

Loyiha rahbari

Qoida 1. Loyiha rahbari o'z loyihasida ishlaydigan har bir xodim oldiga kamida bir marta tashrif buyurishi o'z loyihasidagi barcha boshqaruvchilarni (davlat va subpodryad organlaridan), shuningdek, loyiha jamoasi a'zolarini bilishi kerak. Loyiha boshqaruvchisi jamoasi a'zolarining ishiga qiziqishi, ularga shaxsan tashrif buyurib va ular nima bilan shug'ullanganini ko'rishi ma'qul.

Qoida 2. Loyiha rahbari loyiha ishtirokchilarining motivatsiyasini (ya'ni, ularning mukofotlash va jarimalash tizimini, ularning ishlash tartibini va ushbu kompaniyalarning madaniyatini boshqa tarkibiy qismlarini) bilishi kerak.

Qoida 3. Boshqaruv tamoyillari o'zgarmaydi. Faqat vositalar o'zgaradi. Siz oldin ishni bajarish uchun kerakli odamlarni, so'ng, ular ishni bajarishlari uchun yo'llarini topishi kerak.

4-qoida. Kim bilan ishlasangiz ham halol va adolatli bo'ling. Biznesning ko'p sohalarida juda keng imkoniyatlarni bermaydi. Siz bir xil odamlar bilan qanchalik tez-tez ishlashingiz kerakligiga hayron bo'lishingiz mumkin ular sizdan norozi bo'lgandan ko'ra sizni hurmat qilishsin.

Qoida 5. Loyiha rahbari qattiq qo'l, razil va umuman yoqimsiz odamlar bo'lishi mumkin. Ammo shafqatsiz, qat'iyatsiz, imillagan yoki sergap bo'lmasin.

Qoida 6. Loyiha rahbari etib keyingi tayinlovni kutayotgan yoki muvaffaqiyatsizlikka uchragan xodim mos kelishi mumkin. To'liq xavfsizlik loyiha rahbariga xos xususiyat emas.

Qoida 7. Yangi loyiha rahbarining muammolaridan biri shundaki, hamma undan o'z muammolarini hal qilishini kutadi. Oldingi loyiha boshqaruvchilariga yuqoridagi rahbariyat odatda "muammolaringizni o'zingiz hal qiling, biz sizni aynan shu ish uchun yollagan edik" deb aytishardi.

8-qoida. Hozirgi faoliyat odatda o'ylash uchun vaqt qoldirmaydi. Har bir ishni bajarishda unga belgilangan vaqtdan unumli foydalanish kerak (Siz atirgullarni hidlash uchun vaqt qoldirishingiz kerak) Ishingizda, harakatlaringizning natijalarini tushunish uchun vaqt ajratishingiz kerak.

9-qoida. Rahbar ishni qanday bajarish kerakligini bilmasligi mumkin, lekin u nimani xohlashini biladi. U nimani kutayotganini va nimani xohlashini, hatto qanday qilishni bilmasa ham yaxshiroq aniqlaydi. O'z ishini ko'ra olmaydigan yetakchi aylana bo'ylab harakatlanishga erisholmaydi.

10-qoida. Muvaffaqiyatli rahbarlarning hammasi ham puxta bilimli emas va muvaffaqiyatsiz rahbarlarning hammasi ham puxta bilimsiz emas. Muvaffaqiyat yoki muvaffaqiyatsizlikda omad muhim o‘rin egallaydi, ammo omad puxta bilimsiz va mehnatkash rahbarlarni Afzal ko‘radi.

11-qoida. Hech qachon loyiha ishtirokchilarini kamsitishga urinmang. Bu yomon odat va sizni bu odam bilan bir darajaga qo‘yadi va bundan tashqari, bu loyihaga zarar yetkazadi.

12-qoida Sizning xodimlaringiz xatolarini to‘g‘risida aytsa o‘zingizni fikringizni o‘zgartirish imkoniyatidan unumli foydalaning. Sizning xodimlaringiz noto‘g‘ri bo‘lmagan qarorlaringiz haqida aytishi mumkinligini biladigan munosabatlarni yaratishingiz kerak.

13-qoida O‘z tizimining muhandisi va moliyaviy boshqaruvchisi bo‘lgan rahbar, (o‘ziga ochiq yurak jarrohlik amaliyotini qilmoqchi bo‘lgan)odamga tenglashtiriladi.

14-qoida Aksariyat rahbarlar o‘z xodimlarining sa‘y-harakatlari va ko‘nikmalari tufayli muvaffaqiyat qozonishadi.

Loyihaning tashabbusi

15-qoida Kelajakdagi muammolar uchun poydevorlar loyihaning dastlabki bosqichlarida o‘rnatiladi. Ushbu bosqichlarda oldindan rejalashtirish loyiha uchun juda muhimdir. Eng omadsiz loyihalar va loyihalardagi muammolar tahlili shuni ko‘rsatadiki, barcha muvaffaqiyatsizliklar boshidan puxta rejalashtirilmaganligi sabab yuzaga keladi.

Aloqa yo‘llari

16-qoida Hamkorlikda ishlash yaxshi aloqa va erta ogohlantirish tizimiga ega bo‘lishni talab qiladi. Loyiha rahbari o‘z hamkorlarini nima sodir bo‘layotganidan xabardor qilishi kerak va ular rejani o‘zgarganligi to‘g‘risidagi ma‘lumotni birinchi bo‘lib rahbar bilishi kerak. Hamkorlar bilan loyihada ishtirok etish ahamiyatsiz bo‘lsa ham, voqealar sodir bo‘lishidan oldin xodimlar bilan maslahatlashish kerak. Loyiha rahbari, uning hamkorlarini esinkiratsa o‘z obro‘sini yo‘qotadi va nohaq (tizimdan tashqarida) deb hisoblanadi.

17-qoida Muzokaralar eng oddiy usul bo‘lmsa ham, xodimlar yoki texnik muammolarni tushunishning eng yaxshi usuli hamda uni kerakli odamlar bilan muhokama qilish kerak. Yetarli darajadagi muzokaralarning yetishmasligi salbiy oqibatlariga olib kelishi mumkin.

18-qoida Aksariyat xalqaro uchrashuvlar ingliz tilida o‘tkaziladi. Bu til amerikaliklar, inglizlar, italyanlar va shu kabi boshqa ishtirokchilar uchun ko‘proq mos keladi. Hamkorlikda o‘zaro tushunishni ta‘minlash uchun muhokamaning tenglik darajasini ta‘minlash muhimdir.

19-qoida Siz o‘zingiz rahbarlik qilayotgan joyda kim bilan muloqot qilayotganingizda, uning tilini tushunmaslikka yo‘l qo‘ymasligingiz kerak. Zamonaviy rahbar puxta bilimli bo‘lishi kerak. Kompyuter va aloqa muammolari zamonaviy dunyoning boshqa “bilmlari” ni o‘rganish

uchun yetarli darajada oddiy kurslar mavjud. Nima aytilayotgani va nima yozilayotganini tushunmay turib, rahbarlik qila olmaysiz.

Xodimlar

20-qoida Siz hamma uchun kuztuvda bo'la olmaysiz. Siz asosiy kuzatishingiz kerak bo'lgan ish xodimlardir. Xodimlar yomon ishga toqat qilmasligingizni bilishlari kerak.

21-qoida Oldingi rahbarlar ko'rib chiqqan ish jarayoniga qiziqqan odamlar mavjud. Uning natijalari bo'yicha oldingi rahbarlar ko'proq hisoblashishgan. Yangi avlodni uning mazmunidan ko'ra ko'proq shakli qiziqtirishi mumkin. Asosiy savol shundan iboratki, oldingi rahbar haqmi yoki ular faqatgina eskirganmi? Ikkala imkoniyatni ham hisobga olish kerak.

22-qoida Yaxshi texnik mutaxassislar, sifat nazoratchilari yaxshi mahsulotni olish uchun har qanday qog'oz va hisobotlardan ko'ra muhimroqdir.

23-qoida Odamlar ko'p muammolarning manbai bo'lib, ular tan olinsa, ularni oldini olish mumkin. Loyihada ishlaydigan odamlarni va ularning haqiqiy zaif tomonlarini biling.

Qoida 24 Ba'zi xodimlar o'z faoliyatida o'z ishini sevuvchi bo'lib - agar ular noto'g'ri yo'nalishda harakat qilsalar, ular qisqa vaqt ichida zarar yetkazishga qodir. Ular ortiqcha ish bilan band bo'lishi, muddatidan oldin xavf kelib chiqishi mumkin va ularning band bo'lishi o'zlari tomonidan qanchalik darajada yaratilganligini aniqlash qiyin. Bunday odamlarning bo'sh vaqti yetarli ekanligiga ishonch hosil qilish kerak va ularning ortiqcha bandligi chorak yoki yarim me'yoridan oshmasligi kerak.

25-qoida Har doim ichki yordamni eng past darajada muhokama qilishga harakat qiling. Siz to'g'ri ishni qilayotgan xodimlarning yordami sizga kerak va uni olishning eng yaxshi usuli to'g'ridan-to'g'ri muhokamalarda.

26-qoida Agar kimdir qaramasa, so'ramasa, tahlil qilmasa, undan ketishni so'rang.

27-qoida Xodimlar vaqti juda muhim. Siz rahbar sifatida e'tiborli bo'lishingiz, boshqa xodimlarning qadr-qimmatini tushunishingiz va ularning vaqtini qadrlashingiz kerak (ya'ni, topshirilgan ish va tashkil etilgan uchrashuvlar haqiqatan ham zarur bo'lishi kerak). Iloji bo'lsa, xodimlarni keraksiz ishlardan himoya qilishingiz kerak (masalan, ba'zi so'rovlarni e'tiborsiz qoldirish yoki tashabbuskorlikni rad etish mumkin).

28-qoida Ishni nazorat qiladigan va uni bajarishga yordam bermaydigan odamlar aslida nima bo'layotganini hech qachon aniq bila olmaydilar (ishda ishtirok etish - bu sohada mukammallikka erishish yo'lidir).

29-qoida O'z ishini yaxshi ko'rib ishlagan xodimni ruxan qo'llab quvatlash unga beriladigan mukofot puli yoki uni yelkasiga urib urib qo'yimlikdan ko'ra yaxshi motivatsiya beradi

Qoida 30. Qobiliyatsiz mutaxassislar odatda o'z ishlarini ko'rsatishni yoqtirmaydilar.

31-qoida To'g'ri kelmaydigan mutaxassis tomonidan bajarilgan ish, standart talabidagi past bo'lgan sifat darajasiga ikki yoki uch marta ko'proq vaqt talab qilishi mumkin. Bunday mutaxassislar e'tiborli bulish va ishini tezroq tugatishiga harakat qilish lozim. Shunday qilib texnologiya sohasida yuqori malaka va ko'nikmalarida tutgan o'zni bo'yicha rivojlanadi. Kamdan kam hollarda, bundey ishni bir kishi bajarishi mumkin.

32-qoida Odatda odamlar ishni o'zlari bajaradigan tarzda bajarish uchun sabablar mavjud. Aksariyat odamlar o'z ishini yaxshi bajarishni xohlashadi va agar buni ishlasholmasa, ular buni qanday qilishni yoki ulardan aniq nima kutilayotganini bilishmaydi.

33-qoida Agar sizda qo'shimcha odamlarni jalb qilishni talab qiladigan muammo bo'lsa, unda odamlarni ishga siz oz ozdan jalb qilishingiz kerak.

Hisobotlar va ma'lumotlar

34-qoida NASA standart ma'lumotlarining ro'yxatini va odatda ularni ko'rib chiqadigan mansabdor shaxslarni aniqlaydi. Bir marta tuzilgan bundey tizim mavjud bo'lishni davom ettirish uchun kurashadi, shuning uchun undan ko'p foydalanishingiz kerak.

35-qoida Hisobotlar va ma'lumotlar soni ko'payadi, lekin ulardagi bilimlar miqdori bir xil bo'lib qolmaydi; shuning uchun barcha diagrammalaringiz va taqdimotlaringizni buni hisobga olgan holda tuzilishi kerak. Bu shuni anglatadiki, siz bir taqdimotdan ikkinchisiga aralashtirish mumkin bo'lgan slaydlar to'plamini tayyorlashingiz kerak.

36-qoida Ma'lumot yuboriladigan mansabdor shaxslardan hech narsani yashirmang. Ularning va sizning obroingiz birxil. Nuqsonlarni yashirmang. Hech qanday oqlanishlarsiz - shunchaki faktlarni ayting.

Qoida 37 Tashqi tekshiruvlar odatda eng qiyin vaqt ichida amalga oshiriladi. Shuning uchun, tekshiruvchilarning so'rovlariga tezda javob berish uchun biznes va texnik ma'lumotlarning dolzarb to'plamlarini yangilab turing.

Qoida 38 Qo'l ostidagilaringizni hech qachon omma oldida bo'mang (notanishlar oldida, tayinlangan ish bo'yicha oldingi qarorlaringizni bekor qilmang). O'zgartirishga qaror qilsangiz ham, qo'l ostidagilarsiz hech qachon mas'uliyatni o'z zimmangizga olmang.

39-qoida Hisobotlar ularni tuzgan kishi uchun emas, balki ular mo'ljallangan shaxs uchun yoziladi. Agar hisobotda mo'ljallangan kishi undan yangi hech narsa o'rganmasa, unda bunday hisobot muvaffaqiyatsiz bo'ladi.

Qoida 40 Uchrashuv ishtirokchilarining optimal soni olti kishidan oshmasligi kerak. Ko'p sonli ishtirokchilar bilan uchrashuvlar faqat axborot sifatida foydalidir (ilmiy boshqaruv sohasidagi tadqiqotlar shuni ko'rsatdiki, 12 ta dan ortiq kishi bilan uchrashuvlar ko'pincha behuda ketadi).

41-qoida Hisobotlar soni odatda rahbariyat tomonidan ishni tushunish darajasiga bog'liq bo'ladi (ya'ni, boshqaruv masalasini qanchalik kam bilsa va tushunsa, u shunchalik ko'p hisobot talab qiladi). Bunday hollarda, ma'lumotlar ko'rib chiqilayotgan muammolarni tushunadigan oddiy xodim uchun tayyorlanganligini ta'minlash kerak. Ma'lumotni oddiy ko'rinishda taqdim eting va hech kimning aql-idrokini chalg'itishga urinmang.

42-qoida Hisobotlarni tayyorlashda faqat qog'ozga tayanadigan rahbarlar ko'pincha muvaffaqiyatsizlikka uchraydi.

43-qoida Hujjatlar bilimga o'rin qoldirmaydi. Nima bo'layotganligi haqidagi ma'lum g'oyalar asosida tuzilgan hujjatlarda aks ettirilgan ishlarning haqiqiy holati bilan o'rtasidagi farqi katta bo'lishi mumkin. Hujjatlar odatda statik bo'lib tezda eskiradi.

44-qoida Agar siz muntazam ravishda oylik hisobotlarni taqdim etsangiz, bu hali yillik hisobotda biror narsani tushirish uchun hech qanday sabab bo'lolmaydi. Agar rahbariyat oylik hisobotlarni to'liq bilgan va tushungan bo'lsa, ularga yillik hisobot kerak bo'lmaydi.

Qoida 45 Qisqartirishlar (qisqartmalar) bu- muammo. Har bir loyihada ular minglab bo'lishi mumkin. Bu yuqoridagi rahbariyatlarda yuzlab shunday qisqartmalarni bilish imkonini beradi. Prezentsiyalarni qisqartirishda extiyotkorlik bilan hamma narsani chalkashtirmasdan foydalaning .

46-qoida Shuni esda tutingki, bu kerak emasligini isbotlashdan ko'ra, qog'ozni yaratish osonroqdir. Keraksiz hujjatlarni tuzish zarurati bilan kurashing, albatta bu katta kuch va vaqtni tejash imkonini beradi.

Shartnomalar va subpudratchilar

Qoida 47 Loyiha rahbari subpudratchilar ishining rahbari emas, balki ularning shartnomalari uchun harakatlantiruvchi kuch bo'lishi kerak. To'lov bilan bog'liq masalalarda davlat xizmatchilari subpudratchining yaxshi ahvolda ekanligiga ishonch hosil qilishlari, ya'ni ishni o'z vaqtida sifatli bajarishlari shart. Bunday holda, subpudratchilar muvaffaqiyatsizlikka yo'l qo'ymaydi, NASA kerakli natijani oladi va shuning uchun shartnomani qo'llab-quvvatlash samarali bo'lishi kerak. Shu sababli, past obro'ga ega bo'lgan subpudratchilar davlat loyiha menejerlari uchun qabul qilinishi mumkin emas, chunki bu ish tugamasligini anglatadi.

48-qoida Loyiha rahbarlari subpudratchilar ishini boshqarmaydi, lekin ularning shartnomalarning harakatlantiruvchi kuchi bo'lishi kerak. To'lov bilan bog'liq masalalarda davlat xizmatchilari subpudratchining yaxshi hisobga ega ekanligiga, ya'ni ishni to'g'ri sifat bilan to'g'ri vaqtda bajarishga qodir ekanligiga ishonch hosil qilishlari kerak. Bunday holda subpudratchilar muvaffaqiyatsizlikka yo'l qo'ymaydi, NASA kerakli natijani oladi va shuning uchun shartnomalarni qo'llab-quvvatlashda samarali bo'lishni ta'minlaydi. Shuning uchun yuqori obro'ga ega bo'lmagan subpudratchilar davlat loyihalari rahbarlari uchun qabul qilinishi mumkin emas, chunki bu ish bajarilmasligini anglatadi.

49-qoida Pudratchi xodimlarning ma'naviyati davlat loyihasi rahbari uchun muhimdir. Yomon va beparvo xodimlar tomonidan ishlab chiqarilgan mashinani sotib olishni istamaganingiz kabi, siz beparvo xodimlardan parvozlarni boshqarish uchun uskunalar sotib olishni xohlamaysiz. Loyihaga jalb qilingan barcha xodimlarni rag'batlantirishda faol ishtirok etishingiz kerak.

50-qoida Subpudratchi bilan do'stona munosabatda bo'lish juda yaxshi, lekin subpudratchi bilan do'stona munosabatlar sizning ob'yektivligingizga xavf soladi.

51-qoida Yodda tutingki, sizning subpudratchingiz sizning xodimlaringiz bilan bevosita munosabatlarga ega. Sizning har bir xodimingiz yiliga har bir shartnoma uchun kamida bir kishiga teng.

52-qoida Subpudratchilar loyihadagi sa'y-harakatlari bilan davlat hamkorini baholashga moyildirlar. Agar ular sizga qo'pol munosabatda bo'lishsa, ular sizning loyihangizda o'zlarining eng zaif mutaxassislari va xodimlaridan foydalanadilar.

53-qoida Subpudratchilar, odatda, o'z ishlariga e'tibor beradigan mijozga yaxshi munosabatda bo'lishadi, lekin yomoni – o'z faoliyatini doimiy ravishda nazorat qilishga intilayotgan mijozlar uchun. Bu yerda asosiy qoida kabi ko'rinadi: mijoz har doim haq, lekin agar mijoz har doim subpudratchining rejalashtirilishi o'rniga, har bir narsani o'z g'oyalari muvofiq amalga oshirishni talab qilsa, xarajatlar oshadi. Asosiy qoida shunday ko'rinadi: subpudratchining rejalarini hech qachon o'zgartirmang, agar ular yomon bo'lmasa xarajatlarning sezilarli o'sishiga olib kelmaydi (eng yaxshisi yaxshi dushman).

54-qoida. Zaif loyiha rahbarlari bilan bog'liq holda, sanoatda faqat bitta yaxshi yechim bor – uni iloji boricha tezroq yo'q qilishdir. Aytish mumkinki, loyiha rahbarining sanoatdagi asosiy vazifasi mijozga quvonch baxsh etishdir. Siz bilan birga ishlayotganlar ishni o'z vaqtida, byudjet doirasida va yuqori sifatda bajarish sizni zavqlantiradi.

Muhandislar va olimlar

55-qoida: Muhandislik ishlarida o'zgarishlar odatiy holatdir. Bu ish tabiatiga ko'ra ko'pincha jumboqlarni yechish yoki labirintda yurishga o'xshaydi. Iloji boricha oddiy muhandislik yechimlaridan foydalanishga harakat qiling.

56-qoida: Muhandislikdagi muammolarning birinchi belgilari - jadvaldan orqada qolish va xarajatlar egri chizig'idan chetga chiqish. Muhandislar muammolar markazida ekanliklarini bilishadi. Ular tug'ma optimistlar.

57-qoida Loyiha ko'plab resurslardan foydalanishi mumkin. Besh yoki o'nta tizim muhandisi, shu jumladan barcha subpudratchilar va ishlab chiquvchilar mavjud. Bular sizda mavjud muammolarga qarshi kuchli manbalardir.

58-qoida. Ko'pgina rahbarlar faqat o'z loyihalarida olimlar ularga bo'ysunganligi sababli, ular haqida unutishadi olimlar va ularning mijozlari bu rahbarlarga qaraganda yuqori rahbariyatga bir necha marta osonroq kirish imkoniyatiga ega.

59-qoida Aksariyat olimlar agar siz ularning tajribalarini o'tkazish imkoniyatlarini xavf ostiga qo'ymasangiz juda oqilonadirlar agar haqiqatni gapirayotganingizga ishonch hosil qilishsa, ular siz bilan ishlashda davom etadilar. Bu ularning rejalari qisqartirish uchun ham amal qiladi.

Uskuna bilan ta'minlash

60-qoida Kosmik biznesda ilgari ishga tushirilgan bloklarni qaytarish holatlari deyarli yo'q. Muayyan blokni yaratgan xodmlar ilgari ishga tushirilgan oldingi blokni ko'ra olmaydi. Kichkina o'zgarishlar (hatto katta o'zgarishlar) bo'lishi mumkin, qurilma ishlaydigan muhitda o'zgarishlar bo'lishi mumkin, qurilmani sinovdan o'tkazuvchi xodimlar ko'p hollarda jihozning yoki sinovdan o'tkazilayotgan uskunaning ishlashini tushunmaydilar.

61-qoida. Uskunalarining aksariyati konstruktor rejalashtirgan tarzda ishlab chiqarilmaydi. Bu uskunani jylashtirish bilan bog'liq bo'lgan konstruktiv tushunchalarini yoki uskunaning texnik xususiyatlarini yaxshi tushunmaganligida.

Kompyuterlar va dasturiy ta'minot

Qoida 62. Zamonaviy texnologiyalardan, jumladan, kompyuter tizimlaridan foydalanmaslik katta xatodir. Ammo kompyuterda fikrlashni shakillantirish unitilib boriladi bu esa yana ham kata xatodir.

Qoida 63. Dasturiy ta'minot apparatning barcha parametrlarini qamrab olmaydi (talablar o'zgaradi, parvoz xarajatlarining foizi yuqori, tasdiqlash tartib-qoidalari talab qilinadi va hokazo). Qo'shimcha xususiyat - mumkin bo'lgan xatolarni izlash zarurati. Ya'ni birinchi navbatda asosiy tizim ishlashi kerak, shundan so'ng qo'ng'iroqlar va hushtaklar boshlanishi mumkin. Dunyoning qolgan qismi dasturiy ta'minotning yangi versiyasi ishlaydi deb da'vo qilsa ham, hech qachon dasturiy ta'minotning ishlaydigan versiyasidan voz kechmang. Kutilmagan hodisa rejalariga ega bo'lishdir.

64-qoida Bilimlar ko'pincha modellashtirish yoki test natijalari asosida qayta ko'rib chiqiladi, lekin kompyuter modellari kamchiliklarni yashirishi mumkin, oxiri yo'q to'g'ri bo'lmagan dastlabki ma'lumotlar hisoblanadi.

65-qoida. Oldingi vaqtlarda muhandislar amaliy tajribaga ega edilar, texniklar elektronikaning qanday ishlashini va ularning ishlashi uchun nima kerakligini tushunishardi. Buni sxematexniklar ham bilishgan, ammo hozir faqat kompyuter aniq biladi va u bu haqida gapirmaydi.

Katta boshqaruvchilar, dastur rahbarlari va ulardan yuqori bo'lganlar

66-qoida Yuqori boshqaruvchi nima uchun qilayotganini bilaman deb o'ylamang. Agar siz bilishingiz kerak deb hisoblasangiz, so'rang. Sizni hayratda qoldiradigan kutilmagan javoblarni olasiz.

67-qoida. Siz Rahbarlaringizni bilasiz - kimdir yaxshi hazilni yaxshi ko'radi, boshqalari faqat o'zlari hazil qilishni yaxshi ko'radilar.

68-qoida. Rahbaringiz qaror qabul qilish huquqiga ega ekanligini unutmang. Agar bu noto'g'ri ekanligiga ishonchingiz komil bo'lsa ham, uning qarori haqida nima deb o'ylayotganingizni ayting, agar u o'zining qarorida turib olishda davom etsa, uning qaroriga rioya qiling va muvaffaqiyatli natijaga erishish uchun harakat qiling.

69-qoida Hech qachon rahbaringizdan o'zingiz qabul qilishingiz mumkin bo'lgan qaror qabul qilishni so'ramang. Qaror qabul qilish uchun zarur vakolatga ega bo'lishingiz kerak, agar siz hujjatni aniq bilmasangiz ikkixil tushunishga yo'l qo'ymang.

70-qoida Siz va dastur rahbaringiz bir jamoa bo'lib ishlashingiz kerak. Dastur rahbari NASA shtab-qarorgohida sizning advokatingiz bo'lib, shaxslar bilan aloqada bo'lib, qaror qabul qiluvchi sizning harakatlaringiz bilan ushbu shaxslarga kirishga yordam berishi kerak.

71-qoida: Dastur darajasida kim qaror qabul qilishini biling. Bu Kongressda yoki ma'muriyatda yoki shtab boshlig'ining o'rinbosari, olim, rahbariyatdagi kim bo'lishidan qat'iy nazar begona bo'lishi mumkin. U bilan rasmiy yoki norasmiy darajada aloqa o'rnatishga harakat qiling.

Rejalashtirish, byudjetlashtirish va baholash

Qoida 72. Bugungi kunda kerakli darajani saqlab qolish uchun, byudjet va jadval doirasida bo'lishingiz kerak. Ajablanarlisi shundaki, har bir kishi xarajatlar va jadvalning egri chizig'i kabi asosiy o'rnatilgan qoidalarga rioya qilgan holda mos keladi.

73-qoida: Oldingi loyihalarning aksariyati xato bo'lmagan, balki noto'g'ri baholash tufayli byudjetdan oshib ketgan. Yuqori baholarni olish xarajatlarni kamaytirmaydi, balki NASAning biznes obro'sini ko'tradi. Darhaqiqat, agar shartnoma narxlari sanoat kompaniyalarining xavf-xatarlarining kamayishini aks ettirish uchun pasaytirilmasa, yuqori baholar sanoat uchun yuqori xarajatlar va yuqori daromadga olib kelishi mumkin. Zamonaviy sharoitda yaxshi obro'-e'tibor juda muhim.

74-qoida: Agar rejangizda kutilmagan holatlar uchun yetarli vaqt bo'lsa, barcha muammolarni o'z vaqtida hal qilish mumkin – aks holda, sizning o'rningizni boshqa loyiha rahbari egallaydi.

75-qoida. Oldingi NASA texnologiya va ilm-fanga cheklovlar qo'ydi, shuning uchun u rejaning orqada qolish yoki byudjetdan ortiq bo'lish haqida qayg'urmadi. Yangi NASAda barcha loyihalar belgilangan narxga ega; shuning uchun vaqtni o'zgartirish haqidagi so'rov hatarliroqdir.

76-qoida. Iloji bo'lsa, o'z markazingiz va boshqa markazlarning resurslarini o'rganing. Boshqa markazlar resurslar ega bo'lsa, odatda yordam berishga tayyor bo'lishadi. Hayratlanarlisi oddiy iltimos bilan yordam olish mumkinligi qanchalik muhim

77-qoida. Prezident tomonidan Kongressga taqdim etilgunga qadar, byudjetdan tashqari loyiha haqidagi har qanday ma'lumot maxfiy bo'lishi mumkin emas - shuning uchun uni sir qilmang. Inson bir ish boshlashdan oldin uning hamma sir asrorlarini ko'ra bila olish lozim aks holda ko'zlagan maqsadiga erisha olmaydi.

78-qoida. NASA dasturlari davlat mablag'lari hisobidan moliyalashtiriladi va boshqa manbalar tomonidan moliyalashtirilmaydi (ya'ni, hech qachon boshqa NASA dasturlari yoki faoliyatidan siz bilan moliyalashtirishni so'ramang). Dasturingiz uchun o'zingizga tegishli narsalarni soting.

Qoida 79. Keyini yil - har doim normal moliyalashtirish va ish jadvali bilan yil hisoblanadi. Bu keyingi yil sizning martabangizning ellikinchi yiliga to'g'ri keladi.

Mijoz

Qoida 80. Sizning mijozingiz kimligini va ularning maqsadlari nima ekanligini yodda saqlang (ya'ni, siz kiritmoqchi bo'lgan muhim o'zgarishlar bo'yicha ular bilan kelishib oling).

NASA boshqarish bo'yicha yo'riqnomalar

81-Qoida NASA boshqaruvi yo'riqnomalar siz kabi boshqa NASA xodimi tomonidan yozilgan, shunday ekan agar yo'riqnomalar mantiqiy bo'lmasa, qarshilik bildirishingiz mumkin. Agar iloji bo'lsa boshqa NASA xodimi yo'riqnomalar tuzatadi yoki sizning holatingizda yo'riqnomadan qaytishga rozi bo'ladi.

Qaror qabul qilish

82-Qoida. Ilgari qabul qilingan noto'g'ri qaror keyinroq ko'rib chiqilishi mumkin. Kech qabul qilingan to'g'ri qaror hech narsani o'zgartira olmaydi.

83-Qoida Ba'zi hollarda, eng yaxshi yechim hech narsa qilmaslikdir. Ba'zan bu o'zingizga yordam berish uchun qila oladigan eng yaxshi narsadir. Ko'p hollarda siz faqat tinglashingiz muhim. Siz yuqori martabali rahbar bo'lishingiz mumkin, lekin siz doimiy ravishda kimningdir muammolarini hal qilsangiz, bu sizning o'sha odam uchun ishlayotganingizni anglatadi.

84-qoida Uskunaning haqiqiy holati, haqiqatda mavjud bo'lgan ma'lumotlar bilan tanishing. Sabablarni hal qilish o'rniga tashqi ko'rinishga e'tibor qaratadigan odamlar ko'p vaqtni behuda sarflashadi.

Professional etika va halollik

85-qoida. Halollik, sizning qo'l ostidagilaringiz sizga ishonishini anglatadi.

86-qoida. Hatto arziyas narsa bilan shug'ullansangiz ham, kim uchun ishlayotganingizni eslab qolish muhimdir. Rahbaringiz zaif tomonlaringizni bilib sizni bosishi uzoq muddat siz uchun foydali bo'lmaydi.

Loyiha boshqaruvi va ishchi guruhi

87-qoida Loyihani muvaffaqiyatli yakunlash uchun ishchi guruh kerak. Ishchi guruhlarining aksariyatida rahbar emas, balki murabbiy bo'ladi, lekin u aniq harakatlarga sababchi bo'lishda davom etmoqda.

88-qoida. Hech qachon kimdir biror narsani bilishini yoki siz undan qilishini so'raganingizdan boshqa narsani qildi deb o'ylamang. Ba'zida, ayniqsa og'ir ish paytida, hatto aniq narsalarni qayta ko'rib chiqish yoki e'tiborsiz qoldirish mumkin.

89-qoida. Ishining natijasidan hayiqib ishini boshlay olmagan odam (Tilanchilar tanlay olmaydi) loyiha boshqaruvi haqida ko'p narsa bilmaydi. Aksariyat hollarda kuchsiz qo'llab-quvvatlashdan ko'ra omadga ishonish yaxshiroqdir.

90-qoida. Katta loyihaning ishini boshlab olish qiyinchiliksiz bo'lmaydi, shuning uchun jamoa a'zolari ma'lumotlar tahlili asosida noto'g'ri xulosaga kelishsa hayron bo'lmang.

91-qoida. Esda tutingki, Prezident, Kongress, Byudjet idorasi, yuqori rahbariyat, sizning mijozlaringiz hammasi ish bilan juda band. Ular uchun qila oladigan yagona narsa ularni xursand qilishdir.

Muzokaralar va muvaffaqiyatsizliklarning oldini olish

92-qoida. Muvaffaqiyatsiz bo'lgan taqdirda:

-Hodisalar zanjirini tiklang va unda o'zingiz bilgan hamma narsani aks ettiring.

-Ma'lum faktlarni ko'rib chiqing. Ular haqida har bir farazni tekshiring.

-Stsenariyni tiklashga urinib, faktlardan xulosa chiqarishga hojat yo'q.

-Juda tez xulosa chiqarmang. Loyihaning odatdagi yo'nalishidan har qanday siljish tushuntirilganligiga ishonch hosil qiling. Esda tutingki, har qanday to'g'ri bo'lmagan tushuntirish faqat keyingi muvaffaqiyatsizlikka olib keladi.

-Qachon to'xtash kerakligini biling.

93-qoida. Muvaffaqiyatsizliklar kelajak uchun olingan saboq deb o'ylang. Ba'zan bu faqat o'rganilgan saboqlar deb o'ylash to'g'ri. Ish vaqtida ularni takrorlashga harakat qiling.

94-qoida. Xatolik mutlaqo normal holat, ammo muvaffaqiyatsizlik emas. Muvaffaqiyatsizlik - bu siz tuzata olmagan xato, shuning uchun har doim o'xshash vaziyatlar uchun rejalar va muqobil yechimlar yoki yuqori xavfli vaziyatlar uchun rejalar ishlab chiqing.

95-qoida Hikoya - muqaddima. Malaka va tajribaga qaramay, uning tarkibiy qismlarida hech qanday muammo bo'lmagan loyiha yo'q edi. Vaqt va javob berishga tayyorlik yagona himoyadir.

96-qoida. Tajriba juda foydali bo'lishi mumkin, ammo amaliy test undan ham yaxshiroq. Ba'zi bilimlar hech qachon ishlamaydi, sinovlar va tekshiruvlar doimo ular xohlagan narsani ko'rsatadi.

97-qoida Muvaffaqiyatsizlikdan qo‘rqmang, aks holda siz hech qachon muvaffaqiyatga erisha olmaysiz, lekin har doim o‘z mahoratingizni oshiring. Ushbu malakaning bir qismi qaysi holatda kim yordam berishi mumkinligini bildiradi.

98-qoida. NASAning dastlabki davridagi fazilatlaridan biri shundaki, agar kimdir biror narsani bilsa, biz uning xato qilishi mumkinligiga amin edik.

99-qoida Ortiqcha jihozlar soxta bo‘lishi mumkin. Biz shunday yo‘l tutdikki, yaratilgan hamma narsa bir xil bo‘lishi kerak, shunda biror joyda nosozlik bo‘lsa u boshqa joylarda ham namoyon bo‘ladi. Ishonchim komilki, barcha jihozlar shu darajada ishlab chiqilganki, uning bitta misoli butun missiyaning muvaffaqiyatini ta‘minlaydi.

100-qoida Hech qachon uzr so‘ramang, Buning o‘rniga, amalga oshiriladigan harakatlar rejasini taqdim eting.

Asl hujjat: NASA loyiha menejerlari uchun yuz qoida (PDF, 113 KB).

Maqolani NASA Goddard kosmik parvozlar markazi Parvozlar direksiyasi direktori o‘rinbosari Jerri Maddon tayyorlagan. Jerri bu donolik marvaridlarini yillar davomida turli manbalardan to‘plagan. Ular 1995 yil 1 yanvarda Mobile Data Service (Huntsvill, Alabama) xodimi Rod Styuard tomonidan tahrirlangan. 1996 yil 9 iyulda yangilangan. Oliver F. Lemann (Ismaning, Germaniya) tomonidan qayta ko‘rib chiqilgan va formatlangan.

Tarjimasi: V. Kupershteyn.

Nashr: V. Bogdanov.