Layihə komandasının kifayət qədər mütəxəssislər ilə təmin olunmaması.

Müəyyənləşdirilən müddət və xərclər çərçivəsində layihənin insan resursları çox zaman həm keyfiyyət, həm də kəmiyyət baxımından layihənin gücünü göstərir. Buna görə də layihə komandası formalaşdırılarkən aşağıdakıları müəyyənləşdirmək vacibdir:

- Layihə üçün işçi heyəti hansı parametrlərə (peşəkarlığa, komandada işləmək bacarığına, liderlik qabiliyyətinə, burada qeyd olunmayan digər xüsusiyyətinə görə) əsasən seçilir?
- Layihənin işçi heyətinin üzvü layihədə əsas iş yeri kimi işləyir, yoxsa əlavə iş yeri olaraq məsləhətçi qismində?
- Layihə üzrə məsul şəxs öz işinin öhdəsindən gələ bilmədiyi halda, ona təklif olunan məsləhəti və ya xidməti qəbul edə bilirmi?

F. Problemlərə etinasız yanaşmaq və ya problemləri həll etməyə çalışmaq. Layihələrin həyata keçirilməsi prosesində əksər hallarda idarə olunan parametrlər üzrə kənarçıxma halları baş verir və bunun nəticəsində layihədə müəyyən dəyişikliklərin edilməsi zərurəti yaranır. Buna görə də aşağıdakıları bilmək lazımdır:

- Məqsədləri formalaşdırarkən dəyişikliklərə olan zərurət necə müəyyənləşdirilir? İş prosesində ehtimal olunan və ya yol verilən kənarçıxma halları hansılardır?

- Dəyişikliklər layihənin nəticəsinə, işlərin icra müddətlərinə və xərclərə necə təsir göstərir?

- Dəyişikliklər haqqında hesabat necə formalaşır?

Dəyişikliklər haqqında məlumatlara malik olmaq və onları həyata keçirmək üçün sənədləşdirmə sistemi və cari vəziyyətin qiymətləndirilməsi əsas yer tutur. Bunun üçün qərarların qəbul edilməsi üzrə sənədlərdə məqsədlərin dəyişdirilməsi ilə bağlı olaraq alternativ qərarlar müəyyənləşdirilməlidir. Məsul şəxslər növbəti səhv və vurulacaq ziyanın qarşısını almaq məqsədilə qərarlar qəbul etməli və həyata keçirməlidirlər.

K. Riskləri qiymətləndirməmək və yaranmış vəziyyət ilə barışmaq. Hər bir layihədə nəticə, müddət, xərclər və digər idarə olunan layihə parametrləri ilə bağlı müəyyən risklərin yaranması ehtimalı vardır. Bu baxımdan aşağıdakı sualların cavablandırılması vacib məsələdir:

- Risk necə aşkarlanır, təhlil edilir və qiymətləndirilir?
- Risklərin təsirinin minimuma endirilməsi üçün nə etmək lazımdır?
- Əgər risk faktoru qeydə alınıbsa, onda hansı antirisk tədbirlərinin görülməsi planlaşdırılmışdır?

Nəzərə almaq lazımdır ki, bütün risk faktorları qeydə alınır və sənədləşdirilir. Antirisk tədbirlərinin həyata keçirilməsi üçün müvafiq maliyyə dəstəyinin mənbəyi müəyyənləşdirilməli və tədbirlər planı yalnız layihənin rəhbəri tərəfindən idarə olunmalıdır. Adətən antirisk tədbirlər planını həyata keçirmək üçün ehtiyat fond yaradılır. İstifadə olunmayan ehtiyat fondunun vəsaiti əvvəlcədən müəyyənləşdirilən layihə sənədlərinə uyğun olaraq təyinatı üzrə göstərilir.

L. Sistemli yanaşmadan fərqli olaraq improvizasiya daha yüksək qiymətləndirilir. Layihənin yerinə yetirilməsi prosesində bütün baş verə biləcək hadisələri əvvəlcədən planlaşdırmaq mümkün olmur. Hər bir kənarlaşma hallarına münasibət bildirmək üçün fərdi yanaşma hallarına da rast gəlmək olur. Bunun üçün aşağıdakıları müəyyənləşdirmək lazımdır:

- Layihə üzrə məsul şəxs yazılı hesabat sistemindən, bürokratik əngəllərdən və vaxt aparan lazımsız sənədləşmə işlərindən imtina etməli, yoxsa layihə üzərində işləyən şəxslərə daha çox etimad göstərməlidir?
- Layihə rəhbəri öz hərəkətləri ilə kifayətlənməlidir və özünün improvizə qabiliyyətinə əsaslanmalıdır, yoxsa sifarişçi və rəhbərliklə münasibətlərinə söykənməlidir?

Layihələrin həyata keçirilməsi üzrə işlərin böyük əksəriyyətinin planlaşdırılması və sistemləşdirilməsi tələb olunur.

K. Əvvəlki layihələrdə baş vermiş səhvlərin təkrar edilməsi və təcrübədən istifadə olunmaması. Hər bir layihə nə qədər yeni və unikal, təkrarolunmaz olsa da, onun icrası peşəkar biliklər əsasında həyata keçirilir və əvvəlki layihələrdən toplanan bilik və təcrübədən çox asılıdır. Bunun üçün aşağıdakı suallar cavablandırılmalıdır:

- Əvvəlki layihələri təhlil etməyin mənası varmı?
 - Menecer peşəsinə yiyələnmək və onu öyrənmək lazımdır mı?
 - Layihə rəhbəri layihə üzrə məsuliyyəti nə vaxta kimi daşmalıdır?
- Yeni layihələrin iş planının (xərclər, müddət, keyfiyyət və s.) tərtib edilməsi üçün əvvəlki layihələrin təhlili həyata keçirilir. Layihələrin idarə edilməsi metodologiyasını, üsul və alətlərini dərinlən öyrənmək əsas şərtlərdən biridir.

Beləliklə, qeyd olunan qüsurlar və qısa şərhlər bir daha göstərir ki, layihələrin peşəkar səviyyədə idarə edilməsi zəruridir.

2.3. Layihələrin idarə edilməsi prosesi

Layihənin idarə edilməsi aşağıdakı hipotezə əsaslanır: Mütəşəkkil və sistemli şəkildə yerinə yetirilən layihələrdə məqsədə çatmaq ehtimalı xaotik təşkil edilən layihələrdən çoxdur.

Bu tipli təşkilatlarda əsasən aşağıdakı komponentlərə diqqət yetirilir:

- işlərin qrafikə uyğun olaraq yerinə yetirilməsi;
- işlərin yerinə yetirilmə vaxtları;
- işlər arasında əlaqələr və onların yerinə yetirilmə ardıcılığı.

Layihələrin idarə edilməsi prosesində planlaşdırılmış işlərlə (tapşırıqlarla) bağlı müvafiq hərəkətlər və məqsədlər müəyyənləşdirilir. Layihələrin həyata keçirilməsi zamanı məqsədlər dəyişilə bilər. Bu prosesdə buraxılan səhvlər qeydə alınaraq onların qarşısı dərhal alınmalıdır. Sistemlik olaraq dəyişiklikləri düzgün idarə edərək vaxta və xərclərə müəyyən təsir göstərmək olar. Layihənin ilk anlarından bitənədək sifarişçinin və bazarın tələblərinə uyğun olaraq keyfiyyət idarə olunur. Kontraktların idarə edilməsi sifarişçi və icraçı arasında münasibətləri tənzimləyir.

Layihə məqsədinə çatmaq üçün işlərin ierarxik strukturu formalaşdırıldıqdan sonra əlavə işlərin və proseslərin ardıcılığını müəyyən etmək lazımdır. Proseslər struktur modellərinin köməyi ilə zamana görə müvafiq fazalara (mərhələlərə) bölünür. Hər fazanın sonunda layihənin dayandırılması haqqında qərar qəbul edilir və ya layihə yeni fazaya müvafiq strukturda və konfigurasiyada daxil olur. İşlərin və onların icra müddətlərinin dəqiq planlaşdırılması üçün bir növ struktur modeli kifayət etmir. Layihələrin daha da geniş strukturda verilməsi, xüsusən idarəetmə strukturunda proseslərin bir-birindən asılılığı, onların başlanğıc və bitmə müddətləri, vaxt resursları və s. digər parametrlər müəyyənləşdirilir. Məlumdur ki, hər bir işin yerinə yetirilməsi üçün müəyyən vəsait tələb olunur. Beləliklə, layihənin hər hansı bir zaman kəsiyində tələb olunan vəsaitləri və onlara çəkilən xərcləri müəyyənləşdirmək mümkündür. İşlər kompleks və onlara çəkilən xərclərin qiymətləndirilməsi, ölçüsü və zamana görə onların paylaşdırılması *xərclərin planlaşdırılması* adlanır.

Layihədəki işləri, vaxtı, resursları və qiymətləri planlaşdırmaq üçün müasir dövrdə kompüter sistemlərindən və xüsusi proqram təminatlarından geniş istifadə edilir.

Layihə üzrə yerinə yetirilən işlərin nəzərdə tutulmuş işlər ilə müqayisəsi zamanı normadan kənara çıxma halları qeydə alınır və tənzimlənir. Bu, layihənin **operativ idarə edilməsi** adlanır. Burada layihə iştirakçılarının və marağı olan tərəflərin vaxtaşırı məlumatlandırılması əsas vəzifələrdən biri hesab edilir. Layihələrin idarə edilməsi prosesinə yalnız normadan kənara çıxma hallarının qeydə alınması deyil, burada vaxt, xərc və məqsəd arasında mürəkkəb münasibətlərin tənzimlənməsi işləri də daxildir.

Əgər layihə təşkilatdaxili yerinə yetirilərsə, onda müəssisənin rəhbəri layihənin məqsədinin və məsuliyyət bölgüsünün tənzimlənməsini təmin etməlidir. Rəhbər layihənin planlaşdırılması, işlərə nəzarət və idarəetmədən başqa, onların müxtəlif sahələrdə tətbiq edilməsini və iqtisadi səmərəliliyini araşdırmalıdır.

ISO 21500 STANDARTLARI:

Layihələrin idarə edilməsi prosesləri

Layihələrin idarə edilməsi proseslərinin tətbiqi

Bu standartlar layihənin tam və ya fazalar üzrə həyata keçirilməsini təmin edir və layihələrin idarə edilməsi üzrə prosesləri müəyyənləşdirir. Layihələrin idarə edilməsi prosesləri bütün təşkilatlarda həyata keçirilən layihələrə şamil olunur. Layihələrin idarə edilməsi üçün ciddi koordinasiyaya ehtiyac duyulur,

yəni layihənin müvəffəqiyyətlə başa çatması üçün istifadə edilən hər bir prosesin digər proseslərlə müvafiq qaydada uyğunlaşması və əlaqələndirilməsi tələb olunur. Bəzi proseslər isə maraqlı tərəflərin tələblərini ödəmək və layihənin məqsədləri ilə bağlı razılığa gəlmək üçün təkrarlana da bilər.

Layihənin və təşkilatın tələblərinə uyğun olan prosesləri əhatə etmək məqsədilə layihə menecerlərinə və marağı olan digər tərəflərə proseslərin diqqətlə öyrənilməsi əsas qayda kimi tövsiyə edilir.

Nəzərdən keçirilən proseslərin bütün layihələrə və layihənin bütün fazalarına eyni səviyyədə tətbiq olunması heç də vacib hesab edilmir. Buna görə də layihə meneceri hansı prosesi hansı mühitədə necə tətbiq etməli olduğunu və layihənin mərhələlər üzrə idarəetmə mexanizmini müəyyənləşdirməlidir. Bu seçim layihə komandası ilə əməkdaşlıq şəraitində və təşkilatın müvafiq qaydalarına uyğun olaraq həyata keçirilməlidir.

Layihənin uğurlu olması üçün layihə meneceri və layihə komandası aşağıdakıları icra etməlidir:

- layihənin məqsədinə çatmaq üçün qeyd olunan müvafiq proseslərdən istifadə etmək;
- layihə məqsədinə çatmaq və onun tələblərinə cavab vermək məqsədilə müvafiq metod və üsulların seçilməsi və tətbiq edilməsi üçün müəyyənləşdirilən yanaşmalardan istifadə etmək;
- layihə sərmayəçisini, sifarişçisini və marağı olan digər tərəfləri razı salmaq üçün qoyulmuş tələb və şərtlərə riayət etmək;
- layihənin yekun nəticələrini əldə etmək üçün lazım olan layihə risklərini və resurslarını nəzərə almaqla layihəni verilmiş məhdudiyyətlər çərçivəsində idarə etmək;
- layihə sərmayəçisi və sifarişçisinin öhdəliyi daxil olmaqla hər bir icraçı təşkilatın dəstəyini təmin etmək.

Bu standartlar çərçivəsində layihələrin idarə edilməsi prosesləri aşağıdakı terminlərdə müəyyən edilmişdir: proseslər arasında münasibətlər, proseslər çərçivəsində hərəkətlər və eyni zamanda, hər bir prosesin giriş və çıxış parametrləri.

Proses və predmet qrupları

Layihələrin idarə edilməsində iki müxtəlif yanaşma nəzərdən keçirilə bilər: birincisi, layihənin proses qrupu kimi idarə edilməsi və ya layihənin pred-

met qrupu kimi formalaşması. Hər hansı bir iş proses qrupu və ya predmet qrupu daxilində həyata keçirilə bilər. Məsələn, layihənin planlaşdırılması zamanı proses təzədən reallaşdırıldığı halda, bu proses əlavə və ya təkrar proses kimi bir daha yenidən həyata keçirilir.

Proseslər qrupu

Ümumi məlumat: Hər bir proses qrupu layihə fazasına daxildir və layihədə tətbiq olunan proseslərdən ibarətdir. Bir-birindən asılı olan proseslərin məqsədi, təsviri, əsas girişləri və çıxışları 4.3-cü bənddə təsvir edilmişdir. Onlar, eyni zamanda tətbiq sahəsindən və istehsalat sahəsindən asılı olurlar. Əlavə A-4.2.2-ci bəndində ayrı-ayrı proseslər arasında olan qarşılıqlı əlaqələr göstərilmişdir. Göstərilən qarşılıqlı əlaqələr proseslərin mümkün olan məntiqi ardıcılığını bildirir. Nəzərə almaq lazımdır ki, proses qrupları layihənin həyat yolu fazalarına aid edilmir.

Stimullaşdırma prosesi üzrə qrup: Proseslərin stimullaşdırılması layihə menecerinin səlahiyyətlərinə daxil olaraq, layihənin və onun fazalarının yerinə yetirilməsinə başlamaq, layihə məqsədinin və vəzifələrin həyata keçirilməsinə imkan yaratmaq və ümumiyyətlə, layihə işlərini davam etdirmək üçün nəzərdə tutulur.

Planlaşdırma prosesi qrupu: Planlaşdırma prosesləri layihənin ətraflı şəkildə planlaşdırılması, layihənin yerinə yetirilməsi və qiymətləndirilməsi üçün nəzərdə tutulur.

Tətbiq prosesləri üzrə qrup: Tətbiq prosesləri layihənin yekun nəticələrinin plana uyğun olaraq icra edilməsini və layihənin idarə edilməsi işlərini tamamlamaq məqsədi ilə nəzərdə tutulur.

Nəzarət prosesi qrupu: Nəzarət prosesləri layihə məqsədlərinə nail olmaq üçün lazım olan qabaqlayıcı tədbirləri və düzəlişləri həyata keçirmək, layihənin monitorinqini aparmaq, qiymətləndirmək və nəzarət etmək üçün nəzərdə tutulur.

Tamamlama prosesləri üzrə qrup: Tamamlama prosesləri layihə fazasının və ya layihənin formal qaydada başa çatdırılmasını və bağlanılmasını reallaşdırmaq, eləcə də toplanan biliklərin nəzərə alınmasını və müvafiq qaydada tətbiqini təmin etmək üçün istifadə olunur.

Predmet qrupları

Ümumi məlumat: Hər bir proses qrupu layihə fazasına daxildir və layihədə tətbiq olunan proseslərdən ibarətdir. Bir-birindən asılı proseslərin məqsədi,

təsviri, əsas girişləri və çıxışları 4.3-cü bənddə təsvir edilmişdir. Onlar, eyni zamanda, tətbiq və istehsalat sahələrindən asılı olurlar. Əlavə A-4.2.2-ci bəndində ayrı-ayrı proseslər arasında olan qarşılıqlı əlaqələr göstərilmişdir. Həmin qarşılıqlı əlaqələr proseslərin mümkün olan məntiqi ardıcılığını bildirir. Nəzərə almaq lazımdır ki, proses qrupları layihənin həyat yolu fazalarına aid edilmir.

İntegrasiya: İntegrasiya predmet qrupuna layihədə nəzərdə tutulan işləri və prosesləri eyniləşdirmək, müəyyən etmək, uyğunlaşdırmaq, birləşdirmək, koordinasiya etmək və başa çatdırmaq üçün tələb olunan proseslər daxildir.

Marağı olan tərəflər: Marağı olan tərəflərdən ibarət predmet qrupuna layihə sərmayəçisinin, sifarişçinin və digər marağı olan tərəflərin tələblərinin müəyyənləşdirilməsi və cəlbi, tələb olunan sahələrin idarə edilməsi və meydana çıxan problemlərin həlli kimi proseslər daxildir.

Əhatə dairəsi: Əhatə dairəsinin predmet qrupuna layihənin uğurla başa çatmasını reallaşdırmaq üçün bütün tələb edilən işlərin və onların nəticələrinin formalaşması, habelə açıqlanması məqsədi daşıyan proseslər daxildir.

Resurslar: Resurslar predmet qrupuna layihənin məqsədinə çatmaq üçün tələb olunan insan, material, avadanlıq, infrastruktur və digər resurslar ilə təmin olunmasına zəmanət verən proseslər daxildir.

Vaxt: Vaxt predmet qrupuna layihə işlərinin planlaşdırılması, layihənin icrasının monitorinqinin aparılması və layihənin planlaşdırılmış vaxtda tamamlanması prosesləri daxildir.

Xərc: Xərc predmeti qrupuna büdcənin təşkili, xərclərin idarə olunması və layihənin müəyyən edilmiş büdcə çərçivəsində tamamlanması prosesləri daxildir.

Risiklər: Risk predmet qrupuna təhlükə və imkanların proaktiv idarə edilməsi yolu ilə layihə məqsədlərinə nailolma ehtimalının artırılması üçün tələb olunan proseslər daxildir.

Keyfiyyət: Keyfiyyət predmet qrupuna layihənin və onun nəticəsinin keyfiyyəti daxildir. Bura layihənin yekun məhsulunun, layihələrin idarə edilməsi proseslərinin və onların nəticələrinin qeyd edilən tələblərə cavab verən proseslər daxildir.

Təchizat: Təchizat predmet qrupuna layihənin tamamlanması üçün tələb olunan məhsulların, xidmətlərin və nəticələrin alınması və ya əldə edilməsi prosesləri daxildir.

Kommunikasiya: Kommunikasiya predmet qrupuna layihə haqqında məlumatların vaxtında və tam formalaşması, toplanılması, paylanılması, saxlanılması, seçilməsi və maksimum dərəcədə yerləşdirilməsi daxildir.

2.4. Layihənin idarə edilməsinin əhatə dairəsi

Layihələrin əhatə dairəsi onun idarə olunmasında xüsusi yer tutur və uğurla başa çatmasında əsas faktorlardan biri hesab edilir. Layihə menecerləri layihənin əhatə dairəsini diqqətlə oyrənməli və düzgün qiymətləndirməyi bacarmalıdır və bu onların əsas funksiyasına daxildir.

İndi isə layihələrin idarə edilməsinin əhatə dairəsini nəzərdən keçirək:

Ümumi idarəetmə

Layihələrin mövcud biliklər əsasında idarə edilməsi aşağıda sadalanan predmetləri təşkil edən ümumi idarəetmə ilə sıx bağlıdır:

- Biznesin təşkili;
- Strateji planlaşdırma;
- Maliyyə ehtiyatlarının idarə edilməsi;
- İqtisadiyyat;
- Mühəsibat uçotu;
- Planlaşdırma və nəzarət;
- İnsan resurslarının idarə edilməsi;
- Marketing və satış;
- İnformasiya sistemləri;
- Müəssisələrdə resursların idarə edilməsi (ERP) və s.

Texniki idarəetmə və texniki proseslərin idarə edilməsi

Bu idarəetmə növü istehsal proseslərinin idarə edilməsi ilə bağlıdır və istehsalın sahə və növündən çox asılıdır. Bununla belə, hər bir halda müxtəlif xüsusi funksiyalarla tamamlanmalı olan ümumi funksiyaları seçib ayırmaq olar. Bu funksiyaların hansı dərəcədə fərqlənməsi aydın şəkildə görünür, məsələn: tikinti, aerokosmos, informasiya sistemləri, bank işi, müdafiə sistemləri, energetik qurğular, kommunal xidmətlər, dövlət və qeyri-dövlət sektorları, ictimai xidmət sahələri, avadanlıqlar, sənaye, əczaçılıq, telekommunikasiya, nəqliyyat və s.

Bütün sahələr üzrə texniki idarəetmənin funksiyalarına aşağıdakıları şamil etmək olar:

- İnsan resurslarının idarə edilməsi;
- Keyfiyyət nəzarət;

- İş rejimi və qrafikinə tənzimlənməsi;
- Əmək ehtiyatlarının idarə edilməsi;
- Əlaqələrin təşkili və idarə edilməsi;
- Qarışıq məhsul hazırlayan təşkilatlararası əlaqələrin tənzimlənməsi;
- Dəyişikliklərin idarə edilməsi.

Sadalanan funksiyalar üzrə texniki idarəetmə layihələrin idarə edilməsi funksiyaları ilə oxşardır. Ancaq bu, yalnız zahiri oxşarlıqdır, belə ki, burada da idarəetmə obyektləri köklü şəkildə fərqlənir.

Köməkçi və yardımçı predmet və funksiyalar layihələrin uğurla idarə edilməsi üçün mühüm əhəmiyyət kəsb edir, bura bir çox predmetlərin ayrı-ayrı hissələri də daxil edilə bilər:

- Keyfiyyətin təmin edilməsi (keyfiyyət nəzarət);
- Dəyişikliklərin idarə edilməsi;
- Maddi-texniki təminat;
- Müqavilələrə nəzarət;
- Təchizat və alışlar (tədarük);
- Heyətin idarə edilməsi;
- Avadanlıqların istismar edilməsi;
- Hüquq xidmətləri;
- Texnoloji innovasiyaların tətbiqi.

Beləliklə, bu biliklərin əsasında aşağıdakı ümumi nəticələri çıxarmaq mümkündür:

- Layihələrin idarə edilməsi bəzi hallarda ona yaxın olan ixtisas sahələri ilə çarpazlaşan unikal bilik sahəsinə malikdir;
- Ümumi idarəetmə bloku hər bir layihə menecerinə lazım olan biliklər toplusudur;
- Texniki idarəetmə sahəsi isə xüsusi fəaliyyət sahəsi olaraq konkret biliklər toplusuna daxildir. Bu biliklərə yiyələnən layihə meneceri müvafiq sahə üzrə ixtisaslaşır.

Köməkçi və yardımçı predmetlər layihə menecerinə öz funksiyalarını daha yaxşı yerinə yetirmək üçün şərait yaradır. Layihələrin idarə edilməsi zamanı köməkçi predmet sahələrinin dəstəyi və müvafiq texniki alətlərdən istifadə

edilməsi nəticəsində layihə məqsədlərinə çatmaq mümkün olur və bu, layihənin uğurla başa çatmasına şərait yaradır.

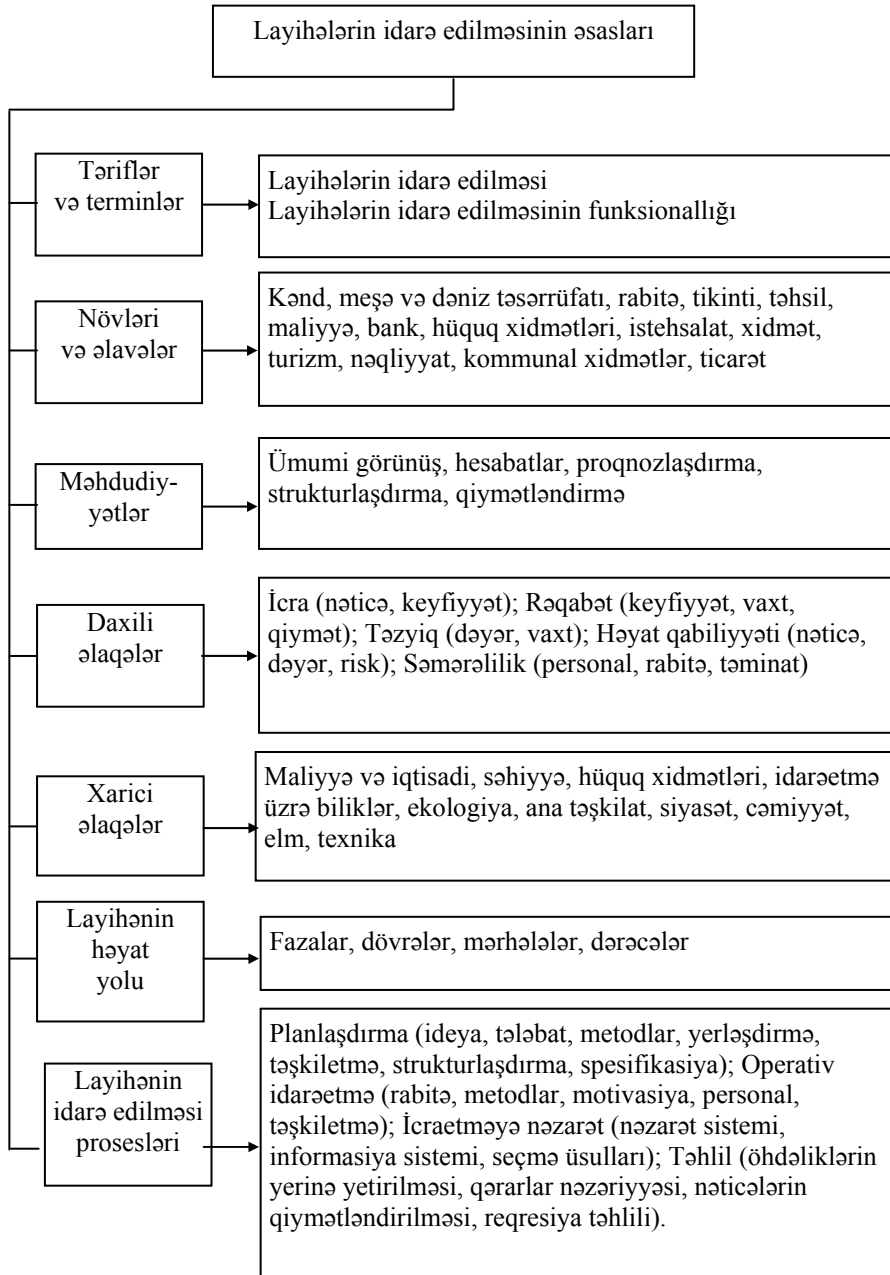
Layihələrin idarə edilməsi üzrə predmet və bilik sahələrinin həcmi müəyyənləşdirərkən aşağıdakı ümumi prinsiplərdən istifadə olunur:

- Ümumi idarəetmə üzrə biliklərin böyük bir hissəsi layihələrin idarə edilməsi üçün bir şərt kimi qəbul edilməyinə baxmayaraq, bu sahə ümumi biliklər məcmusuna daxil olunmur;
- İnformasiya layihələrin idarə edilməsi prosesinin ayrılmaz tərkib hissəsi hesab olunur, lakin müxtəlif predmet, ixtisaslaşmış və ya spesifik istehsal sahələri üzrə ətraflı biliklər isə bazaya daxil edilmir;
- Layihələrin idarə edilməsi üzrə köməkçi və yardımçı predmetlərdən yalnız daha çox istifadə olunan biliklər daxil edilməlidir;
- Spesifik sahələrə aid olan bilik və predmetlər daxil edilməməlidir;
- Layihələrin idarə edilməsində elə bilik və predmetlərə üstünlük vermək lazımdır ki, onlar ya mənsubiyyəti üzrə layihələrin idarə edilməsinə daxil olsunlar, ya da layihələrin idarə edilməsi prosesi üçün fundamental biliyi özlərində əks etdirsinlər.

Amerika Birləşmiş Ştatlarının Layihələrin İdarə Edilməsi İnstitutu (PMI) tərəfindən hazırlanmış “Layihələrin idarə edilməsinin əsasları” üzrə biliklər modeli (şəkil 2.3.1.) layihələrin idarə edilməsi konsepsiyası haqqında ümumi təsəvvür yaradır və bu model bir sıra mühüm suallara cavab verməyi şərtləndirir:

- Layihələrin idarə edilməsi digər idarəetmə növlərindən nə ilə fərqlənir?
- Layihələrin idarə edilməsi komponentləri hansı meyarlar üzrə müəyyənləşdirilir?
- Layihələrin idarə edilməsinə hansı komponentlər daxildir və onların qarşılıqlı əlaqəsi necədir?
- Layihələrin idarə edilməsi üzrə hansı tətbiq sahələri mövcuddur və onların üstünlükləri nədən ibarətdir?

Qeyd etmək lazımdır ki, bu model layihələrin idarə edilməsi üzrə peşəkar sahənin çərçivələrini müəyyənləşdirsə də, tam kamil və hərtərəfli hesab edilmir.

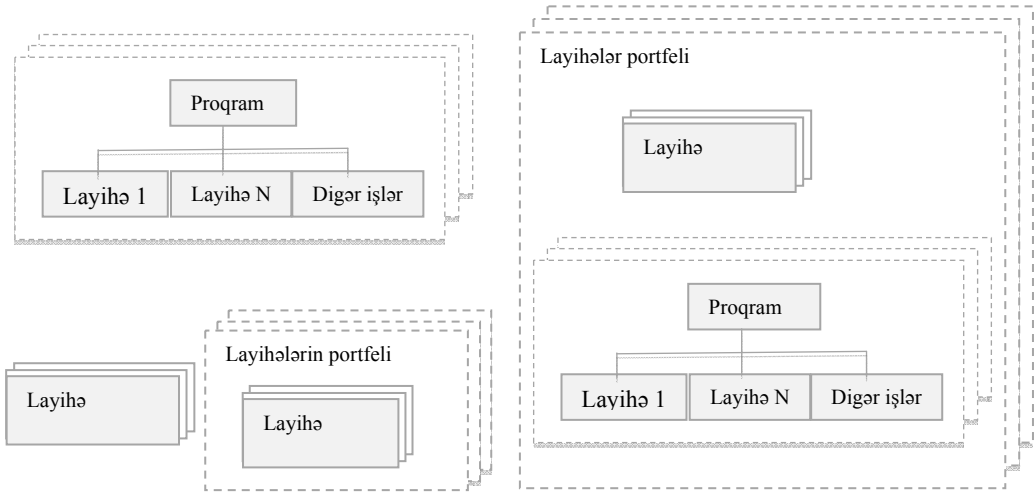


Şəkil 2.3.1. Layihələrin idarə edilməsinin əsasları: PMI modeli

IPMA ICB STANDARTLARI:

Təşkilatdaxili layihələr

Adətən layihələr müxtəlif sahələri əhatə edən daha böyük təşkilatlarda idarə olunur. Belə olan halda, layihə mühiti ilə, biznes-plan isə onun fəaliyyət istiqamətləri ilə sıx bağlı olur. Layihəqabağı və layihədən sonrakı fəaliyyətə biznes-planın hazırlanması, texniki-iqtisadi əsaslandırma, fəaliyyət planı kimi işlər daxildir. Layihələr müvafiq proqramlar və layihə portfelleri daxilində də təşkil olunur. Aşağıdakı şəkildə bu münasibətlər göstərilmişdir:



Layihə portfellerinin idarə edilməsi

Layihə portfelleri strateji məqsədlərə nail olmaq, işlərin səmərəli şəkildə idarə edilməsini asanlaşdırmaq üçün bir yerdə qruplaşdırılan layihələr, proqramlar və başqa işlərin toplusundan ibarətdir. Layihə portfellerinin idarə edilməsi – strateji hədəflərə nail olmaq məqsədilə layihələrin, proqramların və digər işlərin müəyyənləşdirilməsi, planlaşdırılması, təsdiqlənməsi, idarə və nəzarət edilməsi kimi fəaliyyətlərin daxil olduğu bir və ya bir neçə layihənin mərkəzləşdirilmiş şəkildə idarə edilməsi deməkdir.

Layihələrin idarə edilməsi üsullarının müəyyənləşdirilməsi, seçilməsi və təsdiqlənməsi layihə portfelinin idarə edilməsi sistemi vasitəsilə həyata keçirilməsi məqsədəuyğun hesab edilir.

Proqramların idarə edilməsi

Proqram – təşkilatın strateji və digər məqsədləri üçün nəzərdə tutulmuş, bir-birilə əlaqələndirilmiş layihələr və işlərdən ibarət olan qrupdur. Proqram-

ların idarə edilməsi – məqsədlərə nail olmaq üçün, mərkəzləşdirilən və koordinasiya edilən fəaliyyətlərdən ibarətdir.

2.5. Uğurlu layihə anlayışı

Layihə o vaxt uğurlu hesab edilir ki, müəyyən edilmiş büdcə çərçivəsində, vaxtında və keyfiyyətlə məqsədə çatmış olsun.

Bəs “layihənin uğuru” dedikdə nə başa düşülür?

Layihənin idarə edilməsində əsas faktor nədən ibarətdir?

Təxminən 10 il öncə layihələrin uğurla başa çatdırılması aşağıdakı parametrlərlə xarakterizə olunurdu:

- layihənin davamlı olması və onun başa çatdırılma müddəti;
- layihənin dəyəri və büdcəsi;
- yerinə yetirilən işlərin və nəticə ilə bağlı irəli sürülən tələblərin keyfiyyəti.

Bu halda sifarişçi son nəticələri qəbul etməlidir.

Uğurun əldə edilməsi üçün bu şərtlər praktiki olaraq həyati əhəmiyyət daşıyır. Bu layihələr bir qayda olaraq nadir səciyyəyə malikdir və onlar nisbətən azlıq təşkil edir. Layihələr, adətən layihə üçün “doğma” sayılan ana təşkilatın daxilində həyata keçirilir. Layihə isə bu təşkilatın daxilində baş verən dəyişikliklər, o cümlədən yeni məhsul istehsalı və yaxud təşkilatın özünün yenidən təşkili işləri ilə sıx əlaqəlidir.

“Layihələrin idarə edilməsi kimə lazımdır?” sualına ətraflı cavab çox sadədir: Layihənin uğur qazanmasında maraqlı olan bütün şəxslərə. Bu səbəbdən, hər bir marağı olan tərəfin öz tələbləri mövcuddur. Məsələn, layihələrin təşkilatı münasibətdə uğur qazanmasında irəli sürülən əlavə tələblər aşağıdakılardır:

- layihənin predmet sahəsində yol verilən dəyişikliklərin həcmnin minimumlaşdırılması və ya sifarişçi, müştəri və podratçı arasında münasibətlərin düzgün qurulması;
- təşkilatın cari işlərini pozmamaq;
- təşkilatda formalaşmış idarəetmə və istehsalat mədəniyyətinə və onun dəyərlərinə toxunmamaq.

Ümumiyyətlə, layihənin predmet sahəsinin dəyişdirilməsi labüddür və böyük dəyişikliklər layihənin mahiyyətini dəyişdirmək, yaxud onun tamlığını pozmaq təhlükəsini meydana çıxara bilər. Buna görə də bu dəyişikliklər

düzgün idarə edilməli, təhlükələr minimumlaşdırılmalı, bütün tələblər həm layihə rəhbəri, həm də sifarişçi və istifadəçi tərəfindən qəbul edilməlidir.

Layihə elə düzgün idarə olunmalıdır ki, təşkilatın cari işləri pozulmasın. Buna görə də layihə rəhbəri öz işini “ana təşkilatın” siyasəti, qaydaları, təlimat və tələblərinə uyğun qurmalıdır.

Bir çox şirkət və təşkilatlar uzun müddət ərzində istehsal mədəniyyəti və qiymətləndirmə sistemi əldə etmişlər. Hər bir layihə rəhbəri layihənin təşkilində özünəməxsus mədəniyyət sisteminin və layihə üzərində iş zamanı xüsusi dəyərləndirmə sisteminin tətbiqini arzu edir. Ancaq yadda saxlamaq lazımdır ki, layihə təşkilatın həyatında yalnız bir epizoddur və bunu hər zaman nəzərə almaq lazımdır.

Beləliklə, layihə təşkilatla sıx bağlıdırsa, onda onun uğuru təşkilatın uğuru ilə bağlıdır.

IPMA ICB STANDARTLARI:

Layihənin idarə edilməsinin müvəffəqiyyəti

Layihənin idarə edilməsinin müvəffəqiyyəti müvafiq marağı olan tərəflərin layihələrin idarə edilməsi nəticələrini qiymətləndirməsidir.

Layihə, proqram və portfel idarə edən menecerlərin əsas məqsədi müvəffəqiyyətə nail olmaq və fəaliyyətlərində uğursuzluğa yol verməməkdir. Onların müvəffəqiyyətin və ya uğursuzluğun müəyyənləşdirilməsində hansı meyarları nəzərə alması və onları qiymətləndirməsi əsas vəzifələrdən biridir. Razılaşdırılmış məhdudiyətlər çərçivəsində layihə, proqram və portfel məqsədlərinə nail olmaq müvəffəqiyyətin ümumi mahiyyətini təşkil edir.

Layihənin idarə edilməsinin müvəffəqiyyəti layihənin uğuru ilə əlaqədardır; lakin bunlar eyni mənanı daşımır. Məsələn, təşkilat tərəfindən qəbul olunan yeni strateji istiqamətin nəticəsində ləğvi reallaşan layihənin idarə edilməsi üzrə işləri müvəffəqiyyətlə həyata keçirmək mümkündür.

Layihələrin idarə edilməsi ümumi layihənin alt layihəsi kimi nəzərdən keçirilə bilər. Layihələrin idarə edilməsi işləri layihənin konteksti, ideyası, yekun nəticəsi, xərcləri, habelə səmərəliliyinin müəyyənləşdirilməsi və idarə edilməsi qaydasına uyğun olaraq müəyyənləşdirilməli və idarə edilməlidir.

Layihələrin müvəffəqiyyətlə idarə edilməsində inteqrasiya əhəmiyyətli rol oynayır. İnteqrasiya prosesinə layihə tələblərinin, işlərinin və nəticələrinin uyğunlaşdırılması aiddir. Mürəkkəblilik nə qədər çox və maraqlı tərəflərin gözləntiləri nə qədər fərqli olarsa, inteqrasiyaya yanaşma bir o qədər mürəkkəb olar.

Layihələrin idarə edilməsi prosesi ətraflı plan tərtib edilməklə tələb olunan işlərə nəzarəti daha da gücləndirir.

“Layihənin idarə edilməsi planı” üçün müxtəlif terminlərdən istifadə olunur. Layihənin idarə edilməsi bütün fərdi planları, məsələn, keyfiyyət planını, maraqlı tərəflərin idarəetmə, layihə kommunikasiyası, təchizat, müqavilə və yekun nəticə planlarını vahid halda birləşdirir.

Layihənin idarə edilməsi planları cəlb olunan şəxslər tərəfindən qəbul edilməli, təsdiqlənməli və onlar haqqında maraqlı tərəflərə ətraflı şəkildə məlumat verilməlidir.

Layihə rəhbəri üçün tövsiyələr:

- 1. Layihəni və onun məzmununu, o cümlədən mövcud qərarları və sənədləşməni təhlil edin.*
- 2. Layihənin tələbləri əsasında layihənin idarə edilməsi konsepsiyasını hazırlayın, müvafiq maraqlı tərəflərlə təklifləri müzakirə edin və layihə idarəçiliyi üzrə müqaviləyə əsasən müştəri ilə razılığa gəlin.*
- 3. Layihənin idarə edilməsini planlaşdırın və layihənin idarə edilməsi komandasını, metodlarını, texnikalarını və alətlərini yaradın.*
- 4. İntegrasiya planlarını, o cümlədən kontekstin idarə edilməsini planlaşdıraraq, uyğunsuzluqları aşkarlayın.*
- 5. Layihələrin idarə edilməsi planlarını və dəyişiklikləri icra edin və onları nəzarətdə saxlayın, layihələrin idarə edilməsi haqqında hesabat verin.*
- 6. Əldə edilmiş məlumatları toplayıb şərh edərək, bu barədə uyğun maraqlı tərəflərə məlumat verin.*
- 7. Layihənin idarə edilməsi üzrə müvəffəqiyyət və uğursuzluqları qiymətləndirin, toplanan bilikləri gələcək layihələrə ötürün və tətbiq edin.*

2.6. Layihənin idarə edilməsi metodologiyasının tətbiqi mexanizmi

Layihənin uğurla həyata keçirilməsində bütün iştirakçılar maraqlı olmalıdır. Onlar aşağıdakı formada xarakterizə olunurlar:

- **investorlar** – qoyduqları sərmayələri və nəzərdə tutulan faizləri geri alırlar;
- **sifarişçi** – layihə nəticəsindən bəhrələnərək müvafiq gəlir əldə edir;

- **podratçı** – layihəni uğurla yerinə yetirdiyi üçün müqavilədə nəzərdə tutulan vəsaiti alır;
- **subpodratçılar** – yerinə yetirilən iş və xidmətlərə görə əməkhaqqı və müqavilədə nəzərdə tutulan vəsaitlər alırlar;
- **layihənin rəhbəri və onun komandası** – müqavilə üzrə əməkhaqqı, işin nəticəsinə görə müvafiq mükafat alırlar;
- **dövlət orqanları** – bütün iştirakçılardan vergi tutur, o cümlədən müvafiq ictimai, sosial və ekoloji ehtiyacların ödənilməsinə təmin edirlər;
- **istehlakçılar** – onlara lazım olan mal və məhsulları əldə edir, bu məhsullara görə ödəniş layihə xərclərinin kompensasiyasını həyata keçirir və layihənin fəal iştirakçılarının qazandığı gəliri təşkil edir;
- **digər maraqlı tərəflər** – özlərinin iqtisadi və qeyri-iqtisadi maraqlarını həyata keçirirlər.

Layihələrin idarə edilməsi üzrə metodların tətbiqi hansı təşkilatlar və hansı layihələr üçün zəruridir?

Layihələrin idarə edilməsinin ənənəvi tətbiq sahəsinə, adətən mürəkkəb və dinamik dəyişən sahələr daxil olmuşdur, məsələn, neft-qaz və enerji sahələri, müdafiə, sənaye və digər mürəkkəb mülki obyektlərin tikintisi, habelə yüksək səviyyəli texnologiyaları misal göstərmək olar. Ancaq son zamanlar layihələrin idarə edilməsi üzrə metodların tətbiqinə adi həyatımızda da rast gəlmək olar.

Hər bir konkret halda layihələrin idarə edilməsi metodologiyasının tətbiqi zərurətini müəyyənləşdirmək üçün ən azı aşağıdakı parametrləri qiymətləndirmək lazımdır:

- layihənin mürəkkəblik dərəcəsi;
- layihəni əhatə edən mühitin dinamik dəyişkənliyi;
- layihənin zəruriliyinin dəqiq və tam əsaslandırılması;
- layihənin digər fəaliyyət növləri ilə inteqrasiyası;
- layihənin çoxfunksiyalılıq dərəcəsi.

Bu parametrlərin əksəriyyəti müsbət qiymətləndirildiyi halda, layihələrin idarə edilməsi sisteminin tətbiqi əhəmiyyətli hesab olunur.

Layihələrin idarə edilməsi metodologiyası layihə icraçılarına aşağıdakı xarici və daxili faktorlarla bağlı olan maneələri dəf etmək imkanı verir:

- qeyri-sabit iqtisadi şərait;
- məhdud resursların düzgün paylanması;
- devalvasiya dövründə itkiyə yol verilməməsi;

- mürəkkəb və gərgin vəziyyətdə düzgün idarəetmə;
- rəqabət mühitində inkişaf etmək;
- sosial problemləri nəzarətdə saxlamaq;
- ekoloji dəyişikliklər və tələblərə dərhal cavab vermək;
- istehlak bazarının problemlərini çevik həll etmək;
- işin keyfiyyətinin artırılması istiqamətində müvafiq tədbirlər həyata keçirmək.

Şübhəsiz ki, bütün bu problemləri həll etmək üçün yalnız layihələrin idarə edilməsi metodologiyasının tətbiqi kifayət etmir. Ancaq təcrübə göstərir ki, layihələrin idarə edilməsinin sistemli şəkildə tətbiqi sifarişçiyə dəyişilən mühitə asan uyğunlaşmaq imkanı verir və az itkiyə səbəb olur.

Bu dəyişikliklərin təhlil olunmaması, onlara nəzarət edilməməsi və həmin dəyişikliklərin layihənin idarə edilməsi prosesində nəzərə alınmaması aşağıda mənfi nəticələrin meydana çıxmasına səbəb ola bilər:

- iştirakçıların gəlir və mənfəətinin azalması;
- layihə xərclərinin və layihənin başa çatdırılması müddətinin artması;
- öhdəliklərin pozulmasına görə cərimələrin artması;
- istifadə olunan əmək və material resurslarına qoyulan məhdudiyyətlərin artması;
- yeni texnoloji innovativ həllərdən istifadə edilməməsi;
- elmi tədqiqat işlərinin tətbiq olunmaması və təcrübədə istifadə edilməməsi;
- yeni məhsulun istehlak bazarına çıxarılmasında gecikmə və digər problemlər;
- qərarların qəbul edilməsində tələskənlik və bununla əlaqədar meydana çıxan qaçılmaz xərclər;
- investisiyaların səmərəliliyinin azalması və layihə məhsulunun alıcılıq qabiliyyətinin azalması;
- layihə məqsədinə nail olmaq üçün real müddətlərin müəyyənləşdirilməsi problemləri.

Qeyd olunan məsələlərdən aydın olur ki, ilk növbədə texnologiya, daha sonra isə layihəni əhatə edən mühit dəyişir. Bu zaman daha çox təşkilati struktur və inzibati idarəetmə mexanizmi daha çox təzyiqə və dəyişkənliyə məruz qalır. İnsanlar isə daha çox konservativ təbiətə malik olduqları üçün hər hansı

bir kiçik dəyişikliyin mövcudluğuna razı deyillər. Beləliklə, aşağıdakı nəticəyə gəlmək olar:

1. Təşkilatın texnoloji vəziyyəti, elmi-texniki, sosial-iqtisadi və infrastrukturunu kimi bütün digər komponentlərin dəyişdiyi şəraitdə onun rəqabətə dözümlülüyünü reallaşdırmaq məqsədilə vaxtında biznes prosesinin yenidən təşkili, habelə struktur dəyişikliyinə həyata keçirilməsi tələb olunur.
2. Yeni biznes prosesinin və təşkilati strukturun qaydaları ilə işçi heyəti tanış edilməli və onlar üçün müvafiq təlimlərin təşkili zəruridir.
3. Uyğunlaşdırma prosesini daha da tezləşdirmək üçün layihələrin idarə edilməsi metodlarından yararlanmaq lazımdır.
4. Təşkilat daxilində layihələrin həyata keçirilməsində peşəkar layihə menecerindən ibarət komandanın formalaşması nəticənin uğurlu olması ehtimalını daha da artırır.

Bundan başqa, layihələrin idarə edilməsi metodologiyasının tətbiqi aşağıdakı layihələr üçün daha səmərəli ola bilər:

- son məhsulu dəqiq və tam formada təsvir olunan layihələr üçün;
- nəticələrin əldə edilməsi ilə bağlı olaraq müddət, xərclər və digər xüsusi parametrlər üzrə tələblər irəli sürülən layihələr üçün;
- təşkilatın nüfuzuna birbaşa təsir edən və strateji əhəmiyyətli layihələr üçün;
- layihə dəyərinin, eləcə də itkilərin yüksək olması riski olan eksklüziv layihələr üçün.

Təşkilatdaxili reallaşdırılan bütün növ layihələrin, xüsusən dövlət proqramları çərçivəsində və portfelindəki layihələrin həyata keçirilməsində layihələrin idarə edilməsi metodologiyasının tətbiqi xüsusi rol oynayır. Bu səbəbdən xüsusi yanaşma tələb edən layihələr üçün xüsusi metod və üsulların işlənilməsi zərurəti yaranır.

Layihələrin idarə edilməsi metodologiyasına aşağıdakı məsələlərin hər biri ayrı-ayrılıqda daxil ola bilər:

- elmi-texniki və iqtisadi biliklərə əsaslanan metodlar;
- qərar qəbul etmə mexanizmi və psixologiyası;
- idarəetmə texnologiyası və innovasiya alətləri;
- idarəetmə strukturu və təşkilatın nəzəriyyəsi;
- idarəçilik və liderlik prinsipləri və nəzəriyyəsi.

Belə bir nəticəyə gəlmək olar ki, layihələrin həyata keçirilməsi zamanı layihələrin idarə edilməsi metodologiyasından və alətlərindən bir qayda olaraq istifadə etmək lazımdır. Bu yanaşma problemləri daha dəqiq şəkildə müəyyənləşdirməyə və onun rəasional həll yollarını göstərməyə imkan yaradan başlanğıc və konseptual mərhələdə daha faydalıdır.

Görünür, layihələrin idarə edilməsinin ideya və metodologiyasına yiyələnmək hamıya lazımdır və xüsusən istənilən problemin həlli zamanı bu yanaşmanın əhəmiyyəti daha da aydın nəzərə çarpır. Sadə və orta mürəkkəb dərəcəli layihələri layihələrin idarə edilməsi metodlarının xüsusi texniki və proqram təminatı vasitələrindən yararlanmadan belə, idarə etmək mümkündür. Lakin mürəkkəb və mühüm layihələrin idarəsi layihə komandasının mövcudluğunu tələb edir.

Beləliklə, layihələrin idarə edilməsi metodologiyasının zəngin imkanlarından istifadə olunması və mənimsənilməsi xərclərin və səhvlərin minimumlaşdırılmasına imkan yaradacaqdır. Bu da, şübhəsiz, məqsədyönlü fəaliyyətin bütün sahələrində idarəetmə və təşkilatçılıq mədəniyyətini daha da yüksəldəcəkdir.

III fəsil

LAYİHƏ İDARƏÇİLİYİ ÜZRƏ ƏSAS BİLİKLƏR

GİRİŞ

Layihənin ideyadan başlayaraq başa çatana qədərki həyat yolu boyunca bir vəziyyətdən digər vəziyyətə keçməsi onun mahiyyətini müəyyənləşdirən və müvəffəqiyyətini şərtləndirən bir sıra parametrlər və göstəricilərin dəyişməsi ilə səciyyələnir. Layihənin parametrlərinin məcmusu mahiyyət etibarilə idarəetmənin predmetini təşkil edir. Beləliklə, layihələrin idarə edilməsi layihənin həyata keçirilməsi üçün dəyişikliklərin idarə edilməsidir.

Hər bir layihədə bu tipli idarəetmə obyektləri kifayət qədər ola bilər. İdarəetmə obyekti layihənin növündən və layihə mühitinin xüsusiyyətlərindən asılı ola bilər.

Layihələrin idarə edilməsində dörd əsas fakt mövcuddur:

- layihənin predmet sahəsinin idarə edilməsi;
- keyfiyyətin idarə edilməsi;
- müddətin idarə edilməsi;
- xərclərin idarə edilməsi.

Bundan başqa, dörd digər inteqrasiya funksiyası da mövcuddur:

- risklərin idarə edilməsi;
- işçi heyətinin idarə edilməsi;
- müqavilə və layihə təminatının idarə edilməsi;
- əlaqələrin idarə olunması və məlumat təminatı.

Layihə yuxarıda sadalanan funksiyalar əsasında aşağıdakı vacib meyarlar əsas götürülməklə, qiymətləndirilə bilər:

- texniki baxımdan icra olunması (layihənin predmet sahəsi və keyfiyyətin idarə olunması);
- rəqabətə davamlılıq xüsusiyyəti (keyfiyyət, müddət və xərclərin idarə olunması);
- işin həcmi (müddət və xərclərin idarə olunması);
- həyat qabiliyyəti göstəriciləri (layihənin predmet sahəsi, dəyəri və risklərin idarə olunması);

- layihənin həyata keçirilməsinin səmərəliliyi (iştirak edən şəxsi heyət, əlaqələrin idarə olunması, maddi-texniki təminat sisteminin idarə olunması). İndi isə bütün bunları təfərrüatı ilə nəzərdən keçirək.

IPMA ICB standartları:

Layihələrin idarə edilməsi

İdarəetmə dedikdə təşkilatı istiqamətləndirən və nəzarət edən struktur, layihələrin idarə edilməsi anlayışında isə təşkilatı struktura, xüsusilə layihə işlərinə aid idarəetmə nəzərdə tutulur.

Layihələrin idarə edilməsinə idarəetmə strukturunun müəyyənləşdirilməsi, tətbiq edilən qaydalar, proseslər və metodlar, qərar qəbuletmə prosedurlarında məhdudiyətlər, maraqlı tərəflərin öhdəlikləri və vəzifələri, risklərin təhlili, habelə onların idarə olunması kimi aspektlər daxildir. Layihələrin idarə edilməsi üzrə konkret standartlar və tapşırıqlar layihənin sponsoruna və ya layihənin rəhbər komitəsinə (layihəyə cavabdeh olan struktur bölməyə) həvalə edilir.

Layihələr və əməliyyatlar

Layihələrin idarə edilməsi ümumi idarəetmə prinsiplərinə uyğun olmasına baxmayaraq, layihələrin müvəqqəti və unikal xüsusiyyətlərinə malik olduğu üçün onların idarə edilməsi təşkilatın ümumi idarəetmə prinsiplərindən fərqlənir.

*Təşkilatlar müəyyən bir məqsədə çatmaq üçün fəaliyyət göstərir. Ümumiyyətlə, bu fəaliyyəti **prosedurlar** və **layihələr** kateqoriyasına da bölmək olar. Prosedurlar ilə layihələr arasında fərq ondan ibarətdir ki, prosedurlar davamlı olaraq təşkilatın biznes prosesi əsasında işçi heyət tərəfindən həyata keçirilir, layihələr isə qeyri-müntəzəm xarakter daşıyaraq müvəqqəti yaradılmış heyət tərəfindən idarə edilir.*

3.1. Layihənin predmet sahəsinin idarə edilməsi

Layihənin predmet sahəsi layihənin məqsədini, layihədəki iş və tapşırıqları, onların həcmi və tələb olunan digər resursları əhatə edir. Layihənin həyata keçirilməsi prosesində layihənin predmet sahəsinin bütün tərkib hissələri dəyişikliklərə məruz qalır:

- layihə çərçivəsində həyata keçirilən işlər zaman keçdikcə dəyişdirilə bilər;

- layihələrin yerinə yetirilməsi prosesində işlərin həcmi tam dəyişilə və ya dəqiqləşdirilə bilər;
- tələb olunan material ehtiyatları da işlər kimi dəyişilir.

Predmet sahəsinin idarə edilməsinin mahiyyəti elə bu dəyişikliklərin idarə edilməsindən ibarətdir və layihənin məqsədi, konsepsiyası, planlaşdırılması, uçotu, monitorinqi və s. digər prosedurların həyata keçirilməsi vasitəsilə reallaşdırılır.

Layihənin predmet sahəsinin modelinə aşağıdakı prosedurlar daxildir:

- konsepsiyanın işlənməsi;
- predmet sahəsinin müəyyənləşdirilməsi;
- işlərin icraçılar üzrə paylanması;
- hesabatlar;
- nəzarət sisteminin formalaşdırılması;
- layihənin başa çatdırılması.

3.2. Müddətin idarə edilməsi

Müddət layihənin müvəffəqiyyət meyarlarından biri sayılır.

Müddət layihənin əsas ehtiyat mənbəyi olmaqla xüsusi diqqət tələb edir, çünki itirilmiş vaxt ağır nəticələrə gətirib çıxara bilər.

Müddətin idarə edilməsi funksiyaları layihənin predmet sahəsinin idarə edilməsi funksiyaları ilə sıx şəkildə bağlıdır və o, özündə layihənin başlanma və tamamlanma vaxtını, onun davamlılığını, baş verən mühüm hadisə və yerinə yetirilən işlərin hər birini əks etdirir. Eyni zamanda, bura müddətin optimallığı, vaxt resursundan düzgün istifadə olunması, işlərin başa çatdırılması, mərhələlər və s. layihə ilə bağlı hallar üzrə proqnozların verilməsi, arzu olunmayan kənarçıxımların aradan qaldırılması üzrə qərarların qəbulu funksiyaları aiddir.

Müddətin idarə edilməsi funksiyaları layihənin təhlili, təqvim planlaşdırılması, işlərin yerinə yetirilmə qrafikinə nəzarət və düzəlişlər prosesi vasitəsilə həyata keçirilir.

IPMA ICB STANDARTLARI:

Vaxt və layihə fazaları

Vaxt dedikdə strukturlaşdırma, ardıcılıq, qiymətləndirmə, işlərin planlaşdırılması, o cümlədən iş üzrə resursların bölgüsü, layihənin həyata keçirilmə

müddəti və vaxtı-vaxtında monitorinqi və ona nəzarət başa düşülür. Bu aspektlər böhran yolu diaqramında göstərilməlidir.

Layihənin həyat yolu modelləri və onların vaxt məhdudiyyətləri sənaye və sahibkarlıq fəaliyyəti üçün səciyyəvi hesab olunur. Məsələn, tikinti sahəsində istifadə edilən modellər istehsalat və ya logistika sahəsində istifadə edilən modellərdən fərqlənir. Eyni zamanda, “Tədqiqat və İnkişaf” (R&D modeli) üçün istifadə olunan modellər Təchizat Zənciri və ya informasiya-kommunikasiya texnologiyası dəstəyi üçün işlədilan modellərdən fərqlənir.

Layihə fazası layihənin yerinə yetirilmə ardıcılığının zaman və dövrlərə görə bir-birindən ayrılması deməkdir. Layihənin bir fazası onun növbəti fazasının əsasında dayanır və layihənin nəticəsini və bütün qərarlarını əhatə edir. Hər bir faza müəyyənləşdirilmiş müddətdə müvafiq vəzifəni həyata keçirmək üçün mövcuddur. Fazanın modellərinin müxtəlifliyi layihənin mürəkkəbliyi və onun idarəetmə prinsipi ilə bağlıdır. İş müddətində konkret tapşırıqlar və ya faza məhdudiyyətləri, habelə onlar arasında olan interval üçün əsas mərhələdən istifadə edilir.

Xüsusi məqsədlər və ya məhdudlaşdırılmış faza vəziyyəti yarandıqda mərhələlərdən istifadə oluna bilər.

Təcrübədə layihə fazaları üst-üstə düşə bilər (məsələn, paralel mərhələlər, sürətli layihələndirmə). Proqramlarda fazalar, adətən ayrı-ayrı layihələrdə tətbiq olunur. Portfellər üzərində nəzarət müəyyən zaman intervallarında həyata keçirilir. Adətən, portfelləri növbəti ilə və ya təşkilatın növündən asılı olaraq bir neçə ilə planlaşdırmaq məqsədilə yığıncaqların və qərarvermə mərhələlərinin illik dövrü nəzərdə tutulur. Layihələrin bütün portfelinin izlənilməsini, resursların düzgün şəkildə bölüşdürülməsini reallaşdırmaq və lazım olduqda müəyyən düzəlişlərin həyata keçirilməsi üçün layihə portfelinin cari vəziyyəti təhlil edilməlidir.

Müddət qrafikinin əsas məqsədi hansı işlərin nə zaman yerinə yetiriləcəyini müəyyənləşdirmək və bu qrafik əsasında müvafiq işlərin ardıcılığını təmin etməkdir. Alt-layihələrin və iş çoxluğunun qarşılıqlı fəaliyyətinin planlaşdırılmasına işlərin icra müddəti və onların idarə olunması prosedurları aiddir. Vaxt qrafiklərinin müxtəlifliyi işlərin prioritetliyi, xüsusi resurslar və ilin fəsiləri ilə səciyyələnir. Müəyyən faza və ya iş üçün zəruri olan vaxt çərçivəsində qeyri-müəyyənlik yarandıqda, qrafikə “vaxt ehtiyatı” daxil etmək lazımdır.

Layihə rəhbəri üçün tövsiyələr:

1. İşləri müəyyən edin və əlaqələndirin.
2. Müddət qrafikini qiymətləndirin.
3. Layihəni və fazanı planlaşdırın.
4. Resursları bölüşdürün və balanslaşdırın.
5. Planlaşdırılmış və faktiki vəziyyəti müqayisə edin və zəruri hallarda proqnozlara yenidən baxın.
6. Dəyişikliklərlə bağlı vaxt qrafikinə nəzarət edin.
7. Toplanmış bilikləri sənədləşdirin və gələcək layihələrdə tətbiq edin.

3.3. Xərclərin idarə edilməsi

Xərclər layihənin həyata keçirilməsi və onun nəticələrinin dəyərləndirilməsi prosesində əsas göstəricilərdən biridir, bu səbəbdən xərclərin layihələrin idarə olunması əsas obyektlərdən biri sayılır.

Xərclərin idarə edilməsi funksiyalarına layihə ilə bağlı çəkilən xərclər üzrə smetanın, maliyyələşdirmə və büdcə mənbələrinin müəyyənəndirilməsi, pul axınının, gəlir və mənfəətin proqnozlaşdırılması, xərcə və pul vəsaitinin daxil olmasına nəzarət və xərclərin artımı ilə əlaqədar qərarların qəbul edilməsi daxildir.

Xərclərin idarə edilməsinin başlıca vəzifəsi layihənin büdcə çərçivəsinə riayət olunması və onun həyata keçirilməsi nəticəsində nəzərdə tutulan gəlirin əldə edilməsidir. Qeyri-sabit iqtisadiyyatın hökm sürdüyü şəraitdə layihə üzrə yatırılan sərmayənin səmərəliliyinin təyin edilməsi metodları xərclərin idarə edilməsinin əsasında durmalıdır.

IPMA ICB STANDARTLARI:

Xərc və maliyyə

Layihə üzrə xərc və maliyyənin idarə edilməsi dedikdə, layihənin həyat yolu dövründə bütün xərclərin planlaşdırılması, monitorinqi, o cümlədən layihənin erkən fazalarında layihənin qiymətləndirilməsi və xərclər smetası üçün lazım olan bütün fəaliyyətlərin məcmusudur.

Layihə xərclərinin idarə edilməsi dedikdə, hər bir iş çoxluğunun, alt-sistemlərin və bütün layihə xərclərinin qiymətləndirilməsi və ümumi layihə büdcəsinin tərtib edilməsi nəzərdə tutulur. Bura, həmçinin layihənin müxtəlif mərhələ

lələrində xərclənən və planlaşdırılan xərclərə qarşı faktiki xərclərin müqayisə edilməsi, qalan xərclərin qiymətləndirilməsi, eləcə də yekun xərclər smetasının yenilənməsi daxildir. Yekun nəticələr üzrə xərclər ölçülməli və hesablanmalıdır. Dəyişikliklərlə bağlı xərclər hesablanmalı, razılaşdırılmalı və sənədləşdirilməlidir.

Layihə xərclərinə ofis və dəstək xidmətləri kimi üst maddələrin müvafiq qaydada bölüşdürülməsi daxildir. Layihə büdcəsinə isə nəzərdə tutulmayan xərclərin, itkilərin və ya artıq xərclərin maliyyələşdirilməsi üçün ehtiyatda saxlanan pul vəsaitləri daxildir. Vəsaitlər, həmçinin risklərin müvəffəqiyyətlə idarə edilməsi və imkanların reallaşdırılması kimi nəticələri əhatə etmək üçün xərclənir.

Layihə, proqram və portfelin idarə edilməsinin tətbiqi yeni əməliyyatların təhlil edilməsinə şərait yaradır və layihə və proqramlar başa çatdıqdan sonra xərclər ilə bağlı yaranmış vəziyyəti nəzarətdə saxlayır. Layihənin həyat yolu dövründə layihə üzrə xərc maddələrinin və ya faktiki əməliyyat hesablarının bölüşdürülməsi əsas müzakirə mövzusunə çevrilə bilər.

Haqqı ödənilən işlərin həcmi layihənin faktiki nəticəsinə və ödənişlə bağlı razılaşdırılmış müqavilə şərtlərinə uyğun olmalıdır. Layihənin idarə edilməsi təchizatın faktiki vəziyyətini, hansı işlərin hesab-fakturada qeyd ediləcəyini və resursların hazırkı istifadəsini (məsələn, sub-podratçının fakturalaşdırılması, vaxt cədvəllərində göstərilən saatlar) yoxlamaq, nəzarət etmək və anlamaq üçün bir sıra üsullar tətbiq edilir. Bu, layihə xərcləri haqqında hesabat vermək və nəzarət etmək üçün baza rolunu oynayır.

*Layihədə **maliyyənin idarə edilməsi** onun bütün fazalarında istənilən zaman intervalında tələb olunan maliyyə resursu haqqında məlumatın alınmasını təmin edir. Bəzi resurslar layihə xərclərindən, vaxt qrafikindən və ödəniş şərtlərindən birbaşa asılı olur. Layihələrin idarə edilməsi metodologiyasının tətbiqi nəticəsində mövcud maliyyə resursları təhlil edilir və ən az və ya ən çox sərf olunan xərclərə nəzarət edilir.*

Layihənin həyat yolu dövründə gözlənilməyən xərclər üzrə vəsaitlər olmalıdır. İstifadə olunan avans ödənişlər xüsusi ehtiyatla emal edilməlidir. Xərclər baxımından vəsaitlərin mədaxil və məxariclərinin hesablanması, habelə qiymətləndirilməsi aparılmalıdır. Müvafiq tədbirlər və əks əlaqə sistemi idarəetmə fəaliyyətini tamamlamalıdır.

Layihənin maliyyələşdirilməsi dedikdə vəsaitlərin düzgün və səmərəli xərclənməsi nəzərdə tutulur. Daxili vəsait, bank kreditləri, yaratmaq-ışlətmək-

köçürmək, yaratmaq-özəlləşdirmək-işlətmək-köçürmək (BOT və ya BOOT) kimi mənbələrdən yararlanmaqla layihələri, proqram və portfəlləri müxtəlif üsullarla maliyyələşdirmək mümkündür. Təşkilat, adətən bu cür məsələlərdə xəzinədar funksiyasını yerinə yetirir və ya bu məsələlərə rəhbərlik edir. Konkret layihə üçün bu variantlar yenidən nəzərdən keçirilməli və münasib vaxtda layihənin icrasına başlamaq üçün uyğun variantlardan biri seçilməlidir.

Xərclərin qiymətləndirilməsi

Xərclərin qiymətləndirilməsində əsas məqsəd layihədə nəzərdə tutulan işləri tamamlamaq üçün tələb olunan resurslar üzrə xərcləri və bütövlükdə layihə xərclərini idarə etməkdir.

Xərclərin qiymətləndirilməsi üzrə ölçü vahidi işçi saati və ya əsas vəsaitlərin köhnəlməsi kimi ölçü vahidləri ilə müvafiq məzənnəyə uyğun ifadə oluna bilər. Layihənin icra müddəti uzandığı halda valyutanın zamana görə dəyəri və məzənnəyə uyğun qiyməti nəzərə alınmalıdır. Layihədə bir çox təkrar və ardıcıl işlər müşahidə olunduğu halda “Dolayısı öyrənmə” (ing. Learning Curves) metodundan, yəni dolayısı yolla təcrübə və bilik mübadiləsi metodundan istifadə oluna bilər. Layihənin planı işlənməyə bir və ya bir neçə valyuta istifadə olunduğu halda valyuta məzənnələri göstərilməlidir.

Gözlənilməz hallar üçün nəzərdə tutulmuş ehtiyat xərclər, adətən risklərin və qeyri-müəyyən vəziyyətin yarandığı zaman tətbiq edilir və bu halda xərclər dəqiq müəyyənləşdirilməli və layihənin xərclər smetasına əlavə olunmalıdır.

Büdcənin formalaşması

Büdcənin formalaşdırılmasında əsas məqsəd layihənin bütün işləri üzrə xərcləri müəyyən etməkdir.

İşlərin plan qrafikinə əsasən təyin edilmiş büdcə layihənin ümumi planını formalaşdırır. Bu plan qrafikə əsasən faktiki görülən işlərin məhsuldarlığını müqayisə etmək olur. Layihədəki işlər və onun icrası üçün ayrılmış vəsaitin xərclənməsinə nəzarətin həyata keçirilməsi cavabdeh olan hər bir təşkilat üçün böyük əhəmiyyət daşıyır. Büdcə, adətən layihənin qiymətləndirilməsi əsasında müəyyən edilir. Layihədəki xərclərin qiymətləndirilməsi ilə layihə büdcəsinin formalaşması bir-birilə sıx əlaqəlidir. Xərclərin qiymətləndirilməsi ilə layihənin ümumi dəyəri təyin olunur və nəticədə xərclərin harada və nə zaman artacağı, eyni zamanda işlərin necə idarə ediləcəyi müəyyənləşdirilir.

Xərclərin qiymətləndirilməsi “obyektiv ölçmə” üsulu əsasında büdcənin

formalaşması prosesində həyata keçirilir. Obyektiv ölçmə alətləri işləri dəqiq və aydın şəkildə ölçməyə imkan verir. Xərclərin yerinə yetirilməsinin qiymətləndirilməsi prosesindən əvvəl obyektiv ölçmələrin tətbiq edilməsi məsuliyyəti və obyektivliyi daha da artırır.

Layihədəki işlər üçün nəzərdə tutulmamış, yalnız gözlənilməyən hallar üçün nəzərə alınmış ehtiyat büdcə fondu idarəetməyə nəzarət məqsədilə və ya müəyyənləşdirilmiş riskləri idarə etmək üçün yaradılaraq ondan istifadə edilir. Həmin ehtiyat fondunun xərcləri və onunla bağlı risklər tam formada və aydın şəkildə müəyyən olunmalıdır.

Xərclərə nəzarət

Xərclərə nəzarət sisteminin təşkilində əsas məqsəd ayrılmış vəsaitlərin təyinatı üzrə xərclənməsini təmin etmək, yaranmış uyğunsuzluqları yoxlamaq və müvafiq tədbirlər həyata keçirməkdir.

Xərclərə nəzarətin məqsədi, eyni zamanda layihə xərclərinin hazırkı vəziyyətini qiymətləndirmək və hər hansı bir uyğunsuzluğu müəyyənləşdirmək üçün əsas xərcləri büdcə qrafiki ilə müqayisə etmək, xərcləri proqnozlaşdırmaq və neqativ halların qarşısını almaq üçün müvafiq ehtiyat tədbirlərini həyata keçirməkdir. Əsas xərclərə edilən dəyişikliklər 4.3.6. bəndində verilmiş "Dəyişikliklərə nəzarət" proseduruna uyğun olaraq həyata keçirilməlidir. İşlər başladıqdan sonra layihənin icra vəziyyəti, o cümlədən büdcə xərcləri, faktiki xərclər və işlərin tamamlanması ilə bağlı hesablanmış xərclər haqqında məlumatlar toplanılır. Xərcləri qiymətləndirmək üçün işlərin mövcud vəziyyəti və ya gələcək işlərin yerinə yetirilməsi üzrə proqnozlaşdırılan tarixləri haqqında məlumatları toplamaq tələb olunur. Planlaşdırma işlərinin yarımçıq olması, layihənin tərkibində gözlənilməz dəyişikliklər, texniki problemlər, avadanlıqda olan nasazlıqlar və ya təchizatçı ilə bağlı yaranan çətinliklər kimi xarici amillərin təsiri nəticəsində kənarçıxma halları müşahidə oluna bilər. Səbəbindən asılı olmayaraq formalaşmış büdcə qrafikində xərclər üzrə dəyişikliklərin həyata keçirilməsi və ya qısamüddətli tədbirlər planının işlənilməsi hazırlanması ümumi dəyişikliklərin idarə edilməsinə gətirib çıxarır.

Layihə rəhbəri üçün tövsiyələr:

1. Layihə, proqram və portfel xərclərinin idarə edilməsi sistemi haqqında qərar verin.
2. Hər bir işin xərclərini, o cümlədən artıq xərcləri hesablayın və qiymətləndirin.

3. *Xərclərin monitoring və nəzarət sistemini, o cümlədən inflyasiya və məzənnənin idarə edilməsi sistemini yaradın.*
4. *Xərclərin məqsədini müəyyən edin.*
5. *Faktiki resurslardan istifadəni, sərf olunan məsrəf və xərcləri hesablayın.*
6. *Bütün dəyişiklikləri və xərcləri nəzərə alın.*
7. *Dəyişkənliklərin və səbəblərin təhlilini aparın, faktural xərclərə qarşı planlaşdırılmış xərcləri müqayisə edin.*
8. *Xərc tendensiyalarını və yekun xərcləri proqnozlaşdırın.*
9. *Dəyişikliklərin edilməsi mexanizmini hazırlayıb həyata keçirin.*
10. *Dəyişikliklərlə bağlı xərclər smetasını yeniləyin.*
11. *Toplanmış bilikləri sənədləşdirin və gələcək layihələrdə tətbiq edin.*

3.4. Risklərin idarə edilməsi

Risk layihənin məqsədlərinin əldə olunmasına müəyyən zərər vura bilən, gözlənilməyən hadisələrin yaranmasına səbəb olan, layihəyə və onun elementlərinə təsir göstərən bir parametrdir.

Risk üç faktorla səciyyələnir:

- layihəyə mənfi təsir göstərən hadisələr;
- hadisələrin yaranma ehtimalı;
- hadisələr nəticəsində layihəyə dəyən zərərin dəyərləndirilməsi.

Risklərin idarə edilməsi layihənin həyata keçirilməsi zamanı risk dərəcəsinin minimuma endirilməsi və ehtimal olunan ziyanın layihə iştirakçıları arasında paylanması, başqa sözlə, həmin riskli hadisələrin təhlili, dəyərləndirilməsi və aradan qaldırılması ilə bağlı tətbiq olunan metodların məcmusudur.

Bütün layihələr və layihələrin əksər aspektləri bu və ya digər şəkildə riskə məruz qalır. Bu risklərə aşağıdakıları aid etmək olar:

- maliyyə riskləri;
- texniki və ya texnoloji risklər;
- təşkilati və idarəetmə riskləri;
- siyasi-iqtisadi və sosial risklər və s.

Risklərin idarə edilməsi layihə üzrə risklərin yaranma ehtimalının yüksək olduğu hallarda tətbiq edilir və aşağıdakıları təhlil etmək lazım gəlir:

- Riskin müəyyənləşdirilməsi
 - Gözlənilməyən hadisələr
 - Gözlənilən hadisələr
 - Daxili hadisələr
 - Daxili texniki faktorlar
 - Hüquqi faktorlar.
- Risk dərəcəsinin azaldılması
 - Sığorta sistemi
 - Təsirlərin təhlili
 - Antirisk tədbirləri
 - Risk hadisələrinə reaksiya vermək
 - Risklərlə bağlı verilənlər bazasından istifadə etmək.

IPMA ICB STANDARTLARI:

Risk və imkanlar

Risk və imkanların idarə edilməsi ilkin ideyadan tutmuş, layihənin bağlanması qədər layihənin həyat yolunun bütün fazalarında baş verən daimi prosesi əhatə edir. Layihənin bağlanmasından sonra layihə müddətində risk və imkanların idarə edilməsi üzrə qazanılan təcrübələr gələcək layihələrin müvəffəqiyyətli olmasına mühüm töhfə verir.

Layihə meneceri özünün və layihə komandasının bütün üzvlərinin fəal işləməsi, risklərə və imkanlara hazır olması, risklərin idarə edilməsi prosesinə ciddi yanaşması, bu prosesə maraqlı tərəfləri cəlb etməsi və lazım olduqda layihə risklərinin idarə edilməsini dəstəkləmək məqsədilə, məsləhətçi kimi müvafiq ekspertlərin məsləhətini əldə etmək üçün məsuliyyət daşıyır.

Hər hansı bir konkret risk əsasında yaranmış qeyri-müəyyən vəziyyətin tənzimlənməsi metodu ardıcılıq prinsipinə əsaslanır: yəni mürəkkəb obyektlərin qiymətləndirilməsi mümkün olmadığı halda qeyri-müəyyən vəziyyətin qiymətləndirilməsi metodu vasitəsilə və ya bu tipli mürəkkəb obyektləri daha da kiçik obyektlərə parçalamaqla qiymətləndirməni həyata keçirmək olar.

Nəzərə almaq lazımdır ki, xərclərin alt-maddələr üzrə smetasının məbləğində olan uyğunsuzluqlar, ümumi xərc maddəsində olan uyğunsuzluqdan azlıq təşkil edir. Layihənin xərclər smetasında olan uyğunsuzluğu azaltmaq üçün daha çox uyğunsuzluqların mövcud olduğu həmin xərc maddələri smetanın qeyri-müəyyənliyini azaltmaq məqsədi ilə bölünür. Proseslərin dekompozisiyası

bütün xərclərin ən aşağı həddinə qədər uğurla həyata keçirilir. Bu metod layihənin ümumi smetasında olan qeyri-müəyyənliyi azaltmaq üçün layihədəki işlərin icra müddətinin qiymətləndirilməsində tətbiq edilir.

Risk və imkanların keyfiyyət qiymətləndirilməsi risklərin əhəmiyyətinə görə, onların təsiretmə, eləcə də hadisənin başvermə ehtimalından asılı olaraq təsnif edilir. Bu təsnifat hər bir risk və imkanların yarandığı halda müvafiq strategiyanın seçimi zamanı istifadə olunur. Məsələn, siz riski aradan qaldıra, azalda, paylaşdıra, ötürə və ya ondan sığortalana, nəzərdə tutulmayan hallar üçün plan hazırlaya və ya onu passivləşdirə bilərsiniz. İmkanlar üçün də oxşar strategiyalar qəbul edilir. Yol verilməyən risklər və həyata keçiriləcək imkanlar müvafiq cavab tədbirləri planının hazırlanmasını tələb edir. Cavab tədbirləri planı kompetensiyanın əsas üç elementi üzrə layihə prosesinə təsir göstərə bilər. Yeni risk və imkanlar meydana çıxdıqda və ya onların əhəmiyyəti dəyişdikdə cavab tədbirləri planına nəzarət olunmalı və davamlı şəkildə yenilənməlidir.

Risk və imkanların qiymətləndirilməsi onların təsirini ölçən kəmiyyət ilə nəticələnir.

Monte-Karlo analizi və “Qərarlar ağacı”, eləcə də ssenarinin planlaşdırılması risk və imkanların keyfiyyət qiymətləndirilməsi üzrə səmərəli üsullara nümunə olaraq göstərilir.

Risklərin müəyyən edilməsi

Risklərin müəyyən edilməsi – layihə məqsədinə çatmaqda müsbət və ya mənfi təsir göstərə bilən risk hadisələrini və onların xüsusiyyətlərini müəyyənləşdirməkdir.

Yeni risklərin yarandığı və ya layihənin həyat yolu dövründə risklərin xarakteri dəyişdiyi üçün onların müəyyənləşdirilməsi təkrarolunan (iterativ) proses hesab edilir, yəni risklərin qiymətləndirilməsi daim həyata keçirilməlidir. Layihəyə potensial cəhətdən mənfi təsir göstərən risklər “təhlükələr”, layihəyə potensial cəhətdən müsbət təsir göstərən risklər “imkanlar” adlanır. Müəyyənləşdirilmiş bütün risklər 4.3.30-cu bənddə “Risklərin işlənməsi” bölməsində təsvir edilən meyarlara uyğun şəkildə nəzərdən keçirilir.

Risklərin müəyyənləşdirilməsi prosesində bütün iştirakçılar, o cümlədən layihənin sifarişçisi, sponsoru, layihə meneceri, layihə komandasının üzvləri, icraçı menecerlər, istifadəçilər, risklərin idarə edilməsi üzrə ekspertlər, rəhbər komitənin digər üzvləri və konkret sahə üzrə mütəxəssislər iştirak etməlidirlər.

Risqlərin qiymətləndirilməsi

Risqlərin qiymətləndirilməsində əsas məqsəd gələcək fəaliyyətlə bağlı təyin olunan risqləri qiymətləndirmək, onların prioritetliyini müəyyən etmək və risqlərə qarşı tədbirlər planını hazırlamaqdır. Riskin qiymətləndirilməsinə, eyni zamanda hər hansı bir riskin meydana çıxma ehtimalının, risk meydana çıxdığı halda isə layihə məqsədlərinə təsir edən müvafiq amillərin nəticələrinin qiymətləndirilməsi daxildir. Risqlər daha sonra vaxta görə və marağı olan əsas tərəflərin qiymətləndirdiyi risk prioritetlərinə görə sıralanır.

Riskin qiymətləndirilməsi 4.3.31-ci bəndində qeyd edilmiş "Risqlərə nəzarət" proseduruna uyğun olaraq layihə boyu həyata keçirilən daimi prosesdir.

Risqlərin işlənməsi

Risqlərin işlənməsi dedikdə tədbirlər planının işlənilib hazırlanması, imkanları daha da artırmaq üçün fəaliyyət planının hazırlanması və layihə məqsədinə çatmaqda yarana biləcək təhlükələrin azaldılması kimi prosedurlar nəzərdə tutulur.

Risqlərin işlənməsi üçün əsas tələblərdən biri də layihədəki işləri və resursları layihə büdcəsinə və ya iş qrafikinə əlavə etmək və bunun nəticəsində gözlənilən risqlərin təsirlərini nəzərə almaqdır. Risqlərin təsviri risqlərə uyğunlaşdırılmalı, problemin öhdəsindən gəlmək baxımından səmərəli olmalı, layihə konteksti çərçivəsində vaxtılı-vaxtında və real şəkildə yerinə yetirilməli, iştirak edən bütün tərəflərə aydın olmalı və müvafiq şəxsə tapşırılmalıdır.

Risqlərin işlənməsi proseduruna risqlərin azaldılması, kənarlaşdırılması və ya riskin meydana çıxdığı hallarda istifadə ediləcək gözlənilməz hallar üçün alternativ strateji planların işlənilib hazırlanması üzrə tədbirlər daxildir.

Risqlərə nəzarət

Risqlərə nəzarət edilməsində məqsəd risqlərə qarşı tədbirlərin həyata keçirilməsi və ya layihənin dayanması riskinin azaldılmasıdır.

Risqlərə nəzarət etmək üçün müəyyənləşdirilən risqləri müşahidə etmək, meydana çıxan risqləri qiymətləndirmək və təhlilini aparmaq, gözlənilməz hallar üçün alternativ strategiyadan yararlanmaq, monitoring keçirmək, səmərəliliyi qiymətləndirmək və antirisk tədbirlərini genişləndirmək lazımdır.

Yeni risqlər meydana çıxdıqda və ya əsas mərhələyə keçdikdə layihə risqləri layihənin həyat yolu boyu mütəmadi olaraq qiymətləndirilir.

Layihə rəhbəri üçün tövsiyələr:

1. Riskləri və imkanları müəyyənləşdirin və qiymətləndirin.
2. Risklərə və imkanlara cavab tədbirləri planı işləyin, təsdiq edin və məlumat verin.
3. Risklər və imkanlar üçün təsdiqlənmiş cavab tədbirləri planının təsiri nəticəsində dəyişən layihənin yeni planını işləyin.
4. Müddət və xərcləri qiymətləndirin.
5. Yeni riskləri müntəzəm şəkildə qiymətləndirin, riskləri yenidən dəyərləndirin, cavab tədbirlərini planlaşdırın və layihənin planına dəyişiklik edin.
6. Risk və imkanlara cavab tədbirləri planına nəzarət edin.
7. Toplanmış bilikləri sənədləşdirin və gələcək layihələrdə tətbiq edin. Risklərin müəyyən edilməsi alətlərini yeniləyin.

3.5. İşçi heyətinin idarə edilməsi

Layihə ofisinə müxtəlif ixtisasa malik olan mütəxəssislər cəlb edilir. Layihənin icrası müddətində cəlb edilən işçi heyətinin sayı müxtəlif ola bilər.

İşçi heyətinin idarə edilməsi üzrə funksiyalara daxildir:

- Layihənin işçi heyətinin sayının və ixtisasının müəyyənləşdirilməsi;
- Namizədlərin seçilməsi, işə qəbulu və işdən çıxarılması;
- İşçilərin vəzifə bölgüsünün aparılması;
- İşçilərin ixtisasının artırılması, məsuliyyət dərəcəsinin müəyyənləşdirilməsi;
- İşçilərə komanda formatında işləmək şəraitinin yaradılması;
- Meydana çıxan münəfiq halların aradan qaldırılması və s.

İşçi heyətinin idarə edilməsində əsas məqsəd layihə məqsədlərinə nail olmaq üçün insan resurslarından optimal istifadə olunmaqdır.

- İnzibati aspektlər:
 - Xidməti münasibətlər;
 - Əməkhaqqı və qiymətləndirmə;
 - Əmək qanunvericiliyi və tənzimlənməsi.
- Əlaqələrin və münasibətlərin tənzimlənməsi:
 - Layihənin kənar iştirakçıları;
 - Layihənin işçi heyətinin üzvləri;
 - Layihənin komandası.

ISO 21500 STANDARTLARI:**Layihə heyətinin kompetensiyaları**

Layihələri uğurla həyata keçirmək və məqsədə nail olmaq üçün layihələrin idarə edilməsi sahəsi üzrə kompetensiyalı insanlar tələb olunur. Bu insanlar layihənin məqsəd və vəzifələrinə tələb olunan standartlar çərçivəsində nail olmaq üçün əldə etdikləri kompetensiyaları əməlləri ilə göstərməli və daim inkişaf etdirməlidirlər.

Layihə komandasının hər bir üzvü layihəni uğurla bitirmək üçün bilikli və təcrübəli əməkdaşları layihə işinə cəlb etməlidir. Mövcud və tələb olunan kompetensiya dərəcəli mütəxəssis çatışmadığı halda yarana biləcək riskləri nəzərdən keçirmək və aradan qaldırmaq lazımdır.

Layihələrin idarə edilməsi üzrə kompetensiyalar aşağıdakı kateqoriyalara bölünür, lakin aşağıdakılarınla məhdudlaşdırılmır:

– **Texniki kompetensiya:** layihələrin idarə edilməsi proseslərinin strukturlaşdırılmış qaydada həyata keçirilməsini nəzərdə tutan biliklərdir.

– **Davranış kompetensiyası:** layihələr çərçivəsində fərdi xüsusiyyətlərin inkişafı ilə bağlı olan biliklərdir.

– **Kontekst kompetensiyası:** təşkilati mühitdə layihələrin idarə edilməsi ilə bağlı olan biliklərdir.

Peşəkar inkişaf və ixtisasartırma strategiyasının əsasında, yəni təşkilat daxilində və ya xaricində təlimlərin keçirilməsi, beynəlxalq seminarlarda iştirak və s. bilik və bacarığın artırılmasına yönəlmiş bütün tədbirlər kompetensiya səviyyələrini artırma bilər.

Heyətin idarə edilməsi

Heyətin idarə edilməsi dedikdə planlaşdırma, seçmə, tədris, əməyin səmərəliliyi və heyətin stimullaşdırılması da daxil olmaqla layihə və ya proqramlara aid bütün insan resurslarının idarə edilməsi aspektləri nəzərdə tutulur.

Heyətin inkişaf etdirilməsi hər bir təşkilatın əsas maraqlarından biri hesab edilir. Həm təşkilat, həm də layihə komandası tərəfindən əməkdaşlara yeni vərdişlər və təcrübə əldə etmək imkanları təqdim olunur. Məlumdur ki, layihə işlərinə bilik və bacarığına görə mütəxəssislərin təyin edilməsi təşkilatın inkişafı üçün vacib şərtlərdən biridir. Digər tərəfdən, layihə işləri layihələrin idarə edilməsi sahəsində bilik və bacarığı olan müvafiq kompetensiya dərəcəsinə malik insanlara həvalə edilməlidir. Layihə işlərinin yerinə yetirilməsi üçün zəruri olan peşəkar keyfiyyətlərə malik adamları bir komandaya toplamaq, konkret

layihənin ehtiyaclarının ödənilməsi üçün onların sonrakı inkişafını təmin etdir-mək və layihənin tələblərinə uyğunlaşdırmaq layihənin uğuruna birbaşa təsir göstərən amillərdən biridir. Əgər layihə komandasının üzvü öz vəzifəsinin öhdəsindən gələ bilmirsə və ya o, öz funksiyasını səmərəsiz yerinə yetirirsə, on-da layihənin rəhbəri həmin əməkdaşın struktur bölmə rəhbərinə müraciət edə-rək, onun mövcud metodlarla kompetensiyasını artırmağa imkan yaratmalıdır. Bu da nəticə vermədikdə onu daha təcrübəli əməkdaşla əvəz etməlidir. Resurs-ların əldə edilməsində mövcud olan məhdudiyyətləri və layihə təşkilatında mə-suliyyət bölgüsünü nəzərə alaraq, layihə rəhbərləri bəzi hallarda heyətin seçil-məsi zamanı müəyyən güzəştlərə getməyə məcbur olurlar. Lakin bu güzəştli se-çim müəyyən şərtlər əsasında razılaşıdırılaraq həyata keçirilməlidir.

Heyətin inkişaf etdirilməsi – layihə rəhbərinin və layihə təşkilatının insan resursları üzrə müvafiq struktur bölməsi rəhbərinin birbaşa məsuliyyətidir.

Layihə, proqram və portfəllərin rəhbərlərinin, layihə komandası üzvləri-nin səmərəliliyini və fəaliyyət göstəricilərini qiymətləndirmək üçün əks əlaqə və geniş anket-qiymətləndirilməsi metodlarından istifadə etmək lazımdır. Ətraflı anket-qiymətləndirilməsində layihə komandasının üzvünün biliyini, təcrübəsini, komandada işləmək qabiliyyətini, fərdi xüsusiyyətlərini və onun layihə yönümlü fəaliyyətinin nəticələrini özündə əks etdirən suallar qoyulur. Belə anket dörd müxtəlif şəxs tərəfindən doldurulmalıdır: qiymətləndirilən şəxsin özü, onun bir-başa rəhbəri, layihə komandasının rəhbəri və sifarişçi.

Layihə komandasının üzvlərinin mükafatlandırılması proseduru onların fəaliyyət göstəriciləri əsasında aparılır və insan resursları üzrə struktur bölmə və birbaşa rəhbərlərinin rəyi əsasında həyata keçirilir.

Layihə rəhbəri üçün tövsiyələr:

1. Bilik, bacarıq, təcrübə, davranış, eləcə də tələb edilən layihə resursları-nın tələblərini müəyyənləşdirin.
2. İnsanları düzgün seçin və ya bundan əvvəl müvəffəqiyyətlə layihələri başa vuran mütəxəssislərlə layihə komandasını formalaşdırın.
3. Layihə komandasının hər bir üzvünə onun vəzifə təlimatını izah edin və şəxslərin şəxsi keyfiyyətlərini, motivasiyalarını, maraqlarını və hədəflə-rini qiymətləndirin.
4. Hər bir fərdin və komandanın planlaşdırılmış və faktiki fəaliyyətini ida-rə edin. Plandan kənarlaşma hallarını yoxlayın, izah edin və müvafiq dəyişikliklər etməklə hər bir işçiyə öz kompetensiyasına uyğun iş tapşı-

rın. Heyətin idarə edilməsi tam şəkildə həyata keçirilməli və müasir tələblərə cavab verməlidir.

5. *Heyətdə aparılan dəyişikliklərin və komanda üzvlərinin motivasiyasının monitorinqini aparın.*
6. *Əməkdaşların fəaliyyət sahəsi ilə bağlı, o cümlədən şəxsi problemlər və inkişaf imkanlarını müzakirə etmək üçün komanda üzvünün birbaşa meneceri ilə müntəzəm olaraq əlaqə saxlayın.*
7. *Layihə bağlanan zaman komandanın hər bir üzvünü tutduqları vəzifələrdən azad edin və onları təşkilatın müvafiq struktur bölmələrinə keçirin. Bu yanaşma təşkilatda layihə məhsulunun uzunmüddətli və səmərəli olmasını təmin edəcəkdir.*
8. *Öyrənilmiş bilikləri sənədləşdirin və gələcək layihələrdə tətbiq edin.*

3.6. Müqavilələrin idarə edilməsi

Müqavilə iki və daha çox tərəflərin razılaşmalarını və şərtlərini özündə əks etdirən hüquqi sənəd sayılır. Müqavilə tərəflərin öhdəliklərini və hüquqlarını müəyyən edən sənəddir. Müqavilənin formalaşmasına olan tələblər aşağıdakılardır:

- müqavilədə əsaslandırma qısa, dəqiq, sistemli və birmənalı (ikimənalı fikirlərə yol verməmək) olmalıdır;
- müqavilə tam əhatəli, aydın və anlaşılmalı formada yazılmalıdır;
- müqaviləyə əlavə olunan sənədlər nömrələnməli və müqavilədə istiqamətlər üzrə müvafiq bəndlərdə qeyd olunmalıdır;

Müqavilə proqramların və layihələrin məqsədləri çərçivəsində bağlanmalı və layihə məhsulunun alınmasına xidmət etməlidir.

Müqavilələrin idarə olunması əsas məsələlərdən birini təşkil edir. Peşəkar ekspertlərin rəyinə əsasən müqavilələrin düzgün idarə olunması layihənin uğurunun yarısı deməkdir. Müqavilələrin idarə edilməsi funksiyasına daxildir: konkret fəaliyyət ilə bağlı strategiya; informasiya və reklam işi; müqavilə üzrə cəlb edilən subyektlərin nomenklatura və müddəti; konkret təkliflərin hazırlanması; alış, müsabiqə, tender və s. yolu ilə tədarükçülərin seçilməsi; sənədlərin hazırlanması; müqavilələrin bağlanması; onların yerinə yetirilməsinə nəzarət; başa çatan müqavilələr üzrə hesabatlar və s.

3.7. Kommunikasiyaların idarə olunması

Layihənin idarə edilməsi prosesində layihənin bütün iştirakçılarının qarşılıqlı əlaqələrinin düzgün təşkil edilməsi və zəruri məlumatlarla təmin olunması vacib məsələlərdən biri sayılır.

Layihənin miqyası və mürəkkəbliyi, onun əhatə dairəsi, iştirakçıların və maraqlı tərəflərin sayı həm əlaqələri, həm də məlumatların paylanması və əhatə dairəsini daha da genişləndirir. Bu idarəetmə funksiyalarına, adətən layihənin bütün iştirakçıları və onun əhatə dairəsi üçün zəruri məlumatların yığılması, ötürülməsi, işlənməsi, çeşidlənməsi və şərh edilməsi daxildir. Bu halda məlumat mübadiləsinin iki növü nəzərə alınır:

- Formal: informasiya texnologiyasından istifadə etmək yolu ilə;
- Qeyri-formal: şəxslərarası əlaqə və müxtəlif yığıncaqlar vasitəsilə.

Layihədə kommunikasiya vasitələrinin idarə edilməsi işçi heyətinin idarə edilməsi ilə sıx şəkildə bağlıdır.

3.8. Layihələrdə münaqişələrin idarə edilməsi

Layihələr müqavilələr əsasında həyata keçirilir. Bu proses həm ayrı-ayrı mütəxəssislərin, müxtəlif podrat və subpodrat təşkilat və firmaların müəyyən iş və xidmətləri yerinə yetirməsi üçün cəlb edilməsi, həm də layihənin tələb olunan resurslarla təmin edilməsi, o cümlədən texniki avadanlıqlar, materiallar və s. digər resursların alınması əsasında baş verir.

Layihələrin idarə edilməsi prosesində münaqişə halları labüddür. Layihəni yerinə yetirmək üçün strukturlar müəyyənləşdirilir, daxili və xarici əlaqələr qurulur, iştirakçılar təyin edilir, vəzifələr bölüşdürülür və resurslar mənimsənilməyə başlanılır. Bu prosedurların hər birində münaqişə elementi mövcuddur. Bu münaqişələr şəxsi münasibətlərdən başlayaraq təşkilatlararası münasibətlərə qədər inkişaf edə bilər. Bu zaman layihə rəhbəri münaqişələrin idarə edilməsi modellərini tətbiq etməklə layihənin yerinə yetirilməsinə təsir edən və layihədə risk yaradan halları aradan qaldırır. Beləliklə, layihə meneceri münaqişələr menecerinə çevrilir. Bu fəsil belə halların izahatı ilə bağlıdır.

Layihələrin idarə edilməsində yaranmış münaqişələrin növləri, layihə rəhbərinin münaqişələrdə rolu, münaqişələrin nəticələri, münaqişənin digər işlərə təsiri və onun idarə edilməsi modelləri kimi mövzular bu fəsildə öz əksini tapmışdır.

Münaqişələrdə layihə rəhbərinin rolu

Burada münaqişələrin yaranması və inkişafı mexanizmləri, qanunauyğunluqları haqqında biliklər sistemi nəzərdən keçirilir, daha dəqiq desək – konfliktologiya elminin bir hissəsi öyrənilir. Buraya həm də münaqişələrin idarə olunması prinsipləri və texnologiyaları da daxildir. Layihə rəhbəri, adətən münaqişələrin həll edilməsi üzrə menecer sayılır. O, vaxtının çox hissəsini münaqişələrə həsr edir. Nadir hallarda layihə rəhbəri şəxsən bu və ya digər qərarı dərhal qəbul etməklə münaqişəni həll edə bilər. Əksər hallarda layihə rəhbəri qərarın qəbul edilməməsinə tələsməməlidir. O, münaqişə yaranan tərəfləri və müvafiq vəziyyəti öyrənməli, sonra isə tərəflərdən birini müdafiə etməli və ya layihənin nəticəsinə təsir göstərmək üçün əlavə məlumat əldə etməlidir. Rəhbər bu vəziyyətdə öz bilik və bacarığından istifadə etməlidir. Burada çox nadir ustalığı – heç də hamının malik olmadığı şəxsi davranış ustalığı tələb edilir. Münaqişələrin yaranma səbəblərini dərk etmək, hakimiyyət metodlarından istifadə etmək layihə rəhbərinə münaqişəli vəziyyətdə işləmək üçün çox vacibdir.

İstehsalatda, sənaye müəssisələrində və s. istənilən təşkilatlarda münaqişə ilə bağlı klassik yanaşmanın mahiyyəti ondadır ki, münaqişə yaranmamalıdır. Məsələn, riyaziyyat üzrə alim Teylor bəyan edirdi ki, onun nəzəriyyəsinin və düsturlarının nəticələri həyatda tətbiq olunsaydı, münaqişələr birdəfəlik aradan qalxardı. Digər alimlər etiraf edirlər ki, bütün təşkilatlarda münaqişə ocağı mövcuddur və onlar sosial planda dağıdıcı xarakterə malikdirlər, lakin menecerlər özlərində müvafiq sosial vərdisləri aşılaya bilsələr, münaqişələri aradan qaldıra bilərlər və nəticədə işdə harmoniya və əməkdaşlıq mühiti yaranmış olar.

Müşahidələr göstərir ki, münaqişə bütün sosial münasibətlərdə mövcuddur və qaçılmazdır, sadəcə, onun dərəcəsini nəzərə almaq lazımdır. Münaqişənin həlli asan məsələ deyildir, yadda saxlamaq lazımdır ki, menecerlər münaqişənin həllində bir tərəfi razı saldıqları halda, digər tərəflə münaqişəyə girə bilərlər. Bu səbəbdən bu, böyük bir elm, bilik, bacarıq və istedaddır. Bu elmi dərinlən öyrənmək hər bir menecer üçün tələbdir.

Layihələrdə münaqişələrin növləri

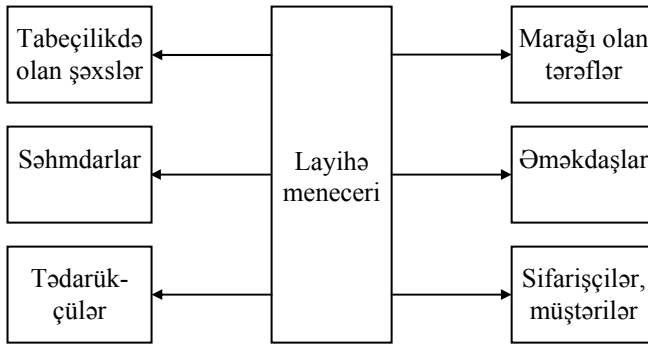
Layihələrin idarə edilməsi prosesində menecerlər əsasən beş münaqişə növü ilə rastlaşırlar:

- Şəxslərarası münaqişə.
- Qrupdaxili münaqişə.
- Qruplararası münaqişə.

- Təşkilatdaxili münaqişə.
- Təşkilatlararası münaqişə.

Şəxslərarası münaqişə. Bir çox hallarda menecerlər arasında və ya menecer ilə işçilər arasında müəyyən məsələlər üzrə fikirayrılığı yarana bilər. Məsələn, təşkilatda aparılan islahat zamanı menecer ilə ixtisara düşən və ya iş yerini dəyişənlər arasında münaqişə yaranır. Digər nümunə kimi, iş yükünün düzgün və bərabər paylanmaması nəticəsində, məsələn, bir işçi digərindən daha çox işləyir, lakin əməyi eyni qiymətləndirilir və s. (Şəkil 3.8.1).

Layihə menecerini əhatə edən münaqişələri belə təsvir etmək olar:



Şəkil 3.8.1. Layihə menecerinin münaqişə mühiti

Bu tipli münaqişələr, adətən eyni səlahiyyətlərə malik olan və ya vəzifə bölgüsü zamanı iki şəxs arasında baş verir. Layihədə işin yerinə yetirilməsində müxtəlif yanaşmalar və fikirayrılığı da münaqişəyə səbəb olur.

Qrupdaxili münaqişələr. Qrupdaxili münaqişələrin yaranmasına əsas səbəblərdən bir neçəsi aşağıdakılardır: qrup üzvləri arasında iş bölgüsünün düzgün aparılmaması; heyət üzvləri ilə bağlı ədalətsiz qərarların verilməsi; resursların düzgün paylanmaması; işçilərin motivasiyasında və qrup üzvlərinin bəzilərinin dəstəklənməsində subyektiv yanaşmalar və s.

Qruplararası münaqişə. Bu münaqişə iki qrup arasında baş verir və yaranma səbəbi hər qrupun özünəməxsus məqsədinin və ya yanaşmasının olması ilə bağlıdır. Qruplararası münaqişənin yaranmasının əsas səbəblərdən münaqişə mənbəyinin müəyyən edilməməsi, qrup daxilində işçilərin vəzifə və səlahiyyətlə-

rinin digər qrupa elan edilməməsi, resursların bölgüsü zamanı ədalətsiz rəqabətin aparılması və digər bu kimi amilləri misal göstərmək olar.

Təşkilatdaxili münaqişə. Təşkilatdaxili münaqişə struktur bölmələri arasında və ya vəzifəli şəxslər arasında yaranır. Təşkilatdaxili münaqişənin başlıca səbəbi təşkilatın rəhbəri ilə bağlıdır. Bəzən təşkilat rəhbərləri özünə güvənmədiyi üçün, yəni işçilərlə səmimi olmaması, yalan danışması və s. xüsusiyyətləri ilə işçilər arasında münaqişə mühiti yaradırlar. Digər səbəb kimi, təşkilat rəhbərinin idarəetmə strukturuna görə təcəllik prinsipinə riayət etməməsi, yəni təşkilat rəhbərinin struktur bölmə rəhbərinin təcəlliyində olan işçiyə birbaşa göstərişlər verməsi və ya idarəetmə strukturunu düzgün qurmaması hallarını göstərmək olar. Təşkilatdaxili münaqişənin digər səbəblərindən biri də səlahiyyət bölgüsü ilə, səlahiyyətlərin düzgün bölünməməsi, birinin digərinə aid olan səlahiyyətlərinə toxunması, vəzifə səlahiyyətlərini aşması ilə bağlıdır. Digər tərəfdən, işçilərdə mövcud olan ambisiya münaqişə mənbəyinin yaranmasına da səbəb kimi göstərilir. Bütün bunların yaranmasının ən başlıca səbəbi təşkilatlarda biznes prosesinin düzgün qurulmamasıdır.

Təşkilatlararası münaqişə. Təşkilatlararası münaqişə iki və daha çox təşkilat arasında yarana bilər. Avropa ölkələri iqtisadçılarının fikrincə, bu münaqişə növü rəqabət aparıcı şirkətlər arasında baş verdiyindən təbii hesab edilir. Lakin bəzən münaqişələr təşkilatlar və səhmdar qrupları arasında resursların paylaşılması ilə bağlı olaraq da yarana bilər.

Münaqişənin nəticəsi

Münaqişə həmişə normal inkişafa mane olan və bütün prosesləri inkişafdan saxlayan bir haldır və ona görə də ondan yaxa qurtarmaq lazımdır. Belə hallarda ənənəvi və qeyri-ciddi yanaşma layihələrin idarə edilməsi prosesinə və layihələrin inkişafına mənfi təsir edə bilər. Lakin konfliktologiya sahəsi üzrə bəzi mütəxəssislər etiraf edirlər ki, layihələrin idarə olunması prosesində yaranmış münaqişələrin mənfi nəticələri ilə yanaşı, müsbət xüsusiyyətləri də mövcuddur. Alimlər münaqişəni əsasən üç səviyyəyə bölərək, hər səviyyənin təsir dairəsini açmışdır:

- *Mübahisə:* Bu proses zamanı müzakirələr aparılır və vəziyyətlə bağlı yeni imkanlar açılır.
- *Rəqabət:* Bu proses zamanı əsasən “birincilik” ideologiyası xüsusi yer

tuttur. Hər iki tərəf məqsədə birinci və daha yaxşı nail olmaq üçün rəqabət aparır. Bu rəqabət, eyni zamanda onların yaradıcılıq fəaliyyətinin artırılmasına stimül verir.

- *Münaqişə*: Tərəflərdən biri digərinə məqsədə çatmaqda mane olduğuna görə potensial təhlükə yaradır.

Münaqişənin yaranmasında əsas səbəblərdən biri də təşkilati strukturun düzgün formalaşmasıdır. Məsələn, bəzi idarəetmə strukturlarında iki rəhbər mövcuddur: birinci, inzibati rəhbər və ya layihə meneceri, ikinci, funksional rəhbər. Bu halda işçilər texnoloji proseslər üzrə funksional rəhbərə, idarəetmə sahəsində isə layihə menecerinə tabe olurlar. Lakin layihə meneceri və funksional menecerin rolları belə bir strukturda “aydın” olsa belə, onların vəzifələri əsl həqiqətdə kəşifir və əksər hallarda onlar bir yerdə işləməli, qarşıya çıxan problemləri birlikdə həll etməli olurlar. Funksional və layihə menecerlərinin müxtəlif cavabdehlik öhdəlikləri və onlara olan tələblərin müxtəlif olmasına baxmayaraq, aralarında bəzən münaqişə də yaranır. Buna səbəb vəzifələrin dəqiq şəkildə müəyyən edilməməsi, qeyri-müəyyənlik, bir işi bir neçə işçiyə tapşırmaq kimi hərəkətlər ola bilər.

Tərəflərin münaqişəyə girməsi münaqişənin artmasına səbəb olur. Bu, daha çox məhdud resurslar üzrə rəqabət aparılan layihələrdə özünü göstərir. Məsələn, daha fəal və faydalı insan resursunun bölgüsündə layihə və funksional menecerlər arasında münaqişə yaranır.

Kollektivdə ünsiyyət və canlı əlaqələr mühüm rol oynayır. Təcrübə göstərir ki, canlı ünsiyyət virtual elektron məkandakı ünsiyyətə nisbətən daha səmərəlidir və problemin daha da asan yolla həll edilməsinə yardım edir. Münaqişələrin yaranma səbəblərindən biri də canlı ünsiyyətin olmamasıdır. Adətən layihə iştirakçıları qlobal məqsədi yox, şəxsi maraqlarını və ya qrupunun marağını düşünürkən və bu zaman ünsiyyətin olmaması münaqişəyə gətirib çıxarır.

Münaqişə əsasən bu səbəblərə görə yaranır:

- ikimənalılıq və ya qeyri-səmimi mühit;
- maraqların kəsişməsi;
- ünsiyyətin olmaması və ona mane olmaları;
- tərəflərin birindən asılılıq;
- təşkilatda diferensasiya;
- tərəflərin birləşməsi;
- konsensus zərurəti;
- qeyri-etik davranış mühiti;
- əvvəllər mövcud olan və həll edilməmiş münaqişələr.

Tərəflərdən birindən asılı olmaq layihə mühitində çox asanlıqla yaranır. Adətən layihə meneceri işçi heyətini dəstəkləmək üçün funksional menecerdən asılı olur. Layihə menecerləri, eyni zamanda layihə işlərinin keyfiyyəti baxımından funksional menecerlərdən və işçi heyətindən asılı olur. Yerdə qalan işçilər də, öz növbəsində, işlə əlaqədar təlimatların və təqvim planının verilməsi ilə bağlı layihə menecerindən asılı olurlar. Digər tərəfdən, iki menecerdən biri işçilərə tələb olunan səviyyədə himayədar olmadığı halda münaqişə yarana bilər.

Təşkilatlarda diferensasiya halı layihələrin idarə olunması prosesində açıq şəkildə özünü göstərən amillərdən biridir. Təşkilatda diferensasiyanın səviyyəsi nə qədər yüksəkdirsə, münaqişə də bir o qədər böyük olur. Layihə mühitində çoxpilləli idarəetmə sistemi həmişə problem yaratmış və eyni zamanda münaqişəyə və asılılıq vəziyyətinin yaranmasına səbəb olmuşdur. Menecerlər arasında yaranmış münaqişənin həll edilməsi üçün daha yüksək vəzifəli şəxslər cəlb olunmalıdır. O, funksional və layihə menecerlərinə formal şəkildə göstərişlər verməklə tarazlıq yarada bilər. Layihə meneceri layihə məqsədlərilə birbaşa bağlı olan şəxsdir. Funksional menecer layihənin texniki keyfiyyətinin dəstəklənməsinə görə məsuliyyət daşıyır və təşkilatın funksional şəraitinin bərqərar olması ilə daha çox məşğuldur.

Tərəflərin birləşməsi layihədə tarazlığın pozulmasına səbəb olur və bu da, adətən münaqişə yaradır, nəticədə qərar qəbul etmə prosesində tərəflərin balansını itirir və tərəflərin bir hissəsi qərar qəbul edilməsində iştirak edə bilmir. Hər iki tərəf müştərək qərar qəbul etməli olduqda münaqişə daha da güclənir. Layihədə nəzərdə tutulan işlərin bölgüsündə qərarlar funksional və layihə menecerləri tərəfindən müştərək formada qəbul edilməlidir. Nəinki insan resurslarının, hətta bütün növ resursların bölgüsündə rəhbərlik, layihə meneceri və funksional menecer müştərək qəbul edilməlidir. Belə hallar münaqişənin genişlənməsinə gətirib çıxara bilər. Bu məsələnin həlli üçün menecerlər arasında sıx ünsiyyətin yaranması tələb olunur.

Konsensus zəruriyyəti bütün tərəflərin ümumi razılığa gəlməsi deməkdir. Adətən layihənin nəticəsində marağı olan şəxslə, o cümlədən funksional menecer və layihənin uğurla başa çatmasını arzulayan layihə menecerləri arasında razılıq çox çətinliklə əldə edilir. Bir çox menecerlər konsensus əldə etmək üçün səsvermə yolu ilə həyata keçirilməsinə üstünlük verirlər.

Qeyri-etik davranış mühiti məhdudiyətlər ilə bağlı olduğu üçün həmişə münaqişəyə səbəb olur. İşçilər belə bir vəziyyətin yaranmasından əziyyət çəkirlər. İşçi həm funksional, həm də layihə menecerinin müəyyən etdiyi qaydalara

tabe olmalıdır. Menecerlər işə hər biri öz səviyyəsində işçinin yerinə yetirdiyi işləri qiymətləndirmək məqsədilə nəzarət sistemi təşkil edir. Bu isə menecerlər arasında münaqişə ilə nəticələnir.

Əvvəllər mövcud olan və həll edilməmiş münaqişələr - vaxtında həll edilməyən münaqişə adlanır. İşin bir çox aspektlərinin üstündən sadəcə keçilibsə və ya problemlər ört-basdır edilibsə, yaxud bu zaman kiminsə nüfuzundan, yaxud kompromisdən istifadə olunubsa, həll edilməyən münaqişə növbəti dəfə daha qabarıq şəkildə meydana çıxmağa bilər. Münaqişələr vaxtında qənaətbəxş şəkildə həll edilməyibsə, demək onlar hələ də mövcuddur və onlar layihənin idarə edilməsi prosesinə ciddi təsir göstərir.

Bütün bu şərtlər layihələrin idarə edilməsi prosesində qabarıq şəkildə özünü göstərdiyinə görə münaqişənin yaranması ehtimalı yüksəkdir. Layihə menecerinin vəzifələrindən biri münaqişələri həll etmək və dağıdıcı nəticələrdən uzaqlaşdırmaqdır.

Əsas münaqişə mənbələri aşağıdakı 3.8.1 cədvəlində göstərilmişdir.

Cədvəl 3.8.1. Layihələrdə münaqişələrin yaranma səbəbləri

Münaqişələr	Səbəblər
Layihədə işlər arasında qoyulmuş prioritetlərdən irəli gələn münaqişə	Layihə iştirakçılarının yerinə yetirəcəyi işlərin ardıcılığı ilə bağlı fikir ayrılığı
İnzibati prosedurlardan irəli gələn münaqişə	Layihənin necə idarə edilməsi ilə bağlı fikir ayrılığı
Texniki məsələlərdən və kompromislərdən irəli gələn münaqişə	Texniki məsələlərin həllində və ümumi kompromis variantlarda razılığın əldə olunmaması
İnsan resursları ilə bağlı münaqişə	Layihə komandasının qeyri-peşəkar və bacarıqsız işçilər ilə formalaşması
Qiymət, xərclər və dəyər ilə bağlı münaqişə	İşlərin və resursların düzgün qiymətləndirilməməsi, smetanın süni şəkildə şişirdilməsi və şəxsi marağın mövcudluğu
Layihədəki işlərin yerinə yetirilmə müddəti və vaxt cədvəli ilə bağlı münaqişə	Layihə işlərinin müddəti, ardıcılığı və təqvim üzrə planlaşdırılmasında qeyri-reallıq və tərəflərarası razılığın olmaması
Şəxsi münaqişələr	Fərdi yanaşmalar, fərdlərarası qeyri-normal münasibətlər və narazılıqlar

Layihə meneceri layihələrin idarə olunması prosesində istənilən münaqişə haqqında məlumatlı olmalıdır, hətta münaqişənin gələcəkdə yaranma ehtimalını qiymətləndirməyi bacarmalıdır. Eyni zamanda layihə meneceri layihə komandasında işçilər arasında gərgin münasibətlərin, qeyri-müəyyən səlahiyyətlərin yaranmasının, bir işçinin birdən çox rəhbərinin olmasının və s. kimi halların qarşısını almalıdır. Layihələrdə, adətən müvafiq stress və gərginlik halları olur, lakin nəticə layihənin uğurla başa çatması ilə qiymətləndirilir. İstənilən layihədə məhdudiyət gərginlik yaradır, xüsusən “Vaxt” parametri, yəni “Layihə bu müddətdə başa çatmalıdır” şərti böyük gərginliyə səbəb olur.

Bir çox layihələr həm təşkilat üçün, həm də sifarişçilər üçün həyati əhəmiyyət kəsb edir. Bunun nəticəsi olaraq, layihənin məqsədinə nail olmaq üçün layihə meneceri müəyyən gərginlik mühitində yaşamaq üçün çalışmalıdır.

Layihədəki işlərin vaxtında yerinə yetirilməsi və təqvim planlama cədvəli ilə bağlı yaranan münaqişələr layihədəki işlərin müddətə, ardıcillıq prinsipinə və müvafiq resurslara əsaslanır.

Münaqişə mənbəyinin əhəmiyyətinə görə əsas məsələlərdən biri də layihədə işlərin prioritetliyidir, yəni layihənin uğurla həyata keçirilməsi üçün layihədəki işlərin hansı ardıcillıqla yerinə yetirilməsində və hansı işə daha da üstünlük verilməsində yaranan fikir ayrılığı ilə bağlıdır. Bu münaqişə təkcə layihə komandası və digər köməkçi qruplar arasında yox, həm də layihə komandasının daxilində yaranabilir. İnsan resursları ilə bağlı yaranan münaqişə demək olar ki, layihənin həyat yolunun istənilən anında yaranabilir.

Münaqişələr layihənin həyat yolu və fazasından asılı olaraq dəyişir. Layihənin prioritetləri, inzibati prosedurlar və təqvim planlaşdırılması layihənin idarə olunmasında əsas alətlərdən biri hesab edilir. Əksər hallarda münaqişə layihənin prioritetləri ilə digər qrupların prioritetləri arasında yaranır. İnzibati prosedurlara layihələndirmə işləri, hesabat sistemi, layihə menecerinin səlahiyyətləri, resurslara nəzarət, təqvim planlaşdırılması və texniki göstəricilərin təsdiq edilməsi kimi əhəmiyyətli işlər daxildir. Təqvim planlarının tərtib edilməsi zamanı çox diqqətli olmaq lazımdır. Bu mərhələdə uğursuzluqlara düşməmək üçün səmərəli planlaşdırma işlərinin həyata keçirilməsi tələb olunur.

Beləliklə, daha intensiv hesab edilən aşağıdakı üç mənbə diqqət mərkəzində olmalıdır:

- prioritetlər;
- təqvim planları;
- inzibati prosedurlar.

Bu mənbələr çox erkən dövrdə, hətta layihələrin konsepsiyası formalaşdığı dövrdə mühüm əhəmiyyət daşıyır. Konsepsiya zamanı münaqişə təqvim planlarının təsdiqi ilə, planlaşdırma mərhələsində isə təqvim planlarının sıxlığı ilə əlaqədar yaranır.

İnzibati prosedurun yaratdığı münaqişə planlaşdırma mərhələsində daha az intensiv olur, texniki fikirayrılığından yaranan münaqişə planlaşdırmada daha qabarıq şəkildə meydana çıxır, belə ki, texniki tələblər layihə menecerini dəyəri və təqvim planını dəyişdirməyə məcbur edə bilər. Planlaşdırma mərhələsində münaqişə çox da güclü olmur, çünki menecerlə digər marağı olan tərəflər arasında mübahisəyə çevrilə biləcək məsələlər qabarıq görünür.

Layihənin icrası mərhələsində isə münaqişənin əsas mənbələri – təqvim planları, texniki yanaşma və insan potensialıdır. Bu mərhələdə layihəni icra etmək üçün təqvim planına riayət etmək çox vacibdir. Burada təqvim planlarının idarə edilməsi və onlara dəstək verilməsi böyük əhəmiyyət daşıyır. Texniki problemlər sistemlərarası inteqrasiyası zamanı yaranır. İnsan resursları ilə təminat icra mərhələsində çox ciddi problemə çevrilir. Bu mərhələdə prioritetlərdən yaranan digər münaqişələr mənbəyinin intensivliyi azalır.

Layihənin başa çatdırılması mərhələsində münaqişənin yaranma səbəbləri dəyişə bilər. Bu dəyişikliyə səbəb əsasən üç mənbədir: təqvim planları, şəxsi problemlər və insan resursları. Layihənin icrası zamanı təqvim planında yaranmış uyğunsuzluq layihənin başa çatması prosesini daha da mürəkkəbləşdirir və problemlər yaradır. Bu mərhələdə şəxsi münaqişə arxa planda qalır. Nəticədə, layihə iştirakçıları gələcəklə bağlı qeyri-müəyyənlik və gərginlik hiss edirlər. Təqvim planına ciddi riayət etmək məqsədilə gərginlik daha da artır.

Layihə meneceri yaranan münaqişələrlə birbaşa iş aparmalı olan şəxsdir, çünki məhz o, layihənin uğurla başa çatdırılmasına görə məsuliyyət daşıyır.

Münaqişənin təsiri

İşgötürən ilə işçilər arasında yaranan münaqişənin dərəcəsi onun yaranma səbəbindən və mənbəyindən asılıdır. Bu münaqişələr bir çox faktorlar ilə bağlı olduğu üçün fərqli şəkildə meydana çıxır.

Məlumdur ki, menecerlər layihə məqsədinə çatmaq və layihəni uğurla başa çatdırmaq məqsədilə təşkilatın bütün digər xərclərini optimallaşdırmağa, resurslardan səmərəli istifadə edilməsinə, əlavə xərc və zaman itkisinə yol verməməyə səy göstərirlər. Lakin nəzərə almaq lazımdır ki, münaqişələr həm təşkilatın daxilində, həm də təşkilatdan xaricdə baş verə bilər. Təşkilatdaxili münaqişələr bir neçə faktorla səciyyələnir:

- A. Texnoloji xarakter.** Təşkilatda texnologiyanın səviyyəsi münaqişələrin yaranmasına səbəb olan amillərdən biridir. Texnoloji cəhətdən zəif olan təşkilatlarda münaqişənin yaranması ehtimalı çox olur. Bunun əsas səbəbi qərar qəbuletmə prosesində subyektiv amillərin olması və hər bir subyektiv yanaşmanın arxasında insanlararası faktor özünü qabarıq şəkildə büruzə verir. Texnoloji həllərin çox olması biznes prosesinin daha düzgün aparılmasını təmin etmiş olur və işçilərin idarəetmə prosesinə təsiri azalır. Bunun nəticəsində icraçılar arasında fikirayrılığı olmadığı üçün münaqişələrin yaranmasına şərait yaradılmır. Buna görə təşkilatlarda texnoloji inkişaf rəhbər şəxslər üçün həmişə prioritet məsələ kimi qalmaqdadır.
- B. Kompromis.** Tərəflər arasında yaranmış problemlərin həllində tərəflərin birinə üstünlük yaradan vəziyyət münaqişənin dərinləşməsinə böyük təsir göstərir. Bu səbəbdən danışıqların aparılması və hər iki tərəfin təkliflərini araşdırması, lazım gəldikdə daha da geniş formatda müzakirəyə çıxarılması, nəticədə kompromis variant kimi həll yolunun göstərilməsi müsbət hal kimi qiymətləndirilir.
- C. Legitimlik.** Tərəflərdən biri o birinin danışıqlar aparmaq hüququna malik olmamasını hesab edirsə, onda onların arasındakı qarşılıqlı münasibətlər daha da mürəkkəbləşəcəkdir. Bu halda rəhbər və ya həmkarlar ittifaqı mühüm rol oynayır. Həmkarlar ittifaqının olmaması və ya fəaliyyəti zəif olan təşkilatlarda rəhbər şəxslərin təşkilatın mənafeyini üstün tutaraq həmişə işçilərə təzyiq etməsi və bu kimi hallar ən dəhşətli çəkişmələrin baş verməsinə gətirib çıxarır.
- D. Münaqişənin tarixi.** Münaqişənin tarixini unutmaq çətindir və onun unudulması yeni və daha da güclü münaqişəyə səbəb ola bilər. Fəaliyyət dövründə işçilər tərəfindən edilmiş xəyanət, qeyri-etik davranışlar və bu kimi digər xarakterik məsələlər münaqişələrin həllində mühüm rol oynayır.
- E. Şəxsiyyətlər.** Rəhbərlərin şəxsiyyəti idarəetməyə, o cümlədən rəislər və fəhlələr arasındakı münasibətə əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərə bilər. Rəhbərdə liderlik xüsusiyyətlərinin olması idarəetməni daha da səmərəli edir və ümumi işçi mühitinin yaranmasına əsas verir.
- F. Məhsul.** Məhsul kollektiv əməyinin nəticəsi olaraq yarana biləcək istənilən növ təzyiqlərin qarşısını almağa imkan yaradır. Məhsul əldə edərək məqsədə çatmaq münaqişələrin azaldılmasına təsir etdiyi kimi, insan əməyindən düzgün istifadə etməmək, məqsədyönlü lazımsız tapşırıqlar, qeyri-səmimi münasibətlər və s. hərəkətlər keyfiyyətsiz məhsul istehsalına gətirib çıxarır və bu da ən böyük münaqişə mənbəyi olaraq komandaya mənfə təsir göstərir.

Təşkilatdan *xaricdə* baş verən münaqişələr aşağıdakı faktorla səciyyələnir:

- A. Rəqabət.** Bazarda məhsula olan tələbatı daima nəzarətdə saxlamaq, vaxtaşırı bir məhsulu digəri ilə əvəzləmək və bu kimi rəqabətə dözümlülüyü təmin etmək xarici münasibətlərdə böyük əhəmiyyət kəsb edir və tərəflər arasındakı qüvvələr balansına təsir göstərir. Buna görə də yüksək rəqabət şəraitində sahibkarlar işçilər tərəfindən yarana biləcək təhlükədən daha çox asılı olurlar ki, bu da onların rəqabət bacarığını zəiflədə bilər.
- B. İştirakçıların loyallığı.** Rəhbər yaranmış vəziyyət ilə bağlı sui-istifadə hallarının qarşısını almağa qadirdisə, onda o, bu problemi tezliklə həll edər və işçilər eyni zamanda həmkarlar ittifaqı tərəfindən edilən təzyiqləri azaltmış olar. Müxtəlif həmkarlar ittifaqları arasındakı həmrəylik və əməkdaşlıq reallıqdan uzaq olan bir məsələdir.
- C. Aktiv dövr.** Aktiv dövr iştirakçının fəallığını əks etdirir və bu da ətraf mühitin dəyişməsinə böyük təsir göstərir. Bu dövrün ən yüksək fəallığı zamanı sahibkar bazarda məhsula olan tələbatı təmin etmək məqsədilə istehsalın daha da artırılmasına mane olması və təzyiqlərə məruz qalması heç də yaxşı hal kimi qiymətləndirilmir. Digər tərəfdən, tələbatın yüksək olmadığı dövrdə işçilər rəhbərliyə heç də güclü təsir göstərə bilmirlər.
- D. İnsan resursları.** İşçilərin birgə fəaliyyəti hadisələrə aşağıdakı təsirləri göstərə bilər:
- a) rəhbərlər tərəfindən xüsusi qruplar və ya birliklər formalaşdırılır və bu da həm rəhbərlərin öz maraqları üçün, həm də həmkarlar təşkilatının rolunda çıxış edərək ümumi yanaşmaya və ya ayrı-ayrı fikirlərə birgə münasibət bildirirlər.
 - b) işçilər öz təşəbbüsü ilə qruplaşaraq birgə yaranmış problemə münasibət bildirirlər.
 - c) işçilərin birgə fəaliyyəti özlərinə xas adət və ənənələrin qorunmasına və inkişaf etdirilməsinə xidmət edir.
- E. İctimai rəy.** İctimai rəyin tərəflərin birinə üstünlüyün verilməsi mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Rəhbərlər qətiyyətli addım atmağa çəkiniyi halda, ictimai rəy onları daha da güclü edər və tərəflərə bilavasitə və ya dolayısı yolla təsir göstərə bilər.
- F. Hökumət.** Hökumət rəhbərlər ilə işçilər arasında münasibətlərə aşağıdakı formada təsir edə bilər:
- a) tərəflərdən birini müdafiə etmək üçün müvafiq normativ qaydalar;
 - b) işgötürənlə həmkarlar arasında münasibətləri tənzimləyən qanunvericiliyin tətbiqi;

- c) qarşılıqlı münasibətlərdə gərginliyin azaldılması mexanizmi;
- d) məşğulluq göstəricilərinin hökumətin həyata keçirdiyi sosial problemlərin həllinə təsir etməsi.

Bütün bu faktorlar mürəkkəb qarşılıqlı təsirə malikdir və işçilər, həmkarlar və işçilərin birlikləri arasındakı münasibətlərə təsir göstərir.

Münaqişələrin idarə edilməsi modelləri

Münaqişələrin idarə edilməsinin əsas beş modelini qısa şəkildə xarakterizə edək. Bunlar aşağıdakılardır:

- a) Münaqişənin gücünü zəiflətmək (Zəiflətmə).
- b) Münaqişə tərəflərinə qayğı göstərmək (Qayğı).
- c) Münaqişə tərəflərinin kompromisə getməsi (Kompromis).
- d) Münaqişəni daha da gücləndirmək (Gücləndirmə).
- e) Münaqişə mənbəyi olan problemləri həll etmək (Problemlərin həlli).
- f) Hər bir model müəyyən şərtlər daxilində və müəyyən nəticəni əldə etmək üçün tətbiq edilsə də, ən səmərəli model “Münaqişə mənbəyi olan problemləri həll etmək”dir. Münaqişənin gücünün zəiflədilməsi və münaqişə tərəflərinə qayğı göstərilməsi yalnız vaxtı uzatmaq üçün faydalı olan müvəqqəti metodlar sayılır, digərləri isə birbaşa münaqişəni bağlayır.
- g) Aparılan tədqiqatlar göstərir ki, *“Münaqişə tərəflərinə qayğının göstərilməsi və münaqişənin daha da gücləndirilməsi layihə meneceri ilə işçi heyəti arasında meydana gələn münaqişələrin artmasına daha çox stimül verir. Bu o deməkdir ki, layihə meneceri münaqişənin həll üsulu kimi gücləndirmə və qayğı üsullarını nə qədər çox tətbiq etsə, münaqişə bir o qədər çox yaranar”*. Konfrontasiya (problemin həlli), kompromis və zəiflətmə münaqişənin artmasına mənfə cəhətdən təsir göstərir, bu da o deməkdir ki, bu modellərə arxalanan layihə meneceri daha az münaqişə ilə rastlaşır.

Bu modellərin səmərəli həll kimi prioritet dərəcəsinə görə aşağıdakı kimi sıralanmışdır:

- problemin həlli;
- gücləndirmə;
- kompromis;
- zəiflətmə;
- qayğı.

Münaqişələrin idarə edilməsinin beş modeli

	<i>Model</i>	<i>Nəticə</i>
1	Qayğı	Müvəqqətidir və problemləri həll etmir
2	Zəiflətmə	
3	Kompromis	Problemin həllinə təminat verir
4	Gücləndirmə	
5	Problemin həlli	

Layihə meneceri bu beş modeldən özünə müvafiq olanı seçməlidir. Layihə menecerləri ilə rəhbərlər arasında yaranan münaqişələri azaltmağın ən səmərəli metodu fikir mübadiləsinə və sərbəst davranışa təminat yaradan kompromis modelidir. Layihə meneceri bu metodu layihə üzrə formal danışıqlarda və layihə iştirakçıları ilə qeyri-rəsmi danışıqlarda səmərəli şəkildə tətbiq edə bilər.

Layihə menecerləri ilə funksional bölmələr arasındakı münaqişələr nəzərdən keçirilərkən sonuncu üç model çox böyük əhəmiyyət daşıyır. Ekspertlərin rəyinə əsasən, bu halda münaqişə daha da geniş vüsət aldığı üçün gücləndirmə modelinin tətbiqi yanlış addım kimi qiymətləndirilir. Qayğı münaqişəni azaltsa da, problemi həll etmir. Konfrontasiya (problemin həlli) münaqişənin təsir sahəsini böyütsə də, bu halda onun dərinləşməsinin qarşısını alır. Konfrontasiya modeli rəhbər şəxslər üçün yaranan münaqişələri həll etməyin səmərəli üsulu kimi qiymətləndirilsə, kompromis funksional bölmələrdə yaranan fikir ayrılıqlarını və mübahisələri nizama salmaq üçün daha da faydalıdır.

Münaqişələrin idarə edilməsi üzrə aparılan tədqiqat işlərinin nəticələrini nəzərdən keçirsək aşağıdakı əlaqələri müşahidə etmiş olarıq:

İdarəetmə üsulu	Nəticə	Şəxsi maraqlar	Münasibət dərəcəsi
Gücləndirmə	Qələbə - Məğlubiyyət	Yüksək	Aşağı
Zəiflətmə	Güzaşt - Məğlubiyyət	Aşağı	Yüksək
Qayğı	Məğlubiyyət - Qayğı	Yüksək	Aşağı
Kompromis	Kompromis	Orta	Orta
Problemlərin həlli	İntegrasiya	Yüksək	Yüksək

Bu tədqiqatdan aydın olur ki, münaqişələrin həlli üçün yalnız bir metod mövcud deyildir. Yaranan vəziyyətdən asılı olaraq layihə meneceri müxtəlif hal-

larda münasib münaqişələrin idarə edilməsi metodunu tətbiq etməyi bacarmalıdır. Zəiflətmə metodu hadisənin inkişafını ləngidir, buna görə də o, lazım olduğu təqdirdə tətbiq edilir. Qayğı metodu uzunmüddətli strategiya ola bilməz. Kompromis metodu isə layihə meneceri güzəştə getdiyi halda aparılan danışıqlarda tətbiq edilir. Gücləndirmə metodu tərəflərin biri qalib gəlib, digəri isə məğlub olduqda tətbiq edilir. Bu metoddan layihə menecerinin səlahiyyətləri kifayət qədər yüksək olduqda istifadə edilir. Tariflərin xeyli dərəcədə yüksək olduğu və əlavə alternativin olmadığı şəraitdə gücləndirmə metodu tətbiq edilir. Problemin həlli metodu bütün modelləri özündə birləşdirə bilər, lakin uzun müddət tələb edən metoddur. Digər tərəfdən, bu metod münaqişəyə girən tərəflər arasında etibarın hökm sürdüyü şəraitdə ən yaxşı metod hesab edilir. Bu metodlardan istifadə etmək üçün layihə meneceri müvafiq səlahiyyətlərə malik olmalıdır.

Əlbəttə, layihə iştirakçıları qeyri-normal halları aradan qaldırarkən müəyyən təsirə məruz qalarsa, layihə meneceri dərhal bu məsələyə qarışmalı və münaqişəni qısa zamanda həll etməlidir. Bu vəzifəni yerinə yetirmək üçün rəhbərliyin müvafiq məqsədlərə, bütövlükdə layihəyə münasibətə və onun iştirakçılarına qiymət verməsi tələb olunur. Layihə komandasının üzvlərinin kompetensiyası müxtəlif səviyyədə olduğu üçün layihə meneceri idarəçiliyi tam ələ almalıdır, çünki layihə meneceri layihə məqsədinə çatmaq üçün nəzərdə tutulan işlərin yerinə yetirilməsinə görə məsuliyyət daşıyır.

Münaqişənin dağıdıcı gücünü azaldan və layihə menecerinin layihə iştirakçılarına təsir imkanlarını artıran iki yanaşma: etibar etmək və danışıqların aparılması metodları mövcuddur.

Ümumiyyətlə, dağıdıcı gücə malik olan münaqişələri aradan qaldırmağa imkan verən səkkiz faktor mövcuddur:

- münaqişənin mahiyyətinin aydın şəkildə açıqlanması;
- lazımsız münaqişələrdən qaça bilmək bacarığı;
- digər şəxsləri dinləmək qabiliyyəti;
- sərt bəyanatlardan uzaqlaşmaq bacarığı;
- bütün maraqlı tərəflərin cəlb edilməsi;
- tərəflərin mənafeələrinin qorunması;
- subyektiv fikirlərin və maraqların uzaqlaşdırılması;
- kompromisə nail olmaq və yekdil qərar qəbul edə bilmək qabiliyyəti.

İş prosesində etimadın mövcudluğu açıq və səmimi münasibətə şərait yaradır, bu xüsusiyyət layihə meneceri tərəfindən layihənin ilk anından inkişaf et-

dirilməlidir. Etimad göstərmək – işinə məsuliyyətlə yanaşan və səmərəli iş görənlərin stimullaşdırılması deməkdir. Etimadın mövcudluğu münafiqliyin böyüyərək inkişaf etməsinin qarşısını alır. Eyni zamanda ünsiyyət möhkəm və səmərəli olmalıdır. Sədaqət, səmimiyyət, aydın göstərişlər, lazımı şəkildə irəli sürülmüş məqsədlər və etibarın yüksək səviyyəsi də, öz növbəsində, tərəflər arasındakı ünsiyyətin səmərəli olmasının şərtlərindən biridir.

Beləliklə, münafiqlər əsas etibarilə insanın təbiətinə xas olan müasir cəmiyyətin daha da mürəkkəbləşməsi səbəbindən bütün təşkilatlar üçün səciyyəvidir. Cəmiyyət mürəkkəbləşdikcə klassik ənənəvi strukturların əhəmiyyəti azalır. Yeni təşkilatlarda işin münafiqlərlə nəticələnməməsi üçün sürətli və çevik dəyişikliklər və çağırışlar zəruridir. Bu, daha çox layihə iştirakçıları üçün mövcud olan layihə mühitində özünü qabarıq şəkildə göstərir. Layihənin uğur qazanmasına görə məsuliyyət daşıyan layihə meneceri münafiqləri daim diqqət mərkəzində saxlamalıdır. Layihələrin idarə edilməsi faktiki olaraq münafiqlik vəziyyətində proseslərin idarə edilməsi ilə bağlı bir elmi istiqamətdir.

3.9. Layihələrdə keyfiyyətin idarə edilməsi

Bildiyimiz kimi, layihələrin idarə olunmasında əsas üç parametrdən biri keyfiyyətdir. Bu səbəbdən, layihə meneceri keyfiyyət parametrini daim nəzarətdə saxlamalı və bu istiqamətdə onun müvafiq strateji planları olmalıdır. Keyfiyyət nəzarət sistemi keyfiyyətin planlaşdırılması, keyfiyyətə zəmanət və keyfiyyətin yaxşılaşdırılması kimi vasitələrlə həyata keçirilir. Keyfiyyətə nəzarət layihələrin idarə edilməsi sahəsinin bir bölməsidir və bu işin yerinə yetirilməsinə görə komanda üzvlərinin hər biri məsuliyyət daşıyır.

Keyfiyyətin idarə edilməsi layihənin tam həyat yolu boyu bütün parametrləri və elementləri əhatə edir. Bunların sırasında əsas parametrlər aşağıda göstərilmişdir:

- qərarların qəbul edilməsi prinsipi;
- resursların mənimsənilməsi prosedurları;
- işlər və tapşırıqların icrası zamanı;
- layihənin məhsulu və nəticələri.

Keyfiyyətin idarə edilməsinin əsas meyarı layihənin nəticələri ilə bağlı olan tələb və standartların nə qədər düzgün yerinə yetirilməsi ilə ölçülür. Key-

fiyyətin idarə edilməsinin alətləri və texniki cəhətləri müxtəlifdir. Layihələrin idarə edilməsi sahəsinin daha çox əhəmiyyətli istiqaməti olan keyfiyyətin idarə edilməsi proseduru aşağıdakılardan ibarətdir:

Keyfiyyətin təmin edilməsinin ümumi prinsipləri aşağıdakılardır:

- İnformasiya sisteminə olan tələblər;
- Sifarişçinin keyfiyyət üzrə xidmət sahəsi;
- Keyfiyyətin qiymətləndirilməsi üzrə göstəricilər.

Keyfiyyətə nəzarət (texniki aspektlər) mexanizmi aşağıdakı istiqamətlərlə xarakterizə edilir:

- Keyfiyyətin texniki şərtləri;
- Keyfiyyətə texniki nəzarətin təşkil edilməsi;
- Keyfiyyətin tərəqqisi üzrə təhlillər;
- Keyfiyyətin texniki aləti;
- Keyfiyyəti qiymətləndirmə metodları.

Layihə rəhbərinin keyfiyyətin idarə edilməsində rolu

Layihələrdə keyfiyyətin idarə edilməsi sistemi vasitəsilə layihəyə rəhbərlik etmək layihələrin idarə edilməsinin ən mühüm vasitələrindən biridir.

Doktor Deminqin “Böhrandan çıxış yolları” adlı kitabında verilən rəhbərlik fəlsəfəsinin 14 prinsipini nəzərdən keçirək. Bunlar aşağıdakılardır:

- a) **Məqsədin daima mövcudluğu:** Qarşıya dəqiq məqsəd qoyulmalıdır və bu məqsəd yalnız gəlirin əldə edilməsi ilə bağlı olmamalıdır, məqsəddə həm də layihənin uzunmüddətli və rəqabətə dözümlü olması nəzərə alınmalıdır. Eyni zamanda, müəssisənin rəqabət qabiliyyətini daha da artırmaq məqsədilə mövcud resursları düzgün bölüşdürmək və mütəmadi olaraq təkmilləşdirilmə işləri həyata keçirmək lazımdır.

Bəzən elə olur ki, rəhbərlik adıçəkilən fəlsəfəyə sadıqlığını bəyan edir, lakin təcrübədə hansısa köhnəlmiş problemin həllinə üstünlük verir. Bütün fəaliyyət növlərinin müntəzəm olaraq təkmilləşməsi və idarə daxilində aparılan əməliyyatlar istiqamətində ardıcıl, dönməz, bəzən də bitib-tükənməyən, həm də ətraflı hərəkət müşayiət edilməlidir. Belə bir vəziyyətdə təşkilatın rəhbərliyinin çağırışlarına əsasən, ciddi niyyətə malik olmasına əmin olmaq üçün müəyyən vaxt tələb edilir. Bu isə yalnız o halda mümkündür ki, rəhbərlik həqiqətən həmin niyyətin gerçəkləşməsinə nail olsun. Rəhbərliyin daima təkmilləşdirmələr aparmaq niyyəti bütün səviyə-

yələrdə, işçilərin marağının artırılması, onların arzuladıqları işin daha böyük əzmlə yerinə yetirilməsinə stimül yaradılması üçün vacib faktordur. Belə bir niyyət üzərinə yeni fəlsəfəni öyrənib dərinədən dərk etmək öhdəliklərini götürən, sonra isə öz niyyətində ardıcıl olmasını işdə sübut edən rəhbərlikdə çalışan işçilərin gərgin əməyi nəticəsində həyata keçə bilər. O zaman onların inamı yuxarıdan aşağı bütün təşkilat boyu yayılacaqdır. Bu, ənənəvi formalardan fərqli olaraq başqa bir tədbirlərin mövcudluğunu tələb edir: düzgün atılan addım qarşıya qoyulan məqsəd və niyyətdən bəlli olur.

- b) **Yeni fəlsəfə:** Yeni fəlsəfəni qəbul edin. Hal-hazırda biz yeni iqtisadi dövrdə yaşayırıq. Biz artıq gecikmə, səhv, materiallarda qüsurlar, işin yarımçıqlığı və s. bu kimi hallarla barışa bilmərik. Yeni iqtisadi şəraitdə müxtəlif böhranların qarşısını almaq üçün düzgün idarəetmə metodlarından istifadə edilməsinə böyük ehtiyac duyulur.

Bu tamamilə yeni fəlsəfədir. Doğrudan da, bizim təfəkkürümüzdə özümüz də hiss etmədən ciddi və radikal yeniləşmə baş verir. Bu hal bir çox strateji, davranışa münasibətdə böyük dəyişikliklər vəd edir. Burada söhbət son dərəcə dərin və fundamental dəyişikliklərdən – “müstəvi şəkilli Yer nəzəriyyəsi”ndən “kürə şəkilli Yer nəzəriyyəsi”nə dəyişdirilməsi kimi köklü dəyişikliklərdən gedir. Biz fundamental dəyişikliklər ideyasını qəbul etməliyik ki, ətraf mühiti bir yerdə dəyişməyə qadir olaq. Nəzərə almaq lazımdır ki, bu bir günün məsələsi deyil, bunun üçün ən yaxşı halda bir neçə il lazım olacaq. Ancaq biz bütün hərəkətlərimizi əvvəlcədən seçdiyimiz düzgün istiqamətdə davam etdirməliyik.

- c) **Kütləvi nəzarət metodundan uzaqlaşın:** Hər hansı bir işdə lazımi keyfiyyəti təmin etmək üçün kütləvi yoxlama və təftiş metodlarından istifadə etməyin. Həm istehsalatda, həm təchizat funksiyalarının icrası zamanı keyfiyyət göstəricilərini, statistik məlumatları tələb edin.

Yüksək xərc tələb edən və kütləvi nəzarət metodu ilə keyfiyyətin idarə olunması həqiqətdə lazımsız bir addımdır. Sadəcə, bilmək lazımdır ki, yüksək keyfiyyətli və rəqabətə dözümlü məhsul və xidmət yaratmaq üçün texnoloji proseslərin düzgün idarə olunması və müvafiq olaraq ciddi idarəetmə sistemi qurulmalıdır və layihə komandası bu prosesin düzgün həyata keçirilməsinə nəzarət etməlidir.

- ç) **Ucuz qiymət prinsipinə son qoyun:** Tədarükçülərin, məhsulların və xidmətlərin qiymətinə görə seçilməsi uğursuz nəticəyə gətirib çıxara bilər. Bu səbəbdən qiymətlə yanaşı, keyfiyyəti ölçə bilən parametrlərin də tələb olunması zəruridir. Bu halda ayrı-ayrı xərclərdə qiymət yüksək olmasına baxmayaraq ümumi xərclərin azaldılmasına nail olmaq olar. Nəticədə, təchizat qrupunun işçiləri üçün yeni öhdəliklər yaranır və bu da keyfiyyətin idarə olunmasında tələb olunan prosedurların həyata keçirilməsi zərurətini yaradır.

İstehsalçıların yüksək keyfiyyət standartlarına malik olduğuna əmin olduğdan sonra digər kənar nəzarətin tətbiqinə zərurət yaranmır və ya az yaranır. Bu səbəbdən etibarlı tədarükçülərə böyük ehtiyac yaranır. Həmin etibarlı tədarükçülərlə qarşılıqlı münasibətlər əsasında fəaliyyət məhsul və xidmətlərin keyfiyyətinin artmasına səbəb olacaqdır. Bu halda ucuz qiymətlə əldə olunan hər hansı bir resurs müqayisədə daha böyük problemlər yarada bilər. Bu səbəbdən istənilən halda aşağı qiymətlə alış təcrübəsi tədarükçülərə müəyyən bir müddətdə gəlir əldə etməyə imkan verərsə, perspektivli və davamlı siyasət aparmağa imkan verməyəcəkdir.

Bəzi istehsal sahələrində və bu istehsal sahəsi ilə bağlı olan tədarükçülərdə yarana biləcək qaçılmaz əlavə xərclər çox böyük ola bilər və əfsuslar olsun ki, bu əlavə xərclərin əvvəlcədən həcmi müəyyənləşdirmək də mümkün deyildir. Ən yaxşı halda məhsulun sabit templə istehsal olunmasına nəzarət etmək və gecikmə hallarının yaranmasını proqnozlaşdırmaq mümkün olacaqdır, ən pis halda isə keyfiyyətsiz məhsul ilə istehlakçı təmin olunacaqdır. Nəticə etibarilə istehlakçı bunun əziyyətini çəkdiyi üçün qarşılıqlı olaraq hərəkət edəcəkdir və buna da onun tam haqqı çatacaqdır.

- d) **Hər bir prosesi təkmilləşdirməyə cəhd göstərin:** Planlaşdırma, istehsal və xidmət prosesləri həmişə təkmilləşdirilməlidir. Şirkətdə bütün fəaliyyət növlərini yaxşılaşdırmaq, keyfiyyət və istehsalın səviyyəsini qaldırmaq və bu yolla artıq xərclərin qarşısını almaq məqsədilə müxtəlif yollar axtarılmalıdır. Layihələndirmə işlərinin vaxtında yerinə yetirilməsi, resurslar ilə təmin edilməsi, texnoloji avadanlıqların təkmilləşdirilməsi, qabaqcıl idarəetmə metod və üsulların tətbiq edilməsi, kadrların hazırlanması və təkmilləşdirilməsi, biznes prosesinin düzgün və fasiləsiz işinin təmin edilməsi rəhbərliyin əsas vəzifələrindən biri hesab edilir.

Bəzən işlərin gedişini öz axarına buraxan rəhbərlər ilə də rastlaşırıq. Onlar potensial problemləri görmür və həmin problemlərə o zaman diqqət yetirirlər ki, bu problemlər doğrudan da təhlükə yaradır, yəni təşkilatın işinə nəzərəçarpacaq dərəcədə ziyan vura bilmək həddinə yetişirlər. Həmin problemləri vaxtında aradan qaldırmaq lazımdır ki, gələcəkdə real çətinliklər yaranmasın. Layihələrin idarə edilməsinin intellektual və ya intuitiv idarəetmə üsulları arasındakı əsas fərq də elə bundan ibarətdir. Hansısa problemlərin öhdəsindən gəlməyinizlə təskinlik tapmayın, daim inkişafa meyil edin. Yadda saxlayın ki, obyektin təbiətindən asılı olaraq istənilən zaman təkmilləşməyə nail olmaq mümkündür, ancaq buna o zaman nail olmaq olar ki, meydana çıxan bütün problemlər dərhal həll edilmiş olsun. Problemlər dedikdə, biz dəyişikliklərin həm xüsusi, həm də ümumi səbəblərini başa düşürük. Yəni biz həmişə qeyri-sabit prosesi sabit prosesə, qeyri-səmərəli prosesi səmərəliyə çevirməyə cəhd etməliyik ki, işimizdə irəliləyiş olsun. Problemin öz içində təkmilləşmə imkanı mövcuddur və əgər Siz onları axtarmasanız, onlar sizi hökmən tapacaqlar.

- e) **Kadrların hazırlanmasını və ixtisasartırmanı təcrübədən keçirin:** İşçilərin bilik və bacarıqlarından maksimum bəhrələnmək məqsədilə onların potensialının gücləndirilməsi və ixtisasartırılması əsas məsələlərdən biri hesab edilir. Texnoloji və sosial innovasiyaların, müasir texniki avadanlıqların, yeni metod və alətlərin və bu kimi digər innovativ həllərin həyatımıza çox sürətlə daxil olması bütün sahələrdə olduğu kimi, layihələrin həyat yolunda da özünü büruzə verməkdədir. Buna görə onlardan geri qalmaq, onlardan istifadə edə bilməmək müəyyən problemlərə gətirib çıxara bilər.

İşçi heyətinin, yaxud rəhbərliyin hansısa nümayəndəsinin öz işini lazımı şəkildə yerinə yetirməsi üçün hansı keyfiyyətlər tələb edilir? Ola bilsin ki, o, işinin nədən ibarət olduğu barədə təsəvvürə malik deyildir. Təlim iş prosesinin ayrılmaz tərkib hissəsi olmalıdır. Təlimin nəticəsində yeni metodlar tətbiq edilir və müəyyən işlər həyata keçirilir. Ancaq bəzi rəhbərlər təlimə qeyri-məhsuldar investisiya kimi baxırlar və nəticədə yaranan maliyyə çətinlikləri belə rəhbərlərin istefası ilə nəticələnir. Lakin ümumi xərclərlə müqayisədə işçinin hazırlıq keçməsinin qiyməti onun şirkətdə işlədiyi bütün dövr ərzində sərf etdiyi əmək müqabilində elə bir böyük məbləğ deyildir, siz bu məbləği həm də öz iş funksiyalarını

düzgün şəkildə yerinə yetirən işçinin gücü və enerjisi hesabına qazanılan ümumi gəlirlə müqayisə edin. Müqayisə apardıqdan sonra belə bir nəticəyə gələcəksiniz ki, daha böyük gəlirlər əldə etmək üçün məhz işçinin potensialının artırılmasına daha çox diqqət yetirmək lazımdır. Həm də yadda saxlayın ki, təlim zamanı işçi çox mürəkkəb vərdişlərə yiyələnir, bir sözlə, işçilərin hazırlıq səviyyəsinin artırılması daha çox şirkətin mənafeyinə uyğundur.

- f) **Liderlik sistemini tətbiq edin:** İşçilərə işlərin ən ideal şəkildə yerinə yetirilməsində köməklik göstərmək məqsədilə bir iş metodu kimi liderlik təcrübəsini öyrənin və tətbiq edin. Bütün səviyyələri təmsil edən rəhbərlər adi rəqəmlərə görə yox, keyfiyyətə görə məsuliyyət daşıyırlar. Keyfiyyətin yaxşılaşdırılması isə avtomatik şəkildə istehsalın artmasına səbəb olur. Rəhbərlər və menecerlər yaranan bütün qüsurlar, o cümlədən yarasız avadanlıqlar, dəqiq olmayan iş təlimatları və keyfiyyətin səviyyəsinə mənfi təsir göstərən digər faktorlar barədə məlumat alandan dərhal sonra təxirəsalınmaz ölçülər götürməlidirlər.

Menecerlər və ustalar işlərinə görə məsuliyyət daşdıqları şəxslərə ciddi şəkildə nəzarət edirlər ki, onlar yaxşı işləsələr və qarşılıqlarına qoyulan məsələni həll etsinlər. Lakin bunun özü də həmin istehsal sahəsində aşağı keyfiyyət standartlarının mövcudluğunun bariz əlamətidir. Belə olduqda menecerlərin özləri də mürəkkəb vəziyyətə düşəcəklər, hesab edəcəklər ki, aşağı səviyyəli keyfiyyətin səbəbi məhz “fəhlələrin iş münasibəti” ilə bağlıdır. Həmin çəşqin vəziyyət rəhbərlər üçün ilkin araşdırmalar zamanı ən böyük maneələr yaradır. Onlar, sadəcə, təsəvvür edə bilmirlər ki, işçi hansı şəraitdə müəssisəyə müntəzəm olaraq gəlir götürə bilər. Elə bir mühit yaratmaq lazımdır ki, işçilərin görəcəkləri işdə marağı olsun, menecerlər isə bu işdə onların ən yaxşı yardımçısı olsunlar və bu iki faktor təbiət etibarilə biri digərini tamamlayır: fəhlə öz işində maraqlıdırsa, o, bu işi keyfiyyətlə icra edəcək və müvafiq məsləhətləri asanlıqla qəbul edəcəkdir və onlar yaxşı iş imkanını əldə etdikləri halda maraqları da artacaq və müvafiq iş prosesi arasıkəsilməz xarakter daşıyacaqdır.

- g) **Qorxu hissi, təhdid vəziyyəti yaratmayın:** İkitərəfli əlaqələrin yaranmasına diqqət yetirin və hər bir işçini maksimum səmərəli şəkildə, şirkətin xeyri üçün çalışmasına nail olmaq məqsədilə təşkilatın daxilində qorxu, təhdid və münafişə vəziyyətinin yaranmasına imkan verməyin.

Rəhbərlik qarşısında qorxu hissi keçirən işçi onunla lazımi şəkildə əməkdaşlıq edə bilməyəcəkdir. Bu şəraitdə rəhbərlərin arzu etdiyi “rəhbər qarşısında həmişə başısağrı” mənzərəsi alınacaqdır. Ancaq bu vəziyyət heç zaman yaxşı nəticələrə gətirib çıxarmayacaqdır. Həqiqi əməkdaşlıq daha böyük uğurlara nail olmaq imkanı yaradır. Ancaq qarşılıqlı etibar, inam və hörmət hissi aşılıb möhkəmlənmədikcə, bu qarşılıqlı əlaqələr normal sayılmayacaqdır. Qorxu hissi ilə yaşayan işçilər qorxdularını şəxslərin diqqət mərkəzindən həmişə kənarında olmağa cəhd göstərirlər. Ancaq “heç kəsin gözünə görünməmək” arzusu ilə çalışan bir şəxsin potensial imkanlarından nə gözləmək olar? İşçilərlə onların birbaşa təbə olduqları rəhbərlər arasındakı maneələri aradan qaldırmaq heç də az əhəmiyyət daşıyır. Qorxu hissi olan mühitdə rəhbərlik, sadəcə, ünsiyyəti itirir. İşçilər rəhbərə xoş olan məlumatlar verəcəkdir. Bu zaman heç də könül açmayan xəbərlər və məlumatlar ya yumşaldılacaq, ya da deyilməyəcəkdir. Yaranmış xoşagəlməz vəziyyəti düzəltmək məqsədilə uydurmalara, yalanlara əl atılacaqdır. Beləliklə, qorxu təşkilatın inkişaf və təkmilləşdirilmə arzusunun məhv edəcəkdir.

- h) **Maneələri dəf edin:** Struktur bölmələri və xidmət sahələri arasındakı maneələri götürün. Müxtəlif funksional bölmələri təmsil edən şəxslər – tədqiqatçılar, istehsalçılar, kommersiya və inzibati xidmət sahəsinin nümayəndələri problemləri aradan qaldırmaq üçün komanda şəklində işləməlidirlər.

Təşkilatın hər bir strukturu özünün maraqlarına, etik qaydalarına, adət-ənənəsinə, sərvətinə, bəzən isə özünün xüsusi dil və terminlərinə malikdir. Ona görə də, təşkilatın bir strukturunu təmsil edən əməkdaş digər strukturun işçilərinin şəxsi maraqlarına toxunduqda, onlar mübarizə aparmaq zərurətində qalırlar. Ancaq belə hallar olur ki, bəzi işçilər bir-biri ilə heç nəyin üstündə mübarizə aparırlar, yaxşı olardı ki, bu şəxslər arasındakı mübarizə rəqabət və şirkətin inkişafına istiqamətlənsin. Bəzən bir şöbənin işində meydana çıxan cüzi dəyişikliklər digər şöbələrin işinə çox müsbət təsir göstərir. Ancaq bütün bunlar yalnız o zaman baş verə bilər ki, struktur bölmələr biri digərinin problemləri barədə real təsəvvürə malik olsunlar və şirkətin ümumi təşkilati mühiti daxili münaqişələrə yox, əməkdaşlığa yönəlsin. Elementar statistik metodlardan istifadə etməklə struktur bölmələr bir-birinə problemləri və perspektivləri haqqında izahat verə bilərlər.

- i) **Yalançı şüar və çağırışlardan imtina edin:** İşə aid olmayan, istehsal gücünün artırılmasına yönəlməyən populist çıxışlardan və şüarlardan imtina edin. Bu tipli çağırışlar yalnız münaqişə mühiti yaradır və nəzərə almaq lazımdır ki, aşağı keyfiyyətli işin əsas səbəbi qurulmuş sistemlə əlaqədardır və onun həlli sırası işçilərin imkanları xaricindədir.

“Gücləndirilmiş rejimdə işləyək”, “Hər işi yaxşı görməyə çalış”, “Məqsədimiz – qüsursuz işdir”, “Məhsuldarlığı 10 faiz artırmaq” – bu kimi saysız-hesabsız digər çağırışlar belə bir fikri irəli sürür ki, guya menecer fəhlələrin doğrudan da həmin şüarları yerinə yetirəcəyinə səmimi-qəlbədən inanır. Bu isə hansısa yarıtmaz işin nəticələri ilə gündə rastlaşan işçilərin özləri tərəfindən rədd edilir. Sual olunur: Müəyyən vaxt, material və avadanlıq haqqında dəqiq təsəvvür olmadan işləri necə yaxşı icra etmək olar? Əlavə resurs olmadan necə gücləndirilmiş rejimdə işləmək olar? İşçiyə bu və ya digər materialın istehsalı məqsədilə verilən avadanlıq yararsızdırsa, o, qüsursuz işləyə bilirmi? İşçini məhsulu daha artıq miqdarda istehsal etməyə çağırmaq da mənasızdır, çünki o, həmin məhsulun hansı şəraitdə və hansı keyfiyyətlə hazırlanması ilə bağlı təsəvvürə malik deyildir.

İşçilərə real çağırışlarla müraciət edin, onlara keyfiyyətli iş tələb etmək üçün şərait yaradın. Bu zaman Siz istəyinizdən çox şeylərə nail olacaqsınız. Əsassız çağırışlarla işçilərin işə cəlb olunması nəticəsində siz bu işi tam yerinə yetirmək üçün əlavə güvvələr cəlb edəcəksiniz.

- j) **Xəyali rəqəmlərdən və tapşırıqlardan istifadə etməyin:** İşçilər üçün xəyali və uydurma rəqəmlər əsasında qaydalar və standartlar haqqında düşünməyin. Bu tipli qaydaların əvəzinə onların hər hansı bir formada dəstəklənməsi məhsulun keyfiyyətində müntəzəm olaraq irəliləyiş və təkmilləşmələr müşahidə edəcəksiniz.

Şirkətin qarşıya qoyduğu məqsədlərin real olması nəzərdə tutulan tapşırıqların yerinə yetirilməsinə zəmanət verir. Qeyri-real məqsədlərin elan edilməsi bir çox nadir halları çıxmaq şərti ilə inandırıcı təsir bağışlamır və nəticədə işçilərin münasibəti işin tempini aşağı salacaqdır. Məqsəd əsaslandırılmayıbsa, deməli, ona nail olmaq da imkan xaricindədir. Bu isə, öz növbəsində, tənqidə səbəb olacaq, mükafat itkisinə gətirib çıxaracaqdır, hansı ki, işçinin burada heç bir günahı yoxdur. Ola bilsin, həmin məqsədə keyfiyyət standartlarının aşağı salınması, təhlükəsizlik normalarına əməl edilməməsi və s. hesabına nail olmaq olar. Yəni qarşıya qoyulan məqsədə

bir sıra ağır nəticələri olan keyfiyyətin aşağı salınması yolu ilə çatılsa da, istehsalatın sonrakı mərhələlərində şirkət və istehlakçı bunun ağır nəticələrini mütləq hiss edəcək. Bütün hallarda işçilərin öz rəhbərlərinin qabiliyyət və bacarığına inamı də sıçrayışla aşağı düşəcəkdir.

- k) **İşçilərə öz əməyi ilə fəxr etmək şəraitini yaradın:** İşçiləri öz əməyinin bəhrəsi ilə fəxr etmək imkanından məhrum edən maneələri öyrənin və aradan qaldırın. İşçinin motivasiyası ən başlıca məsələlərdən biri hesab edilir. Bunun üçün işçilər hər şeydən əvvəl öz işinin nəticəsinə görə qiymətləndirilməlidirlər və buna görə də illik attestasiyaların keçirilməsi və bu kimi digər idarəetmə metodları o qədər də səmərəli nəticə vermir. Menecer, nəzarətçi və ustaların öhdəlikləri kəmiyyət göstəriciləri müstəvisindən keyfiyyət müstəvisinə köçürülməlidir.

Ekspertlər işçilərin öz əməyinin nəticələri ilə fəxr etməsinə maneə olan səbəbləri araşdırmış və müəyyən etmişlər. Bunlardan iş şəraitinin pis vəziyyətdə olması və standartlara uyğun olmaması, işçi əməyinə hörmətsizlik, istifadə etdikləri materialların aşağı keyfiyyətdə olması, avadanlıqlar və alətlərin köhnəlməsi işçiləri məcbur edir ki, onlar əsaslandırılmamış istehsal normalarına görə aşağı keyfiyyətli məhsul istehsal etsin. Bu halda işçi, öz əməyi ilə necə fəxr edə bilər? İşçi işin keyfiyyətini daha da yaxşılaşdırmaq məqsədilə rəhbərliyə verdiyi məsləhətlərin heç bir nəticəsinə görmürsə, onda o necə məmnun qala bilər və ya onu mənəvi cəhətdən təmin edilmiş şəxs hesab etmək olarmı? Ona görə də işçi bu yolun düzgün olmadığını dərk etməsinə baxmayaraq, qarşıya qoyulan tapşırıqları icra edəcəkdir. Menecerin fəaliyyəti nəticəsində keyfiyyət səviyyəsi aşağı düşürsə və nəticədə işçilərin əməyi pislənirsə, onda işçi, təbii ki, əməyi ilə fəxr edə bilməz. Belə bir mühitdə işçilərin attestasiya edilməsinin təşkilata heç bir xeyri olmayacaq və əhəmiyyətsiz bir tədbir kimi qiymətləndiriləcək. Menecer işçilərin mənəvi durumunu, onların istehsal gücünü artırmağa daim səy göstərməlidir.

- l) **Təhsilə meyilliyi qiymətləndirin:** Bütün işçilər üçün təhsil və ixtisasartırma proqramlarını tətbiq edin. Təşkilatın bütün səviyyələrində sadə işçilər ilə yanaşı, bilikli və bacarıqlı insanlar da tələb olunur. Şirkətin rəqabətə dözümlülüyünü və bu yolda uğur qazanmasını şərtləndirən başlıca faktor bilikdir.

Əlbəttə, işin yerinə yetirilməsi kontekstində iş metodlarının öyrədilməsi indiki zamanda böyük əhəmiyyət kəsb edir. Təhsil ən böyük sərmə-

yədir. İndi dünyada hər şey sürətlə dəyişir. Təbii ki, dəyişiklik üçün dəyişiklik etməyin heç bir mənası yoxdur, lakin dəyişikliklərin edilməsi vacibliyi və onların gətirəcəyi potensial gəlir haqqında hər hansı təsəvvür olmalıdır. Əks halda sual yaranır: Gəlirlərdən necə istifadə edə bilərəm ki, səmərəli işə nail olaq? Dəyişiklik aparmadan təkmilləşdirməyə necə nail olmaq olar? Hər hansı bir dəyişiklik biliksiz və təhsilsiz mövcuddurmu?

- m) **Keyfiyyətin artırılması və rəhbərə inam:** Rəhbərlik keyfiyyətin və məhsuldarlığın daima artırılması ilə bağlı müvafiq tədbirlər həyata keçirməli və bu da **işçilər** üçün tam aydın şəkildə görünməlidir. Rəhbərliyin keyfiyyət və məhsuldarlıqla bağlı bəyanatları nə qədər səmimi olsa, işçilərin işə münasibəti düzgün qurular və bu da, öz növbəsində, böyük nəticələrə səbəb ola bilər.

Nəticə: Yuxarıda nəzərdən keçirilən Doktor Deminqin 14 prinsipin icrasını daha da sürətləndirmək üçün rəhbərliyin nəzdində müvafiq strukturun yaranması daha da səmərəli olar.

Yuxarıda qeyd olunan prinsiplər komanda tərəfindən mahiyyətə dərk olunmalı və rəhbərlik idarəetmə sistemində bu prinsiplərə üstünlük verməlidir. Əks halda uğurlu nəticənin əldə olunmasının ehtimalı aşağı olacaqdır.

Rəhbər təşkilata başçılıq etməli və bütün təşkilatı keyfiyyətin artırılması istiqamətində öz arxasınca aparmalıdır.

Layihələrdə keyfiyyətin idarə edilməsi sisteminin strukturu və elementləri üzrə bir neçə misal nəzərdən keçirək:

Layihənin ümumi məqsədləri ilə bağlı:

- Üç il ərzində gəliri ikiqat artırmaq.
- Gələn il satış miqdarını 20% artırmaq.
- Beş ildən sonra bazarda liderlik etmək.
- Bazarın lideri olmaq.
- və s.

Keyfiyyət məsələləri ilə bağlı:

- Beş ildən sonra keyfiyyət sahəsində bazarda lider olmaq.
- Üç il ərzində olaraq qüsurları 50% aşağı salmaq.
- Üç il ərzində aşağı keyfiyyətə çəkilən xərci 5% azaltmaq.
- Üç ildən sonra ISO keyfiyyət sertifikatını almaq.
- və s.

Keyfiyyət sahəsində aparılan siyasət

Şirkətin keyfiyyət ilə bağlı bütün məsələləri, hansı keyfiyyət standartlarının harada tətbiq edilməsi və ona nəzarət mexanizmi yüksək səviyyəli menecerlər tərəfindən həyata keçirilir.

Layihədə keyfiyyət sahəsində yürüdülmən siyasəti müəyyənləşdirərkən aşağıdakı məsələlərə aydınlıq gətirmək lazımdır:

- Məhsulun və ya xidmətin keyfiyyət səviyyəsi ilə bağlı layihə komandasının hansı strateji planı vardır?
- Layihə komandası istehsal olunan məhsulun və ya xidmətin təhlükəsizliyi və ya etibarlılığına təminat veririmi?
- İstehlakçının ehtiyacları təhlil edilirmi və istehlakçı iddia irəli sürdükdə ona hansı kömək göstərilir?
- Tədarükçülər layihə komandasının müvafiq bölmələrindən lazımı köməyi ala bilirmi?
- Layihədə irəli sürülən məsələlər üzrə tədris və ixtisasartırma kursları nəzərdə tutulubmu?

Keyfiyyət siyasətinin irəli sürdüyü tələblər

Keyfiyyətə nəzarət üzrə strategiya layihənin konsepsiyasında, xüsusən onun kommersiya bölümündə öz əksini tapmalıdır.

Nəzərə almaq lazımdır ki, şirkətin biznes işinin əsasında kommersiya ideyaları dayanır. Əlbəttə, keyfiyyət siyasəti kommersiya ideyalarının və məqsədlərin həyata keçirilməsinə xidmət etməlidir. Keyfiyyət siyasəti aşağıdakı xassələrlə xarakterizə edilir:

Uzunmüddətlik: Keyfiyyət siyasətinin təsir göstərə bilməsi üçün uzunmüddətli perspektiv tələb olunur, yəni keyfiyyət siyasəti uzunmüddətli olmalıdır.

Hərtərəflilik: Layihədəki bütün görülən işlər məhsulun və ya xidmətin keyfiyyətinə bilavasitə təsir göstərir. Bu səbəbdən, keyfiyyət siyasəti bütün sahələri əhatə etməlidir.

Əhəmiyyətlik: Keyfiyyət siyasətinin məzmunu təşkilat üçün böyük əhəmiyyət daşıyır. Bütün lazımsız hərəkətlərdən qaçmaq lazımdır.

Aydın ifadə: Gözlənilən nəticəyə nail olmaq məqsədilə keyfiyyət siyasəti layihə işçilərinə izah olunmalıdır. Bu o deməkdir ki, siyasət aydın dildə ifadə olunmalıdır.

Lakoniklik: Yazılan istənilən sənəd qısa və lakonik olmalıdır, əgər hər hansı bir mətn böyükdürsə, bu o deməkdir ki, keyfiyyət siyasəti sənədini heç

kəs oxumayacaq. Siyasi xətt qısa və lakonik şəkildə ifadə olunsa, onu oxuyanların sayı çox olar.

Təyinatlı. Keyfiyyət sahəsində yürüdülmən siyasət konkret menecerə yönəlməlidir və bu menecerlər həmin siyasətin daşıyıcısı olmalıdırlar. Bu siyasətdən irəli gələn məqsədlərə çatmaq üçün nə etmək lazımdır? Bu o deməkdir ki, bu istiqamətdə aparılan siyasətə layihə rəhbəri imza atır.

Keyfiyyət sahəsində yürüdülmən siyasətin yazılı şəkildə təqdim edilməsinin üstünlüklərini nəzərdən keçirək:

- keyfiyyət sahəsində yürüdülmən və yazılı şəkildə təqdim edilən siyasət daha yaxşı dərk edilir (bundan sonra “siyasət”);
- yazılı formada “siyasət” onun həyata keçirilməsinə görə məsuliyyət daşıyan şəxslərə göndərilir, bu da siyasətin dərk edilməməsi riskini azaldır;
- yazılı formada “siyasət” böhranlı vəziyyətlər üzrə yox, qarşıya qoyulan vəzifələr üzrə idarəetmənin əsaslarını formalaşdırır;
- yazılı şəkildə “siyasət” onunla bağlı praktik nəticələrin daha asan müqayisə edilməsinə şərait yaradır;
- yazılı formada “siyasət” işə stimül yaradır;
- yazılı forma işin planlı şəkildə reallaşmasını əsaslandırır;
- cari icra nəticələrini məqsədlərlə müqayisə etməyə imkan yaradır.

Keyfiyyət sahəsindəki siyasət sənədinin strukturunda aşağıdakı bölmələr mütləq əksini tapmalıdır:

- keyfiyyət siyasətinin əhəmiyyəti və zəruriliyi;
- məhsul və xidmətlər üzrə keyfiyyət standartlarının və səviyyəsinin müəyyən edilməsi;
- keyfiyyət sahəsində siyasətə uyğun olaraq layihənin ayrı-ayrı funksiyalarının (məhsulun hazırlanması, istehsal, marketinq və s.) fəaliyyətinin təsviri.

Keyfiyyət sahəsində irəli sürülən vəzifələr

Keyfiyyət sahəsində irəli sürülən vəzifələr keyfiyyətin təmin edilməsi ilə bağlı işlərin istiqamətləridir. Bu vəzifələr kəmiyyət baxımından ifadə olunmalı və qeydə alınmalıdır.

Keyfiyyət sahəsinə aid olan məsələlər müxtəlif formalarda qiymətləndirilir:

Mütləq qiymət. Məsələn, layihədə istehsal proseslərinin yoxlanılmasına çəkilən xərclər.

Faiz dəyəri. Məsələn, istehsala çəkilən xərclər, faizlə ifadə olunmuş tələbat əmsalı üzrə keyfiyyətsiz mallara çəkilən xərclər.

Nisbi kəmiyyət. Məsələn, xidmətə çəkilən xərclərin 25% aşağı salınması.

Keyfiyyət siyasətinin müəyyən edilməsi üçün tələb olunan bəzi parametrləri nəzərdən keçirək:

- keyfiyyətə çəkilən ümumi xərclər;
- layihə və məhsul üzrə yekun məlumatlar;
- keyfiyyət üzrə çəkilən daxili xərclər;
- ümumi xərc məbləğinin məhsulun dəyərinə nisbəti;
- xarici xərclər və məhsul üzrə tələbat əmsalı;
- məhsul üzrə yekun yoxlamalar aparılarkən meydana çıxan qüsurların faizi;
- məhsul növləri üzrə yoxlama aparılarkən qəbul edilməyən nümunələrin faizi.

Keyfiyyət sistemi

Məhsulun keyfiyyətinə təsir edən bütün layihə işləri keyfiyyət sisteminə daxildir. Bu sistem qeyd olunan işlər arasında əlaqələri özündə əks etdirir. Beləliklə, keyfiyyət sistemi keyfiyyətin təmin olunması üçün əlaqələri özündə əks etdirən şəbəkədir. Keyfiyyət sistemi keyfiyyət sahəsində yürüdülməli siyasətə əsaslanmalıdır.

Keyfiyyət sistemi müxtəlif hissələrə və altsistemlərə bölünə bilər. Bölmə prinsipi hər bir layihənin təbiətindən asılıdır. Məsələn:

- ilk işlər çoxluğu;
- keyfiyyət parametrləri;
- tədarükçü ilə əlaqə;
- istehsal;
- yoxlama;
- istehlakçı ilə əlaqələr;
- keyfiyyətin auditi;
- metrologiya;
- keyfiyyətə aid olan məlumatlar üzrə əks əlaqənin təmin edilməsi;
- işçi heyəti;
- məhsulun təhlükəsizliyi.

Keyfiyyətin təmin edilməsi sistemi keyfiyyət üzrə təlimatda öz əksini tap-

malıdır. Bu sənəd hər bir rəhbər və məsul şəxslərə şəxsən təqdim edilməlidir. Keyfiyyətin təmin edilməsi üzrə formal və sənədləşdirilmiş sistemin tətbiqinin səbəbləri bunlardır:

Daxili tələbatlar: Layihə komandası hiss edir ki, böyük layihələrdə keyfiyyət sisteminə ehtiyacı vardır.

İstehlakçının tələbləri: Şirkət keyfiyyətin təmin edilməsi sistemini tətbiq etmədən tədarükçü qəbul etmir.

Rəqabət: Şirkət hiss edir ki, o, keyfiyyət sistemini tətbiq edəndən sonra bazarda rəqiblərinə udur.

Rəsmi tələblər: Bir çox sahələrdə dövlət orqanları keyfiyyət sisteminin sənədləşdirilməsini və onu tətbiq etməyi tələb edir.

Layihələrdə keyfiyyət təminatı üzrə işlərin təşkili

Keyfiyyətin təmin edilməsi istiqamətində aparılan işlərə aşağıdakılar daxildir:

- keyfiyyət standartlarını müəyyən etmək;
- keyfiyyət standartlarının tətbiqinə məsul olan şəxsləri müəyyənləşdirmək;
- layihədəki bütün işləri iyerarxiya prinsipi əsasında hissələrə bölmək;
- hər bir iş üzrə məsul şəxsləri və icraçıları müəyyən etmək;
- bütün işlər arasında əlaqələri qurmaq.

Keyfiyyət sahəsində qurulan siyasətə nümunə: Layihələrdə biz keyfiyyət məsələlərinə çox ciddi diqqət yetiririk və bu işə çoxlu vəsait və resurs sərf edirik. Sual edilir: Keyfiyyət siyasəti bizə nəyə görə lazımdır? Keyfiyyət siyasətinin əsas məqsədi rəhbərin işçilərə “Layihəmizdə keyfiyyət əsas prioritet məsələlərdən biridir” ifadəsini deyəndə işçilər bu məsələnin mahiyyətini və onun tətbiqi mexanizmini təsəvvür etməlidirlər.

Keyfiyyət standartlarında əsasən aşağıdakı prinsiplər tətbiq olunmalıdır:

- istehlakçıların ehtiyaclarını ödəyən məhsulun fasiləsiz istehsalı;
- tədarükçülərin keyfiyyət standartlarına uyğun seçilməsi;
- keyfiyyət standartlarına uyğun olan istehsal proseslərinin seçilməsi;
- yüksək keyfiyyətli məhsulların tədarükü ilə bağlı marketinq metodlarının seçilməsi;
- keyfiyyətə təsir edən sənədləşmə işlərinin aparılması və məsul şəxslərin təyin edilməsi;
- keyfiyyət üzrə işlərin səmərəliliyinin keyfiyyət auditinin keçirilməsi vasitəsilə qiymətləndirilməsi;
- keyfiyyətin yaxşılaşdırılması ilə bağlı illik proqramların həyata keçirilməsi.

IPMA ICB STANDARTLARI:

Keyfiyyət anlayışı

Layihənin keyfiyyəti dedikdə fərdlərin layihə üzrə tələblərinin yerinə yetirilmə dərəcələri nəzərdə tutulur. Layihənin keyfiyyətinin idarə edilməsi layihənin ilkin hazırlıq mərhələsindən başlayaraq onun bütün fazalarını, prosedurlarını, layihə komandasının idarəsini, layihənin yekun nəticələrini əhatə edir. Layihənin keyfiyyətinin idarəsi ümumi keyfiyyətin idarə edilməsinin bir hissəsi kimi layihə, proqram və portfel menecerlərinin məsuliyyətinə aid edilir. Keyfiyyətin idarə edilməsi üzrə tələblərə layihə komandasının bütün üzvləri tərəfindən riayət olunmalı və öz funksiyaları çərçivəsində həyata keçirilməlidir. Keyfiyyət müştəri məmnuniyyəti sayəsində uzunmüddətli uğurlu biznesi təmin edir. Keyfiyyətin əsasını layihə təşkilatında keyfiyyətin idarə edilməsi üzrə əldə olunmuş təcrübə təşkil edir. Layihə təşkilatı əsasən keyfiyyət üzrə siyasəti və onun həyata keçirilmə formalarını, vəzifə və öhdəlikləri, standart əməliyyat prosedurlarını (SOPs) və keyfiyyətə nəzarət mexanizmlərini müəyyənləşdirir. Layihənin keyfiyyətinin idarə edilməsinin əhəmiyyətli sahələrini layihələr, proqramlar və daim təşkilat arasında olan qarşılıqlı əlaqələr təşkil edir. Keyfiyyətin nəzərə alınmaması layihə, proqram və portfəldə məqsədlərə çatmamaq riskini artırır.

Məhsulun nəzərdə tutulan funksionallığı layihə müddətində yoxlanılmalıdır. Adətən müştəri və ya son istifadəçi məhsulun keyfiyyət standartlarına uyğun olub-olmamasını yoxlamaq üçün bu yoxlamalarda iştirak etməlidir. Layihənin keyfiyyətinin yoxlanılması keyfiyyət təminatı (QA), keyfiyyətə nəzarət (QC), layihə və məhsulun auditi kimi prosedurların vasitəsilə həyata keçirilir. Bəzən məhsulun görünüşü üzrə standartları və onun tələblərə uyğunluğunu təmin etmək üçün kompüter dizayn proqramlarından (CAD), miqyaslı modellərdən və ya prototiplərdən istifadə etmək lazım gəlir.

Yekun nəticələrin orijinal spesifikasiyaya cavab verməsini təsdiqləmək və qüsurları aşkarlamaq, onları vaxtından əvvəl aradan qaldırmaq üçün məhsulun sınaqdan keçirilməsinə ehtiyac duyulur. Əgər layihənin məhsulu proqram təminatıdırsa, onda qüsurları aşkarlamaq və sonrakı versiyalarda düzəliş etmək üçün əvvəlki versiyalar istifadəçilər tərəfindən sınaqdan keçirilir. Həyata keçirilən sınaqlar və işlərin tamamlanması prosedurları, əsasən müqaviləni tərtib edərkən müəyyənləşdirilməlidir.

Keyfiyyətə nəzarətin həyata keçirilməsi

Keyfiyyətə nəzarətin əsas məqsədi keyfiyyətə olan tələbatların və standartların yerinə yetirilib-yetirilməməsini və qeyri-qənaətbəxş fəaliyyətin səbəblərini, onun aradan qaldırılması metodlarını müəyyən etməkdir.

Keyfiyyətə nəzarət prosesi layihənin həyat yolu boyu icra olunur və özündə aşağıdakıları əks etdirir:

- yekun nəticələrin və proseslərin monitorinqi;
- müəyyənləşdirilən alətlər, prosedurlar və texnikalardan istifadə olunmaqla qüsurların aşkar edilməsi;
- qüsurların mümkün səbəblərinin təhlili;
- profilaktik tədbirlərin və dəyişikliklərə olan tələbatın müəyyən edilməsi;
- korreksiya işləri və dəyişikliklərə olan tələbatla bağlı layihə təşkilatının müvafiq üzvlərinə məlumat vermək.

Keyfiyyətə nəzarət, adətən layihənin hüdudlarından kənarında, icraçı təşkilatın digər bölmələri və ya sifarişçi tərəfindən həyata keçirilir. Keyfiyyətə nəzarət işləri məhsuldarlıq göstəricilərinin və məhsulun keyfiyyətinin aşağı olması səbəblərini müəyyən etməklə yanaşı, fəaliyyətdə olan uyğunsuzluğun aradan qaldırılması zəruri olduqda, tövsiyə edilən işlərin həyata keçirilməsi ilə və dəyişikliklərə olan tələbatla nəticələnmə bilər.

Keyfiyyət planı

Keyfiyyət planı dedikdə layihəyə və onun nəticələrinə tətbiq olunan standartlara və keyfiyyətə olan tələblərin müəyyənləşdirilməsi və layihə tapşırıqlarını yerinə yetirərkən bu tələblərə, habelə standartlara necə riayət olunması nəzərdə tutulur.

Keyfiyyət planına aşağıdakılar daxildir:

- layihənin məqsədinə əsasən keyfiyyət standartlarını müəyyənləşdirmək və onu layihə sponsoru, habelə digər maraqlı tərəflər ilə razılaşdırmaq, müvafiq standartları tətbiq etmək;
- müvafiq standartları tətbiq etmək məqsədilə alətləri, prosedurları, metodları və resursları müəyyənləşdirmək;
- keyfiyyəti təmin etmək məqsədilə planlaşdırılmış sistemli tədbirlərin həyata keçirilməsi üçün metodologiyaları, metodları və resursları müəyyənləşdirmək;
- layihənin ümumi iş qrafikinə uyğun olan və orada göstərilən ekspertiza növü, vəzifələr və iştirakçılar üzrə keyfiyyət planının işlənməsi;

- *keyfiyyət planında keyfiyyət üzrə bütün məlumatların bir yerə toplanması.*

Layihələr müvəqqəti xarakter daşdığına, fəaliyyət müddəti qısa olduğuna və vaxtla bağlı məhdudiyyətlərinə görə, keyfiyyət standartlarının hazırlanması mümkün olmur. Keyfiyyət standartlarının və məhsulun keyfiyyəti ilə bağlı parametrlərin işlənilib hazırlanması və təşkilat tərəfindən qəbulu layihənin hüdudlarından kənarında həyata keçirilir. Standartların qəbul edilməsi üçün icraçı təşkilat keyfiyyətin təmin edilməsi planını təqdim etməlidir. “Keyfiyyət planı” anlayışı məhsul və layihə ilə bağlı keyfiyyət üzrə sistemlərin və prosedurların faktiki olaraq tətbiqini və göstərilən keyfiyyət standartlarının həyata keçirildiyini sübuta yetirən sənədlər toplusuna istinad edir. Keyfiyyət planı rəhbəredici komitənin keyfiyyətlə bağlı müəyyənləşdirdiyi qaydaya əsaslanmalı və ya onu ehtiva etməlidir.

Keyfiyyətin təmin edilməsi

Keyfiyyətin təmin edilməsinin əsas məqsədi layihənin keyfiyyəti ilə bağlı tələblərə cavab vermək üçün lazımi proseslərin, alətlərin, prosedurların, texnikaların və resursların istehsalat, habelə layihə planına daxil edilməsini reallaşdırmaqdır.

Keyfiyyətin təmin edilməsinə aşağıdakılar daxildir:

- *əldə olunacaq məqsəd və müvafiq standartlar barədə layihə təşkilatının müvafiq üzvləri tərəfindən məlumatın verilməsini, izahatını, qəbul edilməsini və yerinə yetirilməsini təmin etmək;*
- *layihə inkişaf etdikcə keyfiyyət planını yerinə yetirmək;*
- *tətbiq edilmiş alətlərin, prosedurların, metodların və resursların istifadə olunmasını təmin etmək.*

Keyfiyyətin təmin edilməsi üzrə audit işləri, adətən layihədən kənar icraedici təşkilatın digər bölmələri tərəfindən həyata keçirilir. Keyfiyyətin təmin edilməsi üzrə aparılan işlər layihədə keyfiyyət prosesinin və məhsulun keyfiyyətinin layihənin tələblərinə və keyfiyyət standartlarına uyğun olmasını reallaşdırır.

Keyfiyyət auditi keyfiyyət prosesinin və keyfiyyətə nəzarətin həyata keçirilməsini, eləcə də təklif olunan tədbirlər və ya dəyişikliklərə olan tələbatla bağlı ehtiyacları müəyyənləşdirir.

Layihə rəhbəri üçün tövsiyələr:

- *keyfiyyət planını işləyib hazırlayın;*
- *aşağıdakıları seçin, tərtib edin və sınaqdan keçirin:*

- *prototiplər / modellər;*
- *versiyalar;*
- *sənədlər;*
- *son versiyanı yaratmaq və sınaqdan keçirmək üçün razılıq alın;*
- *keyfiyyət təminatını və keyfiyyət nəzarəti həyata keçirin;*
- *nəticələrlə bağlı razılıq əldə edin;*
- *tövsiyə və düzəlişlər edin, qüsurları aradan qaldırmaq üçün tədbirlər planı haqqında hesabat verin;*
- *toplanmış bilikləri sənədləşdirin və gələcək layihələrdə tətbiq edin.*

3.10. Layihələrin idarə edilməsində süni intellekt sistemləri

Müxtəlif innovasiya metodları və üsulları tətbiq etməklə layihələrin idarə edilməsi prosesi daha da təkmilləşdirilir. Layihələrin idarə edilməsi prosesinin ən səmərəli metod və üsullarla həyata keçirilməsi həmin obyektin texniki-iqtisadi göstəricilərinin artmasına və onun əsas proseslərinin avtomatlaşdırılmasına, eyni zamanda onun rəqəmsallaşdırılmasına gətirib çıxarır. Təşkilati strukturların və obyektlərin təbiətindən, xüsusiyyətindən asılı olaraq, idarəetmə prosesi bir-birindən fərqlənir, yəni hər bir obyekt və ya struktur üçün özünəməxsus layihə və onun idarəetmə sistemi mövcuddur. Bu səbəbdən layihələrin idarə edilməsi üçün elə bir alət tələb olunur ki, o, çevik və mobil olsun. Alətin çevikliyi layihədə idarə olunan parametrlərin çoxluğundan və mürəkkəbliyindən asılıdır. Layihələrin idarə edilməsi zamanı parametrlər iki üsulda idarə olunur:

- vəziyyətə (prosesə) görə;
- məqsədə (məhsula) görə.

Əgər layihənin mövcud vəziyyəti planlaşdırılmış vəziyyətdən kəskin fərqlənirsə, deməli, layihə öz həyat yolundan fərqli olaraq reallaşdırılır, yəni “kənar çıxma” halları qeydə alınır və layihənin “vəziyyətə görə” idarə edilməsi zərurəti yaranır. Bu zaman layihənin cari vəziyyəti haqqında zəruri məlumat toplanılır və avtomatlaşdırılmış idarəetmə sistemilə müəyyənləşdirilmiş vəziyyətə görə qərar qəbul olunur və buna uyğun müvafiq parametrlər idarə edilir.

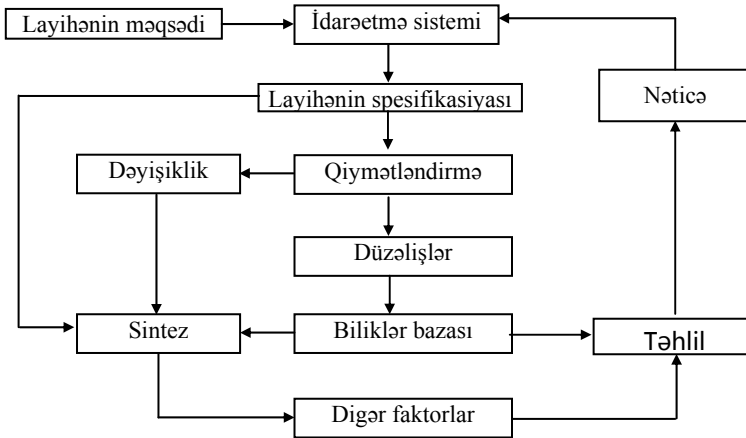
İkinci variantda isə əsasən idarəetmə məqsəd əsasında formalaşır və məqsədə çatmaqda yaranan qlobal maneələr müəyyənləşdirilir. Əldə edilən hər bir nəticə qiymətləndirildikdən sonra yeni məqsəd yaranır, beləliklə, əsas məqsəd

bir neçə lokal məqsədlərə bölünməklə yeni resurslar, işçi heyəti və iş nəzarət metodları təyin olunur. Nəticədə, layihənin idarəetmə strukturunda məqsəddən işə qədər olan əlaqələr, o cümlədən münasibətlər mürəkkəbləşir, lakin dəqiqlik göstəricisi artır.

Layihələrin xarakterik xüsusiyyətlərindən biri də onun konkret obyektə bağlılığı, mürəkkəbliyi, mühiti, münasibətlər çoxluğu və işlərin planlaşdırılmasıdır.

Layihələrin idarə edilməsi – layihənin bütün aspektlərinin planlaşdırılması, təşkil edilməsi, monitorinqi və nəzarət edilməsi deməkdir. Eyni zamanda müəyyən edilmiş büdcə və keyfiyyət standartları çərçivəsində məqsədə çatmaq üçün layihə iştirakçılarının motivasiyası nəzərdə tutulur. Bu sistemə müvafiq təşkilatlar daxildir ki, bunlar layihələrə, idarəetmə mexanizminə və nəticənin qiymətləndirilməsinə rəhbərlik edir.

Layihələrin idarə edilməsi üçün süni intellekt sistemlərinin yaradılması məsələsinə proseslərin optimallaşdırılması kimi də baxmaq olar. Layihələrin idarə edilməsi prosesi – idarəetmə prosesidir. Bu prosesin daxilində elementlər üzərində müəyyən əməliyyatlar yerinə yetirilir ki, ali məqsədə çatmaq mümkün olsun. (Şəkil 3.10.1).



Şəkil 3.10.1. Layihələrin idarə edilməsində süni intellekt

Beləliklə, aşağıdakı nəticələrə gəlmək olar:

1. Müasir dövrdə layihələrin səmərəli idarə edilməsində süni intellekt sistemlərinin yaradılmasına çox diqqət yetirilir. Bu məsələ gündəngünə aktuallaşır.

2. Layihələrin idarə edilməsində çoxlu idarəetmə modelləri və metodları tətbiq olunur. Bunları bir-birindən fərqləndirən cəhətlərdən biri də layihənin parametrləri arasında formal asılılığın olmamasıdır.
3. Modellərin struktur təsviri müəyyən tələblərə cavab vermədiyi üçün layihənin struktur sintezi mürəkkəbləşir.

Layihələrin idarə edilməsi prosesinin süni intellekt sistemləri əsasında qurulması subyektiv amillərin təsirini azaldır, layihə risklərinə çevik cavab verir və bu kimi digər layihə parametrlərini dəqiq idarə etməklə layihənin uğurla başa çatması ehtimalını daha da artırır.

IV fəsil

LAYİHƏ OFİSİ VƏ ONUN TƏŞKİLİ

4.1. Ümumi anlayışlar

Layihələrin idarə edilməsi praktikası gündən-günə inkişaf etdiyinə görə, onların sistemə icra mexanizminə və metoduna da tələbat artır. Təşkilatlar idarəetmə sistemini layihə əsasında qurduğu halda bütün işçilər xüsusi ixtisasartırma kurslarına göndərilməli və onlar layihələrin idarə edilməsi üzrə tədris proqramlarında iştirak etməlidirlər. Təşkilatlarda onlara məxsus olan layihələri idarə etmək məqsədilə layihə ofisi yaradılmalıdır.

Layihə ofisi təşkilatda layihələrin idarə edilməsi üzrə xidmət göstərən mütəxəssislərdən təşkil edilir. Layihə ofislərinin vəzifə və funksiyaları təşkilatlara görə fərqlənir. Layihə ofisləri aşağıdakıları yerinə yetirir:

Layihə komandasının koordinasiyası. Layihənin idarə edilməsi üzrə işçi heyəti layihənin tərtib edilməsi, hesabatların hazırlanması və müvafiq struktur bölmələrə göndərilməsi, xüsusi kompüter proqramları vasitəsilə əməliyyatların aparılması, resursların paylanması və mənimsənilməsinə nəzarəti, habelə layihə üzrə bütün inzibati işləri həyata keçirir.

Layihələrin idarə edilməsi metodları üzrə materiallar ilə təmin etmək. Təşkilatların əksəriyyəti işlərini layihələr əsasında qurduğu üçün işçi heyətinin layihə meneceri ixtisası üzrə biliyinin artırılmasına və təkmilləşdirilməsinə ehtiyac duyur, bu səbəbdən onlar layihələrin səmərəli şəkildə həyata keçirilməsi üçün daxili ekspertləri məsləhətçi kimi işə cəlb edir. Bu məsləhətçilər, adətən layihə ofislərində yerləşdirilir.

Layihələrin idarə edilməsi metodologiyası və standartlarının yaradılması. Layihələrin ardıcıl şəkildə, ümumi metodologiya və standartlar əsasında yerinə yetirilməsi üçün bu metodologiya və standartlar vaxtaşırı olaraq təkmilləşdirilməlidir. Layihə ofisi elə təşkil olunmalıdır ki, onlar bu vəzifəni həyata keçirməyi bacarsınlar.

Layihələrin idarə edilməsi üzrə kursların keçirilməsi. Layihələrin idarə edilməsi üzrə tələb olunan biliklərin işçilərə verilməsi üçün müvafiq şərait ya-

radılmalıdır. Bunu üçün kursların materialları və təlimatları layihə ofisində hazırlanır.

Təşkilatın peşəkar layihə menecerlərilə təmin edilməsi. Layihə ofisi təşkilatın layihələrini həyata keçirmək iqtidarında olan peşəkar layihə menecerlərini öz ətrafına yığmalıdır.

Təşkilatda layihələr, adətən intuitiv yerinə yetirildiyi üçün burada bacarıq və vərdişlərin inkişaf etdirilməsinə ehtiyac qalmır. Bununla belə, təşkilat bütün gücünü səfərbər edərək layihələrini həyata keçirən zaman müəyyən hallarda uğursuzluğa düşər ola bilər və bunun nəticəsində təhlükəli vəziyyət yaranar. Bu səbəbdən bəzi layihələrin yerinə yetirilməsində layihə ofisinin yaradılması mütləq vacibdir.

Layihə ofisinin yaranması təşkilatlarda layihələrin idarə edilməsi üzrə metod və vasitələrin inkişafına səbəb olur. Bundan başqa, layihə ofisi bütün təşkilatda xidmət etmək məqsədilə yaranmışdırsa, o, təşkilati və funksional fəaliyyətlərin inteqrasiya edilməsində mühüm rol oynaya bilər. Eyni zamanda o, layihələrin idarə edilməsi üzrə peşəkarlığın artırılması üçün zəmin yarada bilər. Layihə üzərində çalışan işçilər məsələnin mahiyyətini dərk etməklə yanaşı, bu istiqamətdə mühüm vərdişləri mənimsəyə bilərlər.

Layihə ofisinin yaradılması heç də bütün hallarda tələb olunmur. Bəzi layihələr üçün mərkəzi layihə ofisinin fəaliyyəti kifayət qədər səmərəli olur. Məsələn, avtomobil zavodunun layihəsini idarə etmək üçün layihə ofisi yaradılmalıdır. Lakin metal tullantılarının yığılması və emalı üzrə layihələr üçün isə yeni layihə ofisinin yaradılmasına ehtiyac qalmır, sadəcə olaraq bu layihə baş layihə ofisi tərəfindən təmin olunacaqdır.

4.2. Layihə ofisinin mahiyyəti və tələblər

Layihə ofisi əsasən aşağıdakı bölmələr ilə xarakterizə olunur:

Qrafiklərin qurulması: Layihənin qrafikində iştirakçıların hansı işi yerinə yetirməsi və işin nə vaxt başa çatması haqqında məlumatlar əsas yer tutaraq bütün digər məlumatlar da öz əksini tapmalıdır. Bu məlumatlar əsasında qrafiklər qurmaq üçün müxtəlif kompüter proqram təminatlarından istifadə edilir. Layihə ofisinin əsas funksiyalarından biri də layihə komandası üzvlərinin ehtiya-

cını təmin etməkdir. Həmin şəxslər xüsusi proqram təminatlarından istifadə etməklə qrafikləri müvafiq şəkildə quraraq komanda üzvləri ilə layihələri həyata keçirirlər.

Vaxt qrafiklərinin qurulması: Vaxt qrafiklərinin qurulması layihə komandası üzvləri üçün həyati əhəmiyyət daşıyan istiqamətlərdən biridir. Layihə ofisinin işçi heyəti vaxt qrafiklərinin qurulmasına yardım göstərə bilər. Layihə ofisinin işçiləri ayda ən azı bir dəfə işləri ilə bağlı hesabat vermək məqsədilə tez-tez layihə komandasının üzvləri ilə görüşməlidirlər. İşçilər hesabat dövründə öhdələrinə götürdükleri tapşırıqların detalları haqqında vaxt qrafiklərinə əlavə etməlidirlər.

Layihə yerinə yetirilən zaman bütün əməliyyatlar qeyd edilməli və bu konkret sahə üzrə biliklər formalaşaraq iştirakçılar üçün açıq olmalıdır. Digər şəxslər isə mütəmadi olaraq həyata keçirilməli olan layihə statusu haqqında daha geniş biliyə malikdirlər. Layihə ofisinin işçiləri bu və digər bilikləri bir yerdə toplayaraq tələb olunan hesabatları hazırlayıb müvafiq struktur bölmələrə təqdim edə bilər və eyni zamanda digər struktur bölmələr ilə bölüşə bilərlər.

Məlumat və təbliğat guşəsi: Adətən böyük və mürəkkəb layihələr üçün layihə ofisində ideoloji və təbliğat otağı və ya guşəsi yaradılır. Təbliğat işləri layihə ofisində divarda vurulmuş məlumat lövhəsi, internet səhifəsi, sosial şəbəkələr və sair bu kimi müxtəlif formalarda fəaliyyət göstərə bilər. Təbliğat otağı layihə üzrə beynəlxalq təcrübəyə aid olan materiallar ilə, layihələrin idarə olunması üzrə müxtəlif sənədlərlə, ümumi idarəetmə və təşkilətmə nəzəriyyəsi üzrə ədəbiyyatlarla təchiz edilmiş kitabxanaya, xüsusi proqram təminatları ilə təchiz edilmiş kompüterlərə və bu sahədə çap olunan yerli və xarici bülletenlərə malik olmalıdır. Hər bir işçi bütün bu materiallardan istifadə etmək hüququna malikdir.

Arxivləşdirmə: Layihələr başa çatdırıldıqdan sonra böyük həcmdə müxtəlif istiqamətlər üzrə bilik və təcrübə formalaşır. Toplanan məlumatlar bir bazada “Layihə üzrə biliklər bazası” altında sistemətik olaraq arxivləşdirilməlidir. Biliklər bazasından istifadə etmək müəyyən problemlərin və məsələlərin həllində düzgün qərar qəbul etməyə şərait yaradır. Bu biliklər bazasının daha da genişləndirilməsi və çatışmayan elementlərin bu bazaya daxil edilməsi üçün müvafiq qaydalar təsdiq olunmalı və buna şərait yaradılmalıdır. Çünki bu bazada əksini tapan məlumatlar gələcəkdə qərarların qəbul edilməsinə stimül yarada bilər.

Hesabatların tərtib edilməsi: Layihənin idarə olunmasında hesabatların böyük əhəmiyyəti vardır. Hesabatlar layihə meneceri və layihə ofisinin işçiləri üçün qərar qəbuletmə prosedurlarında əsas alətlərdən biridir və bu hesabatlar mütəmadi, vaxtında və tam olmalıdır. Layihə ofisində əsasən monitorinq, həblə aparılan müxtəlif tədqiqatların nəticəsində bir çox hesabatlar tərtib edilir. Komanda üzvləri həmin hesabatları daxili resurslar hesabına tərtib etməlidirlər, layihə ofisi isə hesabatın formalaşması, saxlanması və müvafiq struktur bölmələrinin təmin edilməsi funksiyalarını yerinə yetirməklə yardım göstərə bilər.

Kompüter sistemi: Layihə ofisini kompüter avadanlıqlarsız təsəvvür etmək mümkün deyildir. Kompüterlər vasitəsilə layihə komandası qrafiklər qurur və müxtəlif proqram təminatlarından istifadə edərək layihəni idarə edirlər. Bəzi hallarda komanda üzvləri öz funksiyaları daxilində internet və digər elektron mənbələrdən məlumat almaq məqsədilə kompüterə müraciət edirlər. Yüksək səviyyəli proqram paketləri layihə komandalarına kompleks layihələrin idarə olunmasında daha çox kömək edir. Bunlardan Primavera, Microsoft Project, ManageEngine Service Desk, Project Scheduler kimi müxtəlif kompüter proqram təminatlarını misal göstərmək olar. Bu sistemlərdən ilk dəfə olaraq 1980-ci illərdən istifadə edilməyə başlanmışdı.

Bu proqram təminatları vasitəsilə layihə menecerləri mürəkkəb layihələrin idarə edir, monitorinqin keçirilməsi, resursların paylanması, işlərin icrası, hesabatların alınması və s. kimi layihə ofisinə aid olan bütün işləri həyata keçirir.

Yeni texnologiya və müasir innovativ həllərin tətbiqi nəticəsində menecerlər layihələrin məsafədən idarə olunmasına, hər bir iştirakçıya layihə haqqında məlumatların toplanmasına və proseslərə müdaxilə edilməsinə nail olmuşlar.

Komandanın formalaşması: İnzibati məsələlər ilə məşğul olan işçinin funksiyaları yüksək iş təcrübəsinin və təcrübəli layihə mütəxəssisinin olmasını tələb etmir, ancaq o, peşəkar inzibatçı olmasını tələb edir. Məsələn, inzibatçı ofis prosedurları ilə tanış olmalı, bu prosedurlara əsasən yazışmaları və hesabatları hazırlamalıdır. İnzibatçı və onun köməkçi heyəti layihələrin idarə olunması üzrə beynəlxalq sertifikatla və kompüter sahəsində lazımi biliklərə malik olmalı, ünsiyyət qurmağı bacarmalıdır, həm də əlavə olaraq xarici dil bilməsi, xüsusi sahələrdə təcrübə və biliklərə malik olması onun işini daha da asanlaşdırır.

4.3. Layihə ofislərinin idarə edilməsi

Təşkilatlar layihələrin həyata keçirilməsində təcrübə topladıqca, onların layihə idarəçiliyi ilə bağlı ekspert rəyinə bir o qədər də ehtiyacı olur. Təşkilatlar layihə idarəçiliyini yerinə yetirdikləri zaman bir qayda olaraq onlar bunu müəyyən bir metod ilə həyata keçirirlər. Məsələn, onların istifadə etdikləri qrafiklər əsas hadisələri özündə əks etdirir və məlumatlar bazasına ötürən diaqram rolunu oynayır.

Müvafiq ixtisas və biliyə yiyələnmə zərurəti ən müxtəlif fəaliyyət sahələrinə, o cümlədən cədvəlləşdirmə, büdcə, təkliflərin qeydə alınması, satıcıların müəyyənləşdirilməsi, layihələrin seçilməsi, risklərin idarə edilməsi, ehtiyac və tələblərin müəyyənləşdirilməsi, tələblərdə baş verən dəyişikliklərin idarə edilməsi və s. sahələrə yönəlmişdir. Təşkilatın layihələrin idarə edilməsi sahəsində ən geniş biliklərə və təcrübəyə malik olan məsləhətçilərə ehtiyacı ola bilər. İdarəetmə orqanı təşkilatın daxilindəki heyətin strateji intuisiyasını inkişaf etdirmək məqsədilə məsləhətçilərin təlimatlarından istifadə edə bilər, bu zaman layihə üzərində işləyən şəxslər hər gün yaranan layihə məsələlərini həll etmək məqsədilə məsləhətçilərin ideyalarına diqqətlə qulaq asmalıdırlar.

Keçən əsrin sonlarında məsləhətçilərin vəzifələrini təsvir etmək üçün yeni terminlər: **mentor**, **mentoring**, **mentorlaşdırma** kimi terminlər işıq üzü görməyə başladı. Mentoring layihə idarəçiliyi üzrə meydana çıxan problemlərin həllində təşkilatın işçilərinin ehtiyacı olduqları vərdiş və biliklərlə təmin edilməsi deməkdir.

Mentor və məsləhətçilərin rolu

Layihələrin idarə edilməsi üzrə məsləhətçilərin və mentorların rolu zaman keçdikcə təkmilləşir. Bu gün o, bir neçə konkret fəaliyyət növləri, o cümlədən aşağıdakı istiqamətdə göstərilən köməklər üzərində mərkəzləşmişdir:

- təkliflərin verilməsi;
- layihənin işə salınması;
- təşkilatın layihə ehtiyaclarının vaxtında təmin edilməsi üzrə təklifi;
- risklərin müəyyənləşdirilməsi;
- layihənin bərpası;
- əsas idarəetmənin mentorlaşdırılması.

Bu fəaliyyət növlərindən hər birinə ayrılıqda baxaq.

Təkliflər və onların dəstəklənməsi

Layihələrin idarə edilməsi üzrə bacarıqlı məsləhətçilər bu sahədə böyük təcrübəyə malikdirlər. Onlar bir çox təkliflərin hazırlanması işinə cəlb edilir və təşkilata layihələrin inkişaf etdirilməsi üzrə qiymətli təkliflər verə bilirlər. Onlar təklifin inkişafında üç yolla iştirak edə bilirlər:

1. Onlar təşkilata səmərəli layihə idarəçiliyi prosedurlarını təklif edə bilirlər. İş yoldaşları qarşısında təkliflərin inkişaf etdirilməsi yollarını, ideyanın layihəyə necə çevrilməsini və səmərəli metodlarla idarəetməni nümayiş etdirə, eyni zamanda bir çox şirkətləri “Yaxşı nümunə” kimi göstərə bilirlər.
2. Onlar təkliflərin layihəyə çevrilməsində istifadə olunacaq idarəetmə metodologiyasını qeyd edə bilirlər.
3. Onlar təklifləri nəzərdən keçirə bilirlər. Kənar şəxs kimi zəif və güclü cəhətləri qeyd etməklə, təkliflərin tənqid və ya səmərəli olmasını qeyd edə bilirlər.

Layihənin başlanmasında ofisin rolu

Layihənin uğuru daha çox layihənin necə başlanmasından asılıdır. Layihə idarəçiliyi üzrə məsləhətçilər öz həmkarlarına layihənin icrasına başlamağın nümunəvi təcrübəsini nümayiş etdirə bilirlər. Məsələn, layihə menecerləri komandanın üzvlərinə ilk növbədə layihə qrafiklərinin necə qurulmasını öyrətməklə yanaşı, layihənin başlanması üçün hansı görüşlərin keçirilməsini və bu kimi digər tədbirlərin planlaşdırılmasını öyrədə bilirlər. Adətən ilk mərhələlərdə komanda üzvləri belə təlimlərə ehtiyac duyurlar.

Layihə ehtiyaclarının təmin edilməsi

Layihələr icra edilərkən bir çox gözlənilməyən hadisələr baş verə bilər. Məsələn, layihə üçün çox mühüm olan resurs təminatçılarından biri iflasa uğraya bilər, kontrakt ilə əlaqədar münaqişələr yarana bilər, yaxud sifarişçi layihənin daha tez bir zamanda başa çatdırılması məqsədilə yeni pul vəsaiti ayıra bilər və s. Bu zaman bəzi problemlər də yarana bilər. Belə halda layihə komandası üçün yeni yanaşmaya, maraqların kəsişməsi və resursların məhdudluğu şəraitində müvafiq planlaşdırma işlərinə, xərclərin minimuma endirilməsinə və digər layihə idarəçiliyi üzrə tələb olunan prosedurların planlaşdırılmasına ehti-

yac duyulur. Layihə məsləhətçilərinin və mentorların ən zəruri funksiyası bu proseslərdən xəbərdar olmaqdır və komanda üzvlərini layihə idarəçiliyi üzrə metodologiya ilə təmin etməkdir.

Layihə məsləhətçiləri layihə üzrə ehtiyacların vaxtında ödənilməsinə təmin etmək üçün ilk növbədə özləri müxtəlif layihələr üzrə geniş bilgi və təcrübəyə malik olmalıdırlar. Onlar hər hansı bir problemin həll edilməsi sahəsində şəxsi biliyə malik deyilsə, bu halda həmin məsələləri həll etmək məqsədilə onların və komandanın ixtiyarında olan məlumat mənbələrinə müraciət edə bilərlər.

Riskin müəyyənləşdirilməsi

Layihələrin yerinə yetirilmə prosesi başladıqca verilən vədlər və müqavilələr tam gücü ilə işləmədiyi üçün uğursuzluqla nəticələnir. Məsələn, icraçı sifarişçiyə altı aylıq işi dörd ay ərzində başa çatdıracağı vəd verir. Əgər bu doğrudan da altı aylıq bir işdirsə, demək, layihənin öz daxilinə uğursuzluq virusu daxil edilmişdir, yəni hansı bir iş ya tam görülməyəcək, yaxud işlər keyfiyyətsiz yerinə yetiriləcəkdir. Bu səbəbdən layihə komandası müəyyən edilmiş vaxt çərçivəsində məhsul, yaxud xidmətin təhvil verilməsinə nail ola bilməyəcəkdir. Qrafikə əməl olunmadığı üçün layihə əlavə xərclərlə üzləşəcək və layihənin büdcəsi artacaqdır. Nəticədə, sifarişçi layihə komandasına olan etibarını itirərək onlar ilə müqaviləni dayandıra və yaxud digər tədbirlərə əl ata bilər.

Ona görə də təşkilatlar kontraktların imzalanmasından əvvəl bütün riskləri araşdırmalı, təhlil etməli və sonra bu müqavilədə onları əks etdirməlidir. Bu zaman layihə idarəçiliyi üzrə məsləhətçilər kontraktın icrasının real olub-olmadığını müəyyənləşdirmək məqsədilə bütün müddəaların qiymətləndirilməsini nəzərdən keçirirlər. Məsləhətçilər bütün müşahidə etdikləri prosesləri qeydə almalıdırlar.

Layihənin bərpası

Layihələrin idarə edilməsi sahəsi üzrə aparılan araşdırmalar göstərir ki, layihə komandalарının yalnız çox az bir hissəsi onlara tapşırılan işi vaxtında, büdcə çərçivəsində və müvafiq keyfiyyət standartlarına uyğun olaraq yerinə yetirə bilər. Bir çoxları adekvat olaraq ən azı üç nöqsanın müşayiəti ilə işin yerinə yetirilməsində uğursuzluğa uğrayır, yəni layihələr ya vaxtında bitmir, ya xərcləri planlaşdırılmış xərclərdən daha çox alınır, yaxud keyfiyyəti aşağı olur. Buna görə də layihələrin çoxu həyata keçirilir, sonra yenidən bərpa olunaraq onu normal şəkildə tamamlamaq tələb olunur, yəni bir iş iki dəfə görülür. Bu

səbəbdən nəzərə almaq lazımdır ki, layihəyə başlamaq yüksək iş təcrübəsi və müdriklik tələb edir. Məsələn, layihələr hər hansı bir qrafiklərdən kənara çıxdıqda həmişə onu bərpa etmək üçün müvafiq mənbələrin tapılması problemi yaranır. Hər hansı bir problemi həll etmək üçün isə düzgün həll üsulu tapmaq lazımdır. Bu isə təcrübəyə bağlı olan məsələdir, yəni təcrübəli layihə idarəçiliyi üzrə məsləhətçilər layihənin bərpası metodu üzrə zəngin təcrübəyə malik olmalıdırlar. Onlar hansı işlərin lazım olduğunu, hansılarınsa lazım olmadığını bilirlər. Layihələri yüksək səviyyədə həyata keçirmək və öhdələrinə düşən vəzifələri daha nümunəvi şəkildə yerinə yetirmək məqsədilə müvafiq qrafiklər qurur, bu qrafiklərə uyğun hərəkət və nəzarət edirlər.

İdarəçiliyin monitorinqi

Təşkilatlarda layihələrin idarə olunması metodologiyasının tətbiqi layihələrin mahiyyət və məqsədinin tez-tez dəyişməsi ilə bağlıdır. Layihə idarəçiliyinin müvafiq metodlar əsasında həyata keçirilməsi üçün ana təşkilat tərəfindən mütləq dəstək olmalıdır.

Bir çox təşkilatlarda problemlərin əsas yaranma səbəbi idarəçilik prinsipinin pozulması və ya düzgün məlumatın olmaması, yaxud bundan xəbərsizlikdir. Layihə ofisini təmsil edən layihə idarəçiliyi üzrə məsləhətçilər və mentorlar menecerlərə layihə idarəçiliyi və həmin idarəçilik üsulu ilə bağlı irəli sürülən tələbləri öyrətməli və xüsusi təlimlər keçməlidirlər. Məsələn, layihələrin uğurla həyata keçirilməsi üçün mövcud tələblərə cavab verən mühasibat sisteminin qurulması tələb olunur. Bu halda layihə idarəçiliyi mentorları menecerlərə tələb olunan mühasibat sistemini və onun tətbiq edilməsi metodikasını öyrədə bilər.

Məsləhətçilərin və mentorların xüsusiyyətləri

Layihə ofisini layihə idarəçiliyi üzrə məsləhətçilər və mentorlarla təmin etmək məqsədilə iki əsas vəzifə nəzərdə tutulmalıdır:

- *Standart məsləhətçilər* – layihənin idarə edilməsi üzrə ən azı beşillik təcrübəsi olmalı və qrafiklərin qurulması, büdcənin tərtib edilməsi və resursların paylanması bacarığına malik olmalıdırlar;
- *Baş məsləhətçilər* – standart məsləhətçilər üçün şamil edilən tələblərdən başqa, mühüm əhəmiyyət kəsb edən, layihələrin icrası üzrə 10-15 illik təcrübəyə malik olmalıdırlar.

Layihə idarəçiliyi üzrə məsləhətçilərin və mentorların səmərəli fəaliyyət göstərməsi üçün onların ən yüksək layihə idarəçiliyi üzrə ixtisas səviyyəsinə malik olması zəruridir. İlk növbədə, onlar etibarlı kadrlar, peşəsinə və ictimai mövqeyinə hörmətlə yanaşan şəxslər olmalıdırlar. Nəzərə almaq lazımdır ki, idarəetmə sahəsində bilik və təcrübələrinin yüksək səviyyədə olması onların nüfuzunu qaldıran ilk şərtlərdən biridir. Əgər təşkilat layihələrin həyata keçirilməsi məqsədilə layihə komandasına layihə idarəçiliyi üzrə yüksək səviyyəli mütəxəssislər cəlb etməzsə, onda hər hansı bir dövrdən sonra uğursuzluğa düşər olacaq və ya müflisləşəcəkdir.

Onların ekspert kimi nüfuzunu müəyyənləşdirən yollardan biri də yalnız layihələrin idarə olunması ixtisasına yiyələnmiş şəxsləri işə götürməkdir. Bundan başqa, məsləhətçilər və mentorlar uzun illər boyu qazandıqları təcrübəyə söykənən biliklərini nümayiş etdirməklə məhz nəzəriyyəçi yox, praktik olduqlarını sübut etməlidirlər.

Məsləhətçi və mentorların qrafiklərin qurulması, büdcə və resursların paylanması və s. kimi digər idarəçilik sahələri üzrə ekspert qismində çıxış etmək zərurəti yaranarsa, onda onlar marketinq, maliyyə, müqavilələrin bağlanması və insan resurslarının idarə olunması, əlaqələrin və danışıqların aparılmasını bacaran mütəxəssislər olmalıdırlar. Məsləhətçilərin peşəkarlığını onların layihələrə biznes kontekstində yanaşması və inteqrasiya olunması üzrə müvafiq bacarığın olması ilə əlaqələndirirlər.

Bəzi təşkilatlarda yüksək səviyyəli məsləhətçi və mentorların olması müəyyən problemlərə gətirib çıxarır, bu da onlara çəkilən xərclərin artması ilə əlaqədardır. Baş məsləhətçi və mentorların əməkhaqqı komandanın digər üzvlərinə nisbətən, xüsusən baş mühəndislərin əməkhaqqından aşağıdır. Buna baxmayaraq, peşəkar məsləhətçi və mentorlara tələb olunan məvacibin verilməsi əsas şərtlərdən biri hesab edilir. Bunu daha dərinədən dərk etmək üçün aşağıdakı əhvalatı nəzərdən keçirək:

İT şirkətinin layihə ofisinin rəhbəri bankın kompüter şəbəkəsi administratorundan təklif alır. Təklifin mahiyyəti ondan ibarətdir ki, bankda mühasibat sistemi üzrə layihə tətbiq edilməkdədir və demək olar ki, son mərhələsi həyata keçirilir. Lakin layihə tələblərə cavab vermir, iş yubanır, müştərilər narazılıq edirlər və bank problem içində yaşayır. Layihə, demək olar ki, çox pis vəziyyətdədir və mühasibat meneceri müəyyən sorğulara cavab verə bilmir. Bank tətbiq edilən layihə ilə bağlı müqaviləyə xitam vermək təhlükəsi qarşısındadır. Bankdakı əvvəlki vəziyyət indiki vəziyyətdən yaxşı idi. Bunun da səbəbi layi-

hənin çox tələsik şəkildə planlaşdırılması və tətbiq edilməsidir. Digər tərəfdən, hal-hazırda bankı əvvəlki vəziyyətə qaytarmaq üçün xeyli vaxt və vəsait tələb olunur.

Şirkət nümayəndəsi əhvalatı dinlədikdən sonra deyir ki, o, ayda 15.000 ABŞ dollarına işləməyə razı olan məsləhətçi tapa bilər. Mühasibat meneceri cavab verir: “Çox yaxşı. Biz bu layihəni işə sala bilməyəcəyimiz halda üzləşəcəyimiz itkilərlə müqayisədə məsləhətçinin məvacibi çox az bir məbləğdir”.

Məsləhətçi layihə problemlərini həll etmək üçün üç ay ərzində cəmi 45.000 ABŞ dolları sərf edir. Lakin onun hesablamalarına görə, əgər layihə uğursuzluğa düşür olarsa, yəni layihə hazırkı vəziyyətdə olarsa, onda şirkət 7.2 milyon ABŞ dolları vəsait ayırmalıdır. Amma məsləhətçi dəvət etməklə, menecer xərcləri çox azaltmış və layihəni böhran vəziyyətindən çıxararaq şirkətin mühasibat sistemini yeni layihə əsasında təmin etmişdir.

4.4. İdarəetmə standartları və metodları

Layihə ofisi, təşkilatın daxilində layihənin idarə edilməsi və ekspertizası kimi işlərlə yanaşı, onlar layihələrin idarə edilməsi üzrə standartlar və metodlar hazırlayırlar. Layihə idarəçiliyi metodu yaxşı tətbiq edilibsə, təşkilat daxilində hər bir kəsin xırda, yaxud cüzi bir iş görməsi də həyati əhəmiyyət kəsb edir. Hər bir kiçik iş, mahiyyətindən asılı olmayaraq layihə ofisi tərəfindən hazırlanmış standart və metodların tətbiqində öz töhfəsini verəcəkdir.

Layihə komandası əvvəlki təcrübəyə əsaslanaraq hazırladığı standart və metodları layihələrin idarə edilməsi prosesində tətbiq etməli, sənədlərin hazırlanmasında, müvafiq idarəetmə sistemlərinin seçilməsində və istifadəsində nəzərə almalıdır.

İcra mexanizmləri üzrə standartlar

Layihə ofisi qruplardan və bölmələrdən müvafiq məlumatı əldə etmək üçün dayanıqlı və etibarlı idarəetmə mexanizmi yaratmalıdır. Təbii ki, bu, mürəkkəb bir məsələdir və bunun üçün müəyyən vaxt tələb olunur. Lakin qeyd etmək lazımdır ki, belə bir mexanizmin olmaması layihələrin düzgün idarə olunmasına mane olacaq və nəticədə uğursuzluğa və xaosa düşür olacaqdır. Nəzərə almaq lazımdır ki, adi iş prinsipi təşkilat üçün daha da səmərəli hesab edilir, nəinki zəif idarəetmə sistemi, hansı ki, bu sistem təşkilatı daha da ağır vəziyyətə sala bilər.

Yaradılan hər bir yeni prosedurlar və mexanizmlər layihələrin necə həyata keçirilməsini təmin etmək məqsədilə kifayət qədər aydın və təfərrüatlı olmalıdır, ancaq onlar hər hansı bir maneəyə çevrilən bürokratik aparata çevrilməməlidir.

Layihələrin idarə olunması üzrə standartlar və prosedurlar qapalı və gizli formada yaradıla bilməz, menecerlər həmin şəraitdə layihələrin icrası ilə məşğul olan mütəxəssislərlə məsləhətləşməli və daima ünsiyyətdə olmalıdırlar. Lakin bütün səmərəli təkliflər, mexanizmlər və prosedurların tətbiqi əsas səhmdarlar tərəfindən dəstəklənməlidir.

Tenderin hazırlanması prosedurları

Layihə ofisində bütün növ seçimlər tender əsasında həyata keçirilməlidir. Hətta resurslar müəyyən edilən zaman, məsələn, təklif üzərində işləyən menecerin strateji xətti tender əsasında müəyyən edilməlidir, eyni zamanda komanda üzvlərinin və ya qrupların seçilməsi, qrafiklərin işlənməsi, materialların çap edilməsi və s. bu kimi digər alternativ seçimlər tender əsasında həyata keçirilməlidir. Layihə əsasında fəaliyyət göstərən təşkilatlarda tenderin hazırlanması qanunvericilik bazasına və bütün daxili prosedurlara uyğun olmalıdır.

Riskin müəyyənləşdirilməsi prosedurları

Layihə ofisi layihələr üzrə meydana gələ bilən xoşagəlməz halları, layihənin həyata keçirilməsinə mane ola biləcək amilləri, layihə mühitini qiymətləndirməli və onların nəticələrini proqnozlaşdırmalıdır. Risklərin müəyyən edilməsi və onların təhlili metodologiyası hazırlanmalıdır. Bu alətlər sinfinə ssenarinin qurulmasından başlayaraq Monte Karlo modelləşdirilməsinə qədər olan üsulları misal göstərmək olar. Layihə ofisi, eyni zamanda risklərin meydana çıxması, onların aradan qaldırılması və ötürülməsi metodlarından istifadə edərək müvafiq qərar qəbul etməlidir.

Sənədləşdirmə standartları

Layihələrin idarə edilməsi zamanı bütün hərəkətlər və hadisələr sənədləşdirilir. Bu prosedurlar və onların aparılması qaydaları layihə ofisi tərəfindən müəyyən edilir. Təklifin özü şifahi olsa belə, bu, sənəd deməkdir. Layihə ilə bağlı bütün sənədlər, yəni büdcə üzrə sifarişlər, ətraf mühit üzrə arayışlar, monitoring üzrə sənədlər, qərarlar, tenderlər, bütün növ hesabatlar və digər tələblər layihə yerinə yetirilən müddətdə layihənin sənədləşmə arxivinə aid edilir.

Layihə ofisi, adətən hansı sənədlərdən istifadə edilməsi, onlardan nə zaman istifadə edilməsi və onların necə hazırlanması haqqında təlimatlar hazırlayır. Bu rolu icra etməklə layihə ofisi layihə iştirakçılarının öz vəzifə borclarını yüksək səviyyədə yerinə yetirərək təşkilat daxilində ünsiyyəti daha da gücləndirir. Bir qayda olaraq layihə ofisinin işçilərinin əsas vəzifəsi sənədlərin standartda uyğunlaşdırılmasını təmin etməkdir.

Müddət üzrə qrafiklər

Layihə yönümlü təşkilatlarda işçilərin vaxt bölgüsü ilə bağlı qrafiklərin tərtib edilməsində xüsusi hazırlanmış mütəxəssislər çalışırlar. Nəzəri cəhətdən müddət üzrə qrafiklər işçilərin öz vaxtlarını necə və hansı işə sərf etmələrini özündə əks etdirir. Bəzi hallarda işçi özünəməşğulluq imicini yaratmaq məqsədilə vaxtla əlaqədar hesabatını şişirdir. Bu halda müddət üzrə qrafiklərdə müəyyən çatışmazlıqlar baş verir və bir çox səhvlər meydana çıxır. Bu onu göstərir ki, layihə ofisində həmin işçilərə öz vaxtlarını necə sərf etmək və bölüşdürmək barədə müvafiq təlimatlar verilməmişdir.

Proqram təminatları üzrə standartlar

Layihə ofisi layihələrin idarə edilməsini təmin edən proqram təminatları üçün standartların müəyyənləşdirilməsinə görə məsuliyyət daşıyır. Təşkilatlar proqram təminatlarından səmərəli istifadə etmək üçün müəyyən tədqiqat işləri aparırlar. Proqram təminatları üzrə standartlara ciddi diqqət və nəzarət zəruri məsələlərdən biri hesab olunur. Vahid sistemin olması həm layihə iştirakçıları, həm də layihə ofisinin əməkdaşları üçün rahat və qarşılıqlı anlaşma mühiti yaradır, əlaqələri möhkəmləndirir və eyni zamanda bir şöbədə işləyən işçilər digər şöbələrdə istifadə olunan proqramlardan alınan hesabatları tezliklə dərk edə bilirlər.

Proqram təminatları üzrə vahid standartların qəbul olunması layihənin idarə edilməsi zamanı toplanmış məlumatlar bazasının qorunub saxlanılmasına da əsas verir. Onlar bu biliklərdən və məlumatlardan istifadə edərək gələcəkdə oxşar layihələrin uğurla həyata keçirilməsini təmin edə bilirlər.

Beləliklə, layihə ofisi standartlar paketinin yaradılmasına böyük səy göstərməlidir. Təcrübə göstərir ki, hər hansı bir standart barədə qərar qəbul etmək bir o qədər də asan iş deyildir. Aparılan tədqiqatlar göstərmişdir ki, artıq yüzlərlə standartlaşdırma paketləri mövcuddur, buna görə də seçim prosesi çox çətindir. Bu səbəbdən hər hansı bir variantın seçilməsi prosesi aşağıdakı suallar əsasında aparılmalıdır:

- Proqram təminatından kimlər istifadə etməlidir?
- İstifadəçilər arasında münasibətlər necə qurulmuşdur?
- Proqram təminatı əvvəlcə layihə komandaları tərəfindən istifadə olunur, yaxud bütün təşkilatın istifadə etməsi məqsəduyğundur?
- Layihənin sifarişçiləri üçün hər hansı bir standart qəbul etmək vacibdirmi?
- Proqram təminatının qiyməti neçədir?
- Proqram təminatının quraşdırılması, dəstəklənməsi və öyrədilməsi üzrə xərclər hansılardır?

Nümunəvi təcrübədən istifadə

Layihələrin idarə edilməsi üzrə standartlar paketindən və onun formalaşması təcrübəsindən layihə ofisi maksimum faydalanmalıdır. Layihə ofisinin komandası layihələrin idarə olunması üzrə ən son standartlardan istifadə etməlidir. Bunun üçün onlar layihənin və onun idarə edilməsi mexanizminin monitorinqini və layihə ilə bağlı müvafiq treninqlər keçirməli (məsələn, riskin idarə edilməsi, biznes planının tərtib edilməsi, maliyyə menecmenti və s.), habelə lazım bildikləri halda layihələrin idarə edilməsi üzrə görüşlər, seminarlar və konfranslar da keçirməlidirlər. Layihələrin idarə edilməsi üzrə nümunəvi və tam formalaşmış təcrübənin öyrənilməsi təşkilatın mövcud standartlarının və metodlarının vəziyyətini qiymətləndirməyə imkan verəcəkdir və bu standartların faydalı olmasına zəmanət vermək üçün müvafiq tədbirlər görməlidirlər.

4.5. Layihə ofisinin potensialının gücləndirilməsi

Kursların təşkili

Layihə ofisi təşkilatın işçiləri üçün müvafiq kursların keçirilməsini mühüm məsələ kimi nəzarətdə saxlamalıdır. Layihədə kursların (treninqlərin) keçirilməsi təşəbbüsü layihə menecerindən və ya təşkilatın rəhbərliyindən irəli gəlməlidir. Layihə rəhbəri layihələrin idarə edilməsi prosesində qarşılaşdığı problemləri aradan qaldırmaq, habelə müəyyən edilmiş risklərin qarşısını almaq, layihə komandasının və ya layihə iştirakçılarının bu sahələrdə bilik və təcrübəsini artırmaq məqsədilə xüsusi treninqlərin keçirilməsini təşkil etməli və nəticəsini qiymətləndirməlidir. Bu kimi treninqlərin keçirilməsi, xüsusən layihə komandasının üzvlərinin müxtəlif bilik səviyyəsinə malik olması ilə izah edilir.

Layihə ofisi bu öhdəliyi bir neçə yolla həyata keçirə bilər. Məsələn, o, treninq şöbəsi vasitəsilə təklif edilən kursları həyata keçirə bilər. Layihə ofisinin komandası həmin kursları ya özləri təklif edir, ya da kurs materiallarını hazırlayan və təqdim edən kənar təşkilatları bu işə cəlb edir. Adətən treninqlər peşəkar təşkilatlar ilə birgə əməkdaşlıq və onlar arasında bağlanmış müqavilələr əsasında keçirilir.

Kursların növləri

Qeyd olunduğu kimi, layihə işlərinin həyata keçirilməsi üçün bir çox resurs və enerji sərf edilir və bu da layihələrin idarə olunması üzrə treninqlərin keçirilməsi zərurətini yaradır. Layihə komandası qarşısına qoyulan işi təşkil etmək və həyata keçirmək üzrə vərdiş və peşəkarlıq səviyyəsini artırmaq məqsədilə həmin treninqlərə ehtiyac duyur. Funksional sahələri təmsil edən işçilər (məsələn, mühasibat, dizayn, marketinq, alış və mühəndislik sahələri) də layihənin uğurla həyata keçməsinə öz töhfəsini vermək üçün layihələrin idarə olunması üzrə treninqlərdə iştirak etmək arzusundadırlar. Eyni zamanda layihələrin xüsusiyyətini nəzərə alaraq, hətta sifarişçilərin də müvafiq layihələr üzrə keçirilən treninqlərdə iştirak etməsi arzuolunandır.

Təklif edilən treninqin tipləri müxtəlif ola bilər. Yaxşı tanınmış bir neçə layihə yönümlü şirkətin keçirdiyi kursların təhlili göstərir ki, layihələrin idarə olunması ilə bağlı treninqlər, adətən beş kateqoriya üzrə qruplaşdırıla bilər.

Elementar kurs: Layihələrin idarə olunması üzrə baza kursları layihə ofisinə işə yeni gəlmiş kadrlar üçün nəzərdə tutulmuşdur. Buraya vaxt, dəyər və heyətin idarə edilməsi, layihənin həyat yolu, layihə siyasəti, nəzarət, monitorinq və təkamül kimi əsas mövzular daxil edilmişdir. Bu kimi kurslar həftədə iki dəfə keçirilməlidir. Onun əsas məqsədi layihə iştirakçılarına layihələrin idarə edilməsi prinsiplərinin öyrənilməsi və bu prinsiplərin təşkilatlara müsbət təsirlərinin açılmasıdır.

Əhatəli kurs: Layihələrin idarə edilməsi üzrə əhatəli və geniş formatlı treninqlər daha professional işçi heyəti üçün nəzərdə tutulmuşdur və bu kurslara layihə üzrə cədvəl və qrafiklərin tərtib edilməsi, dəyərin idarə edilməsi və resursların paylanması və s. digər əsas elementlər daxildir. Daimi xarakter daşıyan və müxtəlif dinləyici auditoriyasına malik olan vəziyyətdə eyni serial kursların keçirilməsi məqsədəuyğun hesab olunur. Bu serial kurslarda, adətən “Qra-

fiklərin qurulması və xərclərə nəzarət” və “Layihələrin idarə edilməsinin tətbiqi” kimi mövzular əsas yer tutur. Bu kurslar, adətən 5-10 gün keçirilir.

Sertifikatlaşdırma proqramı üzrə: Dövlət, qeyri-dövlət və özəl təşkilatlarda yerinə yetirilən layihələrin idarə edilməsi beynəlxalq standartlar əsasında həyata keçirilməlidir. Azərbaycan Respublikası ərazisində hal-hazırda əsas yeri Layihələrin İdarə Edilməsi Beynəlxalq Assosiasiyasının (IPMA) təsdiq etdiyi standartların öyrənilməsi üzrə kurslar tutur. Bu standartlar Layihələrin İdarə Edilməsi Beynəlxalq Assosiasiyası (IPMA) tərəfindən təsdiqlənmiş və daim təkmilləşməkdədir. Ümumiyyətlə, bütün mövcud olan sertifikatlaşdırma proqramları üzrə əsasən aşağıdakı məsələlərin öyrənilməsi tələb olunur:

- layihə və layihələrin idarə edilməsi;
- layihələrin icrasının idarə edilməsi;
- layihələr əsasında idarəetmə;
- sistemli yanaşma və inteqrasiya;
- layihənin mühiti;
- layihənin həyati yolu (dövrü) və mərhələləri;
- layihələrin işlənməsi və qiymətləndirilməsi;
- layihənin məqsədi və strategiyası;
- layihənin müvəffəqiyyət meyarı və layihənin uğursuzluğu;
- layihənin başlanması;
- layihənin başa çatması;
- layihənin strukturu;
- layihənin məzmunu və mahiyyəti;
- müddətin planlaşdırılması;
- resursların planlaşdırılması;
- layihə dəyərinin və xərclərinin planlaşdırılması;
- konfigurasiya və dəyişikliklər;
- risklərə nəzarət;
- layihənin icrasının qiymətləndirilməsi;
- layihə monitorinqi;
- məlumatlar, sənədləşdirmə, hesabat;
- layihənin təşkil edilməsi;
- komandada aparılan iş;
- liderlik;
- kommunikasiya;

- münafişələr və böhranlar;
- təchizatlar və müqavilələr;
- keyfiyyət nəzarət;
- görüşlər və razılaşmalar;
- layihə heyəti ilə iş;
- layihələrin idarə edilməsi prosesi;
- layihələrin idarə edilməsində informasiya texnologiyaları;
- problemlərin həlli;
- layihədə dəyişikliklərin idarə edilməsi;
- Azərbaycanda layihələrin idarə edilməsinin inkişaf mərhələləri.

Bu suallar sertifikatlaşdırma proqramının əsasını təşkil edir.

Bu kursların və sertifikatlaşdırma proqramının Azərbaycan Respublikasında həyata keçirilməsi hüququ yalnız IPMA-nın milli assosiasiyası olan Layihələrin İdarə Edilməsi Azərbaycan Assosiasiyasına (AzPMA) verilmişdir. AzPMA təşkil etdiyi sertifikatlaşdırma proqramı əsasında verilən beynəlxalq dərəcəli sertifikatlar hal-hazırda IPMA-nın üzvü olan 73 ölkədə tanınır və ümumdünya peşəkar sertifikatlaşdırılmış layihə menecerləri reyestrinə daxil edilir. (www.ipma.world; www.ipma.az).

4.6. Təşkilatın layihə menecerləri ilə təmin edilməsi

Menecerlərə tələbat

Təşkilatlar öz fəaliyyətlərini layihələr əsasında və layihələr vasitəsilə daha çox həyata keçirdikcə, layihə menecerlərinə tələbat artır. Namizədlər idarəetmə vərdişləri və texniki bacarıqlara malik olmalıdırlar. Xüsusən, layihə menecerləri psixoloji sağlam, təmkinli və siyasətçi olmalıdır. Onlar, eyni zamanda gərgin iş rejiminə dözməyi bacarmalı və işgüzar olmalıdırlar. Bundan başqa, layihə menecerləri işin həyata keçirilməsi zamanı bütün yaranan qeyri-standart vəziyyətlərə hazır olmalıdırlar.

Layihə ofisinin məsuliyyətləri

Layihə ofisinin əsas funksiyası təşkilatın onun maraqlarına xidmət göstərən layihə menecerləri üzrə ehtiyaclarını təmin etməkdir. Layihə menecerləri aşağıdakıları bacarmalıdırlar:

- Öz təşkilatlarında daxili məsləhətçi və mentorlar kimi xidmət göstərməlidirlər.

- Müxtəlif istiqamətli treninqlər keçirməlidirlər.
- Tələb olunan standart və metodları müəyyənləşdirməlidirlər.

Bu yardımçı funksiyaların həyata keçirilməsinə əlavə olaraq layihə menecerləri layihələrin başlanmasına hazır olmalıdırlar. Əgər təşkilatın əsas gəlir yeri və fəaliyyəti, yəni başlıca məqsədi proqram təminatı məhsullarının işlənməsini inkişaf etdirməkdirsə, bu halda layihə menecerləri proqram təminatı sahəsi üzrə mütəxəssis olmalıdırlar. Və ya əgər şirkət körpü tikirsə, layihə menecerləri körpünün inşasını həyata keçirməyi bacarmalıdırlar.

İdarəetmə üzrə tələblər

Təşkilatı layihə menecerləri ilə təmin etmək məqsədilə layihə ofisi insan resurslarını idarə etməyi bacarmalıdır. Layihə ofisindən aşağıdakıların icrası tələb oluna bilər:

- işlərə uyğun olan müvafiq tələblərin müəyyənləşdirilməsi;
- işlər üzrə müvafiq tələbləri yerinə yetirə bilən şəxslərin müəyyənləşdirilməsi;
- müvafiq mütəxəssislərin işə cəlb olunması;
- təşkilatın tələbatını ödəyən layihə menecerinin işə cəlb olunması;
- layihə menecerlərinin bilik və bacarıqlarının müəyyənləşdirilməsi.

Kompetensiya üzrə tələblər

Layihə ofisi peşəkar layihə menecerləri ilə təmin etmək məqsədilə, ilk növbədə, kompetensiyalar üzrə tələbləri müəyyənləşdirməlidir. Nəzərə almaq lazımdır ki, menecerin kompetensiyasına onun bilik, bacarıq və şəxsi keyfiyyəti daxildir. Şəxsi keyfiyyət dərəcəsi “Kompetensiya”nın əsas tərkib hissəsi olduğu üçün onun sinonimi olan “Səriştəlik” terminindən fərqləndirir. Eyni zamanda menecerin kompetensiya dərəcəsi həm texniki, həm də idarəçilik sahəsini əhatə etməlidir. Məsələn, məlumat bazasının yaradılması layihəsi üzrə bu sahədə geniş təcrübəyə malik olan layihə menecerini işə cəlb etmək vacib məsələlərdən biridir.

Layihə ofisi eyni zamanda tələb olunan “minimum kompetensiya dərəcəsi”ni müəyyənləşdirməlidir. Layihədə nəzərdə tutulan işlərin bir qismi menecerdən liderlik qabiliyyəti, digər qismi isə ünsiyyət, danışıqların aparılması və peşəkar səviyyədə bilik və bacarığın olmasını tələb edir?

Xüsusi layihələr üzrə mütəxəssislər

Layihəni başlamaq üçün peşəkar layihə menecerinə olan tələblər ortaya qoyulan kimi layihə ofisi mümkün namizədlərin siyahısını nəzərdən keçirməli və işə daha yararlı olan şəxsi cəlb etməlidir. Bu o deməkdir ki, layihə ofisi layihə menecerlərinin kompetensiya dərəcələri üzrə bazasını yaratmalıdır.

Tədqiqatlar göstərir ki, ən yaxşı layihə menecerləri, ilk növbədə, aşağıdakı xüsusiyyətlərə malik olmalıdırlar:

- insanların ehtiyaclarını dərk etmək;
- tədqiqatların aparılması;
- nümunəvi iş icraçısı;
- özündən razı, iddialı olmamaq;
- təşkilatın məqsədlərini öyrənmək;
- biznesin təşkil edilməsi bacarıqları;
- danışıqlar apara bilmək;
- siyasi uzaqgörənlik.

Resursların bölüşdürülməsi əsas proseslərdən biri kimi vaxtında həyata keçirilməli və müvafiq tələblərə cavab verməlidir. İnsan resurslarının düzgün idarə etməsinə nail olmaq üçün layihə ofisi bir neçə sahədə səmərəli fəaliyyət göstərməlidir. Məsələn, o, layihədəki qrafikləri və cədvəlləri mükəmməl mənimsəməlidir.

Peşəkar layihə menecerləri kifayət qədər deyildirsə, onlara mentorluq etmək, yaxud bu layihələrlə bağlı treninqlərin keçirilməsini təklif etməklə yardım göstərmək olar. Bu mütəxəssislərin layihələrin idarə edilməsi üzrə kompetensiyaya malik olması üçün kənardan digər mütəxəssisləri cəlb etmək və onların əsas diqqətini layihənin və təşkilatın əsas məqsədinə yönəltmək lazımdır.

Layihə menecerinin tələblərə cavab verməsi

Menecerlər öz işlərini həyata keçirərkən layihənin həyata keçirilməsi ilə bağlı təşkilatlarda müvafiq qərarların çıxarılmasına nail olmalıdırlar. Bu suallar üzərində düşünməlidirlər: Təşkilat layihə yönümlü idarəetməyə hazırdır mı? Təşkilat layihə menecerlərinin hazırlanmasına cəhd göstərir mi? Təşkilat rəhbərinin kompetensiyalı layihə menecerlərini işə cəlb etmək niyyəti varmı? Təşkilat rəhbəri layihə menecerini yalnız kompüter və xarici dil bilikləri üzrə təyin edirsə və onun layihələrin idarə edilməsi sahəsində bilik və bacarığını nəzərə almırsa, onda layihə ofisi böyük problemlərlə qarşılaşacaqdır və layihənin uğurla başa çatması ehtimalı azalacaqdır.

Bütün bu yanaşma üsullarının həm müsbət, həm də mənfi cəhətləri vardır. Layihə menecerlərini layihə ofisində hazırlamaq təşkilata ucuz başa gələcək, lakin buna müəyyən vaxt sərf olunacaqdır. Təşkilat təcrübəli layihə menecerlərini mentor kimi işə cəlb etməklə tez bir zamanda ixtisaslı mütəxəssislərə nail ola bilər. Nəzərə almaq lazımdır ki, yüksək kompetensiyaya malik olan layihə menecerlərinə ödəniləcək əməkhaqqı da yüksək olur.

Layihə menecerlərinin iş qabiliyyətinin qiymətləndirilməsi yalnız peşəkar layihə menecerləri və ya xüsusi hazırlanmış mütəxəssislər tərəfindən həyata keçirilə bilər. İş qabiliyyətinin qiymətləndirilməsi prosesinə layihənin digər iştirakçılarını da cəlb etmək olar. Lakin nəzərə almaq lazımdır ki, layihə iştirakçılarının hər birinin ayrı-ayrılıqda maraqları vardır və onlar seçim zamanı öz maraqlarına daha da üstünlük verə bilərlər, bu işə böyük münaqişəyə səbəb olan amillərdən biri hesab edilir.

Layihə menecerlərinin təchizati

Mühəndislik bacarıqları, innovasiyaya yönümlülük, düzgün müqayisəetmə hissinin olması, yenidən təşkilətmə, funksional həll üsulları, müştərilərə diqqətin yönəldilməsi, ani reaksiya və işçiyə səlahiyyətlərin verilməsi – bütün bunlar layihələri necə idarə etməyimizə öz təsirini göstərir. Bu xüsusiyyətlərin olması layihələrin idarə edilməsi prosesində mürəkkəb problemlərin həll edilməsinə stimül yaradır. Müasir dünyada dinamik dəyişən bir mühitdə və mürəkkəb biznes prosesə malik olan strukturlarda bir çox məsələlərin həll edilməsi qabiliyyətinə malik layihə menecerlərinə böyük tələbat vardır.

Təşkilatlar yüksək ixtisas səviyyəsinə və digər xüsusiyyətlərə malik layihə menecerlərə sahib olmaq istəyirsə, onlar həmin menecerlərin inkişafına təkən verəcək mühiti yaratmalıdırlar. Bu vəzifənin yerinə yetirilməsində layihə ofisləri əsas rol oynayır. Onlar xüsusi olaraq dörd məsələyə diqqət yetirməlidirlər:

- layihə menecerlərinə öz bilik və bacarıqlarını artırmaqda kömək etmək;
- layihə menecerlərinin karyerasının inkişafı üçün müvafiq təlimatlar hazırlamaq;
- layihə menecerləri üçün müvafiq şərait yaratmaq;
- stimullaşdırıcı paketlər təklif etmək.

Layihə menecerlərinin ixtisasartırılması

Layihə menecerləri üçün kompetensiya üzrə qoyulan tələblər müxtəlif ola bilər. Onlardan işlədikləri spesifik sahə üzrə yüksək ixtisas dərəcəsinə malik

olmaq tələb oluna bilər. Məsələn, məlumat bazasının yaradılması, telekommunikasiya sisteminin qurulması, tibb müəssisəsinin yaradılması, təhsil sisteminin təkmilləşdirilməsi, elektrik stansiyasının tikintisi və s. sahələr üzrə layihələri misal göstərmək olar. Onlar büdcənin formalaşdırılması, qrafiklərin qurulması və insan, material resurslarının bölüşdürülməsi sahəsində təcrübəyə malik olmalıdırlar. Bundan başqa, layihə menecerləri riskin idarə edilməsi, keyfiyyətin idarə edilməsi, müqavilə menecmenti və ümumi biznes sahələri üzrə müvafiq vərdişlərə və intuisiaya malik olmalıdırlar.

Bəzi yüksək idarəetmə mədəniyyəti olan təşkilatlarda layihə menecerlərinin bilik və bacarıqlarını daha da artırmaq məqsədilə ildə iki və ya daha çox həftəlik treninqlərin keçirilməsi üçün vəsait ayırırlar. Bu treninqlərin müəyyən hissəsi əsasən layihələrin idarə edilməsi, maliyyə təhlilləri, kompüter və xarici dil bilikləri, analitik təhlil və araşdırmalar kimi sahələrdə yeni bilik və bacarıqların inkişaf etdirilməsinə yönəldilir. Güclü layihə menecerləri qrupuna malik olmaq istəyən təşkilatlar təhsil və təkmilləşdirmə məqsədləri üçün müvafiq büdcəyə və ya əlavə mənbələrə malik olmalıdır.

Layihə menecerinin karyerası

Layihələrin idarə edilməsi artıq ixtisas statusunu qazanmışdır. Hal-hazırda layihə menecerlərinin hazırlanması ilə bağlı Layihələrin İdarə Edilməsi Azərbaycan Assosiasiyası (AzPMA) məsələni öz üzərinə götürmüş və uğurla həyata keçirir. AzPMA tərəfindən aparılan araşdırmalar göstərir ki, ən faydalı layihə menecerləri aşağıda göstərilən sahələr üzrə bilik və bacarığa malik olmalıdırlar:

- ümumi idarəetmə – layihələr, o cümlədən layihənin həyat dövrü, dəyişikliklərin idarə edilməsi, təşkilati strukturların qurulması və s.;
- müddətlərin idarə edilməsi – GANTT qrafikləri, əsas qrafiklər, PERT-CPM qrafikləri və s.;
- dəyərin idarə edilməsi – xərcin qiymətləndirilməsi, büdcənin tərtib edilməsi, iqtisadi prinsiplər, maliyyə, mühasibatlıq, xərcə nəzarət və s.;
- insan resurslarının idarə edilməsi – motivasiya, münaqişələrin həlli və resursların paylanması;
- riskin idarə edilməsi – riskin müəyyənləşdirilməsi, onun təsirlərinin aşkara çıxarılması, antirisk tədbirlərinin hazırlanması;
- keyfiyyətin idarə edilməsi – keyfiyyətə təminat, keyfiyyətə nəzarət və sifarişçinin tələblərinin ödənilməsi;

- müqavilələrin idarə edilməsi – kontraktların bağlanması prinsipləri, kontraktların tətbiqi və münaqişələrin həlli;
- danışıqlar və görüşlərin idarə edilməsi – danışıqların aparılması, görüşlərin təşkil edilməsi, təchizata nəzarət;
- inteqrasiya menecmenti – məsələlərin vaxtında, büdcə daxilində, müvafiq texniki xüsusiyyətlərə uyğun olaraq və sifarişçinin tələblərinə uyğun şəkildə cavab verməklə qeyd olunan xüsusiyyətlə əlaqələndirməsi.

Layihələrin idarə edilməsi üzrə mütəxəssislər bu sadalanan doqquz sahə üzrə bilik və bacarıqlarını təsdiq etmək üçün sertifikatlaşdırma imtahanından keçirlər. Layihə ofisinin rəhbəri layihə menecerlərindən beynəlxalq sertifikatlaşdırma prosesindən keçmələrini tələb etməlidir.

Ümumiyyətlə, layihə rəhbəri layihə ofisini və komandasını yığarkən peşəkar layihə meneceri sertifikatının olmasını tələb etməlidir.

Layihə menecerinin şəraiti

Hətta ən enerjili və bacarıqlı layihə menecerləri də işin səmərəli şəkildə icra edilməsi üçün tələb olunan minimum şəraitlə təmin edilməlidirlər. Layihə ofisi layihə menecerlərini müəyyən proseslərlə müdaxilə etmək səlahiyyətlərini təmin etməlidir və eyni zamanda onları lazımi vasitələr, həmçinin kompüterlərlə təchiz etməlidir.

Bununla belə, layihə ofisləri yardım məqsədilə bir çox detallar üzrə birbaşa nəzarəti həyata keçirə bilmir. Onlar sifarişin hazırlanması və mühasibat sistemlərinə nəzarət etmir. Mühasibat sistemini nəzərdən keçirərkən görürük ki, konkret fəaliyyət növünə və ya layihə mühasibat sistemində əsaslanmadan xərcə nəzarət etmək çətin, bəlkə də mühasibat sistemində malik olmasına baxmayaraq bu iş mümkünsüzdür. Layihə ofisi layihə üzrə işçi heyətini işi səmərəli şəkildə yerinə yetirmələri üçün lazımi avadanlıq, təkmilləşdirmə vasitələri və digər sistemlərlə təchiz etməlidir.

Stimullaşdırma

Təcrübə göstərir ki, hər hansı bir aktivə görə tələbat yüksək və onun təchizatı məhduddursa, onda aktivin qiyməti artacaqdır. Peşəkar layihə menecerlərinə tələbatın çox və sayının az olmasından məvəciblər də yüksəkdir. Bu, bu gün layihə menecerləri bazarında real bir həqiqətdir.

Peşəkar təşkilat rəhbərləri şirkətinin gəlirlərini sabit saxlamaq və daha da artırmaq, digər tərəfdən, böyük itkilərə yol verməmək məqsədilə kədr potensialının gücləndirilməsinə ciddi diqqət yetirirlər.

4.7. Layihə ofisinin yaradılması prinsipləri

Layihə ofisinin yaradılması diqqət, əmək və enerji tələb edir. O, eyni zamanda siyasi həssaslıq tələb edir, çünki heç də təşkilatın bütün əməkdaşları bu ofisin yaradılmasını arzu etmirlər. Layihə ofisinin yaradılması iki mərhələdə həyata keçirilə bilər:

- layihə ofisinin planlaşdırılması işləri;
- layihə ofisinin faktiki yaradılması.

Layihə ofisinin planlaşdırılması işləri

Layihə ofisinin yaradılmasının əsas məqsədi və onun ideologiyası heç də hamıya çatmır. Bir çoxları düşünülür ki, layihə ofisi təşkilat üçün müəyyən vəsaitlərin boş yerə sərf olunması ilə nəticələnən lazımsız xərcdən başqa bir şey deyildir. Digər şəxslər bürokratik dünyagörüşünə əsaslanaraq layihə ofisinə təşkilatın biznes fəaliyyətinin və göstəricilərinin aşağı salınmasına səbəb olan amillərdən biri kimi baxırlar. Digər şəxslərin bu ideyanı güclü bir vasitə kimi görməsinə baxmayaraq, başqaları bununla razılaşırlar.

Layihə ofisini yaratmaq istəyən şəxslər heç də az əhəmiyyət daşımayan təzyiqlərə dözməlidirlər. Bu səbəbdən onlar ilk növbədə layihə ofisinin planlaşdırılması işlərini həyata keçirirlər, onun sənədlərini hazırlayırlar və yaradılması zərurətini, ideologiyasını başa salmaq üçün müəyyən tədbirlər planlaşdırırlar. Bundan başqa, layihə ofisinin necə fəaliyyət göstərməsini dəqiq təsvir etməlidirlər. Onlar təşkilat daxilində dəstək qazanmaq istəyirlərsə, bu ofislə əlaqədar ideologiyaları tam açıqlamalıdırlar.

Layihə ofisi ilə bağlı suallara əvvəlcədən hazır olmaq ilk şərtlərdən biridir. Bir çox şəxslərin şübhələrini aradan qaldırmazdən əvvəl həmin suallara dəqiq cavab vermək böyük əhəmiyyət kəsb edir. Aşağıda üç tipik suala nümunə göstərilmişdir:

- layihə ofisinin yaradılmasının layihələrə müsbət təsiri hansılardır?
- layihə ofisinin yaradılması və işləməsi üçün nə qədər xərc tələb olunur?
- layihə ofisi hansı müddət ərzində fəaliyyət göstərəcəkdir?

Layihə ofisinin müsbət təsirləri

Layihə ofisinin yaradılması həm layihə komandasının üzvləri, həm də sifarişçilər üçün böyük əhəmiyyət kəsb edir. Tam şəkildə fəaliyyət göstərən layihə

ofisi layihə komandasının üzvləri üçün misilsiz yardım mənbəyidir. Layihə ofisi komanda üzvlərini müvafiq idarəetmə vasitələrinin tətbiqi ilə bağlı mentorlarla, məsləhətçilərlə təmin edir, treninqlər təşkil edir və layihələrin idarə edilməsi üzrə standartları tətbiq edir. Bundan əlavə, onlar yeni layihələrdə təkrar istifadə oluna bilən keçmiş layihələrin idarə edilməsi ilə bağlı arxivə, eyni zamanda məlumat və biliklər bazasına malik ola bilərlər.

Təcrübə göstərir ki, sifarişçilər layihə ofisi konsepsiyasının güclü tərəfdarıdır. Layihə ofisinin mövcudluğu layihə komandasının işinin nümunəvi şəkildə aparılmasına etibarını artırır.

Layihə ofisinin yaradılmasına çəkilən xərc

Layihə ofisinin yaradılması və fəaliyyət göstərməsi ucuz başa gəlmir. Bu gün layihələrin idarə edilməsi keyfiyyəti əsas məsələlərdən biri kimi qarşıya qoyulur. Keyfiyyət proqramlarının xərci hər hansı qənaətin yaradılması ilə müşayiət oluna bilməz. Bununla belə, təcrübə göstərir ki, düzgün düşünülmüş keyfiyyət proqramları çox tez bir zamanda öz xərcini ödəyir. Belə bir sual yaranır: “Hər hansı təşkilat mükəmməl keyfiyyət proqramı yaratmadan inkişaf edə bilərmi?”.

Son zamanlar aparılan tədqiqatlar göstərir ki, yalnız çox az layihə qarşıya qoyulan məqsədlərə vaxtında, büdcə daxilində və müvafiq şərtlər çərçivəsində nail olur. Yerinə yetirilən layihələr üzrə standart yanaşma üsulları gözlənilən nəticələrin heç də hamısını doğrultmur.

Layihə ofisinin yaradılması və işə salınması xərcləri güman edilən rəqəmlərlə müqayisədə daha az təəccüblü görünə bilər, çünki təşkilatların əksəriyyətində layihə işinin aparılması xərcləri bütün təşkilat boyu bölüşdürülür. Layihə ofisinin saxlanma xərci, adətən layihə işlərinə çəkilən xərclərə nisbətən az olur.

Layihə ofisinin faktiki yaradılması

Layihə ofisinin yaradılmasına icazə verilərsə, onda diqqət ofisin açılmasından öncə, həll edilməli olan məsələlərin üzərinə yönəldilməlidir. Bu zaman aşağıdakı suallar yaranır:

- layihə ofisi hansı funksiyaları yerinə yetirməlidir?
- ofis hansı işçilərdən təşkil olunacaq?
- həm təşkilati, həm də fiziki baxımdan ofis harada yerləşəcək?

Layihə ofisinin funksiyaları

Layihə ofisləri ən müxtəlif fəaliyyət növlərini həyata keçirə bilər. Müasir səviyyədə onlar bir və ya iki funksiyanı, məsələn, layihələrin idarə edilməsi üzrə standartların hazırlanması və kompüterdə qrafiklərin qurulmasını təmin etmək kimi funksiyanı yerinə yetirə bilər. Daha böyük planlar üzrə onlar məsləhət, mentor, trening və s. digər məsələlər üzrə xidmət sahələrinə malik olmalıdırlar. Layihə ofisi yaradılarkən həll edilməli olan ilkin məsələlərdən biri onun əsas funksiyasını müəyyənləşdirməkdir.

Layihə ofisinin yeri

Layihə ofisi istənilən müvafiq yerdə fəaliyyət göstərə bilər. Bir çox maliyyə qurumlarında, məsələn, bank və daşınmaz əmlakla məşğul olan şirkətlərdə layihə ofisləri məlumat sistemləri şöbələrinin nəzdində fəaliyyət göstərir. Bunun böyük əhəmiyyəti vardır, çünki maliyyə təşkilatları tərəfindən icra edilən layihələr işçi heyəti və təşkilatların elektron əlaqəyə girməsini tələb edir və həmin işin kökündə, adətən informasiya xidməti şöbəsinin özü dayanır. Mühəndisliyə əsaslanan təşkilatlarda layihə ofisi təşkilatın sənaye-mühəndislik fəaliyyətləri ilə əlaqələndirilə bilər. Digər başqa vəziyyətlərdə layihə ofisi müqavilələrin bağlanması, satış və maliyyə şöbələrində müstəqil funksional vahid kimi nəzərdən keçirilə bilər. Müasir texnologiyaların inkişafı nəticəsində hal-hazırda bir çox layihə ofisləri virtual olaraq fəaliyyət göstərir.

V fəsil

LAYİHƏLƏRİN İDARƏ EDİLMƏSİNİN STRUKTUR MODELƏRİ

GİRİŞ

Layihələrin uğurla başa çatdırılmasında onun təşkilati strukturunun böyük əhəmiyyəti vardır. Strukturun düzgün təşkil edilməsi və layihələrin idarə edilməsində yeni metod və vasitələrdən istifadə edilməsi ən vacib məsələlərdən biri hesab olunur. Təşkilati strukturun düzgün formalaşması layihə rəhbərinin nüfuzuna böyük təsir edir və onun qəbul etdiyi qərarlar uğurlu nəticə ilə qiymətləndirilir. Məhdud şəraitdə müvafiq təşkilati struktur əsasında qərarlar qəbul etməklə layihələrin idarə edilməsi məhz layihə menecerindən böyük istedad tələb edir. Bu bölmədə təşkilati struktur modelləri, layihə menecerinin kompetensiyası və bu istiqamətdə başqa məsələlərin izahı verilmişdir. Eyni zamanda burada layihənin təşkilati strukturlarının yaradılması prinsipləri və təşkilati strukturların növləri, layihə komandasının üzvlərinin bilik və təcrübələrinin beynəlxalq standartlar əsasında qurulması prinsiplərinə baxılmışdır.

5.1. Layihənin təşkilati strukturunun yaradılmasında rəhbərin rolu

Həyata keçirilən layihələrin mürəkkəbliyi, miqyası, büdcəsi və idarəetmə paratmetrlərinin sayı həmin layihələrin hazırlanması prosesini çətinləşdirir və bu da layihələrin uğurla başa çatmasına təsir göstərir. Buna görə də sifarişçi layihələrin təşkili və idarə edilməsi işini layihələrin idarə edilməsi metodu və üsulları ilə tanış olan, ən müxtəlif informasiya mənbələrinə malik və əsas idarəetmə qərarlarını qəbul etməyi bacaran ixtisaslaşmış strukturlara həvalə etməyi daha səmərəli hesab edir.

Layihələrin idarə edilməsi metodologiyasının tətbiq edilməsi və təşkilatın layihə yönümlü fəaliyyətinin təmin edilməsi müvafiq struktur bölmələrdən asılıdır və onların vəzifələri aşağıdakılardır:

- layihə konsepsiyasının işlənməsində iştirak etmək və sifarişçiyə məsləhət vermək;

- podratçıların və digər layihə iştirakçılarının seçilməsi;
- layihə işlərinin həyata keçirilməsinin təşkili və əlaqələndirilməsi;
- maliyyələşdirmə, avadanlıq, material və s. tikintinin təmin edilməsi üzrə işlərin təşkili və əlaqələndirilməsi;
- bütün layihə iştirakçılarını məlumat və zəruri materiallar ilə təmin etmək;
- layihənin monitorinqini keçirmək və təhlil etmək.

Müvafiq cavabdeh struktur bölmələr sifarişçilərin tələblərini nəzərə almaq, risk meyarlarını tətbiq etmək, investisiya mühitini araşdıraraq cəlb etmək və digər progressiv formaların daim axtarışında olmaqla yanaşı, bütün imkanlardan istifadə edə bilər. İri, nəhəng və mürəkkəb investisiya layihələrinə olan yüksək tələblərin ödənilməsi üçün tək-cə peşəkar idarəetmə fəaliyyətinin yaradılması kifayət deyil, eyni zamanda məlumat bazasından istifadə etmək imkanı olan xüsusi təşkilati forma, metodologiya və texniki idarəetmə mexanizmləri də tələb olunur.

Layihələrin idarə edilməsi metodologiyasının əsas tərkib hissəsinə investitorlar daxil olmaqla xüsusi layihə komandasının yaradılması prosesi daxildir. Məqsədə uyğun olaraq layihə komandasının tərkibi elə qurulmalıdır ki, layihə rəhbəri layihənin bütün istiqamətlərinə nəzarət və idarə edə bilsin. Komandaya, adətən aşağıdakılar daxil edilir: layihənin rəhbəri, sifarişçi, investitorlar, memar, mühəndis, podratçılar, ərazi üzrə nümayəndə, maliyyə təşkilatları, hüquqi xidmət orqanları, material və avadanlığın tədarükçüləri və digərləri. Layihə komandası üzvləri arasında vahid qərargahın yaradılması onun iştirakçılarının fəallığını daha da artırır, bu da layihədə “zəif nöqtələri” aşkara çıxarmağa imkan yaradır və nəticə etibarilə həmin qüsurların aradan qaldırılması operativ şəkildə həll olunur.

Layihənin rəhbəri müvafiq texniki işçi heyətinə malik, layihələrin idarə edilməsi üzrə müasir metodologiya və texnologiyaya sahib olan bir şəxsdir. O, daha çox sifarişçinin maraqlarını təmsil edir, müvafiq səlahiyyət və resurslara malikdir, son nəticələrin alınmasına görə məsuliyyət daşıyır.

Peşəkar layihə rəhbərinin əsas funksiyaları arasında aşağıdakıları qeyd etmək lazımdır: layihənin hazırlanma konsepsiyasında iştirak etmək və sifarişçiyə məsləhət xidməti göstərmək, podratçıların seçilməsi, layihəqabağı işlərin təşkil edilməsi, layihələndirmə tapşırığının hazırlanması, müqavilələrin bağlanması üçün sənədlərin hazırlanması, tədarük ilə bağlı müqavilələrin hazırlanması, işlərin tam şəkildə planlaşdırılması və təqvim planlarının tərtibi, yerinə yetirilən işlərin dəyəri, həcmi və keyfiyyətinə nəzarət, obyektin istismara verilməsi.

Beləliklə, layihə rəhbəri layihənin həyata keçirilməsi prosesində ideyadan başlayaraq layihənin tamamlanmasına qədər bütün iştirakçıların fəaliyyətini əlaqələndirir.

Mütəxəssislərin verdikləri qiymətə görə layihələrin idarə edilməsi üzrə nəzərdən keçirilən təşkilati forma daha çox böyük və mürəkkəb obyektlərin həyata keçirilməsi üzrə səmərəli hesab olunur, nəinki kiçik layihələrdə.

Bir neçə təşkilat tərəfindən həyata keçirilən layihələrdə xüsusi idarəetmə qrupları yaradılır və bu halda layihələrin idarə edilməsi üçün iki metod mövcuddur:

1. Layihənin baş meneceri sifarişçi, podratçı və digər iştirakçılar arasından layihə menecerini seçir və təyin edir;

2. Layihənin bütün iştirakçıları arasından vahid bir qrup yaradılır və buna da baş menecer rəhbərlik edir.

İkinci yanaşma halında bir çox variantlar meydana çıxır. Məsələn, bəzi hallarda qrup üzvləri tam iş günü deyil, onun bir hissəsini işləyirlər, digər hallarda isə qrup üzvləri tam iş günü fəaliyyət göstərərək aşağıdakı funksiyaları yerinə yetirirlər:

- layihənin əlaqələndirilməsi;
- maddi-texniki təminat;
- sahələr üzrə menecer fəaliyyəti;
- monitorinqin keçirilməsi;
- informasiya texnologiyaları sahəsi;
- inzibati məsələlər həlli.

5.2. Layihənin idarə edilməsi üçün təşkilati strukturlar

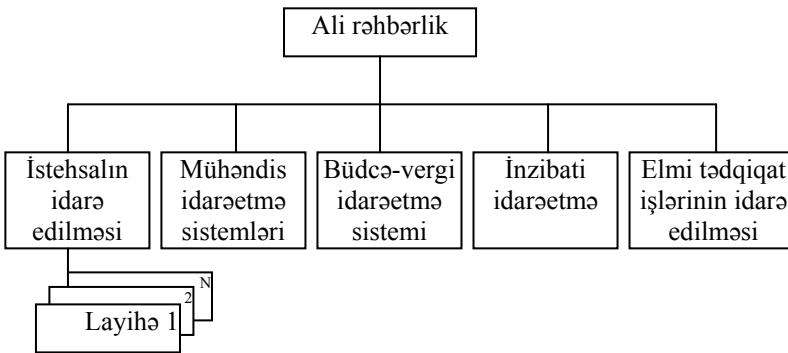
Ümumiyyətlə, nəzərə almaq lazımdır ki, layihələrin idarə edilməsi üçün vahid standart təşkilati struktur yoxdur, lakin mövcud olan strukturların nəzərdən keçirilməsi bizə layihələrin idarə edilməsi zamanı müəyyən seçim imkanları yaradacaqdır.

Son zamanlar müasir təşkilatlarda layihələrin idarə edilməsi metodologiyasının və üsullarının tətbiqinə ciddi önəm verirlər. Bu maraq son illər layihələrin idarə olunması elmi sahəsinin geniş vüsət alması və inkişaf etməsi ilə sıx bağlıdır.

Layihə yönümlü təşkilatlarda layihələrin idarə edilməsi üzrə təşkilati strukturların əsas növlərini nəzərdən keçirək:

5.2.1. Funksional strukturlar

Dünyada təşkilati strukturların ən geniş yayılmış tipi ierarxik strukturdur. (Şəkil 5.2.1.). Bu struktur zirvədə ali rəhbərlik, orta və aşağı səviyyədə idarəedicilər olmaqla tipik piramidanı xatırladır. Belə bir təşkilat, adətən mühəndis, mühasibatlıq və administratorlar kimi müxtəlif funksional qruplara bölünür.



Şəkil 5.2.1. Funksional təşkilata nümunə

İerarxik struktur əsasən ciddi tabeçilik, əməkdaşlar arasında əlaqələr, səlahiyyət bölgüsü, habelə nəzarət çərçivələri kimi anlayışlar üzərində qurulmuşdur. Hesab edilir ki, layihələrin idarə edilməsində layihə komandasının üzvləri, xüsusən layihə rəhbəri həmin konkret sahədə bilik və təcrübəyə malik olduqda daha səmərəli və yaxşı fəaliyyət göstərirlər. Funksional təşkilatın üstünlüyü mərkəzləşdirilmiş iş prinsipindən ibarətdir. Lakin buna baxmayaraq, funksional təşkilatın bir çox qüsurları da vardır. Funksional idarəetmə struktura malik olan təşkilatlar layihələr həyata keçirdiyi zaman resursların bölüşdürülməsində hər hansı bir struktur bölməyə üstünlüyün verilməsi prosesində digər vəzifəli şəxslərlə münaqişə yaranır. Bundan başqa, texniki ixtisaslaşma əsasında yaradılan funksional bölmələr müstəsna hallarda layihədən irəli gələn məqsədlərdən çox, şəxsi ixtisas maraqlarına üstünlük verirlər.

Buna baxmayaraq bir çox şirkətlər həm layihələr, həm də gündəlik fəaliyyəti üçün funksional struktur növünü tətbiq edirlər. Təşkilatın idarəetmə strukturunun növü, eyni zamanda onun məhsullarından, texnologiyasından, istehlakçılarından və coğrafi yerləşmə şəraitindən də asılıdır.

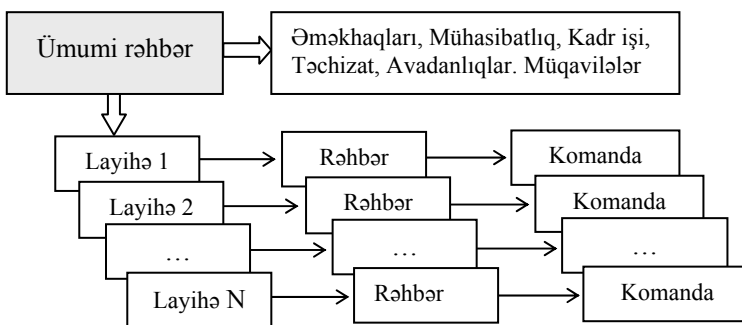
5.2.2. Layihə strukturları

İyerarxik idarəetmə strukturu hesab edilən və funksional strukturun əksinə olan şaquli idarəetmə strukturuna malik təşkilatlar da mövcuddur. Faktiki olaraq təcrübə göstərir ki, istənilən zəif təşkilatlar zaman keçdikcə məqsədlərinə nail olmaq üçün daha kiçik və ixtisaslaşmış strukturlar yaradırlar. Qeyd etmək maraqlıdır ki, layihə yönümlü təşkilatların idarəetmə prinsipi əsasən funksional struktur əsasında qurulur.

Nəzərə almaq lazımdır ki, layihələrin idarə edilməsi, layihə ofisi terminlərinin mahiyyəti ilə layihə strukturu və ya layihə təşkilatı terminləri fərqlənilir. Təşkilatı strukturun bütün növlərindən istifadə etməklə layihələri idarə etmək olar. “Layihə yönümlü” təşkilatın üstünlüyü müvafiq məqsədlər və vahid işçi qrupunun olması ilə şərtlənir. (Şəkil 5.2.2.).

Vahid məqsəd ətrafında çalışmaq “komanda ruhu” formalaşdırır. Qeyri-formal ünsiyyət qrup iştirakçılarının daha sıx birləşməsinə stimül verir, layihənin rəhbəri isə əldə olan bütün lazımı vəsait və resurslar üzərində birbaşa nəzarəti həyata keçirmək imkanına malik olur.

Layihələrin idarə edilməsi metodologiyasının tətbiq edilməsi o demək deyil ki, təşkilat bütün problemlərini tamamilə həll edəcəkdir. Təşkilat daxilində müvəqqəti strukturların yaradılması həmişə müəyyən narahatlıq və disbalans yaradır. Layihə yönümlü təşkilatın mühüm problemlərindən biri də layihə başa çatdıqdan sonra layihə ofisinin işçilərini işlə təmin etməkdir. İşçilər əksər hallarda funksional strukturdakı yerlərini itirirlər.



Şəkil 5.2.2. Layihələrin idarə edilməsinin layihə strukturuna nümunə

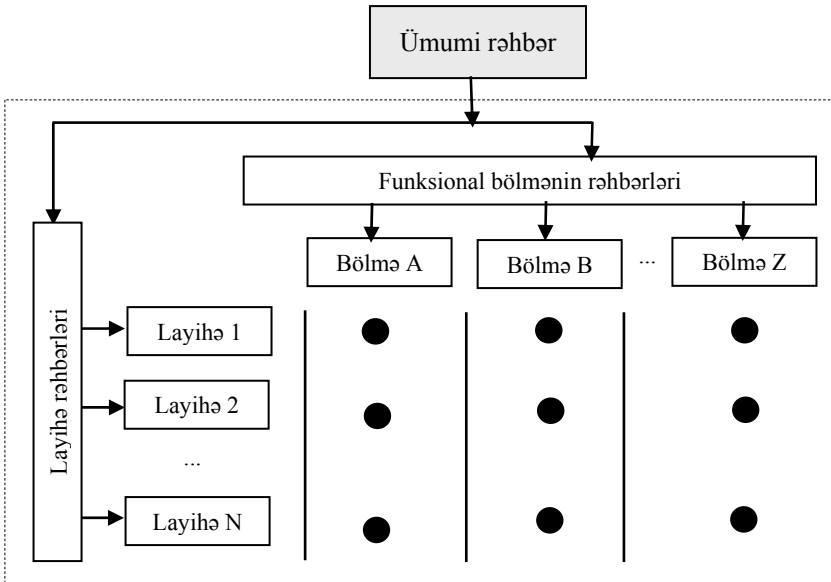
Funksional və iyerarxik idarəetmə strukturuna malik olan təşkilatlar mühəndis və marketing üzrə layihələrdə özünü daha səmərəli göstərir. Onu da

qeyd etmək lazımdır ki, layihənin uğuru onun idarəetmə strukturunun mükəmməl və işlək olması ilə sıx bağlıdır. Layihə yönümlü təşkilatların ən böyük problemlərdən biri də layihənin müddətli olması və funksional bölmələrin isə uzunmüddətli olmasıdır, buna görə bu balans saxlamaq üçün təşkilat rəhbəri daim yeni layihələrin həyata keçirilməsi təşəbbüsünü irəli sürür.

5.2.3. Matris strukturu

Matris strukturunun da müxtəlif növləri mövcuddur. Məsələn, çox mürəkkəb və böyük layihələrdə “mürəkkəb matris strukturu”, yəni matrisdə matris metodu tətbiq olunur. Belə ki, təşkilatların və layihələrin sayının artması ilə yanaşı, layihənin təşkilati strukturu müəyyənləşir və bu zaman layihə komandasına layihə meneceri deyil, baş layihə meneceri vəzifəsi verilərək rəhbərlik ona tapşırılır.

Matris strukturu çoxölçülülük olaraq iki sistemin: funksional və layihə strukturlarının ayrı-ayrılıqda tətbiq edilməsi mümkün olmayan təşkilatlarda həyata keçirilir. Matris təşkilatında tipik iyerarxik struktur və onun əsasında yaradılan üfüqi əlaqələr çarpazlaşır. (Şəkil 5.2.3.).



Şəkil 5.2.3. Layihələrin idarə edilməsində matris strukturu

Şəkildən göründüyü kimi, matris idarəetmə strukturunun iş prinsipi birbaşa təbəçiliklə şaquli xətt üzrə funksional rəhbərlərin, konkret məsələnin həlli

isə üfqi xətt üzrə layihə rəhbərinin səlahiyyətləri əsasında qurulmuşdur. Matris strukturunun əsas üstünlükləri ondan ibarətdir ki, burada məqsədlər tarazlaşdırılır, funksional bölmələr isə əlaqələndirilir. Başlıca qüsurlar ondan ibarətdir ki, ikili rəhbər prinsipi yaranır, yəni insan “iki hökmdarın nökrinə” çevrilir. Şaquli strukturda o, funksional bölmənin başçısına, inzibati idarəetməyə cavabdeh olan şəxsə tabedir, üfqi istiqamətdə isə layihənin həyata keçirilməsinə cavabdeh olan layihə rəhbərinə tabedir. Yəni münaqişə yarandığı zaman təbəçilikdə olan işçilər iki rəhbər arasında qalaraq səmərəli iş sahibi ola bilmirlər.

Əsas münaqişə mənbəyi səlahiyyət bölgüsü və eyni resursdan istifadə etməkdir. Layihə rəhbəri hesab edir ki, onun struktur bölmələr üzərində hakimiyyəti məhdudlaşdırılmışdır, digər tərəfdən, funksional inzibati bölmənin rəhbəri hesab edir ki, layihə rəhbəri onun inzibati və funksional idarəetmə sahəsinə müdaxilə edir. Nəticədə, bu yanaşma hər iki rəhbərin nüfuzuna təsir edən fakt kimi qiymətləndirilir. Bu problemlər fəaliyyət göstərən şəxslər arasında vəzifə, məsuliyyət və səlahiyyətlərin dəqiq şəkildə bölüşdürülməsi vasitəsilə həll oluna bilər. Digər tərəfdən, əsas münaqişə həmişə funksional inzibati bölmənin rəhbəri tərəfindən yaranır. Funksional rəhbər dərk etməlidir ki, layihə müvəqqəti xarakter daşıyır, nəticədə həmin təşkilatın rəqabətini və çevikliyini daha da artırmaqla funksional bölmə rəhbərlərinin statusu daha da möhkəmlənir. Buna görə funksional rəhbərlər öz ambisioz yanaşmasından, iddialarından əl çəkməli və layihə rəhbəri ilə birlikdə uğurlu nəticəyə və məqsədə çatmağa çalışmalıdırlar. Digər tərəfdən, layihə rəhbəri funksional rəhbərin vəzifə səlahiyyətlərinə hörmətlə yanaşmalı, müdaxilə etməməlidir. Hər iki rəhbər bilməlidir ki, eyni resurslardan istifadə etməklə layihə rəhbəri layihənin uğurla həyata keçməsinə, funksional bölmə rəhbəri isə layihə işlərinin icrasına və yaradılan məhsulun düzgün istifadə edilməsinə görə məsuliyyət daşıyır.

Layihənin rəhbəri aşağıdakılara görə məsuliyyət daşıyır:

1. Konkret layihə rəhbərinin işinin istiqamətləndirilməsi və dəyərləndirilməsi;
2. Layihələrin planlaşdırılması və həyata keçirilməsi;
3. Layihə məqsədi çərçivəsində işlərin icrasının təmin edilməsi;
4. Layihə planlarının işlənməsi və dəstəklənməsi;
5. Layihə qrafikinə və maliyyə istiqamətlərinin təqdim edilməsi;
6. Layihə üzrə işlərin nəticələrinin qiymətləndirilməsi və bu nəticələrə görə hesabatların verilməsi.

Funksional bölmələrin rəhbərləri aşağıdakılara görə məsuliyyət daşıyırlar:

1. Qafikə uyğun olaraq və smeta çərçivəsində işlərin yerinə yetirilməsi;
2. Mövcud istiqamətlər üzrə funksional strateji planın hazırlanması;
3. Müvafiq təcrübəyə malik işçilərin seçilməsi;
4. Texniki vərdişlərin yüksək səviyyədə saxlanması.

İşə rəhbərlik edən şəxslər aşağıdakılara görə məsuliyyət daşıyırlar:

1. İşlərin yerinə yetirilməsi planlarının hazırlanması və dəstəklənməsi;
2. İş üzrə texniki təlimatların hazırlanması;
3. İşlərin icrası üzrə müvafiq qrafik və smetanın tərtibi;
4. İşlərin icrasının gedişinə nəzarət və məsuliyyət.

Matris strukturunun üstünlüklərini aşağıdakı fikirlərlə tamamlamaq olar:

Matris strukturlu layihələrin rəhbərləri layihə ilə bağlı olan bütün fəaliyyət istiqamətlərinin və resursların inteqrasiya olunmasına cavabdehdir. Bu məqsəddə çatmaq üçün bütün maddi və maliyyə resursları onların sərəncamına verilir. Layihə rəhbərləri işlərin və tapşırıqların icra müddətlərini, onların prioritetlik dərəcələrini və eyni zamanda struktur bölmənin rəhbəri kimi icraçıları və metodoloji həlləri müəyyən etmək hüququna malikdir.

Matris strukturunun üstünlüklərinin “Güclü tərəfi” aşağıdakılardır:

- layihələrin və proqram çərçivəsində həyata keçirilən bütün fəaliyyət növlərinin rahat inteqrasiya edilməsi imkanları;
- yüksək keyfiyyətli nəticələrin əldə olunması;
- layihə komandasının yaradılması və onların funksional bölmələrin işçiləri ilə əlaqələrinin qurulması və möhkəmlənməsi nəticəsində təşkilatın idarəetmə aparatının daha da aktivləşdirilməsi;
- bütün struktur bölmələrin əməkdaşlarının müvafiq olaraq layihələrin həyata keçirilməsi işinə cəlb edilməsi;
- bəzi əsas həssas nöqtələri öz səlahiyyətlərində saxlamaqla, qalan bütün digər məsələlər ilə bağlı qərarların qəbul edilməsini tabeçiliyində olan bölmə rəhbərlərinə həvalə etməklə idarəetmə sisteminin operativliyinin artırılması;
- layihə və ya proqram rəhbərinin şəxsi cavabdehlik yükünün daha da artırılması;
- digər xətti-funksional strukturlara nisbətən çox çevik idarəetmə sistemi-

nə və işlərin koordinasiyasına nail olmaq, yəni ətraf mühitdə baş verən dəyişikliklərə dərhal reaksiyanın verilməsi;

- təşkilatın funksional həyatına və inkişafına mane olmayaraq təşkilatda-xili manelərin dəf edilməsi.

Təhlil etdiyimiz strukturun yuxarıda sadalanan bütün bu müsbət hallarına baxmayaraq mütəxəssislər bu strukturun tətbiqinə çox ehtiyatla yanaşırlar.

Matris strukturunun “Zəif tərəfləri” aşağıdakılardır:

- matris strukturunun tətbiqi prosesinin çox mürəkkəb olması və vəsaitin çox sərf edilməsi;
- matris strukturlu idarəetmənin saxlanılma xərcinin çox olması;
- matris strukturu əsasında fəaliyyət göstərən təşkilatlarda işçilərin hazırlanmasına uzun müddətin sərf olunması;
- işçilərin müvafiq idarəetmə bacarıqlarının və mədəniyyətinin formalaşdırılması;
- matris strukturunun daxili və xarici mühit tərəfindən çətinliklə qəbul edilməsi, anlaşılması və incə texnologiyaya malik olması;
- ikili tabeçilik mexanizminin mövcudluğu səbəbindən liderlik mühitinə mənfi təsirin göstərilməsi və əməkdaşlar arasında münaqişə hallarının yaranması ehtimalının daha da artması;
- münaqişələrin yaranmasının qarşısını almaq məqsədilə müəyyən əlavə xərclərin tələb olunması və bəzi hallarda işə çəkilən xərclərin həcminə baxmayaraq münaqişələrin mövcudluğu və davam etməsi;
- ikitirəlik idarəetmə nəticəsində keyfiyyətsiz məhsulun alınması və uğursuz nəticələrin əldə olunması;
- işlərin icra edilməsində təkrarçılıq hallarının müşahidə olunması;
- matris strukturlu idarəetmədə qərarların verilməsi proseduru mürəkkəb olduğundan işin keyfiyyətinə mənfi təsir göstərməsi;
- qərar qəbuletmə zamanı müəyyən təzyiqlərlə üzləşmə və konformizm hallarının müşahidə olunması;
- təşkilatın struktur bölmələri arasında mövcud olan ənənəvi münasibətlərin pozulması;
- matris strukturunda struktur bölmələrin idarə edilməsi sisteminin zəifləməsi.

Nəzərə almaq lazımdır ki, bütün idarəetmə sistemlərində olduğu kimi, matris strukturunda da rəhbərlər və işçilər arasında dəqiq səlahiyyət bölgüsü aparılmalıdır. Əks halda matris strukturlu idarəetmədə bu daha qabarıq şəkildə özünün mənfi təsirlərini göstərir və təşkilatlarda anarxiyaya səbəb olur. Digər tərəfdən, təcrübə göstərir ki, böhran vaxtlarında matris strukturunun tətbiqi səmərəsiz hesab olunur.

Matris strukturundan istifadə edilməsi (Səmərəlilik)

Təcrübə göstərir ki, matris və layihə strukturlarından istifadə etmək aşağıdakı hallarda səmərəli hesab olunur:

- həyata keçirilən layihə unikal olduğu halda;
- texnologiyalar və ya digər resurslar tez-tez dəyişiləndə;
- problemlərin həlli komandanın bütün üzvlərinin səyi nəticəsində həll olunduğu halda;
- həll olunmayan münaqişə mühiti olmadığı halda;

İdarəetmə strukturlarının növünə görə qərarların qəbul edilməsi meyarları

Layihələrin idarə edilməsi üçün düzgün idarəetmə strukturunun seçilməsi əsas məsələlərdən biri hesab olunur və bunun üçün müvafiq parametrlər əsasında seçim etmək olar. Həmin faktorlar cədvəl 5.2.1.-də göstərilmişdir.

Cədvəl 5.2.1

Meyarlar	Funksional struktur	Matris strukturu	Layihə strukturu
Qeyri-müəyyənlik	Aşağı	Yüksək	Yüksək
Texnologiya	Orta	Mürəkkəb	Yeni
Mürəkkəblik	Aşağı	Orta	Yüksək
Davamlılıq, icra müddəti	Qısa	Orta	Çox
Həcmi	Kiçik	Orta	Çox böyük
Əhəmiyyət	Az	Orta	Böyük
Sifarişçi	Bir neçə	Bir neçə	Bir
Təşkilatdaxili asılılıq	Aşağı	Orta	Yüksək
Təşkilatxarici asılılıq	Yüksək	Orta	Aşağı
Vaxt məhdudluğu	Aşağı	Orta	Yüksək

Beləliklə, məsələn, “Orta” səviyyəli texnologiyaya malik olan çoxsaylı, ancaq həcmi “Kiçik” olan layihələrin hazırlanması ilə məşğul olan təşkilatlar daha çox funksional struktura üstünlük verirlər. Digər misal olaraq, icra müddəti “Çox”, yəni uzun müddət ərzində böyük və mürəkkəb, həm də vacib, yəni əhəmiyyət meyarı “Böyük” olan layihələrlə məşğul olan şirkətlər layihə strukturuna üstünlük verirlər. Müxtəlif mürəkkəb texnologiyalar üzərində işləyən, məsələn, əczaçılıq firması və s., şübhəsiz ki, matris strukturunu seçəcəkdir.

Yuxarıda sadalanan hər üç strukturdan eyni bir şirkətin daxilində müxtəlif layihələri həyata keçirmək üçün istifadə etmək mümkündür. Bu üç struktur növü həm də müxtəlif səviyyələrdə eyni bir layihə çərçivəsində istifadə oluna bilər.

VI fəsil

LAYİHƏLƏRİN İDARƏ EDİLMƏSİNİN TƏŞƏKKÜLÜ

GİRİŞ

Layihələrin idarə edilməsinin tarixi ABŞ-ın 30-cu illərinə təsadüf edir və bu da həyata keçirilən nəhəng layihələrdən biri olan “US Air Corporation” aviasiyasının tətbiq etdiyi planlaşdırma metodu və məşhur “Exxon” firmasının neft və qaz layihələrinin xüsusi metodlar ilə işlənilib hazırlanması ilə bağlıdır. Qısa tarixə nəzər salaq: 1937-ci ildə Amerika alimi Qulik ilk dəfə olaraq mürəkkəb layihə üçün matris əsaslı layihə planının hazırlanması nəzəriyyəsini yaratmışdır. Bu ideya ilk dəfə olaraq 1953/54-cü illərdə ABŞ hava qüvvələrinin, daha sonra isə 1955-ci ildə ABŞ hərbi donanmasının xüsusi layihə ofisində tətbiq edilmişdir. Bu, mürəkkəb layihələrin idarə edilməsi sahəsində inteqrasiya məqsədilə ilk təşkil olunmuş mexanizm olmuşdur. İnteqrasiya nəticəsində layihələrin idarə edilməsi praktikası meydana gəlmişdir. Tərtib olunmuş planı dəyişdirməmək məqsədilə tələb olunan nəticələri əldə etmək, layihənin bütün işlərini dəqiq planlaşdırılmış və hazırlanmış plan əsasında həyata keçirmək üçün podratçı təşkilat təyin edilmişdir. 1956-cı ildə “Du Pont de Nemours Co.” şirkəti layihələrin idarə edilməsinin metod və üsullarını işləyib hazırlamaq üçün qrup yaradır. 1957-ci ildə UNIVAC tədqiqat qrupu və “Remington Rand” firması bu işə qoşulmuşdur. 1957-ci ilin sonunda Kelli və Valkerin rəhbərlik etdiyi həmin kollektiv tərəfindən Böhranlı Yol Metodunu (CPM) UNIVAC kompüter proqramının həyata keçirilməsi üsulu işlənilib hazırlanmışdır. Böhranlı Yol Metodu Kentucki ştatının Nuisvilli şəhərində kimyəvi lif zavodunun tikintisində tətbiq edilmiş və layihə uğurla başa çatdırılmışdır. Böhranlı Yol Metodundan (CPM) sonra 1957/58-ci illər ərzində “Polaris” proqramı üçün PERT şəbəkə planlaşdırılması sistemi işlənilib hazırlanmış və təcrübədən keçirilmişdir.

1956/58-ci illərdə şəbəkə planlaşdırılma metodu layihələrin idarə edilməsi inkişafına güclü təkan verdi. 1956-cı ildə Dyunon firmasının əməkdaşı M.Uolker və Remington Rend firmasının əməkdaşı D.Kelli Dyunon firmasına malik zavodu daha da təkmilləşdirmək üçün ilk dəfə olaraq kompüter vasitəsilə layihələrin idarə edilməsi və planlaşdırılmasını həyata keçirir. Nəticə çox

uğurlu olduğu üçün bütün dünyaya yayılmış bu metoda Uolker-Kelli metodu adı verilmişdir.

Bu kimi metodlardan istifadə etməklə dünyanın ən nəhəng tikintilərindən biri olan Labrador yarımadasında Nyufaundlend bölgəsinin Çerçill çayı üzərində tikilən hidroelektrik stansiyası başa çatdırılmışdır. Layihənin qiyməti 950 mln. dollar olmuşdur. Stansiya 1967-76-cı illərdə inşa edilmiş və bu tikintidə 100-dən çox tikinti şirkəti iştirak etmişdir. 1974-cü ildə müəyyən edilmişdir ki, layihə 18 ay tez başa çatdırılmışdır. Layihənin uğurla bitməsinin əsas səbəblərindən birincisi, sifarişçi CFL şirkəti layihəni uğurla başa çatdırmaq məqsədilə Aress Canadian Betchel firması ilə müqavilə imzalamış və bu layihənin idarəçiliyini həmin şirkət həyata keçirmişdir.

1958-ci ildən başlayaraq ABŞ-da bir sıra böyük hərbi və mülki layihələrin planlaşdırılması, müddət və dəyərə nəzarət, risklərin müəyyənləşdirilməsi və resursların düzgün paylanması PERT və CPM metodları əsasında həyata keçirilərək geniş vüsət aldı.

1959-cu ildə NASA tərəfindən layihələrin idarə edilməsində sistemli yanaşma üsulu hazırlanmışdır. Layihələrin idarə edilməsi üzrə ilk elmi məqalə isə 1950-ci illərin ortalarında Harvard Business Review nəşrində çap edilmişdir.

1960-cı illərdə layihələrin idarə edilməsinin inkişafı demək olar ki, PERT və CPM metod və üsullarına əsaslanmışdır. Dəyərin optimallaşdırılması, resursların paylanması və planlaşdırılması üzrə RPSM, RAMPS və digər metodlar işlənilib hazırlanır. IBM firması PERT/COST bazasında müxtəlif proqram təminatları yaradaraq şəbəkə metodu əsasında PSC adlı layihələrin icrasına nəzarət sistemi yaratmışdır. Bundan sonra bütün dünyada layihələrin idarə edilməsi üçün şəbəkə metodlarından geniş istifadə edirlər.

1960-1966-cı illərdə yeni bir istiqamət kimi - təşkilatların inteqrasiya olunması yolu ilə istehsalın səmərəliliyinin artırılması metodları öyrənilməyə başlandı və GERT sistemləri işlənilib hazırlandı. Bu zaman yeni növ şəbəkə modelləri meydana gəldi.

1970-ci illərdə şəbəkə planlaşdırılması və idarəetmə sistemləri inkişaf edir və geniş tətbiq edilir. İlk dəfə olaraq Amerikanın ali təhsil müəssisələrinin mühəndis fakültələrində “Şəbəkə metodu və təhlili” fənni tədris edilməyə başlanır və bu metodların kompüterdən istifadə etməklə tətbiq edilməsi elmi öyrənilir.

İnkişafın ən böyük mərhələsi Böhranlı Yol Metodunun (CPM) ölkənin qanunvericilik bazasında öz əksini tapandan sonra başlanır. Artıq ABŞ-ın məhkəmə orqanlarında layihə iştirakçılarının iddialarına yalnız kompüter vasitəsilə

alınan hesabatlar əsasında baxılırdı. Bununla bərabər, layihələrin idarə edilməsi üzrə yeni inkişaf istiqamətləri də yaranmağa başladı.

1970-ci illərdə böyükhəcmli layihələr qəfildən ətraf mühiti müdafiə edənlərin müqaviməti ilə rastlaşır (atom elektrik stansiyaları, nəqliyyat şəbəkələri, neft-qaz layihələri, kimya, meliorasiya və s.). Bu layihələr “ətraf” mühitin işlənilib hazırlanmasına və ətraf faktorların – iqtisadi, ekoloji, ictimai və s. faktorların formal olaraq daxil edilməsinə təkan verdi.

Münaqişələrin idarə edilməsi metodları (1977), layihənin rəhbəri və layihə komandası ilə bağlı meydana çıxan problemlər (1971), layihələrin idarə edilməsinin təşkilati strukturlarının (1977-79) idarə edilməsi sistemləri və mexanizmləri işlənilib hazırlanır.

Buna baxmayaraq 1980-ci illərin əvvəllərində layihələrin idarə edilməsinin uğurlu nəticələri bir o qədər də etiraf edilmirdi. İnsan tərəfindən idarə edilən: Kosmosa uçuş, silahlanma sisteminin, atom energetikasının, böyük neft və qaz sektorunun, infrastrukturun, inşaatın, üçüncü dünya ölkələrinin inkişaf layihələrinin işlənməsi – layihələrin böyük əksəriyyəti üzrə hesabatlarda xərclərin artması, müddətlərə əməl edilməməsi hallarına hələ də rast gəlinirdi.

1980-ci illərin ortalarında vəziyyət yaxşılaşmağa başladı, layihələrin idarə edilməsi reallaşdı – layihələrin idarə edilməsi problemlərilə layihələrin təminatını (maliyyə və digər mənbələri) birləşdirdi.

İnşaat sahəsində layihələrin idarə edilməsi metodları inkişaf etməyə başladı. Praktikada dəyişikliklərin idarə edilməsi metodlarının tətbiq edilməsi zərurəti yarandı. Məlumatların toplanması, əks əlaqələrin yaradılması, əlaqələrin idarə olunması, keyfiyyətə nəzarət və ümumiyyətlə, layihələrin daha yaxşı idarə edilməsinə imkan yaradan digər parametrlərin idarə edilməsi funksiyaları inkişaf etməyə başladı. Əməkdaşlıq, komanda işi, insan resursları, heyətin idarə edilməsi və layihə komandasının mürəkkəb iş rejimi peşəkar kadrların əhəmiyyətini göstərdi. Risklərin idarə edilməsi funksiyası idarəetmə sahəsində müstəqil predmetə çevrildi.

Nəhayət, dördüncü kompüter nəsli və onların əsasında işlənilib hazırlanan informasiya texnologiyaları layihələrin idarə edilməsi metod və üsullarından, xüsusən kompüter planlaşdırma işlərindən daha səmərəli şəkildə istifadə etməyə geniş imkanlar yaratdı. Bu metodlardan nəinki böyük, hətta orta və kiçik biznesin inkişafında istifadə edilməyə başlandı. Nəhayət, layihələrin idarə edilməsi metodologiyası əsasında layihələrin həyata keçirilməsinin səmərəliliyini qiymətləndirməyə imkan yaradan yeni üsullar meydana çıxdı. 1980-ci illər la-

Yihələrin idarə edilməsinin inkişafında iki böyük töhfə ilə yadda qaldı:

- 1986-cı ildə ilk dəfə olaraq ABŞ-ın Layihələrin İdarə Edilməsi İnstitutunun (PMI) kollektivi dünyada ilk dəfə olaraq layihələrin idarə edilməsi üzrə əsas bilikləri və standartları bir yerə toplayaraq Project Management Body of Knowledge (PM BOK) kitabını nəşr etdirdi. Bu kitab layihə menecmentinə yeni bir ruh gətirdi və layihələrin idarə edilməsi metod və üsullarının necə və nə zaman tətbiq edilməsi, onun əhəmiyyətini və rolunu çox sadə dildə mütəxəssislərə çatdırmaq məqsədilə əsas bilik mənbəyinə çevrildi. Digər tərəfdən, PMI-nin əsas gəlir mənbələrindən biri olan Project Management Professional (PMP) sertifikatlaşdırma sistemi üzrə imtahan verən layihə menecerləri üçün əsas dərslik statusunu aldı.
- 1991-ci ildə ən böyük hadisə kimi yadda qalan - PMBOK kitabı layihələrin idarə olunması metodologiyası üzrə milli standart kimi Amerika Milli Standartlaşdırma İnstitutunda (ANSI-American National Standards Institute) qeydiyyatdan keçdi. Bu kitabın işıq üzü görməsi PMI-nin üzvlərinin sayını daha çox artmasına səbəb oldu və hər il standartlar yeniləndikcə bu kitab yeni redaksiyada nəşr olunmağa başladı. Kitab oxucular arasında geniş marağa səbəb olduğu üçün PMI ona əlavələr hazırlamaqla bu kitabın oxucu kütləsini daha da genişləndirdi. Bu əlavə biliklərə “Əlaqələrin və marağı olan tərəflərin idarə olunması (Communication Management и Stakeholders Management)” və eyni zamanda planlaşdırmanın, cədvəllərin və marağı olan tərəflərin əməkdaşlığına nəzarət (Plan Scope Management, Plan Schedule Management, Plan Cost Management, Plan Stakeholder Management, Control Stakeholder Engagement) kimi sahələri bəhs edən əlavə bilik mənbələri yaradıldı. Ən sonda 2013-cü ildə sertifikatlaşdırma sistemi yenilənərək yeni proqram əsasında həyata keçirilməyə başladı.

1990-cı ildə layihələrin idarə olunması elmi tədqiqat istiqaməti kimi alimləri düşündürməyə məcbur etdi və ilk dəfə olaraq yeni elmi istiqamət kimi Layihələrin İdarə Edilməsi üzrə Ümumdünya Konqresində layihələrin idarə edilməsinin elmi əsasları və gələcək inkişafı problemləri geniş müzakirəyə səbəb oldu. Bu illərdə layihələrin idarə edilməsi üzrə yeni istiqamətləri inkişaf etdirilməyə başlandı ən əhəmiyyətli hadisələr kimi aşağıdakılar yadda qaldı:

- Layihələrin idarə edilməsi standartları keçmiş Sovetlər Birliyinə daxil olan ölkələrə gətirildi və bu istiqamətin inkişaf etdirilməsi, tətbiqi və ona cavabdeh struktur olan təşkilatlar yarandı.

- Layihələrin idarə edilməsinin qeyri-ənənəvi sahələrdə, o cümlədən sosial-siyasi, ictimai və iqtisadi sahələrdə, beynəlxalq statuslu layihələrdə tətbiq edilərək əhəmiyyətini bir daha nümayiş etdirdi.
- Layihələrin idarə edilməsi metodologiyası əsasında təşkilatlarda yenidənqurma prosesində, sahələr üzrə islahatlarda tətbiqi böyük maraq yaratdı.
- 1999-cu ildə layihələrin idarə edilməsi elmi və standartları ölkəmizə gətirildi. Bu standartlar layihələrin və proqramların idarə edilməsi üzrə ilk alim, texnika elmləri doktoru, professor İqbal Babayev tərəfindən ölkəmizə gətirildi və onun rəhbərliyi altında çox əhəmiyyətli bir hadisə olan – Layihələrin İdarə Edilməsi Assosiasiyası (AzPMA) yaradıldı. 2002-ci ildə AzPMA Layihələrin İdarə Edilməsi Beynəlxalq Assosiasiyasına (IPMA) üzv seçildi və IPMA-nın Azərbaycanda rəsmi nümayəndəsi kimi IPMA-nın Milli Assosiasiyası statusunu aldı.

1991-ci ildə Almanyanın milli assosiasiyası tərəfindən layihələrin idarə edilməsi üzrə yeni dərslik və kitablar hazırlandı və çap edildi. Bu kitablarda layihələrin idarə edilməsi üzrə dünya təcrübəsi ilə Almaniyada layihələrin idarə edilməsi sahəsində qazanılan çoxillik təcrübə ümumiləşdirildi və layihə menecerlərinin Avropa modeli əsasında sertifikatlaşdırılması standartlarının yeni redaksiyası verildi.

Bu istiqamətdə dünyada qloballaşma prosesi vüsət almağa başladı. Layihələrin idarə edilməsi elminin və standartlarının inkişaf etdirilməsi üçün həm Milli, həm də Beynəlxalq İctimai Birliklər kimi peşəkar təşkilatlar yaradıldı. Bunlardan aşağıdakıları misal göstərmək olar:

- Avropada - Layihələrin İdarə Edilməsi Beynəlxalq Assosiasiyası (IPMA);
- Şimali Amerikada – Layihələrin İdarə Edilməsi İnstitutu (PMI);
- Avstraliyada – Avstraliya Layihələrin İdarə Edilməsi İnstitutu (APMI);
- Asiyada – Yaponiya Mühəndisliyin İnkişafı Assosiasiyası.

Zaman keçdikcə bu təşkilatlar layihələrin idarə edilməsi üzrə keçirilən milli və beynəlxalq forumlarda iştirak etmək, məlumat və ideya mübadiləsini həyata keçirmək, xüsusi nəsrlərdə öz regionunu təmsil etmək, elmi nəticələri çap etmək və ən nəhayət, üzv ölkələr ilə birləşərək ümumi maraqlar çərçivəsində milli maraqları qoruyub layihələrin idarə edilməsi standartlarını tətbiq etməkdir. Belə ki, hələ müxtəlif qitə və ölkələrin mütəxəssislərini bir araya gətir-

rən, milli ənənələr və mədəni irslər əsasında “Layihələrin idarə edilməsi dünyası” formalaşdı. Bütün bunlar layihələrin idarə edilməsi sahəsinin inkişafında əhəmiyyətli rol oynamışdır.

6.1. Layihələrin İdarə Edilməsi Beynəlxalq Assosiasiyası (IPMA)

Özündə 70-dən çox ölkəni birləşdirən və daima üzvlərinin sayı artmaqda olan Layihələrin İdarə Edilməsi Beynəlxalq Assosiasiyası (International Project Management Assosiation – IPMA) layihələrin idarə edilməsinin inkişafında əsas aparıcı təşkilatlardan biri olaraq və layihə menecerlərinin kompetensiyasını vahid standartlar əsasında qiymətləndirilməsinə və tətbiqinə cavabdeh olan təşkilat hesab edilir.

IPMA-nın yaranması əsasən 1965-ci ildə Almaniya Federativ Respublikasının məşhur layihə meneceri Roland Quç Fransanın paytaxtı Paris şəhərində ilk dəfə olaraq layihələrin idarə edilməsi üzrə mütəxəssislərdən ibarət iclas keçirmişdi. İclasda ekspertlər Avropa və Amerikada həyata keçirilən layihələrin problemlərini müzakirə etmişdilər. Nəticədə IPMA-nın yaranmasına ehtiyac olduğunu vurğulayıb və zərurəti həyata keçirmişlər. Beynəlxalq assosiasiya yaradılmış və R.Quç assosiasiyanın prezidenti seçilmiş, lideri kimi qəbul edilmişdir. 1967-ci ildə Vyanada 400-dən çox iştirakçısı olan birinci Ümumdünya layihə menecmenti konqresi keçirilmişdir. Hər il bir dəfə ümumdünya konqresi keçirən IPMA İsveçrənin Sürix şəhərində qeydiyyatdan keçərək baş qərargahını yaratdı və peşəkar təşkilat kimi tanındı.

Bundan sonra ölkələr layihələrin idarə edilməsi üzrə Milli Assosiasiyalarını yaratmağa başladılar. Hazırda 72 üzvü olan IPMA-ya 2002-ci ildə Layihələrin İdarə Edilməsi Azərbaycan Assosiasiyası (AzPMA) 28-ci ölkə kimi üzv oldu. IPMA-nın üzv ölkələrinin siyahısı onun rəsmi internet sahifəsində verilmişdir (www.ipma.world).

IPMA-nın başlıca məqsədi layihələrin idarə edilməsi sahəsində peşəkarlığın inkişaf etdirilməsi, layihə menecerlərinin kompetensiya üzrə standartlarının işlənməsi və tətbiqi, sertifikatlaşdırma sisteminin işlənməsi və aparılması, layihə menecerlərinin vahid ümumdünya qeydiyyat sisteminin yaradılması və elektron bazasının yaradılmasını təmin etməkdir. IPMA qarşısına aşağıdakı əsas vəzifələri qoymuşdur:

- layihələrin idarə edilməsi metodologiyası üzrə beynəlxalq standart və təcrübəni təmin etmək;
- layihələrin idarə edilməsi üzrə müasir metod və üsullardan istifadə etmək, inkişaf etdirmək;
- layihələrin idarə edilməsi sahəsində menecerlərə, mütəxəssislərə, alim və tədqiqatçılara, tələbələrə, bu sahənin zəruriliyini dərk edib öz bilik və bacarıqlarını bu metodologiyaya kökləyən bütün mütəxəssislərə yardım göstərmək;
- layihələrin idarə edilməsi üzrə elm, təhsil, sertifikatlaşdırma və digər təcrübə işlə bağlı beynəlxalq standartların təminatı;
- beynəlxalq layihələrdə meydana çıxan problemlərin araşdırılması və həll yolları.

IPMA-nın ən səlahiyyətli və qərarverici orqanı onun milli assosiasiyaların rəhbərlərindən ibarət olan “Milli nümayəndələrin iclası” (IPMA CoD Meeting) tədbiridir. Hər bir milli assosiasiya IPMA-ya illik üzvlük haqqı ödəməklə yanaşı, ölkəsində assosiasiyaya üzv olanların sayı nisbətində səs çoxluğuna malikdir. Bu iclasda hər bir milli assosiasiyayı təmsil edən rəhbər səs verməklə qəbul olunan qərarlara münasibətini bildirir. Qərarlar səs çoxluğu ilə qəbul olunur.

IPMA milli assosiasiyalar və müxtəlif beynəlxalq təşkilatlar ilə birlikdə beynəlxalq və ümumdünya konqreslər, beynəlxalq simpoziumlar, beynəlxalq seminar və konfranslar, tədris kursları və digər tədbirlər təşkil edir. IPMA keçirdiyi forumların elmi əsərlərini, monoqrafiya və təlimatlarını, xüsusi jurnal və xəbərlərini nəşr edir. Belə ki, IPMA-nın beynəlxalq nəşri olan “Project Management” jurnalı İngiltərədə çap edilir və dünyada böyük şöhrət tapmışdır.

IPMA layihələrin idarə edilməsi üzrə fəaliyyət göstərən və onları özünə rəqib hesab etməsinə baxmayaraq bu təşkilatlarla daim münasibət qurur və əməkdaşlıq edir:

- ABŞ-ın Layihələrin İdarə Edilməsi İnstitutu (PMI, ABŞ);
- Yaponiya Mühəndisliyin İnkişafı Assosiasiyası;
- Mühəndislik fəaliyyətində qiymət və dəyərin yaranması üzrə Beynəlxalq Şura.

IPMA, eyni zamanda bir sıra Avropa və ümumdünya təşkilatları ilə birbaşa əlaqələr yaratmış və onlarla əməkdaşlıq edir, bunlardan:

- Avropa Parlamenti və Avropa Şurası;
- Avropa Bərpa və İnkişaf Bankı (BERD/EBERD);
- Avropa İnvestisiya Bankı (AIB);
- Ümumdünya İqtisadi İnkişaf Bankı (WB).

IPMA bu əməkdaşlıq sayəsində layihələrin idarə edilməsi metodologiyasının ölkələrdə tətbiq sahələrini daha da genişləndirir və layihələrin uğurla həyata keçirilməsində yaratdığı standartların əhəmiyyətini nümayiş etdirir.

6.2. Layihələrin İdarə Edilməsi Azərbaycan Assosiasiyası (AzPMA)

Layihələrin İdarə Edilməsi Azərbaycan Assosiasiyası (AzPMA-Azerbaijan Project Management Association) ictimai təşkilat kimi 1999-cu ildə Bakı şəhərində dövlət qeydiyyatından keçmişdir. AzPMA-nın əsas məqsədi müxtəlif sahələrdə həyata keçirilən layihələrin, xüsusən iqtisadi inkişaf, kənd təsərrüfatı, sosial, ictimai, inşaat, sənaye, texnologiya sahələrində layihə menecerlərini öz ətrafında birləşdirməkdir. 2002-ci ilin yanvar ayında İsveçrənin Sürix şəhərində keçirilən “Milli nümayəndələrin iclası”nda AzPMA Layihələrin İdarə Edilməsi Beynəlxalq Assosiasiyasına səs çoxluğu ilə üzv seçildi. Beləliklə, AzPMA Azərbaycanın təşkilatı olaraq Layihələrin İdarə Edilməsi Beynəlxalq Assosiasiyası (IPMA) tərkibində milli assosiasiya statusu (National Associations) almışdır (www.ipma.world).

Assosiasiya öz səlahiyyətləri çərçivəsində layihələrin idarə edilməsi sahəsində peşəkarlığı inkişaf etdirir, dünyanın məşhur layihələrinin həyata keçirilməsi təcrübəsini və metodologiyasını ölkəmizdə yayır, layihələrin idarə edilməsi sahəsində müvafiq kurslar təşkil edir və ən başlıcası, IPMA standartları əsasında beynəlxalq dərəcəli sertifikat ilə layihə menecerlərinin kompetensiyasını qiymətləndirən xüsusi sertifikatlaşdırma proqramını həyata keçirir.

Layihələrin İdarə Edilməsi Azərbaycan Assosiasiyasının əsas funksiyaları aşağıdakılardan ibarətdir:

- Layihələrin idarə edilməsi sahəsində keyfiyyətin artırılması və peşəkarlığın inkişaf etdirilməsi;
- Yeni iqtisadi inkişaf şəraitində müasir metodların və idarəetmə vasitələrinin yaradılması, tətbiq edilməsi və təkmilləşdirilməsi;
- Layihələrin idarə edilməsi üzrə imtahanların təşkil edilməsi və sertifikatlaşdırılması;

- Layihələrin beynəlxalq standartlar əsasında hazırlanması və idarə edilməsinin təşkili;
- Layihələrin idarə edilməsi sahəsində alim və mütəxəssislərin arasında koordinasiyası;
- Layihələrin idarə edilməsi üzrə müasir alətlər ilə tanış edilməsi;
- Layihələrin idarə edilməsi sahəsində mütəxəssislər üçün kursların, seminarların, konfransların təşkil edilməsi;
- Beynəlxalq təşkilatlar ilə əməkdaşlıq;
- Ölkədə həyata keçirilən layihələrə praktiki köməkliyin göstərilməsi;
- Layihələrin idarə edilməsi alətləri olan İT sistemlərin, beynəlxalq nəşrlərin Azərbaycan dilinə tərcüməsi və nəşr edilməsi;
- Layihələrin idarə edilməsi sahəsində kitab və dərsliklərin, elmi jurnalların və bülletenlərin nəşr edilməsi;
- Ali məktəblərdə və Milli Elmlər Akademiyasında layihələrin idarə edilməsi üzrə kadr hazırlığına kömək etmək və tədrisin təşkilində yaxından iştirak etmək.

Layihələrin uğurla başa çatması və yerinə yetirilməsi onun rəhbərinin və menecerinin peşəkar və kompetensiyalı olmasından çox asılıdır. Layihələrin idarə edilməsi sahəsində peşəkar olmaq üçün bu sahədə müəyyən peşəkar biliklərə, bacarığa, təcrübəyə və vərdişlərə malik olmaq lazımdır. Bu səbəbdən Layihələrin İdarə Edilməsi Beynəlxalq Assosiasiyası (IPMA) və ona daxil olan milli assosiasiyalar bu sahədə kadrların hazırlanması və sertifikatlaşdırılması məsələsinə çox ciddi yanaşaraq bunları daim nəzarətdə saxlayırlar.

AzPMA layihə menecerlərinin kompetensiyasını qiymətləndirməyə və IPMA-nın müstəqil sertifikatlaşdırma proqramını həyata keçirməyə hüququ olan milli assosiasiyalardan biridir. AzPMA-ya bu statusun verilməsi 2002-ci ildə Almaniyanın paytaxtı Berlin şəhərində keçirilən IPMA-nın Milli nümayəndələrinin iclasında təsdiq edilmişdir.

Beynəlxalq sertifikatlaşdırma sistemindən keçən layihə menecerləri aşağıdakı üstünlüyə malikdirlər:

- Beynəlxalq dərəcəli layihə meneceri statusunun olması;
- Onların layihə meneceri kimi aldığı beynəlxalq sertifikatın dünyanın 70-dən çox ölkəsində tanınması;
- Mütəxəssisin şəxsi karyerasında inkişaf;

- Mütəxəssisin göstərdiyi xidmətin peşəkar səviyyədə və beynəlxalq standartlara uyğun olması;
- İşlədiyi təşkilatın rəqabət qabiliyyətinin və reytinginin artırılması.

Sertifikatlaşdırma sistemini müvəffəqiyyətlə başa vuran mütəxəssislərə beynəlxalq sertifikat verilir. Sertifikat IPMA və AzPMA-nın emblemlərini özündə əks etdirən və IPMA-nın təsdiq etdiyi vahid formada çap edilir. Sertifikat alan layihə menecerlərinin adı *Layihələrin İdarə Edilməsi üzrə Peşəkar Mütəxəssislərin* beynəlxalq reyestrlərinə daxil edilir və IPMA-nın rəsmi internet sahifəsində öz əksini tapır (www.ipma.world).

Sertifikatlaşdırma proqramı dünyada qəbul edilmiş qaydalara görə Layihələrin İdarə Edilməsi Beynəlxalq Assosiasiyasının sertifikatlaşdırma sistemi, yəni IPMA Competence Baseline (ICB) əsasında təşkil edilmişdir. Azərbaycanda sertifikatlaşdırma proqramı müvafiq olaraq AzPMA tərəfindən hazırlanmış layihələrin idarə edilməsi üzrə milli kompetensiyanın əsasları, yəni National Competence Baseline (NCB-AZ) əsasında keçirilir. Milli sertifikatlaşdırma sistemi beynəlxalq sertifikatlaşdırma sisteminin tərkib hissəsi olduğu üçün NCB-AZ standartlar toplusu ICB üzərində transfer texnologiyası sxemi əsasında yaradılmışdır. Bu standartlar toplusu IPMA-da akkreditə olunmuş və layihələrin idarə edilməsi üzrə peşəkar Azərbaycan mütəxəssislərinin sertifikatlaşdırma sisteminin təşkili və keçirilməsinə əsas vermişdir. Standartlar toplusunun əsas məqsədi layihələrin idarə edilməsi üzrə peşəkar Azərbaycan mütəxəssislərinin sertifikatlaşdırması sisteminin formalaşdırılmasıdır.

6.3. Layihələrin İdarə Edilməsi tərəqqisinin təhlili

Layihələrin idarə edilməsi mədəniyyətinin müxtəlif dövrlər və ölkələr üzrə inkişaf mərhələsinə nəzər salsaq görürük ki, bəzi ölkələrdə layihələr beynəlxalq standartlar əsasında həyata keçirilmiş, bəzi ölkələrdə isə məmurlar öz bilik və təcrübəsi səviyyəsində intuitiv idarə edərək layihələri başa çatdırmışlar. Təhlillər göstərir ki, belə hallar, adətən şaquli idarəetmə strukturuna malik olan inzibati-komanda idarəçiliyi mövcud olan ölkələrdə daha çox müşahidə edilir. Əsasən bunun səbəbləri aşağıdakı qaydada qruplaşdırılır:

- İqtisadiyyat sahəsində – dövlət mülkiyyətinin hökmranlığı, sərt idarəetmə strukturu və demək olar ki, ölkədə despotik rejimin tətbiq olunması;

- İdarəetmə sahəsində – siyasi məqsədlərin üstünlüyü şəraitində inzibati sistemin hökmranlığı və iqtisadi metodlardan və onlara müvafiq idarəetmə üsullarından istifadənin zəif şəkildə əsaslandırılması;
- Texnologiya sahəsində – yüksək texnologiya və informasiya-kommunikasiya texnologiyaları infrastrukturunun zəif inkişaf etməsi;
- Təşkilatlar – rəhbər və iştirakçıların investisiya və əsas məqsədə yönəlmiş strateji layihələrə deyil, öz planında olan layihələrə prioritet üstünlüklərin verilməsi;
- Tədarükçü və icraçıların arasında nizam-intizam yaradan təsirli mexanizmlərin olmaması;
- Şaquli təşkilati strukturların mövcudluğu işlərin əlaqələndirilməsi prosesini daha da mürəkkəbləşdirir və bütövlükdə çevik idarəetmə sisteminin olmaması;
- Ali təhsil müəssisələrində layihələrin idarə edilməsi üzrə kadr hazırlığının zəif olması və bəzi hallarda tam mövcud olamaması.

Bundan başqa, bir çox səbəblər bu sahədəki müəyyən çatışmazlıqlar ilə bağlı idi. Bir çox hallarda layihələrin yaranması təşkilatların real ehtiyacları üzrə deyil, daha çox formal xarakter daşıyaraq təşkilat rəhbərinin öz karyerasını qorumaq və şəxsi ambisiyası əsasında formalaşdı.

Təbii ki, bu şəraitdə layihələrin müasir metodologiya əsasında idarə edilməsi heç də əhəmiyyətli rol oynaya bilməzdi. Ayrı-ayrı uğurların qazanılması isə bir çox hallarda tək-tək rəhbər və mütəxəssislərin səyi və güclü marağı sayəsində meydana gəlirdi.

Ümumilikdə götürdükdə, “işləyən” mexanizmi dəyişərək yeni və daha səmərəli işin qurulması həmişə rəhbərlər üçün böyük risk və qorxu yaratmış və nəticədə innovativ metodların tətbiqi çox zəif həyata keçirilirdi. Ən müxtəlif sahələrdə minlərlə layihənin həyata keçirilməsinə baxmayaraq nəticələr o qədər də xoşagələndirici deyildi. Qeyd etmək lazımdır ki, bu layihələr, bir qayda olaraq, planlaşdırılmış müddət, xərc və resurslar üzrə məhdudiyətləri keçərək yalnız böyük səylər nəticəsində həyata keçirilirdi.

Son zamanlar baş verən güclü sosial, siyasi və iqtisadi dəyişikliklər ölkəmizdə layihələrin idarə edilməsinin müasir səviyyədə həyata keçirilməsini zəruri hala gətirdi və bunun nəticəsində bəzi yeni tələblər meydana çıxdı:

- layihələrin idarə edilməsi üzrə bilik və təcrübənin beynəlxalq standartlara uyğun olması və layihələrin idarəetmə mədəniyyətinin yüksək olması;
- layihələrin idarə edilməsində müasir metodlardan istifadə edilməsi və müasir texnologiyalar əsasında həyata keçirilməsi;
- layihələrin həyata keçirilməsində investisiya və kapital qoyuluşunu əhatə edən maliyyə-kredit və bank sisteminin inkişaf etdirilməsi.

Aşağıda göstərilən istiqamətlər üzrə layihələrin idarə edilməsi sahəsinin inkişaf mərhələlərinə nəzər salaq:

Siyasi sahədə

Müstəqilliyinin ilk illərində Azərbaycan dövləti bir çox siyasi və iqtisadi problemlərlə üzləşdi. Azərbaycan xalqının ümummilli lideri Heydər Əliyevin hakimiyyətə yenidən qayıdışından sonra ölkəmizin inkişafında dönüş yarandı. Belə ki, uzun müddət ərzində Sovetlər Birliyinin tərkibində olduğundan Azərbaycan iqtisadiyyatı vahid məkan çərçivəsində inkişaf edirdi. Sovetlər ittifaqının dağılması ilə planlı sosialist sistemində birgə fəaliyyət göstərmiş müttəfiq respublikalar arasında iqtisadi əlaqələr qırıldı. Dövlət müstəqilliyini əldə etmiş ölkələrdə, o cümlədən Azərbaycanda yeni bir tarixi mərhələnin - keçid dövrünün əsası qoyuldu.

Ulu öndər Heydər Əliyevin xarici siyasətində Azərbaycan elmini, mədəniyyətini, tarixini dünya dövlətlərinə tanımaq, xarici dövlətlərlə bərabərhüquqlu, Azərbaycanın mənafeyinə xidmət edən əlaqələr yaratmaq ən mühüm yer tuturdu. Heydər Əliyev ilk öncə bir çox mühüm dövlətlərlə Azərbaycan arasında iqtisadi, siyasi cəhətdən sıx əməkdaşlıq yaratdı ki, bu da gənc, müstəqil Azərbaycanın xarici siyasətdə mühüm addımı idi. Genişmiqyaslı xarici siyasət nəticəsində bəzi dövlətlərlə yaranmış əsassız gərginliklər aradan qaldırıldı və siyasi sabitlik bərqərar oldu.

Siyasi sabitlik, siyasi iradə və beynəlxalq münasibətlər ölkəmizdə layihələrin beynəlxalq standartlar əsasında idarə edilməsinə şərait yaratdı və bunun əsasında ölkəmiz dünya standartlarına qoşuldu.

Qeyd etmək lazımdır ki, Azərbaycan Respublikasının Prezidenti İlham Əliyevin həyata keçirdiyi daxili və xarici siyasət kursu həmişə öz dinamikliyi, intensivliyi və çevikliyi ilə seçilmiş, beynəlxalq səviyyədə bərabərhüquqlu və qarşılıqlı maraqlar prinsiplərinə söykənərək ölkəmizi regional və global əhəmiyyətli iqtisadi, siyasi və humanitar layihələrin mərkəzinə çevirmişdir. Bunun nəticəsi olaraq layihələrin idarə edilməsi ölkəmizdə daha da inkişaf etmiş və demək olar ki, bütün sahələrdə tətbiq edilməyə başlanmışdır.

İqtisadiyyat sahəsində

Keçid dövrünün ilk illərində müharibə, qeyri-sabit siyasi şərait və tənəzzül içində yaşayan Azərbaycan digər ölkələrə nisbətən daha ağır vəziyyətdə idi. Belə ki, 1991-1993-cü illərdə ölkə iqtisadiyyatında ÜDM-in istehsalında artım əvəzinə hər il azalma müşahidə edilirdi. İstehsal sahələrinin sıradan çıxması nəticəsində işsizliyin səviyyəsi xeyli yüksəlmişdi. Həmin dövrdə maliyyə-bank sistemi iflic vəziyyətdə idi. Tədavülə buraxılmış milli valyuta - manat qiymətdən düşmüşdü. Ölkədə inflyasiya özünün pik həddinə çatmış, iqtisadiyyata xarici sərmayə qoyuluşları tamamilə dayanmışdı.

Ulu öndər Heydər Əliyevin hakimiyyətə qayıdışından sonra bu tarixi şəxsiyyətin yorulmaz fəaliyyəti nəticəsində qısa müddət ərzində siyasi və iqtisadi sabitləşmə təmin edildi, Azərbaycan iqtisadiyyatının yenidən qurulması, dayanıqlı inkişaf mərhələsi başlandı. Bundan sonra ölkənin daxili imkanlarının səfərbər olunması və zəngin neft ehtiyatlarından Azərbaycan xalqının rifahı naminə səmərəli istifadə edilməsini təmin etmək məqsədilə Milli Neft Strategiyası məharətlə həyata keçirilməyə başlandı. Bu strategiya xarici kapitalın və təcrübənin cəlb edilməsi, çoxvariantlı nəqliyyat sisteminin yaradılması, gəlirlərin toplanması və səmərəli idarə edilməsi kimi 3 (üç) əsas hissədən ibarət idi.

- 1) **Geosiyasi dönüş və İnvestisiyanın cəlb olunması:** Xarici kapitalın, ölkənin karbohidrogen ehtiyatlarının işlənməsi üçün böyük təcrübəyə və geniş maliyyə imkanlarına malik olan beynəlxalq neft şirkətlərinin Azərbaycana cəlb olunması prioritet məsələlərdən birinə çevrilmişdir. Bunun nəticəsində, boru nəqliyyat infrastrukturunu istismara veriləndən sonra karbohidrogen ehtiyatlarının dünya bazarına genişmiqyaslı ixracına, çoxvektorlu nəql siyasətinin həyata keçirilməsinə nail olundu və bununla əlaqədar ölkəyə valyuta daxilolmaları sürətlə artdı.
- 2) **Gəlirlərin toplanması və səmərəli idarə edilməsi:** Azərbaycanın sosial-iqtisadi inkişafını sürətləndirmək məqsədilə ölkədə bir sıra mühüm əhəmiyyətə malik və strateji mahiyyət kəsb edən addımlar atılmış, genişmiqyaslı sosial-iqtisadi tədbirlər planı hazırlanmışdır. Qısa müddət ərzində çoxsaylı dövlət proqramları qəbul edilmiş, infrastruktur sahələrin, sahibkarlığın, ölkədə işgüzar mühitin inkişaf etdirilməsi və məşğulluğun artırılması istiqamətində mühüm tədbirlər həyata keçirilmişdir. Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 2004-cü il 11 fevral tarixli fərmanı ilə "Azərbaycan Respublikası regionlarının sosial-iqtisadi inkişafı üzrə Dövlət Proqramı (2004-2008-ci illər)" qəbul edildi. Bu proqramın həyata keçiril-

məsi bölgələrin inkişafına, o cümlədən infrastruktur sahələrin genişlənməsinə, sosial obyektlərin və yeni iş yerlərinin yaradılmasına, əhalinin həyat səviyyəsinin daha da yaxşılaşdırılmasına təkan verdi. Proqramın icrası dövründə 27 mindən artıq yeni müəssisə yaradılmış, 71,5 faizi daimi olmaqla 766 min yeni iş yeri açılmışdır. Yeni müəssisələrin 40 faizə qədəri, yeni iş yerlərinin 80 faizi regionlarda yaradıldı.

Son illər Prezident İlham Əliyevin rəhbərliyi altında Azərbaycan iqtisadiyyatının bütün sahələrində sıçrayışlı inkişaf əldə edilmiş və bu inkişaf istehsalın və investisiyaların həcminin artmasına, büdcə imkanlarının genişlənməsinə, əhalinin maddi rifah halının yaxşılaşmasına əhəmiyyətli təsir göstərmişdir.

- 3) **Qeyri-neft sektorunun inkişafı:** Həyata keçirilən qətiyyətli iqtisadi siyasət sayəsində ölkə iqtisadiyyatında hökm sürən makroiqtisadi sabitlik, ÜDM-in istehsalında əldə olunmuş sabit artım tempi, bank, maliyyə və digər sahələrin göstərdiyi yüksək iqtisadi nəticələr onu deməyə əsas verdi ki, ölkədə keçid dövrü başa çatmışdır və Azərbaycan bazar iqtisadiyyatı prinsiplərinə əsaslanan ölkədir. Bununla əlaqədar hazırda özəl sektorun və bütövlükdə qeyri-neft sahələrinin inkişafı hökumətin yeni prioritetini təşkil etməkdədir. İdxal olunan malların ölkə daxilində istehsalının stimullaşdırılması idxaldan asılılığın maksimum azaldılmasına imkan verdi, ixrac yönümlü qeyri-neft sahələrinin inkişafı isə ölkəyə valyuta daxilolmalarının artmasına, daha çox əməkətutumlu sahələrin, xüsusilə sənaye müəssisələrinin açılmasının və bu sahəyə investisiya qoyuluşunun təşviqi ölkədə məşğulluğun və eyni zamanda qeyri-neft sektorunda vergi daxilolmalarının artırılmasına şərait yaratdı. Qeyri-neft sektorunda artıma müasir bazar iqtisadiyyatı prinsiplərinə uyğun olaraq sahibkarlığın və özəl sektorun inkişafını stimullaşdıran əlverişli şəraitin yaradılması və digər tərəfdən, ölkənin kommunikasiya və infrastruktur sistemlərinin modernləşdirilməsi və müasir tələblərə çatdırılmasına səbəb oldu.

Qeyd olunan iqtisadi inkişaf bütün sahələrdə layihələrin həyata keçirilməsinə səbəb oldu və genişmiqyaslı layihələr parkında düzgün idarəetmə metodologiyasının tətbiqi zərurəti yarandı.

İdarəetmə sahəsində

Burada ən başlıca dəyişiklik kimi, inzibati-komanda və plan bölüşdürmə metodlarından idarəetmə və tənzimləmənin iqtisadi metodlarına keçidini

göstərmək olar. Demokratik dəyərlərə əsaslanan yeni ictimai münasibətlər sistemində müasir modellərdən bəhrələnməklə yanaşı, milli-tarixi dövlətçilik ənənələrinə, milli idarəçilik təliminə və maraqlara uyğun formalaşdırılan yeni idarəetmə modeli xalqa xidmətin, şəffaf və səmərəli idarəetmənin konseptual əsaslarını yaratmağa istiqamətləndi. İdarəetmə yeni metodlar əsasında, ədalətli, ciddi nizam-intizam, qanunauyğunluq şəraitində tabeçilik prinsipi, ictimai rəy, şəffaflıq, çeviklik, xidmətlərin göstərilməsində keyfiyyət, fasiləsizlik və bu kimi digər meyarlar ön plana keçərək öz müsbət təsirini göstərdi:

- Dövlət idarəçiliyinin qeyri-mərkəzsizləşdirilməsi, bir çox səlahiyyətlərin yerlərə verilməsi, bələdiyyə sisteminin yaradılması, iqtisadiyyatın dövlət tərəfindən tənzimlənməsinin yeni formalarının axtarışı, sahə və müəssisələrin iqtisadi və qarşılıqlı fayda əsasında əlaqə və əməkdaşlığının yeni forma və metodlarının axtarışı.
- Proqram-məqsədli və layihə-istiqamətli dövlət proqramlarının və böyük investisiya layihələrinin yaranması, icrası və idarə edilməsi.
- Dövlət, həm də özəl sektorda layihələrin idarə edilməsi metod və üsullarının inkişaf etdirilməsi və tətbiqinə başlanması.
- Bazar şəraitində fəaliyyət göstərmək məqsədilə kadrların peşəkar təhsili və hazırlanmasının inkişafına dövlət dəstəyinin verilməsi, o cümlədən respublikada layihə menecerlərinin ixtisasının artırılmasına başlanması.
- Orta və kiçik biznesə dövlət yardımı və bazar infrastrukturalarının inkişafı.

Təşkilətmə sahəsində

Təşkilətmə sahəsində ən əsas dəyişikliklər bazar iqtisadiyyatının formalaşması və demokratik cəmiyyətin inkişafı prosesində yeni təşkilətmə siyasəti və müasir tələblərə cavab verən strukturların yaranması ilə bağlıdır. Buna aşağıdakıları aid etmək olar:

- İntestisiya sahəsində aparılan islahatlar, dövlət təşkilatlarında struktur dəyişikliklərinin aparılması, yenidən təşkili, çevik özəlləşdirilmə siyasətinin həyata keçirilməsi, sahibkarlıq fəaliyyətinin inkişaf etdirilməsi və özəl sektorun stimullaşdırılması kimi global tədbirlər təşkilatların layihə yönümlü strukturlara çevrilməsinə səbəb oldu.
- Layihələrin peşəkar idarə edilməsini təmin edən, onlara peşəkar sahədə xidmət göstərən və dəstəkləyən özəl şirkətlər yarandı.
- Yeni investisiya və konsaltinq şirkətləri yaradıldı, fəaliyyətləri daha da gücləndi. Peşəkar ictimai birliklər və assosiasiyalar öz ətrafında təşkilatları və fərdləri birləşdirərək rəqabət yönümlü bazarda onların ümumi

maraqlarının müdafiə edilməsini, eyni zamanda yeni metodologiya əsasında onların idarə edilməsini stimullaşdırdı.

- Sənaye texnoparkların yaradılması, innovasiya mərkəzləri, investisiya fondları və yüksək texnologiya sahəsində şirkətlərin yaradılması, “Startup” layihələrinə dəstək və fəaliyyətinin güclənməsi.
- Sahələr üzrə infrastrukturların yaradılması və inkişaf etdirilməsi, bank sektoru və investisiya şirkətlərinin təkmilləşdirilməsi, sığorta sisteminin yenidən qurulması və şirkətlərin yaradılması, reklam agentlikləri və s.
- Elmi tədqiqat institutlarında və ali təhsil müəssisələrində layihələrin idarə edilməsi üzrə elmi-pedaqoji istiqamətin gücləndirilməsi.

Texnologiya sahəsində

Texnologiya qısa zaman kəsiyində həyatımızın bütün sahələrini əhatə etdi. Texnologiyanın inkişafı qlobal dəyişikliklərə gətirib çıxartdı. Mühüm tendensiya və dəyişikliklər sırasında aşağıdakıları sadalamaq olar:

- Kompüter texnikası, müasir proqram təminatları və informasiya-kommunikasiya texnologiyası üzrə müasir bazarların yaradılması. Proqram təminatlarından Microsoft Project, Primavera və s. digər alətlərdən layihələrin idarə edilməsi prosesində geniş istifadə edilməsi.
- Mobil telefonların, mobil proqram əlavələrinin, mobil həllərin əhalinin və təşkilatların həyatında əsas alətə çevrilməsi.
- Elektron xidmətlərin artırılması, məmur-vətəndaş münasibətlərinin minimuma endirilməsi.
- Hökumət-Biznes, Biznes-Biznes əməkdaşlığının yeni texnologiyalar əsasında qurulması.
- İT sektorunu inkişaf etdirən milli özəl şirkətlərin yaradılması və məhsullarının dünya bazarına çıxarılması.
- İnternet və şəbəkə infrastrukturunun yaradılması.
- Müasir DATA Mərkəzlərinin yaradılması.
- Yüksək texnologiya parklarının yaradılması və inkişafı.
- Aerokosmos sahəsinin inkişafı.
- Süni intellekt sistemlərinin sənayedə tətbiqi və genişləndirilməsi.

Sosial psixologiya sahəsində

Geniş miqyasda islahatların keçirilməsi üçün cəmiyyətdə yeni təfəkkür

tərzinin yaradılması ən vacib və ən çətin işlərdən biridir. Təbiətə çox konservativ olan, innovasiyanın tətbiqinə və dəyişikliklərə meyilli olmayan bu sahədə ciddi dəyişikliklər baş vermişdir. Bunlardan:

- Dövlətə himayədar kimi baxan “Sovet insanının” düşüncəsi zaman keçdikcə dəyişir və müasir tələblərin çağırışları əsasında həyata baxışlarını dəyişdirməyə məcbur qalır. Artıq insanlar həyat təzlərini dəyişərək qəbul edirlər ki, dövlət tərəfindən vətəndaşların hüquqlarını qorumaq və onlara bərabər şərait yaratmaqla öz məqsədlərinə çatmalı və uğur qazanmalıdırlar.
- Əhalinin həm əmək qabiliyyəti olan təbəqəsi, həm də təqaüddə olan insanlar zəmanətli sosial-müdafiə hüququna malik olmaqla fəaliyyət göstərir və vətəndaş kimi dövlət qarşısında götürdüyü öhdəlikləri yerinə yetirir.
- Təfəkkürdə dəyişikliklərin başlanması əhalinin böyük əksəriyyətində yaradıcı işgüzarlığın artmasına gətirib çıxarmışdır. Sosial-iqtisadi dəyişikliklər, investisiya qoyuluşlarına şərait, sahibkarlığın inkişafı ilə bağlı qanunvericilik bazasının təkmilləşdirilməsi və s. hallar işgüzar sahibkarlığın inkişaf etməsinə təkan vermişdir.
- Sağlam düşüncə, yeni baxışlar və bunun əsasında bilik və bacarıqların artırılması fərdlərin liderlik qabiliyyətini formalaşdırdı.
- Sosial psixoloji dəyişikliklər insanlarda sosial məsuliyyəti formalaşdırdı, kollektivin və onun tələbatlarını qiymətləndirərək cəmiyyətin vacib üzvü kimi özünü dərk etdi.

Biznesin inkişaf mühiti, fərdi təsərrüfat fəaliyyəti, ödəniş qabiliyyətli tələbatə uyğun olan xidmətlər, tədarükçülər və istehlakçılarla birbaşa əlaqələrin yaradılması, milli və xarici tərəfdaşlarla əməkdaşlığın genişləndirilməsi artıq ənənə halını almış və təşkilatların fəaliyyət sahələrini genişləndirmişdir.

6.4. Layihə rəhbərinin şəxsi keyfiyyətləri üzrə beynəlxalq tələblər

Layihə rəhbərinin şəxsi keyfiyyəti standartları onun kompetensiyasının əsas parametrlərindən biri hesab edilir və beynəlxalq standartların tələblərində xüsusi əhəmiyyət daşıyır.

Layihə menecerinin peşəkarlığı onun mürəkkəb şəraitdə düzgün qərarlar verməsi ilə ölçülür.

Layihə meneceri aşağıdakı prinsipial xüsusiyyətlərə malik olmalıdır:

Praktiki məsələləri həll etməyi bacarmalıdır – “Bu işi bacararam” – inamı olmalıdır. Layihənin digər iştirakçıları ilə birlikdə praktiki məsələləri həll etməyi bacarmalıdır.

Ümumi düşüncə – layihənin istənilən vəziyyətində səmərəli, proqnozlaşdırılmış, riskli və mürəkkəb qərar qəbul etməyi bacarmalıdır, yəni “Vaxtında verilmiş zəif qərar, gec verilmiş güclü qərardan yaxşıdır!” prinsipinə əməl etməlidir.

Açıq zəka – innovator olmalı, yeni ideyaların və texnologiyaların tətbiq edilməsinə önəm verməli və bu istiqamətdə qərar qəbul etmək bacarığı olmalıdır.

Uyğunlaşma – layihənin xüsusi şərtlərinə, o cümlədən sifarişçinin, ətraf mühitin və layihə iştirakçılarının tələblərinə uyğunlaşmaq üçün çevik düşüncə və davranış qabiliyyətinə malik olmalıdır.

Yaradıcılıq – daim yenilik axtarışında olmaq və yeni üsullardan istifadə etmək qabiliyyəti olmalıdır.

Riskli hərəkətləri – riskləri təhlil etmək və qiymətləndirmək, düşünülməmiş, hesablanmamış hərəkətlər etməməlidir.

Hüquq bərabərliyini pozmamaq – layihələrin idarə edilməsi sahəsində əsas yer tutan insan faktorunda ikili standartdan uzaqlaşmalı, münasibətlərdə şəffaflığı təmin etməli və hamıya eyni səviyyədə yanaşmalıdır.

Öhdəlik – layihənin uğurla başa çatmasını təmin etmək məqsədilə öhdəlikləri yerinə yetirmək və komandanın üzvlərini razı salmalıdır.

Texnikaya münasibət – yeni texnologiyaların, informasiya-kommunikasiya texnologiyalarının inkişafını nəzərə alaraq layihələrin idarə edilməsi sahəsində planlaşdırma və idarəetmə proseslərində kompüter sistemlərindən və texnoloji həllərdən səmərəli istifadə etməyi bacarmalıdır. Lakin nəzərə almaq lazımdır ki, müasir idarəetmə sistemlərində layihə menecerinin kompetensiyasının qiymətləndirilməsində onun şəxsi peşəkar keyfiyyətləri böyük rol oynayır. Bu keyfiyyətlər ona layihənin iştirakçılarını bir yerə yığmağa və düzgün istiqamətləndirməyə imkan verəcəkdir.

Layihənin idarə edilməsinə cəlb olunmuş heyətin şəxsi keyfiyyətlərinin qiymətləndirilməsi müəyyən parametrlər əsasında aparılır. Bu parametrlərin əksəriyyəti aşağıdakı cədvəldə öz əksini tapmışdır:

a) Ünsiyyətçilik qabiliyyəti

<i>Müsbət xüsusiyyətləri</i>	<i>Əks xüsusiyyətləri</i>
Başqalarını diqqətlə dinləyir, başqalarına öz fikirlərini bildirməyə şərait yaradır	Digərlərinin fikrini qəbul etmir, başqalarının sözünü kəsir, çox danışır
Məlumatları yüksək səviyyədə çatdırmaq qabiliyyətinə malikdir	Məlumatların çatdırılmasında çox çətinliklər çəkir
Başqalarını inandıra bilir və qarşılıqlı anlaşmaya nail olur	İnandırmağı bacarmır, yalnız problemlər yaradır, maneələr törədir
Başqalarını dinləmək üçün vaxt tapır	Təsadüfi və səthi danışmalar aparır
Komandanın üzvlərini vaxtında və dəqiq məlumatlandırır	Mühüm xarakterli məlumatların çatdırılmasını gecikdirir
Komanda üzvləri tərəfindən qəbul olunur	Komanda üzvləri tərəfindən kənar şəxs kimi qəbul olunur, Autsayder rolunda danışmalar aparır
Dostluq maneərlərinə üstünlük verir, mehriban və cazibədardır	Qeyri-konstruktivdir, nadir hallarda təriflənilir, çevik və ünsiyyətçi deyil
Digərlərinin müvəffəqiyyətinə sevinir və onları təbrik edir	Digərlərinin müvəffəqiyyətini qəbul etmək istəmir

b) Təşəbbüskarlıq, işgüzarlıq, iş həvəsi əsaslandırma qabiliyyəti

<i>Müsbət xüsusiyyətləri</i>	<i>Əks xüsusiyyətləri</i>
Komandanın işini digərləri üçün əsaslandırır	Şəxsi maraqlarını üstün tutur
Başqalarının sərbəstliyini, müstəqilliyini qiymətləndirir	Başqalarına ilişir və yalnız problem axtarır
Layihənin iştirakçılmasına mürəkkəb vəziyyətdən çıxmaq üçün kömək edir	Mürəkkəb vəziyyətlərdə köməkdən imtina edir
Problemin həll edilməsi üçün müxtəlif variantlar təklif edir	Başqalarından təklif gözləyir
Yeniliklərlə maraqlanır, yeniliklərin tətbiq edilməsinə üstünlük verir, yeni təkliflər tərəfdarıdır və təşəbbüskarlığı sevir	Qəbul edilmiş ümumi qərarlara üstünlük verir və yeniliklərin tətbiqinə kritik münasibət bəsləyir
Danışmaları aparmağı bacarır, məqsədyönlüdür, səbirlə və enerjilidir	Danışmalar aparmağı bacarmır, ləngdir, dözümsüzdür, tez yorulur
Həvəsləndirir, başqalarını ruhlandırır	Ətrafındakıları tənqid edir, əsaslandırma qabiliyyəti yoxdur
Komandanın effektiv işini mükafatlandırır, müxtəlif yanaşmaların hər birini araşdırır	Başqalarına, o cümlədən komandanın işinə mane olur, müxtəlif yanaşmaları qəbul etmir

c) Təmaslıq, səmimiyyətlik

<i>Müsbət xüsusiyyətləri</i>	<i>Əks xüsusiyyətləri</i>
Səmimi və müsbət xarakterlidir, optimist-realistdir	Pessimistdir, eqoistdir və xoşagəlməzdir
Məxfiliyi qoruyur, yaxşı fikirləri mükafatlandırır	İnformasiyanın məxfiliyini (sirri) açır, etibarsızdır
Hamıya yol tapır, ünsiyyətçidir	Başqalarından təşəbbüs gözləyir, qapalıdır
Layihənin iştirakçıları ilə əlaqələr yaradır və onlarla daima təmasda olur	Layihənin iştirakçıları ilə əlaqədən qaçır
Komandadaxili mühitə müsbət təsir göstərir	Komandada gərgin vəziyyət yaradır
Komandanın bütün üzvlərini qəbul edir və digərlərinə qarşı səbirlidir, üzvlərə öz fikirlərini bildirmək üçün şərait yaradır, bəyənilmiş ideyalara üstünlük verir	Başqalarında antipatiya yaradır, öz fikrindən başqa, heç kimin təklifini qəbul etmir
Azlıq təşkil edən qruplara hörmətlə yanaşır və onları normal qəbul edir	Həmişə mövcud işə başçılıq etmək istiqamətində çalışır
Başqalarına məqsədlərinə çatmaq üçün şərait yaradır	Başqalarına uğur qazanmağa mane olur

d) Həssaslıq, özünənəzarət, qiymətləndirmə qabiliyyəti, cavabdehlik, daxili intizam

<i>Müsbət xüsusiyyətləri</i>	<i>Əks xüsusiyyətləri</i>
Layihənin uğurlu olması naminə sifarişçi, layihənin istifadəçisi və digər iştirakçıları qarşısında bütün məsuliyyəti öz üzərinə götürməyi bacırır	Standartları rəhbər tutmur, öz səlahiyyətlərinə biganə yanaşır və məsuliyyəti digərlərinin üzərinə qoyaraq ondan qaçır
Başqalarının arzularına, hissiyatına və tələblərinə çox ciddi yanaşır	Başqalarının arzularına laqeyiddir, lovğadır
Ehtiyatla hərəkət edir, əlaqələri və nəticəni əvvəlcədən görmək qabiliyyəti vardır	Necə gəldi hərəkət edir, əlaqələri və nəticələri inkar edir
Başqalarının təkliflərinə nəzarət edir	“İstədiyiniz kimi hərəkət edin, lakin mane olmayın” prinsipini dəstəkləyir

Emosiyalara nəzarət edir, heç kimi qıcıqlandırmır	Əhval-ruhiyyəindən asılı olaraq hərəkət edir, tez özündən çıxır, özünü irrasiional aparır, tez-tez nəzarəti itirir
Başqalarına inanandır, “qulluqçu” rolunda olmaqdan uzaqlaşır	Başqalarına münasibətdə lovğadır, tez inciyir və komandanın üzvlərini manipulyasiya edir
Etibarlıdır, etimad qazanmağı bacarır və tədbirlidir	Etibarsızdır və etimad qazanmağı bacarmır
Risk hadisələrini əvvəlcədən duyur və ağıllı qərar qəbul etməkdə ehtiyatlıdır	Əsaslandırılmamış risklərə gedir və ağılsız və ya özünü doğrultmayan qərarlar çıxarır

e) Münaqişələri həll etmək, əsaslandırma mədəniyyəti, ədalətli olmaq

<i>Müsbət xüsusiyyətləri</i>	<i>Əks xüsusiyyətləri</i>
Ədalətli, başqalarının təkliflərini qəbul edir və kənar reaksiyalardan incimir	Başqalarının hesabına öz fikrini “yerdirdir” və cavablara əhəmiyyət vermir
Başqalarının səhvlərini onlara nəzakətlə anladır və konstruktiv tənqid edir	Tez inciyir, öz fikrini hamının fikrindən üstün tutur, başqalarını cəzalandırır və təhqir edir
Başqalarına səhvlərini düzəltməyə kömək edir	Həmişə günahkar axtarır və günahı başqasının boynuna qoyur
Ünvanına yönəlmiş tənqidi müsbət qəbul edir, digərlərinin hücumuna soyuqqanlıdır və kinli deyil	Tənqidi qəbul etmir, kənar hücumlara təcavüzkarcasına reaksiya verir, emosionaldır, özünə nəzarət edə bilmir və başqalarına həsəd aparır
Komandada dialoqlara üstünlük verir, müzakirələrdə iştirak edir	Baş vermiş münaqişəni qəbul etmir, qeyri-formal hadisələr haqqında təsəvvürü yoxdur və mübahisəyə şərait yaradır
Komandada fikir mübadiləsi tərəfdarıdır, həmişə başqaları ilə konsensus axtarır	Münaqişələrə əhəmiyyət vermir, güc tətbiq edir, öz fikirləri ilə digərlərini sıxışdırır
Bütün iştirakçıları qane edən qərarlara üstünlük verəndir	İştirakçıların bir hissəsi tərəfindən qəbul edilmiş qərarları dəstəkləyir və düzgün hesab edir

f) Qərarçixarma, sistemli düşünmə qabiliyyəti

<i>Müsbət xüsusiyyətləri</i>	<i>Əks xüsusiyyətləri</i>
Az riskli sadə və münasib qərarların tərəfdarıdır	Çox mürəkkəb və riskli qərarlar çıxarır
Məqsədini və fikrini bildirməkdə səmimidir	Başqalarına lazım olan məlumatları gizli saxlayır
Problemləri görür və onları şəxsi maraqlarından ayırmır, nəticələri və fəaliyyətləri qiymətləndirməyi bacarır	Şəxsi maraqları əsasında problemlərə yanaşır, şəxsi simpatiyasına görə qiymətləndirir
Mövcud problemlər üzrə özü özünə tam hesabat verir (sistemli düşünmə)	Problemlərin yalnız ona toxunan hissəsini görür
Yaxşı və bədii təsəvvürlərə malikdir, işgüzarlıdır, təcrübəlidir, qərəzsizdir və vəziyyətə görə hərəkət edir	Standart düşünür, komplekslidir, inadkardır, düşüncələri və fəaliyyəti məhduddur
Başqalarına öz fikirlərini formalaşdırmağı təklif edir	Öz maraqlarını həyata keçirmək üçün başqalarının imkanlarından istifadə edir
Ümumi məqsədə çatmaq üçün bütün iştirakçıların maraqlarını birləşdirir	Öz məqsədi komandanın məqsədindən daha da mühümdür
Kompromisə getməyi bacarır, qərarların çıxarılmasında səbirlidir	Komanda tərəfindən baxılmamış və bəyənilməmiş qərarların qəbul edilməsini təklif edir

g) Riayətkarlıq, həmrəylik, kömək etmək

<i>Müsbət xüsusiyyətləri</i>	<i>Əks xüsusiyyətləri</i>
Komandanın iş qaydasına riayət edir və onun qərarlarını dəstəkləyir	Komandanın qərarlarını və qaydalarını qəbul etmir
Komandanı kənar qüvvələrdən qoruyur, zəruri halda komanda üzvlərinə qarşı riayət-kardır	Ətrafa uyğunlaşmır, məxfi məlumatları (sirri) başqalarına açır
Komandanın işinin effektiv olmasını təmin edir və nəticələr əldə edir	Komandanın problemləri haqqında çox və səhv danışır
İşlərin müvəffəqiyyətlə yerinə yetirilməsində komandaya kömək edir	Tək işləməyə meyillidir və birbaşa toqquşmaların tərəfdarıdır

Başqalarının problemlərini görür və ekstremal hallarda onlara kömək edir. Komandanın digər üzvlərinin zəif hissələrini görür və zəruri halda onlara kömək edir	Məcburiyyət qarşısında qalarkən başqalarına kömək edir, onları gecikdirir və zəiflərin hesabına irəli getmək istəyir
Başqalarının müvəffəqiyyətlərinə sevinir, ümumi nəticə naminə əlindən gələni edir	Öz müvəffəqiyyətlərini həmişə təbliğ edir və öz mənafeyi naminə çalışır
Özünə arxayındır	Özünə arxayın deyil

n) Liderlik qabiliyyəti

<i>Müsbət xüsusiyyətləri</i>	<i>Əks xüsusiyyətləri</i>
Səlahiyyətlərini anlatmağı və ətrafın etimadını qazanmağı bacarır	Hər şeyi özü etmək istəyir, ətrafın etimadı yoxdur
Tam məsuliyyəti öz üzərinə götürür, eyni zamanda bu məsuliyyəti başqaları arasında bölüşdürür	Rəhbəri tərəfindən onun üzərinə qoyulan məsuliyyəti tamamilə komanda üzvlərinə ötürür
Tabeçiliyində olan işçilərə tam sərbəstlik verir	Tabeçiliyində olan işçilərə nəzarət etmək və məsuliyyət qoymaqla onların fəaliyyətini məhdudlaşdırır və sıxışdırır
Komanda üzvlərinin hərəkətlərinə konstruktiv şəkildə nəzarət edir, intizamlıdır və ünsiyyətdə olmaq üçün həmişə vaxt tapır	Öz hərəkətlərinin nəticələri haqqında düşünmür, həmişə vaxtın çatışmazlığından istifadə edir və müzakirələrə qatılmır
Komandanın üzvlərini qərar qəbul etmə prosesinə cəlb edir və əsaslı qərarlar qəbul edir	Qərarları özü qəbul edir və bu haqda komanda üzvlərinə heç bir məlumat vermir
Komandanın xüsusiyyətinə müvafiq idarə etmə stili tətbiq edir, başqalarının reaksiyasını açıq qəbul edir	Həmişə öz liderlik mövqeyini müdafiə edir
Özünü nümunəvi aparır və hamı onu lider kimi qəbul edir	Yersiz hərəkətləri ilə başqalarında qeyri-ciddi təəssürat bağışlayır
Başqalarına olan təsirlərə həmişə reaksiya verir	Komanda üzvlərinin işlərini şərh etmir

Bu xarakteristikaların köməyiylə layihə rəhbərləri özü-özlərini qiymətləndirə bilər. Bu qiymət müstəqil ekspertin qiyməti kimi də qəbul oluna bilər.

Layihə menecerinin etik kodeksi

Layihə meneceri öz şərəfli vəzifəsini yerinə yetirməklə iqtisadiyyatın inkişafında böyük rol oynayır. Bu səbəbdən layihə meneceri öz işini peşəkar səviyyədə qurmalı, bütün etik normalara riayət etməli və komandanın üzvlərinin, tərəfdaşlarının, podratçıların, sifarişçinin etimadını qazanmalıdır [4, 12].

A. *Peşəkar layihə meneceri yüksək standartların tələblərinə cavab verməli və fəaliyyəti üzrə:*

- öz hərəkətlərinə cavab verməlidir;
- müvafiq təhsilə, təcrübəyə və ya peşəkarlıq səviyyəsinə malik olduğu halda layihələri idarə etməyi və müəyyən məsuliyyəti öz üzərinə götürməyi bacarmalıdır;
- peşəkar işgüzarlığını həmişə yüksək səviyyədə saxlamaq və ixtisasartırmanın və peşəkar sertifikat almağın əhəmiyyətini dərk etməlidir;
- öz peşəsinin qədrini bilməli və onun nüfuzunu saxlamalıdır;
- təcrübə mübadiləsində aktiv iştirak etməli və digər həmkarlarını bu işə cəlb etməlidir;
- ölkənin qanunlarına riayət etməlidir;
- bu Kodeksə uyğun olaraq öz fəaliyyətini həyata keçirməlidir və öz həmkarlarını bu kimi işlərdə mükafatlandırmalıdır.

B. *Layihələrin idarə edilməsi prosesində peşəkar menecer:*

- maksimum səmərəliliyi təmin etməli və xərcləri minimumlaşdırmalıdır;
- ayrılmış büdcə və müəyyənlanmış müddət çərçivəsində layihəni keyfiyyətli və peşəkar şəkildə yerinə yetirmək üçün layihələrin idarə edilməsi metodları və vasitələrini tətbiq etməlidir;
- komanda üzvlərini, əməkdaşları və həmkarları dini, cinsi, yaş və sosial əlamətlərinə görə fərqləndirməməlidir;
- komanda üzvlərini zərərli fiziki və psixoloji təsirlərdən qorumaq üçün qorunmalıdır;
- komanda üzvlərini normal iş şəraiti ilə təmin etməlidir;
- öz ünvanına tənqidi konstruktiv qəbul etməli və başqalarının hərəkətlərinə tənqidi yanaşmalıdır;
- komanda üzvlərinə, əməkdaşlarına və həmkarlarına peşəkarlıq səviyyəsinin inkişaf etdirilməsində kömək etməlidir.

C. *Layihələrin idarə edilməsi sahəsində peşəkar menecer layihə sahibinə və sifarişçiyə münasibətdə:*

- peşəkar və işgüzar şəraitdə onların maraqlarını vicdanla təmsil etməlidir;
- layihənin bütün məsələləri üzrə məlumatların kommersiya sirri olduğunu nəzərə alaraq onların məxfiliyini təmin etməlidir;
- sifarişçilərin, sahibkarların, peşəkar mütəxəssislərin və ictimai təşkilatların maraqlarının kəşidiyini və münaqişə mənbəyinə çevriləcəyini əvvəlcədən hiss etməli və onları məlumatlandırmalıdır;
- hər hansı bir hədiyyənin alınmasına, rüşvətə, əməkhaqqından əlavə ödəmələrə yol verməməlidir;
- layihənin keyfiyyəti, büdcəsi və müddəti haqqında obyektiv və real hesabat verməlidir.

D. *Layihələrin idarə edilməsi sahəsində peşəkar menecer cəmiyyətə münasibətdə:*

- ictimai təhlükəsizliyi, sağlamlığın qorunmasını təmin etməli, ümumi maraqlara toxunan xoşagəlməz və qanunsuz hərəkətlərə qarşı açıq çıxış etməlidir;
- layihələrin idarə edilməsi sahəsində əldə olunan müvəffəqiyyətlərdə “Layihə menecerinin” rolunu qiymətləndirməli və ictimaiyyətə çatdırmalıdır.

Ümumi nəticə

Belə nəticəyə gəlmək olar ki, idarəetmənin obyekt və funksiyalarının dekompozisiyası müəyyən mənada şərti xarakter daşıyır və sintezdən fərqli olaraq layihələrin idarə edilməsi sisteminin təhlili üçün daha faydalıdır. Həqiqətəndə idarəetmə prosesində ayrı-ayrı komponentlər üzrə idarəetmənin inteqrasiyası prosesi baş verir. Layihələrin idarə edilməsində istifadə olunan model, metod və vasitələr daha çox inteqrator rolunu oynayır. Belə ki, layihələrin idarə edilməsi metodologiyası əsasında layihənin predmet sahəsinin, müddətin, resurslarının, xərclərin, tədarükün və s. digər parametrlərin idarə edilməsi prosesi həyata keçirilir.

VII fəsil

LAYİHƏLƏRİN GENETİK MODELİ ƏSASINDA TƏŞKİLATLARIN İNKİŞAFI PROQRAMLARININ İDARƏ OLUNMASI

GİRİŞ

Bu fəsildə layihələrin genetik modelləri əsasında təşkilatın inkişaf proqramlarına daxil olan layihələrin idarə edilməsi üzrə effektiv texnologiyaların yaradılması haqda aktual elmi problem nəzərdən keçirilmişdir. Hazırda mövcud modellər ən yaxşı bilik və təcrübələri layihələrin idarə edilməsi prosedurlarında effektiv surətdə tətbiq etməyə imkan vermir. Lakin müəllif tərəfindən təklif edilən layihələrin genetik informasiyasının modelləşdirilməsi layihə yönümlü təşkilatların məqsədə nailolma sistemlərinin inkişafı proseslərinə yönəldilmişdir. Layihələrin genetik modellər əsasında idarə olunması prosesində məhdud resurslar və müəyyənləşdirilən çərçivələr, tələblər və şərtlər daxilində vaxtında və düzgün qərarların qəbul edilməsinə imkan yaradır. Genetik kodun ümumi strukturu layihə məhsulunun, onun nəticəsinin və layihənin həyata keçirilmə prosesinin başlanğıc “görünüşünü” (təsvirini) müəyyən edir. Layihənin genetik kodunun strukturu “təşkilatın texnoloji yetkinliyindən” asılıdır. Layihənin həyat yolunun və məhsulunun “görünüşünün” formalaşması onun uğurla həyata keçirilməsi üçün əsas amillərdən biridir. Layihənin və onun məhsulunun “görünüşünün” dəqiqliyi layihənin strukturunu, həmçinin onun əsas xüsusiyyətlərini daha dəqiq müəyyən edir. Layihənin genetik kod əsaslı idarə etmə metodu təşkilatın inkişaf proseslərində naviqasiyanı təmin edən alətdir.

Elmi araşdırmalar, tədqiqatlar və analitik təhlillərin nəticələri göstərir ki, istənilən təşkilatın inkişafını həmin təşkilatda həyata keçirilən inkişaf proqramlarını və layihələrin idarə edilməsi üzrə ümumi metodologiyayı nəzərə almadan təhlil etmək mümkün deyil. Buna görə də bu şəraitdə proqramların idarə edilməsi üzrə ümumi metodologiyanın olmaması təşkilatın ümumi inkişafına öz təsirini göstərməkdədir.

Məlumdur ki, əksər layihələr çoxsaylı maraqların kəsişməsi şəraitində həyata keçirilir. Buna görə də bu şəraitdə layihənin başlanğıc mərhələsində onun uğurlu olub-olmamasını müəyyən edən mexanizm və idarəetmə alətinə böyük ehtiyac

var. Araşdırmalar bir daha göstərir ki, təşkilatın “görünüşünün” formalaşması üçün onun gələcəyi barədə təsəvvürün yaradılması, bazarda rəqabətədüzümlülük dərəcəsinin müəyyən edilməsi, biznesin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi, gəlirinin sabit artım dinamikasının müşahidə olunması, innovativ qərarların verilməsi, istehsal proseslərinin formalaşması üzrə dəqiq bir idarəetmə mexanizmi mövcud deyildir. Bu da təşkilatların təbiəti ilə bağlı bir prosesdir. Təşkilatlarda irsi dəyişiklikləri müəyyən edən mexanizmin olmaması inkişaf layihələrinin həyata keçirilməsi zamanı böyük məsrəflərə gətirib çıxarır. Qeyd etmək lazımdır ki, təşkilatlar yalnız xarici təsirlərin passiv tamaşaçısı rolunu oynamır, onlar xarici mühitlə daim münasibətdə olaraq onu idarə etməyə çalışırlar və qarşıya qoyulmuş məqsədlərə nail olmaq üçün ətraf mühitlə qarşılıqlı əlaqədədirlər.

Bu məqsədlə layihələrin genetik modeli əsasında təşkilatların inkişafı proqramlarının idarə olunması üzrə innovasiya texnologiyaları modeli işlənib hazırlanmışdır. Təşkilatlarda layihələrin yaranması bu mühitdə biznesin həyat dövrünün, idarəetmə proseslərinin, texnologiyaların, layihə məhsullarının və istehsalatın qarşılıqlı təsiri fəlsəfəsinə əsaslanmışdır. Proqramların və ya layihələrin meydana gəlməsinin üç mənbəyi müəyyən edilir: *PROBLEM*, *ÇAĞIRIŞ* VƏ *MİSSİYA*. Bu mənbələr bir-birilə sıx bağlıdır və bu əlaqələr layihənin “genetik kodu”nun strukturunu daha da mürəkkəbləşdirir. Təsdiq edilmişdir ki, təşkilatların inkişafı proqramı onun strategiyası əsasında, yəni təşkilatın gələcək “görünüşü” əsasında formalaşır və bir qayda olaraq iki bir-birilə sıx əlaqədə olan fəaliyyət istiqaməti şəklində təqdim edilir: “İşləyib hazırlamaq” və “Tətbiq etmək”.

Eyni zamanda nəzərə almaq lazımdır ki, layihənin həyat yolunda yaranmış böhran nöqtələri (layihənin həyat yolunda dönüş nöqtələrinə bəzən riyazi termin olaraq “bifurkasiya nöqtələri” də deyilir) heç də təşkilata təhlükə yaratmır, bir çox hallarda belə hallar təşkilatın inkişafına təkan verir. Layihə yönümlü təşkilatlar bifurkasiya nöqtələrində idarəetmə növünü dəyişməli olurlar. Bunun əsasında təşkilatlarda aşağıda göstərilən faktlar daxil olmaqla müəyyən sabit inkişaf prinsipləri formalaşır:

- təşkilatlarda biznes ideologiyası və fəlsəfəsi əsas rəhbər amil kimi götürülür;
- təşkilatların inkişafı onun idarə edilməsi metodlarının dinamik dəyişməsi ilə müşayiət olunmalıdır;
- təşkilatların sabit inkişafı onun məhsullarının (xidmətlərin), idarəetmə sisteminin, texnoloji proseslərin innovasiya yönümlü olmasıdır;

- təşkilatlarda sürətli inkişaf münaqişələrlə və potensial böhranlarla müşayiət olunur. Bu münaqişələr həm təşkilatın daxilində, həm də onun dinamik dəyişən mühitində yaranır.

Layihələrin genetik kodu əsasında təşkilatın inkişaf proqramlarının idarə olunması üzrə innovasiya texnologiyaları dedikdə təşkilatın inkişafı layihələrinin həyata keçirilməsi və onların ümumi formalaşma prinsipləri başa düşülür.

Bu səbəbdən, layihələrin genetik platformasının baza terminlər lüğəti, qaydalar, reqlamentlər, həyat dövrləri üzrə modellər təşkilatın inkişaf istiqamətini müəyyən edən parametrlərdir, yəni bu sistemli yanaşma inkişaf naviqatoru rolunu oynayır. İnkişaf proqramlarının naviqasiyasını təmin edən genetik alqoritm formalaşmışdır. “Dirijor” funksiyasını yerinə yetirən “Naviqasiya alqoritm” layihələrin idarə olunması strukturunda “Enerji mərkəzi”ndə yerləşir və inkişaf proqramının həyat yolu qrafikində müvafiq modellərin nə zaman və hansı şəraitdə tətbiq olunmasını təmin edən xüsusi alətlər işlənib hazırlanmışdır.

Layihələrin və proqramların idarə olunmasında genetik yanaşmanın əsas anlayışları müəyyən edilmişdir, yəni layihənin genetik modeli, fenotipi, geni, xromosomu, layihənin genetik kodu (genotipi), genetik alqoritm, klonlaşdırılması, cütləşdirmə, mutasiyası, layihənin fitnes funksiyası, ikili sarmalı, irsiyyət, dəyişkənlik, təşkilati patologiya və s. müəyyən olunmuşdur.

Burada, eyni zamanda layihənin genetik kodunun strukturu və onun formalaşması prinsipi göstərilmişdir. Layihənin və inkişaf proqramının genetik strukturunda genlərin mənası açıqlanmışdır. Təklif olunan nəzəriyyədə göstərilmişdir ki, layihələr həyat yolunda qeyri-müəyyən vəziyyətdə istiqamətini alternativ həllər əsasında dəyişə bilər. “Məhsul-Proses-Nəticə” sistemli yanaşmanın mahiyyəti açıqlanmışdır. Təbii ki, genetik modellərin işlənilməsində müəllif təbiət qanunlarına və bioloji nəzəriyyəyə qısa ekskurs etmişdir. Təbiət qanunları ilə texnologiya arasında oxşarlıq göstərilmiş, eyni zamanda layihələrin strukturunun dəyişdirilməsini təmin edən “çarpazlaşma” və “mutasiya” kimi müxtəlif genetik əməliyyatlar verilmişdir. Genetik alqoritmın fəaliyyəti sxemi göstərilmişdir.

Layihələrin genetik kodu əsasında təşkilatın inkişaf proqramlarının idarə olunması üzrə innovasiya texnologiyaları modelləri işlənib hazırlanmışdır. Bu modellər “STAR” modeli və ya “Babayevin STAR modeli” də adlandırılır. “STAR” modelinə layihənin müvəffəqiyyətlə başa çatmasını proqnozlaşdıran “Piramida”, layihənin və onun məhsulunun təsvirini formalaşdıran “Linza”, layihənin ətraf mühitlə münasibətinin tənzimlənməsini və uyğunlaşdırılmasını tə-

min edən “Münasibət”, layihələrin idarə edilməsində əsas strateji idarə olunan Bütçə-Vaxt və Keyfiyyət parametrlərinin qarşılıqlı əlaqələr çərçivəsində idarə olunmasını təmin edən “Bermud” və layihələrin idarə olunmasında biliklərin transfer edilməsini və bilik modellərinin işçi bilik modelinə sadə yolla inteqrasiyasını təmin edən “Slüz” modelləri daxildir.

Transfer texnologiya dedikdə həm təşkilat daxilində, həm də təşkilatlar arasında ən yaxşı təcrübə, texnoloji biliklər və proseslər, idarəetmə metodları və innovativ məhsullar ilə bağlı təcrübənin yayılması nəzərdə tutulur. Transfer texnologiya iki istiqamətdə nəzərdən keçirilir:

- “Modellərin kommersionlaşdırılması”, yəni elmi tədqiqat fəaliyyəti nəticəsində əldə olunmuş biliklərin ötürülməsi;
- “Modellərin idxalı”, yəni modellərin bir təşkilat mühitindən digərinə ötürülməsi və ya transmilli transfer.

7.1. Təşkilatın inkişaf modeli əsasında layihələrin yaranması prosesi

Təşkilatın inkişaf strategiyasının düzgün, şəffaf və aydın şəkildə təsvir edilməsi onun gələcək fəaliyyətində daha da uğurlu nəticələrin əldə olunmasına zəmanət verir. Təşkilatın inkişaf strategiyası ümumi ideologiyaya, dinamik mühitə uyğun onun vəziyyətinin qiymətləndirilməsinə, ümumiləşmiş konsepsiyaya, sistem modellərinə, inkişaf proqramları idarəçiliyinin üsul və bu kimi digər innovativ alətlərə əsaslanır. Bu proses hər hansı bir təşkilatın rəqabətə dözümlülüyünün təminatçısı kimi son dərəcə mühümdür. Belə ki, təşkilatın daim dəyişməkdə olan mühitə uyğunlaşmasını təmin edən, bütün növ təşkilatlarda və idarəçiliyin bütün səviyyələrində tətbiq oluna bilər.

Təşkilatların inkişafı proqramı onun strategiyası əsasında formalaşır və bir qayda olaraq iki müştərək fəaliyyət istiqamətində təsvir olunur: hazırlama və həyata keçirmə. Layihələrin işlənilib hazırlanmasında aşağıdakı məsələlərə aydınlıq gətirilməlidir: Dayanıqlı inkişafı təmin etmək üçün hansı istiqamətdə hərəkət etmək lazımdır? Hansı əsas qərarları qəbul etməliyik? Bu qərarlar nə vaxt qəbul olunmalıdır? Təbii ki, layihələrin işlənilib hazırlanması prosesini təşkilatın rəhbəri həyata keçirir. O, gələcəyə hansı kursla getməyin lazım olduğunu ümumi strategiyasını müəyyən edir. Bunun nəticəsi olaraq, təşkilat düzgün fəaliyyətə başlayır, daxili və ya xarici tələbatı ödəmək üçün zəruri məhsulları istehsal edib xidmətləri təqdim edir. Belə halda deyilir ki, təşkilat səmərəli fəa-

liyyət göstərir. Buna təşkilatın reytingi və bazar iqtisadiyyatına təsir səviyyəsi də dəlalat edir. Bu göstəricilərə satış həcmi, bazarda payı, istehlakçıların istehsal edilən məhsulu qarşılamaşı kimi göstəricilər aiddir.

Hazırlama prosesində aşağıdakı tədbirlər həyata keçirilir:

- Layihə mühitinin dəyişilmə tendensiyasını, onun dayanıqlığını və sabitlik dərəcəsini müəyyən etmək məqsədilə həm ümumi, həm də daxili mühitin tədqiqatı keçirilir.
- Dəyişən və qeyri-sabit mühitin konkret təşkilat üçün əlverişli və ya əlverişsiz parametrləri müəyyən edilir.
- Güclü və zəif cəhətlərinin aşkar edilməsi üçün təşkilatın resursları təhlil edilir.
- Mühitin əlverişli və əlverişsiz parametrlərinin təşkilatın güclü və zəif tərəfləri ilə tutuşdurulması yolu ilə biznes strategiyası formalaşdırılır.
- Təşkilatın rəhbərliyinin qərarlarına əsasən, bu strategiyanın həyata keçməsi üçün müvafiq vəzifələr təsis edilir və mütəxəssislər təyin olunur.

Rəqabət mühitindən uğurla çıxmaq üçün bütün təşkilatlar səmərəli fəaliyyət göstərməli və dəyişkən ətraf mühitə tez bir zamanda uyğunlaşmağı bacarmalıdırlar.

Fəaliyyətin ikinci istiqaməti inkişaf proqramında nəzərdə tutulan layihələrin həyata keçməsi ilə bağlıdır. Layihənin həyata keçirilməsi müvafiq prosedurlar əsasında məqsədə nail olmağa yönəldilir. Strukturun orta və aşağı bölmələrinin menecerləri layihənin digər fazalarına nisbətən daha çox onun həyata keçirilməsi prosedurlarına vaxt sərf edirlər. Layihə meneceri reallaşdırma üzrə fəaliyyət planı, müvafiq cədvəllər, prosedurlar və genetik modellər əsasında formalaşmış idarəetmə alətlərindən istifadə etməklə məqsədlərə nail olmanı təmin edir.

Genetik modellər əsasında formalaşmış inkişaf proqramlarının idarə olunması metodologiyasının ümumi təsviri şəkil 7.1.1-də göstərilmişdir. O, layihənin müəyyən edilməsi prosesi ilə başlayır. Layihə də, öz növbəsində, texniki, funksional və maliyyə kimi üç əsas komponentə bölünür.

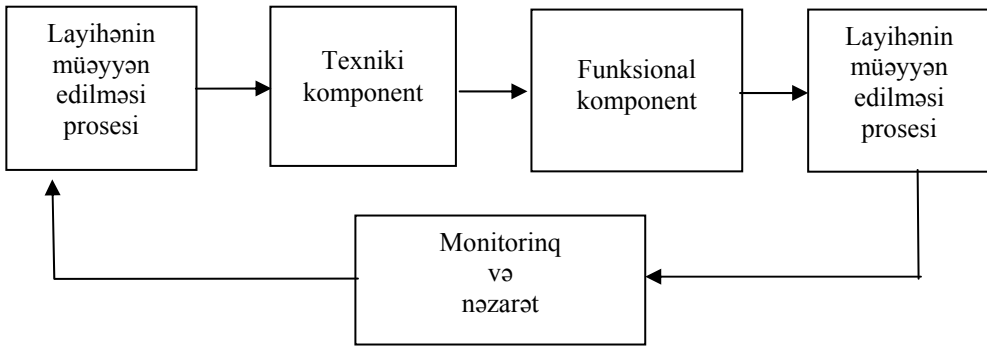
Texniki komponentə aşağıdakı elementlər daxildir:

- İşlərin tərkibi;
- İşlərin xüsusiyyətləri;
- İşlərin iyerarxiya strukturu;
- İşlər üzrə məhdudiyətlər;
- Xərclər cədvəli.

Funksional komponentdə texniki komponentə daxil olan elementlərin necə həyata keçiriləcəyi göstərilir. Funksional komponentə aşağıdakı elementlər daxildir:

- Layihənin əsas iştirakçıları haqqında məlumatlar;
- Layihənin prosedurları və ideologiyası;
- Layihənin təşkilati aspektləri;
- Vəzifə və məsuliyyət bölgüsü cədvəli.

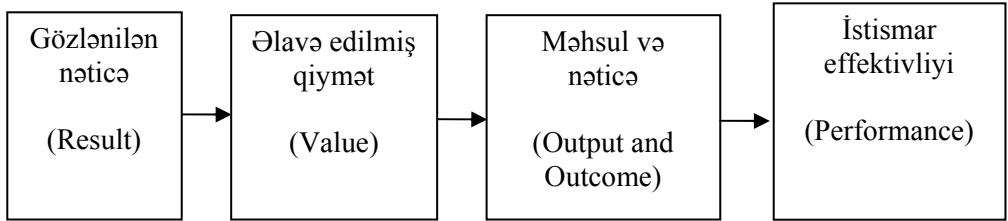
Maliyyə komponentinə isə vəsaitlərin xərclənməsi, xərclərə nəzarət, xərclərin təhlili, kənarçıxma hallarının qeydiyyatı, xərclər üzrə hesabatların hazırlanması və s. maliyyə məsələləri ilə bağlı elementlər daxildir.



Şəkil 7.1.1. Metodologiyanın struktur sxemi

İnkişaf strategiyasının əsas üstünlüklərindən biri də ondan ibarətdir ki, o, təşkilatın məqsədləri ilə əlaqədar olan məlumatları bütün struktur bölmələrə çatdırmağa imkan verir. Eyni zamanda şaquli əlaqələr, yəni yuxarıdan aşağıya və aşağıdan yuxarıya funksional bölmələr arasındakı həm tabelik prinsipini, həm də məlumatların hərəkətini təmin edir. Məlumat mübadiləsinin operativliyi əvvəlki məlumatlara əsaslanaraq mövcud vəziyyəti müqayisə etmək imkanı yaradır ki, bu da, öz növbəsində, dəyişikliklər baş verən zaman müəyyən ziddiyyətlərin azalmasına kömək edir. Nəzərə almaq lazımdır ki, hər hansı bir dəyişiklik əsaslı olmalıdır və aydın şəkildə izah edilməlidir ki, komanda üzvləri və bütün iştirakçılar hansı məqsədə çatmalarını əvvəlcədən dərk etsinlər. İnkişaf strategiyasının açıq təsviri təşkilatın bütün səviyyələrində çalışan insanlara xarakterli dəyişikliklərə öz töhfələrini verməyə imkan yaradır. Bununla qeyri-müəyyən vəziyyət aradan qaldırılır və bir sıra hallarda yeniliklərə qarşı müqavimət azalır.

Müasir elmdə təşkilatların inkişaf strategiyası ilə bağlı hazırlanan layihələrin, proqramların və layihə portfellerinin metodologiyası üzrə bir sıra yeni alətlər işlənib hazırlanmışdır. Son zamanlar təşkilatın gələcəyi barədə təsəvvür xüsusi konsepsiyalar vasitəsilə ifadə olunur. Bu konsepsiya şəkil 7.1.2-də göstəriləndiyi “Nəticə (Result) – Qiymət (Value) – Məhsul (Output and Outcome) – Effektivlik (Performance)” hissələrdən təşkil edilmişdir.



Şəkil 7.1.2. Təşkilatın inkişafı konsepsiyası

Qəbul edilmiş konsepsiya inkişaf proqramını Nəticəyə (**Result**), əlavə edilmiş Qiymətə (**Value**), Məhsul və Nəticəyə (**Output and Outcome**), məhsuldan səmərəli istifadə etməyə (**Performance**) yönəldir. Hər bir konsepsiyanın layihələrin idarə edilməsi metodologiyasında öz yeri var.

İndi isə layihələrin idarə olunması üzrə bəzi model və metodologiyaları və bu çərçivədə məqsəd qoyuluşu, məqsədə nail olmaq mexanizmləri kimi prosesləri nəzərdən keçirək.

Müasir elm və praktikada proqramlar, layihələrin və layihə portfellerinin idarə edilməsində bir sıra yanaşmalar mövcuddur. Onların hər birinin layihələrin idarə edilməsi metodologiyasında müvafiq yeri vardır.

Bu cür yanaşmalara aşağıdakılar aiddir:

- Sistem yanaşması;
- Layihə yanaşması;
- Proses yanaşması;
- Ssenari yanaşması.

Qeyd olunan yanaşmaların qarşılıqlı əlaqələrini nəzərdən keçirək:

Sistem yanaşma dedikdə, biz proqrama və ya layihəyə maksimal sürətdə əhatəli, dolğun və sistemləşdirilmiş baxışı nəzərdə tuturuq. Digər yanaşmalardan fərqli olaraq, sistem yanaşmada məqsədə çatmaq üsulları və alətləri o qədər də inkişaf etməmişdir. Sistemli yanaşma layihəni vahid bir sistem kimi dəyişən mühitdə təsəvvür etməyə imkan verir. Xüsusən, o mühitdə, hansı ki, bu

mühit sürətli dəyişkənlik xüsusiyyətinə malikdir və eyni zamanda nəzərə almaq lazımdır ki, mühit həm layihənin təsiri altında, həm də ondan asılı olmayan şəraitdə dəyişə bilər. Bu səbəbdən, layihənin əmələ gəlməsi və onun ətraf mühitlə qarşılıqlı əlaqəsi məsələləri vacib hesab edilir.

Layihələrin idarə edilməsi elmində çox istifadə olunan terminlərdən biri də “Görmə” və “Məqsəd”dir. Gəlin bu terminlərə aydınlıq gətirək:

Layihənin təsvir edilməsi: Layihə yaranmamışdan öncə o, hər hansı bir insan tərəfindən təsvir olunur. Bu təsvir layihənin ümumi təsvirini yaradır və onun “görüntüləri” ortaya çıxır. Bu görüntüləri ifadə etmək üçün elmdə “Görmə” və ya “Təsviretmə” kimi terminlərdən istifadə edirlər. Lakin bir çoxu tərəfindən “Görmə” ilə “Məqsəd” terminlərinin eyni məna daşdığı iddia olunur. Lakin bu iki termin bir-birindən tam fərqlidir. Bu fərqləri nəzərdən keçirək:

“Görmə” və ya “Təsviretmə” (ing. Vision) dedikdə biz hər hansı bir obyektə gələcəkdə necə görmək istədiyimizi, onun xəyali təsvirini başa düşürük və bu xüsusiyyət ağıl, hikmət və ya gələcək haqqında düşünmək qabiliyyəti olan, gələcəyi görən insanlara məxsusdur. “Görmə” (Təsviretmə) termininin mənası bizə yaxın olmayan uzaq bir gözləntidir, daha çox “yuxu” kimi bir xəyaldır. “Görmə” (Təsviretmə) xəyal və hikmətlə gəlir. Bəzən bu insanlara “Uzaqqörən”, “Dahi”, “Müdrük” insanlar da deyirlər.

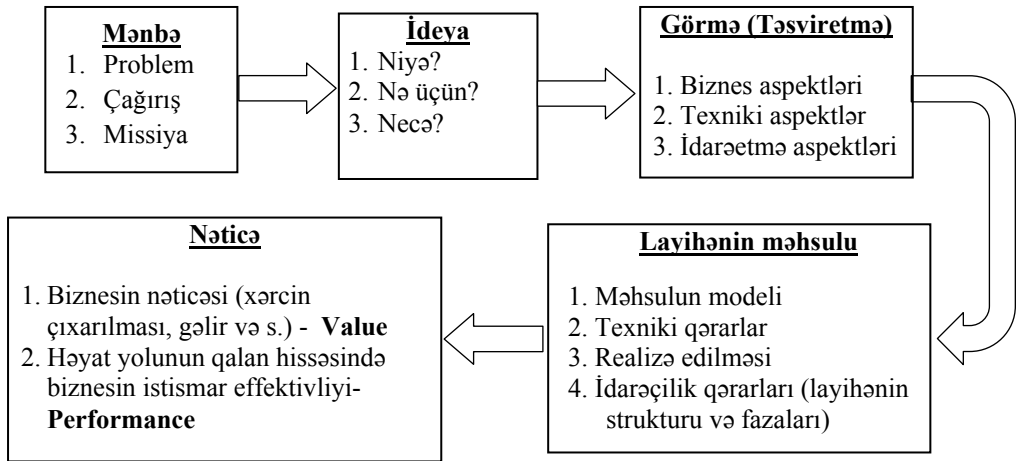
“Məqsəd” sözü isə bizə yaxın olan hədəf nöqtəmiz deməkdir. Daha dəqiq desək, ölçülə bilən, real, vaxta bağlı, əldə edilə bilən hədəf deməkdir. Bir insan həyatda uğur qazanmağı arzulayanda xəyalını reallaşdırmaq üçün bir neçə məqsədə nail olmalıdır. Bu məqsədlərə çatmaq üçün layihələr, proqramlar həyata keçirir. Bizim hər birimizin məqsədi var, məhz insanları bir-birindən fərqləndirən cəhətlərdən biri də hər insanın özünəməxsus məqsədinin olmasıdır.

“Görmə” (Təsviretmə) ilə “Məqsəd” terminlərini daha aydın şəkildə dərk etmək üçün futbol oyunu üzərində qurduğumuz misala baxaq: Tutaq ki, mən sadə bir vətəndaş kimi, hər hansı bir sevdiyim futbol komandasını çempion görmək istəyirəm. Bunun üçün həmin futbol komandasının maliyyə mənbəyindən başlayaraq, onun infrastrukturuna və oyunçularına qədər bütün detalları xəyalımda təsvir edirəm. Bu təsvirə “Görmə” və ya “Təsviretmə” deyilir. Lakin bu o demək deyil ki, mənim xəyallarım gerçəkləşəcəkdir. Bu xəyallarımı gerçəkləşdirmək üçün mən gələcəkdə görmək istədiyim futbol komandasını, yəni xəyallarımı futbol menecerinə söyləyirəm. Menecer, öz növbəsində, mənim görmək istədiyim futbol komandasını yaratmaq üçün müvafiq layihə və bu la-

Yihənin məqsədi, habelə məqsədə çatma yolları ilə bağlı müvafiq konsepsiya hazırlayır. Görmək arzusunda olduğumuz futbol komandasına nail olmaq üçün layihəimizin məqsədinə çatmaq lazımdır. Məqsədə nail olmaq üçün futbol komandasına yalnız qalibiyyət lazımdır. Qalib olmaq üçün qol vurmaq lazımdır. Beləliklə, qol vurmaqla biz layihəimizin məqsədinə çatmış oluruq. Bu misalda biz “Görmə” (Təsviretmə) ilə “Məqsəd”in fərqlərini göstərməyə çalışdıq.

Nəzərə almaq lazımdır ki, “Görmə” bir xəyaldır və onun məqsədi olmur. Amma “Məqsəd”lərin görmələr əsasında formalaşması daha realdır və nəticəlidir. Ona görə də bir “Görmə”nin əsasında bir çox məqsədlər yaranır. “Görmə” uzaq gələcəkdə, “Məqsəd” isə yaxın gələcəkdə hər hansı bir dəyişiklik etməyə yönəlmişdir. “Görmə”ni reallığa çevirmək üçün uzun illər tələb olunduğu halda, “Məqsəd”lərə qısa müddətdə nail olmaq mümkündür.

Layihələrin əmələ gəlməsi prosesində “Görmə” (Təsviretmə) modeli şəkil 7.1.3-də göstərilmişdir.



Şəkil 7.1.3. “Görmə” (Təsviretmə) modeli

Layihə yanaşması əsasən qarşıya qoyulan məqsədə nail olmaq, layihənin məhsulunun ərsəyə gəlməsinə doğru yönəlmiş hərəkətlər ilə xarakterizə olunur. Layihə və proqramların idarə olunması alətləri mövcud meyarlar çərçivəsində məqsədlərə nail olmaq üçün əsas vasitələrdən biri hesab edilir. Əgər layihə və sistemli yanaşmalar birləşdirilərsə, onda bunun nəticəsində “iyerarxiya” prinsipi əsasında qurulmuş qarışıq idarəetmə sistemi yaranır.

Proses yanaşması layihə menecerlərinin hərəkətlərini vahid çərçivəyə və nizamə salan, hər bir hərəkətin giriş və çıxış parametrlərini təsvir edən bir pro-

sesdir. Proses yanaşması müəyyən bir predmet sahəsinə (inşaat, sənaye, texnologiya, səhiyyə və s.) bağlanır və layihə menecerinin hərəkətlərini proseslər üzrə rəsmiləşdirməyə şərait yaradır. Proses yanaşması layihə yanaşması ilə birləşdirildikdə, yanaşmalar arasındakı əlaqələri təsvir edən nizamlayıcı sənəd kimi “Layihələrin idarə olunması üzrə təlimat” hazırlanır.

Ssenari yanaşması layihələrin idarə edilməsi üzrə hazırlıq işləri və qərar qəbul etmə prosesləri ilə bağlıdır. Ssenari yanaşmasında ssenarilər ən yaxşı təcrübənin layihələrin idarə olunması prosesinə tez bir zamanda köçürülməsini təmin edir. Ssenari yanaşması Proses yanaşmasının daxilində yerləşir.

Bu sxemə əsasən proqram və ya layihələrin əmələ gəlməsi üçün 3 (üç) mənbə müəyyən edilir: **PROBLEMLƏR, ÇAĞIRIŞLAR VƏ MISSİYA**. Bu mənbələr bir-birilə sıx əlaqəlidir və bu qarşılıqlı əlaqə layihənin təbiətini, onun “genetikasını” daha da mürəkkəbləşdirir.

Təşkilatlarda layihələrin əmələ gəlməsi biznes strategiyasının, idarəetmə proseslərinin, texnologiyaların, istehsalatın və məhsulun təsir dərəcələrindən asılıdır. Ümumiyyətlə, təşkilatların inkişaf prosesi iki istiqamətdə köklənir: daimi təkmilləşmə sistemi və reinjiniring sistemi. Bu sistemlər məhsulun, prosesin, idarəetmə sisteminin və ümumilikdə biznesin həyat dövrünün qarşılıqlı təsir fəlsəfəsi ilə bir-birinə bağlıdır.

Innovasiya texnologiyasının zəruriliyi layihələrin idarə edilməsi prosesində müxtəlif yanaşmaların uyğunlaşdırılması ilə xarakterizə edilir və ilk növbədə, inkişafın və məqsədə nail olmanın əvvəlcədən müəyyən edilməsi ilə bağlıdır. İnkişaf və məqsədə nail olmaq strateji inkişaf aləti olaraq təşkilatın texnoloji yetkinlik dərəcəsindən çox asılıdır, yəni təşkilat nə qədər texnoloji yetkin olarsa, bir o qədər bu təşkilat dəyişikliklərə məruz qalacaqdır. Bu yolla layihələrin həyata keçirilməsi zamanı müxtəlif məqsədə nail olmaq üçün müxtəlif yanaşmalar, modellər birləşərək “Balanslaşdırılmış inkişaf kartı” formalaşır. Real praktikada bu kartlar intuitiv yolla formalaşır, bu isə idarəetmədə müəyyən çətinliyə gətirib çıxarır. Bu, layihələrin idarə olunması prosesində keyfiyyətin əhəmiyyətli dərəcədə aşağı düşməsinə və layihələrin həyata keçirilməsində böhranla qarşılaşmaya səbəb olur.

Layihələrin idarə edilməsi prosesində məqsədə nail olma alətləri. Təşkilatın rəhbəri layihənin “Təsvirini” formalaşdırmalı, onun ideyasını dərinəndə öyrənməli və neçəyə başa gələcəyini təhlil etməlidir. Layihənin məqsədinə nail olmaq üçün nəzərdə tutulan alətlərin əsas mənbəyi həmin layihənin “Təsviridir”. Layihənin uğurlu olması üçün onun bütün iştirakçıları bilməlidirlər

ki, rəhbərlik bu layihəni tam dəstəkləyir, layihə ən yüksək prioritetə malikdir və onun uğurlu olub-olmayacağı birbaşa şirkətin gələcəyi ilə bağlıdır. Buradan elə qənaətə gəlmək olar ki, layihənin məqsədləri təşkilatın inkişaf strategiyası kontekstinə uyğun olmalıdır. Beləliklə, təşkilatda universal balanslaşdırılmış göstəricilər sistemi formalaşır. Balanslaşdırılmış göstəricilər sistemi menecerin, təşkilatın və layihənin keyfiyyət göstəricilərinə birbaşa təsir edən təkmilləşmə, inkişaf və təlim kimi üç əsas istiqaməti əhatə edir. Eyni zamanda balanslaşdırılmış göstəricilər əsasında məqsədlər çoxluğu, daha dəqiq desək, məqsədlər “ağacı” modelləşdirilir.

Layihələrin idarə edilməsi üzrə əsas strateji plan balanslaşdırılmış göstəricilər sistemi üzərində qurulur və aşağıdakılar müəyyən edilir:

- Layihənin təsviri, missiyası və məqsədləri. Məqsədlər “ağacı”. Maliyyə məqsədləri və layihənin məhsulunun həyata keçməsi ilə bağlı məqsədlər arasındakı qarşılıqlı əlaqə.
- Planlaşdırma prosesinin təşkil olunması.
- Balanslaşdırılmış göstəricilər sisteminin konsepsiyası.
- Aşağıdakı məsələlər üzrə ümumi metodlar və onların xarakteristikası, modelləşdirilmə prosesi və meyarlarının seçilməsi:
 - o Maliyyə;
 - o Layihələrin idarə edilməsində daxili proseslər;
 - o Mühitin idarə edilməsi və layihə ilə mühit arasındakı əlaqələrə xarici proseslərin təsiri;
 - o Təlim və inkişaf;
 - o Balanslaşdırılmış göstəricilər sistemi
- Balanslaşdırılmış göstəricilər sistemi əsasında layihənin məqsədə çatmaq sisteminin təşkil edilməsi alqoritm;
- SWOT analiz əsasında nəticələrin qiymətləndirilməsi;
- Layihənin strategiyasının hazırlanmasında əsas meyarların müəyyən edilməsi.
- Balanslaşdırılmış göstəricilər sistemində səbəb və nəticə arasında qarşılıqlı əlaqələrin müəyyən edilməsi.
- Strategiyanın hazırlanmasında konkret məqsəd və meyarlar çərçivəsində göstəricilərin seçilməsi.
- Layihənin həyata keçirilməsi planının işlənilib hazırlanması.

Təşkilatın fəaliyyətinin ümumi göstəricilər sisteminin altı prinsipi tətbiq edilir:

1. İstehlakçı məmnunluğunun təmin edilməsi.
2. İşin səmərəliliyi.
3. Biznes prosesinin çevikliyi.
4. Məqsədlər “Ağacı”.
5. Etik və davranış kodeksi.
6. Uzunmüddətli təkmilləşməyə, inkişafa və təlimə olan diqqət.

Layihə yanaşması əsasında təşkilatların inkişaf dinamikası

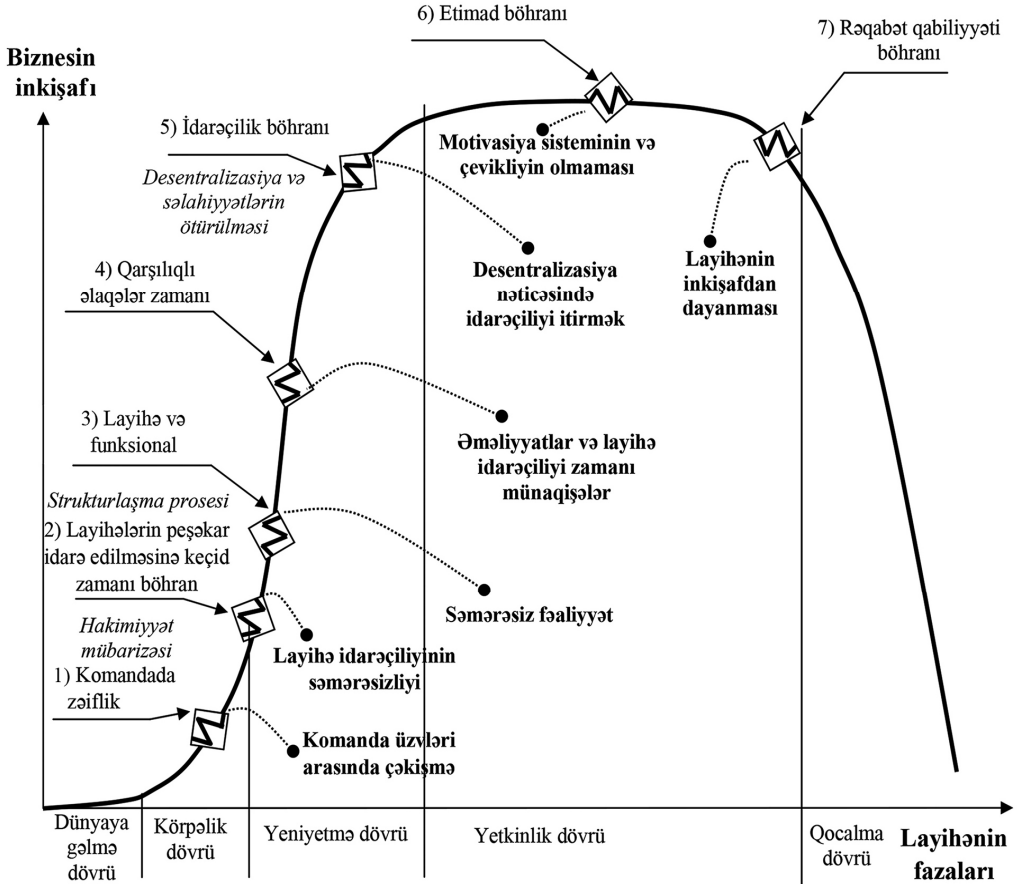
Təşkilatın inkişaf proqramlarının idarə edilməsi üçün onun həyat dövrünün (yolunun) hansı mərhələdə olmasını müəyyən etmək əsas göstəricilərdən biri hesab olunur. Proqramların və ya layihələrin həyat yolunda böhran nöqtələrinin təsvir edilməsi təşkilatın inkişaf modelinin qurulmasında vacib məsələlərdən biridir. Bəzən böhran nöqtələrinə layihənin “Bifurkasiya” nöqtələri də deyilir, yəni layihənin həyat yolunda dönüş nöqtələri kimi qeyd olunur. (Şəkil 7.1.4.).

İnkişaf prosesinin ardıcılığını nəzərdən keçirsək, görürük ki, hər bir proses strategiyadan başlayır, daha sonra idarəetmə strukturu işlənir və bu strukturun əsasında funksiyalar müəyyənləşir və nəhayət, işçilər arasında vəzifə bölgüsü aparılır. Bu ardıcıl prosesdən sonra təşkilatdaxili işlərin koordinasiya edilməsi zərurəti yaranır. Təşkilatın inkişaf yolunun ən yüksək pilləsində biznes prosesinin yenilənməsi, struktur dəyişikliyi və kollektivin yeni formatda işləməsi dayanır. Bütün bu yeni addımlara, yenidənqurma işlərinə və strateji inkişaf xəttinə baxmayaraq, istənilən təşkilat müəyyən müddətdən sonra “təşkilati yorğunluq” mərhələsinə gedib çatır. Bunun öhdəsindən yalnız bir yolla gəlmək olar, o da təşkilatın ümumilikdə transformasiya edilməsidir. Bu cür transformasiya prosesi həmişə uğurla başa çatmır. Bəzi hallarda təşkilat “ənənəvi” klassik struktura malik olan təşkilata çevrilir. Ancaq, eyni zamanda “refleksiv” struktura malik olan təşkilata da çevrilə bilər. Bu strukturda bütün keçmiş təcrübə nəzərə alınır və bu halda təşkilatda öz-özünü öyrətmə, özünə tədris mexanizmi yaranır. İnkişaf dinamikasının bütün mərhələlərində böhran halları spesifik model və metodlar vasitəsilə idarə olunur.

Beləliklə, təşkilatın tam vəziyyətini təhlil edərək onun sabit inkişafının əsas prinsiplərini formalaşdırmaq:

- Təşkilatlar əsasən biznes strategiyasını və onun fəlsəfəsini rəhbər tuturlar;
- Təşkilatın inkişafı onun idarəetmə strukturlarında müvafiq dəyişikliklərlə müşayiət olunmalıdır;

- Təşkilatın sabit inkişafı üçün o, rəqabətə dözümlü məhsula və ya yüksək xidmət səviyyəsinə malik olmalı, biznes prosesində, idarəetmə və texnoloji proseslərdə innovativ metodlardan istifadə edilməlidir;
- Sürətli inkişaf prosesi təşkilatlarda münaqişələrlə və potensial böhranlarla müşayiət edilir. Bu böhranlar və münaqişələr həm təşkilatın daxilində, həm də təşkilatın dinamik surətdə dəyişən mühitində baş verir.



Şəkil 7.1.4. Təşkilati inkişaf proqramının sistem dinamikası

Layihə yönümlü təşkilatlar “Bifurkasiya” nöqtələrində idarəetmə prinsipini dəyişməlidirlər. Təşkilatın işçilərinin sayından asılı olaraq müvafiq idarəetmə strukturu “Təşkilatın idarə olunması prinsipi”ni əks etdirən Cədvəl 7.1-də göstərilmişdir:

Cədvəl 7.1

Təşkilatda işçilərin sayı	İdarəetmə prinsipi
30 nəfərə qədər	Bilavasitə idarəetmə
30 - 300 nəfər	Funksional idarəetmə
300 - 1000 nəfər	Vəzifə bölgüsü. İyerarxik idarəetmə sistemi əsasında
1000 – 100 min nəfər	Sistemli idarəetmə. Biznes-proses əsasında
100 mindən yuxarı	İdeologiya, siyasət
10 milyondan yuxarı	Fəlsəfə, din

Yuxarıda cədvəldə göstərilmiş məlumatlar təxmini xarakter daşıyır və biznesin növündən, onun innovativlik xüsusiyyətindən, şirkətin rəqabətə dözümlülük dərəcəsiindən, layihə təşkilatının yetkinliyindən və texnoloji mürəkkəbliyindən, o cümlədən idarəetmə sistemlərindən asılı olaraq dəyişə bilər.

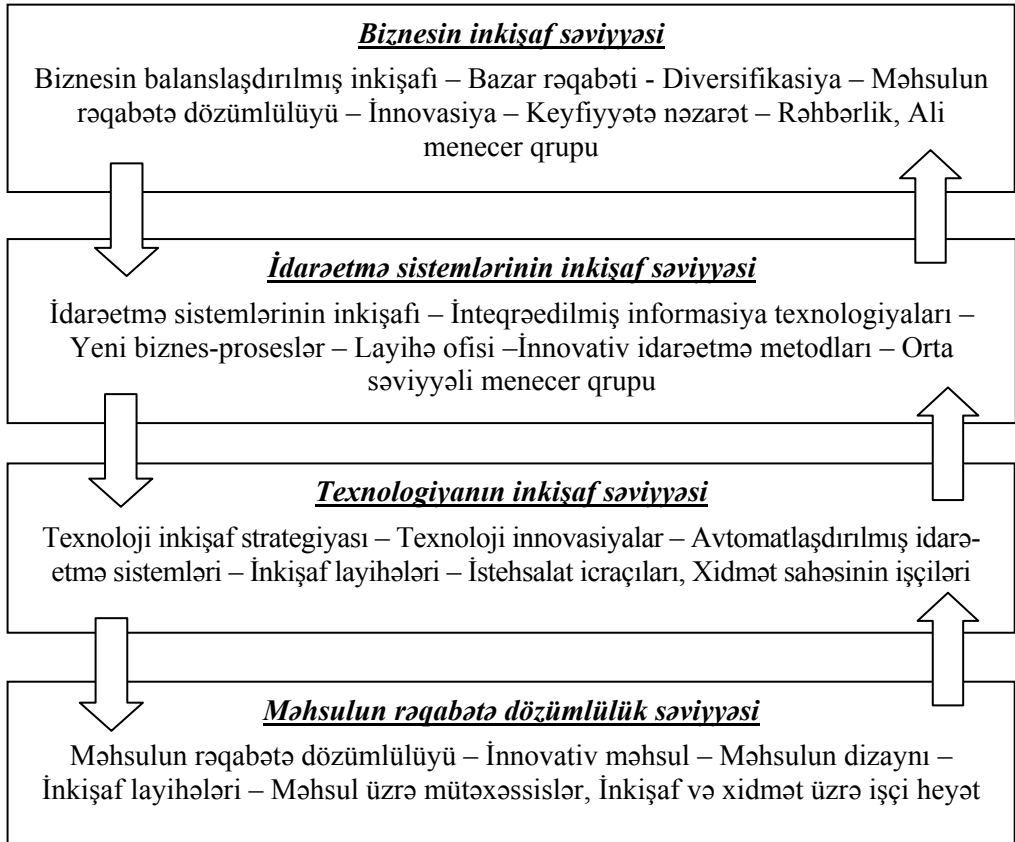
Təşkilatın inkişafı onun idarəetmə sisteminin düzgün qurulması və biznes prosesinin sistemli idarə edilməsi ilə sıx bağlıdır. Şirkətlərin fəaliyyətinin sona çatmasının əsas səbəbi onun biznes proseslərinin yekunlaşması ilə əlaqədardır, şirkətlərin inkişaf prosesləri onun məhsuluna olan tələbatın azalması ilə bağlıdır. Belə olduqda yeni layihələr və ya injiniring yolu ilə şirkətin həyat yolunu artırmaq, yaxud ləğv etmək olar.

Təşkilatların inkişaf strategiyasından, fəaliyyətindən və gücündən asılı olmayaraq istənilən halda bu qurumlarda inkişaf üçün dəyişiklik edilməsinə ehtiyac yaranır. Bununla belə, təşkilatlarda istənilən dəyişikliklərin həyata keçirilməsi onun “yetkinlik yaşından” və səmərəli fəaliyyətindən asılıdır.

Bu fəlsəfə “Balanslaşdırılmış inkişaf kartı” (Balanced development card) adlandırdığımız aləti əmələ gətirir.

Balanslaşdırılmış inkişaf kartı Biznes, İdarəetmə, İstehsalat (texnologiya) və Məhsul kimi elementlərin əsasında qurulur. (Şəkil 7.1.5).

Balanslaşdırılmış inkişaf kartlarının istifadəsi müəssisənin müxtəlif səviyələrində inkişaf fəlsəfəsi sistemlərindən, nizama salınmış və istifadəyə hazır qeyri-maddi aktivləri təşkil edən innovativ platformalardan başlayaraq və həyətə qurtararaq təşkilatın inkişafı proseslərini sahmana salmağa imkan verir.



Şəkil 7.1.5. Təşkilatın balanslaşdırılmış inkişaf xəritəsi

Təşkilatların balanslaşdırılmış inkişaf xəritələri əsasında formalaşması strukturlar arasında qarşılıqlı əlaqələr, vahid idarəetmə yanaşması, layihə və proqramların idarə edilməsi, biznesin səmərəli inkişaf metodları və digər məsələləri nəzərdə tutur. Təşkilatın balanslaşdırılmış inkişaf xəritəsində əsas yer tutan məsələlərdən bir neçəsi aşağıda göstərilmişdir:

- Layihə menecerlər komandası üçün təşkilatın inkişaf strategiyasının işlənməsi üzrə təlimlərin keçirilməsi və sertifikatlaşdırılması.
- İnkişaf strategiyasının hazırlanması və təşkilatların balanslaşdırılmış inkişaf xəritəsinin işlənilməsi.
- Təşkilatın innovasiya fəaliyyətinin formalaşdırılması, inkişaf üzrə layihə, proqram və layihə portfelinin formalaşdırılması, biznes prosesinin yenidən nəzərdən keçirilməsi.

- d) Layihələrin idarə edilməsi üzrə metodologiyanın tətbiq edilməsi.
- e) Yaxşı təcrübənin öyrənilməsi, daim təkmilləşmə, bençmarkinq, müəssisənin biznes proseslərinin və məhsullarının reinjiniringi əsasında inkişaf modellərinin işlənib hazırlanması və tətbiq edilməsi.

Təşkilatın texnoloji yetkinlik prinsipinin formalaşması

Müasir dövrdə təşkilatların inkişaf səviyyəsi onun texnoloji yetkinliyi ilə müəyyən olunur. Texnoloji yetkinlik dərəcəsi təşkilatın layihə yönümlü olması, onun fəaliyyəti və inkişafı layihə və proqramlar əsasında qurulması, effektiv idarəetmə sisteminə malik olması və digər göstəricilər ilə qiymətləndirilir. Təşkilatın inkişaf dinamikasının qiymətləndirilməsi texnoloji yetkinlik modeli əsasında (CP3M- Company Project Management Maturity Model) həyata keçirilir. Model kifayət qədər açıq və aydındır, sadədir, şirkətin inkişaf strategiyasını idarə etmək üçün dəyərli bir alətdir. Bu model layihələrin idarə edilməsi sahəsində biliklər bazasının formalaşmasında və yenilənməsində effektiv struktur kimi çıxış edir.

Texnoloji yetkinlik səviyyələri aşağıdakılar üzrə qiymətləndirilir:

- a) təşkilatda layihələrin idarə edilməsi üzrə vahid terminoloji lüğətin yaradılması;
- b) təşkilatda layihələrin, proqramların və layihə portfellerinin idarə edilməsi sisteminin formalaşması;
- c) layihələrin, proqramların və layihə portfellerinin idarə edilməsi üzrə vahid və peşəkar metodologiyanın yaradılması;
- d) layihə yönümlü təşkilatlarda biznes proseslərinin və məhsulların daim təkmilləşməsi, bençmarkinq, reinjiniring əsasında inkişaf etdirilməsi;

Texnoloji yetkinlik modelindən istifadə edilməsi təşkilatların aşağıda göstərilən sahələrinin inkişaf etdirilməsinə öz töhfəsini verir:

- Təşkilatın inkişafı və layihələrin idarə edilməsi ilə bağlı peşəkar mədəniyyətin formalaşması.
- Vahid terminlər lüğətinin, layihə yönümlü idarəetmə sisteminin və layihələrin idarə edilməsi metodologiyasının tətbiqi nəticəsində təşkilatın itkilərinin kifayət qədər azalması.
- Təşkilatın daxili və xarici bazarda rəqabət üstünlüklərinin əldə olunması.
- Təşkilatın idarəedici heyəti və menecerləri arasında qarşılıqlı anlaşma və mühitin yaxşılaşması, o cümlədən layihələrin, layihə portfellerinin və in-

- kişaf proqramlarının idarə edilməsi üzrə bilik və təcrübələrin artması.
- Texnoloji yetkinlik modelindən təşkilatın idarəçilik mədəniyyətinin inkişafı aləti kimi istifadə edilməsi.
 - Layihə ofisinin yaradılması və inkişaf proqramlarının işlənməsi və s. bu tipli innovativ yanaşmalar əsasında yeni multilayihələrin yaranması.

Yekun nəticəyə gələrək aşağıdakı fikirləri söyləmək olar:

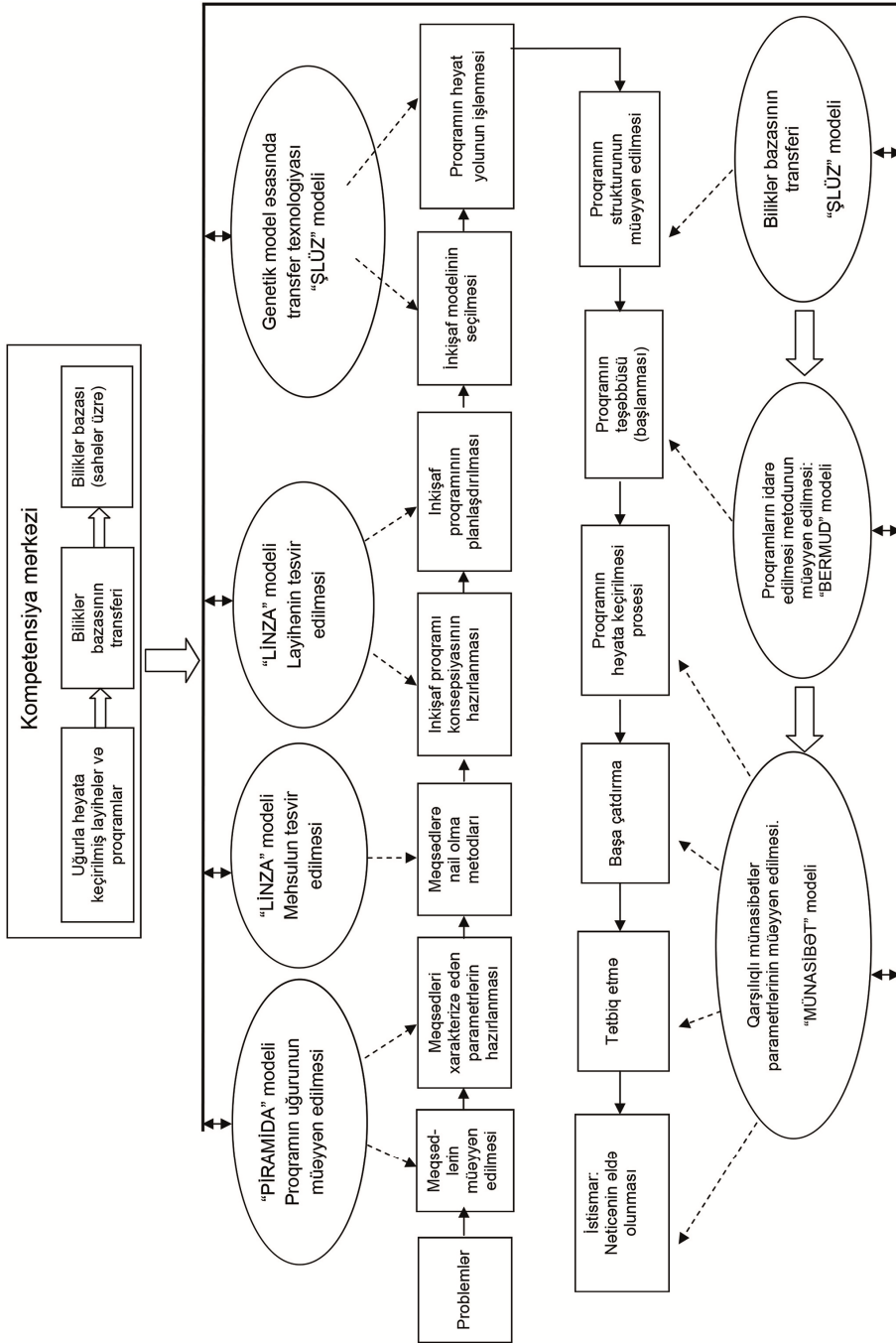
1. Layihənin uğurlu olması onun və layihə məhsulunun “Görmə (Təsviretmə) modeli”nin keyfiyyətindən və dəqiqliyindən çox asılıdır.
2. Layihənin “Görmə (Təsviretmə)” modeli və prosedurunun formalaşması balanslaşdırılmış inkişaf xəritəsi üçün vacib alətlərdən biri hesab edilir.
3. Təşkilatların texnoloji yetkinliyi balanslaşdırılmış inkişaf xəritəsi əsasında həyata keçirilir.

İnnovasiya texnologiyaları modelləri və metodları

Təşkilatın inkişaf səviyyəsindən asılı olmayaraq, demək olar ki, bütün qurumlar müəyyən problemlər ilə rastlaşırlar. Bunun əsas səbəbi təşkilatların problemlər və çağırışlar, risklər və imkanlarla əhatə olunmuş dinamik dəyişən bir mühitdə “yaşamalarıdır”. Bir sistem kimi, bütün təşkilatlar inkişaf yolunda “Problemlərin təhlili” mərhələsindən başlayaraq, “Məhsulun alınması” mərhələsinə qədər həyat yolu keçirlər. Fəaliyyət sahəsindən asılı olaraq təşkilatlar müxtəlif proqramlar əsasında inkişaf edirlər. Təbii ki, təşkilatların inkişaf modeli vahid yanaşma əsasında həyata keçirilmir. Əksər hallarda rəhbərlər elmi əsaslarla deyil, yalnız öz bilik, təcrübə və idarəetmə bacarıqları əsasında intuitiv olaraq problemləri donduraraq təşkilatları inkişaf etdirirlər.

Layihələrin genetik kodu əsasında formalaşmış inkişaf proqramlarının idarə edilməsi modeli aşağıdakı kimi təsvir edilir. (Şəkil 7.1.6).

İnnovasiya texnologiyalarının mahiyyəti ondan ibarətdir ki, təşkilatın inkişaf etdirilməsi üçün həyata keçirilən layihələr və proqramlar üzrə mövcud olan biliklər bazasının əsasında yeni inkişaf proqramlarını formalaşdırmaqdır. Burada layihələr üzrə biliklər bazası layihənin genetik kodu əsasında formalaşır, inkişaf proqramı isə mürəkkəb struktura malik olan “İkili sarmalı”ya bənzəyir. Bu proqramda inkişaf layihələrinin tərkibi və strukturu haqda məlumat saxlanılır, yəni “Xromosomlar” kimi təsəvvür edilir. Bu təsvir formaları göstərir ki, təşkilatların inkişaf proqramları “Genetik” əsaslı layihələrdən təşkil olunmuşdur. Burada genetik kodlu layihələrin tərkibi və strukturu haqqında məlumatlar “Gen”lər vasitəsilə yadda saxlanılır.



Şəkil 7.1.6 Proqramların idarə edilməsi üzrə innovasiya modelinin struktur sxemi

Təşkilatın inkişafı proqramının hər fazası üzrə hansı innovasiya modelinin tətbiq edilməsini “Kompetensiya mərkəzi” müəyyən edir, yəni kompetensiya mərkəzi “Dirijor” funksiyasını yerinə yetirir. Adi həyatda hər bir təşkilatın özünün inkişaf yolunda növbəti mərhələləri keçməsinin şahidi oluruq:

- Problemlər və çağırışlar. Onların təhlilləri;
- Məqsədlər çoxluğunun müəyyən edilməsi;
- Məqsədləri xarakterizə edən parametrlərin hazırlanması;
- Məqsədlərə nail olma metodları;
- İnkişaf proqramı konsepsiyasının hazırlanması;
- İnkişaf proqramının planlaşdırılması;
- İnkişaf modelinin seçilməsi;
- Proqramın həyat yolunun işlənilməsi;
- Proqramın strukturunun müəyyən edilməsi;
- Proqramın təşəbbüsü və başlanılması;
- Proqramın həyata keçirilməsi prosesi;
- Yekunlaşdırmaq;
- Tətbiq etmək;
- İstismar edərək nəticənin əldə olunması.

Təklif edilmiş metod imkan verir ki, təşkilatın rəhbəri və ya baş layihə meneceri bu mərhələlərin hər birində problemləri həll etsin və ekspert sistemlərini tətbiq etməklə mümkün variantları qiymətləndirsin. Bu mərhələlərdən hər birində müvafiq model tətbiq edilərək inkişafın növbəti mərhələsinə keçid təmin olunur.

Layihələrin və proqramların idarə edilməsi üçün müəllif tərəfindən 5 (beş) innovasiya texnologiyası modeli işlənmişdir. Bu modellər bəzi mənbələrdə “Babayevin beş ulduz modeli” adı kimi də qeyd olunur:

1. “Piramida” modeli;
2. “Linza” modeli;
3. “Bermud” modeli;
4. “Münasibət” modeli.
5. “Şlüz” modeli;

İndi isə təşkilatın inkişaf mərhələlərində yuxarıda qeyd edilən modellərdən hansının nə vaxt tətbiq olunması məsələsinə baxaq:

1. “Piramida” modeli layihə komandası tərəfindən təşkilatın inkişaf proqramının məqsədlər çoxluğunun müəyyən edilməsi və məqsədləri xarakterizə edən parametrlərin hazırlanması üçün istifadə edilən alətdir.

2. “Linza” modeli layihənin məhsulunun və nəticəsinin təsvir edilməsi, məqsədlərə nail olma metodlarının müəyyən edilməsi, planlaşdırılması və inkişaf konsepsiyasının işlənməsi üçün istifadə olunur;
3. “Bermud” modelindən istifadə etməklə menecerlər layihələrin və proqramların idarə edilməsi metodologiyası əsasında büdcə, vaxt və keyfiyyət kimi üç əsas parametrləri idarə edərək artıq xərclərin və eyni zamanda böhran vəziyyətinin yaranmasının qarşısını alırlar.
4. “Münasibət” modeli layihənin ətraf mühitlə münasibətinin təhlili və “Layihə-Mühit” uyğunlaşmasını təmin edən metodların tətbiqi ilə bağlıdır.
5. “Şlüz” modeli inkişaf modellərinin seçimində, xüsusən inkişaf proqramları üzrə həyat yolunun işlənilməsi və layihələrin strukturunun müəyyən edilməsi üçün qabaqcıl təcrübədən istifadə etmək məqsədilə biliklər bazasının transferini təmin edən alətdir.

Ümumi məqsədlərə nail olmaq üçün inkişaf mərhələlərinin hər birində proqram çərçivəsində müəyyən layihələr həyata keçirilir. Proqramın uğurlu başa çatması üçün bu mərhələlərdən hər birində layihələrin düzgün formalaşması və metodologiyaya uyğun icra olunması əsas şərtlərdən biri hesab edilir.

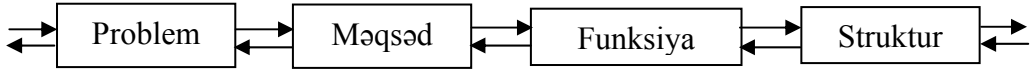
İnnovasiya texnologiyaları modeli əsasında təşkilatların inkişafı proqramlarının idarə olunması sistemli yanaşmanı tələb edir. İnnovasiya texnologiyaları modelləri təşkilatın inkişaf proqramı çərçivəsində həyata keçirilən layihələrin genetik platformasına əsaslanır. Genetik platformada əsasən təşkilatın fəaliyyət istiqaməti, onun həyat yolunun modeli, müəyyən qaydalar, reqlamentlər və terminlər lüğəti kimi idarəetmə alətləri xüsusi yer alır. Onlar proqram çərçivəsində həyata keçirilən layihələrin navigasiyasını təmin edir.

Layihələrin idarə edilməsində sistemli yanaşma

Sistemli yanaşmaya uyğun olaraq layihələrin cari icra vəziyyəti ilə plan-qrafikdə nəzərdə tutulmuş icrası arasında yaranan fərqlər üzrə problemləri aradan qaldırmaq üçün xüsusi üsul və alətlərdən istifadə olunur. Ümumiyyətlə, nəzərə almaq lazımdır ki, bütün layihələr müəyyən məqsədə nail olmaq üçün və ətraf mühiti dəyişmək məqsədilə dünyaya gəlir. Layihə bir sistemdir. Layihələrin idarə olunması sistemli təhlil əsasında həyata keçirilir.

Məqsəd, funksiya və struktur hər bir layihə üçün əsas anlayışlardır. Aşağı-

da göstərilən sxemdə (şəkil 7.1.7) soldan-sağa istiqamətdə sistemin layihələndirilməsi, sağdan-sola istiqamətində isə sistemin təhlili prosesi həyata keçirilir.



Şəkil 7.1.7. Layihələrin sintezi və təhlili sxemi

Birinci yanaşma “soldan-sağa” hərəkət istiqamətində “Layihənin yaranması” prosesini əks etdirir. Yeni layihənin hazırlanması onun sintez edilməsindən başlayır: ilk növbədə “Problem” araşdırılır və təhlil edilir, yəni yaranan yeni layihənin hansı problemi həll edəcəyi göstərilir. Bundan sonra bu problemin həll edilməsi üçün “Məqsəd” formalaşdırılır, yəni hansı məqsədlərə çatmaqla problemi həll etmiş oluruq. Daha sonra “Funksiyalar” müəyyənləşir və onun əsasında layihənin “Strukturu” müəyyən edilir.

İkinci yanaşma “sağdan-sola” hərəkət istiqamətində “Layihənin transfer” edilməsi prosesini əks etdirir, yəni mövcud layihənin bir məkandan digər məkana köçürülməsini göstərir. Transfer zamanı layihənin təhlili aparılır: ilk növbədə transfer ediləcək layihənin “Strukturu” nəzərdən keçirilir və təhlil edilir. Daha sonra bu struktura əsasən “Funksiyalar” müəyyən edilir. Növbəti addımda funksiyalar hansı layihə “Məqsəd”ləri üçün yaradılması müəyyənləşdirilir, nəticədə isə məqsədlərə çatmaqla hansı “Problemlərin” həll olunması müəyyən edilir.

Xüsusilə qeyd etmək istərdik ki, təbiətdə mövcud olan təbii sistemlərdən fərqli olaraq, süni sistemlər də üstünlük təşkil edir və bu sistemlər yalnız insan tərəfindən yaradılır. Bu sistemlərin strukturu və funksiyası insanın problemlərinin həllinə yönəlmişdir və bir çox məsələ həmin problemlərin həyatda necə təsvir olunmasından asılıdır. Yaradılmış süni sistemlərin əsas məqsədlərindən biri də təbii sistemlərin düzgün işləməməsinə səbəb yaradan insani səhvlərin azaldılmasıdır.

Qeyd etmək lazımdır ki, layihə və proqram rəhbərlərinin kompetensiyasından asılı olmayaraq, layihələr dinamik dəyişən mühitdə həyata keçirildiyi üçün istənilən vaxt problem yarana bilər.

Problemlərin təhlili göstərir ki, problem öz yerində əvvəlki problem kimi qalır, sadəcə, onun meydana gəlmə şəraiti dəyişmişdir, yəni yaranma səbəbi əvvəlkinin yaranma səbəbindən fərqlənir. Digər tərəfdən, bəzi hallarda vəziyyət

yətin nəzarətdə və sabit olaraq qalmasına baxmayaraq, problemlərin təbiəti də dəyişə bilər. Beləliklə, müvafiq idarəetmə alətini seçmək üçün problemin yaranma səbəbi ilə onu həll edə biləcək sistem arasındakı münasibətləri araşdırmaq tələb olunur.

Məlumdur ki, bir çox yeni problemlər şəraitin dəyişməsinə baxmayaraq köhnə sistemlərin köməyiylə həll edilə bilər. Buna yeni problemlə köhnə problemin oxşarlıq dərəcəsi əsasında, nəticə etibarilə, köhnə həllin istifadəsinin potensial mümkünlüyü əsasında nail olmaq mümkündür.

Əgər problem ilə onun həlli arasında əlaqə qurmaq mümkün olmadıqda, onda bu, “daxili” problem sayılır və mürəkkəb sistem olaraq “daxildən” təhlil edilməlidir. Problem nə qədər sadə görünsə də, onun həlli üçün müəyyən sistem mövcuddur və bu səbəbdən strukturu yenidən qurmaqla qənaətbəxş həll tapmaq mümkündür.

Nəticədə qeyd etmək lazımdır ki, “layihə” anlayışı “sistem” və “problem” anlayışları ilə eyni mənə daşır.

Layihələrin idarə olunmasının səmərəliliyini artırmaq üçün həm layihənin özünün, həm də onun idarəetmə sisteminin dəqiq strukturlaşması tələb edilir. Buna dekompozisiya üsulu və ya layihənin alt sistemlərə bölünməsi üsulları ilə nail olmaq mümkündür. İdarəetmə sisteminin də müvafiq komponentlərə və altsistemlərə bölünməsi onları daha rahat idarə etmək nöqtəyi-nəzərindən əlverişlidir.

Layihələrin idarə edilməsi konsepsiyasının sistemli təhlili zamanı əmələ gələn bir sıra xüsusiyyətləri mövcuddur. Hazırda layihələrin idarə olunması sahəsinin inkişafı və metodologiyasının tətbiqi bütün sahələr üzrə sürətlə inkişaf edir. Araşdırmalar göstərir ki, bunun səbəbləri aşağıdakılarla bağlıdır:

- konkret nəticələrə nail olmaq;
- çevik idarəetmə strukturlarının olması;
- sərmayə qoyuluşu mexanizminin mürəkkəbləşməsi;
- texnoloji həllər üçün peşəkar yanaşmalara tələbatın artması;
- bazar münasibətlərinin və ətraf mühitin dinamik dəyişməsi;
- dəyişən mühitin təsiri nəticəsində layihələrin mühitə uyğunlaşdırılması prosesinin sürətləndirilməsi;
- layihələrin idarə edilməsi metodologiyasının elmi əsaslarla formalaşması mühitinin yaranması.

Bu prinsiplər əsasında həyata keçirilən layihələrin uğurla başa çatması qoyulan məqsədlərə nail olunma ehtimalını daha da artırır.

IPMA ICB STANDARTLARI:

Layihələrin idarə edilməsində sistemli, layihə, proses və ssenari yanaşmalarının integrasiyası

Ümumiyyətlə, layihələrin yaranması layihə təşkilatının fəlsəfəsinə əsaslanır. Müasir metodologiyaya əsaslanan layihələrin idarə edilməsində əsas yanaşmaları və onların məntiqi qarşılıqlı əlaqələrini nəzərdən keçirək:

Sistemli yanaşma dedikdə layihə və ya proqramları sistemli şəkildə tam əhatəli nəzərdən keçirmək və onları xarakterizə edən bütün parametrləri dəyərləndirməkdir. Hazırda məqsədin qarşıya qoyulması və məqsədə nail olmağın alət və metodları sistemli yanaşmada hələ ki inkişaf etməmişdir.

Layihə yanaşması məqsədə və “layihə məhsulunun” yaradılmasına nail olmaq üçün müəyyənləşdirilən strategiya deməkdir. Nəzərə almaq lazımdır ki, layihə və proqramların idarə edilməsi üzrə metod və alətlər verilmiş meyarlar çərçivəsində məqsədə nail olmağı təmin edir. Bütün yanaşmaları bir yerdə əlaqəli təsvir etmiş olsaq, onda ierarxik strukturda ən yüksək səviyyədə “layihə yanaşması” olar və digər bütün yanaşmalar isə ierarxik strukturun alt səviyyələrində təmsil olunar. Bu halda, yanaşmaların qarşılıqlı əlaqələr metodologiyasını “matryoşka” (yuva yuvası kukla) formasında təsvir etmək daha uyğun olardı.

Proses yanaşması layihə menecerlərinin fəaliyyətini reqlamentləşdirən və unifikasiya edən, giriş və çıxış parametrlərinin (resursların) təsvir edilməsi ilə onları təkrarlanan proseslərə aparar, eləcə də girişi-çıxışa çevirən fəaliyyət tədbirləri ilə bağlıdır. Proses yanaşması müəyyən predmet sahəsinə (tikinti, informasiya texnologiyaları və s.) bağlanır və layihə menecerinin fəaliyyətini formalaşdırmağa imkan verir. “Matryoşka” modelində proses yanaşması layihə yanaşmasının strukturuna daxil edilmiş olur, yanaşmalar arasındakı əlaqəni təsvir edən tənzimləyici sənəd isə “Layihələrin idarə edilməsi üzrə əməliyyat təlimatıdır”.

Ssenari yanaşması layihələrin idarə edilməsində qərarların hazırlanması və qəbul edilməsi prosesləri ilə bağlıdır. Ssenarilər layihələrin idarə edilməsi prosedurlarında ən yaxşı təcrübənin tez bir zamanda tətbiqini təmin edir. Beləliklə, ssenari yanaşması, proses yanaşmasının strukturunda hesab olunur və layihələrin idarə edilməsinə yanaşmaların “matryoşka” modelinin formalaşmasını başa çatdırır.

Təklif edilən model layihələrin idarə edilməsinin müxtəlif formal və qeyri-formal metodologiyalarını yaratmağa və onları inkişaf etdirməyə imkan verir.

Bu zaman həm layihənin həyata keçirildiyi predmet sahəsinin çərçivələrində bilik və reqlamentlərin təsirini, həm də təşkilatda qəbul edilən inzibati menecment mədəniyyətinin təsirini nəzərə almaq lazımdır. Bu halda integrasiya ilə bağlı əsas yük sistemli yanaşma və üç komponentin – predmet, inzibati və layihə komponentlərinin qarşılıqlı fəaliyyətinin təşkilətmə metodlarının üzərinə düşür.

Layihə rəhbəri üçün tövsiyələr:

- 1. Yanaşmalardan hər birinin modelini müəyyənləşdirin.*
- 2. Yanaşmaların hər biri üzrə fəaliyyət sahəsini və modelləşdirmə nəticələrini müəyyənləşdirin.*
- 3. Ətraf mühitlə qarşılıqlı əlaqə, məqsəd və məqsədə nail olma alətlər sisteminin, proses modelinin işlənilib hazırlanması və zəruri ssenarilər paketi üzrə planlar tərtib edin.*
- 4. Yanaşmaların integrasiyası prosesini layihələrin, proqramların və portfəllərin idarə edilməsinin vahid metodologiyası əsasında həyata keçirin.*
- 5. Planların həyata keçirilməsinə nəzarət edin və integrasiya olunmuş model çərçivələrində dəyişiklikləri idarə edin.*
- 6. Toplanan təcrübəni sənədləşdirin və onları gələcək layihələrdə tətbiq edin.*

7.2. Layihələrin genetik modeli

Son zamanlar layihələrin və proqramların idarə edilməsi toplanmış təcrübəyə və xüsusi yanaşmaya əsaslanaraq həyata keçirilir. Layihələrin idarə edilməsi prosesi sadə məsələ deyil və həmişə müəyyən problemlərlə müşayiət edilir. Bu problemlərin əsası məhdud resurslar çərçivəsində məqsədlərə nail olunması və dinamik dəyişən mühitdə qərarların qəbul edilməsi ilə bağlıdır. Digər tərəfdən, əsas problemlərin yaranmasına səbəb layihə təşkilatının yetkinlik səviyyəsinin aşağı olması və layihənin təbiəti və sinfi ətraf mühitin texnoloji yetkinlik səviyyəsinə uyğun gəlməməsilə bağlıdır. Layihələr ətraf mühiti dəyişmək üçün yaradılır və onlar ətraf mühit üçün unikaldir. Bu səbəbdən də layihələr ətraf mühitin strukturuna uyğunlaşaraq ona müvafiq strukturda formalaşır.

Bu uyğunlaşma irsi xassələrə əsasən həyata keçirilir, yəni hər bir layihənin öz təbiəti və özünəməxsus xüsusiyyətləri vardır. Layihələr iki üsulla yaradılır:

- 1) Yeni layihənin yaradılması.
- 2) Mövcud layihənin köçürülməsi (transfer edilməsi).

Hər iki yolla dünyaya gələn layihələr müvafiq alət və metodlar əsasında yaradılır. Layihənin uğuru onun yaradılması üçün seçilən metod və alətdən çox asılıdır. Müvafiq transfer texnologiyalarının olmaması və heç bir metodologiyaya əsaslanmayan layihə menecerinin subyektiv yanaşmaları əsasında qərarların qəbul edilməsi müəyyən səhvlərə gətirib çıxarır. Məhz bir çox layihənin də uğursuzluğa düşər olmasının səbəbi budur. Bütün bunlar layihənin dinamik dəyişən mühitdə idarə olunması üçün effektiv alətlərin olmamasına dəlalət edir. Buna görə də müəllif tərəfindən layihələrin idarə edilməsi üçün genetik xassələrə əsaslanan innovasiya texnologiyalı model və metodlar təklif edilir.

İndi isə təklif olunan layihələrin genetik xassələri əsasında idarəetmə modellərini ayırı-ayrılıqda nəzərdən keçirək.

Layihələr bütün canlı orqanizmlərə bənzəyir və onların həyat yolu mərhələləri canlı orqanizmlərin həyat yolu mərhələləri ilə çox oxşardır. Layihə dünyaya göz açır, yəni ərsəyə gəlir, resurslar alaraq istehlakçıları məhsul ilə təmin edərək nəticələr əldə olunur. Layihə yaradılaraq ətraf mühit də onunla bərabər inkişaf edib dəyişməyə başlayır.

İnsan orqanizmi kimi, layihələrin də təbiəti iki faktorun qarşılıqlı əlaqələrinə köklənmişdir: vəziyyətə uyğunlaşmaq, adaptasiya olmaq, yəni çeviklik xüsusiyyəti və idarə oluna bilən obyekt xüsusiyyəti.

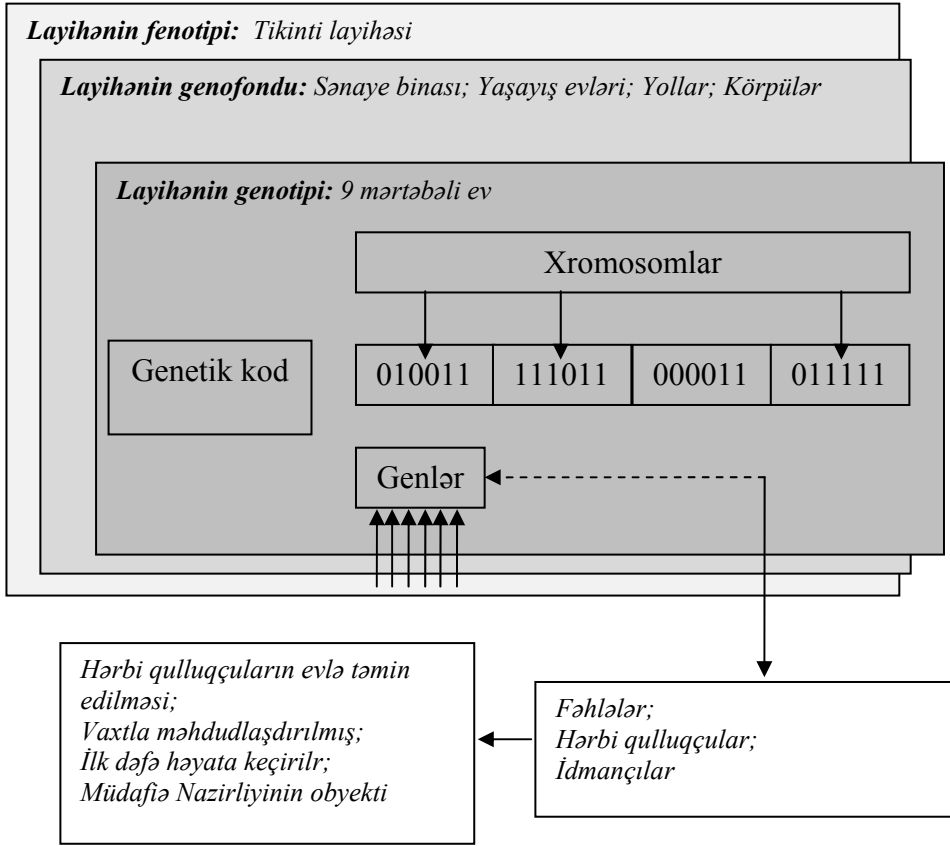
Həyat yolunun lap ilkin mərhələlərində layihənin bilik bazası olmadığı üçün və ya çox az olduğu üçün layihələr çox tezliklə və asanlıqla mühitə uyğunlaşır. Layihənin həyat yolu ilə onun biliklər bazası tərs mütənəsidir, yəni layihənin həyat yolunun sonunda onun biliklər bazası tam formalaşmış olur, lakin bu biliklərdən də gələcək layihələrin idarə olunmasında istifadə etmək mümkündür. Bu hal insan həyatına çox bənzəyir. İnsan doğulduğu gündən ömrünün axırına qədər keçdiyi həyat yolu üzrə bilik və təcrübə toplayır və həyatının son mərhələsində müdrək insana çevrilir. Lakin insan həyatının geriye qaytarılması mümkün olmadığı üçün bu biliklərdən insan özü üçün artıq istifadə edə bilmir, o, ən yaxşı halda bu bilikləri daha gənc nəsələ transfer edə bilər. Beləliklə, biliklər bazası tam formalaşmamış insan mühitə biliklər bazası tam formalaşmış insandan daha tez uyğunlaşır.

Layihə icra edildikcə, insan təcrübə qazanır, biliklərə yiyələnir, onun bilik bazası dolur və nəticədə yaşlılarda olduğu kimi, asan idarə oluna bilən, lakin mühitə çətin uyğunlaşma dövrünü yaşayır. Bu, onunla izah edilir ki, layihələr resursları çox mənimsədikcə, layihənin strukturu daha da möhkəmlənir və idarəetmə mürəkkəbləşir, konservativləşir və bu hal, təbii ki, layihənin həyat yolunun son mərhələlərinə təsadüf edir. Buna görə mühitə uyğunlaşma ilə idarə olunma arasında orta balansın qorunması təklif edilir. Təcrübə göstərir ki, layihənin həyat yolunun müxtəlif mərhələlərində “mühitə uyğunlaşma ilə idarə oluna bilən” arasındakı balans daim dəyişir, bu isə öz növbəsində layihə menecerinin qarşılaşdığı problemlərin xarakterinin dəyişilməsinə gətirib çıxarır. Layihənin həyat yolunun istənilən mərhələsində bu balansın əhəmiyyətli dərəcədə pozulması layihənin uğursuz başa çatmasına səbəb ola bilər.

Layihələr müəyyən məqsədləri reallaşdırmaq və müəyyən məsələləri həll etmək üçün yaradılır (dünyaya gəlir), həyata keçirilir (yaşayır) və başa çatdırılır (ölür). Layihələr təsadüfi dünyaya gəlmir, layihələr həmişə planlı və məqsədli şəkildə yaradılır. Göründüyü kimi, layihələr də canlılar kimi onların keçdiyi həyat yolunu keçir. Beləliklə, canlılar kimi, hər bir layihənin də öz “tarihi”, “irsiyyəti” və “genetikası” var. “Layihənin genetikası” yeni bir yanaşmadır və onun elmi istiqamət kimi inkişaf etdirilməsi və layihələrin genetik modellər əsasında idarəsi yeni bir innovativ alət olaraq layihə menecerlərinə böyük imkanlar açır.

Bu yanaşmaya əsasən layihələr, proqramlar və layihə portfellerinin idarə olunması prosesini bioloji analogiyaya uyğunlaşdırmaqla “Layihələrin genetikası” elmi istiqamətinin konturlarını və təsvirlərini müəyyən etmiş oluruq.

Bioloji analogiyada Proqram “**İkili sarmal**” **rolunda** çıxış edir. İkili sarmalda layihələrin strukturu və tərkibi haqqında məlumat **genetik kod** (bioloji analogiyada bu **xromosomdur**) şəklində saxlanılır. Hər bir layihə öz **fenotip** və **genotip (gen)** xassələri ilə təmsil olunur. “Fenotip” layihənin real dünyada mahiyyətini müəyyən edir. “Genotip” isə **xromosomlar** toplusu şəklində (şəkil 7.2.1) və layihə haqqında bütün məlumatlara malikdir. “Genotip”i əmələ gətirən konkret “genlər” layihənin xüsusiyyətlərini və əlamətlərini müəyyən edən bir zonadır, yəni “genotip”in informasiya elementi “fenotip”də əks olunur. Beləliklə, bu metodla layihənin hər bir əlamətini genetik model əsasında təqdim etmək mümkündür.



Şəkil 7.2.1. Layihənin genetik modelinin strukturu

Genetik model əsasında terminlərə müraciət edək:

Tərif 1: Layihənin genetik modeli – layihə məhsulunun “təsvir edilməsi” üzrə ilkin təsəvvür, layihənin tam həyat yolu üzrə inkişaf prosesi və ətraf mühitlə qarşılıqlı əlaqələri təmin edən metodlar və s. bu kimi digər irsi əlamətləri təsvir edən sistem modelidir. Layihənin genetik modelinin düzgün qurulması layihə menecerinin işini çox asanlaşdırmış olur.

Tərif 2: Fenotip – layihənin ətraf mühitə uyğunlaşmasını nəzərə almaqla onun haqqında ümumi təsəvvür yaradan, layihənin xarici və müşahidə edilə bilən parametrlər məcmusudur.

Tərif 3: Gen – fenotipdə təmsil olunan və bir layihədən digər layihəyə keçərək layihələrin və proqramların ətraf mühitinə təsir edən informasiya daşıyıcısıdır. Gen irsi material vahididir. Onların uzunluğu layihədən asılı olaraq eyni və ya tam müxtəlif ola bilər.

Tərif 4: Xromosom – layihənin xüsusiyyətini (layihənin əlamətləri, sinfi, növü, mürəkkəblik və çeviklik dərəcələri, miqyası, layihənin həyat yolunun strukturu, layihəyə təsir edən ətraf mühitin parametrləri, layihənin idarəetmə növü və s.) müəyyən edən genlər məcmusudur. Xromosom konkret uzunluğa malikdir. Xromosomda hər hansı bir genin yerləşdiyi yer **lokus**, xromosomun eyni lokuslarında yerləşən eyni genin alternativ formaları **allel** adlanır.

Tərif 5: Layihənin genetik kodu (genotipi) – “əcdadlarından” alınmış və “övladlarına” ötürülən bütün irsi məlumatları özündə əks etdirən və bir-birilə bağlı olan strukturlar toplusudur. Layihənin genetik kodu layihə dünyaya gələrkən formalaşır, ancaq çox vaxt kodun formalaşması prosesi qeyri-mütəşəkkil sürətdə, intuisiyaya əsaslanaraq və layihə idarəçiliyi təcrübəsi əsasında baş verir. Layihə həyata keçirilən zaman ətraf mühitin təsiri, idarəetmə prosesinin, layihə məhsulunun və digər parametrlərin dəyişməsi nəticəsində layihənin genetik kodu modifikasiyaya uğraya bilər. Bütün genotiplər toplusu **genofond** yaradır.

Tərif 6: Genetik alqoritm – təbii seçim və genetika konsepsiyasına əsaslanmış modelləşdirmə metodudur. Bu yanaşmada qərarları xarakterizə edən parametrlər analogi olaraq xromosomda olan genlər kimi təmsil olunur. Genetik alqoritm seçim, cütləşmə və mutasiya kimi əməliyyatlardan istifadə edərək müxtəlif kombinasiyalı qərarları generasiya edir.

Təşkilatların inkişaf proqramlarının həyata keçirilməsində ətraf mühitin təsiri faktorlarını da nəzərdən qaçırmamaq olmaz. Ətraf mühitin göstərdiyi daxili və ya xarici təsir faktorlarından asılı olaraq, yeni layihələr dünyaya gəlir. Əvvəlki paraqraflarda qeyd etdiyimiz kimi, layihələr ya “sıfırdan” yaranır, yaxud əvvəlki layihələr yenidən modifikasiya olaraq tətbiq edilir. Daha öncə tətbiq olunmuş layihələri modifikasiya edərək yeni layihə kimi tətbiq etmək üçün daha dəqiq və keyfiyyətli qərarlar və həllər zərurəti yaranır. Təbii təkamül prosesində olduğu kimi, nəslin bir dəfə dəyişməsi nəzərə çarpan dərəcədə tərəqqiyə gətirib çıxarmır. Bu halda, genetik alqoritm “**yaşamaq uğrunda mübarizə**” və ya “**güclünün sağ qalması**” prinsipləri əsasında cütləşmə və mutasiyanı tətbiq etməklə növbəti nəslə əmələ gətirir. Sonra bu yeni nəsil də eyni üsulla digər yeni nəslə əmələ gətirir və s. təkrar proseslər davam edir. Bu proses min dəfə, hətta milyon dəfə təkrarlanaraq tədricən çox yaxşı nəticələr “əldə edilə” bilər.

Tərif 7: Klonaşdırma – təşkilatlardan asılı olmayaraq layihələrin genetik əsasını və irsi əlamətlərini qoruyub saxlamaqla təşkilatların inkişaf proqramlarının köçürülməsi prosesidir.

Tərif 8: Cütləşdirmə – Genlərin “valideyn”lərdən “övlad”lara ötürülməsi, yəni iki layihənin bir-birinə qarışdırılması prosesidir. Eyni zamanda nəzərə almaq lazımdır ki, yeni layihə “yaşamaq uğrunda mübarizədən” qalib çıxmaq üçün əvvəlki köçürülən layihədən “yaxşı” (keyfiyyətli) olmalıdır, yəni analogi olaraq “övlad” “valideyn”dən daha yaxşı olmalıdır ki, nəsil inkişaf etsin. Bu proses təbiətin qanunlarında da öz əksini tapmışdır, yəni bu proses canlı varlıqların rəqabətinə oxşayır: yalnız ən güclü varlıqlar öz genlərini növbəti nəsle ötürməyə müvəffəq olurlar. Çox maraqlı fakt kimi qeyd etmək olar ki, layihələrin cütləşməsi zamanı əvvəllər rast gəlmədiyimiz yeni keyfiyyətli layihə yarana bilər, yəni analogi olaraq əvvəllər bizə məlum olmayan “xromosomlar”la rastlaşa bilərik. Layihələrin heç də hamısı yeni populyasiyadakı xromosom cütlərində olduğu kimi, cütləşdirməyə məruz qalmırlar. Bəzi layihələr bəzi xromosomlar kimi dəyişilməz olaraq qalırlar.

Tərif 9: Mutasiya – layihənin xüsusiyyətinin tamamilə, yəni analogi olaraq irsi əlamətlərin süni yolla dəyişdirilməsi prosesi deməkdir. Mutasiya layihənin strukturunda yaranmış pozuntular və dəyişikliklər, yəni layihənin genetikasında xromosom və genlərin nizamsız dəyişdirilməsi nəticəsində baş verir. Mutasiya təbiətdə irsi dəyişkənliyə əsaslanmışdır. Mutasiyanın baş verməsini nəticənin yaxşı və ya pis olmasından asılı olmayaraq istənilən zaman gözləmək olar. Bu proses heç də layihələrin adaptasiya mühitinin yaxşılaşdırılması üçün baş vermir, mutasiya, eyni zamanda struktur dəyişikliyi nəticəsində yeni nəsil və keyfiyyətli struktur əldə etməyə yönəlmişdir.

Mutasiya və cütləşmə əməliyyatları əvvəllər mövcud olmayan və dünyaya ilk dəfə olaraq yeni layihə və ya həllər gətirib çıxarır. Bunun nəticəsində daha keyfiyyətli layihələr yaşayacaq, zəif layihələr isə təbiətin “güclü sağ qalmalı” prinsipinə əsasən məhv olacaq.

Cütləşmə ilə mutasiya zamanı layihələrin keyfiyyətinin qiymətləndirilməsi “Fitnes funksiyası” əsasında həyata keçirilir. Bu funksiyanın giriş parametri “layihə” (xromosom), çıxış parametri isə “uğur dərəcəsi” (keyfiyyətli xromosom) kimi göstərilir.

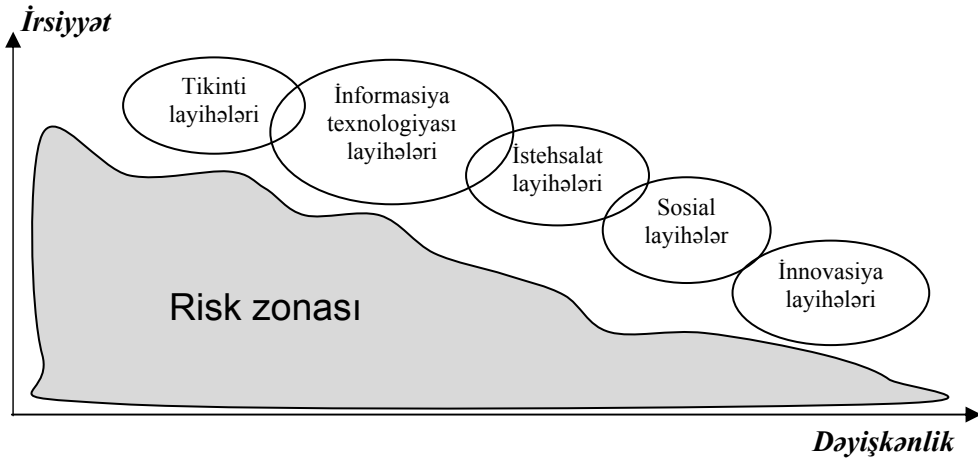
Tərif 10: Layihənin fitnes funksiyası – bütün mövcud olan resursları nəzərə alaraq, layihənin strukturunun keyfiyyətini müəyyən edən funksiyadır.

Bəzən yeni layihənin (nəslin) dünyaya gəlməsi prosesini tezləşdirmək üçün biologiyada cütləşmə əməliyyatı əvəzinə “**Açgöz genetikası**” metodunu tətbiq edirlər. Bu metodu layihənin həyat yolunun istənilən təsadüfi nöqtəsində tətbiq edərək “uğurlu” layihə, yəni “yaxşı” nəsil almaq olar.

Tərif 11: İrsiyyət – İrsi dəyişiklik zamanı əvvəlki layihələrin (valideynlərin) ən yaxşı xüsusiyyətlərini yeni layihələrdə (nəsildə) möhkəmlədərək saxlayan bir xassədir.

Tərif 12: Dəyişkənlik – Mutasiya nəticəsində layihənin genetik kodunda baş verən dəyişikliklər hesabına yeni irsi əlamətlərin əmələ gəlməsini əks etdirən xassədir.

İnnovasiya proqramlarının strategiyasından asılı olaraq layihələrin “irsyyət” və “dəyişkənlik” səviyyəsi müəyyən edilir. Bu layihələrin həyat yolunun hər bir fazasında “irsə dəyişikliklərin” necə əmələ gəldiyinin mahiyyəti açıqlanır. “İrsyyət” ilə “dəyişkənlik” layihənin eyni həyat yolunun iki üzüdür. “İrsyyətindən” və “Dəyişkənliyindən” asılı olaraq layihələrin müxtəlif növlərinin bölüşdürülməsi prinsipi şəkil 7.2.2-də aydın göstərilmişdir. Misal üçün, tikinti layihələri daha çox irsiyyətlə, innovasiya layihələri isə daha çox dəyişkənliklə xarakterizə olunur. İrsi və dəyişkən olmayan layihələr “Risk zonası”na düşür. Bu zonada uğurlu nəticə gözləmək ehtimalı çox az olur.



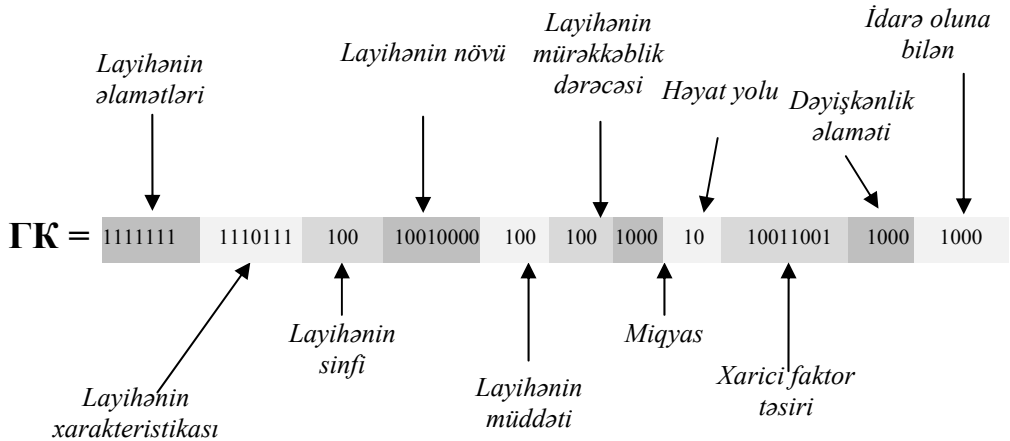
Şəkil 7.2.2. Layihələrin növünə görə paylanması

“İrsi dəyişikliklər” layihələrdə yeni elementlərin dünyaya gəlməsi, “Dəyişkənlik” isə layihənin köhnəlmiş elementlərinin məhv olması prosesləri ilə bağlıdır.

Layihənin genetik kodunun formalaşması prinsiplərini və onun strukturunu nəzərdən keçirək.

Layihənin genetik kodu təşkilatın inkişaf proqramında naviqasiya funksiyasını yerinə yetirir. Genlərdəki məlumatlardan istifadə edərək naviqator layi-

hələrin idarə edilməsini istiqamətləndirir. Genetik kodun strukturuna əsasən, fenotipdə layihənin hər elementinə layihənin bir geni uyğun gəlir. Genin strukturu informasiyanın ölçü vahidi olan “bit”lərdən təşkil olunmuşdur, genetik kod isə “bit sətrindən” ibarətdir. Layihənin fenotipini müəyyən etmək üçün sadəcə hər bir “gen”in mənasını bilmək lazımdır, başqa sözlə, layihənin genetik kodunu bilmək lazımdır. Layihənin genetik kodu “gen”lərdən ibarət sətir olaraq xromosom əmələ gətirir. Beləliklə, genetik alqoritmin tətbiqi zamanı xromosomlar “bit”lərdən ibarət sətiri xatırladır və bu sətirdə hər bir kiçik qrupa bir gen uyğun gəlir. Misal üçün, fərz edək ki, layihənin 11 əlaməti var, onların hər biri 1-dən 7-yə qədər elementdən ibarət olan müxtəlif uzunluqlu “gen”lə kodlaşdırılmışdır. Xromosomun uzunluğu bəllidir, bizim misalda onun uzunluğu 54 bitə bərabərdir. (Şəkil 7.2.3):



Şəkil 7.2.3. Genetik kodun strukturunu

Genetik model əsaslı innovasiya texnologiyası “Beş ulduz (STAR)” platforması əsasında formalaşmışdır. Təşkilatın fəaliyyət sahəsindən (A) asılı olaraq layihənin genetik modeli (M) (“STAR” modeli) aşağıdakı strukturda təsvir edilir:

$$M = \langle GN(A), F_{NAV}(M_P, M_L, M_{PO}, M_{SL}, M_{BTQ}) \rangle,$$

Burada:

$GN(A) = \langle V(A), R(A), LC(A), N(Op, A) \rangle$ – layihənin genetik platforması;

$V(A)$ – A fəaliyyət sahəsinin baza terminləri lüğəti;

$R(A)$ – A fəaliyyət sahəsinin qaydaları (reqlamentləri);

LC (A) – təşkilatın inkişafı proqramları üzrə layihələrinin istiqamətini (navigasiyasını) təmin edən həyat yolu modeli (A fəaliyyət sahəsi üzrə);

N (Op, A) – layihələrin genetik strukturu üzərində genetik əməliyyatlara (Op) malik olan navigator sistemi (A fəaliyyət sahəsi üzrə);

F_{NAV} (M_P , M_L , M_{PO} , M_{SL} , M_{BTQ}) – inkişaf proqramının istiqamətini (navigasiyasını) təyin edən genetik alqoritmini əks etdirən funksiya;

M_P – Layihənin uğurla başa çatmasını təmin edən “Piramida” modeli;

M_L – Layihənin və onun məhsulunun təsvir edilməsi və görünüşü aləti olan “Linza” modeli;

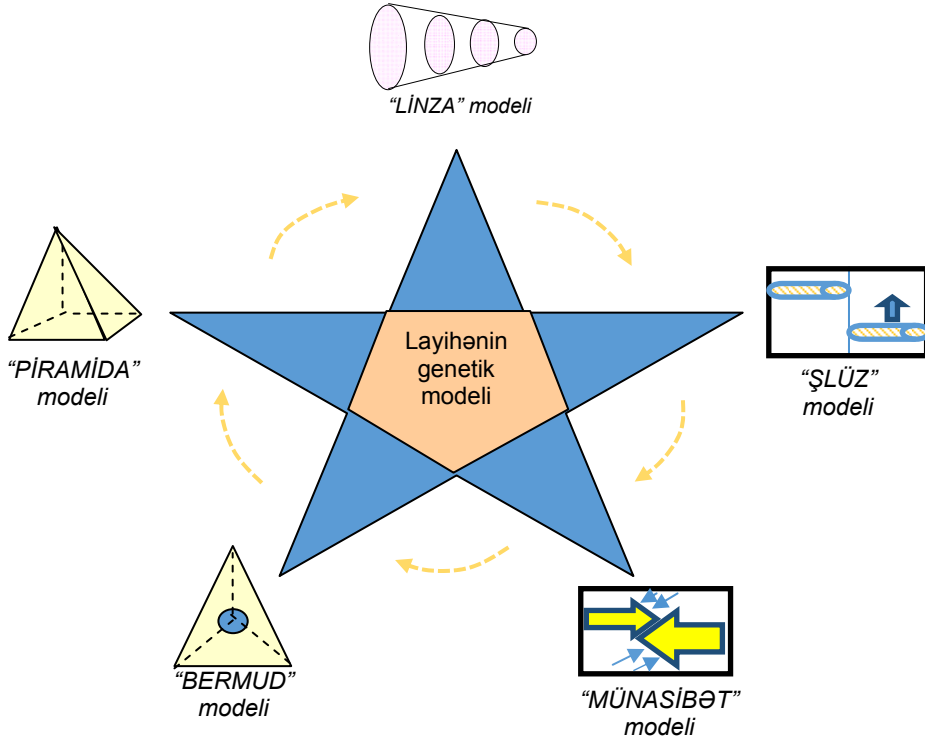
M_{SL} – Layihələrin genetik modeli əsasında təşkilatın inkişafı proqramının strukturunu müəyyən edən və layihələrin transferi üçün istifadə olunan “Şlüz” modeli. Bu, funksional və layihə strukturları arasındakı böhran münasibətlərinin qarşısını alır;

M_{PO} – “Münasibət” modeli layihələrin ətraf mühitə uyğunlaşdırılması və qarşılıqlı münasibətlərin idarə olunması üçün istifadə olunur;

M_{BTQ} – “Bermud” modeli Vaxt-Büdcə-Keyfiyyət parametrləri arasında qurulmuş balans əsasında layihələrin həyata keçirilməsi üçün nəzərdə tutulub.

7.3. Layihələrin genetik kodu əsasında təşkilatın inkişaf proqramlarının idarə olunması üzrə innovasiya texnologiyaları modelləri (Babəyin “STAR” modeli)

Layihələrin idarə edilməsi metodologiyasına yeni yanaşma olaraq layihələrin genetik kodu əsasında inkişaf proqramlarının idarə olunması üzrə innovasiya texnologiyaları modellərindən istifadə edilməsi layihə menecerinin idarə etmə aləti olaraq layihələrin müvəffəqiyyətlə həyata keçirilməsinə zəmanət vermişdir. Bu modellər toplusu “STAR” modeli və ya bəzi elmi məqalələrdə “Babəyin STAR modeli” də adlandırılır. “STAR” modelinə layihənin müvəffəqiyyətlə başa çatıb-çatmayacağını proqnozlaşdıran “Piramida” modeli, layihənin və onun məhsulunun təsvirini formalaşdıran “Linza” modeli, layihənin ətraf mühitlə münasibətinin tənzimlənməsini və uyğunlaşdırılmasını təmin edən “Münasibət” modeli, layihələrin idarə edilməsində əsas strateji idarə olunan Büdcə-Vaxt və Keyfiyyət parametrlərinin qarşılıqlı əlaqələr çərçivəsində idarə olunmasını təmin edən “Bermud” modeli və layihələrin idarə olunmasında biliklərin transfer edilməsini və bilik modellərinin işçi bilik modelinə sadə yolla inteqrasiyasını təmin edən “Slüz” modeli daxildir. (Şəkil 7.3.1).



Şəkil 7.3.1. Layihələrin idarə edilməsində “STAR” modeli

Layihələrin və proqramların idarə edilməsində “STAR” modelinin hər birinin rolunu və funksiyasını ayrı-ayrılıqda nəzərdən keçirək:

7.3.1. “Piramida” modeli

Layihələrin uğurlu olmasını əvvəlcədən proqnozlaşdırmaq layihə və proqramların idarə edilməsinə cavabdeh olan tərəflər üçün ən vacib və eyni zamanda mürəkkəb məsələlərdən biri hesab edilir. Adətən layihənin uğurlu olmasını onun ilkin mərhələsində deyil, layihə başa çatanda fakt olaraq müəyyən etmək olur. Layihənin müvəffəqiyyətinin qiymətləndirilməsi prosesi tam fərqli bir yanaşma tələb edir: layihənin hər bir iştirakçısı üçün layihənin uğur meyarı onun maraqları çərçivəsində formalaşır. Məsələn, bəzi layihə menecerinin uğurlu layihə faktoru bu layihənin vaxtında, təyin edilmiş büdcə daxilində və müəyyən edilmiş keyfiyyət standartları çərçivəsində həyata keçirilməsi ilə bağlıdır, digər iştirakçı olan yerli idarəetmə orqanları üçün isə layihənin həyata keçirilməsi müddətində layihə

hədə işləyən insanların sosial məsələlərinin həll edilməsidir və s. Layihələrin həyata keçirilməsi zamanı plan qrafikdən kənara çıxma hallarının yaranma səbəblərinin müəyyən edilməsi və bu xoşagəlməz halların qarşısının alınması irəli sürülən əsas tələblərdən biridir. Layihənin uğur meyarlarını ümumiləşdirərək, aşağıdakı amillərə cavab verən layihələri uğurlu hesab etmək olar:

- razılaşdırılmış vaxt çərçivəsində başa çatır;
- razılaşdırılmış büdcə çərçivəsində başa çatır;
- tələb olunan funksiyaları yerinə yetirir;
- tələb olunan keyfiyyəti təmin edir.

Layihənin uğurlu həyata keçməsi üçün aşağıdakı faktorlara diqqət yetirmək lazımdır:

- layihə komandasına peşəkar mütəxəssislərin cəlb edilməsi;
- layihədəki işlərin planlaşdırılması və tənzimlənməsi;
- müştərilərlə münasibətlərin qurulması və dəstəklənməsi;
- layihənin imicinin qaldırılması üçün müvafiq tədbirlərin planlaşdırılması;
- layihədə yaranmış problemlərin dərhal həll edilməsi;
- layihələrin standartlar və metodologiya çərçivəsində idarə olunması, icra edilməsi, plan qrafikə riayət edilməsi və xərclərə nəzarət;
- layihə strukturunun düzgün idarə olunması və dəstəklənməsi;
- planlaşdırma və nəzarət metod alətlərinin tətbiq edilməsi;
- layihənin mütəmadi monitorinqi;
- layihənin səmərəli idarə edilməsi üsullarının işlənilib hazırlanması;
- layihə təşkilatında sağlam münasibətlərin qurulması və yüksək ruh yüksəkliyi nümayiş etdirilməsi.

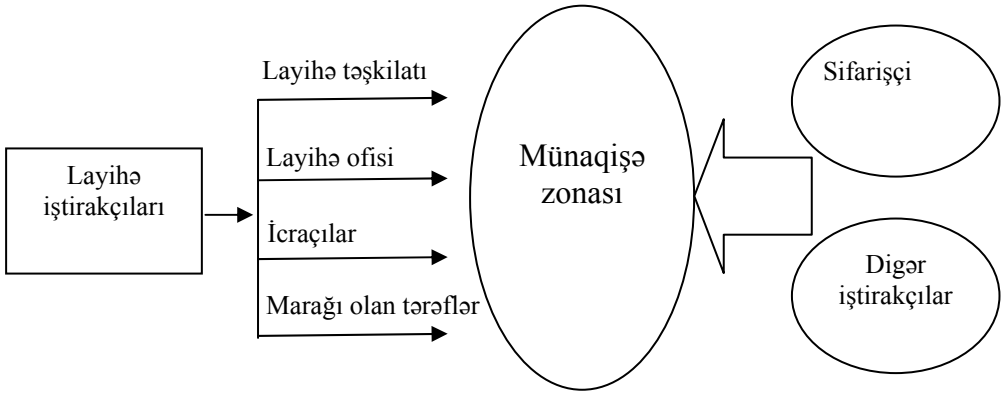
Yuxarıda qeyd olunduğu kimi, hər layihənin ümumi məqsədi və nəticə ilə əlaqədar vahid tələblərin olmasına baxmayaraq, tərəflərin məqsədə nail olmaq üçün yanaşmaları müxtəlif olur. Adətən bu meyarlar və parametrlər sərmayəçilər və ya sifarişçilər tərəfindən formalaşır, lakin layihədə fəaliyyət göstərən hər tərəfin öz yanaşma tərzini, öz məqsədi, uğurlu layihə barədə öz baxışı var.

Layihənin müvəffəqiyyəti, əsasən üç iştirakçı tərəfindən asılıdır:

- Sifarişçi;
- Layihə komandası;
- Layihə təşkilatı.

Layihə komandası sifarişçinin və layihənin digər iştirakçılarının maraqlarını təmin etməlidir. Məsələn, layihədə sifarişçinin, layihə komandasının, komandaya daxil olan layihə iştirakçılarının, komandaya daxil olmayan digər layihə iştirakçılarının və layihə təşkilatının məqsəd və tələblərini nəzərə almalı və təmin etməlidir.

Təcrübə göstərir ki, layihə komandasının məqsədləri, iştirakçıların maraqları və layihənin müvafiq məqsəd və vəzifələri çox vaxt ziddiyyətli xarakter daşıyır. Layihənin müxtəlif iştirakçılarının maraq və məqsədlərinin çoxluğu və müxtəlifliyi şəkil 7.3.2-də görüldüyü kimi, onların konflikt zonasını da müəyyən edir.

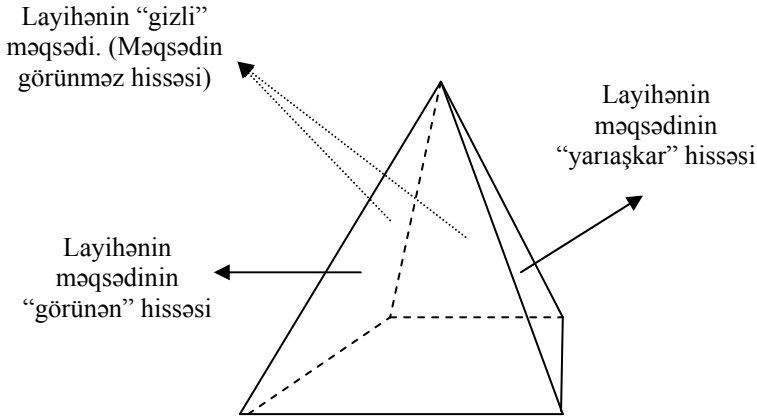


Şəkil 7.3.2. Layihədə məqsədlərin münaqişə zonası

Layihələrin idarə olunması üzrə təcrübə göstərir ki, layihə iştirakçıları məqsədlərin formalaşmasında heç də tam səmimiyyət göstərmirlər, yəni onların təqdim etdiyi məqsədləri ilə faktiki istəkləri müxtəlif xarakter daşıyır və üst-üstə düşür. Bu da məqsədlərin açıq və gizli xarakter daşmasından xəbər verir. Müəllif tərəfindən işlənmiş “Piramida” modeli məhz məqsədlərin tam müəyyənləşdirilməsi və iştirakçıların məqsədlərinin ümumiləşdirilib “məqsədlər ağacı”nın yaranmasına xidmət edir. Eyni zamanda bu modelin köməyi ilə layihənin nə qədər uğurlu başa çatması proqnozlaşdırılır və ya ehtimal edilir. (Şəkil 7.3.3).

“Piramida” modelinin mahiyyəti nədən ibarətdir? Hər bir layihə iştirakçısının bəyan etdiyi məqsədlərdən başqa, onun digər bəyan etmədiyi və gizli saxladığı məqsədinin də olması ehtimalı var. Belə bir faktın mövcudluğu isə layihənin uğursuzluqla nəticələnməsinə gətirib çıxara bilər. Məsələn, daha çox rastlaşdığımız faktlardan biri də sifarişçinin bəyan etdiyi məqsədlər çoxluğu al-

tında digər və onun üçün ən vacib hesab edilən məqsəd də var və bu məqsəd gizlədilmişdir. Biz belə məqsədləri “Layihənin gizli məqsədi” adlandırırıq (Piramidanın götünməyən üzünü) və məhz bu məqsədə nail olduqdan sonra layihə sifarişçi üçün uğurlu hesab edilir. Digər iştirakçıların, yəni icraçılar, yerli orqanlar, layihə təşkilatı və s. iştirakçıların məqsədləri ilə layihə məqsədi uyğun olduğu halda bu növ məqsədi “Layihənin məqsədinin görünən hissəsi” adlandırırıq (Piramidanın tam görünən üzünü). Bu məqsədə nail olandan sonra layihə icraçı, layihə təşkilatı və s. üçün uğurlu hesab edilir. Layihənin podratçıları, subpodratçıları, digər təchizat və iş icraçıları isə layihənin varlığını yalnız öz maliyyə vəziyyətinin yaxşılaşdırılması ilə əlaqələndirirlər. Biz bu hissəni “Layihə məqsədinin yarisinin görünən hissəsi” adlandırırıq (Piramidanın yarıgörünən üzünü). Məhz bu məqsədə nail olduqda layihə podratçılar, subpodratçılar və digər iştirakçılar üçün uğurlu hesab edilir.



Şəkil 7.3.3. “Piramida” modeli

Buna görə də bəzi layihələrdə nəticə məqsədlərə və layihənin başlanğıcında nəzərdə tutulan ideyalara uyğun gəlmir. Əsasən bu cür halları sifarişçisi xarici ölkələrin qeyri-hökumət təşkilatları olan və onlar tərəfindən maliyyələşdirilən layihələrdə müşahidə etmək mümkündür.

Bütün bunları nəzərə alaraq, layihələrin idarə olunması bacarığı və məharəti layihənin uğurla başa çatmasında həlledici rol oynayır. Bu da təşkilatın inkişafının əsas elementi olan unikal layihə məhsulunun əmələ gəlməsi ilə bağlıdır.

Layihənin uğuru və onun məhsulunun səmərəliliyi, həmçinin benefisiarın səriştəsindən asılıdır. Benefisiar layihə iştirakçılarının bütün məqsədlərini

öyrənməli, təhlil etməli və “görünən” və “görünməyən” məqsədlərin hamısı haqqında məlumatı olmalıdır, yəni “Piramida”nın bütün tərəflərini görməyi bacarmalıdır. Buna görə də layihənin müvəffəqiyyətini müəyyən etmək məqsədilə “Piramida” modeli menecerlər üçün əlverişli bir alətdir.

Məlum məsələdir ki, layihənin uğurunu yalnız o, başa çatdıqdan sonra qiymətləndirmək olar. Ancaq layihə menecerləri üçün son dərəcə vacibdir ki, onlar layihənin başlanğıc mərhələlərində, eyni zamanda əsas hazırlıq və planlaşdırma işlərindən əvvəl layihənin uğurlu olub-olmayacağını müəyyən etməyi bacarsınlar. Bu mərhələ layihənin həyat yolunun başlanğıcında təşəbbüs mərhələsi kimi nəzərdə tutulur. Bu mərhələdə layihənin ideyası və fəlsəfəsi formalaşaraq sənədləşdirilir, layihənin məqsədləri, vəzifələri və komandadaxili imkanlar müəyyən edilir, problemlər öyrənilir, maliyyə mənbələri axtarılır və qiymətləndirilir. Burada ön plana layihənin vaxt, qiymət və keyfiyyət kimi önəmli parametrləri yox, layihənin fəal tərəfinin elan olunmamış gizli parametrləri daha çox diqqəti cəlb edir. Baxmayaraq ki, layihə bir sistem kimi, bütün tərəflər üçün vahid və razılaşdırılmış məqsədlər və tələblərlə xarakterizə olunur, digər tərəfdən, layihənin fəal tərəflərinin hər birinin özünün şəxsi məqsədlərə malik olması da istisna edilmir. Təcrübə göstərir ki, bu kimi hallar əksər layihələrdə müşahidə olunur. Bu məqsədlər heç də həmişə digər iştirakçıların daxili məqsədlərlə üst-üstə düşmür, bəzi hallarda, hətta onlara zidd olur. Layihənin uğur meyarları bəyan edilmiş məqsədlərlə yox, məhz fəal tərəflərin hər birinin “gizli məqsədləri” meyarları prizmasından nəzərdən keçirilir. Bu isə, öz növbəsində, münaqişəyə gətirib çıxara və ümumilikdə, layihənin uğurla başa çatmasında əngəllərə səbəb ola bilər.

Layihə menecerinin əsas funksiyalarından biri də layihənin fəal tərəflərinin maraqlarını maksimum dərəcədə açmaq və tənzimləməkdir. Təbii ki, bu vəzifə metaxarakter daşıyır və buna görə də belə məsələlərdə təşkilatın inkişaf proqramının rəhbəri məsuliyyəti öz üzərinə götürərək vacib və həlledici qərarlar qəbul edir. İnkişaf proqramı rəhbərinin bir koordinator kimi vəzifəsi maraqlı şəxslərin məqsədlərini üzə çıxarmaqdır. Layihədə maraqlı şəxslər prosesdə fəal surətdə iştirak edən ayrı-ayrı fərdlər və təşkilatlar, yaxud layihənin icrasının nəticəsinə və ya uğurlu başa çatmasına müsbət və ya mənfi təsir göstərə bilən maraqlara malik insanlardır. Layihələrin idarəetmə komandası maraqlı şəxslərin tələbatlarını və ümidlərini müəyyənləşdirməli, sonra isə onları idarə etməli və layihənin uğurla başa çatmasına zəmanət vermək üçün onların ümidlərinə təsir göstərməlidir. Bəzi maraqlı şəxslərin məqsəd və prioritetləri sifariş-

çinin məqsədləri ilə üst-üstə düşmədiyi üçün, bu maraq və meyillərin aşkara çıxarılması inkişaf proqramının rəhbəri başda olmaqla layihə komandası üçün çox böyük rol oynayır. Maraqlı şəxslərin müəyyən edilməsi çox vaxt çətin olur. Hər bir layihə üzrə marağı olan önəmli şəxslər aşağıdakılardır:

- Sifarişçi (sponsor) – layihə ilə bağlı maliyyə resurslarını təmin edən və layihə ilə bağlı əsas şərtləri və tələbləri formalaşdıran bir qrup şəxsdir.
- İstehlakçı və ya layihə təşkilatı – layihənin məhsulunu istifadə edən şəxs və ya təşkilatdır.
- İcraçı təşkilat və ya podratçılar – layihə ilə bağlı işlərin icrasına cəlb edilmiş müvafiq insan və digər tələb olunan resurslara malik olan müəssisədir.

Təcrübədən məlumdur ki, qəbul edilmiş məqsədlərdən kənar maraqlı şəxslərin ümidlərini idarə etmək çox çətin bir işdir, belə ki, maraqlı şəxslər bəzən yüksək səlahiyyət sahibləri olduğu üçün onlar layihələrin həyata keçirilməsində münafişə yaratmaqla öz niyyətlərini gizlədirlər.

Tərəflər yaranmış vəziyyətdən asılı olaraq öz məqsədlərinə çatıb-çatmayacağı ehtimalını qiymətləndirirlər. Digər tərəfdən, tərəflər bəzən çox meyarlı bir sistemdə hər hansı bir kompromis yolu ilə təsirlərini artırıb və ya azalda bilirlər.

Nəticədə məqsədlərin növbəti kateqoriyaları meydana çıxır. Onlara nail olunub-olunmaması hər kateqoriyanın daxilindəki meyarlar vasitəsilə qiymətləndirilir:

- sifarişçinin bəyan etdiyi məqsədlərin (Piramidanın görünən tərəfi) digər icraçılar və istehlakçılar tərəfindən qəbul edilməsi;
- layihənin razılaşdırılmış məqsədlərlə yanaşı, öz şəxsi maraqlarını göstərən layihə icraçılarının məqsədlərinin müəyyən edilməsi (Piramidanın yarıgörünən tərəfi);
- sifarişçinin bildirmədiyi və gizli saxladığı məqsədlər (Piramidanın görünməyən tərəfi).

Beləliklə, bəyan edilmiş və razılaşdırılmış məqsədlər bütün tərəflərə – tam açıq olmayan, yəni yarıgörünən məqsədlər icraçılara və istehlakçılara, gizli məqsədlər isə yalnız sifarişçiyə xasdır. Gizli və yarıaşkar məqsədlərin müəyyən edilməsi və onların bəyan olunmuş məqsədlərlə tənzimlənməsi layihənin müvəffəqiyyətinə təsir göstərən başlıca amillərdən biridir. Əfsuslar olsun ki, bu hallar çox vaxt layihə rəhbərləri tərəfindən nəzərə alınmır. Buna görə də bəzi layihələrdə nəticə məqsədlərə və layihənin başlanğıcında nəzərdə tutulan ideyalara uyğun gəlmir.

7.3.2. “Linza” modeli

Linza modelinin əsas məqsədi layihənin görünüşü və onun məhsulunun formalaşmasıdır. İstənilən inkişaf prosesi təşkilatın gələcəyinin təsvir edilməsindən, yəni onun “görünüşünün” formalaşmasından başlayır. Nəzərə almaq lazımdır ki, bu formalaşma layihənin mərhələsi hesab edilmir, bu sadəcə təşkilatın gələcəyi barədə qeyri-dəqiq təsəvvür olsa belə, bulanıq şəkildə hər hansı bir təsəvvürün meydana gəlməsi deməkdir. Bu təsəvvürə təşkilatın gələcəkdə bazarda tutacağı yerlə yanaşı, biznesin nə dərəcədə gəlirli olacağı, sabitliyi və inkişafı, məhsullarının rəqabətə dözümlülüyü, istehsalat prosesləri, idarəetmə, nəhayət, biznesin təşkilini də aid etmək olar.

Təşkilatın strateji inkişafının “görünüşünün” formalaşması çox vaxt intuitiv olaraq, yəni sistemli yanaşma və idarəçilik konsepsiyası olmadan baş verir. Təşkilatın rəhbərliyi layihənin “görünüşünü” formalaşdırmalıdır, ideyasını və dəyərini dərk etməlidir. Layihənin məqsədlərinin inkişafı sisteminin və müvafiq olaraq məqsədə nail olma alətinin mənbəyi – layihənin “görünüşüdür”. Layihənin uğurlu olması üçün onun bütün iştirakçıları bilməlidirlər ki, rəhbərlik bu layihəni tam surətdə dəstəkləyir, bu layihə prioritetlər siyahısında ən yüksək yerdə durur və onun uğurlu olması birbaşa təşkilatın gələcəyi ilə bağlıdır. Buradan belə bir qənaətə gəlmək olar ki, layihənin məqsədlər sistemi təşkilatın inkişaf kontekstində nəzərdən keçirilməlidir.

Layihənin “görünüşünün” düzgün formalaşması bu layihənin müvəffəqiyyətinə zəmanətdir. Strukturundan və “görünüşün” tərkibindən asılı olaraq, layihə həyat yolunun hər nöqtəsində öz istiqamətini və inkişaf yolunu müəyyən edir. Layihənin “görünüşü” onun naviqatorudur. Layihənin “görünüşünü” formalaşdırmazdan əvvəl layihənin özünü müəyyən etmək lazımdır. Layihənin uğurlu olması bütün iştirakçılar üçün vacib məsələdir və xüsusən layihənin həyata keçirilməsində marağı olan sifarişçi üçün yeni gəlir mənbəyi deməkdir. Çox mühüm məsələ kimi qeyd etmək lazımdır ki, “görünüşün” formalaşması layihənin həyat yolunun bütün nöqtələrində qəbul ediləcək qərarlar üçün başlıca amildir.

Layihənin “görünüşü” və ya onun gələcək təsəvvürü sifarişçinin tələblərindən və konkret şəraitdən asılıdır. Görünüşü müəyyənləşdirdikdən sonra biz layihənin çərçivələrini müəyyən edə bilərik, layihə də, öz növbəsində, bu çərçivələr və şərtlər daxilində inkişaf edir. Layihənin “görünüşünün” formalaşması onun məhsulunun inkişaf etdirilməsinə, o cümlədən layihənin planının və başa

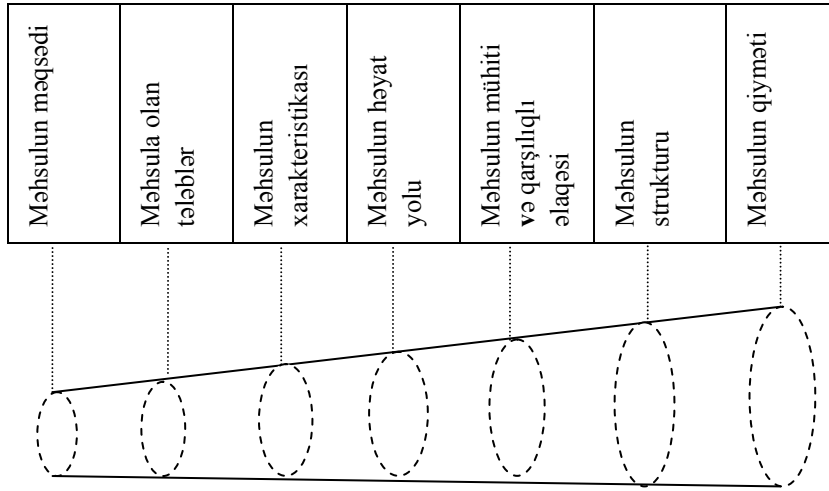
çatdırılması üçün lazım olan idarəetmə parametrlərinin müəyyən edilməsinə də kömək edəcəkdir.

Sistemli yanaşma və prosesin formallaşması. Layihənin və onun məhsulunun “görünüşü” (təsvir edilməsi) layihənin idarə edilməsi prosesində ilkin atılan addımlardan biri və vacibi hesab olunur. Layihə məhsulunun görünüşü mahiyyət etibarilə, onun gələcəyi haqqında təsəvvürdür. Beləliklə, layihə məhsulunun “görünüşü” onun simasının formalaşması ilə və ətraf mühitlə yaranan münasibətlə bağlıdır. Beləliklə, məhsulun “görünüşü” orqanik olaraq layihənin “görünüşünə” də təsir edir. Əgər layihə məhsulunun “görünüşü” onun xəyali (fikirdə tutulan) təsəvvürüdürsə, onda layihənin özünün ümumi təsviri qeyri-dəqiq və mücərrəddir. Sistem dili ilə ifadə etsək, bizim qarşımızda bir-birilə bağlı iki sistem var: *layihənin məhsulu və layihə*. Bunlardan birincisi, yəni layihənin məhsulu ikinci sistemi, yəni layihənin özünü qabaqcadan müəyyən edir, bununla yanaşı, bu iki sistem layihənin idarə edilməsi prosesində bir-birilə sıx əlaqədə olur.

Adətən layihə məhsulunun “görünüşü” onun tərkibi haqqında müəyyən bilimin olmasını nəzərdə tutur:

- məhsulun məqsədi;
- məhsula olan tələblər;
- məhsulun xarakteristikası;
- məhsulun həyat yolu;
- məhsulun mühiti və qarşılıqlı əlaqə;
- məhsulun strukturu;
- məhsulun qiyməti.

Bu biliklər toplusu müxtəlif ölçülü linzalardan ibarət olan uzaq məsafəni aydın görmək üçün istifadə edilən “Dürbin” cihazını xatırladır. Burada hər bir linza biliklər elementi kimi iştirak edir. Dürbinlər vasitəsilə uzaq məsafəni daha yaxşı görmək üçün linzaları bir-bir fırlatmaq tələb olunur və buna adi danışıqda “fokus almaq” da deyilir. Məhz bu səbəbdən müəllif layihənin gələcəyinin “görünüşünü” “Linza” modeli adlandırmış və təqdim olunan “Linza” modeli məhsulun və layihənin görünüşünü müəyyən edən, proqramın və layihələrin addım-addım həyata keçməsinə təmin edən bir innovasiya alətidir. Şəkil 7.3.4-də misal olaraq göstərilmişdir ki, hər hansı bir layihənin idarə olunmasında onun 7 (yeddi) elementini tarazlamaqla gələcək “görünüşü”nü təmin etmək mümkündür.



Şəkil 7.3.4. “Linza” modeli

Layihənin “görünüşünü” (təsvirini) təmin edən “Linza” modelinin hər bir elementini (linzaları) nəzərdən keçirək:

Məhsulun və layihənin məqsədi (Linza 1). Məhsulun və layihənin məqsədi təyin olunmuş zaman kəsiyində nail olunan və arzuolunan bir nəticədir. Layihənin uğurlu və məhsuldar olması üçün onun konkret ifadə edilmiş real məqsədi olmalıdır.

Məhsulun və layihənin məqsədi konkret şəkildə təsvir edilməlidir. Məqsəd aydın məna daşmalıdır, belə ki, o, reallaşdıqda əldə edilən nəticələr ölçülə bil-mək imkanına malik olmalı, verilmiş məhdudiyyətlər və tələblər yerinə yetiril-məlidir.

Məhsulun məqsədinin təsviri layihənin mahiyyətini təyin edir.

Layihənin təsvirinə digər parametrlərlə yanaşı, aşağıdakılar da daxil edil-məlidir:

- Layihənin nəticəsi və onun haqqında razılıq;
- Layihənin müddəti və büdcəsinin müəyyən edilməsi və ya bu haqda məlumatlar;
- Nəticə, müddət və xərclər arasında yarana biləcək ehtimal olunan “münaqişə” vəziyyətinin həll ediləcəyi barədə razılıq.

Layihə məqsədlərinin təsvir edilməsi onun növbəti mərhələlərində inkişafına zəmin yaradır. Məqsədlərin təsviri nəticəsində aşağıdakıları müəyyən et-mək olar:

- Sifarişçi layihənin yerinə yetirilməsi nəticəsində konkret nə alacağını biləcəkdir;
- İcraçı nəyi icra etməsini dəqiq biləcəkdir.

Layihənin məqsədi təsvir olunduqdan sonra bu məqsədə və nəticələrə nail olmaq üçün alternativ metodlar axtarılmalı və layihə qiymətləndirilməsi həyata keçirilməlidir.

Məqsədlərə necə nail olmanı müəyyən etmək üçün müvafiq meyarları seçmək tələb olunur. Bu meyarlar çərçivəsində alternativ həll yolları qiymətləndirilir. Nəzərə almaq lazımdır ki, layihə həyata keçirilərkən ətraf mühitdə baş verən gözlənilən və gözlənilməyən dəyişikliklərin təsiri altında layihə məqsədləri də dəyişə bilər. Buna görə də məqsədlərə nail olma prosesini arası kəsilməyən dinamik proses kimi nəzərdən keçirmək lazımdır. Bu proses zamanı yaranmış vəziyyət, tendensiyalar təhlil olunur və lazım gəldikdə, məqsədlərdə müəyyən düzəlişlər gerçəkləşdirilir.

Məhsula olan tələblər (Linza 2). Layihə məhsulunun təsvir edilməsi, yəni “görünüşü” layihənin hazırlıq dövründə nəzərdən keçirilməlidir. Məhsula olan tələblər məhsulu xarakterizə edir və sənədləşdirir. Beləliklə, məhsulu xarakterizə edən parametrlər getdikcə dəqiqləşdirilir və məhsulun təsviri erkən mərhələlərdə az təfərrüatla, sonrakı mərhələlərdə isə daha geniş təfərrüatla təqdim olunur. Məhsulun təsvir edilməsinin həm də gələcək məhsulun kommersiya tələbatında və ya marketinq araşdırmalarında rolu var. Məhsulun təsvirinin kifayət qədər təfərrüatlı olması layihənin sonrakı mərhələsində işlərin daha dəqiq və nəticənin uğurla bitməsinə xidmət edir.

Layihəyə olan tələblər (Linza 3). Layihənin “görünüşü” mütləq müvafiq təşkilatlarla razılaşdırılmalı və razılaşdırılma sxemi nəzərdən keçirilməlidir. Razılaşdırılma müxtəlif səviyyələrdə, məsələn, layihə təşkilatının şöbə və ya bölmə rəhbəri səviyyəsində, yaxud dövlət təşkilatının rəhbərliyi səviyyəsində reallaşdırıla bilər. Razılaşdırma sənədində məhsula və layihəyə qarşı olan bütün tələblər göstərilir.

Layihə məhsulunun xarakteristikası (Linza 4). Layihənin məhsulu dedikdə layihənin məqsədi olan və istehlakçıya çatdırılacaq yekun nəticə nəzərdə tutulur.

Layihənin məhsulu hesabına qazanılan faydalar layihənin nəticəsi kimi qiymətləndirilir. Layihənin nəticəsi layihənin həyata keçirilməsi gedişində əldə edilən məhsulun bütün funksional və fiziki atributları ilə müəyyən olunur. Layihənin nəticəsi layihənin növündən və xüsusiyyətindən asılı olaraq təsvir edilir.

Layihə nəticəsinin təsvir edilməsi prosesi yaradıcı və fərdi yanaşma tələb edir, yəni burada sərt qaydalar və yanaşmalar mövcud deyil. Burada həm qrup, həm də fərdi üsullardan istifadə olunur. Fərdi işlərdə diskursiv və məntiqi üsullardan yararlanılır. Bu halda layihənin məqsədlərinin təsvirində birtərəfli fərdi yanaşma, yəni şəxsi maraqlara üstünlük təhlükəsi ola bilər. Qrup işində daha çox intuitiv üsullardan, məsələn, “Parlaq fikir axtarışı” (Brainstorm), yaradıcı konfrontasiyadan və s. kimi üsullardan istifadə edilir. Bunlar isə geniş spektrli layihə məqsədlərinin və nəticələrinin əldə olunmasına gətirib çıxarır.

Layihənin məqsədi və nəticəsinin düzgün təsviri uğurla başa çatması deməkdir və layihənin konsepsiyasının işlənilib hazırlanmasında çox mühüm rol oynayır.

Layihə məhsulunun məqsədləri (Linza 5). Layihə məhsulu üzrə məqsədlərin formalaşması layihənin “görünüşünü” təmin edən “Linza” modelinin bir elementi kimi xüsusi bir mexanizmdir. Məqsəd dedikdə onun təyinatı, layihə başa çatdıqda isə istehlakçının (sifarişçinin) bazarda mövqeyi və məhsulun rəqabət mühitində yeri, habelə bu kimi digər xüsusiyyətləri anlaşılır. Layihənin məhsulunun qəbul edilməsi qaydaları və meyarları əvvəlcədən müəyyən olunmalıdır.

Layihənin dəyərinin hesablanması (Linza 6). “Linza” modelinin əsas tənzimləyici elementlərindən biridir. Layihənin dəyərini müəyyən etmək, əvvəlki paraqraflarda qeyd olunduğu kimi, layihənin resurslarının planlaşdırılması və layihə xərclərinin proqnozlaşdırılması ilə bağlı bir prosesdir.

Layihənin məhdudiyyətləri (Linza 7). “Linza” modelinin bir mexanizmi (durbin cihazında hər hansı bir linzanın fırlanmasına imkan verməmək, yəni bloklamaq) kimi layihənin idarə olunması prosesində layihə komandasının fəaliyyətində hər hansı bir elementin idarə olunmasına və ya onun nəzarət edilməsinə qoyulmuş məhdudlaşdırıcı faktorlar ilə bağlıdır. Məsələn, layihə komandasına əvvəlcədən şərt qoyulur ki, onlar keyfiyyət standartlarının dəyişdirilməsi ilə bağlı qərar qəbul edə bilməzlər. Əgər layihə kontrakt əsasında həyata keçirilsə, onda kontraktın şərtləri, adətən məhdudiyyətə çevrilir.

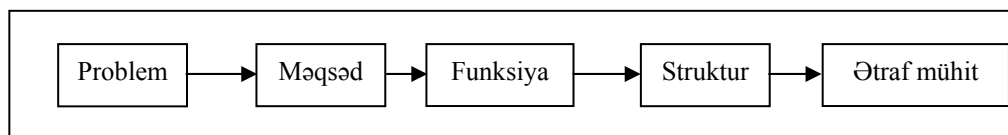
Layihə təşkilatının xarakteristikaları (Linza 8). “Linza” modelinin növbəti elementi olaraq layihələrin həyata keçiriləcəyi mühit və ya məkan layihə üçün “valideyn” rolunu oynayır, yəni bu, layihənin yaranmasından başlayaraq onun həyat yolunu müvafiq resurslarla təmin etməklə məqsədə çatmaqdır. Layihənin təşkilatda yaranmasının əsas səbəbi isə bu təşkilatın daxilində dəyişikliklər etməklə təşkilatın inkişafını təmin etməkdir. “Linza” modelində layihə təşkilatı-

nın bir element (linza) kimi təmsil olunması təşkilatın layihə üçün formalaşdığı mühit və şərtlərlə bağlıdır. Məsələn, təşkilatın mövcud olan idarəetmə strukturlarından (funksional, layihə və matris) yalnız “Funksional idarəetmə strukturu” əsasında fəaliyyət göstərməsi şərtlənmişdir.

Resurslara olan tələblər (Linza 9). “Linza” modelində ən çox tarazlanan (fokuslanan) linzalar resurslarla bağlıdır. Layihələrin idarə olunması metodologiyasının yaranmasına ilk səbəb məhz layihənin resurslarının məhdud olması ilə bağlıdır. Burada tənzimlənən resurslar sənədləşdirilir, yəni hansı resurs məhdududur və ya hansı resursdan plandan əlavə almaq olar və s. Digər tərəfdən, resurslarla təminatda dəqiq plan-qrafikə riayət olunması, məsul şəxslərin müəyyən edilməsi və risklərin hesablanması kimi vacib məsələlər qarşıya qoyulur.

Layihə və onun məhsulu bir sistem kimi layihələrin idarə olunması prosesində təmsil olunmalıdır. Məhz bu zaman “Linza” modeli effektiv idarəetmə alətinə çevrilə bilər. Məhsul bir sistem kimi müxtəlif elementlərdən ibarət olaraq “görünüşün” çərçivələrini formalaşdırır. Bununla belə, vurğulamaq lazımdır ki, “görünüşün” bütün komponentləri linqvistik yolla təsvir edilir, bu da, öz növbəsində, prosesin sistemləşməsinə və formallaşmasına əngəl törədən amillərdən biridir. Bununla yanaşı, hər növbəti elementin mümkün olan formallaşdırılmış təsviri və təhlili keçmiş elementlər barədə yaranmış təsəvvürə əsaslanır.

Məhsulun görünüşünü təşkil edən və yuxarıda müəyyən ardıcılıqla sadalanan elementlər sistem anlamına əsaslanır və məhsul bir sistem kimi mərhələlər ardıcılığı əsasında dünyaya gəlir. (Şəkil 7.3.5).

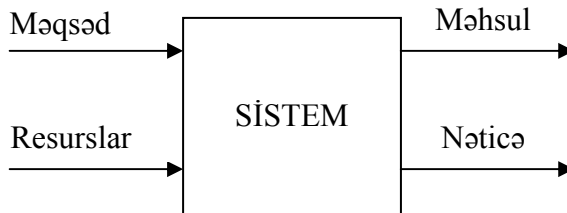


Şəkil 7.3.5. Məhsul - sistem kimi inkişaf təkamüllü

Sxemdən göründüyü kimi, “Problem”in yaranması məhsulun bir sistem kimi ərsəyə gəlməsi ilə bağlıdır. Sistemli yanaşma ardıcılığında problemin birinci sırada yer alması da buna sübutdur. “Problem”i həll etmək üçün müəyyən məqsəd formalaşır və bu səbəbdən “Məqsəd” sistem yanaşmasında ikinci mərhələdə yer tutur. Arzuolunan mərhələyə nail olmaqla problemlər həll olunur və burada “Məqsəd” son məhsulun subyektiv obrazı kimi çıxış edir. Burada “Məqsəd” sistemin girişində sistem göstəricisi şəklində təmsil olunur, idarəedici məlumat qismində çıxış edir və “Nə etmək lazımdır?” sualına cavab verir.

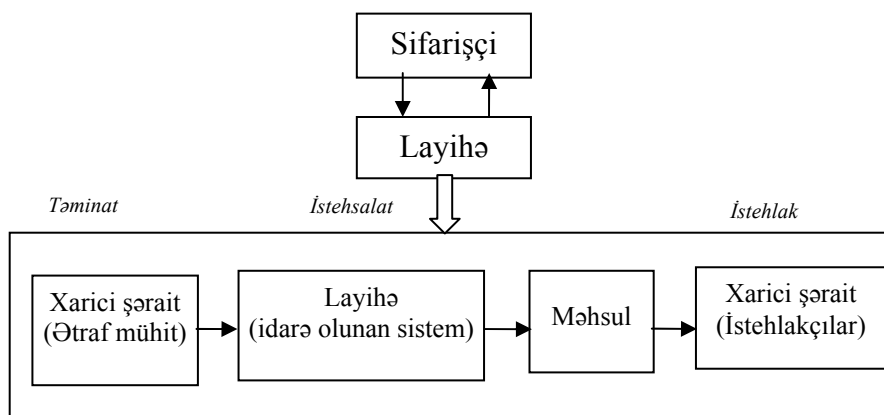
Daha sonra məqsədə çatmaq üçün hansı işlər görülməlidir, yəni “Məqsədə nail olmaq üçün sistem özünü necə aparmalıdır?” sualına cavab verməklə sistemin (məhsulun) xassələri və xarakteristikaları müəyyənləşdirilir. Daha dəqiq desək, sistemin “Funksiya”sı nə olmalıdır sualı ortaya qoyulur və sistem yaşamasında üçüncü mərhələdə yerləşdirilir. Sistemli yaşamanın dördüncü mərhələsində isə bu “Funksiya” hansı struktur əsasında təmin edilməsinin mümkünlüyü açıqlanır. Bu səbəbdən sistemli yaşamanın “Struktur” hissəsində idarəetmə strukturunun növü seçilir. Beləliklə, sistemin strukturu formalaşır. Sistemin beşinci mərhələsi kimi layihənin ətraf mühitlə əlaqələri və bağlantısı nəzərə alınır. Burada ətraf mühit amilləri resurs və informasiya qismində çıxış edərək həm köməkçi, həm də məhdudlaşdırıcı xarakter daşıya bilər. Sistemin ətraf mühitlə qarşılıqlı münasibəti zahiri əlaqələr formasında olur. Eyni zamanda sistemin “Ətraf mühit” blokunda real vəziyyətin necə olması faktı da çox mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

Sistemli yaşamanın struktur sxemindən görüldüyü kimi, sistem “Qara qutu”lardan təşkil olunmuşdur, yəni hər bir “qutunun” giriş və çıxışı olmaqla daxilində hər hansı bir proses həyata keçirilir və “qutular” bir-birilə sıx əlaqəli olur və bir blokun “Girişi” əvvəlki blokun “Çıxışı” ilə tamamlanır. Girişli və çıxışlı əlaqələr informativ xarakter daşıya və eyni zamanda hər hansı bir maddi resurs da ola bilər. İnformativ “girişlər”, əsasən, artıq qeyd edildiyi kimi, məqsədlərdir, “çıxışlı” əlaqələr isə məqsədlərə uyğunlaşma dərəcəsidir. İnformasiya xarakterli resurslar “çıxışda” məhsulun özü kimi resurs ola bilər. (Şəkil 7.3.6)



Şəkil 7.3.6 Sistemin giriş-çıkış sxemi

Qeyd etmək lazımdır ki, layihə və onun məhsulu bir-birilə qarşılıqlı əlaqədə olan vahid sistemdir. Onların “görünüşünü” formalaşdıran zaman bu prosesə vahid bir sistem kimi yaşamaq lazımdır. Layihə özünü daha çox təşkilati xarakterə malik olan sistem kimi apardığı üçün layihə komandası idarəedici altsistemə, layihənin özü isə idarə olunan altsistemə parçalanır və son nəticədə onları unikal məhsul birləşdirir. (Şəkil 7.3.7).



Şəkil 7.3.7. “Layihə-Məhsul” arasındakı qarşılıqlı əlaqələr sxemi

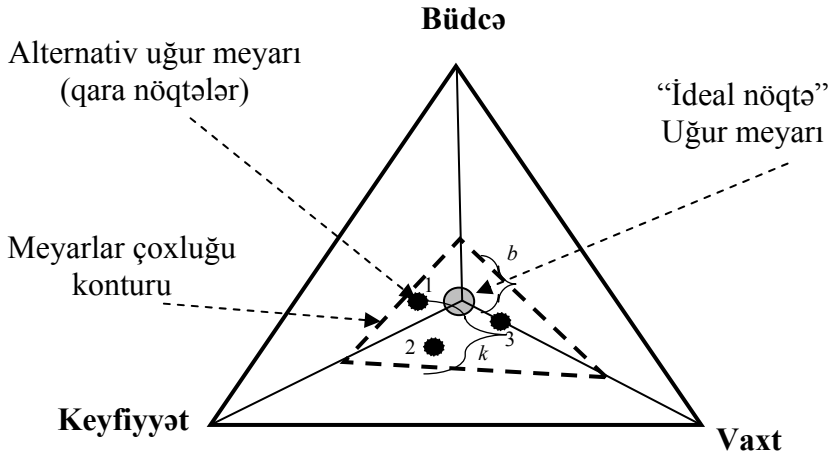
Qarşıda duran vəzifədən və sistemin vəziyyətindən asılı olaraq, idarəedicisi kimi layihə komandası ümumi sistemin məqsədlərini, məqsədlərə nail olma funksiyalarını, onun strukturunu, o cümlədən elementlər və onların arasındakı münasibətləri, sistemin maddi və informativ resurslarını idarə etməklə layihəni uğursuzluğa da apara bilər. Xüsusən, məqsədlərin ilkin mərhələdə müəyyən edilməsi, o cümlədən layihənin idarə olunması prosesində mövcud vəziyyətlə məqsədin “görünüşü” arasında uyğunsuzluq yarananda yuxarıda vurğulanan idarəetmə parametrləri müəyyən təsirə məruz qalırlar. Bu zaman “Giriş-Çıxış” modelindən istifadə etməklə **“məhsulun görünüşünü”** təmin edən metodika əsasında müəyyən parçalama (dekompozisiya) işlərini həyata keçirmək olar. Bu metodika qısa formada **Kim?, Nə?, Nə üçün? və Nə ilə?** suallarına cavab verən bir sıra sistemləşdirilmiş prosedur və hərəkətlərdən ibarətdir. Bura digər suallar da aiddir:

- Hansı səbəblərdən sistem yaranmışdır (problemin təsviri)? Sistemin qlobal məqsədi nədən ibarətdir? O, hansı kiçik məqsədlərdən təşkil olunmuş və onlar bir-birinə necə tabedir? (Sistemin “Məqsədlər ağacı”ndan istifadə);
- Qlobal məqsədə nail olmaq üçün hansı funksiyalar yerinə yetirilməlidir? (“Funksiyalar ağacı”ndan istifadə);
- Sistemin elementləri vasitəsilə funksiyalar necə üzə çıxarılır? (“Struktur ağacı”ndan istifadə);
- Sistemin uğurlu fəaliyyət göstərməsi üçün hansı resurslar lazımdır? (“Resurslar ağacı”ndan istifadə).

Bütün bu tələblər “Linza” modeli çərçivəsində layihənin və onun məhsulunun “görünüşü”nün təmin olunmasına xidmət edir.

7.3.3. “Bermud” modeli

Layihələrin idarə edilməsi metodologiyasının ana sütununda dayanan əsas meyar və layihə menecerinin əsas vəzifələrindən biri layihələrin nəzərdə tutulan büdcə çərçivəsində, plan-qrafikə uyğun vaxtda və müəyyənləşdirilən keyfiyyət standartları çərçivəsində həyata keçirilməsidir. Bu üç tələbi möcüzəli üçbucaq şəklində təqdim etsək, burada büdcə, vaxt və keyfiyyət parametrlərinin hər biri üçbucağın tərpe nöqtələrində təmsil olunacaqdır. (Şəkil 7.3.8.).



Şəkil 7.3.8. “Bermud” modeli

“Bermud” modeli layihələrin idarə edilməsi prosesində büdcə, vaxt və keyfiyyət parametrlərinin idarə olunması üçün nəzərdə tutulan innovativ alətdir. Bu modelin mahiyyətini açıqlayaq. Bildiyiniz kimi, layihələrin idarə edilməsində layihə menecerinin qarşısında duran əsas vəzifə layihənin həyata keçirilməsi zamanı onun faktiki vəziyyətinin plan-qrafikə uyğun idarə edilməsi və bu iki vəziyyət arasında fərqlərin minimuma endirilməsidir. Bu məsələlərin daha asan və səmərəli həlli üçün “Bermud” modelindən layihə menecerləri istifadə edə bilirlər. “Bermud” modeli möcüzəli üçbucağa bənzər təsvir edilmişdir. (Şəkil 7.3.8.).

Şəkildən görüldüyü kimi, əvvəlcədən planlaşdırılmış layihə büdcəsi, onun həyata keçirilməsi müddəti və keyfiyyət standartları şərti olaraq üçbucağın or-

tasında yerləşən “İdeal” nöqtəyə təsadüf edir, yəni əgər layihənin faktiki vəziyyəti bu “İdeal” nöqtə ilə üst-üstə düşərsə, onda biz layihənin uğurla başa çatmasını bildiririk. Lakin təcrübə göstərir ki, bu üç parametrdən biri və ya ikisi mütləq hər hansı bir fərqlə yerinə yetirilir. Buna görə biz layihənin uğurlu həyata keçirilməsini onun planlaşdırılmış “İdeal nöqtə”yə çatması ilə qiymətləndiririk. Lakin real həyatda bu “İdeal nöqtə”yə çatmaq, demək olar ki, mümkün deyildir, yəni layihənin təyin edilmiş büdcə, planlaşdırılmış vaxt və müəyyən edilmiş keyfiyyət standartları çərçivəsində başa çatdırılmasına təcrübədə nadir hallarda rast gəlinir. Buna görə də statistikada uğurlu layihələrin faizi uğursuz layihələrə nisbətə çox aşağı olur. Bu səbəbdən müəllif tərəfindən təklif olunan “Bermud” modelinin əsas mahiyyəti layihənin planlaşdırılması mərhələsində müəyyən edilmiş hər üç parametrlə (büdcə, vaxt və keyfiyyət) bağlı uğur meyarı sayılan “İdeal nöqtə” (şəkildə boz rəngli nöqtə), meyarlar çoxluğu konturu daxilində “Alternativ meyar”lardan (şəkildə qara rəngdə şərti nömrələnmiş 1-3 nöqtələri) biri ilə əvəz olunmasından ibarətdir. Burada, “Meyarlar çoxluğu konturu” daxilində yerləşən nöqtələrdən istənilən biri layihənin uğur meyarı hesab edilə bilər. Məsələn, şəkildə, tutaq ki, sifarişçi tərəfindən layihənin uğur meyarı 3 nömrəli nöqtə seçilmişdir. Bu o deməkdir ki, sifarişçi layihəni planlaşdırılan dəqiq vaxtda ($v=0$), lakin “b” kəmiyyəti qədər əlavə xərclərə və “k” kəmiyyəti qədər aşağı keyfiyyətdə yekunlaşdırılmasına razılıq vermişdir. Əgər layihə bu şərtlər çərçivəsində həyata keçiriləcəksə, o zaman layihə sifarişçi üçün uğurlu hesab olunacaqdır.

Modelin digər rolu layihə xərclərinin və keyfiyyətin, keyfiyyətin və müddətin, həmçinin müddətin və xərclərin arasında bir-birilə yaranacaq ziddiyyətin tənzimlənməsi ilə bağlıdır. Layihələrin idarə edilməsinin uğurlu nəticəsi kimi, qeyd etmək lazımdır ki, ideal şəraitdə layihə meneceri hər üç göstəricini nəzərdə tutmalıdır və baxmayaraq ki, üçbucağın hər bir təpə nöqtəsi bir-birilə qismən diametral ziddiyyətdədir və hər üçü üçün orta rəşional qiymətə nail olunmalıdır.

Ümumiyyətlə, “Müddət-Keyfiyyət” münasibətində müddətlə keyfiyyət arasında üç qarşılıqlı təsir zonası yaranır: Birinci zona müddətin keyfiyyətə təzyiqi ilə xarakterizə edilir, bu da müvafiq olaraq keyfiyyətin aşağı düşməsinə gətirib çıxarır. İkinci zonada vəziyyət idealdır, yəni müddət və keyfiyyət parametrləri tələblərə cavab verir. Üçüncü zonada isə keyfiyyət müddətə təsir edərək keyfiyyət standartlarına riayət etmək üçün müvafiq resurslarla təminatda gecikmələrə yol verilir və nəticə etibarilə layihə vaxtında həyata keçirilmir.

Ümumiyyətlə, bir-birilə daim ziddiyyətdə olan bu üç parametrlər, yəni xərclər, müddətlər və keyfiyyət arasında alınmış qarşılıqlı münasibətdən maksimal dərəcədə dəqiq idarəetmə alqoritmini yaratmaq mümkün deyil. Burada, istənilən halda bu üç parametrdən ən azı bir parametr üzrə göstərici tələb olunan şərtlərə cavab verməyəcəkdir. Adətən layihənin dəyərinin aşağı olması həmişə diqqət mərkəzində saxlandığı üçün məhz xərclər təzyiqə məruz qalır. Bu, xarici ədəbiyyatlarda “Design to cost”, yəni “Xərc aspekti” mənasını daşıyır. Bundan əlavə, bəzi layihələrdə müddət faktoru ön plana çəkildiyi halda, layihənin müddəti üzərində müəyyən əməliyyatlar aparılır. Bu halda müddət təzyiqə məruz qalır və nəticədə layihə menecerinin vəzifəsi layihəni “Design to time”, yəni “Vaxt aspekti”ni əsas götürməklə idarə etməkdir. Əgər layihənin məqsədi müəyyən keyfiyyət səviyyəsinə nail olmaqdan ibarətdirsə, onda əsas diqqət siyasətin bu faktoruna yönəlir – “Design to quality”, yəni “Keyfiyyət aspekti” üstünlük təşkil edir.

Bu üç siyasət, yəni “Design to time”, “Design to cost” və “Design to quality” (vaxt, xərc və keyfiyyət faktorları) layihələrin idarə edilməsində bir navigasiya rolunu oynayır, yəni layihənin həyata keçirilməsi zamanı, ilk növbədə, hansı istiqamətdə hərəkət etməyin lazım olduğunu göstərir.

Beləliklə, layihə menecerləri layihələrin planlaşdırılması və həyata keçirilməsi prosesində məhz bu faktorlara daha çox diqqət yetirməlidirlər. Bu səbəbdən təşkilat rəhbəri və ya sifarişçi “Möcüzəli üçbucağ”ın cazibə nöqtəsi olan “İdeal nöqtə” siyasətindən uzaqlaşarsa və “Meyarlar çoxluğu konturu”ndan “Alternativ meyar” seçərək hərəkət edərsə, onda layihəni, çox güman ki, “uğurlu”, “çox uğurlu” və “son dərəcə uğurlu” kimi qiymətləndirmək olar.

Deməli, “Bermud” modeli əsasında layihələrin idarə edilməsində üç istiqamət müəyyənləşdirilir:

1. Layihələrin idarə edilməsi zamanı möcüzəli üçbucağın ortasındakı–cazibə mərkəzindəki “İdeal nöqtə”yə doğru istiqamətlənilirsə, başqa sözlə, layihənin sonunda idarəetmə parametrləri nə qədər “İdeal nöqtəyə” yaxın yerləşirsə, bir o qədər layihə uğurlu hesab olunacaqdır.
2. Layihələrin idarə olunmasında sifarişçi tərəfindən “Meyarlar çoxluğu konturu”na daxil olan “Alternativ meyarlar”dan birinin seçilməsinə üstünlük vermək və bu istiqamətdə layihə aparmaq.
3. “Meyarlar çoxluğu konturu”nun xaricində olan nöqtələrdən biri əsas meyar kimi qəbul olunduğu halda, müvafiq prioritetə, başqa sözlə, müddətlərə, xərclərə və ya keyfiyyətə əhəmiyyətli dərəcədə üstünlük vermək.

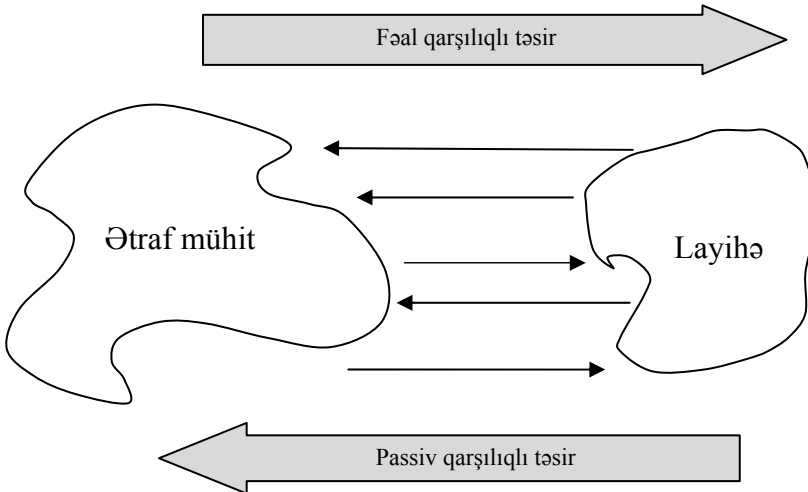
7.3.4. “Münasibət” modeli

“Münasibət” modeli layihənin həyat yolu boyunca onun mühitlə qarşılıqlı əlaqələrini tənzimləyir və bu modeldən layihənin mühitə, mühitin isə layihəyə uyğunlaşdırılmasını reallaşdıran alət kimi istifadə edilir.

Qeyd olunduğu kimi, layihə-mühit münasibətlərində iki qarşılıqlı təsir mövcuddur:

- mühitin layihəyə göstərdiyi təsir;
- layihənin mühitə göstərdiyi təsir.

Layihələr ətraf mühiti dəyişmək üçün dünyaya gəlir. Əgər layihənin tətbiqi nəticəsində ətraf mühitdə keyfiyyət və kəmiyyət dəyişikliyi baş verməyibsə, onda layihə ya uğursuz olmuş, yaxud layihə sadəcə “görüntü” üçün digər məqsədlə yaradılmışdır. Layihənin uğurlu olması ətraf mühitin həmin layihəyə olan münasibətindən çox asılıdır. Ətraf mühit layihənin həyata keçməsi və onun inkişaf etməsi proseslərinə fəal şəkildə təsir göstərir və bu münasibət “Fəal qarşılıqlı təsir” adlanır. Dinamik dəyişən mühitdə layihələrin həyata keçməsi və inkişafı zamanı layihə də ətraf mühitə öz təsirini göstərir, lakin bu münasibət passiv xarakter daşıyır. Onu isə “Passiv qarşılıqlı təsir” adlandırmaq. (Şəkil 7.3.9).



Şəkil 7.3.9. “Münasibət” modeli üzrə qarşılıqlı təsirlər

Təcrübə göstərir ki, layihələr həyata keçirilərkən müəyyən çətinliklər və problemlərə rast gəlirik. Layihənin həyat yolunun bütün mərhələlərində bu problemləri, şərti olaraq iki kateqoriyaya bölmək olar:

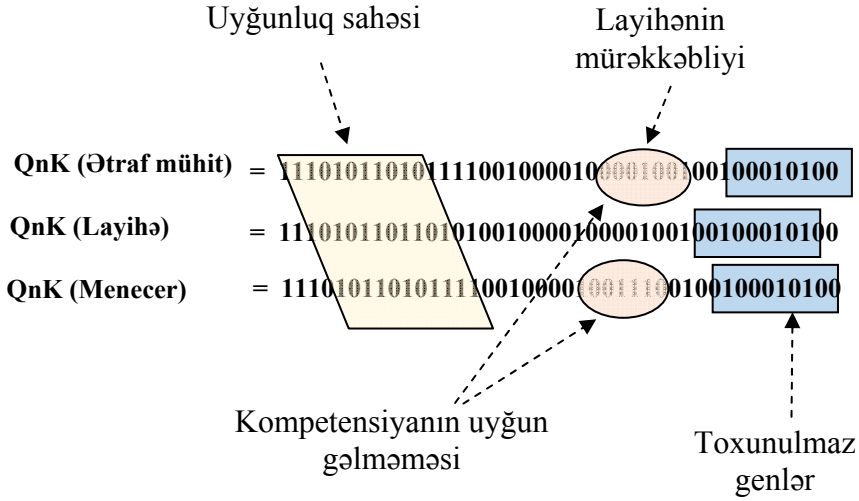
- **Böyümə xəstəlikləri:** bu xəstəlik növü təşkilatın yetkin olmaması ilə bağlıdır və bundan infeksiyon uşaq xəstəliyi kimi qaçmaq mümkün olmur.
- **Təşkilati patologiyalar:** bu xəstəlik təşkilatın inkişaf proqramının müəyyən mərhələlərində baş vermiş və müalicə olunmamış “böyümə xəstəlikləri” ilə bağlıdır. “Böyümə xəstəlikləri”nin vaxtında öhdəsindən gəlinmədiyi üçün patologiyalara çevrilmişdir. Təşkilat patoloji xəstəlikdən öz gücünə qurtara bilmir, müstəqil surətdə şəfa tapmaq mümkün deyil.

Layihə və mühit arasında qarşılıqlı münasibətdə daxili və xarici faktorları nəzərə almaq asan olmadığı üçün, adətən əsas təsir edən parametrləri qeyd edirlər. Mühit tərəfindən layihəyə təsir edən parametrlər sırasına materiallar, avadanlıq, enerji resursları, işçi qüvvəsi, normativ və hüquqi aktlar və s. bu kimi digər resurslar daxildir. Layihə tərəfindən mühitə təsir edən parametrlər sırasına isə layihənin məqsədi və strukturu, məhsul və nəticə, səmərəlilik və s. inkişaf parametrləri daxildir.

Layihədə məqsədlə ətraf mühitin maraqları heç də həmişə üst-üstə düşmür və bu, layihə-mühit münasibətini gərginləşdirir, nəticə etibarilə belə hal münasibətin yaranmasına səbəb olur.

Nümunə olaraq ətraf mühit, layihə və idarəetmə sisteminin genetik kod səviyyəsində təsvirlərini və əlaqələrini nəzərdən keçirək. Şəkil 7.3.10.-dan göründüyü kimi, ətraf mühit, layihə və idarəetmə sistemi nəzəriyyəmizdə formalaşdırdığımız prinsipə əsasən hər biri ayrı-ayrılıqda özünəməxsus “genetik kod”a malikdir. Kodlar arasında uyğunlaşmalar bu üç sahənin bir-birinə inteqrasiyasını və ya münasibətini göstərir. Məsələn, layihənin genetik kodunun 8-14-cü “bit”ləri layihənin növünü müəyyənləşdirir, ətraf mühitin genetik kodunun 5-11-ci “bit”ləri isə bu mühitdə həyata keçirilə bilən layihələrin növlərini əks etdirir. Başqa sözlə, layihənin genetik kodunun 8-14 xromosomu ətraf mühitin genetik kodunun 5-11 xromosomuna uyğun olduğu halda layihə həyata keçirilə bilər. Şəkildən də göründüyü kimi, layihənin mürəkkəblik dərəcəsi layihə menecerinin səriştəsinə uyğun gəlir. Bu cür hallarda mutasiya əməliyyatı keçirmək tələb olunur, yəni xüsusi ixtisasartırma, peşəkar təlimlər və sertifikatlaşdırma proqramlarının (IPMA, PMI və s.) köməyiylə menecerin kompetensiyasını qaldırmaq lazımdır. Genetik kodların strukturunda elə “bit”lər (xromosomlar) var ki, onlara toxunmaq olmaz. Həmin “bit”lər layihənin genetik kodunda “toxunulmaz genlər” statusunu daşıyır və irsiyyət əlamətlərini təmsil

edir. Ona görə onların dəyişdirilməsi layihənin tam dəyişməsinə gətirib çıxara-cıqdır.



Şəkil 7.3.10. Layihələrin idarə edilməsi metodologiyasında genetik kod təsviri

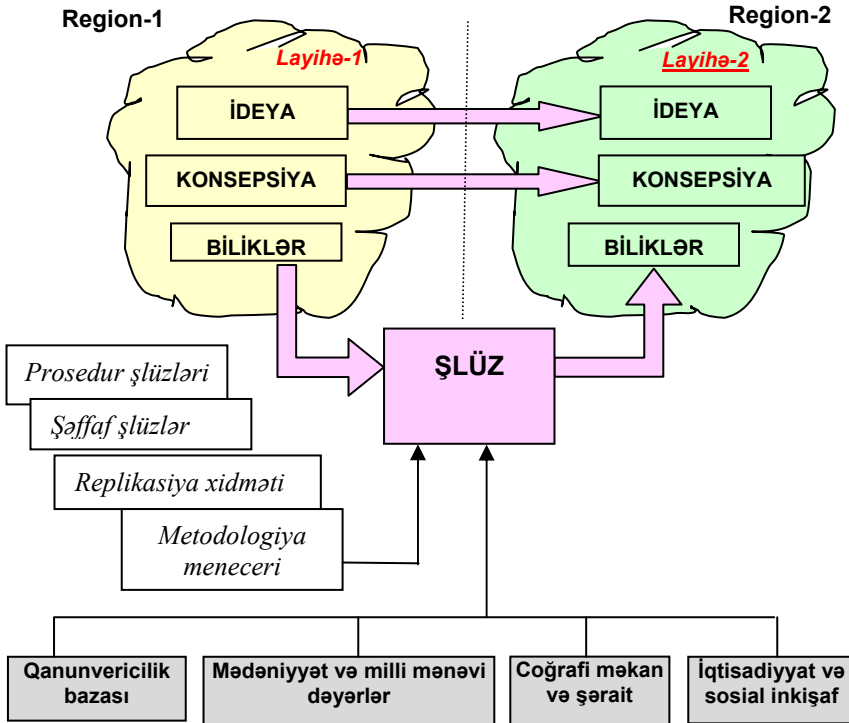
“Münasibət” modeli əsasən daha çox “Oyunlar nəzəriyyəsi”nə əsaslanmışdır. Baxmayaraq ki, “Oyunlar nəzəriyyəsi”ndə rəqib oyunçular bir-birindən asılı olmayan strategiya əsasında oynayır, lakin bizim misalda layihənin bütün iştirakçıları, yəni rəqib oyunçular daxil olmaqla eyni strategiya əsasında fəaliyyət göstərirlər. Bu yanaşma daha çox “Təbiət ilə oyun” nəzəriyyəsinə yaxındır. “Oyunlar nəzəriyyəsi”ndə iki rəqib tərəf olduğu kimi, “Münasibət” modelində də iki tərəf var: layihə və mühit. Oyun prinsipinə əsasən həmişə rəqiblərdən güclü tərəf qələbə qazanır. “Güclü” termininə müxtəlif aspektlərdən baxmaq olar: məsələn, oyunda oyunçulardan rəqib haqqında məlumatı çox olan oyunçu güclü hesab olunaraq qalib gəlir və ya resursu çox olan qalib gəlir və s. Layihələrin idarə edilməsində Layihə-Mühit münasibətində də eyni analoji vəziyyətdir. Yəni layihənin ətraf mühit resursları kifayət qədər olmalıdır ki, layihənin tətbiqi mümkün olsun.

Beləliklə, “Münasibət” modeli Layihə-Mühit arasında münasibətin yaradılmasını, layihənin mühitə və ya əksinə uyğunlaşmasını və s. bu kimi bir sıra faktorların qiymətləndirilməsini təmin edən bir alətdir. Təbii ki, bu kimi modellərin tətbiqi layihə menecerinə layihələrin uğurla idarə edilməsinə və müsbət nəticələrin alınmasına şərait yaradır.

7.3.5. “Şlüz” modeli

Qeyd olunduğu kimi, hər bir layihənin öz predmet sahəsi və ətraf aləmi vardır. Layihənin həm predmet sahəsi, həm də ətraf aləmi özlərinə məxsus şəxsi bilik modelini yaradır. Ətraf mühitin modelində verilmiş predmet sahəsinin məlumatı (tipik strukturlar, qaydalar, normalar və s.) toplanır. Nəticədə, istənilən layihədə bir neçə bilik modeli formalaşır və bu modelin metodologiya əsasında formalaşan strukturu var. Lakin layihələrin idarə edilməsi ilə bağlı yeni tələblər məlumatların konsolidasiya edilməsini tələb edir.

Bu səbəbdən layihələrin idarə olunması metodologiyasında biliklərin transferi və onlardan yararlanaraq layihələrin uğurla başa çatdırılması məqsədilə müəllif tərəfindən innovasiya metodu sayılan “Şlüz” modeli təklif olunur. Bu modelin mahiyyəti ondan ibarətdir ki, layihənin bütün istiqamətləri üzrə formalaşan biliklərdən digər bu tipli layihənin planlaşdırılmasında və idarə olunmasında “Ən yaxşı təcrübə” kimi istifadə etməkdir. “Şlüz” modeli mürəkkəb texnologiyaya malikdir və onun strukturu şəkil.7.3.11-də göstərilmişdir.



Şəkil 7.3.11. “Şlüz” modeli

Şəkildən göründüyü kimi, “Şlüz” modelinin əsas mahiyyəti biliklərin bir layihədən digər layihəyə ötürülməsi ilə bağlıdır. Məsələn, hər hansı bir regionda müəyyən bir layihə həyata keçirilmiş və uğurla başa çatdırılaraq arzuolunan nəticələr əldə edilmişdir. (Şəkil 7.3.11-də Region-1, Layihə-1). Bu layihənin ideyasından başlayaraq son mərhələsinə kimi bütün işlər planlaşdırılmış, resurslar təyin edilmiş, risklər müəyyənləşdirilmiş və ümumiyyətlə, layihə məqsədinə çatmaq üçün bütün nəzərdə tutulan məsələlər sənədlərdə öz əksini tapmışdır. Bu sənədlər toplusu “Layihənin biliklər bazası”nı formalaşdırır. Qeyd etmək lazımdır ki, müasir dövrdə layihələr üzrə mövcud olan biliklər bazası çox dəyərli və ən qiymətli bir resurs hesab olunur. Region-1-də həyata keçirilən layihənin digər regionda (Region-2) da həyata keçirilməsi sifarişçi tərəfindən layihə meneceri qarşısında qaldırılır. Bu zaman “Şlüz” modelinə əsasən, layihənin “İdeyası” və “Konsepsiyası” eyniliklə Region-2-yə keçirilir, lakin onun “Biliklər bazası” isə xüsusi şlüz vasitəsilə digər məkana transfer olur. Bu biliklər köçürülən zaman “Şlüz” modelinə əsasən 4 (dörd) əsas süzgecdən keçirilir: Qanunvericilik bazası; Mədəniyyət və milli-mənəvi dəyərlər; Coğrafi məkan və şərait; İqtisadiyyat və sosial inkişaf.

Bu süzgeclərin hər biri layihənin idarə edilməsində mühüm rol oynayır:

- 1) Qanunvericilik bazası: Yeni layihənin həyata keçiriləcəyi regionun müxtəlif qanunvericilik bazasına malik olması bu layihənin uğursuzluğuna səbəb ola bilər. Məsələn, Yaponiyada elektron xidmətlərlə bağlı həyata keçirilən çox uğurlu bir layihə digər ölkədə həyata keçirilərkən həmin ölkənin qanunvericilik bazasına əsasən müəyyən məhdudiyyətlərin tətbiqini tələb edir. Nəticədə, layihənin bu regionda tətbiqi Yaponiyada alınan nəticələri verməyə bilər.
- 2) Mədəniyyət və milli-mənəvi dəyərlər: Yeni regionda həyata keçirilən layihə başqa bir regionda uğurla reallaşdırılan layihədən fərqli olaraq ətraf mühit tərəfindən qəbul edilməməsi uğursuzluqla nəticələnə bilər. Məsələn, Avropa ölkələrində musiqi festivalının təşkili ilə bağlı uğurla həyata keçirilən layihə milli və Şərq adət-ənənələrinə görə Şərq ölkələrinin hər hansı birində uğursuzluğa düşə bilər.
- 3) Coğrafi məkan və şərait: “Ən yaxşı təcrübə” kimi seçilmiş “Biliklər bazası” əsasında həyata keçirilən yeni layihə yerləşdiyi coğrafi mövqeyə və şəraitə uyğunlaşmadığı üçün uğursuz ola bilər. Məsələn, Sinqapurda ticarətin sadələşdirilməsi üzrə həyata keçirilən layihə dənizə çıxışı olmayan ölkələrdə uğursuzluqla nəticələnə bilər. Burada ticarətin asanlaş-

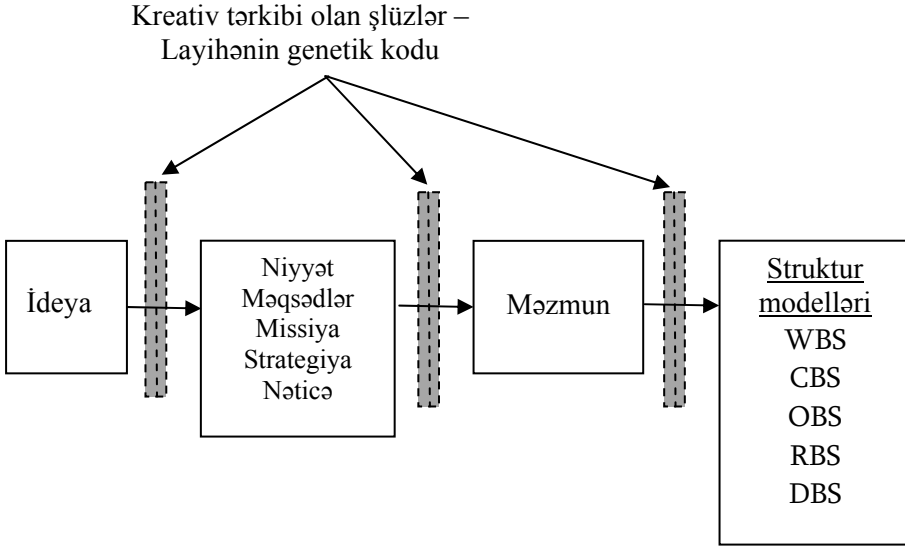
dırılması üçün əsasən dəniz ticarət zəncirinin idarə olunması nəzərdə tutulmuşdusa, yalnız quru sərhədlərə malik olan ölkələrdə bu layihə öz effektivliyini itirmiş olacaq. Digər bir misal olaraq, eyni dizayna və memarlıq üslubuna malik olan şüşə örtüklü binaların küləksiz və toz olmayan yerlərdə saxlanması daha ucuz başa gəlir, nəinki küləkli və tozlu yerlərdə.

- 4) İqtisadiyyat və sosial inkişaf: Layihələr, adətən ətraf mühitdə müsbət düzəlişlərin həyata keçirilməsinə yönəlmişdir. Lakin ətraf mühitin iqtisadi göstəriciləri bəzi layihələr üçün önəmli faktor kimi qiymətləndirilir və bu səbəbdən iqtisadi cəhətdən güclü olan bir dövlətdə həyata keçirilən layihə dəyərindən asılı olmayaraq iqtisadi göstəriciləri aşağı olan dövlətdə uğursuz nəticə verə bilər. Adətən bu tipli layihələrə xarici donorlar tərəfindən maliyyələşən layihələr aiddir. Bu tipli layihələrin uğursuzluğu onun məhsulunun həyat yolunun rəqabətə dözümlülük dərəcəsinin aşağı olması ilə izah edilir. Məsələn, Amerikada tikilib və iş adamlarına saat hesabı kirayə verilən ofis binaları digər ölkədə tikildəndən sonra həmin dövlətin zəif iqtisadiyyatı tələb olunan müştəri sayını təmin edə bilmir və nəticədə layihə səmərəsiz olaraq qalır.

“Şlüz” modelində istifadə olunan şlüzlər layihələrin genetikasından asılı olaraq bir neçə növə bölünür:

- 1) Şəffaf şlüzlər: Bu şlüz növündə biliklərin başqa formatda saxlanmasına baxmayaraq, xüsusi süzgeçlər vasitəsilə asanlıqla digər layihələrə köçürülə bilər. Başqa sözlə, əgər bəzi bilik modellərində xüsusi drayver-filtr varsa, onda oradakı məlumatı şəffaf şlüzlərin köməyi ilə əldə etmək olar. Bu şlüzlər digər formatlı məlumatlara şəffaf girişi təmin edir. Şəffaf şlüzlərin formatı konkret predmet sahəsinin metodologiyası ilə müəyyən edilir. Bu növ şlüz, adətən genetik əməliyyatlı inkişaf proqramlarının klonlaşdırılması zamanı işləyir.
- 2) Prosedur şlüzləri: Digər prosedurların çağırılması və işə salınmasını təmin edən modeldir.
- 3) Metodologiya meneceri: Bu şlüzün əsas təyinatı digər formatlı biliklərin xüsusi metodologiya əsasında istifadə olunan innovasiya alətləri vasitəsilə sistemin girişinə verilməsini təmin etməkdir.
- 4) Replikasiya xidməti: Bu şlüz öz formatından digər formatlı məlumat bazasına replikasiyanı təmin edən alətdir.

Şlüzlər həm stasionar, həm də qeyri-stasionar (layihələrin idarə edilməsi üzrə yerli və virtual ofislər) konfigurasiyada olur. Layihənin hazırlanması prosesində yaranan istənilən ideya layihələrin genetik kodu əsasında formalaşmış şlüzlər vasitəsilə layihənin strukturuna çevrilir. (Şəkil 7.3.12).



Şəkil 7.3.12. Layihənin inisializasiyası üzrə şlüzün strukturu

Bu şlüzlər vasitəsilə ideya arzu və niyyətə çevrilir, o da özünə layihənin məqsədini, missiyasını, strategiyasını və nəticəsini daxil edir. Öz növbəsində, “niyyət” layihənin “məzmununu” formalaşdırmaq üçün genetik kod əsaslı şlüzdən keçir və müvafiq struktur seçərək bu layihənin məzmununu təsvir edir. Əsas məsələ ondan ibarətdir ki, layihə xərclər, resurslar, işlər və s. bu kimi digər idarə edilən parametrlərlə bağlı struktur modellərə malik olmalıdır. Şlüzün köməyiylə buna bənzər modelləri əldə etmək üçün layihənin hər predmet sahəsi üçün struktur formalaşır. Bunun nəticəsində layihənin struktur modellərini alırıq. Layihənin genetik xüsusiyyətlərindən asılı olaraq, şlüzlər iki rejimdə işləyir:

- *Modifikasiya*: Bu rejimdə bilik modellərinin strukturu yenidən təşkil edilir. Modifikasiya rejimində işləyən şlüzlərdə müəyyən struktura malik bilik modelləri şlüzə daxil olur. Şlüzün tipi müəyyənləşdirilir və bundan sonra bilik modeli öz strukturunu ləğv edir və bu biliklər əsa-

sında yeni struktur formalaşır, yəni yeni biliklər əsasında strukturu modifikasiya edir.

- *Süzmək və ya Filtrasiya.* Bu rejimdə bilik elementləri seçilir. Bu zaman biliklər şlüz vasitəsilə filtrasiya edilir və layihələrin idarə edilməsi sisteminə daxil olur. Bu rejimdə şlüz aktiv və ya passiv vəziyyətlərdə ola bilər. Aktiv vəziyyətdə şlüz lazımi model elementlərini əlavə edir və nəticədə biliklərin filtrasiya edilmiş modeli formalaşır. Passiv vəziyyətdə isə şlüz lazımsız bilik elementlərini süzgəcdən buraxmır və xaric edir. Bununla da filtr “lazımsız elementlər”i buraxmamaq vəzifəsini yerinə yetirir və bununla da tələb olunan struktura malik bilik modeli əldə edilir.

Transfer texnologiya modelinin iki forması mövcuddur: daxili transfer və xarici transfer. Biliklər bazası genetik model üzrə qurulmuş təşkilatların inkişafı proqramlarının idarəsində mühüm önəm daşıyır və əsas komponentlərdən biri hesab edilir. Çünki bu bölmədə bilik dedikdə, layihələr haqqında məlumatların saxlanıldığı və sonrakı emalı, həmçinin layihə idarə olunması metodologiyasının formalaşdığı universal struktur nəzərdə tutulur. Biliklər kompetensiya mərkəzində yığılır və layihələrin təbiətindən asılı olaraq sahələrə bölünür. Biliklər kompetensiya mərkəzində altı kateqoriyaya bölünür:

- proqramların idarə edilməsində strateji mənbə olan qiymətli biliklər;
- yeni məhsulun işlənilib hazırlanması üzrə texnoloji dəyişikliklərə yönəlməmiş biliklər;
- yalnız ayrı-ayrı layihələrə məxsus olan və qeyri-formallaşmış biliklərdən formallaşmış biliklərə çevrilmiş biliklər;
- standartlar üzrə biliklər;
- tarix, mədəni və irsi təsəvvürlər üzrə fərdi biliklər;
- təşkilati biliklər.

NƏTİCƏ

Beləliklə, tədqiqatlar və araşdırmalar nəticəsində əldə edilmiş ümumi nəticələr belə bir qənaətə gəlməyə imkan verir:

- 1) Canlı aləmlə analogiya üzrə qurulmuş genetik məlumat əsasında yaranan layihələrin modelləşdirilməsinə dair təklif olunan yanaşma toplanmış təcrübələrin istifadəsinə və layihələrin həyata keçməsi ilə bağlı qərarların vaxtılı-vaxtında qəbul edilməsinə imkan verir.

- 2) Layihənin genetik kodunun strukturu və onun formalaşmasının prinsipi layihə məhsulunun ilkin təsəvvürünü və ya “görünüşünü”, onun nəticəsini və həyata keçirilməsi prosesini müəyyən edir. Bu, struktur təşkilatın texnoloji yetkinliyi ilə sıx bağlıdır.
- 3) Proqramların və layihələrin idarə olunmasında genetik yanaşma üzrə terminoloji anlayışlar: layihənin genetik modeli, fenotip, gen, xromosom, layihənin genetik kodu (genotip), genetik alqoritm, klonlaşdırma, cütləşdirmə, mutasiya, layihənin fitnes funksiyası, ikili sarmalı, irsiyyət, dəyişkənlik, böyümə (inkişafətmə) xəstəliyi, təşkilati patologiya və s. ilk dəfə olaraq elmi araşdırmalar meydanında səslənməsi layihə menecerlərinin düşüncələrində və yanaşmalarında müəyyən dəyişikliklərə səbəb olacaqdır.
- 4) Layihələrin genetik kodu əsasında idarə olunmasında innovasiya texnologiyaları modellərinə “STAR” adı verilmişdir və aşağıdakılar daxildir:
 - “Piramida” modeli: Layihənin ilkin mərhələsində müvəffəqiyyəti müəyyənləşdirən model.
 - “Linza” modeli: Layihənin və onun məhsulunun “görünüşünü” formalaşdıran model.
 - “Münasibət” modeli: Layihənin və onun ətrafının qarşılıqlı münasibət parametrlərini müəyyən edən model.
 - “Bermud” modeli: Vaxt, büdcə və keyfiyyət meyarları balansını nəzərə alaraq layihələrin idarə edilməsi strategiyasını müəyyənləşdirən model.
 - “Şlüz” modeli: Layihələrin və proqramların idarə edilməsində biliklərin transferi modeli.

Müəllif tərəfindən irəli sürülən genetik modellər bir çox həyati əhəmiyyətli layihələrin idarə olunmasında tətbiq edilmiş və nəticələrin iqtisadi effektivliyi diqqət çəkmişdir. Bunlardan bir neçəsini misal göstərmək olar:

- Çernobl AES-in qəzaya uğramış 4-cü blokunun bağlanması üzrə layihələrin idarə edilməsi metodologiyasının tətbiqi altlayihəsi;
- Ali və orta ixtisas məktəblərinə test üsulu ilə qəbul texnologiyasının işlənilməsi və tətbiqi;
- “Seçkilər” – Dövlət Avtomatlaşdırılmış İnformasiya Sistemi layihəsinin işlənilməsi və tətbiqi;
- Heydər Əliyev adına Müasir Təhsil Kompleksi layihəsinin idarə olunması;
- Dövlət Qulluqçuları üzrə Vahid Məlumat Sisteminin işlənilməsi və tətbiqi;

- Layihələrin idarə edilməsi Beynəlxalq Assosiasiyası (İPMA) standartlarının Azərbaycan Respublikasında tətbiqi;
- Layihələrin idarə olunması üzrə beynəlxalq sertifikatlaşdırma proqramının işlənilməsi və regionda (Türkiyə, Gürcüstan, Qazaxıstan və b.) tətbiqi;
- Kiçik və orta biznes sektorları üçün beynəlxalq standartlara uyğun layihə menecerlərinin hazırlanması üzrə sertifikatlaşdırma proqramının işlənilməsi və tətbiqi;
- Keyfiyyətin idarə edilməsi üzrə mütəxəssislərin Avropa Keyfiyyət Assosiasiyasının standartları üzrə sertifikatlaşdırma proqramının işlənilməsi və tətbiqi;
- Azərbaycan Respublikasının ali məktəblərində layihələrin idarə edilməsi üzrə mütəxəssislərin hazırlanması metodologiyasının işlənilməsi və tətbiqi;
- Məktəbəqədər və orta məktəbin I-V sinif şagirdləri üçün “İnformatika” fənninin tədis metodikasının və dərsliklərin işlənilməsi, çap edilməsi və tətbiqi;
- Gömrük sahəsində Vahid Avtomatlaşdırılmış İdarəetmə Sisteminin işlənilməsi və tətbiqi;
- Ticarətin asanlaşdırılmasında kağızsız texnologiya sistemlərinin işlənilməsi və tətbiqi;
- Müəssisələrin resurslarının idarə olunması (ERP) avtomatlaşdırılmış idarəetmə sisteminin işlənilməsi və tətbiqi.

VIII fəsil

LAYİHƏLƏRİN İDARƏ EDİLMƏSİ ÜZRƏ ƏSAS BİLİKLƏRİN İCMALI

8.1. Ümumi anlayışlar

Layihələrin idarə edilməsi peşəsi qlobal peşəyə çevrilib. Layihə meneceri peşəsi sürətlə inkişaf edir. Təşkilatlar tez-tez təşkilati, regional, milli və beynəlxalq sərhədləri aşan layihələr, proqramlar və portfellərdə iştirak edir. Onlar layihələr çərçivəsində daha sıx inteqrasiya və uzunmüddətli faydalara xüsusi diqqət ayırmaqla yeni fəaliyyət istiqamətlərinin həyata keçirilməsində imkanlarını genişləndirirlər.

Layihə, proqram və layihə portfellərinin idarə olunması standartlarının inkişafı layihə menecmentinin peşə fəaliyyəti növü kimi qlobal inkişaf tendensiyalarının təsiri altında formalaşır. İnkişaf etmiş ölkələrin biznesi biliklərin idarə olunması ilə yanaşı, fərdlərin, komandalарın və təşkilatların kompetensiyalarının yaradıcılıq, kreativlik əsasında inkişafına və peşə fəaliyyəti kimi bu sahədə müasir elmi nailiyyətlərin tətbiqinə getdikcə daha çox meyil göstərilir. İnformasiya texnologiyalarının inkişafı və təsiri nəticəsində layihələrin idarə olunmasının sistem paradiqması kompetensiyaların inkişafı, dəyərlərin yaradılması, miqrasiyası konsepsiyaları və innovasiyalarda tədricən mühüm yer tutur.

İnsan fəaliyyətinin ən müxtəlif sahələrində qloballaşma kompetensiyalı yanaşmanı aktuallaşdırır və layihə idarəçiliyi konsepsiyasını inkişaf etdirir. Bu səbəbdən kompetensiya modelləri layihələr və proqramların idarə olunması əsasında qlobal inkişafda geniş yayılır. Azərbaycan da digər inkişaf etmiş ölkələr kimi, ali təhsil müəssisələri, fərdlər, komandalар və təşkilatlar layihə və proqram menecerlərinin kompetensiyasını artırmağa xüsusi əhəmiyyət verir. Bu missiyanı ölkəmizdə Layihələrin İdarə Edilməsi Azərbaycan Assosiasiyası (AzPMA) həyata keçirməkdədir. Bu missiyanın müəllifi Layihələrin İdarə Edilməsi Beynəlxalq Assosiasiyası (IPMA) və onun milli assosiasiyalarıdır. IPMA-nın təşəbbüsü ilə formalaşan layihələrin, proqramların və portfellərin idarə edilməsi üçün fərdi kompetensiyalar üzrə əsas biliklər onun nəşri

olan “ICB-beynəlxalq standartlar”da öz əksini tapmış və milli assosiasiyalar vasitəsilə dünyanın 72 ölkəsində öyrənilməkdədir.

Layihə mühitində kompetensiyalar birdən çox əsas kompetensiya indikatorlarını özündə birləşdirən 29 kompetensiya elementinə ayrılıb.

Layihə və proqramların idarə edilməsi müvəqqəti fəaliyyət olduğu bir vaxtda, portfelin idarə edilməsi daimi prosesdir. ICB-də təqdim edilmiş kompetensiyalar layihələr, proqramlar və portfellərə uyğun olaraq strukturlaşdırılıb.

Beynəlxalq standartlara görə layihələrin idarə edilməsi üzrə biliklər 29 kompetensiya elementinə bölünərək üç qrupda cəmləşdirilib:

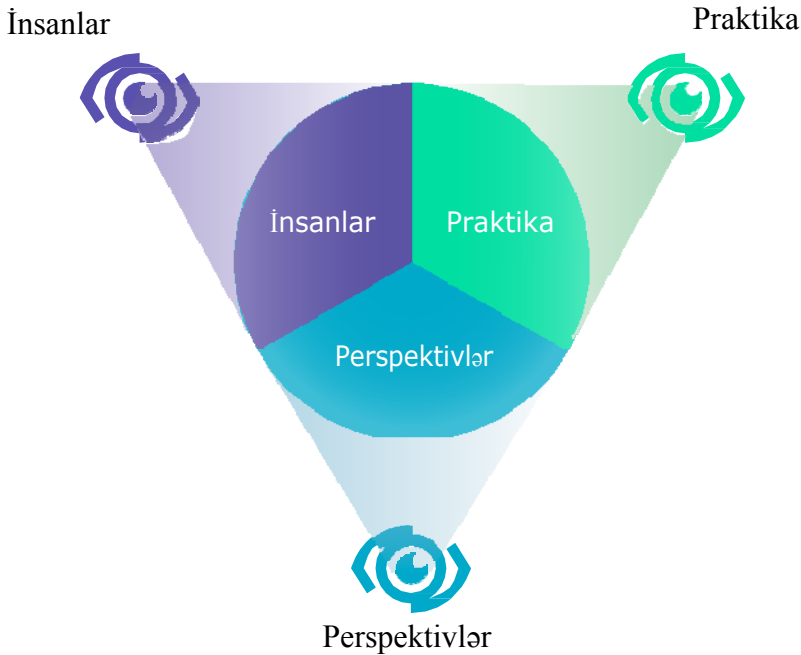
- “İnsanlar” sahəsinin kompetensiyaları (10 element). Layihələrin, proqramların və portfellerin idarə edilməsində iştirak və ya rəhbərlik üçün tələb olunan şəxsi və şəxsiyyətlərarası kompetensiyaları müəyyənləşdirirlər;
- “Praktik” sahəsinin kompetensiyaları (14 element). Layihə, proqram və layihələr portfellerinin uğurla həyata keçirilməsi üçün istifadə edilən metodlar, alətlər və texnikaları təsvir edir.
- “Perspektiv” sahəsinin kompetensiyaları (5 element). Layihələr, proqramlar və layihə portfelleri daxilində və onların hüdudlarından kənarında naviqator qismində xidmət edən kontekstual bilikləri müəyyənləşdirir. Şəxslərin ətraf mühitlə qarşılıqlı əlaqələrini təmin edən metodlar, alətlər və texnikalar təsvir edilir, həmçinin insanlar, təşkilatlar və birliklərin həyata keçirdiyi layihələr, proqramlar və layihələr portfellerin zəruriliyini əsaslandırır.

Kompetensiyaların əsas indikatorları (KCIs) və onların ölçülməsi. Hər bir kompetensiya sahəsinə məxsus olan kompetensiya elementləri (CEs) mövcuddur. Kompetensiya elementləri bu elementlərin mənimsənilməsi üçün zəruri olan bilik və vərdislər siyahısından ibarətdir. Əsas kompetensiya göstəriciləri kompetensiya sahələri üzrə layihə, proqramlar və layihə portfellerinin idarə edilməsinin uğurla həyata keçirilməsini müəyyənləşdirir. Kompetensiya elementlərinin təfərrüatlı strukturlarını nəzərdən keçirək:

Layihə, proqram və layihələr portfeli.

- Layihə – müəyyən edilmiş keyfiyyət tələbləri və standartlarına uyğun olan nadir məhsul və nəticələrə nail olmaq məqsədilə məhdud vaxt və xərclər çərçivəsində görülən işlər çoxluğudur. Bir qayda olaraq layihələrin idarə edilməsi üçün komanda üzvlərinin hamısı, yəni layihə menecerinin köməkçisi daxil olmaqla layihə menecerinin özünədək bütün la-

- yihə iştirakçıları layihənin idarə edilməsi prosesində iştirak etməlidirlər.
- Proqram strateji məqsədə nail olmaq üçün həyata keçirilir. Proqram strateji məqsədə çatmaq üçün fəaliyyət sahəsində mühüm dəyişiklikləri həyata keçirən layihələr kompleksindən ibarətdir. Bir qayda olaraq proqramın idarə edilməsinə layihənin aparıcı meneceri, yaxud layihə direktoru cəlb olunur.
 - Portfel – nəzarət, koordinasiya və optimallaşdırma məqsədilə birləşdirilmiş, lakin bir-birilə əlaqəsi olmayan layihələr və proqramlar toplusudur. Portfel layihələrində təşkilatın strateji məqsədlərinə nail olmaq üçün əsas meyar kimi risklərin azaldılması qeyd olunur. Portfeli idarə edən məsul şəxs tərəfindən təşkilatın rəhbərliyi portfelə daxil olan layihələr, onların həllinə yönəlmiş problemlər və onların həll variantları barədə məlumatlandırılmalıdır. Bu, onlara faktiki olaraq informasiya əsasında qərar qəbul etməyə imkan yaradır.



Şəkil 8.1.1. Kompetensiya sahələri

Kompetensiyalar üzrə biliklər məcmusu (ICB®) layihənin uğurla həyata keçirilməsi üçün müvafiq şəxslərə lazım olan biliklərin tam toplusudur. (Şəkil 8.1.1). Bu model bütün sektor və sahələrdə tətbiq oluna bilər. Lakin nəzərə al-

maq lazımdır ki, bu biliklər toplusunda konkret metodologiya, metod və alətlər haqqında məlumatlar təsvir edilmir. Müvafiq metod və alətlər təşkilat tərəfindən müəyyənləşdirilə və layihə meneceri isə vəziyyətdən asılı olaraq bu və ya digər metodologiyadan, metoddan və alətlərdən layihələrin idarə edilməsi prosesində istifadə edilməsinə üstünlük verə bilər.

Əlbəttə, layihənin uğurla həyata keçirilməsi məqsədilə lazım olan müxtəlif kompetensiya elementlərinin ayrı-ayrılıqda “çəkisi” layihənin (məsələn, İT layihələr, istehsalat, tədqiqatlar və inkişaf) tipindən və fəaliyyət sahəsindən (məsələn, inşaat, biznes xidmətləri və hökumət) asılı olaraq dəyişir. Buna baxmayaraq, bütün kompetensiya elementləri hər bir layihədə aktualdır.

Layihələrin idarə edilməsi

Layihələrin tətbiqi və onların düzgün idarə edilməsi layihə təşkilatının dəyərlərinə müsbət təsir etməklə hədəfə çatdırılmasını reallaşdıran üsullardan biridir. Təşkilatın dəyərlər hədəfinə çatdırılmasının bir çox üsulu vardır, lakin layihələr konkret tapşırıqların həllinə yönəltdiyi üçün mövcud problemlərin həlli daha çox üstünlüyə malik olur. Məsələn, hər hansı prosesə nəzarət, biznes prosesinin öyrənilməsi, peşəkar biliklərin artırılması və s.

Layihələr əvvəlcədən müəyyən edilmiş məhdud vaxt, büdcə və keyfiyyət standartları çərçivəsində konkret tapşırıqları həyata keçirməklə istehsal etdiyi nadir məhsulun təşkilatın (mühitin) dəyərlərinə müsbət təsir ilə nəticələnməsini təmin edən müvəqqəti müəssisədir. Hazırda layihələrin idarə edilməsi qabaqcıl təcrübə, müasir yanaşmalar, innovasiya alətləri, sertifikatlaşdırma metod və üsullarına əsaslanan peşəyə çevrilib.

Layihələrin idarə edilməsi məqsədlərə çatmaq üçün müvafiq metodlar, alətlər və kompetensiyaların tətbiqi ilə bağlıdır. Bu, müəyyən proseslərin köməyi ilə həyata keçirilir və layihənin həyat yolunun müxtəlif mərhələlərinin inteqrasiyasını özündə birləşdirir.

Layihənin effektiv idarə edilməsi təşkilatın məqsədlərə çatmasında ehtimalın daha yüksək olmasına, resurslardan səmərəli istifadə edilməsinə, layihənin maraqlı tərəflərinin müxtəlif tələblərinin ödənilməsinə və digər üstünlüklərə səbəb olur.

Kompetensiyaların icmalı

IPMA-nın kompetensiya üzrə “Göz” modeli üç idarəetmə sahəsi ilə bağlı tətbiq oluna bilər: layihələr, proqramlar və layihə portfellerinin idarə edilməsi.

Ümumi modelin əsası hər bir insanın layihələrin uğurla idarə edilməsi üçün konkret kompetensiyalar toplusuna malik olması ilə bağlıdır. İnsanlar layihələrin konteksti ilə bağlı olan perspektiv kompetensiyalarına, şəxsi və sosial mövzulara aid olan insan kompetensiyalarına və layihənin idarə edilməsində konkret praktika kompetensiyalarına malik olmalıdırlar.

8.2. Perspektiv

Kompetensiyaların “perspektiv” sahəsi beş kompetensiya elementini müəyyənləşdirir:

- strategiya;
- rəhbərlik, struktur və proseslər;
- uyğunluq, standartlar və qaydalar;
- hakimiyyət və maraqlar;
- mədəniyyət və dəyərlər.

8.2.1. Strategiya

Strategiya layihə məqsədlərinin rəsmi açıqlanmasını və əsaslandırılmasını, həmçinin təşkilatın uzunmüddətli məqsədləri üçün planların həyata keçirilməsini təsvir edir. Strategiya layihələri, proqramları və layihə portfellerini idarə etmək üçün idarəetmə prosesinin perspektivini görməyə imkan verən prosedür ilə bağlıdır. Strategiya idarəetmə sisteminin effektivliyini müəyyənləşdirir, strateji idarəetmə intizamı yaradır və təşkilatın missiyası və dayanıqlığı ilə yüksək korrelyasiyanı təmin edir. Strateji idarəetmə intizamı aşağıdakı strateji məqsədlərə bölünür:

- təşkilati mədəniyyət, biznes proseslərdə müsbət dəyişikliklərə nail olmaq;
- razılaşdırılmış strateji məqsədlər yaratmaq;
- resursları ayırmaq və təsnifatlaşdırmaq;
- rəhbərliyi strateji məqsədlər üçün dəyişikliklərin zəruriliyi barədə məlumatlandırmaq;
- daim təkmilləşdirməni stimullaşdırmaq.

Strateji planlar orta və qısamüddətli strategiyaları və uzunmüddətli gələcəyi əhatə edir, həmçinin təşkilatın missiyası keyfiyyət siyasəti və korporativ dəyərləri ilə qarşılıqlı əlaqədə olmalıdır. Strategiya layihələr portfelində layihələr

və proqramların prioritetliyini müəyyənləşdirir. Strategiya, eyni zamanda təşkilatın baxışları və missiyasını layihənin məqsədləri və proqramın faydaları ilə əlaqələndirməlidir.

Strategiya əsasında insanlara strateji məqsədlərin idarə olunmasının balanslaşdırılmış göstəricilər sistemi, istehsalat matrisi, ekoloji təhlillər və s. bu kimi müxtəlif modellərin tətbiq edilməsinə şərait yaranır. Beləliklə, hər bir layihə təşkilatın dayanıqlığını təmin etmək məqsədilə Kritik uğur amilləri (KUA) (burada “kritik” sözü “böhran” mənasında düşünülür) və Əsas effektivlik göstəriciləri (ƏEG) parametrləri vasitəsilə idarə olunur.

Strategiyada əsas kompetensiya indikatorları aşağıdakılardır:

- a) Təşkilatın missiyası və baxışlarının əlaqəsi: Məsul şəxslər və fərdlər təşkilatın missiyası, baxışları və strategiyasını layihəyə müvafiq olaraq bilir, onları təsvir edir və uyğunlaşdırır. Məsul şəxslər hər zaman layihənin məqsədlərinin təşkilatın missiyası, keyfiyyət siyasəti və dəyərləri ilə üst-üstə düşməsinə nəzarət etməlidir. Layihənin faydaları və təşkilatın məqsədləri arasında münasibətlər qeyri-müəyyən olarsa, onda məsul şəxslər məqsəd ilə bağlı strateji sənədlərin yoxlamalarını həyata keçirməlidirlər. Adətən inteqrasiya kritik uğur amilləri, uğur meyarları, əsas effektivlik göstəriciləri və s. kimi formal alətlərin əsasında diaqnostika və nəzarət sistemlərindən istifadə etməklə həyata keçirilir.
- b) İdentifikasiya və təşkilatın strategiyasına təsiretmə imkanları: Məsul şəxslər strategiyanın yaradılması prosesləri haqqında məlumatlıdırlar. Buna baxmayaraq, nəzərdə tutulmuş strategiyalar ətraf mühitin daimi dəyişməsi, yeni risklərin və imkanların yaranması ilə bağlı olaraq çox vaxt həyata keçirilmir. Beləliklə, məsul şəxs təkcə öncədən müəyyənləşdirilmiş strateji məqsədləri deyil, həm də həmin məqsədlərə çatmağın alət və metodlarını, o cümlədən zəruri təkmilləşdirmə işlərini həyata keçirmək üçün idarə heyətinə təsir üsullarını bilməlidir. Bu amillər interaktiv nəzarət sistemləri və mərkəzləşdirilmiş formada idarə edilir.
- c) Təşkilatın hüquqi bazasının işlənilməsi və təminatı: Məsul şəxs layihənin nail olacağı biznes faydalar da daxil olmaqla, layihənin zərurətini əsaslandırın rəsmi sənəd təqdim etməlidir. Bu əsaslandırmada, həmçinin layihənin inteqrasiya aspektləri izah edilməli və onun tətbiqi nəticəsində əldə olunan uğur və faydalar öz əksini tapmalıdır. Şəxs tərəfindən rahat təsvir olunan, daim yenilənmə imkanı olan və həyata keçirilməsi mümkün olan layihənin sənədləri təqdim olunmalıdır. Layihə sənədi mücərrəd və for-

mal olmamalıdır. Bundan başqa, məsul şəxs konfigurasiyaya daim nəzarət və idarə etməli, layihənin köhnəlmiş və ya tələb olunandan artıq elementlərə malik olub-olmadığını yoxlamalı və layihənin, hətta dayandırılması tələb olunarsa belə, düzgün qərarlar qəbul etməlidir.

- d) Kritik uğur amillərinin (KUA) müəyyənləşdirilməsi, qiymətləndirilməsi və nəzərdən keçirilməsi: Məsul şəxs layihə ilə birbaşa bağlı olan Kritik uğur amillərini (KUA) və prioritetləri müəyyən etmək iqtidarındadır. Bundan başqa, KUA layihənin təşkil edilməsi məsələləri ilə də birbaşa bağlıdır. Buna görə də layihədə uğurlu nəticələr əldə etmək üçün təşkilat strateji məqsədləri, taktiki və əməliyyat hədəflərini həyata keçirir. Məsul şəxs həm rəsmi, həm də qeyri-rəsmi kontekstual amilləri, həmçinin bu göstəricilərin layihənin son nəticəsinə təsirini müəyyən etməlidir. Uğur meyarı kimi kontekstual amillər layihənin inkişaf dinamikasından asılı olaraq dəyişə bilər. Həm layihənin daxilində, həm də xaricində baş verən kadr dəyişiklikləri belə, bu amillərə təsir göstərə bilər. Bu səbəbdən məsul şəxs mütəmadi olaraq KUA-nın aktuallığını yoxlamalı və qiymətləndirməli, eyni zamanda zərurət olduğu təqdirdə, layihənin vaxtından əvvəl başa çatması ilə nəticələnsə belə, müvafiq qaydalara dəyişikliklər etməlidir.
- e) Əsas effektivlik göstəricilərinin (ƏEG) müəyyənləşdirilməsi, qiymətləndirilməsi və nəzərdən keçirilməsi: İnsan hər bir KUA üçün səmərəlilik indikatorları hesab edilən Əsas effektivlik göstəricilərini (ƏEG) müəyyən etməli və onları idarə etməlidir. ƏEG layihənin strateji idarəetmə sisteminin əsasını təşkil edir və KUA-nın yerinə yetirilməsi, onların ölçülməsi, nəzarət edilməsi və uğurla başa çatması üçün istifadə olunur. Adətən ƏEG təşkilat tərəfindən ilkin olaraq müəyyənləşdirilir və ya ən yaxşı təcrübə kimi digər uğurlu layihələrdən transfer edilir. ƏEG strategiyanın həyata keçirilməsində əsas, həmçinin əlavə nəzərdə tutulmuş tədbirlərdə və idarəetmə zamanı istifadə edilə bilər. ƏEG bütün layihə boyunca həm kontekstual amillər, həm də layihənin özünün dinamikası hesabına dəyişə bilər. Eyni zamanda layihənin həm daxili, həm də xaricində baş verən kadr dəyişiklikləri də bu göstəricilərə təsir göstərə bilər. Bu görə məsul şəxs əsas effektivlik göstəricilərinin aktuallığını daim nəzarətdə saxlamalı, mütəmadi olaraq yoxlamalı və qiymətləndirməli, eyni zamanda zərurət yarandığı halda müvafiq dəyişikliklər etməlidir. ƏEG-yə motivasiya, komanda daxilində kommunikasiya, komanda üzvlərinin inkişafı və s. kimi strateji məqsədləri əks etdirən “yumşaq” aspektlər daxil olmalıdır. Bun-

dan əlavə, əsas effektivlik göstəriciləri təşkilatın və ümumilikdə cəmiyyətin mədəni dəyərlərinə və adət-ənənələrinə cavab verən, mühitin dəyişmə-sindən asılı olaraq çevik idarəetmə sisteminin (məsələn, qərarların qəbulu, hesabatlıq, resursların idarə olunması və inzibati prosedurlar) fəaliyyətində öz əksini tapmalıdır.

8.2.2. Rəhbərlik, struktur və proseslər

“Rəhbərlik, struktur və proseslər” kompetensiya elementi olaraq təşkilatın layihəyə münasibətini müəyyənləşdirir. Başqa sözlə, burada layihələrə dəstək ideologiyası və onların təşkil olunması, yerinə yetirilməsi və idarə edilməsi, həmçinin təşkilatın müvafiq struktur bölmələri və biznes prosesləri ilə qarşılıqlı fəaliyyətin təşkil olunması kimi prosedurlar müəyyənləşdirilir. Bu kompetensiya elementinin məqsədi təşkilatın rəhbərlik, struktur və proseslər amillərinin layihəyə təsirinin müəyyənləşdirilməsi və onun effektiv idarə edilməsi üçün məsul şəxsə əlavə idarəetmə alətinin təqdim edilməsidir. “Rəhbərlik, struktur və proseslər” kompetensiyası həm təşkilatın müvəqqəti sistemlərini (məsələn, layihələr), həm də onun daimi sistemlərini (məsələn, layihələr portfelinin idarə edilməsi sistemləri, maliyyə və inzibati sistemləri, köməkçi sistemləri, hesabatlıq və qərarların qəbul edilməsi sistemləri, auditor sistemləri) əhatə edir. Bəzən bu sistemlərdən layihənin strateji əsaslandırması üçün əsas amillər kimi istifadə olunur.

Struktur və proseslər istənilən təşkilatın idarə edilməsi sisteminin ayrılmaz tərkib hissələridir. Struktur və proseslərin idarə edilməsi sistemə təşkilatda müəyyən edilmiş dəyərlər, rol və öhdəliklər, proseslər və siyasət kimi faktorlar daxildir. Layihələrin müəyyən edilmiş strukturlar və proseslər çərçivəsində idarə edilməsi üçün ana təşkilatın dinamik inkişafı və onun layihə yönümlü olması əsas faktor kimi tələb olunur. Layihə yönümlü təşkilatların əksəriyyəti müxtəlif idarəetmə strukturuna və yeni layihələrə dəstək proqramlarına malikdir. Bəzi layihələrin tətbiqi təşkilatlarda struktur və proseslərin dəyişdirilməsi ilə nəticələnə bilər. Təşkilatlar tərəfindən insan resursları, maliyyə, informasiya texnologiyaları və s. digər istiqamətlərdə layihələrə dəstək, həmçinin təşkilatda layihələrin idarə edilməsi ofisinin yaradılması (LİO) layihələrə məqsədyönlü dəstəyin nümunəsidir.

Təşkilati strukturlar və biznes proseslərilə bağlı biliklərə yiyələnmək, uğursuz layihələrin tarixini bilmək, onlardan nəticə çıxarmaq, layihə ətrafında baş verən hadisələri təhlil etmək deməkdir. Bu gün ən vacib və dəyərli resurs

məlumat bazasıdır. Məlumat bazasına sahib olmaq uğur mənbəyidir. Layihələrin uğurlu olması üçün strukturlar və proseslər arasında tarazlıq yaratmaq məsul şəxsın əsas vəzifələrindən biridir.

Burada əsas kompetensiya indikatorları aşağıdakılardır:

- a) Layihələrin idarə edilməsi üzrə biliklər və onların həyata keçirilməsi: Məsul şəxs layihənin konsepsiyasını və onun idarəetmə metodologiyasını açıqlayır, eyni zamanda funksional, layihə və matrisa idarəetmə strukturları arasında müqayisəli təhlil aparır və layihəni optimal idarəetmə sistemi əsasında idarə edir. Cavabdeh şəxs layihələrin köməyi ilə idarəetmə sistemini xarakterizə edərək müəyyən prinsiplərə aydınlıq gətirir və eyni zamanda təşkilatda layihəyə dəstək və maraq mühiti yaradır. Digər tərəfdən, məsul şəxs layihə yönümlü təşkilatların yetkinlik dərəcəsinə çatmaq üçün müvafiq konsepsiyanın işlənməsini təmin edir.
- b) Proqramların idarə edilməsi üzrə biliklər və onların həyata keçirilməsi: Əgər layihə proqramın bir hissəsidirsə, məsul şəxs proqram və layihəni əlaqələndirməli və konkret təşkilatda layihələrin idarə edilməsi metodologiyasını müəyyən etməlidir. Layihə və proqram arasında asılılıq, məlumatlar, məqsədlər, nəticələr və s. digər parametrlər təhlil edilməlidir.
- c) Layihə portfellerinin idarə edilməsi üzrə biliklər və onların həyata keçirilməsi: Layihə meneceri xüsusi kompetensiyaya malik olduqda layihə portfellerini idarə etməklə uğur qazana bilər. Digər tərəfdən, fərd layihə portfelleri üzrə meyarları müəyyən etməli, vacib giriş və çıxış məlumatlarını bilməli, eyni zamanda layihələr portfelinə təsir dərəcələrini müəyyənləşdirməlidir. Menecer layihə portfelində müxtəlif məhdudiyətləri aşkar etməli və layihənin resurslarından istifadə edərkən bu məhdudiyətləri nəzərə almalıdır. Menecer layihənin inkişafını təmin etmək məqsədilə müvafiq layihə portfeli ilə əlaqələri yoxlamalı və istiqamətləndirməlidir. Eyni zamanda menecer proqram və layihə portfelinin ümumi koordinasiya prosesində şaquli və üfüqi kommunikasiya əlaqələrindən istifadə etməyi bacarmalıdır.
- d) Layihələrin dəstəklənməsi: Layihəyə lazımi dəstəyi təmin etmək üçün layihə təşkilatında kommunikasiya sistemini mükəmməl qurmaq tələb olunur. Layihəyə dəstək, eyni zamanda görüşlərin təşkili, sənədləşmə, hesabat, planlama və təşkilati işlərdə köməklik kimi funksiyalar daxildir.
- e) Layihə təşkilatlarında qərar qəbulətmə prosesi, hesabatlar və keyfiyyət tələbləri: Layihə portfelinin uğuru təşkilatın vaxtında və düzgün qəbul edil-

miş qərarlardan asılıdır. Hər bir qərar hazırlanmalı, təqdim və qəbul edilməli, müzakirə olunmalı və reallaşdırılmalıdır. Hər bir təşkilatda qərarların qəbulu üçün formal və qeyri-formal prosedur və xüsusi qaydalar mövcuddur. Beləliklə, layihə meneceri qərarların qəbulu prosedurlarını oyrənməli, həmçinin layihə portfelləri və proqramlarını idarə etmək üçün müvafiq kompetensiyaya malik olmalıdır. Layihənin faktiki vəziyyəti haqqında dövrü hesabatların təşkil edilməsi layihənin inkişaf dinamikasını nəzarətdə saxlayır və layihədə marağı olan tərəflərin etibarını daha da gücləndirir. Layihənin maraqlı tərəflərinin hesabatlar ilə bağlı tələbləri, o cümlədən hesabatların tezliyi diqqət mərkəzində olmalıdır. Layihə təşkilatının layihənin keyfiyyətə nəzarət formaları (nəzarət sistemi, layihənin sığortalanması, texniki təminat, mühafizənin təmin olunması və s.) mövcuddur. Layihə meneceri layihənin keyfiyyət ilə bağlı konsepsiyayı hazırlamalı və bu işə komandanın hansı üzvlərinin cəlb olunmasını əvvəlcədən müəyyən etməlidir.

- f) İnsan resurslarının idarə edilməsinin funksiya və proseslərlə əlaqəsi: İnsan resurslarının idarə edilməsi komanda üzvlərinin, daimi və kontrakt əsasında işləyən əməkdaşların sosial, təhsil, əməkhaqqı, etika və s. bu kimi kadr potensialının gücləndirilməsi məsələlərində layihəyə dəstək verir. İnsan resurslarının idarə edilməsi prosesinin düzgün təşkil edilməsi layihənin ümumilikdə keyfiyyətinə müsbət təsir edir.

Layihə meneceri insan resurslarının idarə edilməsi funksiyasını yüksək səviyyədə təşkil etmək məqsədilə təşkilatın müvafiq struktur bölmələri ilə münasibəti düzgün qurmalı və kommunikasiya sistemini daha da möhkəmlətməlidir.

- g) Layihənin maliyyə və nəzarət funksiyası: Maliyyə və nəzarət funksiyası məcburi qaydalar və prosedurların tətbiqi olaraq layihə meneceri üçün uğurlu maliyyələşdirmə prosedurlarının həyata keçirilməsi və maliyyə hesabatlarının nəzarəti üçün böyük əhəmiyyətə malikdir. Məsul şəxs maliyyə sifarişlərini vermək, maliyyə hesabatlarını hazırlamaq, maliyyəni idarə etmək, maliyyə resursları barədə məlumat vermək, xərclərə nəzarət və monitorinq aparmaq kimi müxtəlif funksiyaları yerinə yetirməklə layihənin maliyyə və nəzarət funksiyasını reallaşdırır. Menecer layihə təşkilatının maliyyə siyasətini və maliyyələşmə modellərini (dövlət, şəxsi, subsidiya, kommersiya və s.) mükəmməl araşdırmalıdır.

8.2.3. Uyğunluq, standartlar və qaydalar

Uyğunluq, standartlar və qaydalar kompetensiya elementinin əsas mahiyyəti daxili və xarici tələblərin öyrənilməsi və onların adaptasiya edilməsindən ibarətdir.

Uyğunluq – müəyyənləşdirilən normalara müvafiq qaydada riayət olunması prosesidir. Bu proses tələblərdən asılı olaraq könüllü və ya məcburi xarakter daşıyır.

Standartlar və qaydalar qanunvericilik və normativ sənədlər, müqavilələr, əqli mülkiyyət və patentlər, sağlamlıq, təhlükəsizlik, ətraf mühitin mühafizəsi və eyni zamanda peşəkar standartlar kimi tələblər irəli sürərək layihələrin idarə edilməsi metod və üsullarını təsvir edir. Bu kompetensiya elementi təşkilatda müvafiq standartları tətbiq və idarə etmək, qanunvericiliyin tələblərinə uyğun olaraq həm təşkilatdaxili, həm də bütövlükdə cəmiyyət üçün standart və normaları tənzimləmək və ümumilikdə bu sahələrdə təşkilatda mühiti daha da yaxşılaşdırmaq üçün imkanlar yaradır.

Layihələr yerinə yetirildikcə məhsul (xidmət) əldə olunur və bu zaman layihələr müxtəlif məhdudiyətlər və tələblərlə qarşılaşır. Bu məhdudiyətlər layihənin coğrafi, sosial və peşəkar xüsusiyyətlərindən və onun qanun, standart və qaydaların riayət olunmasını tələb edən xarici mühitindən asılıdır.

Layihəyə başlamazdan əvvəl məsul şəxs layihənin məqsəd və konfigurasiyasının təhlilini aparmalı, ona birbaşa və dolayısı yolla təsir edə biləcək müvafiq qayda və standartları müəyyənləşdirməlidir.

Müvafiq qayda və standartların tətbiqi nəticəsində yaradılan potensial risk və imkanlar nəzərdən keçirilməlidir. Təbii ki, bu standart və qaydaların tətbiqi təşkilatın struktur, proses və daxili idarəetmə mədəniyyətinə təsir göstərəcəkdir.

Layihələrin idarə edilməsi üzrə kompetensiyanın möhkəmlənməsi və daim inkişafı təşkilatın inkişaf strategiyasının bir hissəsi olaraq hər bir komanda üzvünün borcu və vəzifəsidir. Yalnız potensialın gücləndirilməsi ilə təşkilatlarda layihələrin idarə edilməsi mədəniyyətinin formalaşdırılmasına nail olmaq mümkündür. Layihələrin, proqramların və ya layihə portfellerinin idarə edilməsi sahəsində kompetensiyanın inkişaf etdirilməsi təşkilatlarda layihələrin uğurla həyata keçirilməsinə zəmin yaradır və nəticədə təşkilatın davamlı inkişafı təmin edilir.

Kompetensiyanın əsas indikatorları:

- a) Layihənin müvafiq qanunvericiliyə uyğun olmasının müəyyənləşdirilməsi və zəmanəti. Layihələrin idarə edilməsi üzrə məsul şəxs təşkilatın hüquqi

- platformasını və qanunvericilik bazasını mükəmməl təhlil etməli və layihələrin həyata keçirilməsində bu normativ aktlardan istifadə etməlidir. Eyni zamanda məsul şəxs layihə ilə bağlı hüquqi normaları (mülki, cinayət, əmək, intellektual mülkiyyət və s.) və ən mükəmməl təcrübələrin hansı mərhələdə və necə tətbiqi məsələlərinə ciddi riayət etməlidir. Məsul şəxs layihənin qanun çərçivəsində fəaliyyət göstərdiyinə əmin olmalı və layihə daxilində müxtəlif fəaliyyət növlərinin və onlar arasındakı əlaqələrin hüquqi tərəflərini müəyyən etməlidir. Layihə meneceri nəzərdən keçirilməli olan hər hansı bir hüquqi məsələni müvafiq mütəxəssislərlə ümumi müzakirəyə çıxarmalı, onların rəy və təkliflərini qəbul etməli, nəticədə müvafiq qərarların verilməsini reallaşdırmalıdır. Layihə meneceri, həmçinin layihə təşkilatının tələblərini və bu tələblərin necə qarşılanacağını müəyyənləşdirməli və tətbiqi üçün müvafiq prosedurlar təyin etməlidir.
- b) Sağlamlığın, əməyin təhlükəsizliyi və ətraf mühitin mühafizəsi (SƏTƏM) üzrə normaların müəyyənləşdirilməsi və zəmanəti: Layihələrin idarə edilməsi üzrə məsul şəxs sağlamlığın, əməyin təhlükəsizliyi və ətraf mühitin mühafizəsi (SƏTƏM) üzrə hansı qaydaların və normaların layihədə tətbiq olunacağını müəyyənləşdirməlidir. Bundan başqa, məsul şəxs SƏTƏM normalarına dair xüsusi məsləhətləşmələr tələb edən istənilən potensial problemi müəyyənləşdirməlidir. Eyni zamanda layihə meneceri komanda üzvlərinə və layihənin nəticələrindən bəhrələnən tərəflərə SƏTƏM normalarının təsiri haqqında və bununla bağlı tədbirlər planı hazırlamalıdır. Məsul şəxs dayanıqlı inkişafı təmin etmək məqsədilə layihə nəticələrindən faydalanmaq üçün iqtisadi, sosial və ekoloji aspektləri araşdırmalı və balanslaşdırılmış mövqe saxlamalıdır.
- c) Davranış mədəniyyəti və peşəkar qaydalara riayət etmək: Layihələrin idarə edilməsi üzrə məsul şəxs layihənin həyata keçirilməsində müvafiq qaydalarla əhatə olunan peşəkar mühit yaratmalıdır. Hər bir kontekstdə konkret davranış qaydalarından (təsdiqlənmiş etik normalar) və bəzən də qanunla təsbitlənən “ticarət ənənələrindən” istifadə edilməlidir. Nəzərə alınmaq lazımdır ki, bu məsələlər satınalmalar prosedurları ilə birbaşa bağlıdır və layihə üçün yüksək risk yarada bilər.
- d) Layihənin dayanıqlı inkişaf prinsipləri və məqsədlərinin müəyyənləşdirilməsi: Layihənin ətraf mühitə və cəmiyyətə təsiri və mühitin hansı dəyişikliklərə səbəb olacağı təhlil olunmalıdır. Məsul şəxs uğursuzluqla nəticələnən tədbirləri məhdudlaşdırmalı və kompensasiya tədbirlərini geniş-

ləndirərək təşkilat və cəmiyyətdə dayanıqlı inkişaf prinsiplərini və qaydaları müəyyən etməlidir. Məsul şəxs ətraf mühitdə onların tələbləri, ekomühiti və iqtisadiyyatı arasında bir balans yaratmalıdır. Qeyd etmək lazımdır ki, dayanıqlı aspektlər, tədbirlər və yanaşmalar layihə mühitinin və mədəniyyətinin müxtəlifliyindən asılı olaraq dəyişir və müxtəlifdir.

- e) Standartların və alətlərin hazırlanması, istifadəsi və qiymətləndirilməsi: Layihə meneceri ən yaxşı peşə standartlarını nəzərə almalı və bu standartlardan layihələrin idarə edilməsi prosedurlarında istifadə etməlidir. Layihələrin idarə edilməsi sahəsində ən yaxşı təcrübələr dünya standartları üzrə aparıcı institutlar tərəfindən hazırlanmışdır. Məsul şəxs müvafiq alət, üsul və konsepsiya (məsələn, layihənin həyat yolu, marağı olan tərəflərin idarə olunması, risklərin idarə edilməsi və s.) hazırladığı zamanı bunlar nəzərə almalıdır. Beləliklə, layihə meneceri daim ən yaxşı peşəkar standartlardan istifadə etməklə layihəni idarə etmək üçün ən mükəmməl üsul axtarır və bu standartları tətbiq edərək layihəni uğurla başa çatdırır.
- f) Layihələrin idarə edilməsi bacarığı, onun yoxlanılması, qiymətləndirilməsi və təkmilləşdirilməsi: Layihələrin idarə edilməsi bacarığı – “Ən yaxşı təcrübə” olaraq layihələrin idarə edilməsi prosedurlarında istifadə edilir və daim təkmilləşdirilir. Təcrübə göstərir ki, menecerlər layihələrin idarə edilməsi üzrə bacarığını daim inkişaf etdirməyə cəhd edir. Layihələrin idarə edilməsində düzgün metodologiyanın, metodların, alətlərin seçilməsi və komanda üzvlərinin kompetensiyasının yüksək olması layihələrin mürəkkəbliyindən asılı olmayaraq uğurla nəticələnməsinə zəmanət verən amillərdən biridir. Bu layihələrin həyata keçirilməsi, məqsədə çatması, məhsulun yaranması və nəticənin effektivliyi “Ən yaxşı təcrübə” (bəzi ədəbiyyatlarda “Bençmarkinq” kimi də istifadə olunur) kimi qiymətləndirilir və təşkilatlar bu tipli layihələrin nəticələri ilə nümunəvi təşkilatlara çevirilir. Adətən bu təşkilatlar layihələrin idarə edilməsi sahəsində yerli və beynəlxalq mükafatlara layiq görülürlər (məsələn, IPMA Project Excellence Award). Bençmarkinq prosesinin məqsədi təşkilatlarda yeniliklər tətbiq etməklə, innovativ yanaşmalar əsasında əldə olunan layihələrin idarə olunması, layihənin uğurla başa çatdırılması və bu sahədə üstünlüklərin qazanılmasıdır. Təşkilati üstünlük onun yetkinlik dərəcəsini müəyyən edən meyar kimi təşkilatın idarəetmə strukturunun, biznes proseslərinin, idarəetmə metod və alətlərinin, həmçinin fərdi bacarıqların səviyyəsinin və komanda üzvlərin kompetensiya dərəcələrinin müəyyən edilməsi ilə

bağlıdır. Bençmarkinq təşkilat daxilində və eyni istiqamətdə fəaliyyət göstərən rəqabət aparılan digər təşkilatlarda və ümumiyyətlə, bütün müxtəlif sahəli qurumlarda həyata keçirilən layihələrə şamil edilir. Məsul şəxslər təşkilatın strateji məqsədlərinə çatmaq üçün daim layihələrin idarə olunması sisteminin təkmilləşdirilməsinə diqqəti artırır və səy göstərir. Bundan başqa, layihə menecerləri layihələrin idarə edilməsi üçün müvafiq tənzimləyici strukturu və biznes proseslərini müəyyənləşdirir və təşkilatın müxtəlif strukturlarında təkmilləşdirmə işlərinin aparılması ilə bağlı təkliflər verir. Əldə olunan təcrübədən “Ən yaxşı təcrübə” kimi digər müvafiq təşkilatlarda da istifadə edilir.

8.2.4. Hakimiyyət və maraqlar

“Hakimiyyət və maraqlar” kompetensiya elementi olaraq özündə qeyri-rəsmi şəxsi maraqları, ətfaf mühitin siyasi vəziyyəti və hakimiyyətin münasibəti kimi faktorları birləşdirir. Bu kompetensiya elementi layihənin bütün iştirakçılarının qeyri-rəsmi layihəyə təsirini və layihənin konsepsiyasına münasibətini müəyyənləşdirir. İştirakçıların qeyri-rəsmi təsirləri təşkilatın strategiyası, qəbul edilmiş standartlar, qaydalar və s. digər rəsmi sənədlər əsasında qəbul olunan qərarlardan fərqlənir. Bu kompetensiya elementinin əsas məqsədi layihə menecerinin layihədə marağı olan tərəflərin məmnunluğunu təmin etmək və məhdud vaxt və büdcə çərçivəsində layihənin həyata keçirilməsi üçün hakimiyyətin imkanlarından və maraqlarından istifadə etməkdir.

Hakimiyyət dedikdə hər hansı bir hərəkətə və davranışa təsir etmək iqtidarında və qabiliyyətində olmaq düşünülür. Beynəlxalq təcrübə göstərir ki, bu təsirlərin böyük əksəriyyəti hakimiyyətin qeyri-rəsmi tərəfindən, yəni hakimiyyətin rəsmi struktur və prosedurlarda “təsbit olunmamış” hissəsindən gəlir. Hakimiyyətin bu qeyri-rəsmi aspektləri, habelə müxtəlif şəxslərin ambisiyaları və maraqları ilə bağlı olur. Nəzərə almaq lazımdır ki, layihədə rəsmi marağı olan tərəflərin də öz marağ və ambisiyaları mövcuddur və onlar, adətən layihənin həyata keçirilməsində və məqsədə çatmasında öz maraqlarına uyğun hərəkət və təsir etməyə çalışacaqlar. Bu hərəkətlər layihənin inkişaf etməsinə yönələ, yaxud layihəyə mane ola bilər. Layihənin uğuru naminə hər bir şəxsin xüsusiyyətlərini və öz maraqları çərçivəsində fərdi yanaşmasını nəzərə almaq, onu dərk etməklə yanaşı, həmin şəxslərə təsir göstərmək, imkanlardan istifadə etməyi bacarmaq məsul şəxs üçün çox vacib bir məsələdir.

Layihə çərçivəsində fərdi yanaşmalar hakimiyyətin qərarlarına təsir göstərə bilər və bu səbəbdən layihələrin idarə edilməsi sahəsi üzrə məsul şəxsin fərdi yanaşması və kompetensiyası layihələrin uğurla başa çatmasına yönəldilərək layihə mühitinə əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərə bilər. Məsul şəxs, həmçinin əsas marağı olan tərəflərin maraqlarını öyrənməli, onları dərk etməli, tanımalı və prioritetlər üzrə yerləşdirməyi bacarmalıdır.

Maraqlar deyəndə ekspertlərin hər hansı bir problemin həll edilməsi və ya arzuolunan nəticənin əldə edilməsi ilə bağlı bir fikir və ya plandır. Məsələn, obyektə, vəziyyətə, mövqeyə, nəticə və ya təkliflərə nail olmaq istəyi, yaxud bunlardan uzaqlaşmaq istəyidir. İnsanlar tez-tez öz nüfuzlarından istifadə edərək maraqlarını həyata keçirməyə çalışırlar. Maraqlar isə, öz növbəsində, tez-tez qruplara təsir göstərə biləcək rəsmi və qeyri-rəsmi münasibətləri təqib edir. Qruplar həmkarlardan, dostların qeyri-rəsmi qruplarından, departamentlərdən, şura və idarə heyətləri kimi rəsmi strukturlardan ibarət ola bilər. Qruplarda rəsmi vəzifələr ilə digər hakimiyyət mənbələrindən gələ biləcək qeyri-rəsmi təsir mexanizmləri fərqli olmalıdır. Qeyri-rəsmi hakimiyyət nümunələrinə referent və ekspert funksiyaları daxildir.

Kompetensiyanın əsas indikatorları:

- a) Şəxslərin ambisiya və maraqlarının qiymətləndirilməsi və onların layihəyə potensial təsiri: Hər bir insanın şəxsi məqsəd və ambisiyaları var, məsələn, karyera məqsədləri və ya cəmiyyəti, yaxud özünü inkişaf etdirmək istəyi və s. Bundan əlavə, onların layihə daxilində şəxsi ambisiyalarla bağlı olan və layihənin uğuruna təsir göstərə biləcək maraqları da mövcuddur. Bu ambisiyalar və maraqların bir hissəsi onların hazırkı rəsmi mövqeləri ilə üst-üstə düşür, rəsmi zəruri olan vəzifələrin yerinə yetirilməsi isə onlara öz ambisiya və maraqlarını həyata keçirməyə kömək edə bilər. Lakin nəzərə almaq lazımdır ki, onların ambisiya və maraqları təşkilatın rəsmi maraqlarının çərçivəsindən kənara çıxma da bilər.

Şəxslərin, o cümlədən marağı olan tərəflərin, komanda üzvləri və ya həmkarların ambisiya və maraqlarının öyrənilməsi və qəbul edilməsi onlarla səmərəli işləmək üçün vacibdir.

- b) Fərdlərin və qrupların qeyri-rəsmi nüfuzu və onların layihəyə potensial təsirinin qiymətləndirilməsi: Qeyri-rəsmi nüfuzu rəsmi sənədlər və proseslərdə göstərilmiş rəsmi nüfuzdan fərqləndirmək lazımdır. İnsanlar bir çox səbəbdən və bir çox vasitələrin köməyi ilə layihəyə təsir göstərə bilərlər. Qanuni hakimiyyət haqqında rəsmi müqavilədən başqa (məsələn, departa-

ment rəhbərləri, icraçılar, hakimlər və b.), hakimiyyətin bir çox başqa təsir mexanizmləri mövcuddur, məsələn, məcburetmə, mükafatlandırma, ekspert xidmətləri və s.

Bütün sahələrdə və məsələlərdə şəxslərarası münasibətlər istənilən problemin həllində böyük rol oynayır. Nüfuzlu şəxslərin məsələlərin həllində iştirak etmələri onlara olan inam və etimaddan irəli gəlir və cəmiyyətdə ədalətli şəxslər və ədalətli qərar sahibləri olduqları üçün onlar nüfuz sahibi olmuşlar. Bu səbəbdən şəxsi əlaqələrdən istifadə etməklə qərarların qəbuluna təsir geniş yayılmış və tez-tez öz effektivliyini göstərən üsullardan biridir. İnsan və ya qruplar konkret peşə və fəaliyyət sahəsində qərarların qəbul edilməsi prosesinə müəyyən təsir etmək qabiliyyətinə malikdirlər və buna “Nüfuzun əhatə dairəsi” deyirlər. Nəzərə almaq lazımdır ki, hər bir insan və qrupun öz şəxsi nüfuz dairəsi var və bundan da layihə məqsədi və uğuru naminə düzgün istifadə etmək lazımdır.

- c) Digər şəxsiyyətlər və onların qiymətləndirilməsi və layihə naminə istifadə etmək: Hər bir insanın davranışı onun özünə məxsusdur və unikaldir. İnsanın davranışı “Mədəniyyət və dəyərlər” kompetensiya elementində təsvir olunmuş müxtəlif mədəni dəyərlərə və adət-ənənələrə təsir göstərən amillərdən biri kimi qiymətləndirilmişdir. Fərqli insanların eyni davranış və ya metodlar nümayiş etdirmələri iki müxtəlif vəziyyət ilə müşahidə oluna bilər: onlar eyni ambisiya və maraqlara malikdirlər, yaxud onların ambisiya və maraqları tam fərqlidir. Müxtəlif insanların eyni ambisiya və maraqlarının olması nüfuzlarından istifadə etməklə müxtəlif metodlar tətbiq etməyə imkan verir. Layihə meneceri ayrı-ayrı şəxslər və qruplarla işləyərkən bu fərqləri müəyyənləşdirməli, onların rəşional və səmərəli fikirlərini qəbul etməlidir.

8.2.5. Mədəniyyət və dəyərlər

“Mədəniyyət və dəyərlər” kompetensiya elementi məsul şəxsin layihə təşkilatının və ümumilikdə cəmiyyətin mədəniyyətinə və dəyərlərinə olan münasibəti təsvir edir. Burada, eyni zamanda layihədə iştirak və ya ona rəhbərlik edən şəxsin ümumi kompetensiya bilikləri ilə yanaşı, layihə mühitinin mədəni dəyərləri üzrə bilikləri də təsvir olunur. Mədəniyyət cəmiyyətdə qarşılıqlı əlaqəli hərəkətlər toplusu, dəyərlər isə şəxslərin cəmiyyətdə hərəkətlərini müəyyən edən konseptlər toplusu kimi təsvir olunur. Mədəniyyət və dəyərlər korporativ

etika məcəlləsində və ya inkişaf strategiyalarında təsvir edilir.

Bu kompetensiya elementinin məqsədi layihə iştirakçılarında və digər şəxslərə layihənin daxili və xarici mədəni aspektlərə, proseslərə və nəticələrə təsir göstərmək və adaptasiya etmək imkanının verilməsidir.

Təşkilat – şəxslərin davranışının ümumi dəyərləri, baxışları, qaydaları, vərdişləri, məqsədləri və s. digər sosial kontekstinə, ümumilikdə təşkilatın mədəniyyətinə daxil edildiyi sosial sistemlərdir. Bu mədəniyyətin rəsmi, aşkar mənbələri və aspektləri (məsələn, təşkilatın missiyası və korporativ dəyərlər), həmçinin qeyri-rəsmi, gizli aspektləri (məsələn, ənənələr, inanclar, ümumi praktika və s.) mövcuddur. Bundan başqa, hər bir təşkilat müəyyən mədəniyyət (ola bilsin ki, sub-mədəniyyət) dəyərlərinə, normalara, simvollara, inanclara, vərdişlərə və s. malik cəmiyyətdə işləyir. Bütün bu mədəni aspektlər insanların cəmiyyət, təşkilat və layihə daxilində bir-biri və digər xarici və ya daxili marağı olan tərəflərin qarşılıqlı fəaliyyətinə təsir edir.

Adətən layihələr həyata keçirildiyi təşkilatın ayrılmaz hissəsi olaraq daxili inteqrasiya yolu ilə yeni xarici mədəniyyətə adaptasiya edilir. İştirakçılar və müvafiq şəxslər layihələrin idarə edilməsi sahəsində layihədə təşkilati mədəniyyət və müəyyənləşdirilən dəyərlər arasında qarşılıqlı əlaqələrin qurulması üçün səy göstərməlidirlər.

Mədəniyyət və dəyərlər arasında əlaqə müxtəlif cəmiyyət, təşkilat və ya qruplarda həyata keçirilən və beləliklə, multi-mədəni mühit formalaşdıran layihələr üçün daha böyük əhəmiyyət daşıyır. Layihənin məsul şəxsi layihənin başlamasından əvvəl layihə və təşkilatın daxili və xarici konteksti çərçivəsində mədəniyyət mühitini öyrənməlidir. Məsul şəxs məqsəd və tapşırıqlara daha səmərəli nail olmaq üçün layihə mədəniyyətini formalaşdırmalıdır. Zəruri hallarda, tədqiqat nəticələri, daxili və ya xarici standartlar, qayda və ya prinsiplər (məsələn, idarəetmə prinsipləri, davranış məcəllələri) mədəniyyətin formalaşdırılmasında istifadə edilə bilər. Bəzi hallarda, layihələrin məqsədi təşkilati mədəniyyətin və dəyərlər toplusunun dəyişdirilməsidir və onun üçün həyata keçirilir. Belə layihələr təşkilatın mədəniyyət mühitinə uyğunlaşaraq bu mühitin içində digər mədəniyyət mühiti yaratmaq məqsədi daşdığı üçün çox mürəkkəb şəraitdə tətbiq edilir, yəni bu təşkilati mədəniyyətin içində digər mədəniyyətin qurulması prosesi ilə nəticələnir.

Kompetensiyanın əsas indikatorları:

- a) Cəmiyyətin mədəniyyət və dəyərləri, onların layihəyə təsirinin qiymətləndirilməsi: Bütün layihələr cəmiyyətdə tətbiq edilib (bəzən bir neçə cəmiyyətə)

yətdə). Cəmiyyətin dəyərləri və yazılmayan qaydaları təşkilat daxilində əlaqələrə və qərarların qəbuluna güclü təsir göstərə bilər. Bu, həmçinin formalaşmış və təsdiq edilmiş ümumi normaların pozulması, plan-qrafikə, informasiya axınına və başqa digər kommunikasiya alətlərinə təsir göstərə bilər. Layihələrin idarə edilməsinə cavabdeh olan şəxs layihənin keçirildiyi cəmiyyət və ya cəmiyyətlərin mədəniyyəti, dəyərləri və normalarının əsasları üzrə praktiki biliklərə sahib olmalıdır. Məsul şəxs bu mədəni aspektləri layihənin nəticələrinə görə dəyərləndirməli, qərar qəbul etmədə bunları nəzərə almalı və onları mütəmadi olaraq nəzərdə saxlamalıdır.

- b) Layihə təşkilatının mədəniyyət və korporativ dəyərlərlə uyğunlaşdırılması: Bütün layihələr növündən və prioritetlik dərəcələrindən asılı olmayaraq təşkilatın mədəni tələblərinə riayət etməklə onun dəyərləri çərçivəsində həyata keçirilməlidir. Bəzi hallarda təşkilatın dəyərləri müxtəlif sənədlərdə öz əksini tapdığı üçün (məsələn, layihənin missiyası, keyfiyyət siyasəti, korporativ dəyərləri və s.) layihə meneceri bu mədəni aspektləri ayrı-ayrılıqda nəticələrə müvafiq olaraq uyğunlaşdırmalı və qərar qəbul etmə zamanı onları nəzərə almalıdır. Bundan başqa, məsul şəxs əmin olmalıdır ki, layihə təşkilatın inkişafı üçün nəzərdə tutulur və bura, eyni zamanda korporativ sosial məsuliyyət (KSM) də daxildir.

KSM qaydaları və onun hüquqi bazası təşkilatda peşəkar standartlara, beynəlxalq etik və digər normalara riayət olunması üçün istifadə edilən idarəetmə alətidir. KSM-dən düzgün istifadə ətraf mühitə, istehlakçılara, işçilər və nümayəndələrə, marağı olan tərəflər və cəmiyyətin bütün digər üzvlərinə müsbət təsir göstərə bilər.

- c) Təşkilatın qeyri-rəsmi mədəniyyət və dəyərləri, onların qiymətləndirilməsi: Bütün layihələr qeyri-rəsmi mədəniyyətə əsasən bir və bir neçə təşkilat ilə əlaqəli olur. Təşkilati mədəniyyətin rəsmi aspektləri əhəmiyyətli dərəcədə çox təsirə malik olduğu üçün bəzi süni, əsaslandırılmamış və güman edilən artefaktların köməyi ilə də təşkilatın mədəniyyət və submədəniyyətinə təsir göstərilə bilər. Bu artefaktlara memarlıq, dizayn, mebel, dresskod, ofis avadanlıqları və s. daxildir. Adətən müəyyən davranış qaydalarının tətbiqi bu sahədə müşahidə edilən və dərk olunmayan davranışlarla əlaqədardır. İnsanlar bir-birlərinə (o cümlədən tabeliyində olan şəxslər və rəhbərlərə) problemlər və çağırışlar əsasında, onların mədəni və etik davranış qaydalarına görə, eyni zamanda qeyri-müntəzəm davranışa qarşı dözümlülük əsasında münasibət bəsləyirlər. Məsul şəxs təşkilatın mədəni

əsaslarının layihəyə münasibətdə təhlilini aparmalı, həmin mədəni aspektlərin müvafiq nəticələrini müqayisə etməli və onları öz fəaliyyəti zamanı nəzərə almalıdır.

8.3. İnsanlar

Kompetensiyaların “İnsanlar” sahəsi 10 (on) kompetensiya elementini müəyyənləşdirir:

- Özünütəhlil və özünüidarəetmə;
- Bütövlük və etibarlılıq;
- Şəxsi ünsiyyət;
- Münasibət və qarşılıqlı əlaqələr;
- Liderlik;
- Komanda işi;
- Münaqişələr və böhranlar;
- İxtiraçılıq;
- Razılaşdırma;
- Nəticəyönümlülük.

8.3.1. Özünütəhlil və özünüidarəetmə

Özünütəhlil – insanın şəxsi keyfiyyətləri ilə bağlı olan kompetensiya elementidir, bura emosiyalar, davranış, üstünlüklər, dəyərlər, dərkətmə və bu xüsusiyyətlərin layihə mühitinə təsiri daxildir.

Özünüidarəetmə – şəxsi məqsədləri müəyyənləşdirmək, prosesləri yoxlamaq və tənzimləmək, həmçinin sistemli şəkildə gündəlik işin öhdəsindən gəlmək imkanındır. Bura dəyişən şərtlərin idarə edilməsi və stress vəziyyətlərin uğurlu tənzimlənməsi daxildir.

Bu kompetensiya elementinin məqsədi layihələri idarə edən şəxsə emosiya, üstünlük, dəyərlər və davranışa nəzarət etmək üzrə bilik və vərdişlərin çatdırılmasıdır. Bu, insan resurslarından effektiv və rəasional istifadə etməyə imkan verir və müsbət iş enerjisi ilə nəticələnir.

Emosiyalar, istəklər və dəyərlər bizim hərəkətləri və qərarları idarə edir. Davranış ilə əlaqədar təsirlərin olması və onların dəf edilməsi şəxsin özünü idarə etmək imkanına malik olmasının göstəricisidir. Şəxsi dəyərlər və davranış

haqqında düşüncələr, əks-əlaqənin qurulması və ayrı-ayrı ilkin təbii reaksiyalar barədə biliklər davranışın daha da yaxşılaşmasına doğru dəyişməyə imkanlar yaradır. İnsanın hər hansı bir təsirə reaksiya verməsi onun ardıcıl davranış, qərarların qəbulu, kommunikasiya və digər xüsusiyyətləri tənzimlənməsinə gətirib çıxarırsa, onda həmin şəxs özünü idarə etmək iqtidarında olduğunu göstərir. Gündəlik işin yerinə yetirilməsində sistemli və intizamlı yanaşmaqla əsas məqsədlərə çatmaq şəxsin müsbət keyfiyyətləri kimi qiymətləndirilir və iş vaxtının səmərəli istifadəsi deməkdir. İşin səmərəliliyinin daha da artırılması heç də çox işləmək ilə ölçülmür. Bu kompetensiya elementi şəxsə daha yüksək məmnunluq və motivasiya səviyyəsində nəticələrə nail olmağa imkan verir. İnsan yaxşı təcrübələrdən istifadə edərək xarici təsirlərə məruz qalmadan fərdi qaydada öz işini düzgün qurmali və qarşısına qoyulmuş tapşırıqları kompetensiyaya uyğun icra etməlidir.

Kompetensiyanın əsas indikatorları:

- a) Şəxsi dəyərlər və təcrübə: Şəxsi dəyərləri və maraqları müəyyən etmək üçün insanın şəxsi keyfiyyətlərini, düşüncəsini, təfəkkürünü və etik dəyərlərini öyrənmək lazımdır. Şəxsi təcrübə insanın müxtəlif vəziyyətlərdə ətrafı dərk edən və müvafiq hərəkətlərinə təsir göstərən amillərdən başlıcasıdır. Böyük təcrübəyə malik olmaq böyük varlıqdır, qeyri-formal bilikdir və insan üçün ən dəyərli bir nemətdir. Təcrübə insan üçün cəmiyyətdə münasibətlərin qurulmasında, həyatın dərk edilməsində, davranış və hərəkətlərin tənzimlənməsində əsas rol oynayır. Eyni zamanda bu keyfiyyətlər şəxsə qərarların düzgün qəbul edilməsi və izahına, digər qərarlardan fərqləndirilməsinə, habelə qərəzliliyin təsirinin azaldılmasına əsas verən kompetensiya elementidir.
- b) Güclü və zəif tərəflər və özünə inam: Özünü haqqında bilmək – özünün güclü və zəif tərəflərini bilmək deməkdir. Hər bir şəxs özü haqqında tam məlumatlıdır və o çox yaxşı bilir ki, hansı xüsusiyyəti yaxşıdır, hansı xüsusiyyəti onu qane etmir. O, bir menecer kimi yaxşı bilir ki, hansı məsələni açıqlamaq olar, hansı məsələni gizli saxlamaq lazımdır və hansı məsələni kimə demək olar. Öz istedadını, şəxsi imkanlarını bilmək və səlahiyyətlər çərçivəsini qəbul etmək onda şəxsi ləyaqət hissi yaradır. İnsan öz şəxsi potensial və imkanlarına arxalanaraq özünəinam nümayiş etdirir. Əgər başqaları insanın zəif xüsusiyyətlərini müzakirə edirsə və həmin şəxs buna çox emosional reaksiya verərək öz şəxsiyyəti və potensialı ba-

- rədə çox narahat olursa, onda bu şəxs öz istedadına və özünəgüvənliyə şübhə ilə yanaşacaqdır.
- c) Şəxsi məqsədlər və düşüncələr: İnsanın davranış motivləri onun enerji mənbəyidir və onda şəxsi məqsədlərin formalaşması naviqator alətinə çevrilərək hərəkətlərini istiqamətləndirməyə imkan verir. Hər bir şəxs çox yaxşı bilir ki, onu istiqamətləndirən qüvvə nə ilə bağlıdır: təbii ki, bu onun şəxsi məqsədi ilə sıx əlaqəlidir. Buna baxmayaraq, şəxs istənilən vəziyyətdə, hətta onu təhrik etsələr belə, öz emosiyalarını nəzarətdə saxlamağı bacarmalıdır. Bəzən şəxsi məqsədlər naminə “axına qarşı getmək”, başqa həyatı yaşamaq və həyat fəaliyyətinin istiqamətini dəyişmək də olar. Məqsədlər müəyyən olunduqda isə insan vəzifələrin icrasına diqqəti daha da cəmləndirməyə, təsiredici amillərə baxmayaraq əsas vəzifələrin həllindən yayındıran məsələlərdə qərarları düzgün istiqamətləndirməyə çalışır.
- d) Şəxsi vəsaitlər və vəziyyətlər: İki eyni vəziyyət olmur. Bir vəziyyətdə və ya şəraitdə işləməyə öyrəşmiş şəxs digər şəraitə və ya vəziyyətə uyğunlaşmaya bilər. Ona görə də insan oxumağa, öyrənməyə və ümumiyyətlə, öz üzərində işləməklə kompetensiyasını artırmağa çalışır ki, qarşıya qoyduğu nəticə və məqsədlərə çatmaq üçün davranışını konkret şəraitlərə uyğunlaşdırıb bilsin. İnsanlar davranış və imkanlarını idarə edərək daha da təkmilləşir və bunun əsasında müxtəlif tapşırıqları yerinə yetirməklə nümunəvi işçi olmağı nümayiş etdirir. Xüsusi bacarıq və bilik nümayiş etdirməklə digər resursların artıq xərclənməsinə imkan vermir. Məsul şəxs əməkdaşları həddindən artıq stresə salan yükü səmərəli paylaşdırır və onlara tələb olunan vaxtda istirahət verir.
- e) İnkişaf və təhsil: İnsan daim öyrənməyə can atmalıdır və öz işini, hərəkətlərini və qərarlarını yaxşılaşdırmağa cəhd etməlidir. Əks əlaqənin olması və məsləhətlərdən istifadə edilməsi bir çox hallarda şəxsi inkişafa və öyrənməyə təsir göstərir. Əgər hər hansı bir şəxs başqalarının təsəvvür və baxışlarını, o cümlədən tənqidi qeydlərini dərk edirsə, onda onun şəxsi mövqeyi möhkəmlənə və davranışları təkmilləşə bilər. Əgər şəxs əksinə, çevik olmasa, rəy və təkliflərə tənqidi yanaşaraq onları heç vaxt qəbul etməsə, deməli, o öz hərəkət motivlərini və qabiliyyətlərini də dəyişdirmək istəmir və şəxsi inkişafı haqqında düşünmür. Nəzərə almaq lazımdır ki, hər bir şəxs tənqidi və əks əlaqəni öz fərdi inkişafı üçün kimi istifadə etməli və daim yüksəlməyə cəhd göstərməlidir.

8.3.2. Bütövlük və etibarlılıq

Layihələrin idarə olunması prosesində plana uyğun olaraq müvafiq tapşırıqları yerinə yetirməklə və resursları paylaşdırmaqla layihələrin məqsədə çatdırılması təmin edilir. Şəxslər bütövlülük və etibarlılıq xüsusiyyətlərini nümayiş etdirməlidir. Belə ki, bu keyfiyyətlərin olmaması nəzərdə tutulmuş nəticələrin əldə edilməməsinə gətirib çıxara bilər. Bütövlülük xüsusiyyəti fərdin öz şəxsi əxlaqı, etik dəyərləri və prinsiplərinə uyğun olması deməkdir. Etibarlılıq deyəndə gözlənilən və ya razılaşıdırılmış davranışlara uyğun hərəkətlər nəzərdə tutulur.

Bu kompetensiya elementinin məqsədi şəxslərin ardıcıl qərarlar qəbul etmək imkanına malik olması, işləri yerinə yetirməsi və layihələrdə özünü intizamlı və dəqiq aparmasıdır. Şəxsin bütövlülük və etibarlılıq xüsusiyyətləri ətraf mühitə də ciddi təsir göstərir və yaranmış bu vəziyyət başqalarında bu xüsusiyyətlərin yaranmasına səbəb olur.

Bütövlülük və etibarlılıq xüsusiyyətləri dəyərlərin, emosiyaların, hərəkət və nəticələrin daimiliyinə əsaslanır. Etik normaların və əxlaq prinsiplərinin köməyi ilə, həmçinin ayrı-ayrı hərəkət və qərarların cavabdehliyini öz üzərinə götürməklə insanlarda özünə inam yaranır və təşviq olunur.

Kompetensiyanın əsas indikatorları:

- a) Bütün qərar və hərəkətlərə etik dəyərlərin tətbiq edilməsi: Şəxs öz dəyər və xüsusiyyətlərini qiymətləndirməlidir, çünki şəxsin qərar və hərəkətləri onun dəyərlərindən asılıdır. Fikir və mövqeyi ifadə etmək insan dəyərlərinin əsas komponentlərindən biridir. Şəxs öz prinsiplərindən yararlanaraq bununla da şəxsi mövqeyini nümayiş etdirir. Hərəkət və qərarları qabaqcadan proqnozlaşdırıla bilən şəxslər, digərlərinə özlərini təhlükəsizlikdə hiss etməyə imkan verir. Şəxs hər hansı bir uyğunsuzluqlar və hərəkətlər arasındakı ziddiyyətlərin səbəblərini araşdırmalıdır.
- b) Nəticənin dəstəklənməsi: Dayanıqlıq və sabitlik şəraitinin mövcudluğu qərarların dözümlülüyü və etibarlılığı deməkdir. Burada, hətta məhdud vaxt çərçivəsində həyata keçirilən tapşırıqların idarə edilməsi zamanı qəbul edilən qərarlar da nəzərdə tutulur. Dayanıqlıq – bu, sosial məsuliyyət, ətraf mühitin mühafizəsi və ya iqtisadi nəticələrlə yanaşı, həm də uzunmüddətli nəticələr və davranış nəticələri deməkdir. İnsanlar ümumi mənzərəni görməli və müvafiq şəkildə hərəkət etməlidirlər.
- c) Hərəkət və qərarlara cavabdehlik: Hərəkət edərkən və qərar qəbul edərkən, fərd bütün mümkün olan həm mənfi, həm də müsbət yekunlar üçün

cavabdeh olmalıdır. Fərd digər iştirakçılarla razılaşıdırılmış qərar və müqavilələrin tərəfini tutur. Fərd bütün maraqlı tərəflərin xeyrinə komandanın uğuru üçün məsuliyyət daşıyır. Hərəkət və qərarların qəbulu zamanı şəxs həm mənfi, həm də müsbət ola biləcək mümkün nəticələrə görə məsuliyyət daşmalıdır. Məsul şəxs digərləri ilə razılaşıdırılmış qərar və sazişlərə əsaslanaraq fikir bildirir. Məsul şəxs bütün tərəflərin maraqları çərçivəsində ümumi komandanın uğuru üçün məsuliyyəti dərk edir.

- d) Hərəkətlər, qərarların qəbulu və ünsiyyət: Uyğunluq məfhumu onu göstərir ki, şəxsin sözü ilə davranışı bir-birilə uyğun gəlir. İdarəetmə prinsipləri, qərarlar, kommunikasiyalar və digər hərəkətlərin sabitliyi və vəziyyətdən asılı olmayaraq, dəyişilməzliyi şəxsin müsbət xüsusiyyətlərə malik olmasını göstərir. Məsul şəxs yaranmış vəziyyətdən asılı olaraq lazım olduqda, hətta planda dəyişikliklər etmək üçün imkanı və müvafiq aləti olmalıdır.
- e) Etimad və tapşırıqların yerinə yetirilməsi: Məsul şəxs onun qarşısında qoyulmuş vəzifələri məsuliyyətlə və düzgün yerinə yetirməlidir ki, digər layihə iştirakçılarında əminlik yaransın və hər bir iştirakçı individual olaraq müqavilələr bağlamaqla öz üzərinə müəyyən məsuliyyət götürsün. Bu kimi hallar kollektivdə ruh yüksəkliyinə gətirib çıxarır və işçilərdə inamı daha da artırır. Nəticə etibarilə bütün bunlar işin keyfiyyətinə və səmərəliliyinə müsbət təsir göstərən amillər hesab olunur. Belə olan halda şəxs etibar edilə biləcək adam kimi qəbul edilir və işin nəticələrinin daha yüksək qiymət alacağına inam yaranır.

8.3.3. Şəxsi ünsiyyət

Şəxsi ünsiyyət əldə edilmiş məlumatların bütün maraqlı tərəflərlə vaxtında, dəqiq və ardıcıl olaraq çatdırılmasıdır. Kompetensiyanın bu elementinin məqsədi insanların müxtəlif vəziyyətdə və müxtəlif mədəniyyətlərarası mühitdə məhsuldar və səmərəli ünsiyyət yaratmaq imkanının olmasıdır. Şəxsi ünsiyyət səmərəli ünsiyyətin əsas aspektlərini təsvir edir. Məzmun və əlaqə vasitələri (səs tonu, məlumatın həcmi, tutumu və informasiya kanalı) məqsədli auditoriya üçün dəqiq və uyğun olmalıdır. Şəxs məqsədli auditoriyayı dinləyərək və əks əlaqə yaradaraq, məlumatların qəbul və dərk olunduğunu nümayiş etdirməlidir. Məsul şəxslər müxtəlif dəyərli və etibarlı kommunikasiya üsullarından (təqdimatlar, iclaslar, seminarlar və s.) istifadə edərək açıq və səmimi ünsiyyət yaradılmasını reallaşdırmalıdır.

Kompetensiyanın əsas indikatorları:

- a) Aydın, strukturlaşdırılmış və başa düşülən məlumatın təqdim olunması: Məlumatlar aydın, dəqiq və ən əsası elə strukturlaşdırılmalıdır ki, alan şəxs onu başa düşüb istifadə edə bilsin. Ünsiyyət zamanı şəxs qarşılıqlı anlaşma üçün məntiqi və strukturlaşdırılmış üsullardan istifadə etməlidir. Bu zaman məsul şəxs məlumatı ötürdüüyü fərdin düzgün və başa düşdüyünə əmin olmalıdır. Bu, o deməkdir ki, məlumatın düzgünlüyünü yoxlamaq üçün həmin məlumatı alan şəxsə diqqət yetirmək lazımdır. Başqa sözlə, fikri məlumata yox, alan şəxs üzərində cəmləmək lazımdır, hətta zərurət yarandıqda məlumatın doğruluğunu təkrar yoxlamaq da olar.
- b) Açıq ünsiyyət mühitinin yaradılması və təşviqi: Açıq ünsiyyət mühitinin yaradılması və təşviqi digər şəxslərin müvafiq məsələlər üzrə fikir və təcrübələrin öyrənilməsi prosesinə cəlb edilməsi deməkdir. Bu səbəbdən elə bir etimad mühiti yaranmalıdır ki, insanlar öz ideya və fikirlərini sərbəst ifadə edə bilsinlər və fikir sahibinin təhqir edilməsinə yol verməsinlər. Eyni zamanda aydın olmalıdır ki, bu və ya digər şəxs öz ideya və qərarlarını ehtiyac olmadıqda belə, sərbəst söyləyə bilər. Bu zaman bu kimi insanlara və onların işlərinin nəticələrinə hörmətlə yanaşılacaqdır. Dinləmək xüsusi bir qabiliyyətdir. Dinləmək və əks əlaqə yaratmaq – bilik və fikir mübadiləsi üçün lazım olan alətlərdən biridir. Məsul şəxs başqalarının ideya və fikirlərinə, onların vacibliyindən və aktuallığından asılı olmayaraq hörmətlə yanaşmalı, maraq göstərməli və əks əlaqə üçün açıq, formal olmayan strukturlar yaratmalıdır. Məsul şəxs bütün kollektivə hiss etdirməlidir ki, onlar bir şəxs kimi qiymətləndirilir və onların fikirləri rəhbərlik üçün dəyərlidir.
- c) Ünsiyyət üslubu və kanalı: Məsul şəxs məqsədli auditoriya ilə ünsiyyət qurmaq üçün ona uyğun olan üsullardan birini seçir və tətbiq edir. Şəxs müxtəlif kanallar vasitəsilə və müxtəlif səviyyələrdə ünsiyyət qura bilmək imkanına malik olmalıdır. İstənilən rəsmi və qeyri-rəsmi ünsiyyət əsasında ən uyğun olan yazılı, şifahi və ya birbaşa ünsiyyət üsulundan istifadə edilir.
- d) Virtual komanda: Virtual komanda, adətən müxtəlif saat qurşaqlarında təşkilatın xaricində işləyən şəxslərdən ibarətdir. Bu kimi virtual komandanın tərkibində ünsiyyət qurmaq müəyyən problemlər yarada bilər. Məsələn, komanda üzvlərinin heç də hamısının eyni mühidə olmamaları, müxtəlif təşkilatlarda, şəhərlərdə, ölkələrdə və kontinentlərdə yerləşmələ-

ri virtual komanda üzvlərinin əlaqələndirilməsində çətinliklər törədir. Virtual komandanın üzvləri arasında çox vaxt sinxron olmayan və şəxsi ünsiyyət nəzərdə tutan əlaqəni müasir kommunikasiya texnologiyalarından, onlayn formatda xüsusi proqramlardan istifadə etməklə həyata keçirmək lazımdır. Bu ünsiyyət növündə dil, əlaqə kanalı, kontinent və saat qurşaqları nəzərə alınmalıdır.

- e) Yumor və gələcəyə əminlik: Layihələr üzərində iş çox vaxt gərgin ola bilər. Yaranmış vəziyyətə, problemlərə və hətta öz işinə müxtəlif nöqtəyindən nəzərdən baxmaq lazımdır. Yumor hissi və ondan istifadə etmə bacarığı idarəetmədə çox mühüm və əhəmiyyətli bir metoddur. Yumordan istifadə etmək insanlara gələcəyə nikbin baxmağa, öz fikirlərində obyektiv olmağa, çoxlu müxtəlif fikirlərdən əsas və vacib olanı seçmək imkanına malik olmağa və ümumiyyətlə, səmimi bir mühitin yaradılmasına müsbət təsir göstərir. Gərginliyin yumor vasitəsilə aradan qaldırılması əməkdaşlığı və qərar qəbul etmə prosesini daha da asanlaşdırır. Yumor münaqişə yarana biləcək mühitdə gərginliyin azaldılması üçün ən güclü vasitədir. Lakin nəzərə almaq lazımdır ki, yumor ünsiyyəti daha da asanlaşdırmaq üçün istifadə olunan bir metoddur və ondan düzgün istiqamətdə və lazımi vaxtda hörmətlə istifadə olunmasa, ondan bəzi şəxslər sui-istifadə edib gələcəkdə idarəetmədə problem yarada bilərlər. Bu səbəbdən yumordan istifadə etmək xüsusi istedad və yüksək intellektual səviyyə tələb edir.

8.3.4. Münasibət və qarşılıqlı əlaqələr

Şəxsi münasibətlər səmərəli və məhsuldar əməkdaşlığın əsasını təşkil edir. Şəxsi münasibətlər həm şəxslərarası əlaqələrin möhkəmlənməsinə, həm də müəyyən qrup şəxslərin şəbəkəsinin yaranmasına gətirib çıxarır. Şəxsi münasibətlərin qurulması və ya möhkəm, etibarlı münasibətlərin yaradılması o qədər vacib amillərdən biri hesab edilir ki, bu işdə vaxta, habelə sərf olunan enerjiyə qənaət etmək lazım deyil. Möhkəm münasibətlər yaratmaq üçün hər şeydən əvvəl ictimai və sosial amillər çərçivəsində, yəni başqasının dərdinə şərik olmaq, inam qazanmaq, etibar və kommunikativ vərdislərdən yararlanmaqla hərəkət etmək lazımdır. Başqa insanlarla və komandalarla birgə münasibətin qurulması ümumi məqsəd və vəzifələrin yaranmasına səbəb olur.

Kompetensiyanın bu elementinin məqsədi şəxslər arasında münasibətlərin yaranmasına və onların dəstəklənməsinə yönəltməkdən ibarətdir. Eyni zaman-

da başqaları ilə qarşılıqlı əlaqələrin formalaşması əməkdaşlıq üçün, vəzifələrin vaxtında yerinə yetirilməsi və işin keyfiyyətinin yüksəldilməsi üçün vacib olan şərtlərdən biridir.

Şəxsi münasibət insanların marağı üzərində qurulmalıdır. Bu zaman münasibətlər iki xarakter daşıya bilər: iki şəxs arasında münasibət və ya ictimai şəbəkənin yaradılması və dəstəklənməsi. Hər iki halda şəxslər bir-birinə kömək etmək imkanına malik olmalıdırlar. Münasibətlər formalaşandan sonra şəxslər bir-birinə inamını artırmağa, qarşılıqlı əlaqələr və açıq ünsiyyət vasitəsilə bu münasibətləri daha da yaxşılaşdırmağa və dəstəkləməyə səy göstərməlidirlər. Şəxslər qarşılıqlı marağı artırmağa, eyni zamanda bu münasibətləri pozmağa da qadırdırlar. Şəxsi münasibətlər formalaşandan sonra məqsəd və vəzifələr lazımi qaydada dostcasına qəbul edildiyi üçün başqaları ilə birlikdə hərəkət etmək çox sadələşir. Digər şəxslərlə münasibətin qurulması üçün səmərəli metodlardan biri də həmin şəxsləri qərar qəbulu prosesinə və ya digər məsələlərin müzakirəsinə cəlb etməkdir. Məlumdur ki, insanlar ilə işdən öncə məsləhətləşmələr aparanda onlarda komanda üzvü kimi daha da böyük həvəs yaranır.

Kompetensiyanın əsas indikatorları:

- a) Şəxsi təşəbbüs və peşəkar münasibətlərin inkişafı: Münasibətləri yaxşılaşdırmaq üçün şəxs başqa adamlarla əlaqə yaratmalı və imkanlardan istifadə etməlidir. Məsul şəxs insanlara maraq nümayiş etdirməli və onlarla əməkdaşlıq etməyə hazır olmalıdır. O, şəxsi və peşəkar münasibətlərin yaranması və möhkəmlənməsi üçün ümumi vəziyyətdən və imkanlardan istifadə etməlidir. Rəhbər şəxs əlçatan və dialoq üçün açıq olmalıdır. O, komandanın üzvləri, müştərilər, sifarişçilər və digər maraqlı tərəflər üçün əlçatan olmalıdır. Məsul şəxs başqalarının maraqlarına hörmətlə yanaşır və onları müvafiq məlumatlarla təmin edir.
- b) Sosial şəbəkələrin yaradılması və idarə olunması: Müasir dövrdə “Sosial şəbəkələr” cəmiyyətdə ən çox istifadə olunan terminlər sırasına daxildir. Sosial şəbəkələr dedikdə şüurlu düşüncəmizdə biz kommunikasiya texnologiyaları vasitəsilə istifadə olunan (Facebook, Instagram, Twitter, WhatsApp, Viber və s.) xüsusi proqram təminatları haqqında düşünürük. Lakin kompetensiyanın bu elementi tamamilə həmin “Sosial şəbəkələr”i nəzərdə tutmur, bu kompetensiya elementi sosial cəmiyyətdə fərdlər arasında yaradılan fiziki şəbəkələrdən söhbət gedir və mahiyyəti aşağıdakı kimi açıqlanır: Sosial şəbəkələrin yaradılması müxtəlif səviyyələrdə həyata keçirilir. Ən aşağı səviyyədə məsul şəxs özünə maraqlı və xeyirli olan

şəbəkələrə qoşulmaqla yeni münasibətlərin yaradılmasına səbəb olur. İkinci səviyyədə şəxs yeni şəbəkələr və ünsiyyət dairəsi yaradır və bununla da başqaları arasında yeni kommunikasiya kanalı açır və burada şəbəkə inzibatçısı kimi çıxış edir. Sosial şəbəkələrin növbəti mərhələsi yaranmış münasibətlərdən istifadə edərək öz şəxsi təcrübəsini başqalarına çatdırmaqdan ibarətdir. Bu, şəxsi cəlb etmədən başqaları arasında münasibət yaratmağa imkan verir.

- c) Rəğbət bəsləmək: Rəğbət bəsləmək başqalarının mənafeyinə maraq və diqqət göstərmək deməkdir. Məsul şəxs digərlərini diqqətlə dinləməyi və ətraflı izahat üçün suallar verərək, onları anlamağı bacarmalıdır. O, bütün iştirakçıların emosiyalarını dərk etməlidir. O bu emosiyalara rəğbət və mərhəmətlə yanaşmalı və reaksiya verməlidir. Məsul şəxs ona müraciətdən asılı olmayaraq onlara öz köməyini təklif etməlidir.
- d) Hörmət bəsləmək və etimadı doğrultmaq xüsusiyyətlərinin nümayiş etdirilməsi, başqalarının fikirlərinin qiymətləndirilməsi: Şəxsə inanmaq dedikdə – onun hərəkətlərinə, etibarına, qəbul etdiyi qərarlara, müsbət yönümlü dəyişikliklərə inanmaq kimi başa düşülür. Məsul şəxsin gizli motivləri olmamalıdır və o, məlumatları başqaları ilə bölüşdürməlidir. Qeyd etmək lazımdır ki, şəxslərə göstərilən etimad heç də həmişə özünü doğrultmur. O, başqalarının istedad və fikirlərinə ciddi və hörmətlə yanaşmalıdır. Digər tərəfdən, nəzərə almaq lazımdır ki, layihənin uğur meyarlarından biri də iştirakçıların işə münasibəti, onların düzgün hərəkəti və vəzifələrinin icrası kimi göstəricilərdir. Komandada yüksək məhsuldarlıq əldə etmək üçün onun üzvlərinin həvəsləndirilməsi vacib məsələdir. Bunun üçün məsul şəxs komanda üzvləri ilə görüşlər keçirməli, onların işi ilə maraqlanmalı və nə ilə məşğul olmaları, nəyi necə idarə etmələri haqqında tam məlumatı olmalıdır. Şəxs nəzərə almalıdır ki, başqalarının dəyərləri, təcrübə və məqsədləri bir-birindən fərqlənə bilər. Başqalarına hörmətlə yanaşmaq, insanın özünə hörmətlə yanaşmaq deməkdir. Məsul şəxs komanda üzvlərinin cinsindən, sosial statusundan, irqindən asılı olmayaraq, onların fikirlərinə, gördüyü işlərə ciddi yanaşır, etnik mədəniyyətinə, adət-ənənələrinə hörmət edir və onların qayğısına qalaraq ümumi işə töhfə verir. Məsul şəxs bütün hərəkətlərində işçilərin davranış kodeksini nəzərə almalıdır.
- e) Başqalarında həvəs və inam yaratmaq: Şəxs gələcəyə baxışları və məqsədləri haqqında komanda üzvlərini məlumatlandırmalı, müəyyən məsələyə,

prosesə və məqsədə müsbət və nikbin münasibət nümayiş etdirməlidir. İştirakçıları ruhlandırmaq üçün onlara mənəvi dəstək olmaq, məqsədə çatmaq və strategiya üzrə real imkanları səfərbər etməyi bacarmalıdır.

Məsələlərin həlli zamanı iştirakçıları həvəsləndirmək və onlara mənəvi dəstək olmaq qarşı tərəfdə inam və gələcəyi görməyə imkan yaradır. Gələcəyə baxış strategiyası dəyişikliklər üçün səbəb olaraq həm aşkar rəsmi yazılı formada, həm də qeyri-aşkar ola bilər.

Məsələlərin həllinə insanları cəlb etməklə, onların tərəfdaşlarını və şəbəkəsini müəyyənləşdirməklə, onları səmərəli nəticənin əldə olunmasına yönəltməklə qarşı tərəf şəxsi məsuliyyəti daha da artırır. Məsləhətləşmə və müzakirə proseslərinə cəlb etmək, hər hansı bir məsələnin həllində cavabdeh qismində görmək və s. bu kimi müxtəlif üsullar şəxslərdə məsuliyyət hissinin daha da artması deməkdir.

Məsul şəxs əməkdaşların bilik, bacarıq və təcrübələrindən optimal istifadə etməlidir. Bunun üçün o, insanların imkanlarından və resurslarından istifadə etməklə onları qərar qəbulu prosesinə cəlb etməlidir. Bu məsələ kommunikasiya sahəsində də vacib və aktualdır. Məlumat mübadiləsinin düzgün təşkil edilməsi əməkdaşları bir-birinə daha sıx bağlayır. Digər tərəfdən, məsul şəxs komanda üzvlərini məlumatlarla çox da yükləməməlidir, artıq məlumat və ya məlumatla həddən artıq yüklənmə bəzən təhlükə mənbəyinə çevrilə bilər. Komandanın hər üzvünün öz vəzifəsi olduğu kimi, onların hər birinə aid məlumat da olmalıdır.

8.3.5. Liderlik

“Liderlik” sözü altında ayrı-ayrı şəxslər və qruplara məqsədyönlü rəhbərlik etmək nəzərdə tutulur. Lider idarəetmə zamanı yaranan müxtəlif vəziyyətlərdə müvafiq üsullardan yararlanaraq layihə komandasını idarə edir. Layihə rəhbəri layihənin təqdimatı zamanı təşkilatın rəhbərliyinə və digər marağı olan şəxslərə bir lider kimi təqdim olunmalıdır.

Kompetensiyanın bu elementinin əsas məqsədi komanda üzvlərinin işinin səmərəliliyini daha da artırmaq, komanda üzvlərini düzgün istiqamətləndirmək və onlarda işə həvəs oyatmaqdır.

Lider liderə xas bütün xüsusiyyətlərə malik olmalı və bilməlidir ki, bu xüsusiyyətlərdən hansı onun xarakterinə uyğun gəlir, o cümlədən bu xüsusiyyətlərin həm layihəyə, həm də marağı olan tərəflərə təsiri nə ilə nəticələnmə bi-

lər. Liderlik özündə davranış və kommunikasiya metodlarını, münaqişələrə münasibət və komanda üzvlərinin davranışlarına nəzarət üsullarını, qərar qəbul etmə prosesini özündə cəmləşdirir və eyni zamanda komanda üzvlərinin sayını, iştirakçıların əhatəsini müəyyən edir. Layihələrin idarə edilməsində liderlik çox vacib bir məsələdir. Bu, qeyri-müəyyən vəziyyətlərdə dəyişikliklər tələb olduqda və digər mürəkkəb şəraitdə idarəetməni təmin etdikdə özünü qabarıq büruzə verir.

Kompetensiyanın əsas indikatorları:

- a) Təşəbbüskarlıq və məsləhət: Təşəbbüskarlıq imkanlarını müəyyən etmək, nəzərdə tutulmayan işləri həyata keçirmək, yeni ideyaları fikirləşmək, tapşırılmayan işi həll etmək və mürəkkəb vəziyyətlərdə liderliyi öz üzərinə götürmək deməkdir.
Təşəbbüskarlıq şəxsin nüfuzunu artırır. Digər tərəfdən, əgər rəhbərlik tərəfindən təşəbbüskarlıq dəstəklənmirsə, lakin özünü təşəbbüs və məsləhətlərə üstünlük verən şəxs kimi təqdim edirsə, onda həmin şəxs vəzifəsini və tutduğu mövqeyini itirə bilər. Beləliklə, hər bir təşəbbüs göstərilməzdən əvvəl bütün müsbət və mənfi tərəflər qiymətləndirilməli və sonra isə irəli sürülməlidir.
- b) Sahiblik və öhdəlik: Sahiblik etmək, sahib durmaq, özünə cavabdeh olmaq insan üçün öhdəlik götürmək və sədaqət nümayiş etdirmək deməkdir. Layihənin məqsədlərinə çatmağa səy göstərən şəxs onun cavabdeh və məsuliyyətli olmasından xəbər verir və bu da onun dəyərli olması inamı yaradır. Məsul şəxs cavabdehliyi tam öz üzərinə götürməklə özünü sahib kimi aparır və daim işlərini daha da yaxşılaşdırması istiqamətində çalışır. Şəxs məsələyə müdaxilə etmək və təkmilləşdirmək üçün iş prosesini daim izləyir, bu problemləri öyrənməyə çalışır və nəticələrin alınmasına kimi səy göstərir.
- c) Komandanın işinin yaxşılaşdırılması: İstiqamət, məsləhət vermək insanlara və komandalara tapşırıqları həyata keçirmək üçün kömək etmək deməkdir. Məsləhətləşmələr komanda üzvlərinin müstəqilliyinin artırılmasına və bacarıqlarının daha da inkişaf etdirilməsinə yönəldilir. İstiqamət vermək komanda üzvlərinə rəhbərlik etmək deməkdir. Məsul şəxs ümumi və şəxsi məqsədləri formalaşdıraraq onlara uyğun hərəkət edir. İstiqamət və məsləhət vermək üçün mürəkkəb şəraitlərdə soyuqqanlı və xüsusi bacarığa malik olmaq lazımdır. Bu, eyni zamanda şəxsə məsləhətlərin hansı istiqamətə yönəldilməsini bilməlidir.

- d) Hakimiyyət, təsiretmə və nüfuz: İdarə etmək və təsir göstərmək lider kimi qəbul edilmək deməkdir. Bu səbəbdən, məsul şəxs həmkarlarının, tabeliyində olanların, müştərilərin və digər marağı olan tərəflərin tələblərini dərk etməli, onları razı salmalı və fikirlərinə təsiretmə imkanına malik olmalıdır. İnsana təsir göstərmək onun hərəkətlərini yönəltmək deməkdir. Lider aktiv surətdə baxışları formalaşdırır və vəziyyətin, nəticələrin, münasibətlərin idarə olunmasını göstərişlər və hərəkətlər vasitəsilə təşkil edir. Bəzən hakimiyyətin tətbiq edilməsi nəticələrin əldə edilməsi və mübahisəli məsələlərin həlli üçün yeganə çıxış yolu kimi qəbul edilir. Hakimiyyətin açıq tətbiq edilməsi bəzən narazılıqlara səbəb olar və əks qüvvələrin diqqətini çəkə bilər. Məhz buna görə də lider təsir mexanizmlərindən, hakimiyyətdən nə vaxt və necə istifadə etməyi bilməlidir. Lider hər bir kommunikasiya vasitələrinin və kanalın imkanlarını, sərhədlərini də mənimsəməlidir.
- e) Qərarların qəbulu və təkrar nəzərdən keçirilməsi: Qərar qəbul etmək bir neçə alternativ variantın təhlilini aparmaqla hərəkət kursunu seçmək deməkdir. Bəzən qərarlar natamam və ziddiyyətli məlumatlarla, hətta aydın olmayan nəticələrlə qəbul edilir. Düzgün qərar daha çox ardıcıl və məqsədlərə uyğun olan bir nəticəyə gətirib çıxarır. Qərar faktlar əsasında, tərəflərin rəy və təklifləri nəzərə alınmaqla qəbul edilməlidir.
- Bəzi hallarda məlumatsızlıq və ya məlumatın kifayət qədər olmaması nəticəsində qərar intuitiv qəbul edilir. Əgər qərar əvvəlki verilmiş qərarların yeni məlumatlar əsasında dəyişməsi ilə nəticələnirsə, onda yeni qərar əvvəlki qərarın ayrılmaz bir hissəsi hesab edilir. Bəzən qərarlar başqa orqan və şəxslər tərəfindən qəbul olunur (məsələn, funksional menecerlər, tənzimləyici orqanlar, rəhbərlik edən komitələr və s.). Bu halda liderin əsas vəzifəsi layihədə marağı olan tərəflərə vaxtında təsir göstərmək və düzgün qərarların qəbul edilməsinə nail olmaqdan ibarətdir.

8.3.6. Komanda işi

Komanda işi – bu, insanların qarşıya qoyduqların vəzifəni həll etmək üçün həyata keçirdikləri birgə işdir. Komandada iş – bu, insanların ümumi məqsədin həyata keçirilməsinə yönəlmiş birgə işidir.

Komanda – konkret vəzifənin həyata keçirilməsi üçün birlikdə çalışan və fərdlərdən təşkil olunmuş qrupdur. Layihə komandası, adətən müxtəlif sahələrin mütəxəssislərdən ibarət olaraq mürəkkəb nəticələri əldə etmək üçün birlikdə çalışır.

Komandada iş – komandanın qurulması, formalaşması, dəstəklənməsi və idarə edilməsidir. Komandada ünsiyyət və münasibətlər onun uğurla nəticələnməsinin ən mühüm aspektlərindən biridir.

Bu kompetensiya elementinin məqsədi layihə rəhbərlərinin lazımı komanda üzvlərini seçmək, işə yönəltmək və onları səmərəli idarə etmək bacarığına malik olmaqdan ibarətdir.

Komanda işi layihənin bütün həyat yolunu əhatə edir. Komanda işinin başlanğıcı tələb olunan komanda üzvlərinin seçilməsindən başlayır, sonra komanda formalaşdırılır və daha sonra bu komanda idarə olunur. Layihənin müxtəlif mərhələlərində komanda üzvləri təcrübə toplayır və nəticədə öz vəzifələrini müstəqil şəkildə və məsuliyyətlə icra edirlər.

Komandanın tez-tez dəyişməsi və yenilənməsi ümumi toplantı və müşavirələrin köməyi ilə həyata keçirilir. Burada məsul şəxslər, layihə rəhbərləri, komanda üzvləri, hətta layihədə marağı olan tərəflər də iştirak edə bilərlər. Komandada ümumi ruh yüksəkliyinə işçilərin həvəsləndirilməsi, məqsədlərə birgə nail olunması, sosial yanaşma, inkişaf strategiyası və s. kimi metodların tətbiqi vasitəsilə nail oluna bilər.

Komandada problemlər texniki və ya iqtisadi çətinliklər, yaxud stress vəziyyətlərin yaranması ilə əlaqədar ola bilər. Komandada problemlərin yaranmasını digər tərəfdən, işçilər arasında təhsil, mədəniyyət, dünyagörüşü və maraqlar, işə yanaşma metodları kimi göstəricilər arasında böyük fərqin olması ilə də əlaqələndirmək olar. Komandaya rəhbərlik edən şəxs layihənin bütün həyat yolu boyunca onun inkişafının qayğısına qalmalıdır.

Layihə rəhbəri komanda üzvlərinin təhsilə, inkişafa və əlavə təlimlərə tələbatın olmasını öyrənmək məqsədilə onların gördüyü işlərin səmərəliliyini qiymətləndirməli və onların üzərində nəzarəti ciddi həyata keçirməlidir. Komanda üzvünün iş səmərəsi və keyfiyyəti standartlardan aşağıdırsa, onda həmin komandada müəyyən dəyişikliklərin aparılması zərurəti yaranır.

Komandanın tam həyat dövründə şəxsi təşəbbüsü təşviq etmək, səmərəli iş mühitini dəstəkləmək, ünsiyyət və münasibətləri stimullaşdırmaq əsas prinsiplərdən biridir.

Kompetensiyanın əsas indikatorları:

- a) Komandanın seçilməsi və qurulması: Komandanın işini uğurlu və səmərəli təşkil etmək üçün tələb olunan resurslar seçilməlidir. Komandaya rəhbərlik edən şəxs zəruri bilik və bacarıqların səfərbər edilməsindən başqa, üzvlərin komandada işləmək bacarığını da qiymətləndirməli və seçilmiş

üzlərin müvafiq “tərkibdə” və altqrupda fəaliyyət göstərmələrini təmin etməli, onların qayğısına qalmalıdır. Komanda işə başlamazdan əvvəl onun üzvləri komanda şəklində işləməyi qəbul etməli və bir komandanın üzvləri olmalarını dərk etməlidirlər. Komanda rəhbərinin vəzifəsi komanda üzvlərinin motivasiyasının komanda işinin səmərəliliyinə çevirməsidir. Komanda üzvləri bir-birilə tanış olmaq, ünsiyyət qurmaq, bir-birinin xasiyyətlərini və bacarıqlarını öyrənmək, tutduğu vəzifələrlə tanış olmaq imkanlarına malik olmalıdırlar. Komandanın qurulması daimi bir prosesidir və komanda yetkinlik dərəcəsinə çatandan sonra dəyişmək imkanına malik olmalıdır.

- b) Əməkdaşlıq və komanda üzvləri arasında qarşılıqlı fəaliyyət: Əməkdaşlığın stimullaşdırılması məqsədlərə nail olmaq üçün komanda iştirakçlarına müsbət təsir edərək onların bilikləri, rəyləri, ideya və maraqlarına töhfə verilməsidir. Nəticədə yarana biləcək fikirayrılığı münaqişəyə gətirib çıxara bilər, bu səbəbdən komandaya rəhbərlik edən şəxs komandada sağlam mühit yaratmalıdır ki, hətta münaqişə vəziyyəti də səmərəli nəticə versin. Komanda üzvləri arasında tez-tez baş verən fikirayrılığı və ya səmərəsiz iş əməkdaşlığın pozulmasına səbəb olur və bu zaman komandaya rəhbərlik edən şəxs bu kimi problemlərə ya düzəliş edir, ya da düzəliş üçün heç bir çıxış yolu olmadığı halda komanda üzvünün əvəzlənməsi yolu ilə vəziyyəti tənzimləməli olur. Komanda lideri komanda üzvlərinə bilik və bacarıqlarını bölüşmək, bir-birlərini həvəsləndirmək, ilhamverici fiziki və virtual tədbirləri keçirmək imkanı yaratmaqla onları stimullaşdırma bilər.
- c) Komandanın inkişafı: Komandanın inkişafı dedikdə komanda işinin daim yaxşılaşdırılması, komandaya yeni bilik və təcrübələrin gətirilməsi istiqamətində aparılan işlər daxildir. Komandaya rəhbərlik edən şəxsin vəzifəsi komanda üzvləri, digər komandalər və layihənin hüdudlarından kənardakı təşkilatlar arasında bilik və təcrübə mübadiləsinin təşkil edilməsi və bunun üçün imkanların yaradılmasıdır.
- d) Komandada vəzifələrin ötürülməsi və məsuliyyətin bölgüsü: Komandaya rəhbərlik edən şəxs bəzən müəyyən vəzifələri digər əməkdaşlara ötürməklə onları yaranmış problemlərin həllinə cəlb edir və bununla da komanda üzvlərinin və kollektivin imkanlarını artırır. Vəzifələrin icraatına və problemlərin həllinə komanda üzvlərinin cəlb edilməsi və onlara bu funksiyaların ötürülməsi mühüm və ağır, mürəkkəb və məsuliyyətli bir prosesdir. Ayır-ayrı şəxs və qrupların işdən ayrılmaqla bilik və bacarıqlarını artırmaq

- məqsədilə onlara həvalə edilmiş vəzifələrin icrasının qiymətləndirilməsi komanda ilə yaradılmış əks-əlaqə vasitəsilə həyata keçirilə bilər.
- e) Səhvlərin müəyyən edilməsi və azaldılması üzrə iş: Komandaya rəhbərlik edən şəxs layihə komandasını əmin etməlidir ki, layihənin idarə edilməsi prosesindən kənara çıxma halları və layihənin uğursuz başa çatması riski minimuma endirilmişdir. Rəhbər şəxs başa düşür və dərk edir ki, insan səhvə yol verə bilər və bu səbəbdən, o, mütəmadi buraxılan səhvləri öyrənməli, onları təhlil etməli və müəyyən təlim keçməklə nöqsanları azaltmalıdır. Bəzən səhvlər üzərində aparılan təhlillərin nəticələrindən layihə idarəçiliyinin daha da yaxşılaşdırılması, müvafiq düzəlişlərin vaxtında həyata keçirilməsi, həmçinin onların yaranması riskinin azaldılması məqsədilə də istifadə edilir.

Bəzi kritik hallarda komandaya rəhbərlik edən şəxs layihədə yaranmış problemləri və çətinlikləri aradan qaldırmaq məqsədilə innovasiya alətlərindən yararlanaraq səhvlərin başvermə ehtimallarını daha da artırır. Lakin bu zaman komandaya rəhbərlik edən şəxs layihənin son nəticələrinə, prosesə və uğura mənfi təsir etməyəcəyinə zəmanət verir. Komanda rəhbəri problemlərin yaranma səbəblərini axtarır və eyni səhvlərin bir daha təkrarlanmamasının təmin edilməsi üçün müvafiq tədbirlər həyata keçirir.

8.3.7. Münaqişə və böhranlar

Münaqişə və böhranların həlli müvafiq idarəetmə metodundan və mübahisəli məsələlərin aradan qaldırılması üçün düzgün qərarların qəbulundan asılıdır. Münaqişə və böhranların yaranmasına müxtəlif növ hadisələr, gərgin mühitin mövcudluğu, şəxsi münaqişələr, ambisiyalar, stress vəziyyəti və digər potensial təhdidlər səbəb ola bilər. Məsul şəxs yaranmış bu vəziyyəti lazımi şəkildə öyrənməli və gələcəkdə münaqişə və böhranların qarşısını almaq üçün müvafiq təlimlərin təşkilini təmin etməlidir.

Bu kompetensiya elementinin məqsədi layihə rəhbəri üçün böhranların və qarşıdurmaların aradan qaldırılması, maraqların və müəyyən şəxslərin toqquşması kimi problemlərin həlli üçün effektiv tədbirlərin görülməsidir.

Münaqişələr iki və daha çox adam və ya qruplar arasında yarana bilər. Münaqişələr ümumilikdə iş ahəngini poza, mühitə mənfi təsir göstərə və bu da layihəyə cəlb olunmuş bütün tərəflər üçün mənfi nəticələrə gətirib çıxara bilər. Böhran vəziyyətinin yaranması layihənin idarə edilməsi prosesinə birbaşa və

ya bilavasitə təsir göstərməklə gözlənilməz, kəskin və həlledici dəyişikliklər ilə nəticələnə bilər. Belə hallarda yaranmış vəziyyətin müəyyənləşdirilməsi, tez reaksiya verərək qərarların qəbul edilməsi və təcrübəli ekspertlər tərəfindən böhranın qiymətləndirilməsi tələb olunur.

Potensial münaqişə və böhranları qiymətləndirmək və onlara müvafiq şəkildə reaksiya vermək üçün fundamental mexanizmlərdən bəhrələnmək lazımdır. Layihə rəhbəri potensial və faktiki münaqişə və böhranlara reaksiya vermək üçün müxtəlif vasitə və metodlardan, məsələn, əməkdaşlıq, kompromis, profilaktika, inandırma, gərginləşdirmə və ya hakimiyyətin tətbiqi və s. istifadə edə bilər. Hər bir vasitə və metodun tətbiqi maraqları tarazlaşdırmaqla nəticələnməlidir. Layihə rəhbərinin ədalətli, şəffaf və düzgün mövqeyi münaqişə tərəflərinin arasında vasitəçi rolunda fəaliyyət göstərməsinə imkan verir və müvafiq qərarların verilməsində ona kömək edir. Bəzən layihə ətrafında elə bir gərgin vəziyyət yaranır ki, münaqişələr böhran vəziyyətinə çatır və bu artıq komanda və ya layihə daxilində həll oluna bilmir, nəticədə kənardan müstəqil vasitəçi tərəfin cəlb olunması tələb olunur.

Kompetensiyanın əsas indikatorları:

- a) Mümkün münaqişə və böhranların qarşısının alınması: Potensial münaqişə və böhranlar haqqında məlumatlı olmaq və fikirayrılıqları, mübahisə yarada biləcək vəziyyətləri nəzarətdə saxlamaq lazımdır. İdeal idarəetmə prosesində mümkün münaqişələr başlanğıc mərhələsində qiymətləndirilməli, qarşısı alınmalı və ya həll edilməlidir. Münaqişənin qarşısını almaq üçün onun əsasında duran problemi bir çox metodlardan istifadə etməklə aradan qaldırmaq lazımdır, xüsusən münaqişə yaradan mövzuların müzakirəsini dayandırmaq, münaqişə yaradan komanda üzvlərinin maraqlarını təmin etmək və ya onları müxtəlif komandalarda yerləşdirmək, münaqişələrə səbəb olan problemləri xüsusi adamlara tapşırmaq və s. reallaşdırılmalıdır. Potensial münaqişə və böhranların yaranmasını şərtləndirən amillərdən biri də stressdir və bu vəziyyətdə insanlar müəyyən təzyiq altında və qıcıqlandırıcı olurlar. Buna görə də layihə rəhbəri öz komanda üzvlərinin stress vəziyyətinin səviyyəsini müəyyən etmək, qiymətləndirmək və azaltmaq iqtidarında olmalıdır.
- b) Münaqişə və böhranların səbəbləri və nəticələrinin təhlili: Müxtəlif elmi nəzəriyyələrə və mənbələrə istinad edərək, demək olar ki, münaqişələr bir neçə mərhələdən ibarətdir. Bu mərhələlər üç kateqoriyaya bölünür:

- Gizli (potensial, yatmış). Ayrı-ayrı şəxslər və ya qruplar bir-birlərinin maraqlarına toxuna bilən və fikirayrılığı yarada bilən vəziyyətdə çalışırlar, lakin yaranmış vəziyyət o qədər də gərginlik yaratmadığından və işin ahənginə təsir etmədiyindən münaqişə nəzərə çarpmayıb.
- Yaranan (görünən, lakin əvvəlki kimi rasional). Bu münaqişə növü müəyyən mövzuda açıq narazılıq zamanı baş verə bilər. Bəzən müzakirə olunan mövzu ya münaqişənin həqiqi səbəbidir, ya da gizli münaqişəni üzə çıxartmaq üçün bir bəhanədir. Münaqişə yaranan zaman onun təsirini azaltmaq məqsədilə cəlb olunmuş tərəflər əvvəlki münasibətdə qalaraq bir-birlərlə səmimi danışa və rasional həll üsullarını müzakirə edə bilərlər.
- Kəskinləşmiş (açıq münaqişə). Bu mərhələdə tərəflər açıq və emosional şəkildə bir-birlərlə münasibət qurmaq, işbirliyi və bir komandada iş mühiti yaratmaq, qərarları sakit və rasional müzakirə etmək istəmir. Bu vəziyyətdə insanlar arasında qruplaşma prosesi gedir və tərəflərin birinin digərini dəstəkləmək tendensiyası açıq müşahidə olunur. Bəzi hallarda hüquqi hərəkətlər nəzərdən keçirilə və ya qəbul edilə bilər.

Böhran vəziyyəti isə əksinə, birbaşa üçüncü səviyyədə özünü büruzə verir. Böhran vəziyyəti heç də həll olunmayan münaqişələrdən irəli gəlmir, bəzən gözlənilməyən problemlərdən, xüsusən böyük risk şəraitində və ya kənardan böyük qüvvəyə malik olan təsirli hadisələrdən və s. yarana bilər. Münaqişə və böhranların idarə edilməsi bacarığı onların yaranma səbəblərini araşdırmaq, nəticələrini qiymətləndirmək və müəyyən tədbirlərin keçirilməsi məqsədilə müvafiq qərarların qəbulundan asılıdır və bu zaman layihə rəhbəri nə qədər çox əlavə məlumatla malikdirsə, bir o qədər də qərarlar daha effektiv və təsiredici olacaqdır.

Münaqişə və böhranlar sadə mübahisədən və ya fikirayrılığından başlayaraq kəskinləşənədək bir-birindən asılı olmayan səbəblərə görə layihədən və ya təşkilatdan kənar da yarana bilər. Bu zaman hər bir münaqişə halı üçün müvafiq metodlardan istifadə olunmalıdır, yəni eyni bir metodla müxtəlif təbiətli münaqişələri aradan qaldırmaq olmaz.

Böhranlar, həmçinin potensial təsirlərinə görə fərqlənirlər. Münaqişə və böhranların həll edilməsi üçün onların növündən və mərhələlərdən asılı olaraq müxtəlif həll yolları seçilə bilər.

- c) Vasitəçilik və münaqişələrin idarə olunması: Münaqişə və böhranların idarə olunması şəxslər və ya qruplarda qəzəb və təşviş təzahürləri fonunda baş verir. Layihə rəhbəri qısa bir müddətdə bütün məlumatları toplamalı, variantları qiymətləndirməli, diqqəti daha çox müsbət və sinerji həllərə yönəltməli və ən başlıcası, nəzarəti təmkinlə diqqət mərkəzində saxlamalıdır. Belə bir şəraitdə balanslaşdırılmış qərarların qəbul edilməsi çox vacib məsələdir. Böhranlı vəziyyətdə qəti hərəkət etmək lazımdır. Münaqişələrin potensial həll vasitələrinə əməkdaşlıq, kompromis, qarşısının alınması və ya qəti idarəetmə metodları daxildir. Hər bir vasitənin effektivliyi daxili və xarici maraqlar arasında balansın təmin edilməsi ilə qiymətləndirilir. Münaqişələrin kooperativ idarə edilməsi tərəflərin kompromisə gəlmələri deməkdir. Münaqişələrin ilkin mərhələlərində məsul şəxs bilavasitə iştirakçı olmadığı hallarda vasitəçi qismində çıxış edə bilər. Məsul şəxs münaqişə edən tərəfləri bir yerdə toplayaraq, onların arasında əlaqəni və münasibəti təmin edir, lakin bu zaman subyektivliyə yol vermək olmaz. Daha sonra münaqişənin həll yolları kimi aşağıdakı variantları təklif edə bilər: hakimiyyətin tətbiqi; daha yuxarı səviyyəli rəhbərliyin cəlb olunması; vasitəçilik; hüquqi hərəkətlər və s. digər tədbirlər.
- d) Personalın münaqişə və böhran hallarına hazır olması: Münaqişə həll olunduqdan sonra daxilə ruh yüksəkliyi yaratmaq, düzgün və güclü idarəetmə sisteminin mövcudluğunu nümayiş etdirmək, rəhbərə arxalanaraq işin səmərəliliyini artırmaq və ümumiyyətlə, əməkdaşlarda ətraf mühitlə harmoniya və tarazlıq hissini yaratmaq çox vacib məsələdir və bu da layihə rəhbərindən xüsusi bacarıq tələb edir. Münaqişə və böhranlardan sonra müəyyən təlimlərin təşkil edilməsi münaqişənin mənşəyi və səbəblərini araşdırmağa imkan verir və gələcəkdə belə halların qarşısının alınması üçün müvafiq tədbirlər nəzərdən keçirilir. Bundan başqa, layihə rəhbəri münaqişə və ya böhran hallarının yaranma səbəblərinin təsadüfi və ya gözlənilən olmasını müəyyənləşdirməli, onların təhlilinin köməyi ilə vəziyyəti daha da yaxşı öyrənməli və gələcəkdə belə vəziyyətin öhdəsindən rahat gəlmələri üçün komandanın hazır olmasını təmin etməlidir.

8.3.8. İxtiraçılıq

İxtiraçılıq insan əməyinin təkmilləşdirilməsi və asanlaşdırılması məqsədilə alternativ həllərin təhlili və seçilməsi üçün müvafiq alət və metodların tətbiqi bacarığıdır. İxtiraçılıq innovasiya metodları vasitəsilə komanda üzvlərinin və digər iştirakçıların səmərəli ideyalarının, məhsuldar fəaliyyətlərinin və yaradıcı yanaşmalarının stimullaşdırılmasını tələb edir. İxtiraçılıq, xüsusən idarəetmə zamanı yaranmış mürəkkəb şəraitdə, həmçinin risklərin, problemlərin və münaqişələrin yarandığı mühitdə daha da faydalıdır.

Bu kompetensiya elementinin məqsədi layihə rəhbərinə qeyri-müəyyənlik, problemlər, dəyişikliklər, məhdudiyyətlər və stress vəziyyətlərini yeni, daha innovativ və effektiv yanaşma, eyni zamanda qərarların sistemli və mütəmadi təkmilləşdirmə yolu ilə həlli imkanı yaratmaqdır.

İxtiraçılıq, adətən iş yerində və görülən işin optimallaşdırılması ilə bağlı həyata keçirilir. İxtiraçılıq heç də nəşə yaratmaq demək deyildir, ixtiraçılıq hərəkətinə, eyni zamanda mövcud olan tədbirlərin və ya proseslərin daha səmərəli, sürətli və ya az məsrəflə işləməsinə dəyişmək kimi hərəkətlər də daxildir. Layihə rəhbəri ixtiraçılığın inkişafını dəstəkləməli və təşkilatda biznes-prosesə, son məhsula və məqsədlərə fayda gətirə biləcək ideyaları stimullaşdırmalı, qiymətləndirməli və həyata keçirməlidir. Yeni ideya yeni həyat gətirir və bu səbəbdən, çalışmaq lazımdır ki, komanda daima yeni ideyalar ilə təmin olunsun. Komandada yaradıcılıq və innovasiyaların tətbiqi üçün müvafiq mühitin yaradılması əsas və zəruri şərtlərdən biridir. Belə bir şəraitin olması komanda üzvlərinə ideyalarının qorunmasına, tətbiqinə və daha geniş dairə tərəfindən qəbul olunmasına imkan verəcəkdir.

İxtiraçılıq layihənin uğurla başa çatması üçün əsas kompetensiyalardan biridir. İxtiraçılıq problemləri aradan qaldırmağa kömək edir və ideyaları müvafiq nəticəyə həvəsləndirir. İxtiranın tətbiqindən, nəticəsindən, ümumiyyətlə, hər hansı bir innovativ yanaşmadan və yaradıcılıqdan istifadə edərkən komanda üzvləri əsas diqqəti layihədə plana uyğun görülməli işlərə, məhsulun əldə olunmasına, müvafiq tapşırıqlara və layihənin nəticələrinə yönəltməlidirlər.

Konseptual və analitik metodların tətbiqi bir çox layihə və təşkilatlarda informasiya təminatı üçün böyük əhəmiyyətə malikdir. Tələb olunan məlumatın vaxtında əldə edilməsi istənilən uğurlu nəticənin qazanılması üçün xüsusi önəm daşıyır.

Kompetensiyanın əsas indikatorları:

- a) Açıq və ixtiraçı mühitin stimullaşdırılması və dəstəklənməsi: Layihə rəhbəri insanları həvəsləndirən, öz bilik, ideya və təklifləri ilə bölüşməyə imkan verən iş mühiti yaratmalıdır.

Yaradıcılıq və innovasiyaların stimullaşdırılması və dəstəklənməsi üçün layihə rəhbəri maneələri aradan qaldırmalı və bu sahədə tam açıq olmalıdır. O, yeni məhsullar, proseslər, prosedurlar, vəzifələr və öhdəliklər ilə və onları yeniləşdirməklə yaradıcılıq mühitini dəstəkləyə bilər. Layihə rəhbəri bir tərəfdən ixtiraçılıq və yaradıcılıq mühitini stimullaşdırmalı, digər tərəfdən isə müəyyən məsələləri məxfi saxlamalıdır. O elə hərəkət etməlidir ki, bütün komanda üzvləri bilik və təcrübələrinə istinad edərək yeni ideya və təklif üzərində düşünsünlər. Layihələrdə müxtəlif səviyyəli bilik və təcrübəyə malik olan mütəxəssislərin bir yerdə işlədikləri nəzərə alınaraq onların yaradıcılığı üçün müvafiq mühitin yaranması vacib məsələdir. Təbii ki, komanda üzvləri arasında elə şəxslər var ki, onlar öz peşə sahələri üzrə dərin bilik və təcrübəyə malikdirlər və hətta bu sahəni onlar layihə rəhbərindən də yaxşı bilirlər.

Komandada münasibətlər qarşılıqlı hörmət, inam və etibarlılıq əsasında qurulur. Beləliklə, layihə rəhbəri müntəzəm olaraq komanda üzvlərindən rəy və təkliflərini bildirməyi xahiş etməli və onları başa düşmək, təkliflərini qəbul etmək istəyini hamıya göstərməlidir.

- b) Konseptual düşüncə: Təcrübə göstərir ki, yenilik gətirmək və innovativ məhsulun əldə edilməsi üçün tətbiq edilən metod və yanaşmalar bir qayda olaraq unikal xüsusiyyətə malik olur. Burada konseptual yanaşma mütləq tələb edilir. Sadə layihələr istisna olmaqla, mürəkkəb layihələr konseptuallaşdırılma, dekompozisiya və ya daha kiçik hissələrə bölünmə və onların yeni və faydalı ideyalara inteqrasiya edilmə kimi müxtəlif əməliyyatların tətbiqini tələb edir. Layihə rəhbəri konseptual düşüncə və yanaşma ilə komanda üzvlərinin bilik və bacarıqlarından faydalanmalıdır.

Konseptual düşüncə – problemlərin ümumi kontekstində bir-birilə əlaqələndirilməsi, yaranma səbəbləri, eyni zamanda həm layihədaxili, həm də onun hüdudlarından kənarında mühitə təsiri və onların həll üsullarının açıqlanmasıdır.

- c) Təhlil üçün analitik metodların tətbiqi: Layihə meneceri mürəkkəb vəziyyəti, yaranmış problemləri təhlil etmək və onların həll yollarını tapmağı bacarmalıdır. O, həmçinin mürəkkəb məlumat bazasından fayda-

lanmalı, tendensiyaları təhlil etməli və nəticələr haqqında məlumata sahib olmalıdır. Analitik təhlil dedikdə problemin faktiki yaranma səbəblərinin öyrənilməsi və onların həlli üçün müvafiq tədbirlərin həyata keçirilməsi nəzərdə tutulur.

- d) Yaradıcı metodların təşviqi və tətbiqi: Yaradıcı metodlar müxtəlif həll üsulları olaraq divergensiya və konvergensiya metodlarına bölünür. Layihə meneceri problem yaranan zaman yaradıcı metodların tətbiqinin məqsədəuyğun olub-olmamasını müəyyənləşdirməlidir. Kreativ yanaşmanın məqsədəuyğun olduğu yerdə layihə meneceri hansı metodlardan istifadə etməyi ilə bağlı qərar verməlidir.

Konseptual düşüncə və ya analitik metodların köməyiylə problemlər həll olunduqdan sonra yaradıcılıq divergensiyaya uğrayır. “Beyin hücumu” metodundan komanda üzvlərinin və digər əməkdaşların öz ideyalarını paylaşmaq üçün istifadə etmələri məqsədəuyğun hesab edilir. Bundan başqa, diaqram, vizuallaşdırma və s. digər metodlardan da istifadə edilə bilər.

Yaradıcı yanaşmalarda hansı metoddan istifadə edilməsindən asılı olmayaraq, bura alətlər, biliklər, sağlam düşüncə, intuisiya, təcrübələr və müxtəlif baxışlar da daxildir.

Bundan sonra mümkün həllər və onların problem və məsələlərə təsirinə təhlilini təmin edən analitik konvergent mərhələsi gəlir. Daha sonra ən perspektivli ideyalar tamamlanır və nəhayət, ən yaxşı konsepsiyalar və həllər seçilir.

- e) Layihə və onun konteksti haqqında tam təsəvvürlər: Layihə və onun konteksti haqqında tam təsəvvür yaratmaq layihə təşkilatının strategiyası, onun fəaliyyəti və layihələrini özündə birləşdirən tam kontekstin nəzərdən keçirilməsi deməkdir. Layihə meneceri vəziyyəti öyrənmək məqsədilə şəxsi mülahizələrə malik olmaq üçün müxtəlif perspektivləri detallı şəkildə nəzərdən keçirir. Layihə rəhbəri vəziyyət və onun konteksti arasında əlaqəni müəyyənləşdirir, təsirlər, maraqlar və imkanların olduğu şəraitdə qərarlar qəbul edir və inkişaf etdirir. Bundan əlavə, layihə haqqında tam təsəvvürlərini həm layihə daxilində, həm də onun hüdudlarından kənarında başqalarına izah edə bilər.
- f) İxtiraçılığa aid dünya praktikası: Yapon sahibkarı Maçusita Denki: Layihələrin idarə edilməsi prosesində rəhbərin şəxsi keyfiyyəti və onun kompetensiyası böyük rol oynayır. Layihənin uğursuzluğa düçar olması və ya təşkilatların inkişafdan qalması məhz onun rəhbəri ilə bağlıdır. Rəh-

bər təşkilatın dirçəlməsində nə qədər mühüm rol oynadığını dərk etmək üçün aşağıdakı misalı nəzərdən keçirək:

Yapon sahibkarının təcrübəsi

Əsrin əvvəlində Konoske Maçusita adlı yapon vətəndaşı velosiped təmiri emalatxanasında usta yanında şagird işləyirmiş. O, ixtiraçı Tomas Edisonun nailiyyətləri haqqında eşitdikdən sonra (Tomas Edison ixtiraçı olmaqla yanaşı, kəşf etdiyi ideyaları istehsal etmək üçün kiçik bir istehsal sexi açır) 1918-ci ildə ilk dəfə olaraq “elektrik mənbə” qurğusunu (rozетка) ixtira edərək istehsalına başlayır. On ildən sonra Yaponiya elektrotexnika sənayesinin əsasını “Maçusita Denki” firmasının məhsulları təşkil edir. 30-cu illərdə bu firmanın 1600, son zamanlar isə 200 min işçisi olur.

“Maçusita Denki” firmasının nailiyyətləri nə ilə bağlıdır?

Firmanın uğurlarını yalnız onun əsasını qoyan şəxs ilə bağlayırlar. Maçusitanın rəhbərliyinin əsas prinsipi “İnsanlar-Maliyyə-Texnologiya” əsasında qurulmuşdur. O, firmanın uğurlarını işçilərin idarə edilməsində və onlar ilə rəftarında görür. Onun fikrincə, nəhəng istehsal şirkətlərinin təcrübəsini bütün dünyada yaymaqla, şirkətin texnologiyasını öyrənməklə kifayətlənmək lazım deyil. O hesab edir ki, şirkətdə çalışan insanlar ilə rəftar qaydaları və onların idarə edilməsi, peşəkarlığı texnologiyadan da vacib məsələdir. O deyir: “Əgər sənin rəhbərliyin altında 100 nəfər çalışırsa, sən həmişə onların arasında olmalısən, əgər 1000 nəfər çalışırsa – sən mərkəzdə, əgər 10000 nəfər çalışırsa sən elə yerdə olmalısən ki, oradan hamını görəsən”.

1971-ci ildə firmanın prezidentliyindən istefa verib direktorlar şurasına sədr keçən Maçusita demişdir: “Əgər hər hansı bir firma öz rəhbərinə nisbətən daha da inkişaf etmişdirsə, onda o firmanı təhlükə gözləyir. Rəhbərin ideyalarını və tapşırığını gözləmək lazım deyil. Hamı fikirləşməlidir, yeni ideyalar və təkliflər irəli sürməlidir. Heç kim yeniliklər, yeni ideya vermək haqqında düşünmür. Mən hiss edirəm ki, firmada hamı mənə arxayın olub və məndən yeni ideya gözləyir. Bu səbəbdən mən istefa verirəm”. Maçusita müəyyən müddət sədr vəzifəsində çalışandan sonra 86 yaşında firmadan tamamilə uzaqlaşır.

Fikir verin, bir insanın həyatı dövründə dünyanın 50 nəhəng elektrotexnika firmalarından biri olan “Maçusita Denki” yaradılmış, inkişaf etmiş və ölkəsinin iqtisadiyyatında mühüm rol oynamışdır. Firmanın açılması, onun dünya brendinə çevrilməsi və nəhənglər siyahısına düşməsi kiçik bir yapon uşağının sərbəstliyi, uzaqgörənliyi və işə düzgün yanaşmasının nəticəsidir.

Konoske Maçusita idarəetmə prinsipinin əsas xüsusiyyətləri nədən ibarətdir?

- 1) Bütün fəaliyyət sahələrindən məlumatlı olmaq. Maçusita işlərdən və hadisələrdən xəbərdar olmaq üçün firmanın bütün bölmələrinin fəaliyyətini dərinləndirən, gündəlik sənədlərlə tanış olur və daim işçilər ilə görüşlər keçirir.
- 2) Firmanı peşəkar işçilər ilə təmin etmək. Onun bir işçisinin dediyinə görə, “Maçusita hər bir işçidə istedad axtarıb üzə çıxarmaq ilə məşğul idi”. O, işçilərə tövsiyə edərmiş: “Səbirlə oturub öz üzərində intensiv işləyən insan həmişə uğur gətirər”. O, hamını ixtiraçı kimi görürdü və onlara bu şəraiti yaradırdı.
- 3) Təşəbbüskarları mükafatlandırmaq. Maçusitanın fikrincə, istehsalı təşəbbüskarsızlıq şəraitində idarə etmək qeyri-mümkündür. O, həmişə köməyə, yeni ideyaya və təlimata ehtiyacı olan adamlardan uzaq gəzərmiş və onları işdən uzaqlaşdırmış.
- 4) Problemləri ümumi müzakirəyə çıxarmaq. Problemləri həll etmək üçün onu menecerlərin, komanda üzvlərinin müzakirəsinə çıxartmaq və orada qərar qəbul etmək onun əsas idarəetmə prinsiplərindən biri idi. O, həmişə yapon ailəsinin etik kodeksini misal gətirərdi: “Ər ilə arvad boşanmaq üçün mübahisə etmirlər, onlar ümumi razılığa gəlmək üçün mübahisə edirlər”.

Belə bir nəticəyə gəlmək olar ki, Maçusita firmada işçilərin milli, dini və mənəvi dəyərlərinə hörmətlə yanaşan və qiymətləndirən, güclü ideoloq və dərin fəlsəfəyə malik olan bir rəhbər olmuşdur.

8.3.9. Razılaşdırma

Razılaşdırma – ümumi razılığa nail olmaq üçün müxtəlif maraqlar, tələblər və gözləntiləri balanslaşdırmağa çalışan iki və daha artıq tərəf arasında gedən prosesdir. Razılaşdırmaya işə qəbul, satış, büdcə, resurslar kimi rəsmi və qeyri-rəsmi proseslər daxildir.

Bu kompetensiya elementinin məqsədi danışıqlar metodundan istifadə edərək bir-birilə qənaətbəxş razılaşmalara nail olunması imkanlarının yaradılmasıdır.

Razılaşmalar bütün maraqlı tərəflərin maraqları, tələbləri və gözləntilərini ödəyəcək müddəalara əsaslanır. Danışıqlar siyasi və ya kommersiya xarakterli ola və tərəfləri tam qane etməyən kompromislərlə də nəticələnə bilər. Marağ-

lar, tələblər və gözləntilər, adətən emosiya, hisslər və faktlarla müşahidə olunur və bu məsələ asanlıqla balanslaşdırıla bilməz. Danışıqlar prosesi, adətən tərəflərin nisbi gücündən, vəziyyətindən və idarəetmə mexanizmlərindən (“rıçaqlar”) asılıdır.

Danışığı aparan tərəflər bu məsələləri araşdırmalı və tam məlumat olmadığı təqdirdə onlar barədə fikirlərini bildirməlidirlər. Uğurlu danışıqlar nəticəsində müxtəlif maraq, tələb və gözləntiləri ödəmək potensialına malik olan bir sıra həllər ortaya çıxır. Danışıqlar prosesində müxtəlif metodlar, taktikalar və strategiyalardan da istifadə edilə bilər.

Kompetensiyanın əsas indikatorları:

- a) Maraqlarının müəyyənləşdirilməsi və təhlili: Danışığı aparan tərəflərin prioritetlərinin müəyyənləşdirilməsi uğurlu nəticəyə nail olmaq üçün zəruri şərtlərdən biridir. Danışıqlara rəhbərlik və ya iştirak edən şəxs, ilk növbədə, bütün imkan və variantlardan istifadə etməklə hər bir tərəfin maraqları, tələbatı və gözləntiləri barədə məlumat toplamalıdır. Daha sonra bu məlumatların təhlili gələcək tədqiqatlar üçün əsas material kimi istifadə oluna bilər. Lakin digər tərəflərin prioritet maraqları nəzərə alınmalıdır.
- b) Potensial variantlar və alternativlərin işlənilməsi: Layihə rəhbəri danışıqlar üzrə kompromis variantları və alternativ həll yollarını müəyyənləşdirə bilər. Bu variantlardan danışıqları aparmaq üçün istifadə oluna bilər və vəziyyətdən asılı olaraq danışıqların gedişatı zamanı dəyişdirilə bilər. Kompromis, variantlar və alternativlər danışıqlar prosesində faydalı olmaq üçün danışıq iştirakçılarının maraqlarına yönəlməlidir. Nəzərə almaq lazımdır ki, danışıqların uğurlu nəticələnməsi və müəyyən razılaşmanı əldə etmək üçün ən yaxşı metod bir neçə alternativ variantın olmasıdır.
- c) Danışıqlar strategiyasının müəyyənləşdirilməsi: Danışıqlar strategiyasının uğurla nəticələnməsi üçün açıq müzakirənin və fikir mübadiləsinin çox mühüm əhəmiyyəti vardır. Danışıqlara başlamazdan əvvəl layihə rəhbəri layihə üçün optimal nəticələrə nail olmağa imkan verəcək strategiya, taktika və metodları seçməlidir. Strategiyanın əsasını tərəflərin qüvvələr balansı, büdcə şərtləri, siyasət, mədəni aspektlər və iştirakçıların bacarıqları kimi amillər təşkil edir. Seçilmiş strategiya layihə maraqlarına cavab verməli və tərəflərarası münasibətlərə təsir göstərməməlidir. Layihə rəhbəri, həmçinin “Əgər <ŞƏRT>, Onda <HƏRƏKƏT>” prinsipi, yəni “Birdən, belə olsa...” tipli ssenariləri də ikinci dərəcəli strategiya kimi hazırlamalıdır. Strategiya-

da danışıq aparalarının kim və hansı statusa malik olacaqları da müəyyən-
ləşməlidir (danışıqların məzmunu, sərbəstlik, rol və məsuliyyət).

Bəzi hallarda danışıqların kiminlə və nə barədə aparılması danışıqların məz-
mununu və istiqamətini dəyişir və bu kimi danışıqlar həm mənfi, həm də
müsbət nəticələrə səbəb ola biləcəyi nəzərə alınmaqla diqqətlə nəzərdən ke-
çirilməlidir.

- d) Sazişlərin bağlanması: Sazişlərin bağlanmasına danışıqlar yolu ilə, müəyyən edilmiş strategiyalar əsasında, müəyyən metod və taktikalardan istifadə etməklə nail olunur və bu zaman digər iştirakçı tərəflər prosesdən kənarlaşdırılmır. Danışıqlar uzun müddət ərzində və bir neçə mərhələdə gedə bilər. Qənaətbəxş saziş dedikdə, bütün tərəflərin nəticədən razı qalması, tərəflərin öhdəlikləri yerinə yetirəcəklərinə əmin olması və digər tərəflərin danışıqların düzgün və ədalətli aparıldığını inanması və zərurət olduqda danışıqların yenidən aparılmasının mümkünlüyü deməkdir. Əgər razılaşmaya nail olunmursa və ya nəticələr qane etmirsə, onda alternativ həll yollarından istifadə edilməlidir.

Ən yaxşı həll dayanıqlığa malik olan və bütün iştirakçı tərəflər üçün sərfəli və uzunmüddətli nəticələr verən həll hesab edilir. Lakin bu mümkün olmadıqda, bütün tərəflərin gözlədikləri nəticəni almaq məqsədilə kompromis lazım gəlir və bu da konkret vəziyyətə uyğun qəbul edilir və həyata keçirilir. Adətən belə razılaşdırılmış hallar rəsmiyyətə salınaraq sənədləşdirilir və gələcək danışıqlarda tədqiqat materialı kimi istifadə olunur.

- e) Əlavə imkanların müəyyənləşdirilməsi: Layihə meneceri, adətən planda nəzərdə tutulan və müəyyən edilmiş işləri və prosesləri sürətlə, keyfiyyətlə və az məsrəflə həyata keçirməyinə səy göstərir. Vəziyyətdən asılı olaraq yeni tədarükçülərin axtarışı, əvvəlki razılaşmaların təkrar nəzərdən keçirilməsi, yeni müştərilərə xidmətlərin təklifi, maraqlı tərəflərlə ən yaxşı şərtlərə nail olmaq, komanda üzvlərinə vəzifələri daha səmərəli həyata keçirilməsini tələb etmək üçün müvafiq danışıqlar aparılmalıdır. Danışıqlar, adətən yeni imkanların müəyyənləşdirilməsindən sonra həyata keçirilir.

Gələcəyə baxışları və arzulanan vəziyyəti layihə və təşkilatın əsas maraqları fonunda nəzərdən keçirmək lazımdır. Hər bir strateji hərəkətdə belə bir sual vermək lazımdır: Təşkilatda mövcud vəziyyət sizi qane edirmi, yoxsa təkmilləşdirməyə yönəlmiş dəyişikliklər lazımdır? Bu məsələni nəzərdən keçirərkən layihə meneceri nəzərə almalıdır ki, onun hər bir hərəkəti danışıqlarda iştirak edən tərəflərarası münasibətlərə toxuna bilər.

8.3.10. Nəticəyönümlülük

Layihə menecerinin bütün diqqəti layihənin məqsədəuyğun nəticələrinə yönəltməsi onun uğurla yerinə yetirilməsinin zəmanətidir. Rəhbər bütün layihə iştirakçıları üçün optimal nəticələr almaq məqsədilə problemlər, çağırışlar və maneələri keçərək idarəetmə metodundan və müvafiq resurslardan prioritet qaydada istifadə etməlidir. Müzakirələr zamanı nəticə həmişə ən başlıca və diqqət mərkəzində olmalıdır və komanda üzvləri bu nəticələrə nail olmağa can atmalıdırlar. Nəticəyönümlülüyn əsas aspektlərindən biri də məhsuldarlıq və səmərəlilikdir. Layihə meneceri nəticələri əldə etmək üçün resursları effektiv şəkildə planlaşdırmalı və bölüşdürməlidir.

Bu kompetensiya elementinin məqsədi layihə rəhbərinin diqqətini layihənin nəticələrinə yönəltmək və onu uğurla həyata keçirməkdir.

Layihənin həyat yolu işlərdən, tapşırıqlardan və onların idarə edilməsindən, həmçinin kiçik və böyük problemlərin həllindən ibarətdir. Beləliklə, işlərin seçilməsi prioritetlər, bölüşdürmə və metodları nəzərə almaqla həyata keçirilməlidir. Nəticəyönümlülük əsas meyarı müəyyənləşdirməklə bu seçimi asanlaşdırır: “Cari iş gözlənilən nəticələrin əldə olunmasını təmin edəcəkmə və ya bu prosesi sürətli, sərfəli və daha da effektiv edəcəkmə?”.

Nəticəyönümlülük bütün iştirakçı tərəflər üçün optimal nəticənin alınması məqsədilə rəhbər şəxslərin və komandanın diqqətinin əsas tapşırıqlarda cəmləşdirilməsi deməkdir. Layihə meneceri zəmanət verməlidir ki, əldə olunmuş nəticələr müvafiq maraqlı tərəfləri tam qane edir. Bu, eyni zamanda layihənin bütün həyat dövrü ərzində həyata keçirəcəyi istənilən razılaşdırılmış dəyişikliklərə də aiddir. Nəticələrə cavabdeh olan şəxs məlumatlı olmalı və layihəyə təsir göstərən istənilən etik, hüquqi və ya ekoloji problemlərə reaksiya verməlidir. Nəticəyönümlülüyə komandanın və tərəflərin tələblərinə uyğun nəticələrin əldə edilməsi, problemlərin araşdırılması, onların yaranma səbəbləri və həll üsulları daxildir.

Tələb olunan və maraqlı tərəflərlə razılaşdırılmış nəticələrə nail olmaq üçün layihə meneceri digər layihə iştirakçılarının nəticə ilə maraqlarını müəyyənləşdirməli və bu məqsədlə komandanı inkişaf etdirməli və onların maraqlarını nəzərə almalıdır.

Kompetensiyanın əsas indikatorları:

- a) Qərar və hərəkətlərin qiymətləndirilməsi: Layihə rəhbərinin əsas hərəkətləri məqsədlərə çatmaq və layihəni uğurla başa çatdırmağa yönəlməlidir.

Bu yanaşma metodu layihə rəhbərinin bütün qərar və hərəkətlərinin əsasını təşkil etməlidir. Layihə rəhbəri hər bir qərarın seçiminin gələcəkdə həm neqativ, həm də müsbət nəticələr verdiyini düşünməli və hər bir yeni addımı aşağıdakı sual ilə qiymətləndirməlidir: “Bu qərar və hərəkətlər məqsəd və ya nəticələrə aparıb çıxaracaqmı, yaxud tələb olunan prosesləri sürətli, sərfəli, effektiv və daha uğurlu edəcəkmiz?”.

- b) Optimallaşdırma və uğurlu nəticə: Hər bir qərar layihədə plana uyğun nəzərdə tutulan işlərin həyata keçirilməsi və tənzimlənməsi ilə nəticələnir. Resursların paylanmasının optimallaşdırılması üçün layihə rəhbərinin layihənin əsas prioritet sahələri haqqında detallı məlumatı olmalıdır, yəni hansı iş və ya tapşırıq daha önəmlidir və tez həyata keçməlidir.

Bu səbəbdən layihə rəhbəri işlərin prioritetliyini müəyyənləşdirməli və həmin prioritetlər əsasında onların icrasını təmin etməlidir. Nəzərə almaq lazımdır ki, ümumi problemlərin və ya fərdi yanaşmaların təhlili zamanı aşağı prioritetli hər hansı bir iş və ya tapşırıq daha yüksək prioritetə malik olsun.

- c) Sağlam, təhlükəsiz və məhsuldar işçi mühiti: Sağlam, təhlükəsiz və səmərəli iş mühitinin yaranması üçün komandanın əsas diqqətini səmərəli işlərə yönəltmək, komandanı tələb olunan bütün zəruri vəsaitlərlə təmin etmək və ondan nəticəyönümlülük istiqamətinə yönəlmiş hərəkətləri yayındıran amillərin sayını azaltmaq tələb olunur. Məsul şəxs layihəni həyata keçirərkən nəticəyə yönəlmiş hərəkətlərdə qeyri-müəyyənlik və qaranlıq məqamları aradan qaldırır, komanda üzvləri və layihədən kənar mühit arasında vasitəçi kimi çıxış edir. Eyni zamanda layihə rəhbəri komandanı zəruri infrastruktur və resurslarla təmin edir.
- d) Layihə, proses və nəticələr: Layihə meneceri, adətən layihənin vəkili hesab edilir. O, nəyin necə olduğunu (layihənin vəzifələri, yanaşma, proseslər və razılaşdırılmış nəticələr) bütün maraqlı tərəflərə izah etməlidir. Eyni zamanda o, layihəni inkişaf etdirməli, nəticəyönümlü hərəkətləri gerçəkləşdirməli və onların zərurətini aydın göstərməlidir. Layihə rəhbəri bu kimi məsələləri müntəzəm hesabat sistemi və tərəflərlə qarşılıqlı fəaliyyət əsasında həyata keçirə bilər. Bu, ümumi marketinq fəaliyyəti ilə bağlı layihə rəhbərinin yerinə yetirdiyi kommunikasiya sisteminin tərkib hissəsidir. Layihə rəhbəri, həmçinin komanda üzvlərini və maraqlı tərəflərin hər birini marketinq fəaliyyətinə cəlb etməyə səy göstərməlidir.

- e) Nəticələrin əldə olunması: Hər bir layihə rəhbərinin fəaliyyəti onun qarşısına qoyulan tapşırıqların yerinə yetirilmə faizi ilə qiymətləndirilir. İşin keyfiyyəti, dəqiq resurslar planı, planlaşdırılmış nəticələr, problemlərin həlli kimi bütün məsələlər komandada inam və etimada əsaslanır. Xüsusi idarəetmə bacarığına malik olmaq heç də səmərəli işçi demək deyil. Səmərəlilik planlaşdırılmış məqsədlərin reallaşdırılması (məsələn, razılaşdırılmış müddət, büdcə, keyfiyyət və s. çərçivəsində razılaşdırılmış nəticələrin reallaşdırılması), xüsusi bacarığa malik olmaq isə ən az resurslar, kritik zaman və az məsrəflərlə işləmək bacarığıdır (məsələn, planlaşdırılmış resurslar ilə faktiki resurslar arasındakı fərqlər). Buna görə də rəhbər şəxs “sürətli, sərfəli və effektiv iş” prinsipini əsas götürərək nəticələrin reallaşdırılması üçün vasitələr axtarmalıdır. Ümumiyyətlə, layihə rəhbəri insanları motivasiya etmək iqtidarında olmalıdır, planlaşdırılan səmərəlilik səviyyəsini saxlamaqla konkret vəziyyətdə hər bir komanda üzvünün bacarığını və məqsədəuyğun tədbirləri müəyyənləşdirməlidir.

8.4. Praktika

“Praktika” kompetensiya sahəsi layihə kompetensiyalarının əsasını təşkil edir və on üç əsas indikatorla müəyyənləşdirilir:

- Layihənin dizaynı;
- Tələblər, vəzifə və faydalar;
- Məzmun;
- Vaxt, zaman;
- Təşkilat və informasiya;
- Keyfiyyət;
- Maliyyə;
- Resurslar;
- Satınalmalar;
- Planlaşdırma və nəzarət;
- Risklər və imkanlar;
- Maraqlı tərəflər;
- Seçim və balanslaşdırma.

8.4.1. Layihənin dizaynı

Layihənin dizaynı təşkilatın tələb və istəklərinin layihə meneceri tərəfindən layihənin uğurla idarə olunması meyarları daxil olmaqla onun təfsilatı ilə təsvir edilməsi deməkdir. Layihənin dizaynı üzərində işləyən zaman xarici mühit təsirləri, məqsədlər, resurslar, alətlər, maraqlı tərəflər, faydalar, təşkilati dəyişikliklər, rəhbərlik, tədarüklər, prioritetlər, qərarlar və s. layihəni əhatə edən bütün digər parametrlər nəzərdən keçirilir. Bütün bunlar ümumilikdə layihənin idarə olunmasının göstəriciləridir.

Nəzərə almaq lazımdır ki, müəyyən edilmiş uğur meyarları zaman keçdikcə dəyişdikləri üçün layihə mütəmadi olaraq təkrar qiymətləndirilməli və zərurət yarandıqda yenidən strukturlaşmalıdır.

Bu kompetensiya elementinin məqsədi layihə rəhbərləri üçün bütün kontekst və sosial aspektləri inteqrasiya etmək, həmçinin layihəni reallaşdırmaq və uğurla başa çatdırmaq üçün ən uyğun metod və vasitələrin tətbiqi imkanını yaratmaqdır.

Layihə dizaynı təşkilati məqsədlərə cavab verən, korporativ vəzifələri dəstəkləyən, layihənin uğur qazanmasına xidmət edən bütün rəsmi və qeyri-rəsmi amilləri özündə cəmləşdirən strateji əhəmiyyətli sənəddir. Layihə dizaynının strukturuna məqsədlər, idarəetmə, inzibatçılıq və proseslər, müvafiq standart və qaydalar, mədəni aspektlər, şəxsi və qrupların maraqları daxildir. Layihənin idarə olunmasında hər hansı bir alternativ həll üzrə qərar qəbulu zamanı təşkilatın fəaliyyəti və layihənin spesifikasiyası mühüm rol oynayır.

Dizayn işində gözlənilən dəyişikliklər və faydalar, motivasiya, komanda və tərəflərarası kommunikasiya və s. kimi aspektlər də xüsusi yer tutur. Məqsəd və meyarların dəqiq və aydın şəkildə təsvir edilməsi layihənin həyat yolunun bütün mərhələlərində əsas tələblərdən biridir. Bu hərəkətlər daha sonra müvafiq iş və tapşırıqlara çevrilərək layihənin uğurla başa çatmasını şərtləndirir.

Metod və üsulların seçilməsinin əsasını idarəetmə və nəzarət fəlsəfəsi təşkil edir. Layihə dizaynının işlənməsi layihənin planlaşdırılması və təşkili zamanı həyata keçirilməlidir. Layihənin dinamik mühitdə inkişaf etdiyini nəzərə alaraq onun məruz qaldığı təsirlər daim dəyişdiyi üçün layihənin həyat yolu boyunca qəbul olunan qərarlar mütəmadi olaraq təkrar nəzərdən keçirilməlidir.

Kompetensiyanın əsas indikatorları:

- a) Uğur meyarlarının seçimi, prioritetləşdirilməsi və qiymətləndirilməsi: Uğur meyarı dedikdə maraqlı tərəflərin layihənin uğurlu olmasını qiymətləndirilməsi

mətləndirməsi deməkdir. Bu meyarlar həm rəsmi, həm də qeyri-rəsmi ola bilər. Rəsmi meyarlar layihənin qarşıya qoyulmuş məqsədlərinin həlvidir. Lakin müəyyən edilmiş məhdudluqlar çərçivəsində həmin məqsəd və vəzifələrə nail olmaq layihənin uğurunun yalnız bir hissəsidir. Maraqlı tərəflərin qiymətləndirdikləri qeyri-rəsmi meyarlar da mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Bu amillərə layihənin dünyaya gəlməsi, onun dəstəklənməsi və idarə olunması, başa çatması və layihənin baş tutmaması, dayandırılması kimi səbəblər də daxil ola bilər. Uğur meyarları qiymətləndirilərkən ümumi konsepsiya əsasında qarşılıqlı fəaliyyəti tənzimləyən bütün hərəkətlər, o cümlədən layihənin digər layihə və proqramlar tərəfindən dəstəklənməsi, onun məqsədlər və resurslarla təmin olunması, layihə iştirakçılarının arasında münasibətdən asılı olmayaraq şəxsi və ya qrup maraqları çərçivəsində qarşılıqlı fəaliyyəti də nəzərdən keçirilir.

Fərd layihənin həm rəsmi, həm də qeyri-rəsmi uğur meyarlarını toplayır, bilir, prioritetlər üzrə yerləşdirir və yerinə yetirir.

Eyni zamanda layihə rəhbəri rəsmi meyarlar ilə yanaşı, qeyri-rəsmi meyarları da ciddi qəbul etməlidir. Bu meyarlar layihənin bütün iştirakçılarının dəstəyinə, əməkdaşlığına və onların fəaliyyətinə müsbət təsir göstərəcəkdir. Uğur meyarları, eyni zamanda metod və vasitələrin seçilməndə də mühüm rol oynayır. Məsələn, əsas meyar son məhsulun keyfiyyəti müəyyən edilmişdirsə, onda biznes-proses, keyfiyyət nəzarət və onun yoxlanılması seçilmiş yanaşmada, metod və vasitələrdə mühüm rol oynayacaqdır. Uğur meyarları çox müxtəlif mənbələrdən götürülə və müxtəlif formalarda təsvir oluna bilər. Meyarlar konkret alətlər, metod və ya modellər, resursların seçilməsi, təşkilati struktur, mərhələlər, hesabat sistemi, kommunikasiya, keyfiyyət metodları və s. bu kimi parametrlərdən asılı olaraq fərqlənir. Hər bir layihənin gedişində uğur meyarları onun inkişaf dinamikası və ya sosial aspektləri ilə bağlı dəyişə bilər. Ona görə də layihə meneceri uğur meyarlarının aktuallığı və vacibliyini mütəmadi olaraq yoxlayır və qiymətləndirir, zərurət yarananda isə uğura və məqsədə nail olmaq üçün yanaşmada, yaxud idarəetmə sistemində dəyişikliklər edir. Bu dəyişikliklərə, hətta layihənin vaxtından əvvəl başa çatdırılması üzrə təkliflərin təşkilata verilməsi də nəzərdə tutula bilər.

- b) Yaxşı təcrübənin öyrənilməsi, mübadiləsi və tətbiq edilməsi: Layihə meneceri əvvəlki layihələrdən əldə olunan nəticələri bir yerə toplayır və növbəti layihədə istifadə edir. Layihə meneceri vaxtaşırı və layihənin so-

nunda komanda üzvləri və maraqlı tərəflərlə birlikdə layihənin idarəetmə sistemini və onun nəticələrini qiymətləndirir və yaxşı təcrübə kimi qeydiyyatını aparır. Layihə rəhbəri müxtəlif üsul və vasitələrdən yararlanmaqla əldə olunmuş nəticələr barədə məlumatları təfsilatı ilə layihə təşkilatına elan edir.

- c) İdarəetmənin mürəkkəbliyi və nəticələrin müəyyən edilməsi: Düzgün yanaşma metodunun tətbiqi üçün layihə rəhbəri layihənin mürəkkəbliyini, nəticələrini və idarəetmə proseslərini diqqət mərkəzində saxlamalıdır. Mürəkkəb vəziyyətin yaranmasının bir çox səbəbləri və mənbələri ola bilər. Mürəkkəblik dərəcəsi daxili proseslərin qarışıqlığından və ya texniki cəhətdən də yarana bilər. Layihəyə həddən çox müxtəlif komandalardan, şəxslər və maraqlı tərəflərin cəlb olunması layihənin mürəkkəbliyinə birbaşa təsir edir. Bu, layihənin konsepsiyasının mürəkkəbliyindən irəli gələn bir məsələdir, məsələn, maraqlı olan müxtəlif təbiətli tərəflərin iştirak etməsi; hər bir proses, layihə və proqram üçün müxtəlif növlü idarəetmə alətlərinin tətbiqi; məhdud resurslar şəraitində, yəni vaxtın az olması və vəsaitlərin çatışmaması mühitində nəticənin əldə olunması təşkilat üçün çox vacib məsələnin olması və s. Layihə rəhbəri bütün daxili və xarici amilləri nəzərə almalıdır ki, bu meyarlar əsasında layihənin idarə edilməsi məqsədilə ən müvafiq yanaşma üsulunun seçimini həyata keçirə bilsin.
- d) Layihələri idarə etmək üçün ümumi yanaşma üsulunun seçilməsi: Layihə rəhbəri layihənin mürəkkəbliyini, məhdudiyyətləri və tələbləri, əldə edilmiş nəticələri, uğur meyarlarını, o cümlədən məlum və yarana biləcək vəziyyəti nəzərə alaraq layihəni uğurla başa vurmaq ehtimalı daha çox olan yanaşma üsulu seçir. Bu üsul uğur qazanmaq üçün vacib olan əsas prinsiplərini, layihənin strukturunu və onun təsvirini (görünüşünü) özündə birləşdirir. Yanaşma üsulu, metod və alətlər layihənin məzmunundan, keyfiyyət aspektlərindən, təşkilati strukturundan, kommunikasiyasından, sənədləşdirilmə işlərindən, planlaşdırmadan, vəsaitlərin təyinatından, risklərin idarə edilməsindən və s. ibarət ola bilər. Layihənin kontekstual və sosial təsirlərə məruz qalması onu müntəzəm olaraq dəyişə bilər və bu səbəbdən layihə rəhbəri vaxtaşırı qəbul edilən metod və yanaşmaları nəzərdən keçirməlidir.
- e) Layihənin arxitekturası: Yanaşma üsulundan asılı olaraq layihənin dizayn və strukturunu özündə əks etdirən layihənin arxitekturası hazırlan-

malıdır. Yüksək statusa malik olan bu plan sənədi daha sonra müvafiq işlərə və tapşırıqlara çevrilib həyata keçirilir və burada əsas yeri layihənin dizayn hissəsi və nəticəsi tutur. Layihənin uğuru əsasən onu idarə edən səxsədən asılıdır. Bu vəzifəyə layihənin bütün xüsusiyyətinə uyğun gələn güclü liderlik qabiliyyətli və komanda üzvləri içərisindən “ən yaxşı” səxsiyyət seçilməlidir. Bu seçim layihənin şərtlərindən və şəraitindən asılı olaraq dəyişə bilər. Layihə həyata keçirildiyi zaman layihə rəhbəri mütəmadi olaraq dizayna nəzər salır, onu qiymətləndirir, layihənin inkişafını, onun dəyişdirilməsi səbəblərini, uğur meyarlarını və tələbləri bir daha nəzərdən keçirir.

8.4.2. Tələblər, vəzifə və faydalar

Hər bir layihə daxili və xarici maraqlar çərçivəsində planlaşdırılıb həyata keçirilir. Bu kompetensiya elementi layihənin məqsədlərini, nəticə və faydalarını, vəzifələrini və tərəflərin tələblərini əhatə edir və layihə rəhbərinə ümumi məqsədə, o cümlədən maraqlı tərəflərin məqsədlərinə nail olmaq üçün layihə komandası ilə münasibət yaratmağa imkan yaradır. Bütün bunlar maraqlı tərəflərin tələbatından, gözləntilərindən, tələblərindən və təşkilatların strateji məqsədlərindən irəli gələn məsələlərdir.

Layihə rəhbəri məqsədlərə, tapşırıqlara, üstünlüklərə, səmərəliliyə, nəticələrə, prioritetlərə tələblər və onların bir-birilə qarşılıqlı əlaqəsinə görə çoxlu vasitələri və üsulları nəzərdən keçirirlər. Bütün bunların hamısı layihənin məqsədinə, maraqlı tərəflərin istəklərinə və layihənin məhsuluna yönəlmiş hərəkətlərdir. Layihə rəhbəri məqsədlərə çatmaq üçün müvafiq tədbirləri həyata keçirmək və “nəyi, necə, nə vaxt, kimlə, harada və kimin üçün...” suallarına uyğun hərəkət etməlidir. Layihə rəhbəri bütün maraqlı tərəflərlə layihənin nəticələri və faydaları üzrə danışıqlar prosesinə və ya müzakirələrə başlamalıdır. Danışıqlar və ya müzakirələr, həmçinin layihənin dəqiq müəyyən edilmiş nəticə və yekunlarına yönəldilməli və tərəflər bu zaman onları maraqlandıran məsələlər barədə məlumat verməlidirlər. Tərəflərin fikirlərinin və layihənin nəticələrinin dəyişməsi mütəmadi baş verdiyi üçün daim yeni tədbirlərin keçirilməsi tələb olunur və bu səbəbdən danışıqlar və müzakirələr prosesi müntəzəm olaraq təkrarlanır. Burada kommunikasiya və analitik təhlil bacarığı çox həlledici əhəmiyyət kəsb edir.

Maraqlı tərəfləri razı salmaq və ya onlar arasında balans nail olmaq üçün “təkbətək” danışıqların aparılması əvəzinə seminar və təqdimatların keçirilməsi daha müsbət nəticələr verir və məqsədmüvafiq hesab edilir. Nəticədə bütün tərəflərin tələb və ehtiyacları müəyyən edilməli və prioritetlik dərəcəsinə görə onların həyata keçirilmə ardıcılığı qeyd olunmalıdır.

Kompetensiyanın əsas indikatorları:

- a) Layihə məqsədlərinin müəyyənləşdirilməsi və onun iyerarxik təsviri: Hər bir layihə onun təşkilatının tələbat və məqsədlərindən başlayır. Bu təşkilatın qarşıya qoyduğu məqsədlər çoxluğundan hər bir layihənin öz konkret məqsədləri mövcuddur. Eyni zamanda layihənin bu məqsədlərindən müvafiq işlər, o cümlədən konkret resurslar və nəticələri əks etdirən aşağı səviyyəli tapşırıqlar formalaşdırılır. Verilmiş məqsədlər üzrə iyerarxiya strukturu (“məqsədlər ağacı”) maraqlı tərəflərin konkret ehtiyac və tələbləri ilə müəyyən edilir. İlk növbədə, layihənin zəruriliyi və onun başlanması ilə bağlı qərarlar əsaslandırılır. İkincisi, gözlənilən risklər və imkanlar, razılaşdırılmış müddətlər və məhdud büdcə şəraitində nəticələrin əldə olunması üçün müvafiq layihə məqsədləri formalaşdırılır. Üçüncüsü, potensial müsbət kənar təsirlər (ikinci dərəcəli məqsədlər) nəzərə alınmaqla məqsədlərin kateqoriyası müəyyən edilir. Ən yaxşı təcrübə yeni biliklər qazanılması, münasibətlərin daha da möhkəmlənməsi və kənardan iş cəlbətmə (outsorsinq) təcrübəsini özündə ehtiva edir.
- b) Maraqlı tərəflərin ehtiyac və tələbləri: Maraqlı tərəflərin ehtiyac və tələblərini müəyyən etmək üçün layihə rəhbəri müvafiq biliyə, bacarığa və xüsusən layihə təşkilatı və maraqlı tərəflərlə əlaqələrin qurulması səlahiyyətlərinə malik olmalıdır. Adətən tələbat və gözləntilər irəli sürülən tələblərlə üst-üstə düşmür. Bunun da səbəbi tələbatların tam və açıq şəkildə ifadə olunmamasıdır, bəzən tələbatlar gizli və ya dərk olunmayan səviyyədə ifadə olunur. Tələbatlar mümkün qədər aydın olmalı və tələblər səviyyəsinə keçirilməlidir. Məsələn, dəyərlər müvafiq idarəetmə metodundan istifadə etməklə təhlil olunmalıdır.
- c) Tələblərə aid prioritetlər, qərarlar və qəbuletmə meyarları: Tələblər, ilk növbədə, təhlil olunmalı və daha sonra üstünlüklərə görə sıralanmalıdır, yəni prioritetləşdirilməlidir. Prioritetlər, adətən layihənin sponsoru və ya sifarişçisi, yüksək rütbəli rəhbərlik və ya xarici müştərilər tərəfindən müəyyən edilir. Tələblərin sənədləşdirilməsi üçün metodika seçilməli və müəyyən edilməlidir. Məsələn, tələblərin növləri üzrə siyahı və ya istifadə

müddəti göstərilməklə mal və məhsullar haqqında hesabat formasını sənədləşdirmə metoduna nümunə göstərmək olar. Tələblərə əsasən, nəticələrin yoxlanılması məqsədilə qəbuletmə meyarları müəyyən olunmalıdır.

8.4.3. Məzmun

Məzmun layihənin tərkibini və konkret mahiyyətini müəyyənləşdirir. O, eyni zamanda məhsulu, nəticələri, faydaları və onların istehlakı üçün tələb olunan işləri, həmçinin layihədə əks olunmayanları təsvir edir. Mahiyyətə, məzmun layihənin sərhədlərini təyin edir.

Kompetensiyanın bu elementinin məqsədi layihə rəhbərinə layihənin məzmununun necə formalaşmasını və onun idarə edilməsi prinsiplərini göstərməkdir və eyni zamanda layihənin idarə olunması və həyata keçirilməsi zamanı qəbul edilən qərarlara məzmunun necə təsir göstərdiyini öyrənməyə imkan verir.

Məzmun, eyni zamanda layihənin nəticələrinin müəyyənləşdirilməsini, layihədə nəzərdə tutulan işlərin və tapşırıqların strukturunun yaradılmasını, onların dekompozisiya strukturunu da əhatə edir. Məzmun, həm də onun fasiləsiz idarə olunmasını reallaşdıran nəzarət mexanizminin işlənilməsi və hazırlanmasını da özündə birləşdirir. Monitoring və məzmunun nəzarət mexanizmi bəzi layihələrdə məqsədin dəyişdirilməsinin qarşısını alır və onun riskini azalda bilir. Layihələr, adətən dinamik mühitdə yaşayır və həyata keçirilir və bu səbəbdən məzmun statistik ola bilməz. Layihənin düzgün idarə olunmasını təmin etmək məqsədilə maraqlı tərəflərin nəzarət və monitoring üzrə qoyduğu tələblər, arzular və gözləntilər əsasında məzmunun sabit və dəyişməz olması təmin edilir.

Kompetensiyanın əsas indikatorları:

- a) Layihə nəticələrinin müəyyənləşdirilməsi: Layihənin nəticələri onun maddi və qeyri-maddi aktivləridir (nəticələr, xidmətlər, məhsullar). Gözlənilən effekt və faydalar məhz bu aktivlərin köməyi ilə reallaşdırılır. Bundan başqa, layihə məhsulu ölçülə bilən nəticədir və layihənin idarə edilməsinin uğuru onlara əsasən qiymətləndirilir. Məhsul layihənin reallaşdırılması nəticəsində yaranan maddi və ya qeyri-maddi obyektədir və müştəriyə təqdim etmək və ya çatdırmaq üçün nəzərdə tutulub. “Tələblər və vəzifələr” kompetensiya elementində qeyd olunan və nəzərdən keçirilən məqsədlər iyerarxiyası burada daha da genişləndirilib və tamamlanıb. Layihənin nəticələri iyerarxiyanın qrafik təsvirinin ən aşağı səviyyəsində təmsil olunur. İyerarxiyanın qrafik təsvirində kəsişmə nöqtələrinin və qar-

şılıqlı əlaqələrin göstərilməsi üçün xətlər çəkilir. Xətlər məqsəd və nəticələr arasında yerləşdirilir.

- b) Layihə məzmununun strukturu: Layihə məzmununun strukturlaşdırılması layihənin bütün məzmununun müvafiq vəzifə və işlərə sistemli şəkildə bölünməsi deməkdir. Layihənin bu strukturuna “İşlərin dekompozisiya strukturu”, yəni ingiliscə “Work Breakdown Structure (WBS)” deyilir və işlərin ümumi bölünmə və tabeçilik prinsipi əsasında qrafik olaraq təsvir edilir. WBS strukturunun yaradılması üçün müxtəlif prinsiplərdən istifadə edilə bilər. Bir tərəfdən, WBS strukturu layihənin nəticələrini təhlil, layihələndirmə, işlənmə və testləşdirmə kimi bütün prosedurları özündə əks etdirir. Digər tərəfdən, məzmunun strukturlaşdırılmasının başqa bir prinsipi isə layihənin nəticələrinin müxtəlif funksional və ya fiziki strukturlarını əks etdirir. Ümumiyyətlə, nəzərə almaq lazımdır ki, istənilən yanaşmada layihənin məzmununun detallı təsviri və izahı üçün əsas üsullardan biri layihənin strukturlaşdırılmasıdır.

İşlərin dekompozisiya strukturu digər metodlardan fərqli olaraq (xətti və ya ardıcıl) parçalanma səviyyəsi (iyerarxiya səviyyəsi) o qədər də dərin deyildir və bu səbəbdən məzmunun strukturlaşdırılması iterativ (bir neçə dəfə təkrarlanmaq) xüsusiyyətini də nümayiş etdirə bilər.

- c) Layihənin iş toplusunun müəyyənləşdirilməsi: WBS-də ən kiçik elementlər detallı şəkildə müəyyənləşdirilmiş işlər kompleksidir. Mahiyyət etibarilə, işlərin detallı təsviri, o cümlədən işlərin əhatə dairəsi və sərhədləri işlərin dekompozisiya strukturunun, yəni WBS-in uğur meyarı deməkdir. İşlərin detallı təsvirinə konkret görülməyə tapşırıqlar və funksiyalar, məqsədlər, cavabdeh şəxslər, qiyməti, onların icra müddəti və davamiyyəti, tələb olunan resurslar daxildir. Əgər işlərin icra müddəti, davamiyyəti, qiyməti və resursları tam müəyyən edilməyibsə, onda bu mərhələ planlaşdırma işləri adlandırılır. Mütəmadi təkrarlanan proseslərin (iterativ yanaşma metodu) köməyiylə layihələrdə işlər kompleksi və onların təsviri əvvəlki proseslərdən götürülmüş “ən yaxşı təcrübə” kimi tarixçə qismində əks olunur. Bu prinsiplər əsasında iterativ yanaşma metodundan yararlanmaqla və işlər kompleksinin tarixçələrindən istifadə etməklə onları reallaşdırmaq layihə menecerinin işini daha da asanlaşdırır. Eyni zamanda layihələrin idarə edilməsi prosedurlarında nəzərdə tutulmuş hesabat sistemində işlər kompleksi üzrə hesabatlar da daxildir.

- d) Məzmunun konfigurasiyasının qurulması və dəstəklənməsi: Məzmunun konfigurasiyasının idarə edilməsi fasiləsiz bir proses olaraq layihədəki çatışmazlıqları, səhvləri və məqsədsiz dəyişiklikləri minimuma endirməyə kömək edir. Məzmunun konfigurasiyasının idarə edilməsi məqsəd və tələblərin balanslaşdırılması və layihə üçün ayrılmış resursların məhsulun hazırlanmasına yönəldilməsi deməkdir. Məlumdur ki, bütün layihələr dinamik dəyişən mühitdə həyata keçirilir və bu səbəbdən layihələrin idarə olunması zərurətdən irəli gələn məsələdir. Eyni zamanda layihələrin idarə edilməsi layihələrin həyata keçirilməsində onlara mane olan və layihənin inkişafının qarşısını alan bütün amilləri tənzimləyərək uğurlu nəticənin alınmasına yönəldilir.

Konfigurasiyanın planlaşdırılması zamanı layihəyə iterativ yanaşma (mütəmadi təkrarlanma prosesi) daha xarakterikdir, həmin yanaşmaya görə, dəyər və xərclər plandankənar görülən işlərlə müəyyənləşdirilir.

8.4.4. Vaxt və müddətin planlaşdırılması

Vaxt parametrinin optimallaşdırılması prosesinə bütün layihə komponentlərinin icra vaxtının müəyyənləşdirilməsi və strukturlaşdırılması daxildir.

Bu kompetensiya elementinin məqsədi layihə rəhbərinin layihənin uğurlu nəticələri üçün zəruri olan bütün komponentlərin ardıcılığını müəyyənləşdirmək, optimallaşdırmaq, nəzarət və idarə etmək imkanlarından ibarətdir.

Vaxt və müddətin planlaşdırmasının məqsədi layihənin yerinə yetirilməsinin optimallaşdırılması üçün hansı fəaliyyət növlərinin nə zaman həyata keçirilməli olduğunu müəyyənləşdirməkdir. Layihələr üçün fəaliyyət və komponentlər işlər kompleksindən və mərhələlərdən ibarətdir.

Layihələr vaxt və icra müddətinə görə təhlil edilməli, onların icra müddətləri qiymətləndirilərək cədvəldə əks olunmalı, işlərin optimal yerinə yetirilməsi üçün icraçılar təyin olunmalıdır. Bəzən layihənin bəzi fəaliyyət növlərinin vaxt parametrləri planlaşdırma prosesindən yayınma və kənar çıxma halları ilə də müşahidə edilir. Həm xarici (nəticələrin, tələblərin dəyişdirilməsi, resurslar və vəsaitlərin çatışmaması və s.), həm də daxili (məsələn, hazırlıq işlərinin görülməməsi) təsirlər plan-qrafikdən kənara çıxma halları ilə nəticələnir və bu səbəbdən təkrar planlaşdırma prosesi tələb oluna bilər. Ona görə də plan-qrafikə mütəmadi olaraq nəzarət etmək, faktiki vəziyyət ilə planı tutuşdurmaq və zərurət yarandıqda qrafikdə müəyyən düzəlişlər etmək lazımdır. İterasiya yolu

ilə planlaşdırma nəticəsində layihənin plan-qrafiki müxtəlif uzunluqlara malik və bir-birilə əlaqəsi olan “qutular”dan təşkil olunmuş bir mənzərəyə çevrilir. Hər bir iterasiya nəticəsində (məsələn, layihələndirmə, yerinə yetirilmə, testləşdirmə və tətbiq) tədbirlər müəyyən ardıcılıqla bir-birilə əlaqələndirilir və vaxta bağlanır. Ümumi planlaşdırma prosesində tədbirlər prioritetləşdirilir və əsas tədbirlərdən sonra köməkçi tədbirlər (məsələn, hazırlıq, monitorinq və s.) qrafikdə yer alır. Konkret iş və ya fəaliyyət növü ilə bağlı tələb olunan icra müddətləri üzrə qeyri-müəyyənliyin mövcud olduğu şəraitdə plan-qrafikə “ehtiyat vaxt”, “rezerv vaxt” anlayışları əlavə olunmalıdır.

Kompetensiyanın əsas indikatorları:

- a) Layihənin reallaşdırılması məqsədilə zəruri tədbirlərin müəyyənləşdirilməsi: Fəaliyyətin və əldə olunan nəticələrin təhlili işlərin dekompozisiyası strukturu əsasında zəruri tədbirlərin həyata keçirilməsini müəyyənləşdirmək üçün əsas alətlərdən biridir. İterasiya yolu əsasında planlaşdırmanın köməyi ilə layihə meneceri hər iterasiya addımına uyğun nəticələri əldə etmək üçün tələb olunan tədbirləri müəyyənləşdirir.
- b) İş və fəaliyyət müddətlərinin müəyyənləşdirilməsi: Hər bir fəaliyyət üçün müvafiq işlər və onların icra müddətləri müəyyənləşdirilməlidir. Eyni zamanda hər bir fəaliyyət üçün resursların növü və miqdarı müəyyən olunmalıdır. Bir neçə fəaliyyət eyni resursdan istifadə edildiyi halda layihə məhsulunun keyfiyyəti, dəyəri və səmərəliliyi balanslaşdırılmalıdır. Bu balans layihənin uğur meyarları və tərəflərin tələbləri əsasında həyata keçirilir.
- c) Cədvəllər və mərhələlər üzrə qərarlar: Layihənin həyata keçirilmə metod və yanaşmasından (məsələn, Şəlalə və ya İterativ planlaşdırma) asılı olaraq mərhələlərin sayı, məzmunu, müddəti və nəticələri ilə bağlı müəyyən qərarlar qəbul edilir. Konkret idarəetmə metod və yanaşmasının seçilməsi layihənin növündən və xüsusiyyətindən, yəni onun uğur meyarları və tələblərindən, layihə təşkilatının idarəetmə prinsiplərindən və digər kontekstual amillərdən, qeyri-müəyyənliklərdən və s. çox asılıdır. Məsələn, daha yüksək qeyri-müəyyənliklər daha qısa mərhələlərə gətirib çıxara bilər.
- d) Tədbirlərin ardıcılığının müəyyənləşdirilməsi və cədvəlin yaradılması: Bir çox fəaliyyət növləri digər işlər kompleksi və ya fəaliyyətlərlə, yaxud əvvəlki reallaşdırılmış işlərlə əlaqəlidir. Qarşılıqlı əlaqələrə və hər bir fəaliyyət növünün icra müddətinə əsaslanaraq müvafiq hərəkət ardıcılıqları təyin edilir. Bu səbəbdən resursların olması ilə şərtlənən kritik yol he-

- sablana bilər. Balanslaşdırma prosesi resursların paylanmasını optimallaşdıraraq kritik yola təsir göstərə bilər.
- e) Plan-qrafikin monitorinqi və zəruri düzəlişlərin edilməsi: Planlaşdırma mərhələsindən sonra layihənin həyata keçirilməsi başlayan kimi nəzarət sistemləri işə salınmalıdır. Mənimlənilmiş resursların təhlil edilməsi və bu kimi bütün metodlar vasitəsilə plan-qrafiklə faktiki vəziyyətin müqayisə edilməsi layihənin qiymətləndirilməsi üçün istifadə edilir. Layihənin plan-qrafiki bir çox maneələrə səbəb ola bilər, buna görə də plan zaman keçdikcə düzəlişlərə ehtiyac duyur. Düzeltilmələr müxtəlif səbəblərdən baş verə (məsələn, məqsədin və tələblərin dəyişməsi, resursların çatışmaması, kadr dəyişikliyi və s.) və nəticədə planlaşdırma prosesi təkrarlana bilər. Mütəmadi olaraq, plan-qrafik ilə mövcud vəziyyət monitorinq edilməli və zərurət yarandığı halda müvafiq düzəlişlər edilməlidir.

8.4.5. Təşkilat və informasiya

Təşkilat və informasiya bölməsində layihə təşkilatının müəyyənləşdirilməsi, onların tətbiqi və idarə edilməsi kimi prosedurlar nəzərdə tutulur. Eyni zamanda bu bölməyə tələb olunan vəzifələrin və öhdəliklərin müəyyənləşdirilməsi, layihə təşkilatı üçün daha effektiv məlumat mübadiləsinin təşkil edilməsi daxildir. Bu kompetensiya elementi həm də sənədləşmə, hesabat və kommunikasiya sistemlərinin yaradılması, məlumatların saxlanması proseslərini də əhatə edir.

Bu kompetensiya elementinin məqsədi layihə meneceri üçün təşkilatı strukturla kommunikasiya prosesləri arasında qırılmaz əlaqəni özündə birləşdirən yüksək səmərəliliyə malik müvəqqəti layihə təşkilatının yaradılması imkanıdır.

Bu kompetensiya elementi layihənin necə təşkil olunduğunu təsvir edir. “Təşkilat və informasiya” kompetensiyası özündə həm insan resurslarını, həm də müvafiq kommunikasiya proseslərini birləşdirir.

Layihə təşkilatında layihənin müxtəlif səviyyələrdə vəzifələri, öhdəlikləri və mandatları müəyyən edilir. Adətən bu, ən azından sponsor və ya sifarişçi ilə layihənin digər səviyyələrdəkilər arasında əlaqələr deməkdir. Burada, bir tərəfdən, iyerarxiya səviyyələri arasında informasiya axınları təsvir edilir, digər tərəfdən isə hər bir səviyyə üçün tələb olunan məlumat bazası, cavabdehlik, məsuliyyət bölgüsü və əsas qərarların çərçivəsi müəyyənləşdirilir. Adətən sponsor

və ya sifarişçi səviyyəsi layihənin məqsəd və məzmununun müəyyənləşdirilməsinə görə cavabdehdir, layihənin digər səviyyələrdəki vəzifələr isə keyfiyyətli məhsulun və uğurlu nəticələrin əldə olunmasına görə məsuliyyət daşıyır. Qərarların qəbulu çox mühüm bir məsələdir və bu qərarlardan layihənin uğuru birbaşa asılıdır. Bu səbəbdən qərarların qəbulunda yüksək keyfiyyətə nail olmaq üçün bütün səviyyələr üzrə informasiya mübadiləsi yüksək səviyyədə təmin olunmalıdır, bütün səviyyələrə informasiya vaxtında, tam və düzgün çatdırılmalıdır. İnformasiya daxili və xarici mənbələrdən daxil olur. Daxili informasiyalar, sənədləşdirmə, kommunikasiyalar layihə təşkilatının rəhbərliyi ilə sıx bağlı olan bir məsələdir. Qeyd olunan məsələlərə informasiya tələbatının zəruriliyi, tələb olunan proseslər, informasiyaların strukturlaşdırılması, daxili və xarici informasiya axımına nəzarət daxildir.

Kompetensiyanın əsas indikatorları:

- a) Tərəflərin informasiya və sənədləşməyə dair tələblərinin müəyyənləşdirilməsi və qiymətləndirilməsi: Layihə meneceri informasiya və təşkilat arasında sıx əlaqələrin qurulması, həmçinin layihə təşkilatının strukturunun formalaşdırılması üçün müvafiq informasiyaya sahib olmalıdır. Məsələn, təşkilatda virtual komanda ilə outsorsinqi sınaqdan çıxarmaq məqsədilə yüksək səviyyəli informasiyaya malik olmaq tələb olunur. İnformasiyaya malik olan insanların sayına nəzarət etmək məqsədilə məlumatı alan tərəflər dəqiq müəyyənləşdirməlidir: Kim, hansı məlumatı, nə vaxt və hansı həcmdə almalıdır? Maraqlı tərəflər yalnız onlara aid olan və tələblərinə uyğun informasiyanı razılaşdırılmış formatda ala bilərlər. Layihə meneceri rəsmi və qeyri-rəsmi məlumatlara və sənədləşdirməyə olan tələbatı müəyyən etməlidir. Təşkilatda korporativ strukturun və proseslərin müəyyən edilməsi rəsmi informasiya və sənədləşdirmənin rolunu avtomatik olaraq göstərir. Hər bir layihə komandasının üzvü üçün informasiya və təşkilati tələblər müəyyənləşdirilməlidir.
- b) Strukturun, funksiyaların və öhdəliklərin müəyyənləşdirilməsi: Layihə meneceri layihə təşkilatını strukturlaşdırmaqla rəhbərliyin göstərişləri və strategiyası, proseslər, maraqlar, norma və qaydalar, mədəniyyət və dəyərlər və s. bu kimi kontekstlər barədə məlumat toplayır. Tətbiq olunan texnologiyalar, gözlənilən həllər, iştirakçıların kompetensiyaları və coğrafi yerləri də təşkilati strukturun dizaynına böyük təsir göstərəcəkdir. Layihə meneceri müxtəlif strukturların üstünlükləri və çatışmazlıqlarını müəyyənləşdirməli və layihələndirməni, komandanın formalaşdırılmasını

- və təşkilati tədbirləri həyata keçirməlidir. Zəruru hallarda bütün altlayihələr daxil olmaqla müvafiq idarəetmə mexanizmi seçilir və layihənin strukturu yaradılır. Bu struktur çərçivəsində vəzifə, rol və öhdəliklər, həmçinin qərar qəbul edən orqanlar və burada səlahiyyətlərin verilməsi və səviyyələri dəqiq müəyyənləşdirilməlidir.
- c) **İnformasiya təminatı üzrə infrastrukturun, proses və sistemlərin yaradılması:** Layihə meneceri daxilə informasiya mübadiləsinin həyata keçirilməsi üçün kommunikasiyanı, o cümlədən vəzifə, rol və öhdəlikləri təşkil etməlidir. Bundan əlavə, o, idarəetmə mexanizmini dəstəkləmək üçün müvafiq sistem və metodlardan istifadə etməlidir. Nəzərə almaq lazımdır ki, layihənin uğuru effektiv informasiya məkanı yaradılmasından çox asılıdır, bu səbəbdən informasiya ardıcıl, dəqiq, tam, birmənalı olmalı və eyni zamanda lazımsız və artıq informasiyaların qarşısı alınmalıdır. İnformasiya infrastrukturlarının, daxili informasiyanın sənədləşdirilməsi, saxlanılması və ötürülməsi üçün müvafiq sistem, vasitə və metodlardan istifadə olunmalıdır. Müasir təşkilatlarda informasiya infrastrukturları və İT bir-birilə çox sıx əlaqəli və ayrılmaz strukturlardır və buna görə də korporativ İT-sistemlərin iş fəaliyyəti və ona olan münasibət haqqında layihə meneceri daim məlumatlı olmalı və bu, onun işində vacib əhəmiyyət kəsb edən amillərdən biridir.
- d) **Layihənin tətbiqi, təhlili və dəstəklənməsi:** Layihə meneceri layihənin idarə olunması, həyata keçirilməsi və monitorinqi kimi əsas fəaliyyət sahələrini mükəmməl bilməlidir. Layihənin həyata keçirilməsi onun təşkilati strukturunun tətbiqi deməkdir. Layihənin tətbiqi təşkilatda müəyyən dəyişikliklərə gətirib çıxarır. Təşkilatda bu dəyişikliklər layihənin həyat yolu üzrə mərhələlərlə hiss olunur və gözlənilir, yəni həyat yolunun sonuna yaxınlaşdıqca təşkilatda dəyişiklik daha çox hiss olunmağa başlayır. Təşkilati strukturların hər biri müvafiq vaxt müddətində etibarlıdır və məhduddur. Xüsusilə, layihənin kontekstində baş verən dəyişikliklər (strategiya, səlahiyyətlər, maraqlar, iştirakçılar və s.) layihənin həyata keçirilməsinə birbaşa təsir göstərir və dəyişikliklərə və ya cüzi düzəlişlərə səbəb olur. Layihənin və onun ətraf mühitinin mütəmadi monitorinqinin nəticələrinə əsasən layihə meneceri təşkilatda dəyişikliklərə zərurətin yaranmasına diqqət yetirməli və nəzarətdə saxlamalıdır.

8.4.6. Keyfiyyət

Layihələrdə keyfiyyətin iki əsas aparıcı qolu vardır: Proseslərin keyfiyyəti və məhsulun keyfiyyəti. Proseslərin keyfiyyəti – layihənin təşkil olunmasında əsas rol oynayır və keyfiyyətin idarə olunması standartlarının işlənilib hazırlanması, tətbiq edilməsi və təkrar yoxlanılması prosesləri ilə bağlıdır. İkincisi, məhsulun keyfiyyəti isə layihənin nəticəsinin idarə edilməsi, təmin olunması, qiymətləndirilməsi və nəzarət edilməsi ilə bağlıdır. Keyfiyyət layihələrin həyat yolu boyu əvvəldən axıra qədər bütün mərhələləri əhatə edir.

Bu kompetensiya elementinin məqsədi layihə rəhbərinə məhsulun və ya xidmətin keyfiyyətinin və onların təchizat prosesinin idarə edilməsi üçün imkan yaradır. Eyni zamanda layihələrin idarə edilməsi prosesində keyfiyyətə nəzarət ən vacib məsələlərdən biridir.

Layihələrdə keyfiyyətə nəzarət xidmət və məhsulların tələb olunan keyfiyyətinin təmin edilməsi deməkdir. Proseslərin idarə olunmasında keyfiyyətin tələb olunan standartlara uyğun həyata keçirilməsi və nəzarətin təmin edilməsi layihənin səmərəliliyinin artırılması deməkdir. Adətən bu, layihə təşkilatının keyfiyyət standartları və metodları çərçivəsində həyata keçirilir.

Qəbul edilmiş keyfiyyət standartları və onların idarə olunması metod və alətləri layihələrin idarə edilməsi üçün əvvəlcədən təmin olunmalı, daha sonra tətbiq edilməli və uyğunlaşdırılmalıdır.

Kompetensiyanın əsas indikatorları:

- a) Layihədə keyfiyyətin idarə edilməsi planının hazırlanması və icrasına nəzarət: Keyfiyyətin idarə edilməsinin məqsədi keyfiyyət və onun standartlarına dair tələblərin layihə və onun nəticələrinə tətbiqinin planlaşdırılması və zəmanət verilməsidir. Keyfiyyətin idarə olunmasının planlaşdırılması bütün tərəflər, xüsusən sifarişçi ilə maraqlı tərəflər arasında müəyyənləşdirilir və razılaşmalar əsasında həyata keçirilir. Bura keyfiyyət göstəricilərinin müəyyənləşdirilməsi, keyfiyyət meyarlarının təyin olunması, həmçinin keyfiyyət sahəsində məqsədlərə nail olmaq üçün zəruri alətlər, prosedurlar, metodlar və resursların müəyyənləşdirilməsi daxildir. Keyfiyyətin idarə edilməsinə, eyni zamanda keyfiyyət planı, onun modelləri, öhdəliklər, iştirakçılar və layihə planına uyğun işlənmiş vaxt qrafikinin hazırlanması daxildir. Bundan başqa, bura planda müəyyənləşdirilmiş vəzifələrin (o cümlədən keyfiyyətə cavabdeh olan şəxs, keyfiyyət meneceri) icrasının qiymətləndirilməsi də aiddir.

- b) Keyfiyyətin idarə edilməsinin məqsədi və auditi: Keyfiyyətin idarə edilməsinin məqsədi layihə və onun nəticələrinin səmərəliliyini artırmaq, həyatda onlara olan tələbatı gündəmdə saxlamaqdan ibarətdir. Keyfiyyətin idarə edilməsi üzrə müəyyənləşdirilmiş və planlaşdırılmış işlərin yerinə yetirilməsi üçün lazımi proseslər, alətlər, prosedurlar, metodlar və resurslar müəyyən olunmalı və təmin edilməlidir. Keyfiyyətin idarə edilməsi prosesi zəmanət verir ki, keyfiyyət standartları çərçivəsində fəaliyyət və keyfiyyət üzrə tələblər layihə təşkilatının bütün struktur bölmələri tərəfindən anlaşılır, qəbul edilir və riayət olunur.

Layihələrə yenidən baxılması, onların yerinə yetirilməsi və inkişafı ilə bağlı konsepsiyanın təqdim edilməsi prosesinə keyfiyyət üzrə plan və onun icra mexanizmi də daxildir. Keyfiyyətin qiymətləndirilməsi və audit müxtəlif layihə iştirakçıları və maraqlı tərəflər, layihə təşkilatının daxilində və ya onun hüduqlarından kənardakı insanlar və istehlakçılar tərəfindən yerinə yetirilə bilər.

Keyfiyyətin auditi, eyni zamanda keyfiyyətin təmin edilməsi prosesinin və keyfiyyətə nəzarətin səmərəliliyinin müəyyənləşdirilməsinə, onların nəticələrinin təhlil olunmasına, qabaqlayıcı tədbirlərə və ya dəyişikliklər üzrə tələblərin müəyyənləşdirilməsi üçün aktual və vacib məqsədə xidmət edir.

Keyfiyyətin auditi layihənin həyata keçirilməsi prosesi vaxtı hesabat sistemində xüsusi yer tutur və müxtəlif mərhələlərdə istifadə edilə bilər.

- c) Layihədə keyfiyyətin yoxlanılması və zəruri preventiv tədbirlərin həyata keçirilməsi: Keyfiyyətin yoxlanılması üçün, ilk növbədə, layihənin hər bir mərhələsində müəyyən olunmuş keyfiyyət tələbləri, məqsədləri və standartlarının yerinə yetirilməsini müəyyənləşdirmək lazımdır. Yoxlama prosesi layihənin bütün həyat yolu boyunca hər bir mərhələnin sonunda həyata keçirilir. Bu prosesə, eyni zamanda layihənin nəticələri və proseslərin keyfiyyətinin yoxlanılması, müvafiq metod və alətlərdən istifadə etməklə qüsurların aşkarlanması da daxildir. Bura, həmçinin qüsurların baş verməsinin mümkün səbəblərinin təhlili, müvafiq düzəliş və qabaqlayıcı tədbirlərin müəyyənləşdirilməsi, dəyişikliklərə dair tövsiyə olunan sorğular daxildir. Müvafiq layihə iştirakçıları və layihə təşkilatı üçün tövsiyə olunan düzəliş və qabaqlayıcı tədbirlər və dəyişikliklərə dair sorğular yoxlama prosesinin tərkib hissəsi hesab edilir.

Layihə təşkilatı və ya onu təmsil edən tərəflər yoxlama prosesində

iştirak edə bilərlər və yaxud yoxlama prosesini tam həyata keçirmək hüququna malikdirlər. Təcrübə göstərir ki, layihənin ilkin mərhələsində keçirilən yoxlama iqtisadi baxımdan layihənin sonunda aparılan yoxlamadan daha effektivdir.

- d) Layihə nəticələrinin yoxlanılması planı və onun təşkili: Hal-hazırda layihədə məqsəd və ya vəzifələrin yerinə yetirilmə dərəcəsini və faizini qiymətləndirmək üçün konkret metod və alət tövsiyə edilmir və bu səbəbdən qeyd olunan prosesin başa çatdırılması üçün müəyyən çətinliklər yaranır. Layihənin məhsulunun verdiyi nəticələrin müxtəlif parametrlər üzrə qiymətləndirilməsi və yoxlanılması mürəkkəb bir prosesdir və bu, həyatın reallığıdır. Bu kimi yoxlamalar layihə nəticəsində əldə olunmuş maddi və qeyri-maddi gəlirin keyfiyyətinin qiymətləndirilməsi üçün mümkün üsullardan biridir. Yoxlamanın məqsədi, eyni zamanda layihənin və onun məhsulunun benefisiarlar və ya müştərilər tərəfindən rəsmi qiymətləndirilməsi və bəyənilməsidir.

Bir qayda olaraq nəzərə alınmalıdır ki, yoxlama prosesi ya daxili təşkilat, ya da digər xarici tərəflər (məsələn, müştərilər) və çox nadir hallarda isə layihə təşkilatı tərəfindən həyata keçirilir. Bütün hallarda yoxlamanın planlaşdırılması və təşkili layihə rəhbərinin üzərinə düşür. Yoxlama birdəfəlik və ya təkrarlanaraq bütün həyat yolu boyu həyata keçirilə bilər.

- c) Layihə keyfiyyətinin təmin edilməsi: Layihə təşkilatı və layihənin nəticələrində maraqlı tərəflər keyfiyyətin idarə olunması üçün məqsədəuyğun müvafiq metod və yanaşma müəyyən etməli və kifayət qədər sadə şəkildə həyata keçirilməlidir. Nəzərə almaq lazımdır ki, uyğunlaşdırma, inteqrasiya və tətbiq prosedurları özünəməxsus metodikaya malik olan bir neçə təşkilatın arasında qarşılıqlı sıx əlaqələrin olmasını tələb edir. Tətbiq olunduqdan sonra mütəmadi nəzarət prosesi məqsədə çatmaq prosedurlarını daha da asanlaşdırır.

8.4.7. Maliyyə

Maliyyə bölməsinə maliyyə resursları ilə bağlı bütün əməliyyatlar, xüsusən, onların qiymətləndirilməsi, planlaşdırılması, alınması və onlara nəzarət üçün bütün zəruri tədbirlər daxildir. Maliyyə bölməsində, həmçinin layihənin uğurla idarə edilməsi üçün xərclər və tələb olunan maliyyələşdirmə prosedurlarına da baxılır.

Bu kompetensiya elementinin məqsədi layihə rəhbərinə istənilən anda layihəyə kifayət qədər maliyyə resurslarının ayrılması, layihənin maliyyə məqsədlərinin yerinə yetirilməsi, maliyyə vəziyyətinə nəzarətin təmin edilməsi və maliyyə resurslarının idarə olunması imkanını yaradır.

İlk növbədə, layihə meneceri layihənin həyata keçirilməsi üçün tələb olunan xərcləri qiymətləndirməli və büdcəni müəyyənləşdirməlidir.

Bundan başqa, fərd layihənin maliyyələşdirilmə üsulları ilə bağlı tədbirlər görməlidir. Buna görə də layihə meneceri layihənin plan üzrə faktiki xərclərinin həcmi müəyyənləşdirməli və hər bir görülmüş iş və əldə olunmuş məqsədlər üçün çəkilən faktiki xərclərin plana uyğunlaşdırılmasını təmin etməlidir.

Bundan başqa, layihə təşkilatında xərclərin idarə edilməsi metodları müəyyənləşdirilməlidir. Bu metod və vasitələr maliyyə vəziyyətinin monitorinqinin keçirilməsi və eyni zamanda maliyyə və istehsalat problemlərinin həlli üçün istifadə olunur və layihə menecerinə müvafiq qərarların qəbul edilməsinə əsas verir.

Layihə rəhbəri layihə üzrə bağlanmış müqavilələrdə maliyyələşmə prinsipi və üsullarını nəzərə alaraq büdcənin vəziyyətini daim nəzarətdə saxlamalıdır. Beləliklə, maliyyə meneceri layihənin icrasını və onun səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi prosesində aşkarlanmış hər hansı bir çatışmazlıq ilə bağlı layihə və ya təşkilat rəhbərliyini məlumatlandırmalı və problemlərin aradan qaldırılması üçün müvafiq tədbirlər planları təklif etməlidir. “Maliyyələşdirmə” termini təşkilat özü layihəni maliyyələşdirdikdə və xarici mənbələrdən kreditlər, birgə müəssisələr və s. şəkildə layihə üçün vəsaitlər cəlb etdiyi hallarda istifadə olunur.

Hər bir layihə üçün pul vəsaitlərinin hərəkətinə nəzarətin edilməsi layihənin xərclər və gəlirlərinin idarə olunmasında xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Pul vəsaitlərinin daxil olması və çıxması hesablanmalı və müntəzəm qiymətləndirilməlidir, buna görə də müvafiq tədbirlər maliyyə resurslarının kifayət qədər həcmi təmin edilməsi üçün nəzərdə tutulmalıdır. Maliyyə məsələləri və onun idarə olunması sisteminin qurulması və planlaşdırılması layihə təşkilatının maliyyə şöbəsi və digər müvafiq struktur bölmələri ilə əməkdaşlıq və ya birgə fəaliyyət daxilində həyata keçirilməlidir.

Kompetensiyanın əsas indikatorları:

- a) Layihənin dəyərinin qiymətləndirilməsi: Layihə rəhbəri layihəni həyata keçirmək üçün tələb olunan xərcləri hesablamalıdır. O, həmçinin iş saatlarını, materialları, maliyyə vəsaitlərini, cari əməliyyat xərclərini, ezamiy-

yə, lisenziya və təlim xərclərini, birbaşa və dolayısı digər xərcləri müəyyənləşdirməli və qiymətləndirməlidir. Dəyərin qiymətləndirilməsi prosesində xərclərin dekompozisiya strukturu və smeta xərclərinin təsnifatlaşdırılması kimi yanaşmalardan istifadə edilir.

Dəyərin qiymətləndirilməsi əsasən təcrübəli ekspertlər, “ən yaxşı layihələr” üzrə məlumat bazası, qruplar üzrə “yuxarıdan aşağıya” və sahələr üzrə “aşağıdan yuxarıya” metodları əsasında aparılır. Bütün layihənin və ya ayrı-ayrı xərclərin dəyəri “yuxarıdan aşağıya” və ya “aşağıdan yuxarıya” metodları ilə müəyyənləşdirilə bilər. Maliyyə meneceri hesablaşmanın daha dəqiq aparılması üçün xərclər üzrə bütün normativ standartları bilməlidir. Bundan başqa, predmet sahəsinin xüsusiyyətindən və layihə məhsulunun xarakterindən asılı olaraq layihə meneceri uyğun hesab etdiyi və əmin olduğu dəyərin hesablaşma metodikasını tətbiq etmək iqtidarındadır.

- b) Layihə büdcəsinin yaradılması: Büdcənin yaradılması xərclərin qiymətləndirilməsi ilə bağlıdır. Xərclərin qiymətləndirilməsi üçün layihə meneceri xərclərin dekompozisiyası strukturuna uyğun büdcəni müəyyənləşdirməlidir. İşlərin dekompozisiyası strukturunun (WBS) köməyi ilə xərclərin nə zaman və hansı işə yönəldilməsi müəyyənləşdirilir və onların icrasına asanlıqla nəzarət edilir. Həm xarici, həm də daxili pul vəsaitlərinin hərəkətini nəzərə alaraq layihə ilkin mərhələlərində proqnozlaşdırılır.

Layihə təşkilatının maliyyələşdirmə funksiyasının vaxtında və plana uyğun yerinə yetirilməsini müəyyənləşdirmək məqsədilə layihədə xərclər mütəmadi olaraq monitorinq edilməli və bağlanmalıdır. Əgər layihə təşkilatı maliyyələşdirmə funksiyasını normal həyata keçirə bilmirsə, onda müvafiq düzəlişlərin həyata keçirilməsi imkanlarına baxmaq lazımdır. Layihə büdcəsinə plandan əlavə gözlənilməyən xərclər də daxil olmalıdır. Həmin vəsaitlər qeyri-müəyyənliklər, risklər, iddialar və ya əlavə nəzərdə tutulmayan xərclərin maliyyələşdirilməsi üçün ehtiyat fondnda saxlanılır.

- c) Layihənin maliyyələşdirilməsinin təmin edilməsi: Layihə meneceri xərclərin ödənilməsinə təmin etmək məqsədilə maliyyə resurslarını tələb olunan həcmdə və vaxtında təmin etməlidir. Layihə meneceri maliyyə tələbatını ödəmək üçün plana uyğun olaraq təsdiqlənmiş proseslərə riayət etməlidir. Maliyyələşdirmə ilə bağlı müzakirələr yalnız siyasi durumdan asılı olaraq həyata keçirilə bilər. Bu zaman layihənin inkişafı və həyata keçirilməsi üçün potensial daxili və xarici sponsorlara ehtiyac yarana bi-

- lər. Maliyyə hissəsi layihə sponsorunun əsas vəzifəsi olduğu üçün tələb olunan maliyyə strukturu müəyyənləşməlidir.
- d) Maliyyə və onun hesabat sisteminin işlənməsi və idarə edilməsi: Maliyyənin idarə edilməsi və hesabat sistemi elə qurulmalıdır ki, layihənin maliyyə vəziyyəti üzrə təhlil işin gedişatına təsir etmədən istənilən vaxt aparmaq mümkün olsun. Maliyyənin idarə edilməsi sistemi layihənin bir neçə iyerarxik strukturları ilə, məsələn, dəyər, xərclər və vaxt üzrə dekompozisiya strukturları ilə sıx əlaqəlidir. Bura təkcə proseslər deyil, həm də vəzifələr və öhdəliklər (məsələn, ödəniş icazələri) daxildir. Maliyyə hesabatları idarəetmə sisteminin güzgüsüdür. Layihə meneceri faktiki xərclər və ümumi maliyyə dövriyyəsi arasında nəticələri qiymətləndirmək (məsələn, tamamlanmış işlərin xərcləri və mənimsənilmiş büdcə) üçün səmərəlilik üzrə meyarları müəyyən etməlidir. Bu meyarların əsasında xərclər və digər layihə strukturları dayanır. Təşkilatların əksəriyyətində maliyyənin idarə edilməsi ilə hesabat sisteminin təşkili və proseslərin idarə olunması bir-birilə sıx bağlıdır. Eyni zamanda layihənin konkret tələblərinə uyğun olaraq müvafiq metod və alətlərdən də istifadə etmək lazım gələ bilər. Maliyyənin idarə edilməsi sistemi konkret layihə üçün müəyyənləşdirilir və tətbiq olunur.
- e) Maliyyəyə nəzarət sistemi: Maliyyə nəzarətinin həyata keçirilməsinin əsas məqsədi dəyişikliklərə vaxtında reaksiya vermək üçün plandan yayınmaların aşkarlanmasıdır. Layihə rəhbəri plan və faktiki xərcləri, öhdəlik və gözlənilən xərcləri, həmçinin pul vəsaitlərinin dövriyyəsinə müşahidə etməlidir. Yayınmaların təhlili və onun səbəbləri araşdırılaraq müvafiq qərar qəbul edilir. Planlaşdırılan xərclər layihənin sonuncu planına (dəyişikliklərdən sonra təsdiqlənmiş sonuncu büdcə) əsasən formalaşdırılır. Faktiki xərclər layihə komandasının qeyd etdiyi faktlara əsaslanır. Eyni zamanda real xərclər hesabat sistemi və ümumi uçotun hazırlanması zamanı təqdim olunur. Bura iş saatları, ezamiyyə və veksəl xərcləri daxil olmaqla satınalmalar haqqında sazişin əhatə etdiyi və dəyərin hesablanmasında göstərilməmiş istənilən digər öhdəliklər (məsələn, materialların daşınması, məsləhətçilər və s.) kimi bütün planlaşdırılmış xərclər daxildir.
- Nəzərə almaq lazımdır ki, xərclərə nəzarət sistemində öhdəliklər xüsusi yer tutur. Öhdəliklər sifarişlərlə bağlı və nəzərdə tutulan, lakin ödənilməmiş xərclərdir. Faktiki xərclər ilə plan-qrafikdə nəzərdə tutulan xərclərin müqayisəsi informativ xarakter daşıyır və layihənin uğurla həyata ke-

çirilməsinə xidmət edir. Layihə meneceri planda nəzərdə tutulmuş dəyər və faktiki maya dəyəri arasında, eləcə də yerinə yetirilmiş faktiki işlər və ümumi inkişaf planı arasında monitorinqin aparılması üçün maliyyə göstəricilərindən istifadə etməlidir (məsələn, SPI, CPI mənimsənilmiş həcm indikatorları və s.). Beləliklə, layihə meneceri maliyyə resurslarını nəzarətdə saxlamaqla aylıq xərcləri idarə edərək layihənin cari vəziyyətinin təhlilini reallaşdırmaq imkanına malik olur. Nəhayət, o, layihənin gələcəkdə həyata keçirilməsini proqnozlaşdırmaq üçün səmərəlilik meyarlarından istifadə etməlidir. Əgər qiymətdə hər hansı bir pozuntu halları müşahidə olunarsa, onda maliyyə meneceri bu barədə layihə rəhbərini məlumatlandırmalı və məsələnin həlli üçün müvafiq tədbirlər planı təqdim etməlidir.

8.4.8. Resurslar

Resurslar kompetensiya elementinə layihə nəticələrinə nail olmaq üçün tələb olunan resursların müəyyənləşdirilməsi, alınması, paylanması və istifadəsinə nəzarət edilməsi, həmçinin proqnozlaşdırılması daxildir. Resurslar layihənin həyat fəaliyyətini təmin etmək üçün istifadə olunur və növlərə görə insanlar, materiallar, infrastruktur, alətlər və digər aktivlərə bölünür. Bu kompetensiya elementi layihənin həyata keçirilməsində səmərəliliyin daha da artırılmasına xidmət edir və ona vaxt və maliyyə məhdudyyətləri çərçivəsində bütün növ resursların optimallaşdırılması, təmin olunması, monitorinqi və ümumi resursların idarəsi strategiyası daxildir.

Bu kompetensiya elementinin məqsədi layihə menecerinə resursların idarə olunması üzrə biliklərin çatdırılmasıdır.

Məlumdur ki, istənilən tapşırığı yerinə yetirmək üçün müəyyən resurslar tələb olunur. Resursların idarə edilməsinə həmin resursların müəyyən edilməsi, alınması və tətbiqi kimi proseslər daxildir. Resursların paylanması planlaşdırma mərhələsində öz əksini tapmalı və bu, layihənin bütün həyat yolu boyu daim nəzarətdə saxlanılmalı, eyni zamanda tənzimlənməlidir. Layihə meneceri əmin olmalıdır ki, insan resursları lazımi kompetensiyalara malikdir və qarşıya qoyulmuş vəzifələri uğurla yerinə yetirməyə imkan verən müvafiq informasiya, alətlər və biliklərlə təchiz olunub. Resurslara tələbat və onlardan istifadə etmə imkanını mütəmadi olaraq dəyişdiyi üçün onların paylanması daimi proses olaraq layihənin sonuna qədər davam edir.

Layihəni tələb olunan resurslarla təmin etmək məqsədilə layihə təşkilatı və ya digər xarici təminatçılar ilə danışıqların aparılması layihə menecerinin vəzifəsidir. Resurslar ilə bağlı problemlər və münaqişə vəziyyətinin yaranması bir çox səbəblərdən baş verə bilər, xüsusən müvafiq vəsaitin çatışmaması, istehsal-la bağlı problemlər, avadanlığın sıradan çıxması, hava şəraiti, işçilərin etirazları və s. kimi gözlənilməz hadisələri misal göstərmək olar. Bu kimi hadisələr resursların təyinatına yenidən baxılmasını və təkrar planlaşdırma çərçivəsində resursların həcmindən dəyişdirilməsini tələb edə bilər. Bu səbəbdən yuxarıda qeyd olunan hadisələri öncədən müəyyənləşdirmək məqsədilə tələb olunan düzəlişlər mümkün qədər tez həyata keçirilməlidir.

Kompetensiyanın əsas indikatorları:

- a) Strateji resurslar planının işlənməsi: Strateji resurslar planının işlənməsi dedikdə resursların müəyyənləşdirilməsi, təyin edilməsi, paylanması, cavabdeh şəxslərin təyin olunması, monitorinqi, proqnozlaşdırılması, optimallaşdırılması və s. kimi resurslar üzərində digər əməliyyatlar nəzərdə tutulur. Resurslar ilə bağlı məsuliyyət layihə və ya proqram rəhbərinin üzərinə düşür, resursların idarə edilməsi funksiyasını isə resurslar üzrə menecer həyata keçirir. Strateji resursların planı işlərin plan-qrafikinə uyğun olmalıdır. Layihə meneceri planı nəzarətdə saxlayır, onu inkişaf etdirir, təşkil edir və qiymətləndirir, zərurət olduqda isə dəyişikliklər həyata keçirir.
- b) Resursların keyfiyyət və kəmiyyətinin müəyyənləşdirilməsi: Layihə rəhbəri strateji resurslar planı əsasında nəticələrə nail olmaq və layihənin uğuru üçün zəruri olan resursları, o cümlədən onların növünü, həcmi və keyfiyyətini müəyyən etməlidir. Resurslara insanlar, toplanılmış təcrübə, vasitələr, avadanlıq, materiallar, infrastruktur, alətlər, qeyri-maliyyə vəsaitləri və xidmətlər daxildir. Resurslara olan tələbat müəyyənləşdirildəndən sonra bu resursların nə zaman, hansı keyfiyyət və kəmiyyətdə təqdim olunması üçün ətraflı təhlil aparılmalıdır. Bu kimi təhlillər layihə resursunun daha təfərrüatlı əməliyyat planının işlənməsinə də gətirib çıxara bilər.
- c) Resurs mənbələrinin müəyyənləşdirilməsi və onların alınması: Layihəni həyata keçirmək üçün, ilk növbədə, tələb olunan resursları və daha sonra isə bu resursların mənbəyini və istehsalçıları müəyyən etmək lazımdır. Resursları istənilən təşkilat, yaxud kommertiya qurumları da tədarük edə bilərlər. Bəzi hallarda layihə komandası müəyyən qaydalara uyğun olaraq bu kimi təşkilatları axtarır və onlar ilə lazımi resursları "Hazırda və al"

prinsipi əsasında rəsmi və qeyri-rəsmi razılaşmalarla əldə edirlər. Təşkilatların yaxşı tanınması, həmçinin resurs təqdim edən bazarların geniş təsviri outsorsinq seçimində alternativ qərarların qəbulunu daha da asanlaşdıracaqdır. Adətən keyfiyyəti asanlıqla yoxlamaq imkanına malik və istifadəyə yararlı olan daxili resursların alınmasına çəkilən xərclərlə xarici resurslara çəkilən xərclər arasında yaranan fərqlər tənzimlənməlidir.

- d) Resursların bölünməsi və tədarükü: Resursların bölünməsi onların konkret layihəyə, yaxud işlərə təyin edilməsi deməkdir. Resursların idarə olunması prosesinə eləcə də resursların bölünməsi və onlara çəkilən xərclərin monitorinqinin keçirilməsi və nəzarət daxildir. Ümumiyyətlə, resursların bölünməsi planlaşdırma mərhələsi ilə sıx bağlıdır. Adətən plan-qrafikdə aparılan hər hansı bir dəyişiklik resursların keyfiyyətinə böyük təsir göstərir. İnsan resurslarının bölünməsi zamanı bəzi detallar nəzərə alınmalıdır, çünki ayrı-ayrı iştirakçıların istehsal gücü və ya onların təlim səviyyələri müxtəlif ola bilər. Resurslar layihə çərçivəsində tələbləri nəzərə almaqla və strateji resurslar planına uyğun olaraq müqavilələr əsasında bölünməlidir. Resurslar üzrə müqavilənin şərtlərini nəzərdən keçirək. Resurslar ilə bağlı mübahisəli vəziyyət yaranarsa, layihə rəhbəri bütün mümkün variantları nəzərdən keçirməli və prioritetlər, müddət və ya digər meyarlar əsasında onların arasından ən optimal olanını seçməlidir. Resurs çatışmazlığını aradan qaldıran tədbirlər hazırlanmalı və reallaşdırılmalıdır. Layihə rəhbəri resursların bölünməsinə təşkil etmək və zərurət olduqda onları uyğunlaşdırmaq iqtidarında olmalıdır. Bu hal təkə ayrı-ayrı fiziki şəxslər tərəfindən təmin olunan resurslara aid deyil, həm də digər təşkilatların səlahiyyətindəki və strateji resurslar planında nəzərdə tutulmuş vəzifələrin icrası üçün tələb olan resurslara aiddir.
- e) Resurslardan istifadənin təhlili və zəruri düzəlişlər: Resurslardan düzgün istifadə layihə idarəçiliyin əsas meyarlarından biri hesab edilir və bu səbəbdən resurslar ilə bağlı bütün müvafiq parametr və göstəricilər yoxlanılmalıdır. Resursların təhlili istehsal gücünün qiymətləndirilməsi üçün vacib parametrlərdən biridir. Resurslar həddən artıq çox, yaxud az olduğu hallarda onların təyinatları yenidən yoxlanılmalı və zərurət yarandıqda layihə meneceri yeni təyinatlar üzrə müvafiq düzəlişlər həyata keçirməlidir. Layihə rəhbəri, həmçinin təyin olunmuş resursların keyfiyyət və əlçatanlığını müntəzəm qiymətləndirməlidir. Xarici resursların planlaşdırılması zamanı tədarükçülər və digər podratçılarla məsləhətləşmələrin aparılması

insan resurslarının işinin səmərəliliyinin artırılmasını tələb edə bilər. Layihə meneceri bu insanlar üçün onların gələcək inkişafı və təlimi üzrə konkret tədbirlər hazırlamalıdır. Layihə meneceri kritik resursların bölünməsinə və təkrar bölünməsinə görə məsuliyyət daşıyır. Bu səbəbdən resurslar üzrə təminat və mübadilənin daha effektiv təşkili resurs tədarükçüləri ilə danışıqlardan və razılaşmalardan asılıdır.

8.4.9. Satınalmalar

Satınalmalar üçüncü şəxslərdən mal və xidmətlərin satın alınması, yaxud əldə olunması prosesidir. Bura satınalmaların planlaşdırılmasından alışların həyata keçirilməsi və müqavilələrin idarə olunmasınadək bütün proseslər daxildir. Alınması planlaşdırılan resurslar (texnikalar, alətlər, materiallar və s.) təşkilatın daxili imkanlar hesabına təmin olunmadığı halda, bu resurslar üzrə satınalmalar xarici bazara yönəldilir.

Bu kompetensiya elementinə müştərilərin məqsədləri ilə yanaşı, layihə təşkilatının məqsədlərinə uyğun olan (məsələn, tərəfdaşlıq, birgə müəssisə və s.) satınalmalar daxildir. Satınalmalar maliyyə vasitələri, təcrübə mübadiləsi və s. digər göstəricilərlə birlikdə bütün standartlara cavab verməli, açıq rəqabət bazarında qəbul olunmalı və riskə məruz qalmamalıdır.

Bu kompetensiya elementinin məqsədi alan tərəfin və təşkilatın tələblərinə uyğun olaraq ən yaxşı məhsul almaq məqsədilə müvafiq tədarükçü və ya tərəfdaşların seçilməsindən ibarətdir.

Satınalmalar prosesi təşkilata onun malik olmadığı və istehsal etmədiyi zəruri resursları almağa imkan verir. Təşkilatın satınalmalar siyasəti, adətən “yuxarıdan aşağıya” prinsipi əsasında həyata keçirilir. Satınalmalar üzrə meyarlar və qaydalar layihənin satınalmalar planında aşağıdakı göstəricilər nəzərə alınmaqla əks olunmalı və sənədləşdirilməlidir:

- müqavilənin növləri;
- rol və öhdəliklər;
- tədarükçülərin seçilməsi prosedurları;
- subpodratçılar üçün qaydalar.

Satınalmaların idarə edilməsi layihədə təyin olunmuş şəxslər, nümayəndə qismində göndərilmiş mütəxəssislər və ya proqram səviyyəsində idarə olunan

və satınalmalara görə məsuliyyət daşıyan şəbənin (məsələn, hüquqi, maliyyə) mütəxəssisləri, həmçinin bütün təşkilat çərçivəsində, yaxud, hətta portfel səviyyəsində strateji tərəfdaşlar tərəfindən yerinə yetirilir.

Dayanıqlılıq, həyat yolu göstəriciləri, tədarükçülər, tərəfdaşlar və alıcılarla bağlı yaranan xərclər və risklər kimi strateji məsələlər satınalmalar prosedurunun nəzərə alınmalıdır. Zərurətdən yaranan satınalmalar prosesinə tələbatın müəyyənləşdirilməsi, potensial tədarükçülər və ya tərəfdaşların aşkarlanması, texniki və maliyyə təkliflərinin alınması, üstünlük verilən tədarükçü və ya tərəfdaşın seçilməsi, habelə üstünlük verilən tədarükçü ilə müqavilənin bağlanması və danışıqların aparılması, müqavilələr üzrə inzibatçılıq daxildir. İnteraktivləşdirmə, çatışmazlıqların aradan qaldırılması və digər funksiyalar, adətən dolayı satınalmalar kimi nəzərdən keçirilir. Satınalmaların hər bir mərhələsinə sərf edilmiş əmək alınan mal və ya xidmətlərin həcm və mürəkkəblilik dərəcəsinə uyğun olmalıdır.

Bəzən bir hüquqi şəxsin müxtəlif struktur bölmələri arasında mal və ya xidmətlər mübadiləsi satınalmalar kimi də qiymətləndirilə bilər. Bu tip satınalmalar müxtəlif təşkilatlar və ya tərəflər arasında müstəqil həyata keçirilən satınalmalardan fərqlənir.

Kompetensiyanın əsas indikatorları:

- a) Satınalmalar tələbatının razılaşdırılması, variantlar və proseslər: Satınalmalar üzrə tələbatın və mümkün variantların müəyyən edilməsi resursların alınması və layihə icraçılarının müəyyənləşdirilməsi prosesi ilə sıx bağlıdır. Burada daxili resursların çatışmazlığı səbəbindən digər alternativ variantlardan istifadə edərək, xüsusən daha geniş yayılmış “Hazır və al” prinsipi əsasında xaricdən resursların alınması zərurəti yaranır. Satınalma variantları və tələbləri, tender sənədləri və seçim meyarları mütləq əvvəlcədən razılaşdırılmalıdır. Layihə rəhbəri, adətən ixtisaslaşmış şəbə və ya idarələrlə əməkdaşlıq quraraq bu prosesi idarə edir. Layihə rəhbəri bu məsələ ilə bağlı təşkilatın bütün struktur bölmələrini və müvafiq daxili və xarici maraqlı tərəfləri tələb olunan informasiya ilə təmin etməlidir.
- b) Tədarükçü və tərəfdaşların qiymətləndirilməsi və seçilməsi: Layihə rəhbərinin əsas vəzifələrindən biri də tərəfdaş təşkilatları, ekspertləri, tədarükçüləri və digər tərəfdaşları müəyyən etməli, onları qiymətləndirməli və nəticədə alternativlər içərisindən seçiminə qərar verməlidir. Bu seçim prosesində xüsusi təyin olunmuş tender sənədləri və seçim meyarları tət-

biq olunur. Bu tenderlərə seçim meyarları və satınalma prosesləri ilə yanaşı, digər daxili qaydalar da tətbiq oluna bilər. Adətən seçim prosesinə informasiyanın təqdim edilməsi (RFI) və təklif sorğuları (RFP) və ya kətirovka sorğuları (RFQ) kimi müxtəlif prosedurlar da daxildir. Əgər satınalma keyfiyyətli tərəfdaşlıq səviyyəsindədirsə, onda tenderin keçirilməsi tələb olunmaya bilər, lakin bu zaman layihə rəhbəri həmin tərəfdaşların əvvəl yerinə yetirilmiş işlərindən məmnunluğunu bildirməklə bu tərəfdaşlığı əsaslandırmalıdır.

- c) Danışıqlar və danışıq şərtlərinin razılaşdırılması: Layihə rəhbəri tədarükçü və ya tərəfdaşın seçilməsindən sonra müqavilə şərtləri ilə bağlı sazişin əldə olunmasına yönəlmiş danışıqlar prosesinə başlamalıdır. Layihə rəhbəri bu prosesi izləməli və danışıqlarda iştirak edən tərəflərin alıcı və digər hüquqi şəxslər ilə sıx əlaqələrini yaratmalıdır.

Müqavilələr forma, detallaşdırma səviyyəsi, müddət, şərtlər, cərimələr, mövcud qanunvericiliklər və bir çox başqa aspektlərə görə müxtəlif olur. Layihə rəhbəri həmin aspektləri layihə və təşkilatın məqsədlərinə xidmət etməsi istiqamətinə yönəltməlidir.

Müqavilə üzrə danışıqlar çətin, uzun və nəticəsiz olarsa, onda müqavilədən əvvəlki razılaşdırılmış ilkin şərtlər çərçivəsində işlərin və ya tədarüklərin planlaşdırılması, həmçinin həyata keçirilməsi zəruri hal kimi qəbul olunmalıdır.

- d) Müqavilələrin icrasına nəzarət və məsələlərin həlli: Müqavilənin icrasına nəzarətə müqavilə şərtlərinin düzgün və vaxtında icrası məqsədilə sənədin imzalandığı andan tədarükçü və ya tərəfdaşların öhdəliklərinin yerinə yetirilməsi prosedurları daxildir. Müqavilədən yayınmalar olduğu təqdirdə rəhbərlik layihə təşkilatı daxilində zəruri tədbirlər görməlidir. Əgər müqavilənin bir və ya daha artıq şərti (məsələn, tədarük müddətləri, keyfiyyət və s.) yerinə yetirilmirsə, onda layihə rəhbəri bu problemi həll etmək üçün müvafiq tədbirlər görməlidir.

Bura müxtəlif təsiredici metodlar da daxil ola bilər – layihə meneceri şifahi xəbərdarlıqdan başlayaraq, ciddi təkrar danışıqlaradək müxtəlif metodlar vasitəsilə prosesə təsir edə bilər. Müqavilə üzrə tərəflərdən biri ödəmə qabiliyyətini itirdiyi halda layihə rəhbəri tənbehedici metodlardan istifadə edərək həmin müqavilənin şərtlərinə uyğun olaraq tərəfdaşı cərimələmək və ya ona dəymiş ziyanın ödənilməsinin tələbi barədə qərar qəbul etməlidir. Bu vəziyyətə hüquqi qiymətin verilməsi və ya uzunmüddət-

li strateji satınalmalar siyasətinin razılaşdırılması üçün hüquq məsələləri üzrə mütəxəssislərin cəlb olunması vacibdir.

8.4.10. Planlaşdırma və nəzarət

Təqdim olunmuş layihə planı mütəmadi olaraq balanslaşdırılmış formada nəzərdən keçirilir. Plan layihə məzmunu və ya onun yekun forması çərçivəsində baş verən dəyişikliklər əsasında yenilənməlidir. Bu səbəbdən idarəetmə metodları, öz növbəsində, mütəmadi olaraq dəyişikliklərə uyğunlaşdırılır və daha da təkmilləşir. Ona görə də layihə daim layihə rəhbərinin nəzarəti altında olur.

Kompetensiyanın bu elementinin məqsədi layihə rəhbəri üçün balanslaşdırılmış kompleks nəzarət sisteminin yaradılıb saxlanılmasıdır. Razılaşdırılmış nəticələr əldə etmək üçün balansın saxlanması, ardıcılığı və effektivliyi həlledici əhəmiyyət kəsb edir.

Kompetensiyanın “Planlaşdırma və nəzarət” elementi bu sahə üzrə məlumatlar, hazırlıq işləri və qərarların qəbul edilməsi ilə bağlı digər məlumatlara malik olmalıdır. Bir çox proses və fəaliyyətlər başqa elementlərdə ətraflı təsvir olunur (idarə olunur). Planlaşdırma və nəzarət geniş bir anlayışdır və bu səbəbdən, demək olar ki, bütün kompetensiya elementlərində planlaşdırmaya və nəzarətə yer verilir. Bu, planlaşdırma, yerinə yetirmə, nəzarət, plana yenidən baxmaq və tənzimləmə kimi dövrü prosesləri əhatə edir.

Layihənin idarə edilməsini diqqətlə müşahidə etsək, diqqət mərkəzində planlaşdırma və nəzarətin durduğunu görürük. Lazımi məlumatlar əldə edilib sistemləşdirilməli, təşkilat və onun komandası seçilməli, bütün mümkün alternativlər qəbul olunmalıdır. Menecer layihənin idarəetmə üsullarını təyin etməlidir. Bura düzgün idarəetmə üsulunun seçimi daxildir, məsələn, şəxsə hansı çərçivədə və hansı səlahiyyətlərin verilməsi və s. Bütün bunlar müzakirə və razılaşma əsasında müvafiq sənədlərdə əks olunmuşdur (konsepsiya, gələcəyə baxış, yol xəritəsi, plan və s.).

Layihə yaradıldıqdan sonra monitoring prosesinə başlanılmalıdır. Bu proses zamanı müntəzəm olaraq işin gedişi, maliyyə vəsaitlərinin və xərclərin plan-qrafiklə müqayisə edilməsi, keyfiyyət və digər standartların yerinə yetirilməsi, maraqlı tərəflərin razı salınması və s. barədə məlumatlar toplanılır. Müntəzəm hesabat sisteminin qurulması kompetensiyanın ayrılmaz hissəsidir. Fasiləsiz təlim prosesinin təşkil edilməsi prioritet istiqamət kimi qiymətləndirilməlidir.

Layihəyə nəzarət mexanizminin və sisteminin ilkin planlaşdırma mərhələsində təyin edilməsi layihənin idarə edilməsinin səmərəliliyini daha da artırır.

Layihənin həyat yolunun sonuncu fazasında qiymətləndirmə aparılmalıdır və hazırlanmış hesabat layihənin məhsulunu, əldə edilmiş müvəffəqiyyət və nəticələri əks etdirməlidir.

Kompetensiyanın əsas indikatorları:

- a) Layihənin işə salınması və planın işlənilib hazırlanması: Layihənin birinci mərhələsi çox mühümdür və bu, layihənin uğurla həyata keçirilməsində böyük əhəmiyyət kəsb edir.

Hazırlığın bu mərhələsində aydınlaşdırılmayan məsələlər, qeyri-dəqiq təsəvvürlər və məlumat qıtlığı kimi qeyri-müəyyənlik halları daha çox müşahidə olunur. Maraqlı tərəflərin tələbləri, adətən qeyri-dəqiq formada təsvir olunur, onların gözləntiləri və təyin etdikləri müddətlər real olmur, eyni zamanda onların nikbinliyi və istəyi real vəziyyətə uyğunlaşmalıdır. Layihənin idarə edilməsi üçün ən yaxşı metodun seçilməsi, işlərin keyfiyyətlə həyata keçirilməsinə nəzarət sisteminin hazırlanması, layihə komandasının kompetensiyalı əməkdaşlarla formalaşdırılması layihənin uğurla başa çatmasına zəmanət verir. Layihənin idarə edilməsi planının hazırlanması üçün startap-seminarların təşkili, komanda işinin qurulması, kritik yol metodları kimi digər innovasiya alətlərindən istifadə layihənin inkişafına səbəb ola bilər.

Layihə meneceri layihəni planlaşdırır və hazırlayır. O, layihənin ilkin mərhələsində onun dizaynından başlayaraq maraqlı tərəflərin və ekspertlərin yanaşması daxil olmaqla bütün proseslər barədə mümkün məlumatları toplayır, təhlil edir, qiymətləndirir, prioritetləşdirir və layihəyə ümumi rəhbərlik planını hazırlayır. Bu plan keyfiyyət tələblərinin seçilməsinə, razılaşdırılmış nəticələr və məhdudiyətlər haqda məlumatlara, təşkilat və kommunikasiya quruluşuna, büdcədəki lazım olan vəsaitlərə, planlaşdırmaya, əsas risklər barədə məlumatlara əsaslanır.

Nəhayət, layihənin həyata keçirilməsi üçün plan razılaşdırılıb təsdiq olunmalı, büdcə və lazımı vəsaitlər əlçatan olmalıdır.

- b) Layihənin yeni fazasına keçidin başlanması və idarə olunması: Layihənin başlanması və maliyyələşdirilməsi ilə bağlı qərar qəbul edildikdən sonra layihə mərhələlər üzrə aşağıdakıları nəzərə alaraq həyata keçirilir.
- növbəti fazanın mahiyyəti və vəzifələri;
 - tələb olunan təşkilati dəyişikliklər;

- layihə planının yenidən təsdiq olunması və ya dəyişdirilməsi zərurəti.

Nəzərə almaq lazımdır ki, layihə dinamik mühitdə inkişaf etdiyi üçün hesabat formaları və cədvəllər, büdcə və xərclər üzrə planlar, ehtimal olan risklərin siyahısı, gözlənilən mənafeələr və ya biznes planlar mütəmadi olaraq yenilənməlidir. Layihənin növü və mürəkkəbliyindən asılı olmayaraq layihə komandasının ilk görüşü onun məqsədi, tələbləri və planlarına həsr olunmalıdır. Bu görüş və ya toplantı işlərin, planlaşdırmanın, təyinatların və layihənin daha ətraflı qiymətləndirilməsi üçün də istifadə oluna bilər.

- c) Layihənin plana uyğun yerinə yetirilməsinə nəzarət: Layihəyə nəzarət müəyyən edilmiş vəzifələrə, planlara və müqavilələrə əsaslanaraq həyata keçirilir. Bu idarəetmə prosesində layihənin real tərəqqisi və məhsuldarlığı qiymətləndirilir, əsas planla müqayisə edilir və lazım olduğu halda müvafiq tədbirlər həyata keçirilir. Nəzarət, adətən nəticələrə əsaslanılır, yəni nəticələr yoxlanılır və kənarçıxma halları tənzimlənərək həyata keçirilir. Qeyri-müəyyənlik hallarında əks əlaqədən istifadə etməklə alınan təkliflər dəyərləndirilir və müvafiq tədbir əsasında vəziyyət sabitləşdirilir və beləliklə, interaktiv rejimdə gedişatı nizamlamaq mümkün olur. Nəzarət və hesabat sistemi hazırkı dövrdə həyata keçirilməli və layihənin bütün məqsədlərini, uğur meyarlarını və maraqlı tərəflərin tələblərini əhatə etməlidir.
- d) Layihənin həyata keçirilməsi gedişatının hesabatı: Hesabat layihə üzərində indiki və keçmiş mərhələlərdə işin gedişi barədə məlumat və xəbərləri əks etdirir (dəyər, vaxt, vəsaitlər, imkanlar və risklər və s.), həmçinin hazırkı mərhələdə və layihənin sonunadək onu nə gözlədiyindən xəbər verir. Hesabata, eyni zamanda layihənin dövrü olaraq yazılı və şifahi formada icra vəziyyəti haqqında məlumatlar, komanda üzvlərinin proqnozları və layihə rəhbərinin maraqlı tərəflər üçün hazırladığı məlumatlar daxildir. Hesabata həm də maliyyə auditi və layihə barədə rəylər də daxildir. Layihə rəhbərinin və komanda üzvlərinin təcrübəsindən asılı olaraq müstəsna hallarda maraqlı tərəflərdən məlumat alınma bilər. Layihədə baş vermiş hər hansı bir dəyişikliklər barədə məlumatlar hesabatda əsas yer tutur.
- e) Qiymətləndirmə, razılaşdırma və layihədə dəyişikliklər edilməsi: Layihələrdə, adətən dəyişikliklərin edilməsi qabaqlayıcı tədbirlər xarakteri daşıyır. Hətta layihənin tərkib hissələrinin və tədarükçülərlə bağlanmış müqavilənin şərtlərinin belə dəyişdirilməsi tələb oluna bilər. Dəyişikliklər layi-

hənin nizamnaməsinə və ya biznes planına uyğun həyata keçirilməlidir. Layihənin ilkin mərhələsində dəyişikliklər və onların idarə olunması mexanizmi maraqlı tərəflərlə razılaşdırılmalı və bunun əsasında dəyişikliklər barədə tam və aydın şəkildə qərar qəbul edildikdən sonra həyata keçirilməlidir. Eyni şəkildə layihənin məzmununda və məhsulun spesifikasiyasında dəyişikliklər bu mexanizm vasitəsilə həyata keçirilir. Dəyişdirmə prosesi dəyişməyə tələbat yarandığı zaman və ya yeni imkanlar ortaya çıxan vaxt başlanır. Bura dəyişikliklər üzrə mexanizmin razılaşdırılması, dəyişikliyin zəruriliyinin əsaslandırılması və qərarın qəbul edilməsi daxildir. Bu yanaşma bütün növ dəyişikliklərə aiddir. Dəyişikliklərə cavabdeh olan şəxs bütün zəruri dəyişiklikləri təhlil edir, qiymətləndirir, əsaslandırır, qəbul və ya rədd edir, hüquqi sənədə və ya müqavilələrdəki şərtlərə əsasən həyata keçirir. Dəyişiklikləri layihənin istənilən maraqlı tərəfi tələb edə bilər. Həm yeni daxil olmuş, həm də razılaşdırılmış təkliflər nəzərdən keçirilir və bütün maraqlı tərəflərə çatdırılır. Dəyişikliklərə cavabdeh olan şəxs layihəyə və onun kontekstinə təsir edən bütün birbaşa və dolayısı təsirləri nəzərə almalıdır.

Dəyişikliklərin nəticəsində layihənin məhsulunun, konfigurasiyanın, hesabatların, maliyyə və xərclər planının, dəyərin və risklərin təsirə məruz qalmasını və onun təsir dərəcəsini yalnız layihənin baş planı ilə müqayisə əsasında müəyyən etmək olar. Dəyişikliklərin aparılması üzrə qərar qəbul edilmişdirsə, onda dəyişiklik mütləq qaydada həyata keçirilməlidir.

- f) Layihənin və onun fazasının qiymətləndirilməsi və bağlanması: Bağlanma prosesi layihə və ya onun fazası yekunlaşdıqdan, onların nəticələri sifarişçiyə təqdim edildikdən sonra baş verir. Layihənin hər fazası yoxlanıldıqdan, sənədləşdirildikdən və qiymətləndirildikdən sonra rəsmi surətdə bağlana bilər. Fazanın sonunda layihə rəhbəri bu fazanın məqsədlərə çatması və sifarişçilərə fazanın nəticələri ilə razılaşdırması prosesini yekunlaşdırmalı və növbəti mərhələ üçün təkliflər nəzərdən keçirilməli, nəhayət, həll edilməsi tələb edilən istənilən sualı müvafiq orqanlara təqdim etməlidir.

Rəsmi müqavilə bağlandıqdan sonra səlahiyyətlər podratçı tərəfdən layihə sahibinə keçir, zamanət müddəti başlanılır və son ödənişləri həyata keçirmək üçün hesab təqdim edilir, bu prosedurlardan sonra layihə növbəti fazaya keçə bilər. Sənədləşmə tələb olunan qaydalara uyğun aparılmalı və layihənin nəticələrindən istifadə edəcək tərəflərə müvafiq təlimatlar veril-

məlidir. Bunlar layihədə investisiya qoyuluşundan əldə edilmiş gəlirlərin idarə olunması üçün vacib məsələdir.

Layihənin nəticələri və əldə edilmiş təcrübələr qiymətləndirilir və gələcək layihələri uğurla, asanlıqla həyata keçirmək məqsədilə “Ən yaxşı təcrübə” biliklər bazası altında sənədləşdirilir. Layihə komandasının üzvləri yenidən formalaşdırılır və rəsmi surətdə öz əvvəlki rol və vəzifələrindən azad edirlər.

8.4.11. Risklər və imkanlar

“Risklər və imkanlar” kompetensiya elementinə layihədə risklərin və imkanların müəyyən edilməsi, qiymətləndirilməsi, planlaşdırılması və nəzarəti daxildir. Bu kompetensiya elementi riskləri (mənfi təsirləri) və imkanları (müsbət təsirləri) təhlil etməyə, qərar qəbul edən şəxslərə düzgün seçim etməyə, prioritetlərə görə yerləşdirməyə və qərarları alternativ variantlar əsasında qəbul etməyə kömək edir. Risk və imkanları idarə etmək layihənin həyat yolu boyu həyata keçirilən fasiləsiz bir prosesdir.

Kompetensiyanın bu elementinin məqsədi layihə rəhbərinə bu problemin incəliklərini göstərmək və izah etmək, habelə müvafiq bilikləri qazanmaqla risk və imkanları ümumi strateji metodlar əsasında səmərəli idarə etməkdir.

Risklər və imkanlar layihənin nəticələri üzrə meyarlar çərçivəsində nəzərdən keçirilməlidir. İlk növbədə, risk və imkanları idarə etmək üçün müvafiq prinsipləri özündə əks etdirən ümumi strategiyalara üstünlük vermək lazımdır. Bundan sonra risk və imkanların idarə edilməsi prosesi əvvəlcə onların aşkarlanması və qiymətləndirilməsi, planlaşdırılan və nəzərdə tutulan tədbirlər planı ilə xarakterizə olunur.

Kompetensiyanın əsas indikatorları:

- a) Risklərin idarəetmə strukturunun hazırlanması və tətbiqi: Layihə rəhbəri layihənin həyata keçirildiyi dövr ərzində risklərin idarəetmə sisteminin konsepsiyasını hazırlayır və tətbiq edir. Risklərin idarəetmə strukturuna risklərin müəyyənləşdirilməsi və qiymətləndirilməsi üçün istifadə ediləcək metodlar, antirisk tədbirləri daxil edilməli və o, təşkilatın beynəlxalq, milli, daxili standartlar, həmçinin risklərin idarə edilməsi siyasəti ilə əlaqəli olmalıdır. Layihələr proqram və ya portfelin bir hissəsidir. Risklər və imkanlar sahəsi üzrə cavabdeh şəxs barədə məlumat qeyd olunması risklərin idarəetmə sisteminin əsas tələblərindən biridir.

- b) Risklərin və imkanların müəyyənləşdirilməsi: Layihə rəhbəri bütün risk və imkan mənbələrinin aşkarlanmasına, eləcə də bu prosesə digər iştirakçıların cəlb edilməsinə cavabdeh olan şəxsdir. Layihələrdə risk və imkanların mənbələri də digər elementlərdə olduğu kimi, iki növə bölünür: daxili və xarici risk və imkanlar mənbəyi.

Layihə rəhbəri risk və imkanların müəyyənləşdirilməsi üçün müxtəlif metod və mənbələrdən, o cümlədən əvvəlki təcrübə, təlimlər və müvafiq ədəbiyyatdan, risk və imkanların dekompozisiya strukturu və komanda üzvlərilə, maraqlı tərəflərlə və predmet sahəsi üzrə ekspertlərlə interaktiv fikir mübadilələrinin aparılması kimi üsullardan istifadə edə bilər. Eyniləşdirmə prosesi yalnız risklərin müəyyən edilməsi prosesi ilə bitmir, bu mürəkkəb proses həm risklərin azaldılması ilə bağlı müvafiq tədbirlərin həyata keçirilməsindən, həm də layihə məhsulunun daha da rəqabətə dözümlüliyünün təmin edilməsi, yaxud onun keyfiyyətinin daha da yaxşılaşdırılması üsullarının müəyyən edilməsindən ibarətdir. Nəzərə almaq lazımdır ki, ətraf mühitin layihəyə təsiri nəticəsində müəyyən dəyişikliklər baş verdiyi səbəbindən, risk və imkanların müəyyənləşdirilməsi prosesi mütəmadi olaraq təkrarlanmalıdır.

- c) Risk və imkanların ehtimal və nəticələrinin qiymətləndirilməsi: Layihə rəhbəri risk və imkanların kəmiyyət və ya keyfiyyət göstəriciləri üzrə qiymətləndirilməsinə cavabdeh olan şəxsdir. Bu göstəricilərin hər ikisinin eyni zamanda qiymətləndirilməsi və eləcə də risk və imkanların mütəmadi olaraq təkrar dəyərləndirilməsi layihə rəhbərinin peşəkarlıq səviyyəsinin göstəricisidir.

Keyfiyyət üzrə dəyərləndirmə nəticəsində aşkar edilən risk və imkanların mənbələri daha dərin və əhatəli təhlil olunmalıdır. Məsələn, bu prosesə ssenarilərin planlaşdırılması nümunə ola bilər.

Kəmiyyətə dəyərləndirmə isə ehtimal və qiymətləndirmə ilə bağlıdır və ehtimal olunan nəticələr kəmiyyət göstəricilərinə keçirir. Kəmiyyət göstəricilərinin dəyərləndirilməsi ehtimalın və gözlənilən risk və imkanların təsirinin ölçüsünü rəqəmlərlə ifadə edir. Risklərin kəmiyyət dəyərləndirilməsi üsullarının ən yaxşı nümunəsi təhlil və qərarların qəbul edilməsi ağacı Monte-Karlo üsuludur.

- d) Risk və imkanlar üzrə tədbirlər strategiyası və planın tətbiq edilməsi: Layihə rəhbəri fasiləsiz iş prosesi, eyni zamanda müəyyən risk və imkanlarla bağlı müvafiq tədbirlərin keçirilməsi üçün cavabdehlik daşıyır. Bu proses

ehtimal olunan risklərin qiymətləndirilməsinə və optimallaşdırılmasına gətirib çıxarır. Antirisk tədbirlərinə aşağıdakılar daxil ola bilər:

- Risk doğuran fəaliyyətə başlamamaq və ya işi davam etdirməklə risk yarıdan hallardan uzaqlaşmaq;
- İmkan qazanmaq üçün risklərin qəbul edilməsi və ya artırılması;
- Riskin mənbəyinin aradan qaldırılması;
- Ehtimal edilən risklərin qiymətləndirilməsi və müvafiq dəyişikliklərin həyata keçirilməsi;
- Risklərin nəticələrinin qiymətləndirilməsi və müvafiq dəyişikliklərin həyata keçirilməsi;
- Digər tərəflərlə risklərin bölünməsi (o cümlədən müqavilə və risklərin maliyyələşdirilməsi);
- Əsaslandırılmış qərar üzrə risklərin qəbul edilməsi;
- Gözlənilməz hadisələrin ehtimal edilməsi üzrə planın hazırlanması və həyata keçirilməsi.

Bu tədbirlər aşağıdakı imkanlara yönəldilir:

- Qeyri-müəyyənliyin aradan qaldırılması;
- Risklərin idarə edilməsinin peşəkar üçüncü tərəfə verilməsi;
- Ehtimal edilən risklərin mənbələrinin aşkar edilməsi və ya təsirinin daha da artırılması;
- İmkanların nəzərə alınmaması.

Təcrübə göstərir ki, yolverilməz risklərə və məqsədli imkanlar tərəfə müvafiq tədbirlər planının həyata keçirilməsi vacibdir. Bəzən layihə komandası antirisk tədbirləri nəticəsində tam aradan qaldırılmamış və ya yeni yaranmış risklər ilə işləmək məcburiyyətində qalır.

- e) Risklərin, imkanların və antirisk tədbirlərinin dəyərləndirilməsi və monitorinqi:

Müvafiq antirisk tədbirlərindən sonra risk və imkanları mütləq nəzarət altında saxlamaq lazımdır. Bununla yanaşı, risk və imkanlar, eləcə də antirisk tədbirləri və metodları mütəmadi olaraq yenidən dəyərləndirilməlidir. Risk və imkanların yaranma ehtimalı və ya onların nəticələri yeni məlumat əsasında, yeni risk və imkanlar yaranmaqla, eləcə də antirisk tədbirlərinin səmərəsizliyi nəticəsində dəyişdirilə bilər. Bu hallarda ümumi strategiyalar yenidən dəyərləndirilə bilər.

Ümumiyyətlə, risklərin və imkanların idarə edilməsi daimi bir prosesdir,

çünki layihənin həyat yolu boyu hər bir hərəkətin nəticəsində yeni risklərin yaranmasına səbəb ola bilər və bu ehtimalları dövrü bir proses olaraq tənzimləmək lazımdır.

8.4.12. Maraqlı tərəflər

“Maraqlı tərəflər” elementi özündə layihədə marağı olan bütün tərəflərin məqsədlərini, münasibətlərini, onların konkret məsələlərə cəlb edilməsi və idarəetmə prosesində iştirak etməsi kimi prosedurları birləşdirir. Maraqlı tərəflər qismində layihənin uğurla həyata keçirilməsində və onun gözlənilən nəticələrində maraqlı şəxslər, qrup və ya təşkilatlar ola bilər. Bura sponsor, müştəri və istifadəçilər, tədarükçülər, subpodratçılar, tərəfdaşlar və birliklər, digər layihələr, proqramlar və ya layihə portfelleri aid ola bilər. Maraqlı tərəflərlə qarşılıqlı fəaliyyət layihənin məzmununa təsir edən amillərdən biri hesab edilir və bu səbəbdən tərəflərlə işbirliyinin yaradılması üçün onların maraqlarını qəbul etmək, təhlil aparmaq və hörmətlə yanaşmaq lazımdır. Digər tərəfdən, bu fəaliyyət üzrə mütəmadi olaraq monitorinq və planlar nəzərdən keçirilməlidir. Maraqlı tərəflərlə qarşılıqlı fəaliyyət zamanı risk və imkanların qarşılıqlı mübadiləsi həyata keçirilməli və tərəflər arasında prioritetlik dərəcələri müəyyən edilərək bu fəaliyyət strateji tərəfdaşlığa da çevrilə bilər.

Kompetensiyanın bu elementinin məqsədi layihə rəhbərinə maraqlı tərəflərin maraqlarını, təsir sahələrini və gücünü, məqsədlərini və konkret işə cəlb edilmələrini səmərəli idarə etmək imkanı yaratmaqdır.

Maraqlı tərəflərlə qarşılıqlı fəaliyyət layihənin həyat yolu boyu baş verən fasiləsiz prosesdir. Maraqlı tərəflər layihənin uğur qazanmasına vasitəçilik edən tərəfdaşlardır. Onların məqsədləri, tələbləri və ideyaları layihənin çərçivələrini müəyyənləşdirir. Maraqlı tərəflər konkret layihə işini icra etmək üçün plana uyğun vəsait və digər resurslardan istifadə edə, nəticədə əldə etdikləri məhsuldan bəhrələyə bilərlər.

Maraqlı tərəflər müxtəlif formatda və ya qruplaşmalarda təmsil oluna bilərlər (yüksək səviyyəli rəhbərlik, istifadəçilər, tədarükçülər, tərəfdaşlar, xüsusi qruplar, maraqlar üzrə qruplar və s.) və onlar müxtəlif münasibətlərə, maraqlara və təsir gücünə malikdirlər. Bu səbəbdən maraqlı tərəflərin hər biri həm müxtəlif məlumatlara malik olur, həm də müvafiq məlumatları tələb edir.

Maraqlı tərəflərlə qarşılıqlı fəaliyyət strategiyası çox mühüm məsələdir (xüsusən kommunikasiya planında). Bu strategiya formal və qeyri-formal yol-

larla, eyni zamanda ikitərəfli əlaqələr, ittifaq çərçivəsində, əməkdaşlıq və şəbəkələr üzərində və s. digər tərəfdaşlıq səviyyəsində həyata keçirilə bilər. Adətən ittifaqlar yaradılarkən sənədləşdirilir, bu hallar ya tərəfdaşlıq haqqında müqavilə əsasında və ya müştərək müəssisənin yaradılması kimi formallaşdırılır. Əməkdaşlar isə təşkilatın ayrı-ayrı hissələrində qruplaşdırıla və ya bir neçə təşkilata daxil ola bilərlər. Şəbəkələrin əhatə dairəsi dəqiq olmadığı üçün burada qarşılıqlı fəaliyyət bir qədər çətin olur.

Qarşılıqlı fəaliyyət strategiyasının həyata keçirilməsi zamanı onların fəaliyyət zonası və təsir etdiyi mühit mütəmadi olaraq monitoring olunmalı və nəzarətdə saxlanmalıdır.

Kompetensiyanın əsas indikatorları:

- a) Maraqlı tərəflərin müəyyənləşdirilməsi, onların maraq və təsirlərinin təhlil edilməsi: Layihə rəhbəri layihəyə aid olan bütün insan, qrup və təşkilatlar ilə bağlı tam məlumatlı olmalıdır. Birincisi, hər bir maraqlı tərəfin mövqeyi təhlil edilməli, onların layihə prosesində və nəticəsində maraqları və səbəbləri aydınlaşdırılmalıdır. İkincisi, layihə rəhbəri maraqlı tərəflərin layihəyə potensial faydasını və ya mümkün təsir dairəsini bilməlidir. Onların maraqları müxtəlif xarakterdə ola bilər, məsələn, onlar layihənin nəticələrindən istifadə edə və ya məhdud resurs və büdcə uğrunda rəqabət apara bilərlər. Həmçinin maraqlar layihəyə az və ya çox, müsbət və ya mənfi təsir göstərə bilər. Mənfi maraqlar olduğu halda, bu tərəflər layihəyə müqavimət göstərirlər.

Maraqlı tərəflərin təsir dairəsi və gücü müxtəlif nəticələrə gətirib çıxara və bu, bir və ya bir neçə sahədə cəmləşə bilər, məsələn, tədarük və ya maliyyələşdirmənin dayandırılması, resursların çatışmazlığı, iş şəraitinin dəyişdirilməsi, ofis avadanlıqlarının məhdud istifadəsi, prioritetlərin və məhdudiyyətlərin dəyişməsi və s. Layihə rəhbəri hər bir layihənin başlanğıcında maraqlı tərəflərin təhlilini aparmalı, onların maraq və təsir dairəsini, habelə gücünü müəyyən etməlidir. Layihənin gedişində layihə rəhbəri ətraf mühitin təhlilini reallaşdırmalı, yeni maraqlı tərəfləri aşkarlamalı, onların maraq və təsirlərində hansı dəyişikliklərin baş verdiyini müəyyən etməlidir. Maraqlı tərəflərin maraq və təsir dairəsində baş verən dəyişikliklər layihənin özündəki dəyişikliklərin nəticəsi ola bilər, məsələn, bir fazadan digər növbəti fazaya keçməsi; layihənin icrası zamanı resurs problemi; layihələrin idarə edilməsində kompetensiyalı işçi problemi; layihə məqsədlərinə əlavələr və s. Adətən belə hallar layihə çərçivə-

sində və ya ətraf mühitdə baş verən dəyişikliklər ilə bağlı olur, yəni təşkilati dəyişikliklər, idarəetmədə şəxsi dəyişikliklər, iqtisadiyyatda baş verən dəyişikliklər, yeni qaydalar və s. Layihə rəhbərinin vəzifəsi bu dəyişikliklərin layihə üçün aktuallığını və səmərəliliyini təhlil etməkdir.

- b) Strategiya və kommunikasiya planının hazırlanmasında marağı olan tərəflərin rolu: Layihə rəhbəri maraqlı tərəflərlə birgə qarşılıqlı fəaliyyət planı, qarşılıqlı məlumatlandırma mexanizmi, layihənin problemlə məsələlərə və müvafiq işlərə cəlb edilməsinə dair ümumi idarəetmə strategiyası hazırlayır. Bu proses hər bir marağı olan tərəfin maraq və nüfuzları çərçivəsində həyata keçirilməlidir. Eyni maraq və nüfuz sahibi olan tərəflərin bir yerə cəmləndirilməsi və qruplaşdırılması idarəetmə strategiyasının səmərəliliyini daha da artırır. Marağı olan tərəflərin strategiyası çox zaman kommunikasiya planında təqdim edilir və bu plan hər bir iştirakçı üçün – “Niyə, nə, nə zaman, nə qədər tez, necə, hansı əlaqə kanalı ilə” və s. suallara cavab verir, eləcə də kommunikasiyanın detallaşdırma səviyyəsini göstərir.

Strategiyanın əsas detalları və predmeti mühüm mahiyyət kəsb edir və bunun əsasında formalaşan maraqlı tərəflərin məqsədləri aydın şəkildə təsvir olunmalı və layihə bütün digər marağı olan tərəflərə dəstəklənməsi üçün yönəldilməlidir. Kommunikasiya planı məqsədlərə çatmaq üçün əsas mənbələrdən biridir və bu səbəbdən, layihə rəhbəri maraqlı tərəflərin məqsədlərini nəzərdən keçirərək, onların qarşısında duran vəzifələrin yerinə yetirilməsini təmin etməlidir. Bu, çox həssas bir məsələdir, çünki bəzən layihənin nəticəsi bəzi maraqlı tərəflərin gözlədikləri çox yüksək nəticə və gəlirə uyğun olmadığı üçün onları məyus edir və nəticə uğursuz qiymətləndirilir.

Nəzərə almaq lazımdır ki, kommunikasiyanın iki – göndərən və alan tərəfləri var. Buna görə də layihə rəhbəri kommunikasiyanı elə təşkil etməlidir ki, hər iki tərəf məmnun qalsın, yəni göndərən tərəf məlumatın alan tərəfə çatmasına əmin olmalıdır.

Şərtlərin dəyişdiyi halda, kommunikasiya planını müntəzəm olaraq nəzərdən keçirmək və yeniləmək lazımdır. Burada həm potensial qruplar və ittifaqlar, həm də potensial əməkdaşlar müəyyən edilməlidir. Bununla yanaşı, hər bir iştirakçı tərəfdaşlığın və ittifaqın faydasını hiss etməlidir. Potensial tərəfdaşlarla münasibətləri möhkəmlətmək və inkişaf etdirmək lazımdır.

- c) Marağ və məqsədlərin idarə edilməsi üçün icraçılar, sponsorlar və rəhbərlik arasında qarşılıqlı fəaliyyət: Təcrübə göstərir ki, layihələrin əksəriyyətində əsas marağı olan tərəflər rəhbərlər və sponsorlardır. Çox zaman rəhbər şəxslər vəsaitlərin, o cümlədən büdcə xərclərinin, resurs və onların həcmnin, prioritet məsələlərin və s. digər qərarların qəbul edilməsini öz üzərlərinə götürürlər. Əsas vacib məsələ maraqlı tərəflərin iştirakı ilə məqsədlərin düzgün idarə edilməsidir. Bu səbəbdən icraçı strukturlara, rəhbər şəxslərə və sponsorlara sadıq olmaq, onların etimadını qazanmaq və onlarda yüksək əminlik yaratmaq layihənin həm uğuru, həm də səmərəli idarə edilməsi üçün mühüm önəm daşıyır. Yaxşı işgüzar münasibətlər və açıq ünsiyyət layihələrin idarə olunması üçün əlverişli mühit yaradır ki, bu da layihənin uğurla başa çatmasına zəmanət verir.

Bəzən layihələrdə bir neçə rol bir simada birləşdirilir, yəni bir işçi bir neçə rolu öz üzərinə götürür və ya ona həvalə olunur. Təbii ki, onların hər birinin məqsədi, marağı, təsir dairəsi və nüfuzu vardır. Layihədən asılı olaraq yüksək rütbəli rəhbər şəxslər və ya sponsorlar maraqlı tərəflərin idarə edilməsi prosesində layihə menecerinin səlahiyyətlərinin məhdud olduğunu dərk edərək, öz səlahiyyətləri və nüfuzundan yararlanaraq vasitəçi rolunda çıxış etmək hüququna malikdirlər.

- d) İstehlakçılar, tərəfdaşlar və tədarükçülər ilə qarşılıqlı fəaliyyət: Nəzərə almaq lazımdır ki, layihələrin uğuru istehlakçılardan və onların iştirakından çox asılıdır.

İstehlakçılar (və ya onların nümayəndələri) tələbatlarını, tələblərini və nəticədən istifadə qaydalarını əvvəlcədən təqdim edirlər. Çox zaman nəticələrin dəqiq təyin edilməsi əsas şərt kimi qəbul olunur. İstehlakçılar (və ya istehlakçı qruplar) layihənin həyata keçirilməsi prosesində ehtiyac olan resurslarla da layihəyə dəstək ola bilirlər.

Tədarükçülər layihəni resurslarla, zəruri materiallarla, məsləhətlərlə və s. ilə təmin edə bilirlər. Məlumat və resursların təşkilatdan kənar, xarici mənbələrdən rəsmi müqaviləyə əsasən alınmasına ehtiyac duyulduğu halda ən yaxşı tədarükçülərin ehtiyat bazasının yaradılması zərurəti də yaranır.

Tərəfdaşlar – layihənin nəticələrindən istifadə etmək üçün və layihənin məqsədlərinə nail olmaq istiqamətində bərabər çalışan insanlar, qruplar və ya təşkilatlardır. Bu tərəfdaşlar qüvvələrini birləşdirə və ya bərabər hüquqlu daimi əsasda hər hansı bir qrupda və ya ittifaqda çalışa bilirlər. Gəlirlərin optimallaşdırılması layihə məhsulunun istifadə məkanının daha da genişləndirilməsi ilə bağlıdır.

Layihə ofisinin əməkdaşları və ya layihə komandasının üzvləri bir və ya bir neçə əsas istifadəçi və baş tədarükçülərin nümayəndələrindən də formalaşa bilər. İstifadəçilər və digər tərəflər icra strukturları və ya idarəetmə komandasının üzvləri üçün ittifaqın bir hissəsi kimi məsləhətçi qismində çıxış edə bilər. Layihə rəhbəri bu maraqlı olan qruplara diqqətini yönəltməli, istehlakçı və tədarükçülərin nümayəndələrinin seçimi üçün öz nüfuzundan istifadə etməlidir.

- e) Şəbəkə və alyansların təşkili və dəstəklənməsi: Maraqlı tərəflərin idarə edilməsi strategiyası çərçivəsində müxtəlif şəbəkə və alyanslar yaradıla bilər. Onlar formal və qeyri-formal ola bilər. Formal olduqları halda razılaşmalar müzakirə edilir və sənədləşdirilir, eləcə də daimi əməkdaşlıq planı hazırlanır və tətbiq edilir. Bu plan çərçivəsində səmərəlilik göstəriciləri müəyyənləşdirilir və layihənin başa çatdırılma strategiyası hazırlanır. Vəziyyət nəzərə alınaraq, şəbəkə və alyanslar dəyərləndirilər və lazım olduğu halda isə fəaliyyətləri daha da yaxşılaşdırıla bilər. Alyansların fəaliyyəti plana uyğun şəkildə, yaxud təşkilatın təsisçiləri və maraqlı tərəflər üçün səmərəli olmadığı halda dayandırıla bilər. Adətən təşkilat yeni layihələrin yaradılması üçün tərəfdaşları ilə müttəfiq olaraq qalır və yaranmış formal münasibətləri bütün qaydalara uyğun şəkildə başa çatdırmağa səy göstərir.
- Şəbəkələr qeyri-formal xarakter daşıyır və adətən layihənin tətbiqi prosesindən kənarda qalırlar.

8.4.13. Dəyişikliklər və transformasiya

Dəyişikliklər – cari vəziyyətin yaxşılaşdırılması, transformasiya – yeni gələcəyə baxış və strategiyayı dəyişməklə yeni vəziyyətin yaranması deməkdir. Dəyişiklikləri və transformasiyanı uğurla həyata keçirmək üçün cavabdeh şəxslər və ya təşkilatlar müəyyən proseslərdən, vasitələrdən və üsullardan istifadə etmək imkanına malik olmalıdırlar.

Kompetensiyanın bu elementinin məqsədi layihə rəhbərinə cəmiyyətə, təşkilatlara, şəxslərə, prioritet məsələlərə və məqsədlərə çatmaq üçün yardım etmə imkanının əldə edilməsidir.

Nəzəriyyədən məlumdur ki, layihələr ətraf mühiti yaxşılığa doğru dəyişmək üçün yaradılır. Bu yeni mühiti yalnız layihənin nəticələrinin tətbiqi ilə deyil, eyni zamanda təşkilatın biznes prosesində istənilən dəyişiklikləri həyata keçirməklə də əldə etmək olar.

Təcrübə göstərir ki, insanların əksəriyyəti dəyişikliklərin olmasını istəyir, lakin özləri dəyişməyə qorxur və istəmirlər. Çünki hər bir dəyişiklik insanda narahatlığa səbəb olur və bunun üçün əlavə bilik və qüvvə sərf etdiyindən ənənəvi hərəkətlərdən kənara çıxmaq istəmirlər. Bu çatışmazlıqların aradan qaldırılması və dəyişikliklərin həyata keçirilməsi üçün müəyyən metod və üsullardan istifadə edilir, məsələn, tərəfdaşlardan ibarət qrupun yaradılması, təsir qüvvələrinin sayının azaldılması, lazımi biliklərin və bacarıqların təlimlərin keçirilməsi yolu ilə inkişaf etdirilməsi və s.

Daha köklü dəyişikliklər aparıcı qüvvələrə və qruplara təsir edilməsi, eyni zamanda digər psixoloji və sosial tədbirlərin keçirilməsi kimi müdaxilələrlə gerçəkləşir. Dəyişikliklərin idarə edilməsi düzgün həyata keçirildikdə insanlar özlərini dəyişikliklər prosesinin iştirakçıları kimi hiss edir və buna görə onlar ümumi məqsədə çatmaq, nəticələr və gəlirlər əldə etmək üçün birgə fəaliyyət göstərirlər.

Transformasiya prosesi davranış dəyişərkən baş verir, yəni strateji yanaşma əsasında digər istiqamətdə hərəkət edən zaman yaranır. Transformasiya əsasən yeni strategiyaya dəstək olan tərəfdaşlardan və onların gücündən asılıdır. Layihə rəhbəri müəyyən etməlidir ki, həqiqətən, bu insanlar dəyişikliklərə əmək və enerji sərf etmək niyyətindədirlər, yoxsa müəyyən səbəblərə görə sadəcə həmfikir olduqlarını nümayiş etdirirlər.

Layihə tərəfindən tələb edilən dəyişikliklər və transformasiyanın idarə edilməsi bir çox hallarda insanların və qrupların həyatında baş verən hadisələrdən, eləcə də mədəniyyət, dəyərlər və tarixi dəyişikliklər kimi atributlardan asılı olur. Dəyişikliklər layihəyə uyğun olaraq baş vermir və adətən bu proses birstiqamətli olur. Layihə rəhbəri dəyişikliklərin təsirinin səmərəliliyini dəyərləndirməli və mütəmadi olaraq nəzarətdə saxlamalı, ümumi strategiyayı mühitə uyğunlaşdırmalıdır. Layihə rəhbəri bu uyğunlaşma prosesini uğurla həyata keçirmək üçün dəyişikliklərin nəticəsində yaranan bütün imkanları, o cümlədən insanların, qrupların və ya təşkilatın imkanlarını nəzərə almalıdır. Layihələr, adətən yeni imkanlar yaradır, lakin buna baxmayaraq, bütün imkanlar deyil, yalnız ümumi məqsədə yönəldilmiş imkanlar nəzərə alınmalıdır. Təşkilati və ya biznes prosesində baş verən dəyişikliklər, adətən proseslərə, sistemlərə, təşkilati struktura və vəzifə funksiyalarına təsir edir, lakin nəzərə almaq lazımdır ki, bu dəyişikliklər ən çox insanların hərəkətinə və davranışına təsir göstərir.

Dəyişikliklər müxtəlif miqyaslarda baş verə bilər, yəni çox kiçik və ya tam transformasiya şəklində nəzərə çarpar. Bəzən onlar dağıdıcı xarakter daşıyır, bu

isə xüsusi yanaşma və təcrübə tələb edir. Bəzi hallarda layihə stimullaşdırılır, dəyişdirilir və sonda layihə məhsulu və nəticəsi əldə olunana qədər bağlanır.

Kompetensiyanın əsas indikatorları:

- a) Təşkilatın dəyişikliklərə dair imkanlarının təhlili: Təcrübə göstərir ki, təşkilatlar və insanlar dəyişikliklərə, adətən hazır olurlar və bu da əsasən onların məhdud imkanlar və bacarıq səviyyəsi ilə əlaqədardır. Digər tərəfdən, əvvəllər həyata keçirilmiş və uğurla nəticələnmiş dəyişikliklər zamanı onların keçirdiyi stress və onlara olan təzyiqlər və ya ətraf mühitin etik qaydaları, habelə mühitin digər amilləri də təsir edə bilər. Bu səbəbdən təklif edilən dəyişikliklərə qarşı gizli və ya açıq şəkildə münasibət bildirmək uyğunlaşma prosesinə mənfi təsir göstərir. Adətən müqavimət dəyişikliyi əhatə edən insanlardan deyil, onları idarə edən şəxslərdən irəli gəlir. Dəyişikliyin uyğunlaşdırılması ölçülməyən bir göstəricidir və bu prosesin müvəffəqiyyəti həm daxili, həm də xarici amillərdən asılı ola bilər.
- b) Dəyişikliklərə olan tələbin və transformasiyanın həyata keçirilməsi imkanlarının müəyyənləşdirilməsi: Burada dəyişikliklər biznes və ya sosial yönümlü layihələrdə nəzərdə tutulur. Biznes yönümlü layihələrdə təşkilatın, eyni zamanda layihənin biznesə aid tələblərinin dəyişdirilməsi ilə bağlı konteksti təhlil edilir. Sosial yönümlü layihələr üçün isə layihənin sosial əhatə dairəsini, yəni hansı ictimai birliyə təsir edəcəyini müəyyənləşdirmək məqsədilə tələblər təhlil olunur. Bu prosedurlar məlumatların toplanması, təhlili və ya seminarlar vasitəsilə də həyata keçirilə bilər. Dəyişikliklərə səbəb olan amillərə təşkilatın əlavə imkanlarını, bazar münasibətlərini, layihənin ətraf mühitini və ictimai həyatdakı dəyişiklikləri də misal göstərmək olar. Dəyişikliklərə olan tələblər və imkanlar dəyişən mühitlə əhatə olunduğu üçün onları mütəmadi olaraq yenidən nəzərdən keçirmək lazımdır.
- c) Dəyişikliklər və transformasiya strategiyasının hazırlanması: Layihə və ya təşkilat rəhbəri dəyişikliklər və transformasiya strategiyasının hazırlanması üçün məsuliyyət daşıyır. Bu strategiya təşkilatın, cəmiyyətin və insanların dəyişikliklərə və ya transformasiyaya hazırlıq səviyyəsini nəzərə almalıdır. Dəyişikliklərin tətbiq edilmə müddəti təşkilat tərəfindən sosial vəziyyətin dinamikası əsasında müəyyənləşdirilir. Bu zaman bütün imkanlar, yeni təkliflər və məsləhətlər nəzərə alınmaqla strategiya hazırlanır.

Strategiyanın bir hissəsi təlim və tədrisin təşkilinə, monitorinqin keçirilməsinə və digər bu kimi tədbirlərin təşkili və onun effektivliyinin qiymətləndirilməsinə həsr olunur. Dəyişikliklər gözlənilmədən və bir anda baş vermir, adətən çağırışlar qiymətləndirilir və müəyyən müddət keçdikdən sonra dəyişikliklər ilə bağlı qərar verilir.

Dəyişikliklər və transformasiya mərhələli yanaşma əsasında həyata keçirilir və bu yanaşma ilkin nəticələri qiymətləndirməyə imkan verir, eyni zamanda gələcək digər dəyişiklikləri stimullaşdırır. Dəyişikliklər strategiyası müvafiq qaydada formalaşdırılmış və strukturlaşdırılmış formada olmasına baxmayaraq, bəzi hallarda komandanın və ya qrupun davranışına, idarəetmə sisteminə və kompetensiyanın artırılmasına da yönəldilə bilər. Dəyişikliklərin həyata keçirilməsi üçün vahid metodika və üsul mövcud deyil, lakin bu, heç də layihə rəhbərini dəyişikliklərin müəyyənləşdirilməsi, proqnozlaşdırılması və icrası üzrə proseslərin həyata keçirilməsinə görə məsuliyyətdən azad etmir.

- d) Dəyişiklik və transformasiyanın idarəetmə strategiyası: Dəyişikliklər strategiyası əsasında çoxsaylı mümkün hərəkətlər və planlar formalaşdırılır. Bu strategiyaya peşəkar və yüksək kompetensiyaya malik olan şəxslər tərəfindən keçirilən təlimlər ("Master class" təlimləri), treninqlər, seminarlar, məlumat mübadiləsi üzrə mexanizmlər, pilot layihələr, iş üzərində oyunlar, proqnozlaşdırılma prinsipləri, idarəetmə sistemləri, dəyişikliklər və onların həyata keçirilməsinə yönəlmiş intervensiyalar daxil ola bilər. Nəzərə almaq lazımdır ki, istənilən dəyişiklik layihədə və təşkilatda davranış və iş qaydalarına təsir etdiyi üçün insanlar yeni qaydalara uyğunlaşmaqda həm psixoloji cəhətdən, həm də bilik və təcrübə çatışmazlığı səbəbindən stress vəziyyətinə düşə bilərlər. Buna görə də təşkilata və insanlara kömək etmək, onlara dəstək göstərmək layihə rəhbərinin vəzifəsidir və bu kimi halların aradan qaldırılması ilə bağlı müvafiq tədbirlərin keçirilməsi planda nəzərə alınmalıdır.

Layihələrin idarə edilməsi prosesində istifadə olunan

FORMA NÜMUNƏLƏRİ

ƏLAVƏ 1

TƏSDİQ EDİRƏM

“ _____ ”
_____**LAYİHƏNİN PASPORTU**

(Layihənin adı)

1. Əsas müddəalar

Layihənin qeydiyyat nömrəsi	< Layihənin qeydiyyat nömrəsi layihənin həyata keçirildiyi ana təşkilatda xüsusi layihə ofisində qeydiyyata alınır >
Layihənin qısa adı	<Layihənin qısa adı 2-3 açar sözlərdən ibarət olan və layihənin mahiyyətini açan ifadədir >
Layihənin başlanğıc və bitmə tarixləri	<Layihənin başlanma və bitmə tarixləri «gün.ay.il» formatında göstərilir >
Layihənin funksional sifarişçisi	<Layihə sifarişçisi olan təşkilatın adı və onun rəhbərinin S.A.A. göstərilir>
Layihənin kuratoru	<Layihənin sifarişçi təşkilat tərəfindən təyin edilmiş kuratorun S.A.A. göstərilir >
Layihənin rəhbəri	< Layihə rəhbərinin S.A.A. , onun təşkilatda əsas vəzifəsi, əlaqə məlumatları (telefon nömrələri, elektron poştun ünvanı) >
Layihənin iştirakçıları	< Layihənin icrasına cəlb edilmiş təşkilatların və onların rəhbərlərinin adı >
Layihənin pasportunun hazırlanması	<Layihənin pasportunu hazırlayan təşkilatın və şəxsin adı>

2. Layihənin tərkibi

№	Layihənin tərkib hissələri
1.	Layihənin əsaslandırılması <i><Layihənin həyata keçirilməsi nəticəsində həll olunacaq problemin və ya imkanların qısa məzmunu göstərilir. Eyni zamanda problemin və imkanların yaranması səbəbləri qeyd edilir. Layihə pasportunun əsas müddəalarını əks etdirən məlumatlar açıqlanır></i>
2.	Layihənin məqsədi <i><Layihənin həyata keçirilməsi nəticəsində əldə olunan effekti əks etdirən layihənin məqsədinin açıqlanması, məqsədə çatma müddəti, layihə məqsədinin qiymətləndirilməsi və ölçülməsi. Layihənin əsas uğur meyarlarından bir neçəsini göstərmək və bu göstəricilərin layihənin başa çatmasına təsirini qeyd etməklə yanaşı, məqsədlərdən birinin formalaşdırılması təklif olunur. Layihə məqsədinin layihənin nəticəsi, məhsulu və ya xidməti formatında göstərilməsi məsləhət edilmir></i>
3.	Layihə tapşırıqları <i><Müxtəlif göstəricilər və məhdudiyətlərlə xarakterizə olunan layihənin mərhələləri üzrə tapşırıqlar əks olunur. Layihə tapşırığı - layihənin məqsədə çatmaq üçün həyata keçirilən konkret hərəkətlər çoxluğu deməkdir></i>
4.	Layihənin nəticələri <i><Layihə çərçivəsində məqsədə çatmaq üçün əldə olunan nəticələr göstərilir. Eyni zamanda layihə məqsədinə çatmaq üçün üsullar əks olunur. Kəmiyyət və keyfiyyət xüsusiyyətləri göstərilməklə hər bir nəticə ilə bağlı tələblər açıqlanır.</i>

2.1. Layihənin müvəffəqiyyət meyarları

Layihənin müvəffəqiyyət meyarı layihənin uğurlu həyata keçirilməsini qiymətləndirməyə imkan verən parametrlər çoxluğudur.

İlk növbədə əsas göstəricilər daxil olmaqla birinci dərəcəli parametrlər qeyd olunur, daha sonra əlavə analitik göstəricilər əks olunur.

Eyni zamanda ikinci dərəcəli parametrlər qeyd olunur. Bura daxildir:

- birinci dərəcəli parametrləri hesablamaq və ölçmək üçün istifadə olunan göstəricilər;
- layihənin idarə olunması məqsədilə qeyd olunan və layihənin həyata keçirilməsi zamanı müşahidə olunan göstəricilər.

Hər bir parametrlərin növünü (birinci dərəcəli, analitik səviyyəli, ikinci dərəcəli) və hesablama metodikasını (formulasını) mütləq göstərmək lazımdır.

Hər bir parametrlər üzrə göstərilməlidir:

- əsas baza göstəriciləri ilə layihənin həyat dövrü boyunca müşahidə olunan digər göstəricilərin müqayisəsi və dəyişmə dinamikasının izlənməsi (əsas baza göstəriciləri kimi sonuncu aktual kəmiyyət götürülür);
- əsas baza göstəricilərinin hesablanması tarixi (ay/il) .

<i>№</i>	<i>Layihənin müvəffəqiyyət meyarının adı</i>	<i>Ölçü vahidi</i>	<i>Növü (1-ci dərəcəli, analitik, 2-ci dərəcəli)</i>	<i>Hesablama metodikası (hesablama formulası)</i>	<i>Əsas baza göstəriciləri</i>	<i>Əsas baza göstəricilərinin hesablanması tarixi (il/ay)</i>	<i>Kəmiyyət göstəricisi</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>

2.2. Nəticələrin funksional modeli və layihənin müvəffəqiyyət meyarlarına çatmaq

<p>Nəticələrin əldə olunması istiqamətində aparılan işlərin əsaslanması və eyni zamanda layihə məqsədinə və müvəffəqiyyət meyarlarına çatmaq üçün nəticələrin səmərəliliyi və yetərliliyi</p>
<p><Aşıqlanması təklif olunur:</p> <p>1. Təşkilati, maliyyə, hüquqi və digər funksional modellər daxil olmaqla layihə məhsulunun istismara verilməsi modelinin yazılışı və nəticəsinin əks olunması.</p> <p>2. Layihə məqsədinə və müvəffəqiyyət meyarlarına çatmaq üçün nəticələrin səmərəliliyinin əsaslandırılması. Xüsusən, layihənin nəticəsinin məqsədə çatmağı necə təmin edəcəyini göstərmək lazımdır. Layihənin məqsədi, parametrləri və nəticəsi arasında əlaqələrin göstərilməsi vacib məsələdir.</p>

3. Mərhələlər və nəzarət nöqtələri

№	Əsas mərhələlərin və nəzarət nöqtələrinin adları, layihə tədbirləri icraçılarının adları	Tarix: (mərhələ üçün: ay.il-ay.il); Tarix: (nəzarət nöqtələri üçün: gün.ay.il);
1	2	3
1.	<Layihə planının tərkib hissəsini təşkil edən layihənin əsas mərhələləri göstərilir. Bu mərhələlər layihədə hər bir işin yerinə yetirilməsi ilə bağlıdır. Layihədə nəzarət nöqtələri göstərilir. Nəzarət nöqtələri dedikdə layihədə aralıq və son nəticələrə çatmasını və layihənin mərhələlərinin başlanğıc və son tarixlərini özündə əks etdirən hər hansı bir hal başa düşülür. Nəzarət nöqtələrinin hər biri müəyyən hərəkətin sonu kimi qeyd edilir>	<Layihənin nəzarət nöqtəsində müəyyən mərhələnin plana uyğun olan icra müddəti və tarixi göstərilir («gün.ay.il» formatında)>

4. Layihə büdcəsi

Layihənin həyata keçirilməsi üçün tələb olunan maliyyə təminatının həcmi göstərilir. Maliyyə həcmi tarixlərə görə və müvafiq sənədlərə əsaslanaraq göstərilməlidir.

№	Maliyyə mənbəyinin adı	Maliyyə vəsaitinin əsaslandırılması üzrə sənədlər	Vəsaitin təyinatı	Tələb olunan vəsait			
				Ümumi	«il»	«il»	«il»
1	2	3	4	5	6	7	8
	Yekun:						

5. Risklər və imkanlar

5.1. Əsas risklər

Layihə məqsədinə çatmaq və ya çatmağa mane olan 3-5 ədəd risklərin göstərilməsi tövsiyə olunur.

№	Risqlər, onların məzmunu, risklərin yaranma səbəbləri	Risqlərin törətdiyi fəsadlar	Risqlərin yaranmasının müəyyən edilməsi tədbirləri	Risqlərin yaranmasının qarşısının alınması və ya azaldılması üzrə tədbirləri
1	2	3	4	5

5.2. Əsas imkanlar

Layihəyə pozitiv təsir edən göstəricilərin və əsas imkanların qısa məzmununun göstərilməsi tövsiyə olunur. Eyni zamanda əsas imkanların həyata keçirilməsinə töhfə verən tədbirlər haqqında məlumat qeyd olunmalıdır.

№	İmkanlar	İmkanların həyata keçirilməsi tədbirləri
1	2	3

6. Layihənin məzmunu

№	Bölmənin adı
1.	Layihə təşəbbüsü ilə bağlı əsaslandırma
2.	Digər layihə ilə əlaqələndirilməsi
<i><Layihənin həyata keçirilməsinə birbaşa və ya dolayısı ilə təsir edən layihələr qeyd olunmalıdır></i>	
3.	Əsas məlumat
<i><Layihənin pasportuna daxil olmayan digər əlavə məlumatlar></i>	

Layihənin pasportunu işləyən şəxsin:

_____ (S.A.A)

_____ (vəzifəsi)

_____ (imza)

Tarix: «___» _____

İNVESTİSIYA LAYİHƏSİNİN PASPORTU

1. **Layihənin adı:**
2. **Layihənin qısa məzmunu:**
3. **İşlənmə tarixi:**
4. **Mərhələlər:**
5. **Layihənin həyata keçirilməsi müddəti:**
 - layihənin başlanma tarixi (ay/il):
 - investisiya mərhələsinin müddəti (ay):
 - investisiyanın qaytarılması müddəti – layihənin başlanması tarixindən (ay):
6. **Layihənin dəyəri (büdcəsi):**
7. **Tələb olunan əlavə investisiyanın həcmi:**
8. **İstehlak bazarı:**
9. **İnvestor tərəfindən vəsaitin qoyulması:** Hə / Yox ;
 “Bəli” olduğu halda mənbəni göstərin:
 - dövlət,
 - özəl,
 - fərdlərin iştirakı,
 - digər:

Yeni konseptual biznes-proses
Bazarda analoqu mövcud olan yeni məhsul, yeni material, yeni texnologiya ilə nəticələnən yeni biznes-proses
Bazarda yaxşı tanınan məhsulun yeni seqmenti
Bazarda analoqu olan məhsulun yenisi ilə əvəzlənməsi
Yeni istehsal texnologiyası
Mövcud məhsulun keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması
İstehsal texnologiyasının effektivliyini artırmaqla məhsulun keyfiyyətinin saxlanması şərtlə məhsulun maya dəyərinin azaldılması
Yeni xammalı və komponentləri tətbiq etməklə məhsulun maya dəyərinin azaldılması və keyfiyyətinin daha çox artırılması
Digər məsələlər: (sərbəst doldurulur)

10. Layihənin innovasiya səviyyəsi:

11. Siz layihədə hansı formada investor kimi iştirak etmək istəyərdiniz?

- Qrant formasında
- Nizamnamə kapitalında iştirak etmək, payçı olmaq
- Kreditləşmə yolu ilə
- İstiqrazların alınması yolu ilə və uzunmüddətli borcların alınması öhdəliyi
- Lizing əməliyyatlarının tətbiqi
- İvestora əqli mülkiyyət hüququnun verilməsi

Layihənin investisiya fonduna daxil olmaq və ya fondan çıxmaq üçün digər variantları göstərin:

12. Elmi tədqiqat və təcrübi-konstruktor işləri ilə bağlı olan layihələr üçün:

Layihənin nəticələri ilə bağlı kommertiya planı varmı? Hə / Yox ;

Layihəni işləyən tərəf nəticələr ilə bağlı kommertiya planında iştirak etmək istəyirmi? Hə / Yox ;

Hansı formada:

- Layihənin tətbiqində iştirak etmək;
- Özəl şirkət kimi iştirak etmək;
- Digər:

Texnologiyanın qısa xarakteristikası və əsas texniki-iqtisadi göstəricilər:

13. Layihənin nəticəsi, məhsulu və kommertiya obyektı

(bir neçəsini qeyd etmək olar):

- yeni innovativ məhsul;
- kəşf;
- modelləşmə;
- patent;
- texniki sənəd;
- laboratoriya nümunəsi, məhsulun prototipi;
- texnologiya;

- avadanlıq;
- sənaye nümunəsi;
- sənaye məhsulu;
- xidmət növləri;
- digər:

14. Layihənin klassifikasiyası

14.1. Layihənin predmet sahəsi:

- elm və texnika;
- tibb və sağlamlıq;
- turizm;
- rabitə və informasiya texnologiyaları;
- kənd təsərrüfatı;
- energetika;
- nəqliyyat və logistika;
- kimya və neft-kimya sənayesi;
- metallurgiya və maşınqayırma sənayesi;
- inşaat və tikinti materialları;
- qida sənayesi;
- məişət avadanlıqları;
- digər:

14.2. Layihənin tətbiq olunduğu sahə:

- metallurgiya;
- neft-qaz emalı;
- yeyinti sənayesi;
- aqrokimya;
- kimyəvi məhsulların istehsalı;
- avtomobil hissələri və nəqliyyat
- elektrik maşınları və avadanlıqları;
- kənd təsərrüfatı texnikası istehsalı;
- dəmiryolu texnikası istehsalı;
- dağ-mədən avadanlıqlarının istehsalı;
- neft sənayesi avadanlıqlarının istehsalı;
- tikinti materiallarının istehsalı;
- mobil və multimedia texnologiyaları;

- nan- və kosmik tədqiqat texnologiyaları;
- robototexnika;
- biologiya və genetika mühəndisliyi;
- enerji avadanlıqları
- digər:

15. Layihədən əvvəl bu istiqamətdə hər-hansı bir tədqiqat aparılıbmı?

Hə / Yox

16. Hal-hazırda layihə üzrə işlər həyata keçirilirmi? Hə / Yox

17. Əvvəllər bu layihə ilə bağlı maliyyələşmə olubmu? Hə / Yox

Əgər “Hə”, kim tərəfindən, nə vaxt və hansı həcmdə?

- 1.
- 2.
- 3.

18. Layihənin nəticəsi ilə bağlı hansı tədbirlərin keçirilməsi nəzərdə tutulur?

(qısa məzmunu):

19. Kənar təşkilatlardan layihənin məhsulunu əldə etmək istəyən varmı?

Hə / Yox

“Hə” olduğu halda izahını yazın:

20. Layihənin əsas texniki həllərinin patentləşdirilməsi:

- patent mövcuddur;
- əqli mülkiyyət hüquqları qorunur;
- kommersiya sirri qorunur.

21. Layihənin hazırlıq səviyyəsi:

- layihə ideya səviyyəsindədir;

- elmi-texniki sənədləşmə işləri aparılıb;
- məhsulun laboratoriya nümunəsi hazırlanıb;
- layihə smetası hazırlanıb;
- texnologiya və konstruktor sənədləri hazırlanıb;
- istismara verilməyə hazırdır;
- istehsala hazırdır;
- digər:

22. Layihənin ekspertizası keçirilibmi? Hə / Yox

Əgər “Hə”, onda kim tərəfindən, nə vaxt və necə:

23. Layihənin hazırlanma modeli:

- investisiyanın əsaslandırılması;
- texniki-iqtisadi əsaslandırma;
- biznes-planın hazırlanması;
- texniki tapşırıqın hazırlanması;
- digər:

Biznes-planın hazırlanma səviyyəsini göstərin: _____ %

24. Layihənin həyata keçirilməsi yeri: (*şəhər və ərazi haqqında qısa məlumat*)

25. İcraçı təşkilat:

ƏLAVƏ 3**LAYİHƏNİN PASPORTU**

Layihə komandasının əsas iştirakçıları			
Layihənin kuratoru			
Layihənin sifarişçisi			
Layihənin rəhbəri			
Layihə meneceri			
Layihənin icra müddəti və xərclər			
Başlanma tarixi	Bağlanma tarixi	Layihənin müddəti	Layihənin xərci
Layihənin məqsədi			
Layihənin məqsədləri		Layihənin müvəffəqiyyət meyarları	
Layihənin məhsulu			
Layihə məhsulunun adı		Layihənin məhsuluna olan tələblər	
Layihə haqqında digər məlumatlar			
Layihədə risklər			
Digər layihələr ilə əlaqələr			
Layihə portfelinə qoşulma			
Hesabat dövrünün təqvimi			
Əlavə məlumatlar			

Bölmə 1: Layihə məhsulunun elementləri;

Bölmə 2: Layihənin nəzarət nöqtələri üzrə plan;

Bölmə 3: Layihə komandası və layihənin maraqlı tərəfləri;

Bölmə 4: Layihənin həyata keçirilməsi üzrə xərclər.

Layihənin rəhbəri _____ / _____ /

S.A.A.

(imza)

LAYİHƏ PASPORTUNA ƏLAVƏLƏR

Bölmə 1: Layihə məhsulunun elementləri.

Layihə məhsulunun elementləri		
Məhsulun elementinin kodu	Layihə məhsulunun elementinin adı	Layihə məhsulunun elementlərinə olan tələblər

Bölmə 2: Layihənin nəzarət nöqtələri üzrə plan.

Layihənin nəzarət nöqtələri üzrə plan				
№	Layihənin nəzarət nöqtəsinin adı	İcra tarixi	Məsul şəxs	Məhsul / layihə məhsulunun elementinin kodu

Bölmə 3: Layihə komandası və layihənin maraqlı tərəfləri.

Layihə komandası				
Layihənin rolu	S.A.A. və vəzifəsi	Təşkilatın adı	İş rejimi (faizlə)	Əlavələr
<i>Layihənin idarəedici komitəsi</i>				
Layihənin kuratoru				
Layihənin sifarişçisi				
Layihə rəhbəri				
Layihənin idarəedici komitəsinin üzvləri				
<i>Layihə komandasının digər iştirakçıları</i>				
Layihənin administrasiyası				
İcraçı(lar)				
Layihədə marağı olan tərəflər				
Layihənin ictimai qiymətləndirməsinin həyata keçirilməsinə səlahiyyəti olan orqan				
İctimaiyyətdə marağı olan tərəflər				

Bölmə 4: Layihənin həyata keçirilməsi üzrə xərclər.

Layihənin yerinə yetirilməsi ilə bağlı xərclər									
№	Maliyyə mənbəyinin növü	Layihənin maliyyələşdirilməsi ilə bağlı sənədlər	Maliyyə vəsaitinin təyinatı. (Təsdiq edilmiş və planlaşdırılmış)	Maliyyə tələbatı (min.manat)					
				Cəmi	İllər üzrə				
					- il
Yekun:									

ƏLAVƏ 4**LAYİHƏNİN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ**

Layihənin adı: _____

Layihənin növü: _____

Layihənin icra müddəti: _____

Layihənin rəhbəri:	S.A.A.	Vəzifəsi
Layihənin iştirakçıları:	S.A.A.	Vəzifəsi
Qiymətləndirmə göstəriciləri	10 ballı qiymətləndirmə	Əlavələr
Nəticə / Layihənin məhsulu		
Texnologiya və metodlardan istifadə edilməsinin nəticələri		
Layihənin idarə edilməsinin qiymətləndirilməsi		
Kompetensiya səviyyəsi		
Layihə iştirakçılarının komanda işində aktivliyi		
Komanda işində əlaqələrin qurulması səviyyəsi (kommunikasiya)		
Təqdimatların qiymətləndirilməsi		
Kənar ekspertlərin qiymətləndirilməsi (mövcud olduğu halda)		
Layihə rəhbərinin və komandasının yekun qiyməti		
Layihənin qiymətləndirilməsində istifadə olunan metod və üsullar		
Layihənin yekun qiyməti		Layihənin rəhbəri

Qiymətləndirmə formasının doldurulması tarixi “ ___ ” ___ _____

ƏLAVƏ 5

LAYİHƏ ÜÇÜN TEXNİKİ TAPŞIRIQ

(Texniki tapşırığın formalaşdırılması üçün tələb olunan təxmini struktur)

*Bu texniki tapşırıq sifarişçi tərəfindən müstəqil olaraq hazırlanır.

Texniki tapşırığa aşağıdakılar daxildir:

1. Sözlük, ifadələr (*İstifadə olunan qısa adlar və qısaltmalar*).
2. Layihənin məqsədi.
3. Sifarişçi tərəfindən məlumat.
4. Layihənin icra müddəti.
5. Layihə üzrə funksional tələblər (*layihənin nəticəsi ilə bağlı olan funksional və kəmiyyət tələbləri*) və xüsusi tələblər (*layihə nəticəsi ilə bağlı əsas xüsusi formalar, texnologiya, metod və vasitələr*).
6. İcra üçün tələblər (*icraçı nə etməlidir, layihə komandasının rolu, hər bir iştirakçının rolu*).
7. Mərhələlər.
8. Layihənin həyata keçirilməsi qrafiki (*layihədəki işlər üzrə*).
9. Layihənin başa çatdırılması meyarları.
10. Layihənin nəticəsi və məhsulu üzrə keyfiyyət meyarları.
11. Hesabat formaları.
12. Layihə nəticəsinin elan edilməsi (*təqdimat formasında, layihənin müdafiə edilməsi formasında, müzakirə formatı, tədbirlərin keçirilməsi və digər formatlarda*).
13. Layihənin əmək intensivliyinin hesablanması (*layihə yerinə yetirilmədiyi halda layihənin və onun ayrı-ayrı mərhələləri üzrə əmək intensivliyinin hesablanması və müvafiq düzəlişlərin edilməsi*).

SOSIAL TIPLİ LAYİHƏNİN MONİTORİNQİ VƏ QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

Layihənin qiymətləndirilməsi dedikdə, layihənin keyfiyyətə uyğun həyata keçirilməsinin qiymətləndirilməsi nəzərdə tutulur. Əgər hər hansı bir qrup və ya təşkilat yerinə yetirdiyi işin keyfiyyətini qiymətləndirə bilmirsə, onda bu qrup və ya təşkilat normal və düzgün hesab edilmir. İstənilən işin qiymətləndirilməsi və ölçülməsi mümkün olmalıdır, o cümlədən:

- işin keyfiyyəti və təşkilatın iş bacarığı və onların gördüyü işin keyfiyyəti;
- nəticənin əldə olunması və məqsədə çatmaq bacarığının olması;
- əməkdaşların xarakterizə olunması və kvalifikasiyasının qiymətləndirilməsi;
- layihənin səmərəliliyi;
- layihənin məqsədə çatması.

Layihəni dəstəkləyən istənilən qrant və digər təşkilatlar üçün əsas vacib məsələ bu layihənin nəticəsinin səmərəliliyi, onun uzunmüddətli olması və layihənin nəticəsinin qiymətləndirilməsi imkanlarının olmasıdır. Layihəni dəstəkləyən təşkilatlar üçün ən vacib məsələlərdən biri də bu layihəyə göstərilən hər hansı bir dəstək forması bitdikdən sonra layihə özünü necə aparacaq və nəzərdə tutulan sosial problemləri layihə özü həll edə biləcəkdirmi? Ona görə də layihənin qiymətləndirilməsi çox vacib və əsas məsələlərdən biridir.

Qiymətləndirmə nəyə görə lazımdır:

- əldə olunan uğurları qeyd etmək və təqdim etmək;
- zəif sahələri müəyyən etmək imkanı;
- prosesin düzgün getməsi, digər variantlar ilə müqayisə edilməsi;
- daha da yaxşılaşdırmaq məqsədilə nəyisə dəyişmək;
- keyfiyyəti daha da artırmaq;
- iştirakçılara müsbət və davamlı təsir etmək;
- əhval-ruhiyyəni daha da yaxşılaşdırmaq.

Anlayışlar:

Monitoring - layihədəki işlərin və tapşırıqların əvvəlki vəziyyəti ilə mövcud vəziyyətini müqayisə etmək məqsədilə icra prosesinin izlənməsi deməkdir. Monitoring zamanı məlumatların sistemətlək olaraq toplanması - vəziyyətin “skan” edilməsi – çox ağır və əziyyətli bir iş olmasına baxmayaraq planqrafikdən kənar çıxma hallarının qeyd edilməsi və vaxtında müvafiq tədbirlərin görülməsi üçün çox vacib bir prosesdir. Yaxşı təşkil olunmuş monitoring layihənin müvəffəqiyyətlə başa çatmasına qarantdır.

Qiymətləndirmə - monitoringdən fərqli olaraq bu proses nəticələrin daha da dərindən analiz edilməsi ilə bağlıdır. Analizlərin nəticəsi olaraq gələcək işlərin tənzimlənməsi üçün təkliflər hazırlanır. Qiymətləndirmə zamanı monitoringin nəticələrindən də istifadə etmək olar.

Özünüqiymətləndirmə - layihə iştirakçılarının özləri tərəfindən maliyyələşdirilən, nəzarət edilən və öz tələbatlarını ödəmək məqsədilə həyata keçirdikləri qiymətləndirmə tədbiridir. Qeyd etmək lazımdır ki, təşkilatın əməkdaşları mövcud vəziyyəti öyrənmək, yaranmış problemləri aradan qaldırmaq üçün bu prosesdə aktiv iştirak edirlər.

Qiymətləndirmənin növləri:

Nə vaxt	Nə qiymətləndirilir?
İlkin diaqnostika	Ehtiyaclar, problemlər
Aralıq diaqnostika	Proses
Faktiki və ümümləşdirici son vəziyyət	Resurslar, smeta, nəticə

Monitoringin keçirilməsi planı

1. Ölçülən göstəricilərin müəyyən edilməsi.
2. Məlumat mənbəyinin müəyyən edilməsi.
3. Məlumatların toplanması metodunun seçilməsi.
4. Məlumatların toplanması qrafiki və tezliyi.
5. İcraçıların təyin edilməsi.
6. Emal və təhlil texnologiyası.
7. İstismara verilməsi, istifadə edilməsi.
8. Bütçədə monitoring xərclərinin nəzərdə tutulması.

Mövcud vəziyyətin öyrənilməsi üçün bir çox metod və üsullar vardır. Bunlardan:

1. Seçmə yolu ilə sorğu keçirin. Əlbəttə, bu elmi yanaşma olmasa da, bu tipli sorğulardan bəzən daha dəqiq məlumat əldə etmək olur.
2. İnsanların rəy və düşüncələrini qiymətləndirməyə çalışın.
3. Məlumat mənbələrinin etibarlılığını bir daha yoxlayın.
4. Tədqiqat və müşahidə araşdırmalarını davam etdirin.
5. Müzakirə üçün xüsusi qrup yaradın və mütəmadi olaraq “brainstorm” keçirin.

Bu zaman aşağıdakılar məlum olacaqdır:

- insanlar daha çox nəyi qiymətləndirirlər?
- layihənin məhsulunun alınmasına mane olan nədir?
- maneələri aradan qaldırmaq üçün hansı tədbirlər həyata keçirilməlidir?
- məhsulun satılması üçün insanlar hansı tədbirlərin keçirilməsinə daha çox üstünlük verirlər?
- layihənin məhsulunda istehlakçıları maraqlandıran əsas elementlər hansılardır?

Nəzərə almaq lazımdır ki, müzakirə zamanı subyektiv fikirlər ümumi işə mənfi təsir göstərə bilər və bu səbəbdən, subyektiv yanaşmalara və müzakirələrə yol verməmək lazımdır.

MƏLUMATLARDAN İSTİFADƏ EDİLMƏSİ

Məlumat toplanmışdır:

- analiz və təhlil edin;
- bütün faktları nəzərə alın;
- gözləmədiyiniz halları araşdırın;
- dəyişdirilməsi tələb olunan məsələləri qeyd edin.

Analizdən hesabatə keçin:

- mövzulara görə bölüşdürün və əsas elementləri qeyd edin;
- nəticələri əsaslandırın;
- iştirakçıların qiymətlərini nəzərə alın;
- keyfiyyət və kəmiyyət göstəricilərini əlaqələndirin;
- həcmə bağlı məhdudiyət qoymayın, lakin əhəmiyyətsiz söz və rəqəm yığımları yer almamalıdır.

Hesabat:

- hesabatda nə demək istədiyinizi göstərin;
- hesabatın insanlara nə verəcəyini aydın göstərin;
- hesabatları iki yerə bölün: daxili və xarici;
- qrafiklərə, diaqramlara və sxemlərə yer verin;
- dəqiq və məsələyə aid olmayan, diqqəti cəlb edən yazılardan uzaq olun;
- diplomatiyaya üstünlük verin.

QIYMƏTLƏNDİRMƏDƏN SONRA:

1. Problemi dəqiq müəyyənləşdirmək və planlaşdırılan tədbirləri müəyyən etmək.
2. Yaranmış vəziyyəti müzakirə etmək, problemin mövcud olmasını qəbul etmək və onun həll yollarını axtarmaq.
3. Həll yollarını analiz etmək üçün:
 - analiz etmək, həll yollarını işləmək və tətbiq mexanizmini həyata keçirmək üçün xüsusi qrup yaratmaq lazımdır.
 - məsləhətçilərə müraciət etmək lazımdır.
 - analiz və təhlil apararaq qrupa layihədə marağı olan tərəflər cəlb olunmalıdır.

Nə etmək olmaz:

- Problemin mövcudluğunu inkar etmək.
- Problemin həllinə yönəlmiş hərəkətləri tənzimləyən məsələlərdə dəyişikliklər etmək.

LAYİHƏNİN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ ÜÇÜN YARANAN SUALLAR:

1. Layihənin faktiki nəticələri nədir və bu nəticələr layihə məqsədilə necə əlaqələndirilib?

Layihədə əsas işləri və tapşırıqları göstərin. Siz layihənin hansı işində iştirak etmişiniz? Layihənin həyata keçirilməsində sizin rolunuz?

2. Layihənin əsas nailiyyətləri hansılardır?

Bu gün hansı nəticələr əldə olunub? Bu nəticələrdən əsas və diqqəti daha çox cəlb edən məqamlar hansılardır? Layihədə hansı gözlənilməyən nəticələr əldə olunub?

3. Tərəfdaşlar.

Təşkilatınız ilə layihənin tərəfdaşlıq səviyyəsi və onun inkişafı haqqında məlumat verin. Tərəfdaşlığın səviyyəsini qiymətləndirin. Layihənin həyata keçirilməsində təşkilatınızın rolunu göstərin. Tərəfdaş kimi digər təşkilatların rolunu qeyd edin.

4. Layihənin həyata keçirilməsində hansı işlər yerinə yetirilməyib və niyə?

Layihə planında nəzərdə tutulan işlərdən hansı yerinə yetirilməyib? Hansı nəticələr alınmayıb və səbəbi? Planlaşdırılan nəticələrin əldə olunmasına mane olan məsələləri qeyd edin. Bununla bağlı hansı tədbirlər həyata keçirilmişdir.

5. Sizin fikrinizcə, layihəni başa çatdırmaq üçün nə etmək lazımdır?

Təklif etdiyiniz hərəkətlər layihənin nəticələrinə necə təsir göstərə bilər?

6. Layihəni yekunlaşdırmaq üçün daha hansı tədbirlər planlaşdırılır?

Sizcə, layihəni yekunlaşdırmaq üçün daha hansı tədbirlər nəzərdə tutulub və tutulmalıdır? Layihəyə maliyyə dəstəyi bitəndən sonra hansı planlar vardır və bu halda layihənin nəticələrindən necə istifadə olunacaqdır? Bu işləri kim davam etdirəcəkdir? Layihəni davam etdirmək üçün nə etmək lazımdır? Layihənin həyata keçirilməsində hansı hissləri keçirirsiniz?

7. Mühitin layihə gedişatına təsiri.

Mövcud vəziyyət layihənin gedişatına necə təsir edir? Hansı problemlərlə rastlaşmışınız və bunun üçün hansı addımlar atılıb? Hansı problemlərin yaranması ehtimalı var?

8. Maliyyə dəstəyi göstərən təşkilat tərəfdaşlara necə kömək edə bilər?

Layihənin gedişatında maliyyə dəstəyi göstərən təşkilatdan gözləntiləriniz. Qarşıda qoyulan məsələlərin həlli sizi qane edirmi? Maliyyə dəstəyi göstərən təşkilat daha nə etməlidir? Gələcəkdə maliyyə dəstəyi göstərən təşkilatdan daha nə gözlənilir?

ƏLAVƏ 7

LAYİHƏLƏRİN İDARƏ OLUNMASI ÜZRƏ PRAKTİKİ İŞƏ AİD NÜMUNƏ

Siz “Hacıqabul sənaye məhəlləsində qiymətli maddi-texniki malların saxlanması üçün anbarın və ilkin emal istehsalat sahəsinin tikintisi” adlı layihəsinin layihə meneceri təyin olunmusunuz. Sizin təyin olduğunuz vaxta qədər layihənin investisiya məsələsi həll olunmuşdur. Layihənin dəyəri – 5 mln. manatdır. Layihənin müddəti - 24 aydır.

1. Tapşırıq: Layihəni qısa xarakterizə edin.

1.1. Layihənin müəyyənləşdirilməsi və növü

- *Qiymətli maddi-texniki malların saxlanması üçün anbarın tikintisi;*
- *investisiya tipli layihədir və tikinti layihəsidir.*

1.2. Layihənin məqsədi

- *İnvestor üçün gəlir əldə etmək;*
- *sifarişçi təşkilatın anbar qıtlığını aradan götürmək;*
- *sifarişçi təşkilatın iqtisadi durumunu daha da möhkəmləndirmək və inkişaf etdirmək.*

1.3. Layihənin məhsulu və nəticələri

- *Layihənin məhsulu - 500m² sahəli anbar;*
- *qiymətli malların saxlanması üçün müasir texnologiyalı və standartlara uyğun şərait;*
- *sifarişçi təşkilatın biznes strategiyasını və iqtisadi vəziyyətini daha da yaxşılaşdırmaq, inkişaf etdirmək, möhkəmləndirmək və biznes tərəfdaşlarının sayını və əhatəsini daha da genişləndirmək.*

2. Layihənin həyata keçirilməsi metod və vasitələrini xarakterizə edin.

2.1. Layihənin həyata keçirilməsində hansı əsas metod və alətlərdən istifadə edilmişdir?

- *Layihə ofisinin təşkil edilməsi, menecerlər komandasının yaradılması;*
- *“Microsoft Project” layihələrinin idarə edilməsi üçün proqram təminatından istifadə etmək;*
- *keyfiyyətin idarə edilməsi elementləri;*
- *planlaşdırma və optimallaşdırma işləri;*
- *monitorinqin qrafik üzrə təşkili.*

2.2. Layihənin büdcəsi və müddətləri üzrə kənarçıxma halları zamanı qərarların qəbul edilməsi strategiyası

- *layihədəki işlər ilə büdcə əlaqələrinin bir daha təhlili;*
- *planlaşdırılmış strategiyaya təsir edən amilləri müəyyən etmək;*
- *texnoloji əlaqələri təhlil etmək və onlara nəzarəti gücləndirmək;*
- *böhran yol metodu əsasında müəyyən işlərə və büdcəyə düzəlişlərin edilməsi təkilifinin hazırlanması;*

2.3. Layihədə həyata keçirilən işlərin cari vəziyyətinin qeydə alınması metodlarını xarakterizə edin

- *monitorinqin keçirilməsi;*
- *“Microsoft Project” proqramında qeydlərin aparılması;*
- *podratçıların hesabatı;*
- *yeni texnologiyalardan istifadə edilməsi (kamera, internet əşyalar və s.).*

2.4. Mühitin layihənin həyata keçirilməsinə təsirini göstərin

- *Qanunlarda və normativ aktlarda baş verən dəyişikliklər;*
- *layihə sənədlərinin hazırlanmasında komanda üzvləri arasında fikirayrılığı;*
- *ölkələrarası ticarət dövriyyəsinin zəifləməsi.*

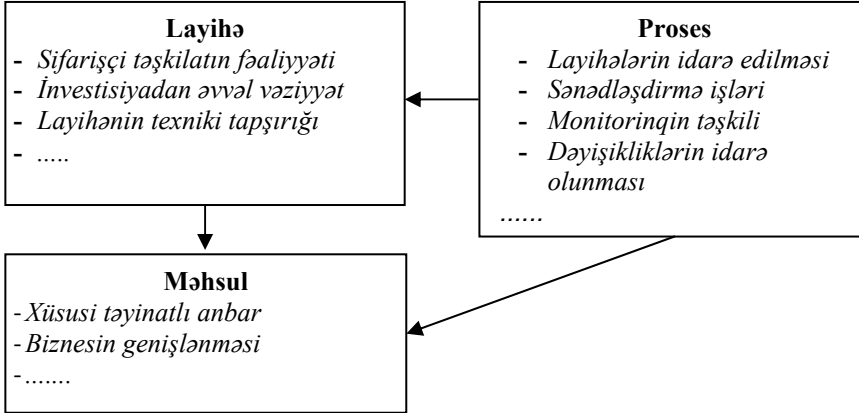
3. Layihə əsasında idarəetmə alətlərini xarakterizə edin.

3.1. “Layihə idarəetmə strukturu”nun tətbiqinin üstün cəhətlərini göstərin

- *Sifarişçi təşkilatın müxtəlif funksional sahələri əhatə etməsi;*
- *layihə ofisi daxilində layihə menecerləri səviyyəsində və peşəkarlardan ibarət komanda ilə layihənin idarə edilməsi;*
- *sifarişçi təşkilatın inzibati və funksional idarəetmə strukturlarının layihə üzrə biliklərinin zəif olması;*

- *layihədə baş verən dəyişikliklərə dərhal reaksiya vermək;*
- *layihənin müddət və xərclər üzrə göstəricilərinin normadan kənara çıx-maması.*

3.2. Layihənin həyat dövrü, məhsulu və prosesi arasında əlaqələri müəyyənləş-dirin



4. Layihələrin idarə edilməsinin elementlərini müəyyənləşdirin.

4.1. Mühüm elementlər

- *Layihənin strateji qərarlarının hazırlanması*
- *İşlərin iyerarxiya strukturu (WBS), alternativ variantın seçilməsi, əlaqələrin idarə olunması, təqvim, ehtiyatlar, məhdudiyyətlər üzrə təhlillər və qərarlar və s.*
- *Layihənin marketing strategiyasının emalı.*
- *Yerli məhsullar haqqında məlumatların toplanması, bazarda rəqabət-tədöümlüliyin qiymətləndirilməsi, onların təhlili və optimal qərarların seçilməsi.*
- *Nəticəyə görə layihələrin idarə edilməsi.*
- *Sistemli yanaşma metodlarından istifadə etmək, layihələrin idarə edilməsi metodologiyasının tətbiqi.*

4.2. Layihənin hansı komponentinin məqsədlə birbaşa əlaqəsi vardır

- *Təqvim planı əsasında işlərin icra müddətlərinə nəzarət.*
- *Məhdud resursların təhlil edilməsi və idarə olunması.*

- *Metodologiya tətbiqi: böhran yol metodları, əməliyyatlar, paralel işlər və s.*
- *Risk yaradan amillərin müəyyən edilməsi və antirisk tədbirləri.*

5. Layihənin mühitini xarakterizə edin.

5.1. Layihənin mühitini və hər bir elementin etibarlılıq dərəcələrini müəyyən edin

- *Siyasi və sosial durum - etibarlı.*
- *Predmet sahəsinin biznes mühiti - az etibarlı.*
- *Xarici ticarət tərəfdaşları - az etibarlı.*
- *Daxili qanunvericilik bazası - etibarlı.*
- *Daxili və xarici maliyyə dəstəyi - etibarlı.*
- *İnzibatçılıq - etibarsız.*

5.2. Layihə ilə onun mühiti arasında əlaqələr strategiyası

- *Layihənin texniki qərarlarının obyektiv qiymətləndirilməsi üçün peşəkar ekspertlərin işə cəlb olunması və onların mühitin tələbləri ilə razılaşmalar.*

5.3. Layihənin ekologiya məsələləri üzrə mühitini xarakterizə edin

- *Anbar sənaye məhəlləsinin ərazisində tikilir və gələcəkdə fəaliyyət göstərəcəkdir, onun yanında avtomobil zavodu və digər sənaye istehsalı ilə məşğul olan səxlər tikilir. Layihə və layihənin məhsulunun ekologiyaya mənfi təsiri yoxdur və ekologiyaya təhlükə yarada bilən texnoloji proseslər nəzərdə tutulmamışdır.*

5.4. Layihənin həyata keçirilməsi prosesinə insan faktorlarının təsiri (korrupsiya, oğurluq və s.)

- *Bürokratik əngəllər qeydə alınmamışdır, əksinə, müvafiq dövlət orqanları tərəfindən yalnız dəstək və istiqamətləndirici məsləhətlər göstərilmişdir. Maliyyələşmə prosesində və təşkilati işlərdə ləngimələrin əsas səbəbi subyektiv yanaşmalar və insan faktoru olmuşdur.*

6. Layihənin həyat yolunu (dövrünü) xarakterizə edin.

6.1. Layihənin tam həyat dövrünü müəyyənləşdirin

Layihənin həyat dövrü 4 mərhələdən ibarətdir:

- *1-ci mərhələ: İnvestisiyaqabağı mərhələ. Biznes planın və texniki tapşırıqın hazırlanması mərhələsi. Texniki-iqtisadi təhlil.*
- *2-ci mərhələ: Layihənin işlənməsi. Podratçıların seçilməsi. İştirakçıların və tərəfdaşların müəyyən edilməsi və s.*
- *3-cü mərhələ: Layihənin həyata keçirilməsi. Layihənin idarə olunması. Resursların, keyfiyyətin, riskin və digər prosedurların idarə olunması.*
- *4-cü mərhələ: Layihənin bağlanması. Yekun işlər. Sənədləşmə işləri. Təqdimatlar və bağlanış tədbirləri.*

6.2. Layihədə hər bir mərhələnin nəticəsini göstərin

- *1-ci mərhələ: Sənaye məhəlləsi ilə müqavilə. Tikintiyə icazə və razılaşmalar. Maliyyə dəstəyinin təmin edilməsi.*
- *2-ci mərhələ: Tender və müsabiqələrin keçirilməsi. Kontraktların və müqavilələrin bağlanması.*
- *3-cü mərhələ: Layihə ofisi və komandası. Təcrübəli menecerlərin işə cəlb olunması. Plan qrafik işləri.*
- *4-cü mərhələ: Anbarın istismara verilməsi. Ərazi gömrük orqanı ilə xüsusi gömrük prosedurunun tətbiqiylə bağlı icazə. Mərkəzi gömrük ekspertiza idarəsi ilə məhsulların emal rejimində istehsalıyla bağlı icazə.*

7. Layihənin işlənməsi prosesini təsvir edin.

7.1. Layihənin işlənməsi və təsdiq edilməsi sxemi

- *1-ci mərhələ: Sifarişçinin, investorun və marağı olan tərəflərin təsdiqi və razılaşmalar.*
- *2-ci mərhələ: İştirakçıların təsdiq edilməsi və razılaşmalar.*
- *3-cü mərhələ: İnzibati idarəetmə strukturunun və texniki heyətin təsdiqi.*
- *4-cü mərhələ: Müvafiq orqanlar ilə istismar şərtlərinin razılaşdırılması və təsdiqlər.*

7.2. Layihədə tikinti işlərinin spesifikasiyası və müəyyən edilməsi

- *Müvafiq dövlət orqanları ilə razılaşmalar. Təcrübəli podratçı təşkilatların iştirakının təmin edilməsi.*

7.3. İstismar mərhələsində razılaşmalar sxemini müəyyənləşdirin

- *Sənaye məhəlləsi ilə - ərazi sahəsinin icarə şərtləri.*

- *İnvestor ilə - İnvestisiya qoyuluşunun qaytarılması şərtləri.*
- *Sifarişçi təşkilat ilə – Biznes plana uyğun olaraq təyinatına görə anbarın istismar edilməsi.*
- *Dövlət orqanları ilə - mövcud qanunvericiliyin tələblərinə riayət edilməsi. Tələb olunan ödənişlərin büdcəyə vaxtında həyata keçirilməsi.*

8. Layihənin məqsədini və məqsədə çatmaq üçün strategiyanı təsvir edin.

8.1. Layihənin ümumi məqsədini müəyyənləşdirin

- *Qiymətli maddi-texniki malların saxlanması təmin etmək.*
- *Biznesin inkişafı və strategiyasını genişləndirmək.*
- *Gəlirin artırılması, davamlılığı və sabitliyini təmin etmək.*
- *Ölkənin iqtisadi inkişafında fəal iştirak edərək xarici ticarətin dövriyyəsinə öz töhfəsini vermək.*

8.2. Layihənin mərhələlər ilə məqsədlərin əlaqələrini göstərin

- *1-ci mərhələ: İnvestisiya qoyuluşunun təmin edilməsi və vəsaitin ayrılması.*
- *2-ci mərhələ: Layihə sənədləri. Layihənin başlanması.*
- *3-cü mərhələ: Layihənin uğurla həyata keçirilməsi.*
- *4-cü mərhələ: Anbarın istismara verilməsi.*

8.3. İnvestisiya qoyuluşunun qaytarılması mərhələsində marketinq strategiyasını formalaşdırın

- *İstismar dövründə obyekt təşkilatın əsas vasitəsinə çevrilir.*

9. Layihənin müvəffəqiyyətinin və ya uğursuzluğunun qiymətləndirilməsində əsas meyarı müəyyənləşdirin.

9.1. Layihənin müvəffəqiyyət meyarlarını müəyyənləşdirin

- *Məhdudiyətlərə ciddi riayət etmək.*
- *İş qrafikinə və təchizata nəzarət etmək.*
- *Keyfiyyətə və xərclərə nəzarət.*
- *Layihə idarəçiliyi metodologiyası və terminologiyasına riayət etmək.*

9.2. Layihənin müvəffəqiyyət meyarı ilə onun mərhələləri arasında əlaqələri qurun

- *1-ci mərhələ: Maliyyə dəstəyinin təmin edilməsi.*
- *2-ci mərhələ: Layihənin təsdiq edilməsi, etibarlı podratçının seçilməsi.*

- 3-cü mərhələ: *Büdcə, vaxt və digər resurslar üzrə kənarçıxma hallarının olmaması. Terminlərə riayət etmək. Keyfiyyətin təmin edilməsi.*
- 4-cü mərhələ: *Standartlara uyğun və keyfiyyətli anbar sahəsi.*

9.3. Layihənin uğursuzluğa aparan əsas potensial səbəblərini göstərin

- *Büdcədən kənara çıxma halları.*
- *Metodologiyaya və terminlərə riayət etməmək.*
- *Məqsədin dəyişdirilməsi və ətraf mühit ilə münaqişə.*
- *Keyfiyyətsiz işlər.*
- *Təchizatın düzgün qurulmaması və təchizat müddətlərinin pozulması.*
- *Layihə ilə bağlı olan ətraf mühitdə dəyişikliklərin baş verməsi.*

9.4. Yuxarıda qeyd olunan uğursuzluq səbəblərinin aradan qaldırılması üçün tədbirlər

- *Layihələrin idarə olunması metodologiyasının tətbiqi.*
- *Peşəkar komanda üzvlərinin iştiraki.*
- *Keyfiyyəti və digər əsas işləri əlavə resurslar ilə təmin etmək.*
- *İşlərin sığortalanmaması.*

10. Layihənin başlanğıc mərhələsində layihə menecerinin əsas fəaliyyət istiqamətini müəyyənləşdirin.

10.1. Layihə təsdiq olunmuş və maliyyə məsələsi həll edilmişdir. Layihə rəhbəri kimi Sizin ilk addımlarınız?

- *Layihə ofisi yaradaraq komanda formalaşdırmaq.*
- *Layihələrin idarə olunması metodologiyasını və alətlərini tətbiq etmək.*
- *İdarəetmə strukturunu müəyyənləşdirmək. WBS strukturunu qurmaq. Vəzifə bölgüsü aparmaq.*
- *Layihənin mərhələlərini müəyyən etmək.*
- *İlkin sənədləşmə işlərini yerinə yetirmək və yoxlamaq.*

10.2. Layihənin başlanması mərhələsində yaranmış əsas problemləri göstərin:

- *Müvafiq dövlət orqanları ilə razılaşmalar və müqavilələrin imzalanması.*
- *Təchizat və əlaqələndirmə sisteminin qurulması.*
- *Layihə ofisinin müvafiq kadrlar ilə təmin edilməsi.*

11. Layihənin bağlanması istiqamətində aparılan əsas işlər.

11.1. Layihənin həyata keçirilməsi zamanı müşahidələrinizi aparın və aşağıdakıları qiymətləndirin:

- *layihənin məqsədləri və pasportu ilə onun mahiyyəti arasında uyğunluq;*
- *layihənin həyata keçirilməsi üzrə plan-qrafikin işlənməsi;*
- *layihədə vaxt, büdcə və digər resurslar üzrə məhdudiyətlər.*

11.2. Layihənin sonuncu mərhələsi üçün, yəni bağlanması prosesinə nə qədər vəsait ayrılmışdır?

- *Layihənin yerinə yetirilməsi üçün ayrılmış vəsaitdən 2%-i onun bağlanması üçün nəzərdə tutulmuşdur.*

11.3. Layihənin başa çatması ilə bağlı Siz tərəfdən hansı hesabatlar hazırlanmışdır? Hansı mühüm məsələlər bu hesabatlarda öz əksini tapmışdır?

- *Layihənin idarə olunması prinsipi və metodologiyasının təqdimatı.*
- *Büdcəyə, keyfiyyətə və vaxta nəzarət, məhdudiyətlər üzrə kənarçıxma hallarının təhlili.*
- *Tikinti işlərində pozuntuların səbəbləri.*
- *Əsas çatışmazlıqlar və yarımçıq işlər.*
- *Kənar faktorlar üzrə təhlillər.*

12. Layihənin WBS strukturunun qurulması.

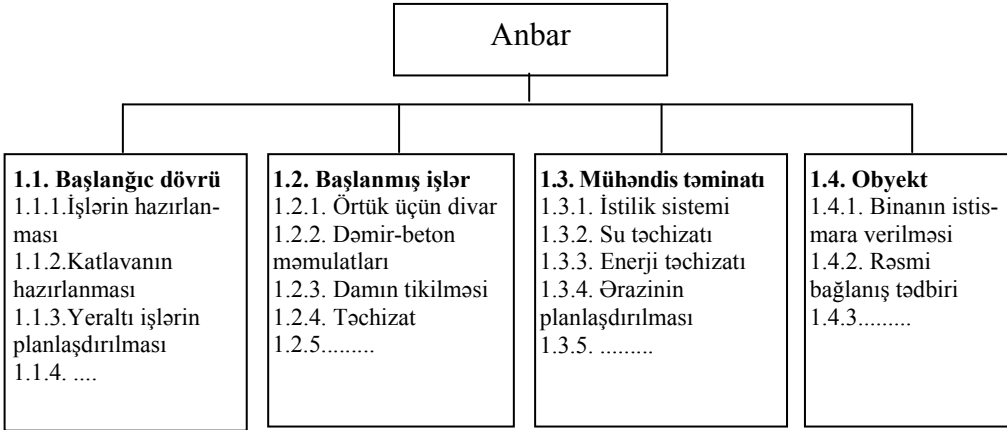
12.1. Layihənin icraçıları və iştirakçıları üzrə dekompozisiya strukturunu göstərin

- *Şifarişçi təşkilat: _____*
- *Baş podratçı: _____*
- *Podratçı təşkilatlar: _____*
- *Marağı olan tərəflər: _____*
- *Digər iştirakçılar: _____*

12.2. Layihənin təşkilati strukturunu qurun

- *Şifarişçi təşkilatın direktoru layihəyə tam cavabdehdir.*
- *Baş podratçı anbarın tikilib tam təhvil verilməsinə cavabdehdir.*
- *Podratçı və marağı olan təşkilatlar, digər iştirakçılar layihənin məhsulu və nəticələrinə görə müvafiq tapşırıqların və müqavilələrdə göstərilən öhdəliklərin yerinə yetirilməsinə cavabdehdir.*

12.3. Layihənin tikintiyə aid olan hissəsinin WBS strukturunu qurun



13. Layihənin əsas mahiyyətini və ümumi məzmununu yazın.

13.1. Layihənin mahiyyətini formalaşdırın

(Sifarişçi təşkilatın adı) təşkilatın biznes imkanlarını, xarici ticarət şəbəkəsini daha da genişləndirmək və qiymətli malların saxlanması problemini aradan qaldırmaq məqsədilə azad ticarət zonası elan olunmuş Hacıqabul Sənaye Məhəlləsində xüsusi ayrılmış ərazidə 500m² sahəsi olan qiymətli mallar üçün anbarın tikintisi.

13.2. Layihənin məzmununun əsas elementlərini müəyyənləşdirin

- *Layihənin əsaslandırılması, investisiya qoyuluşunun təmin edilməsi.*
- *Tikinti işləri (yeraltı işlər, yerüstü tikililər, dam örtüyü, su, elektrik və istilik təchizatları).*
- *Şirkətin mallarının anbarlaşdırılması və ilkin emalı.*
- *Xarici ticarət tərəfdaşları ilə yeni biznes planın işlənməsi.*
- *Şirkətin gəlirinin artırılması və iqtisadi vəziyyətinin daha da möhkəmləndirilməsi.*

14. Layihədə dəyişikliklərin və konfigurasiyanın idarə edilməsi sisteminin əsas funksiyalarını və məqsədini göstərin.

14.1. Layihənin konfigurasiyasını müəyyənləşdirin

- *İlk (sıfırıncı) dövr: layihə sənədləri və investisiya təminatı.*
- *Sıfırdan sonrakı dövr: İcazələr, razılaşmalar, müqavilələr.*
- *Orta dövr: Layihənin həyata keçirilməsi, ümumi tikinti və mühəndis işləri.*

- *Sönuncu dövr: Obyekt.*
- *Sonuncu dövrdən sonra: Məhsulun həyat yolu, Nəticənin əldə olunması.*

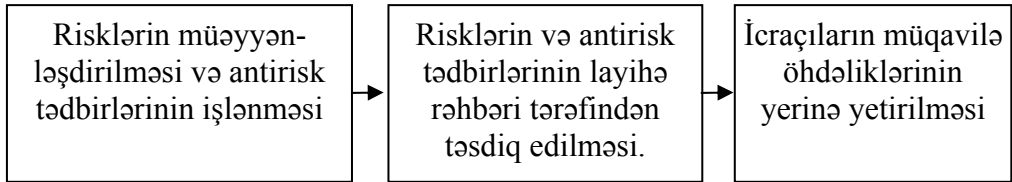
14.2. Layihədəki dəyişikliklərin idarə edilməsi sisteminin funksiyalarını və strukturunu müəyyənləşdirin

Dəyişikliklərin səbəbləri və ya təşəbbüskarları aşağıdakılardır:

- *yerli və xarici ticarət tərəfdaşların qeyri-sabit biznes fəaliyyəti;*
- *layihə iştirakçılarının öhdəliklərini tam yerinə yetirməməsi;*
- *qanunvericilik bazasında təkmilləşdirmələr;*
- *dünyada global təbii və gözlənilməyən hadisələr (təbii fəlakətlər, pandemiya və s.).*

15. Risklərin idarə olunması və onun əsas elementlərini, funksiyalarını və strukturunu müəyyənləşdirin.

15.1. Layihədə risklərin idarə edilməsi strukturunu təyin edin



15.2. Risklərin idarəetmə sisteminin əsas funksiyasını və onun elementlərini təyin edin

- *Maliyyə dəstəyinin vaxtı-vaxtında və müəyyən edilmiş həcmdə təmin edilməməsi.*
- *Dövlət orqanları tərəfindən verilən icazələrdə bürokratik əngəllər.*
- *Konkret tədbirlərin hazırlanmasında, qiymətləndirilməsində və keçirilməsində obyektiv və subyektiv amillər.*
- *Xarici ticarət tərəfdaşlarının sabit biznes mühitini davam etdirə bilməməsi.*
- *Global siyasi vəziyyətin qeyri-stabil olması və beynəlxalq logistika probleminin yaranması.*

15.3. Layihədə risk yaradan əsas mənbələri müəyyənləşdirin

- *Global hadisələr - pandemiya.*
- *Siyasi – bəzi ölkələrə sanksiyaların tətbiqi və bu siyahının tez-tez dəyişdirilməsi.*

- *Beynəlxalq ticarət – xarici ticarət tərəfdaşları ölkələrində vergi siyasətinin tez-tez dəyişdirilməsi.*
- *Texniki – tikinti və mühədis işlərinin keyfiyyətlə və vaxtında yerinə yetirilməməsi.*
- *Kommersiya – yerli və xarici ticarət tərəfdaşının qeyri-sabit ticarət mühiti.*
- *İnzibati – rəhbərliyin və cavabdeh struktur bölmələrin tez-tez dəyişilməsi.*

15.4. Layihədə risklərə qarşı planlaşdırılmış (antirisk) tədbirləri formalaşdırın

- *Ölkənin iqtisadi inkişafı üzrə dövlət proqramı və yol xəritəsi çərçivəsində biznes planın işlənməsi və dövlət tərəfindən dəstəklənməsi.*
- *Sığorta və risk yaranan mənbələrin sığortalanması.*
- *Beynəlxalq ticarət mühitinə uyğun olan yeni çoxvariantlı marketing strategiyasının yaradılması.*
- *Resursların düzgün və dəqiq paylanması.*
- *Podratçıların öhdəliklərinin yerinə yetirilməsinə nəzarəti gücləndirmək.*
- *Azad ticarət zonasının imkanlarından istifadə etmək.*
- *Şirkətin fəaliyyətinin dayanıqlığını təmin etmək məqsədilə əsas resurslar üzrə ehtiyat fondun yaradılması.*

16. Layihədə sənədləşmə və məlumatlandırma sistemini müəyyənə bilərsiniz.

16.1. Layihədə baş verən dəyişiklikləri və inkişafı izləmək üçün əsas hesabat sənədlərini müəyyənə bilərsiniz.

- *“Microsoft Project” xüsusi proqram təminatı platformasında layihə işlərinin icrasının qeydə alınması.*
- *Podratçı təşkilatların və iştirakçıların mütəmadi (gündəlik, həftəlik, aylıq) hesabatları.*
- *İştirakçıların iştirakı ilə sorğuların keçirilməsi və nəticələrin təhlili.*
- *Analitik hesabatlar.*
- *Sifarişçi təşkilatın cavabdeh struktur bölmələrinin layihə ilə bağlı rəyləri və analitik təhlilləri.*

16.2. Sizin fikrinizcə, layihənin idarə edilməsində əsas üç mühüm hesabat sənədi hansılardır?

1. *Monitoring hesabatları: işlərin yerinə yetirilmə qrafiki və həcmi üzrə hesabatlar.*

2. *Layihə ofisinin müxtəlif istiqamətlər üzrə hesabatları.*
3. *Marketing strategiyası əsasında həyata keçirilən tədbirlər üzrə hesabatlar.*

16.3. Hesabat sənədlərinin alınma müddətlərinin tezliyi və layihələrin iştirakçıları, tərəfdaşları ilə planlaşmış və növbədənkənar görüşlərin keçirilməsi.

- *Podratçının hesabatı - həftədə bir dəfə.*
- *Layihə ofisinin hesabatı - həftənin 2, 4-cü günləri.*
- *Komanda üzvləri ilə görüş - hər ayın əvvəli və ortasında (iki həftədən bir).*
- *Maliyyə hesabatı - ayda 2 dəfə.*
- *Kadr potensialı üzrə hesabat - hər iki aydan bir.*
- *Problemləri göstərməklə xüsusi hesabat - həftədə bir dəfə.*
- *Tərəfdaşları ilə görüşlər - ayda bir dəfə.*
- *İştirakçı və marağı olan tərəflər üçün təqdimatlar - hər 3 aydan bir.*

16.4. Hansı sənədlərdən şifahi, yazılı, elektron, mətn və ya qrafik formada olmasını müəyyənləşdirin. Növlərə görə belə sənədlərə nümunələr göstərin.

- *Maliyyə sənədləri yazılı formada.*
- *Monitoring - kompüter hesabatları, qrafikləri və cədvəlləri.*
- *Resurslar - yazılı formada və kompüter çıxış sənədləri.*
- *Layihə və təşkilat daxili yazışmalar - elektron formada.*
- *Layihədən və təşkilatdan kənar yazışmalar - kağız əsasında və ya elektron formada.*
- *Təkliflər - şifahi və elektron formada.*
- *Protokollar - elektron və yazılı formada.*
- *Görüşlər - vebinar, onlayn video və ya canlı görüşlər.*

17. Layihənin təklif olunan təşkilati strukturunun xüsusiyyətini müəyyənləşdirin.

17.1. Layihələri həyata keçirən əsas təşkilatların siyahısını müəyyənləşdirin.

- *Baş podratçı təşkilat _____*
- *Podratçı, subpodratçı təşkilatlar _____*
- *Layihələrin idarə olunması (kənar təşkilat həyata keçirdiyi halda) _____*
- *Bu növ layihə üçün xətti strukturlu təşkilatlar kifayətdir.*

17.2. Layihədə məsuliyyət bölgüsü matrisini qurun.

- *İnvestor - maliyyə təminatı.*
- *Sifarişçi təşkilat - layihənin nəticəsi və ya investisiya qoyuluşunun geri qaytarılması.*
- *Layihə rəhbəri - layihənin uğurla başa çatdırılması.*
- *Baş podratçı - tikinti işlərini uğurla, vaxtında və tələb olunan keyfiyyətə uyğun başa çatdırmaq.*
- *Podratçılar - müqavilə üzrə öhdəliklər: mühəndis işləri, marketing, biznesin idarə edilməsi.*

18. Layihənin komandasının formalaşması.

18.1. Layihə komandasının təşkil edilməsi üçün əsas mərhələləri və tələb olunan müddəti müəyyənləydirin.

2-ci mərhələ: komandanın formalaşması, işgüzar mühitin təşkil edilməsi, “uyğunlaşdırma”.

3-cü mərhələ: effektiv əmək, vəzifə bölgüsü, motivləşdirmə.

18.2 Komandanın say tərkibini və tələb olunan menecerlərin ixtisaslarını müəyyənləydirin.

- *Layihənin rəhbəri - peşəkar layihə meneceri.*
- *Danışıqların və müqavilələrin idarə olunması üzrə menecer.*
- *Maliyyə və resursların idarə olunması üzrə menecer.*
- *Tikinti və təchizat üzrə menecer*
- *Biznesin idarə edilməsi üzrə menecer.*

18.3 İşgüzar görüşlər, ixtisasartırma kursları, təcrübə, xüsusi treninqlər və s. digər tədbirlərin keçirilməsi qrafiki.

Həftədə bir dəfə layihənin iştirakçıları və heyət ilə görüşlərin keçirilməsi. Layihənin başlanğıc mərhələsinə qalmış 3-5 gün müddətində işgüzar görüşlərin, ixtisasartırma kurslarının keçirilməsi planlaşdırılır. Sifarişçi təşkilatın rəhbəri layihə komandası ilə ayrıca layihənin nəzarət nöqtələri üzrə müzakirələrin keçirilməsini təmin edir.

18.4. Komanda üzvlərinin motivləşdirilməsi və onların sosial müdafiəsi üzrə tədbirlər təklif edin.

- *Yüksək əməkhaqqı və ya əldə olunan gəlirə əsasən mükafatlandırma.*

- *Biznes strategiyasının yaradılmasında hər bir komanda üzvlərinin iştirakının təmin edilməsi.*
- *İş şəraitinin yaxşılaşdırılması.*
- *Ödənişsiz treninqlərin təşkili.*
- *İşçilərin sığortalanması.*
- *Müxtəlif zamanətlərlə təmin edilməsi.*

19. Layihədə liderlik və onun təsiri.

19.1. Layihənin müxtəlif mərhələlərində komandanın formalaşmasında layihə komandasının liderinin rolu.

- *Formalaşma mərhələsində - peşəkar kadrların seçilməsi üzrə strategiya və komanda stiline yaradılması.*
- *Effektiv iş mərhələsində - komanda üzvləri arasında iş bölgüsü.*
- *Təşkilatın biznes strategiyası əsasında layihənin məqsədinə çatmasını təmin etmək.*

19.2. Layihənin müxtəlif mərhələlərində liderin rolu.

- *1, 2-ci mərhələ - işlərin koordinasiya edilməsi, əsas qərarların təhlili, büdcə üzərində işlərin aparılması.*
- *3, 4-cü mərhələ - monitorinq, idarəetmənin və menecerin iş keyfiyyətinin qiymətləndirilməsi.*

19.3. Layihə liderinin əsas funksiyalarını göstərin.

- *Tərəfdaşlar ilə əlaqələrin qurulması.*
- *Danışıqların təşkili və nəticələrinin təhlili.*
- *Komandaya ümumi rəhbərlik.*
- *İşçilərin sosial məsələlərində fəallıq.*
- *Layihənin maliyyə, vaxt və digər parametrlərin monitorinqinin nəzarəti.*
- *layihənin ətraf mühiti ilə işlərin aparılması.*

20. Layihədə kommunikasiya sistemi və əlaqələrin idarə edilməsi.

20.1. Layihədə kommunikasiyaların təşkili sxemini müəyyənləşdirin.

Direktiv müddət - İş planı - İdarəetmə metodologiyasının təsdiq edilməsi - Layihənin həyata keçirilməsi - Monitorinq - Layihənin bağlanması və yekun işlər- Layihə məhsulunun istismara verilməsi - Layihənin nəticəsi.

20.2. Layihədə kommunikasiya sxemində cavabdehlik prinsipinin təsvir edilməsi

- *Komanda üzvləri arasında vəzifə və funksiyaların bölüşdürülməsi.*
- *İşlərin yerinə yetirilməsi hesabatları.*
- *Tabəçilik iyerarxiyası.*

21. Layihədə münaqişələrin idarə edilməsi sistemi.

21.1. Layihədə yaranan biləcək münaqişələrin əsas formalarını göstərin. Münaqişələrin yaranma səbəblərini müəyyənləşdirin.

- *Komandanın formalaşması prosesi və kadr seçimində.*
- *Komandada iş bölgüsü.*
- *Resursların bölüşdürülməsində resurslara prioritetlik verilməsi.*
- *Texniki qərarların qəbul edilməsində.*
- *İşlərin yerinə yetirilmə müddətində ziddiyyətlik.*
- *İşlərin dəyərində uyğunsuzluqlar.*
- *İnzibati prosedurlar.*

21.2. Aşağıdakı münaqişə hallarında hansı tədbirlərin keçirilməsini təklif edirsiniz:

- *İki podratçı arasında.*
- *Təşkilatın rəhbəri ilə layihə meneceri arasında.*
- *Komandanın iki üzvü arasında.*
- *Lider ilə və komanda üzvləri arasında.*

Müvafiq olaraq:

- *Məqsədləri birləşdirmək və danışıqlar aparmaq.*
- *Kompromisə getmək.*
- *Hər iki tərəfi dinləmək, layihə məqsədinə uyğun olmayan tərəfi zəiflətmək və layihənin uğurlu bitməsinə xidmət edən, hətta tələb olunduğu halda komanda heyətinin bir hissəsini dəyişdirməklə qərar vermək.*
- *İdeoloji və təbliğat işlərini daha da gücləndirmək və biznes strategiyasının düzgün istiqamətləndirilməsini isbat edən təqdimatlar keçirmək.*

21.3. Komanda daxilində yaranmış münaqişənin həlli üçün tədbirlər.

Müvafiq danışıqlar aparmaq, komandanın kollektivi ilə iclas keçirmək, münaqişə tərəflərini dinləmək, layihə məqsədinə çatmaq üçün aparılan

planlaşdırılmış işlərə mane olan tərəfi cəzalandırılmaq və ya strukturu dəyişdirmək.

21.4. Komandada böhran vəziyyətinin yarandığı halda nəzərdə tutulan tədbirlər.

Böhranın yaranma səbəbini müəyyən etmək. Onların ləğv edilməsi həllərini təşkilatın rəhbəri və lider ilə müzakirə etmək. Əgər idarəetmə strukturu uyğun deyilsə, onda komandanın strukturuna yenidən baxmaq, əlaqələri yeniləşdirmək və yeni komanda təşkil etmək.

22. Layihədə keyfiyyətə nəzarət sisteminin ümumi konsepsiyasını və onun tətbiqi üzrə əsas metodlarını müəyyənə bilərsiniz.

22.1. Layihədə keyfiyyətin formalaşması konsepsiyası və onun elementləri.

- *Sistemli yanaşma.*
- *Podratçıların imkanlarının real qiymətləndirilməsi.*
- *Keyfiyyət üzrə ekspertiza sistemi.*
- *Tam texniki-iqtisadi əsaslandırma.*
- *Təcrübəli podratçının seçilməsi.*
- *Standartların tətbiqi və müvafiq materiallardan istifadə edilməsi.*
- *Nəzarət və hesabat sisteminin düzgün formalaşması.*

22.2. Layihənin həyat dövrünün müxtəlif mərhələləri üçün keyfiyyətə nəzarət metodlarını formalaşdırın.

- *1-ci mərhələ: Investisiya cəlb edilməsi üzrə layihə sənədlərinin ekspertizası.*
- *2-ci mərhələ: Peşəkar layihə meneceri və komandasının formalaşdırılması. Layihələrin idarə edilməsi metodologiyasının tətbiqi.*
- *3-cü mərhələ: Bu predmet sahəsi üzrə təcrübəli podratçı təşkilatların seçilməsi.*
- *4-cü mərhələ: Biznes inzibatçılığı və ciddi idarəetmə strukturunun tətbiqi edilməsi.*

23. Standartların tətbiqini və qanunvericilik platformasını göstərin.

23.1. Sizin idarə etdiyiniz layihədə istifadə olunan əsas standartları müəyyənə bilərsiniz.

Layihələrin idarə olunması üzrə ISO 21500:2112, ISO 9000, ISO 10006 standartları tətbiq edilir.

23.2. Layihənin müxtəlif mərhələlərinə mühitin neqativ təsirləri və onların potensial problemlərinin müəyyənləşdirilməsi.

- *1-ci mərhələ: Investora kredit vəsaitinin qaytarılmasına zəmanət.*
- *2-ci mərhələ: Razılaşmalar nəticəsində vaxtın və vəsaitlərin itirilməsi.*
- *3-cü mərhələ: Sənaye məhəlləsi ilə icarə məsələlərinin həllində mürəkkəblük.*

24. Komanda heyətinin hazırlanma sxemi.

24.1. İlk hazırlıq proqramı təşkil olunan əsas heyətin tərkibini açıqlayın.

- *Layihə ofisi 10 nəfər işçisi üçün - Layihələrin idarə edilməsi kursları.*
- *Layihə meneceri köməkçisi - Layihələrin idarə edilməsi üzrə sertifikatlaşdırma kursu (İPMA LEVEL C).*
- *Tikinti üzrə layihə meneceri - Layihələrin idarə edilməsi üzrə sertifikatlaşdırma kursu (İPMA LEVEL D).*
- *Sifarişçi təşkilatın layihə üzrə koordinatoru - Layihələrin idarə edilməsi üzrə sertifikatlaşdırma kursu (İPMA LEVEL D).*

24.2. Heyətin ixtisasartırma metodlarını göstərin.

- *Layihənin texniki və təşkilati materialları üzərində praktiki iş.*
- *İclasların, seminarların keçirilməsi.*
- *Müvafiq sahələr üzrə ezamiyyətlər.*
- *İstiqamətlər üzrə işlərin təşkili, ekspertizası, bütün işlərin keyfiyyətə görə hesabatı və tədrisi.*
- *Qeydiyyat və kargüzarlıq üzrə vəsaitlərlə iş.*

25. Layihənin məhsulunun hazırlanması və bazara çıxarılması üçün istifadə etdiyiniz marketingin əsas vəsaitləri və strategiyalar.

25.1. Layihənin məhsulunun hazırlanması və bazara çıxarılması üçün əsas vasitə.

- *Təşkilatın marketing strategiyası.*
- *Yeni istehsalat sahəsini nəzərə alaraq biznes-planın yenidən işlənilməsi.*
- *Qanunvericilik bazası əsasında Sənaye Məhəllələrinə verilən güzəştlərdən istifadə etməklə yeni məhsulların bazara çıxarılması konsepsiyası.*
- *Xarici ticarət tərəfdaşlarının genişləndirilməsi.*
- *Yeni tikilmiş anbarda emal rejimi altında istehsal olunan məhsulun dünyə bazarına çıxarılması üzrə işlər.*

- *Dünya bazarında əsas tələbatları müəyyənləşdirmək və bu istiqamət üzrə biznes-planlar hazırlamaq.*
- *Layihə məhsulunun həyat yolunun idarə olunması.*

25.2. Layihə məhsulunun bazara çıxarılması üçün hansı qiymət strategiyası həyata keçirilə bilər.

- *Sənaye Məhəllələrinə verilən güzəştlərdən istifadə etmək.*
- *Sənaye Məhəllələrində xüsusi gömrük prosedurlu olan emal rejimində məhsulun istehsalı.*
- *Maya dəyərinin aşağı olması.*
- *Ticarət zəncirinin asanlaşdırılması.*
- *Yeni və alternativ logistika.*
- *Dünya bazarının qiymət strategiyasını mütəmadi araşdırmaq.*
- *Daxili infrastruktur inkişafının zəruriliyi.*

25.3. Layihədə keyfiyyət nəzarət sistemi ilə Sizin marketinq strategiyanız arasında qarışıqlı münasibətlər.

- *Layihənin məhsulu olan anbarın və ilkin emal istehsalat bazasının təşkilatın marketinq strategiyasına uyğun olması.*
- *Daxili bazar üçün keyfiyyət standartlarının tətbiqi.*
- *Xarici ticarət tərəfdaşları tərəfindən müəyyən edilən keyfiyyət standartlarının tətbiqi.*
- *Proseslərin və məhsulların keyfiyyətinin daima yaxşılaşdırılmasının təmin edilməsi üzrə proseslərin idarə edilməsi.*

26. Layihələrin idarə edilməsində informasiya texnologiyalarının əsas seqmentləri və layihələrin idarə edilməsi üçün proqram vasitələrinin seçilmə proseduru.

26.1. Layihənin monitorinqi üçün layihələrin idarə edilməsi üzrə hansı proqram təminatını seçmişiniz və niyə?

Layihənin idarə edilməsi üçün "MICROSOFT PROJECT" proqram təminatı seçilmişdir. Layihənin ümumi həcmi, mürəkkəbliyi dərəcəsini və növünü nəzərə alaraq bu proqram təminatı seçilmişdir. Xüsusi proqram təminatından istifadə etməklə layihələrin idarə olunmasında operativliyin, dəqiqliyin və uğurlu başa çatmasının təmin edilməsi əsas meyar kimi qəbul edilmişdir.

26.2. Layihənidə investisiyaqabağı mərhələdə informasiya texnologiyalarından necə istifadə olunur?

Layihədəki işlər üzrə resursların paylaşdırılması, layihənin yerinə yetirilmə müddətinin müəyyənləşdirilməsi, büdcəsi, dəyəri, resursların mənim-sənilməsi və digər parametrlərin idarə edilməsi və monitorinqi üçün informasiya texnologiyalarından istifadə olunur.

26.3. Sizin təşkilatınızda layihələrin idarə edilməsi üçün informasiya texnologiyalarının inteqrasiya sistemləri necə qurulub?

“Bulud texnologiyası”ndan istifadə etməklə.

İstehsal bölmələri çərçivəsində lokal şəbəkələr vasitəsilə inteqrasiya sistemləri əsasında. Bütün sahələrdə internet şəbəkəsinə çıxışın təmin edilməsi yolu ilə.

26.4. Layihələrdə informasiya texnologiyalarından istifadə edilməsi üstünlüyü.

- *Məlumat mübadiləsinin operativ həyata keçirilməsi.*
- *Hesabatların avtomatik alınması və qrafik təsvirlərin verilməsi və ötürülməsi mümkünlüyü.*
- *Monitorinqin nəticələrinin onlayn və real vaxt rejimində təqdim edilməsi.*
- *Kadr potensialının artırılmasında vebinar və digər onlayn tədbirlərin keçirilməsi.*
- *Əlaqələndirilmənin daha da asanlaşdırılması.*
- *Elektron sənəd dövriyyəsinin təşkili.*
- *Dəyişikliklərin idarə olunması.*
- *Risqlərin avtomatik idarə olunması.*
- *İstehsalat sahələrində kameraların quraşdırılması və mərkəzdən müşahidə edilməsi.*

27. Layihədəki problemlərin həll edilməsi üçün istifadə etdiyiniz metodlar.

27.1. Layihənidə yaranmış problemin əsas mənbəyini müəyyənləşdirin.

Maliyyə vəsaitinin vaxtında ayrılmaması.

27.2. Menecerlər komandasında problemlərin həll edilməsinin əsas metodları.

- *İdarəetmə strukturuna uyğun ciddi təbəçilik və intizam sisteminin qurulması.*

- *Problemin ilkin təhlil və planlaşdırılması.*
- *Yaranmış vəziyyətin təhlili və məqsədlərin müəyyən edilməsi.*
- *Qərarların təhlil edilməsi və qiymətləndirilməsi.*
- *Alternativ həllər bazasının yaradılması.*

28. Layihədə razılaşmalar sistemi, görüşlərin təşkil edilməsi və hazırlanması metodları.

28.1. Layihənin hazırlıq mərhələlərində zəruri razılaşmalar?

- *Hacıqabul Sənaye Məhəlləsi ərazisinin icarəyə götürülməsi ilə bağlı razılaşma.*
- *Ərazi gömrük orqanı ilə xüsusi gömrük prosedurunun tətbiqi ilə bağlı razılaşma.*
- *Mərkəzi gömrük ekspertiza idarəsi ilə məhsulların emal rejimində istehsalı ilə bağlı icazə.*
- *İnvestisiya şirkəti ilə maliyyə dəstəyilə bağlı razılaşma.*
- *İqtisadi İnkişaf Nazirliyinin müvafiq struktur bölmələri ilə ixracın təşviq edilməsilə bağlı razılaşmalar.*
- *Əməyin mühafizəsi, yanğından mühafizə və təhlükəziliyin təmin edilməsi üzrə mühafizə orqanları ilə razılaşmalar.*

28.2. Layihə üzrə danışıqların aparılmasında istifadə etdiyiniz əsas metodlar.

- *Tərəfdaşların və marağı olan tərəflərin mövqelərinin müəyyənləşdirilməsi.*
- *Sənədləşmə işlərinin standartlaşdırılması və standartların tətbiqi.*
- *Cavabların arqumentləşdirilməsi və əsaslandırma sənədləri.*
- *Danışıqların diplomatik səviyyədə və lakonik aparılması.*

29. Aşağıdakı tapşırıqlar layihələrin idarə edilməsi üzrə “Microsoft Project” xüsusi proqram təminatından istifadə etməklə həyata keçirilir:

29.1. Layihə işlərinin icra müddətinin qrafikə uyğun həyata keçirilməsi.

Layihədəki işlərin kodlar sistemi və terminlər lüğəti müəyyənləşdirilir. Layihənin WBS strukturu, mərhələləri, icraçıların məsuliyyəti və işlərin identifikasiyası üzrə lüğəti müəyyənləşdirilir. Layihənin başlanma və bağlanma tarixləri müəyyənləşdirilir. Nəzarət nöqtələri (milestone) təyin edilir. İşlərarası məntiqi və texnoloji əlaqələr müəyyən edilir. İşlər üzrə cavab-

deh şəxslər müəyyən edilir. Layihədə müddətə görə optimallaşdırma işləri həyata keçirilir.

29.2. Resursların idarə edilməsinin həyata keçirilməsi.

Layihədəki resursların lüğəti və kodları müəyyən edilir. Resursların adları, dəyəri, növü və istifadə olunması müəyyənləşdirilir. Hər bir resursun məhdudiyətləri göstərməklə hansı işə aid olması qeyd olunur. Resursların mənimsənilməsi üzrə qrafik formalaşdırılır. Alınmış diaqram əsasında resurslara olan tələblərin toqquşmasını və nəticədə yarana biləcək münafişələr göstərilir və eyni zamanda həlli variantları qeyd olunur. Qrafikdə resursların böhran nöqtələrini xüsusi metodlar tətbiq etməklə “hamarlanması” və “kolibrə” edilməsi istiqamətində işlər aparılır.

29.3. Layihənin dəyərinin idarə edilməsi metodlarını, əsas alətlərini və maliyyə-ləşmə sxemini təsvir edin.

Hər bir iş üçün ayrı-ayrılıqda onların resurslarını nəzərə almaqla büdcə dəyəri hesablanır. Layihənin yerinə yetirilməsi üçün tələb olunan maliyyə resurslarının qrafiki quruluşu və layihənin ümumi dəyəri müəyyənləşdirilir. Alınan nəticələr ilə verilənlər müqayisə edilir.

29.4. Layihənin yerinə yetirilməsi prosesinin qiymətləndirilməsi üçün əsas vasitələri göstərin.

Layihənin həyata keçirilməsi qrafiki formalaşdırılır. Layihənin bir neçə işinin icra müddətini imitasiya edərək 30% artırmaqla resurslar üzrə yaranan gözlənilməz hallar qeyd olunur və nəticə təhlil edilir. Layihə xərcləri və büdcəsi təhlil edilir. Layihənin planlaşmış büdcə dəyəri (BCWS), İşlərin yerinə yetirilməsi üzrə büdcə dəyəri (BCWP) və İşlərin yerinə yetirilməsi üzrə real dəyər (ACWP) parametrləri müəyyən edilir.

29.5. Layihə monitorinqinin əsas funksiyalarını müəyyənləşdirin, aşağıdakı situasiyanı yaradın və idarə edin.

Layihə monitorinq sisteminin qurulması. Monitorinqin təşkil edilməsi və keçirilməsi metodlarının formalaşdırılması.

Situasiya: *Layihənin yerinə yetirilməsi zamanı podratçıların birində maliyyə vəziyyəti pisləşmiş və şirkət fəaliyyətini layihədə davam etdirə bilmir*

və bu səbəbdən, layihədə işini dayandıraraq iştirakçılar tərkibindən çıxır.

Bu zaman Siz aşağıdakıları müəyyən edin:

- *layihədə bu şirkətə həvalə olunan işlərin siyahısını və yerinə yetirilmə həcmi;*
- *başlanmamış və yarımçıq qalan işlərin digər icraçı təşkilatlara paylanması təklifi;*
- *icraçıların iş qrafikinə qiymətləndirilməsi və təşkilatlara müqavilədən əlavə işlərin tapşırılması hallarının qeydiyyatı;*
- *layihənin mövcud vəziyyəti ilə plan-qrafikinə müqayisə edilməsi;*
- *gecikmələrin qarşısını almaq məqsədilə tədbirlər planı.*

İSTİNADLAR

1. İ.A. Babayev - Layihə menecerinin yol xəritəsi – Bakı ş., 2016, 192 s.
2. İ.A. Babayev - Layihələrin idarə edilməsi: Peşəkar bilikərin əsasları. Milli kompetensiyanın əsasları. Milli sertifikatlaşdırma sistemi. - Bakı ş. Elm nəşr. 2002, – 130 s.
3. İ.A. Babayev - Layihələrin idarə edilməsinin metodologiyası–Bakı ş., Elm nəşr. 2003, 300 s.
4. И.А.Бабаев. Управление программами развития организаций на основе генетической модели проектов – г.Киев, Науков.Свит, 2006 - 200 стр.
5. И.А.Бабаев. Основы профессиональных знаний по управлению проектами – г. Баку, Элм, 2003 – 120 стр.
6. IPMA standards – Individual Competence Baseline (ICB4)
7. ISO 21500:2012/ Guidance on project management
8. Бушуев С.Д., Бабаев И.А. и др. Креативные технологии управления проектами и программами – г.Киев, Изд. Саммит-Книга, 2010, 768 стр.
9. «Основы управления проектами: PMBOK USA». Под общей редакции проф. И. Бабаева – г. Баку, Элм – 200 стр.
10. Бушуев С.Д., Морозов В.В. Динамическое лидерство в управлении проектами. К.:УКРНЕТ, 1999.
11. Бушуев С.Д., Гурин Э.А. Инвестиционные инструменты проектного менеджмента. – К.: УкрИНТЭИ, 1998. – 184с.
12. Воропаев В.И. Управление проектами в России. – М.: Аланс. – 1995. –225с.
13. Воропаев В.И. Методы и средства управления проектами XXI века. – М.: СОВНЕТ. – 1997. –385с.
14. Бурков В.Н., Новиков Д.А. Как управлять проектами. М.: СИНЕРГ-ГЕО. 1997. –187с.
15. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний. М.: Вища школа.- 2000.
16. Бабаев И.А., Методология управления проектами. Монография, Баку, Элм, 2002, 300 стр.

17. Бабаев И.А., Управление проектами. Монография, Баку, Елм, 2002, 121 стр.
18. Бабаев И.А., Основы профессиональных знаний по управлению проектами. Монография, Баку, Елм, 2002, 120 стр.
19. Бабаев И.А., Методология управления сложными проектами. Известия Национальной Академии Наук Азербайджана. Серия Физико-Математических и технических наук. Информатика и проблемы управления. Том XXIII, № 2, с. 33-35, Баку, 2003.
20. Бабаев И.А., Трансферная модель базы знаний в мегопроектах. Известия Национальной Академии Наук Азербайджана. Серия Физико-Математических и технических наук. Информатика и проблемы управления. Том XXIII, № 3, с. 37-41, Баку, 2003
21. Бабаев И.А., Инновационные технологии в управлении региональными проектами. Управление проектами. №4(04). с.19-30. Издательский дом Гребенникова. Москва, 2005.
22. Babayev I., Sluice Technology in Knowledge Management in the Process of Project Implementation. Journal "Annuaire de L'Universite D'Architecture, De Genie Civil et de geodesie", BISA, pp. 213-218, Sofia, Bulgaria, 2004.

Layihələrin İdarə Edilməsi üzrə Assosiasiya (AzPMA)

www.ipma.az

Layihələrin İdarə Edilməsi Assosiasiyası (AzPMA) Azərbaycanda Layihələrin İdarə Edilməsi Beynəlxalq Assosiasiyasının (IPMA) milli nümayəndəliyidir, eləcə də IPMA standartları üzrə ölkəmizdə beynəlxalq sertifikatlaşdırma üzrə yeganə rəsmi orqanıdır. 3000-dən artıq Layihə Meneceri üzrə təlim keçirilmiş və onlardan təxminən 400 mütəxəssisi IPMA-nın Beynəlxalq Layihə Meneceri sertifikatı almışdır.

Certified Project Director Level A **Sertifikatlaşdırılmış Layihə Direktoru**

Tələblər: Strateji səviyyədə layihə (portfolio, proqram) sahəsində 5 il iş təcrübəsi, ondan mürəkkəb layihə (portfolio, proqramlarda), məsul rəhbər vəzifələrdə 4-il təcrübə (son 12 ildə).

Əsas kompetensiyası: Layihə direktoru - strateji səviyyədə çox mürəkkəb layihə (portfolio, proqramları) idarə edilməsini bacarmalıdır.

Certified Senior Project Manager Level B **Sertifikatlaşdırılmış Aparıcı Layihə Meneceri**

Tələblər: Layihələrin (portfolio, proqram) idarəedilməsində 5 il təcrübə, ondan mürəkkəb layihələrdə (portfolio, proqram) məsul rəhbər vəzifələrdə 3 il təcrübə (son 8 ildə).

Əsas kompetensiyası: Aparıcı layihə (portfolio, proqram) meneceri – layihələrin idarə edilməsi ofisi vasitəsilə, mürəkkəb layihələr üçün işləyən bir neçə təşkilatın əməkdaşlarını idarə etməsini bacarmalıdır.

Certified Project Manager Level C **Sertifikatlaşdırılmış Layihə Meneceri**

Tələblər: Məhdud mürəkkəbliyi olan (sadə) layihələrin idarə edilməsində məsul rəhbər vəzifələrdə 3 il təcrübəsi (son 6 ildə).

Əsas kompetensiyası: Məhdud mürəkkəbli (sadə) layihəni və ya onun hissəsini və ya onun üçün işləyən müxtəlif təşkilatın əməkdaşlarının idarə edilməsini bacarmalıdır.

Certified Project Management Associate Level D **Layihələrin İdarə Edilməsi üzrə Sertifikatlaşdırılmış Mütəxəssis**

Tələblər: Layihə təcrübəsi mütləq deyil, amma təcrübədə layihə biliklərini istifadə etmiş namizədə üstünlük verilir.

Əsas kompetensiyası: Layihələrin idarə edilməsi biliklərini istifadə edə bilir və layihə komanda üzvü kimi layihəyə cəlb edilə bilər, lakin daha mürəkkəb layihə məsələləri üçün nəzərdə tutulmayıb.

Qeyd üçün

İqbal Babayev

**LAYİHƏLƏRİN
İDARƏ EDİLMƏSİ**

Layihələrin idarə edilməsi üzrə

DƏRS VƏSAİTİ

Mətbəənin direktoru: *Elman Qasimov*
Dizayner: *Mətanət Əliqızı*

Çapa imzalanmışdır: 14.12.2020. Formatı 70x100 1/16.
Həcmi 25 ç.v. Sifariş № 57. Tiraj 500

“Zərdabi Nəşr” MMC Nəşriyyat Poliqrafiya müəssisəsi
Tel.: (012) 514 73 73, (050; 055; 070) 344 76 01
e-mail: zerdabi_em@mail.ru