

# PROJECT MANAGEMENT METHODOLOGY

## Chapter 4

### Agile Project Management

*Lecturer: Kholbaev Bakhrom, PhD*

## ЛОЙИҲА БОШҚАРУВИ МЕТОДОЛОГИЯСИ

### Мавзу 4

#### Мослашувчан лойиҳа бошқаруви

Agile лойиҳаларни тез ва бир вақтнинг ўзида мослашувчан тарзда бажариш учун қандай бошқаришни ўрганадиган жараёни англатади. Agile лойиҳаларни бошқариш бир неча тамойилларга асосланади:

- Одамлар ва ўзаро таъсир, жараёнлар ва воситалардан муҳимроқдир
- Шартномаларни тузишда мижоз билан ўзаро муносабатлар
- Режага амал қилиш ўрнига ўзгаришларга жавоб бериш

Бизнес ва иш дунёси доимо ўзгариб туради; маҳсулот ва хизматларни тез, мослашувчан ва биринчи навбатда рақобатбардош тарзда ишлаб чиқиш қобилияти заруратга айланди. Ва бу оддий масала эмас. Шу сабабли, ушбу турдаги методология тобора муҳим аҳамият касб этмоқда.

Бир лаҳзага компанияни тасаввур қилинг. Ишни бошлаганингизда, сизда жуда кам лойиҳалар борлиги ва бир нечта ишчи билан уларни амалга оширишингиз одатий ҳолдир. Аммо ўсиб улғайган сари кўпроқ одамларни ёллашингиз керак.

Баъзан оғир иш юки янги ходимларни ёллашни англатмайди, балки натижалар сифатига путур етказмасдан, уларни энг қисқа вақт ичида яқунлаш учун гуруҳларга бўлиш, лойиҳалар устида тез ва мослашувчан ишлаш имконини берувчи методологияларни қўллашдир.

Жамоани кечикишга мажбур қиладиган вақт ва муваффақиятсизликларнинг олдини олишга ёрдам берадиган режалаштириш, ташкил этиш ва бир қатор қадамларни ўрнатишни такомиллаштириш.



Agile лойиҳа бошқаруви ишчи гуруҳларга таянади, уларда лойиҳа кичик босқичларга бўлинади, шунда ҳар бир жамоа бир ишни бажаради, сўнгра бу вазифанинг ҳар бир янгиланиши мижозга мос ёки йўқлигини текшириш учун текширилади.

Кичикроқ қисмлар билан ишлаш имконияти муаммони анча тез ва осон ҳал қилиш имконини беради.

Бошқача қилиб айтганда, биз методология тўрт босқичдан ўтиши ҳақида гапиришимиз мумкин:

**Ажратиш.** Бажарилиши керак бўлган вазифалар ажратилган ва уларни бажариш муддати кўрсатилган.

**Иш.** Ҳар ким ўзига мос келадиган қисм билан ишлайди.

**Синов.** Ҳар бир бўлакни бир жойга қўйиш ва улар бир-бирига мос келадими ёки йўқми, мижоз бунга хоҳлаяптими ёки йўқми.

**Охири.** Мижозга якуний қабул қилиш учун лойиҳанинг якуний тақдимоти.

Бу ҳар бир бўлакда фақат битта фаза бор дегани эмас.

Масалан, синовдан ўтган тақдирда, агар ўзгартиришлар мавжуд бўлса, ишлашни давом эттириш учун бир нечта йиғилишлар ўтказилиши мумкин.

Шундай қилиб, Kanban, Scrum, Lean ва бошқа кўплаб методологиялар ёрдамида лойиҳа менежери анъанавий жараёнларга қараганда тезроқ, самаралироқ ва ўз вақтида муваффақиятга эришиши мумкин.

Лойиҳаларни **қисқа вақт ичида яқунлай оладиган жамоа** ҳар қандай компаниянинг орзусидир. Аммо бунга эришишдан ташқари, лойиҳа бошқаруви бошқа кўплаб афзалликларга эга, масалан:

- **Натижаларни яхшилаш.**

Жамоанинг барча аъзоларини жалб қилиб, ҳамма ўз иш қисмини бажариши орқали сиз энг яхши натижаларга эришишингиз мумкин, чунки ҳамма бир тўлқинда ўз ишини бажармоқда.

- **Янада мамнун мижозлар.**

Мижозга ғамхўрлик қилиш керак. Агар бирор ишни бажарсангиз, уни энг яхши тарзда бажаришга ҳаракат қилинг. Иш натижасини тезда топшириб, яхши парвариш қилсангиз, мижоз анча хурсанд бўлади.



- **Мотивацияланган ишчилар.**

Чунки уларнинг ҳар бири ўзини шу жамоа ва компаниянинг бир қисми ва муҳим аъзо деб ҳис қиладилар. Бу эса иш жойга содиқликни янада оширади.

- **Харажатларни камайтириш.**

Сиз нафақат кўпроқ одамларни ёллаш заруратидан қочасиз, балки муваффақиятсизликлар ва хатолар эҳтимолини ҳам камайтирасиз, чунки ҳамма нима қилиш кераклигини аниқ билади.

Agile - бу тезкор, формаллашмаган ёндашувга асосланган лойиҳаларни амалга оширишнинг бир қатор усулларини бирлаштирган атама.

Лойиҳани бошқаришга мослашувчан ёндашув лойиҳа маҳсулотини тавсифлаш учун унинг барча параметрларини батафсил кўрсатиш, конституция каби лойиҳа давомида ўзгартирилмайдиган қилиш шарт эмаслигини англатади.

Лойиҳани бошқаришнинг мослашувчан усуллари доирасида лойиҳани босқичма-босқич режалаштириш ва уни алоҳида ҳужжатда акс эттириш шарт эмас.

Agile методологиялари қисқа спринтларга, вақт оралиғига асосланади - жамоа йиғилишлари орасидаги муддат бир ёки икки ҳафта, уларда вазифалар кўйилади ва олдинги йиғилишда кўйилган вазифаларнинг бажарилиши баҳоланади.

Мослашувчан ёндашув ходимларнинг функцияларини расмийлаштиришни, жамоа ичидаги иерархияни ва ҳисобот ҳужжатларини назарда тутмайди.

Мослашувчанлик, шунингдек, жамоанинг атроф-муҳит ва мижоз билан яқин алоқада бўлиши ва лойиҳа маҳсулотининг якуний шакли асл концепциядан сезиларли даражада фарқ қилиши мумкинлигини англатади.

Дастлаб, айниқса оммавий фойдаланиш учун мўлжалланган дастурий таъминотни ишлаб чиқишда Agile методологиялари қўлланила бошланди.

Бу ҳолда якуний маҳсулотни расмийлаштириш ва ҳужжатлаштириш қийин эди ва бундай расмийлаштиришга уриниш жуда кўп меҳнат талаб қиладиган ва қиммат жараёнга айланди.

Натижада олинган якуний маҳсулот кўп ҳолларда лойиҳанинг ҳақиқий спецификациясига мос келмас эди.



Аввало, маҳсулотни 6 босқичли кетма-кетликда ишлаб чиқиш “шаршара” усули қўлланилган.

Аммо 70-йилларнинг охирида ишларни кетма-кет амалга ошириш усулининг хусусиятлари унинг камчиликларига айлана бошлади:

- ўзгарувчан шароитларга жавоб беришда мослашувчанлик-нинг йўқлиги;
- лойиҳанинг босқичларига нисбатан қатъийлик;
- хаддан ташқари тартибга солиш/бюрократия.

Буларнинг барчаси оммавий дастурий таъминотни ишлаб чиқишга тўсқинлик қила бошлади.

Айниқса, рақобат кучайиб бораётган бир шароитда тайёр маҳсулотни таъминлаш тезлиги, маҳсулот бирлигига сарфланадиган харажатларни оптималлаштириш масалалари биринчи ўринга чиқа бошлади.

Agile усулларига талаб анча оша бошлади ва улар классик лойиҳаларни бошқариш билан рақобатлаша бошлади.

Хозирда Agile услуби классик лойиҳаларни бошқариш услубига кўп ҳолларда қарама қарши қўйила бошлади.

Agile-да лойиҳа муваффақиятининг асосий омили сифатида одамлар ва муносабатларга эътибор қаратилади.

Одамлар олдиндан белгиланган қоидалар бўйича ишлашдан кўра, ўзларига керак бўлган жараёнлар ва воситаларни бошқарадилар ва қўллайдилар.

Agile услубларнинг барча асосий тамойиллари битта ҳужжатда - Манифестда (Agile Манифесто, 2001) баён этилган. Уларнинг асосий постулатлари:

1. *Одамлар ва ўзаро таъсир жараёнлар ва воситалардан муҳимроқдир*
2. *Ишлайдиган маҳсулот кенг қамровли ҳужжатлардан кўра муҳимроқдир*
3. *Буюртмачи билан ҳамкорлик шартнома шартларини муҳокама қилишдан кўра муҳимроқдир*
4. *Ўзгаришларга тайёрлик, дастлабки режага риоя қилишдан кўра муҳимроқдир*



**Жараёнлар ва воситалардан кўра одамлар ва ўзаро таъсир муҳимроқдир** - лойиҳа муваффақиятининг асосий омили сифатида одамлар ва улар ўртасидаги муносабатларга урғу бериш.

Одамлар олдиндан белгиланган қоидалар бўйича ишлашдан кўра, ўзларига керак бўлган жараёнлар ва воситаларни бошқарадилар ва қўллайдилар.

Шунинг учун тезкор усуллар жамоада универсал кўникмаларга эга бўлган ғайратли мутахассисларни танлашни ўз ичига олади.

Шунда рағбатлантириш ва жарималарнинг мураккаб усулларини жорий қилиш керак бўлмайди, одамлар бир-бирини алмаштира оладилар, маҳсулот ҳақидаги муҳокамада онгли ва самарали иштирок этадилар.

Жамоа аъзолари ўртасидаги ўзаро муносабатлар ҳужжатлар, қоидалар ва кўрсатмалар эмас, балки ҳар қандай қулай воситалар ёрдамида қурилиши мумкин.

**Ишлайдиган маҳсулот ҳужжатлардан кўра муҳимроқдир** - қоғозларда батафсил ва тўлиқ тавсифланган нарсаларни эмас, балки мавжуд ва ишлайдиган нарсаларни ўзгартириш, мослаштириш, тузатиш осонроқ.

Биринчидан, сиз оддий ва ишлайдиган бирор нарса қилишингиз керак, кейин бажарилган ишларни баҳолаш ва синовдан ўтказгандан сўнг, ўзгартиришлар киритинг ёки бўлмаса ундан воз кечинг.

Аммо охир-оқибат, ёки мавжуд бўлган ва ишлайдиган маҳсулот пайдо бўлади (ҳатто у тузатишлар, қўшимчалар ва яхшиланишларни талаб қилса ҳам) ёки рад этилиши керак бўлган тасдиқланган фараз вужудга келади.

Акс ҳолда, аксарият ҳолларда қоғоздаги тавсифга тўлиқ мос келадиган, лекин бозорга, ишлаб чиқаришга ва энг муҳими, миждознинг ҳақиқий эҳтиёжларига мос келмайдиган лойиҳа амалга оширилади.

**Буюртмачи билан ҳамкорлик шартнома шартларини келишишдан кўра муҳимроқдир** - ҳақиқий миждоз - бу компания ичидаги тегишли бўлим ҳам бўлиши мумкин - ҳар доим ҳам маҳсулотга қўйиладиган талабларни аниқ ифода эта олмаслиги мумкин.

Миждоз амалга оширилган маҳсулотни унинг кутганига мувофиқлиги нуқтаи назаридан баҳолаши мумкин, лекин уларни формаллиштира олмаслиги мумкин.



Мижоз учун кенг қамровли ва тўлиқ тавсифдан кўра маҳсулот версияларига вақт ва пул сарфлаш осонроқдир ва бундай тавсиф тезкор ишлаб чиқишдан кўра қимматроқ, машаққатли ва вақт талаб қилиши мумкин.

Бундай ҳолда, оптималлаштириш усули мижоз билан ҳамкорлик бўлиб, уни лойиҳа жамоаси ишига жалб қилади.

**Ўзгаришларга тайёрлик, дастлабки режага риоя қилишдан кўра муҳимроқдир** - бу, эҳтимол, энг баҳсли постулатдир. Бир томондан, амалга ошириш жараёнида ҳамма нарсани ўзгартириш енгилроқ ва осонроқ бўлса, бошқа томондан, бундай ривожланиш жараёни назоратсиз вақтга чўзилиши ва кутилмаган натижаларга олиб келиши ҳам мумкин.

Agile лойиҳани юқори профессионал, мотивацияли, ўзини-ўзи ташкил этувчи жамоа томонидан амалга оширилиши асосига қурилган бўлиб, у тезкор ривожланишнинг барча тамойилларини қабул қилади ва тушунади.

Agile қуйидаги маҳсулотларни яратишда тўлиқ даражада қўлланилади ва самаралидир:

- илгари мавжуд бўлмаган лойиҳалар
- аналоглари бўлмаган лойиҳалар
- технологик жиҳатдан мураккаб ёки мажмуавий маҳсулотни ифодаловчи лойиҳалар.

Шундай қилиб, Agile услублардан фойдаланиш қуйидаги бизнес соҳаларида оқланади:

1. Оммавий сегмент учун дастурий таъминот, шу жумладан мобил иловалар, ўйинлар ва бошқалар.
2. Стартап лойиҳалари Agile методологияларини амалга ошириш учун идеал асосдир.
3. Интернет порталлари ва оммавий ахборот воситалари.
4. Тиббиёт лойиҳалари - инсон танаси ҳали ҳам асосан "терра инногнита" бўлиб, бу тиббиётда юқори даражадаги ноаниқлик яратади.
5. Таълим маҳсулотлари ва лойиҳалар. Агар биз эски усуллар ва амалиётлар тўплами эмас, балки янги нарса ҳақида гапирадиган бўлсак, унда таълим лойиҳалари номаълум ҳудуддаги стартаплардир, ҳамма



саноат дунёсининг эски технологияларини алмаштириш учун рақамли асрнинг янги усулларини қидиради.

6. Консалтинг - бу соҳадаги ҳар қандай лойиҳа Agile Манифестининг аксарият тамойилларини қўллашни талаб қилади. МСКинсей ушбу тамойилларга мос келадиган методологиядан шубҳасиз фойдаланади.

Биз бир муҳим ҳақиқатни ёдда тутишимиз керак - Agile лойиҳани тезкор ривожланишининг барча тамойилларини қабул қиладиган ва тушунадиган юқори профессионал мотивацияга эга бўлган ўзини-ўзи ташкил этувчи жамоа томонидан амалга ошириш асосига қурилган. Акс ҳолда лойиҳа ишламаслиги мумкин.

Лойиҳаларни бошқаришда Agile методологиясининг индивидуал воситаларидан фойдаланиш ва компанияларда тезкорлик маданиятини жорий этиш жуда самарали ечим бўлиши мумкин.

Бундай ҳолда, бир нечта фикрларни ҳисобга олиш керак:

- спринтлар 2 ҳафта ёки тенг бўлиши шарт эмас;
- спринтлар сони ва шунга мос равишда ўзгартириш вариантлари сони қанчалик кўп бўлса, синовчиларнинг иши шунчалик кўп бўлади;
- "оддийлик" тамойилини бемаънилик даражасига олиб бормаслик керак;
- мураккаб тизимлар ҳолатида классик лойиҳа бошқарувини эътиборсиз қолдирманг.

Agile, эҳтимол, лойиҳаларни бошқаришнинг энг машҳур методологиясидир. Мослашувчан ёндашув ёрдамида жамоалар ўзгаришларга тезда жавоб беришлари, ишлаб чиқиш жараёнида мижозларнинг фикр-мулоҳазаларини тўплашлари ва жараёнлар бўйича ҳамкорликка устувор аҳамият беришлари мумкин. Эҳтимол, энг яхши савол бу: "Agile сизнинг жамоангизга қандай ёрдам бериши мумкин?".

Маҳсулот менежери учун мижозлар эҳтиёжларини қондириш ва компания мақсадларига эришиш учун зарур бўлган бизнес қийматини аниқлаш муҳимдир. Иложи бўлса, иш натижаларини, мижозлар сўровларини ва интервью натижаларини баҳам кўринг, шунда ишлаб чиқиш гуруҳи мижозлар айтганларини ҳақиқий идрок этиши мумкин. Компания мақсадлари нуқтаи назаридан, ушбу мижоз муаммосини ҳал қилиш даромадни, мижозларнинг



содиклигини ёки бозор улушини оширишга қандай ёрдам беришини яна мавжуд бозор ва рақобатдош маълумотларга асосланиб тушунтиринг.

Agile лойиҳа менежерлари учун энг яхши маслаҳат қоидаларга эмас, балки натижаларга эътибор қаратишдир. Agile билан нима Agile бор ва нима эмаслигини муҳокама қилиш учун кўп вақт ва куч сарфлаш ва Agile-дан фойдаланиш учун қўйган мақсадларингизни унутиш жуда осон. Жараёни амалга ошираётганда, руҳни қабул қилганингизга ишонч ҳосил қилганингиз маъқул. Қаттиқ жараёнларга эътибор қаратишдан қочиб, ушбу методологиянинг қадриятлари ва фалсафаси.

Ҳаммани жалб қилиш ва тезкор иш оқимига ишониш учун кўлингиздан келганини қилинг. Бунинг энг самарали бўлиши учун жамоа аъзолари ва раҳбарият нима учун тезкор муҳитда ишлаётганликларини тушунишлари ва унинг афзалликларига чинакам ишонишлари керак. Шундагина улар буни қабул қилишади ва сиз Agile тақдим етаётган имтиёзлардан тўлиқ фойдалана оласиз. Агар сизнинг одамларингизда фикрлаш қобилияти бўлмаса, сиз ҳеч қачон тезкор иш жараёнидан максимал даражада фойдалана олмайсиз.

Ташкилот лойиҳани муваффақиятли бошқаришнинг калитидир. Ҳар бир инсон ҳар бир спринтнинг вазифаларини бажариш учун барча қадамларни билиши керак. Шу сабабли, ҳар бир киши ўз ишларини самарали ва ишончли бажариши учун компаниянинг стандарт операцион тартиб-қоидаларига осон кириши керак. Жамоа қанчалик тартибли бўлса, ҳар бир спринтда ўз ишларини бажариш осонроқ бўлади.

Босқичма-босқич ишлаш ва фикр-мулоҳазаларни қайта ишлаш учун маҳсулот менежерлари ва амалга ошириш гуруҳидан ёрдам сўранг. Доимий такомиллаштириш маданиятини ривожлантиринг ва тўсиқларга эътибор қаратиш учун ривожланишнинг мумкин бўлган тўхтатилишини ҳисобга олинг. Бу режадан ташқари ишларни қисқартиради, бу эса охир-оқибат аниқроқ ҳисоб-китоблар ва яхши натижаларга олиб келади.

Микро бошқарув қилманг. Кундалик учрашувлар ва scrum-лар тезда хабардор бўлиш ва лойиҳа тараққиётдан хабардор бўлиш учун яхши имконият бўлса-да, уларни сўроқ сессияларига айлантириш истагига қарши туринг.

Ўзингиз келтирмоқчи бўлган қийматни ёдда тутинг. Бу барча жамоа аъзоларини бирлаштирадиган диққат марказидир. Agile – мижозларнинг



фикр-мулоҳазалари муҳим бўлган мураккаб маҳсулотларни яратишнинг ажойиб усули.

Жамоа ҳамкорлиги муваффақият калитидир. Маҳсулот эгаси, Scrum Master ва Маҳсулот менежери ўртасидаги яхши иш муносабатлари муваффақиятли тезкор лойиҳа бошқарувини таъминлайди. Ушбу триода ҳар бир аъзо ташкилотда Agile методологияларини муваффақиятли амалга оширишда жуда муҳим рол ўйнайди. Scrum Master жамоаларни бир-бирига боғлайди ва Agile жамоа қоидаларини амалга оширишда муҳим рол ўйнайди.

Жамоа раҳбарлари ва жамоа аъзолари бир-бирига тўлиқ ишончга эга бўлиши керак. Agile жамоалар ўзаро фаолият ва ўз-ўзини ташкил қилади, аъзолар кўпинча бир хил фойдали натижанинг турли компонентлари устида ишлайди. Ишонч бўлмаса, Agile жамоаси ўз ишини бирлик сифатида бошқара олмайди, шаффофлик йўқолади ва Agile жараёнларини сақлаб қолиш қийин бўлади.

Ҳар доим ўзгаришларни кутинг. Бу нафақат тезкор ривожланишнинг тўртта асосий қадриятларидан бири - "Режага амал қилмаслик, ўзгаришларга жавоб бериш", балки катта хавф ёки ноаниқлик билан боғлиқ лойиҳани ҳал қилишда ҳам сизнинг раҳбарлик мантрангиз бўлиши керак. Барча ишларингизни олдиндан режалаштирманг - лойиҳа тугагунига қадар бутун лойиҳани режалаштиринг ва ўзгартиринг.

Ўзингизнинг тезкор жараёнларингизни ўйлаб топманг. Agile манифестига риоя қилинг, барча керакли маросимларни диққат билан кузатиб боринг ва унга ўзини исботлаш учун вақт беринг. Агар сиз Agile методологияси муаммоларингизни ҳал қилолмаслигини ҳис қилсангиз, уни бироз кўпроқ ўрганишингиз керак бўлиши мумкин. Масалан, Scaled Agile Framework каби баъзи тармоқ амалиётлари Agile-ни йирик корпорацияларга мослаштиришга ёрдам беради.



## **Фойдаланилган адабиётлар рўйхати**

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (7th edition) - The Project Management Institute (PMI) - 2021 (7th edition)
2. Project Management for Humans: Helping People Get Things Done - Brett Harned - 2017
3. Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time - Jeff Sutherland - 2015
4. Making Things Happen: Mastering Project Management - Scott Berkun - 2008 (revised edition)
5. Project Management for the Unofficial Project Manager - Kory Kogon - 2015
6. The Lazy Project Manager: How to be Twice as Productive and Still Leave the Office Early - Peter Taylor - 2015 (2nd edition)
7. Minute Manager: Managing Projects - Harvard Business Review - 2014
8. Risk Up Front: Managing Projects in a Complex World - Adam Josephs and Brad Rubenstein - 2018
9. Principles: Life and Work - Ray Dalio - 2017
10. Управление проектами организации - Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. - М.: Инфра-М, 2018
11. Управление проектами: ускоренный курс по программе МВА - Э. Верзух. - М.: Диалектика - 2019
12. Стратегическое управление проектами - С.В. Володин. - М.: Ленанд - 2019
13. Гибкое управление проектами и продуктами - Б.Л. Вольфсон. - СПб.: Питер - 2019
14. Управление проектами - И.В. Гонтарева, Р.М. Нижегородцев, Д.А. Новиков. - М.: КД Либроком - 2018
15. Управление программными проектами. Стандарты, модели: Учебное пособие - Ю.П. Ехлаков - СПб.: Лань - 2019
16. Управление проектами: Учебное пособие / П.В. Иванов. - Рн/Д: Феникс - 2018
17. Гибкое управление проектами с помощью Agile, Scrum и Kanban / Р. Коул, Э. Скотчер. - СПб.: Питер – 2015



