AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASININ DÖVLƏT STANDARTI

AZS ISO 21502:2021

İlkin nəşr
2021

Layihə, proqram və portfel idarəetməsi - Layihənin idarə edilməsinə dair təlimatlar

Project, programme and portfolio management - Guidance on project management

LAYİHƏ

azstand AZƏRBAYCAN STANDARTLAŞDIRMA İNSTİTUTU

Istinad nömrəsi
AZS ISO 21502-2021

©AZSTAND 2021

LAYİHƏ

Bu standart Azərbaycan Standartlaşdırma İnstitutunun icazəsi olmadan tam və ya hissə-hissə yenidən çap oluna, çoxaldıla və yayıla bilməz

Elçin İsaqzadə küç., 7-ci köndələn
Telefon: +994125149308
Email: office@azstand.gov.az

 ©AZSTAND –Bütün hüquqlar qorunur

MÜQƏDDİMƏ

1. “PMO.az” MMC tərəfindən işlənib hazırlanıb və təqdim edilib.

2. Azərbaycan Standartlaşdırma İnstitutunun _____ saylı _____ 2021-ci il tarixli əmri ilə TƏSDİQ EDİLMİŞDİR.

3. Tətbiq edilmə tarixi _____202 il.

4. Bu standart Beynəlxalq Standart ISO 21502 nəşr 1.0 (2020-12) ilə eynidir
This standart is identical (İDT) to the İnternational Standard ISO 21502, edition 1.0 (2020-12)

5. İlk dəfə tətbiq edilir.

6. Dövlət standartında müəyyən edilən tələblərin beynəlxalq standartlara, norma, qayda və tövsiyələrə və digər dövlətlərin müvafiq mütərəqqi milli standartlarına, elm, texnika və texnologiyanın müasir nailiyyətlərinə əsaslanmasını müəyyən etmək üçün standartın ilkin yoxlama müddəti 2022-ci il, dövri yoxlama müddəti ildə bir dəfədir.

©AZSTAND –Bütün hüquqlar qorunur

MÜNDƏRİCAT

Ön söz.....IX
Giriş.....XI
1 Tətbiq sahəsi.....1
2 Normativ istinadlar.....1
3 Termin və təriflər.....1
4 Layihəyə rəhbərlik anlayışları.....5
4.1 Ümumi baxış.....5
4.1.1 Ümumi məlumat.....5
4.1.2 Layihələr.....6
4.1.3 Layihənin idarə edilməsi.....7
4.2 Kontekst.....7
4.2.1 Layihə kontekstinin təsiri.....7
4.2.2 Təşkilati strategiya və layihələr.....8
4.2.3 Sifarişçi və təchizatçı perspektivi.....8
4.2.4 Layihənin məhdudiyyətləri.....9
4.2.5 Müstəqil layihələr, hər hansı proqramın və ya portfelin tərkib hissəsi olan layihələr.....10
4.3 Layihə idarəetmə.....10
4.3.1 İdarəetmə prinsipləri.....10
4.3.2 Iqtisadi əsaslandırma modeli.....11
4.4 Layihənin icra müddəti.....11
4.5 Layihənin təşkilatı və vəzifələr.....13
4.5.1 Layihənin təşkilatı.....13
4.5.2 Sponsor təşkilat.....15
4.5.3 Layihə İdarəetmə Heyəti.....15
4.5.4 Layihə Sponsoru.....16
4.5.5 Layihənin keyfiyyətinə təminat.....17
4.5.6 Layihə meneceri.....17
4.5.7 Layihə ofisi.....18
4.5.8 İş paketi üzrə rəhbər.....18
4.5.9 Layihə heyətinin üzvləri.....19
4.5.10 Layihə üzrə maraqlı tərəflər.....19
4.5.11 Digər vəzifələr.....20
4.6 Layihə personalının səriştəlikləri.....20

©AZSTAND –Bütün hüquqlar qorunur

5 Layihə idarəetməni rəsmiləşdirmək üçün ilkin tələblər.....**16**
5.1 Ümumi baxış.....21
5.2 Layihə idarəetməni həyata keçirmək üçün şərtlər.....21
5.3 Layihə İdarəetmə mühitinin davamlı olaraq yaxşılaşdırılması.....22
5.4 Təşkilati proseslər və sistemlərlə uzlaşma.....23
6 Kompleks layihə idarəetmə təcrübələri.....24
6.1 Ümumi baxış.....24
6.2 Layihədən öncə görülən işlər.....25
6.3 Layihəyə nəzarətin təmin olunması.....26
6.4 Layihəyə rəhbərlik etmək.....27
6.5 Layihəni işə salma.....27
6.5.1 Ümumi baxış.....27
6.5.2 Layihə heyətinin səfərbər olunması.....28
6.5.3 Layihəyə rəhbərlik və idarəetmə yanaşması.....28
6.5.4 Layihənin ilkin əsaslandırması.....29
6.5.5 Layihənin ilkin planlaşdırılması.....29
6.6 Layihəyə nəzarət etmək.....29
6.6.1 Ümumi baxış.....29
6.6.2 Proqressiv əsaslandırma.....30
6.6.3 Layihə üzrə fəaliyyətin idarə olunması 30
6.6.4 Hər bir layihə fazasının başlanmasını və bitməsini idarə etmək.....31
6.6.5 Hər bir iş paketinin başlanması, gedişatı və bağlanmasının idarə edilməsi.....32
6.7 Layihənin icrasını idarə etmək.....32
6.8 Layihəni bağlamaq və ya dayandırmaq.....33
6.9 Layihədən sonra görülən işlər.....35
7 Layihə üçün idarəetmə üsulları.....**36**
7.1 Ümumi baxış.....36
7.2 Planlaşdırma.....37
7.2.1 Ümumi baxış.....37
7.2.2 Planın yaradılması.....37
7.2.3 Planın icrasının monitorinqi.....37
7.3 Mənfəətlərin idarə edilməsi.....38
7.3.1 Ümumi baxış.....38
7.3.2 Mənfəətlərin müəyyən olunması və təhlil edilməsi.....38

LAYİHƏ

7.3.3 Mənfəətlərin müşahidə olunması.....39
7.3.4 Mənfəətlərin təmin olunması.....39
7.4 İşlər həcminin idarə edilməsi.....40
7.4.1 Ümumi baxış.....40
7.4.2 İşlər həcminin müəyyən olunması.....40
7.4.3 İş həcminə nəzarət edilməsi.....40
7.4.4 İşlər həcminin yerinə yetirilməsinin təsdiq olunması.....40
7.5 Resursların idarə edilməsi.....41
7.5.1 Ümumi baxış.....41
7.5.2 Layihə təşkilatının planlaşdırılması.....42
7.5.3 İşçi heyətin yaradılması.....42
7.5.4 İşçi heyətin təkmilləşdirilməsi.....42
7.5.5 Heyətin idarə edilməsi.....43
7.5.6 Fiziki və material ehtiyatlarının planlaşdırılması,
idarə edilməsi və onlara nəzarət.....43
7.6 Qrafikin idarə edilməsi.....44
7.6.1 Ümumi baxış.....44
7.6.2 Fəaliyyət müddətinin qiymətləndirilməsi.....44
7.6.3 Qrafiki hazırlamaq.....45
7.6.4 Qrafikə nəzarət.....45
7.7 Xərclərin idarə edilməsi.....46
7.7.1 Ümumi baxış.....46
7.7.2 Xərclərin qiymətləndirilməsi.....46
7.7.3 Büdcənin yaradılması.....46
7.7.4 Xərclərə nəzarət.....47
7.8 Risklərin idarə edilməsi.....48
7.8.1 Ümumi baxış.....48
7.8.2 Risklərin müəyyən olunması.....48
7.8.3 Risklərin qiymətləndirilməsi.....48
7.8.4 Riskə qarşı tədbirlərinin seçilməsi.....48
7.8.5 Risklərə nəzarət.....49
7.9 Problemlərin idarə edilməsi.....49
7.9.1 Ümumi baxış.....49
7.9.2 Problemlərin müəyyən olunması.....49
7.9.3 Problemlərin həll edilməsi.....50

©AZSTAND –Bütün hüquqlar qorunur

7.10 Dəyişikliklərə nəzarət.....51
7.10.1 Ümumi baxış.....51
7.10.2 Dəyişikliklərə nəzarət mexanizmini yaratmaq.....51
7.10.3 Dəyişiklik tələblərinin müəyyən olunması və qiymətləndirilməsi...51
7.10.4 Dəyişiklik tələblərinin yerinə yetirilməsinin planlaşdırılması 51
7.10.5 Dəyişiklik tələblərinin həyata keçirilməsi və bağlanması.....52
7.11 Keyfiyyətin idarə edilməsi.....52
7.11.1 Ümumi baxış.....52
7.11.2 Keyfiyyətin planlaşdırılması.....53
7.11.3 Keyfiyyətə zəmanət.....53
7.11.4 Keyfiyyətə nəzarət.....54
7.12 Maraqlı tərəflərin cəlb olunması.....55
7.12.1 Ümumi baxış.....55
7.12.2 Maraqlı tərəflərin müəyyən olunması.....55
7.12.3 Maraqlı tərəflərin cəlb olunması.....55
7.13 Məlumat mübadiləsinin idarə edilməsi.....56
7.13.1 Ümumi baxış.....56
7.13.2 Məlumat mübadiləsinin planlaşdırılması.....56
7.13.3 İnformasiyanın çatdırılması.....57
7.13.4 Məlumat mübadiləsinin təsirini müşahidə etmək.....57
7.14 Təşkilati və sosial dəyişikliklərin idarə edilməsi.....57
7.14.1 Ümumi baxış.....57
7.14.2 Dəyişiklik üçün ehtiyacların müəyyən edilməsi.....58
7.14.3 Təşkilati və sosial dəyişiklikləri həyata keçirmək.....58
7.15 Hesabatvermə.....59
7.15.1 Ümumi baxış.....59
7.15.2 Hesabatların verilməsinin planlaşdırılması.....59
7.15.3 Hesabatların idarə edilməsi.....59
7.15.4 Hesabatların verilməsi.....60
7.16 İnformasiya və sənədləşmənin idarə edilməsi.....60
7.16.1 Ümumi baxış.....60
7.16.2 Hansı informasiyanın idarə edilməli olduğunu müəyyən etmək...60
7.16.3 İnformasiya və sənədlərin saxlanması və çıxarılması.....60
7.17 Satınalma.....61
7.17.1 Ümumi baxış.....61

©AZSTAND –Bütün hüquqlar qorunur

7.17.2 Satınalmanın planlaşdırılması.....61
7.17.3 Təchizatçıların qiymətləndirilməsi və seçilməsi.....61
7.17.14 Müqavilələrin icrasına nəzarət 62
7.17.5 Müqavilələrin bağlanması.....62
7.18 Əldə olunan təcrübə.....62
7.18.1 Ümumi baxış.....62
7.18.2 Təcrübələrin müəyyən olunması.....63
7.18.3 Əldə olunmuş təcrübənin yayılması.....63
Əlavə A (məlumat üçün) Təcrübələr əsasında layihə idarəetmə prosesləri.....**64**
Biblioqrafiya.....**71**

LAYİHƏ

©AZSTAND –Bütün hüquqlar qorunur

Ön söz

ISO (Beynəlxalq Standartlaşdırma Təşkilatı) milli standartlaşdırma orqanlarının (ISO təşkilatına üzv komitələrin) dünya üzrə federasiyasıdır. Beynəlxalq standartların hazırlanması adətən ISO texniki komitələri tərəfindən həyata keçirilir. Texniki komitənin yaradıldığı hər hansı mövzuya maraq göstərən hər bir üzv komitənin bu texniki komitədə iştirak hüququ vardır. Həmçinin, ISO ilə əməkdaşlıq edən beynəlxalq təşkilatlar, hökumət və ya qeyri-hökumət təşkilatları standartların hazırlanması prosesində iştirak edə bilər. ISO elektrotexniki standartlaşdırma ilə əlaqədar bütün məsələlərdə Beynəlxalq Elektrotexniki Komissiya (IEC) ilə yaxından əməkdaşlıq edir.

Bu sənədin və gələcəkdə onu dəstəkləmək üçün nəzərdə tutulan sənədlərin işlənib hazırlanmasında istifadə olunan prosedurlar ISO/IEC Direktivləri, Hissə 1-də təsvir olunur. Xüsusilə ISO-nun müxtəlif növ sənədləri üçün lazım olan müxtəlif təsdiqləmə meyarları qeyd olunmalıdır. Bu sənəd ISO/IEC Direktivlərinin 2-ci hissəsində verilmiş redaksiya qaydalarına (bax www.iso.org/directives) əsasən hazırlanmışdır.

Bu sənədin bəzi elementlərinə patent hüquqlarının tətbiq olunması ehtimalı nəzərə alınır. ISO belə patent hüquqlarının hər hansı biriin və ya hamısının müəyyən olunmasına görə cavabdehlik daşımır. Sənədin hazırlanması zamanı müəyyən olunmuş patent hüquqlarına dair məlumatlar Giriş bölməsində və/və ya qəbul edilmiş ISO patent bəyannamələrinin siyahısında (bax: www.iso.org/patents) təmin olunmuşdur.

Bu sənəddə istifadə olunan ticari ad istifadəçilərin rahatlığı üçün verilən informasiyadır və təsdiqləyici rol oynamır.

Standartların könüllülük prinsipini, uyğunluğun qiymətləndirilməsi ilə əlaqədar İSO standartlarına xas termin və ifadələrin mənasını, eləcə də, İSO təşkilatının Dünya Ticarət Təşkilatının Ticarətə Texniki Baryerlərə dair prinsiplərinə əməl etməsinə dair məlumatları izah etmək üçün, bax w w w.iso.org/ iso/foreword.html.

Bu sənəd ISO/TC 258 Layihə, Proqram və Portfel İdarəetməsi Texniki Komitəsi tərəfindən hazırlanmışdır.

ISO 21500[1] sənədi ilə birlikdə ISO 221502 sənədinin ilk nəşri: - 1)texniki cəhətdən yoxlandıqdan sonra ISO 21500:2012 sənədini ləğv edir və onu əvəzləyir. ISO 21500:2012 sənədi ilə müqayisədə əsas dəyişikliklər aşağıdakılardır:

a) layihə menecmenti anlayışı genişləndirilmişdir və sponsor təşkilatların layihə ilə əlaqədar nəzarət və rəhbərlik fəaliyyətlərini də əhatə edir;

[1] Hazırlanmaqdadır. Nəşr zamanı hazırlıq mərhələsi: ISO/DIS 21500:2020

b) layihələrin məhsuldarlığı necə artıra biləcəyi və mənfəətlərin reallaşdırılmasını necə təmin edə biləcəyinə dair məlumatlar əlavə olunmuşdur;

c) layihələrin təşkilati məzmununun diqqətə alınması əlavə olunmuşdur;

d) layihədə əlavə vəzifə və öhdəliklərin təsviri əlavə olunmuşdur;

e) cari layihə idarəetmə təcrübələrini əks etdirmək üçün uğur təmin edən layihə mühitinin yaradılması, layihənin gedişat dövrləri, qərar qəbul etmə nöqtələri kimi yeni mövzular və eləcə də, mənfəətin idarə olunması və dəyişikliklərə nəzarət kimi əlavə layihə təcrübələri əlavə olunmuşdur;

f) Layihədən öncə və sonra keçirilmiş tədbirlər əlavə olunmuşdur;

g) Format proses əsaslı formatdan praktiki və təsviri formata dəyişdirilmişdir (ətraflı məlumat üçün bax Qoşma A).

Hazırkı sənədlə bağlı istənilən rəy və suallar istifadəçinin milli standartlaşdırma komitəsinə ünvanlandırılmalıdır. Bu komitələrin tam siyahısı ilə www.iso.org/members.html keçidindən tanış ola bilərsiniz.

LAYİHƏ

©AZSTAND –Bütün hüquqlar qorunur

Giriş

Sənəd layihənin uğurla icrası üçün mühüm olan və layihənin idarə olunmasına müsbət təsir göstərən layihə menecmentinə dair anlayışlar və təcrübələrə dair təlimatları təmin edir.

Bu sənədin məqsədli oxucularına aşağıdakılar daxildir, lakin bunlarla məhdudlanmır.

a) layihə idarəetmənin daha yaxşı anlaşılmasını təmin etmək və layihə rəhbərləri və layihə üzərində işləyən şəxslərə müvafiq dəstək vermək və rəhbərlik etmələrinə yardım etmək üçün icraçı və ali rəhbərlik,

b) layihə sponsorları, layihə şuraları, auditorlar və layihə menecerləri kimi idarəetmə, rəhbərlik, keyfiyyətə təminat, audit proseslərinə cəlb olunmuş və layihələrin idarə olunmasında iştirak edən şəxslər

c) layihələrində tətbiq olunan təcrübələri anlamaq, icra etmək, müqayisə etmək, qiymətləndirmək və digərlərinə çatdırmaq üçün ümumi sistemə malik olmaq məqsədilə layihə rəhbərləri və layihə qrupunun üzvləri;

d) milli və ya təşkilati layihə idarəetmə standartları, prosesləri və üsullarının yaradıcıları Bundan əlavə, bu sənəd aşağıdakıları dəstəkləyən şəxslər üçün faydalı ola bilər:

— portfellər və proqramların idarə olunması, istiqamətləndirilməsi və menecmenti;

— Layihə qrupları, proqram və layihə ofisləri və ya oxşar təşkilati strukturlar;

— Layihə, proqram və portfelin idarə olunması üzrə elmi-tədqiqat qrupu

— maliyyə, mühasibat uçotu, insan resurslarının idarə olunması, satınalma və hüquq kimi layihə idarəetmə ilə əlaqədar funksional bölmələr

LAYİHƏ

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASININ DÖVLƏT STANDARTI

Layihə, proqram və portfel idarəetməsi – layihənin idarə edilməsinə dair təlimatlar

AZS ISO 21502:2021

Project, programme and portfolio management - Guidance on project management

Tətbiq edilmə tarixi "__" _____ 202__-ci il.

1 Tətbiq sahəsi

Bu sənəddə layihənin idarə olunması üçün təlimatlar təmin olunur. Sənəd dövlət, özəl və xeyriyyə təşkilatları daxil olmaqla, istənilən təşkilata, o cümlədən, məqsədi, icra yanaşması, istifadə olunan realizasiya modeli, mürəkkəbliyi, həcmi, xərcləri və ya müddətindən asılı olmayaraq istənilən növ layihəyə şamil olunur

QEYD: icra yanaşması layihə nəticələrinin növünə uyğunlaşdırılmış istənilən üsul və ya proses olar bilər, məs, proqnozlaşdırıcı, artan, təkrarlanan, uyğunlaşan və ya hibrid, o cümlədən çevik yanaşmalar.

Bu sənəddə layihələrin idarə olunması kontekstində yaxşı işlədiyi və yaxşı nəticələr verdiyi hesab edilən ən yaxşı təcrübələr təsvir olunur. Hazırkı sənəd proqramlar və portfellərə dair təlimatları əks etdirmir. Ümumi idarəetməyə dair mövzular yalnız layihə idarəetmə kontekstində nəzərdən keçirilir.

2 Normativ istinadlar

Bu sənəddə normativ istinadlar yoxdur.

3 Termin və tərifləri

Bu sənəddə aşağıdakı termin və anlayışlar istifadə edilmişdir.

İSO və IEC təşkilatları standartlaşdırma üçün terminologiya bazasını aşağıdakı ünvanlarda saxlayırlar:

- ISO sənədlərinə onlayn baxış platforması: https:// w w w.iso.org/obp keçidindən əldə edə bilərsiniz.

©AZSTAND –Bütün hüquqlar qorunur

- IEC Elektropediya: http:// w w w.electropedia.org/ keçidindən əldə edə bilərsiniz.

3.1

ilkin vəziyyət

müqayisə üçün etalon bazadır ki, onun əsasında işin icrasına nəzarət və müşahidə olunur ISO/TR 21506:2018, 3.87]

3.2

mənfəət

yaradılmış üstünlük, dəyər və ya digər müsbət təsirdir[MƏNBƏ: ISO/TR 21506:2018, 3.6]

3.3

iqtisadi model

layihə (3.20),

proqram(3.18) və ya *portfel* (3.15) üzrə öhdəliklərə dair qərarların qəbul edilməsini dəstəkləmək üçün sənədləşdirilmiş əsaslandırma

[MƏNBƏ: ISO/TR 21506:2018, 3.8]

3.4

Dəyişikliklərin edilməsi haqqında tələbnamə

layihəyə təklif olunan dəyişikliyi müəyyən edən sənəd (3.20) [MƏNBƏ: ISO/TR 21506:2018, 3.10]

3.15

portfel

strateji hədəflərə cavab vermək üçün idarəetməni asanlaşdırmaq məqsədilə birlikdə qruplaşdırılmış portfel komponentlərinin (3.16) toplusu

[MƏNBƏ: ISO/TR 21506:2018, 3.42]

3.16

portfel komponenti

layihə (3.20), proqram (3.18), portfel (3.18) və ya digər əlaqədar iş [MƏNBƏ: ISO/TR 21506:2018, 3.43]

©AZSTAND –Bütün hüquqlar qorunur

3.17

qabaqlayıcı tədbir

potensial uyğunsuzluğun və ya digər potensial arzuolunmaz vəziyyətin səbəbini aradan qaldırmaq üçün tədbir

Tərifə dair qeyd 1: Profilaktik tədbir hadisənin baş verməsinin qarşısını alır, bərpaedici tədbir (3.7) isə təkrar baş verməsinin qarşısını almaq məqsədi daşıyır.

[MƏNBƏ: ISO 9000:2015, 3.12.1, dəyişdirilmişdir — Tərifə dair qeyd 1 silinmişdir.]

3.18

proqram

faydaları (3.2) görə bilmək üçün əlaqələndirilmiş üsulla idarə olunan proqram komponentləri (3.19) qrupu [MƏNBƏ: ISO/TR 21506:2018, 3.50]

3.19

proqram komponenti

layihə (3.20), proqram (3.18) və ya digər əlaqədar iş [MƏNBƏ: ISO/TR 21506:2018, 3.52]

3.20

layihə

bir və ya daha artıq məqsədə nail olmaq məqsədi daşıyan müvəqqəti təşkilat

[MƏNBƏ: ISO/TR 21506:2018, 3.59, dəyişdirilmişdir - "razılaşdırılmış yekun nəticəni hasil etmək üçün yaradılmış" ifadəsi "müəyyən olunmuş bir və ya daha artıq məqsədə nail olmaq üçün" ifadəsi ilə əvəzlənmişdir.

3.21

layihənin keyfiyyətinə təminat

sponsor təşkilatı və layihə sponsorunu (3.26) layihənin (3.20) məqsədlərinə çatacağına inandırmaq üçün planlaşdırılmış və sistematik tədbirlər

3.22

layihə idarəetmə

prinsip, siyasət və prosedurlardır ki, onların əsasında razılaşdırılmış məqsədlərə çatmaq üçün layihənin icrasına (3.20) icazə verilir və layihə (3.20) idarə olunur

[MƏNBƏ: ISO/TR 21506:2018, 3.60]

LAYİHƏ

3.23

layihənin gedişatı

layihənin (3.20) başlanğıcından sonunadək müəyyən olunmuş fazalar toplusudur.

3.24

layihəyə rəhbərlik

razılaşdırılmış məqsədlərin istiqamətləndirilməsi və icrasına nəzarət olunması (3.6) üçün əlaqələndirilmiş işlər

[MƏNBƏ: ISO/TR 21506:2018, 3.61, dəyişdirilmişdir — "Təslim olunan nəticə" ifadəsi "hədəflər" ifadəsi ilə əvəzlənmişdir".]

3.25

layihənin işlər həcmi

razılaşdıırlmış məqsədləri həyata keçirmək üçün icazə verilən iş

[MƏNBƏ: ISO/TR 21506:2018, 3.65, dəyişdirilmişdir — "təslim edilən nəticə" ifadəsi "hədəflər" ifadəsi ilə əvəzlənmişdir".]

3.26

sponsor

layihəni uğurla tamamlamaq üçün resursları əldə etməyə və icraçı qərarlar verməyə məsul şəxs [MƏNBƏ: ISO/TR 21506:2018, 3.78]

3.27

maraqlı tərəf

layihənin (3.20), proqramın (3.18) və ya portfelin (3.15) istənilən meyarında maraqları olan və ya onlara təsir edən və ya bu meyarların təsirinə məruz qalan və onların təsirinə məruz qaldığını hesab edən şəxs, qrup və ya təşkilatdır

[MƏNBƏ: ISO/TR 21506:2018, 3.79]

3.28

təhlükə

mənfi təsiri ola biləcək riskin baş verməsi [MƏNBƏ: ISO/TR 21506:2018, 3.83]

LAYİHƏ

 ©AZSTAND –Bütün hüquqlar qorunur

3.29

İşlərin bölgüsü strukturu

layihə (3.20) və ya proqramın (3.18) müəyyən olunmuş iş həcminin iş elementlərindən ibarət aşağı səviyyələrə parçalanması

[MƏNBƏ: ISO/TR 21506:2018, 3.87]

3.30

iş paketi

müəyyən olunmuş işlər həcmi, təslim olunan nəticəsi (3.9), vaxt müddəti və xərcləri olan işlər toplusu

4 Layihəyə rəhbərlik anlayışları

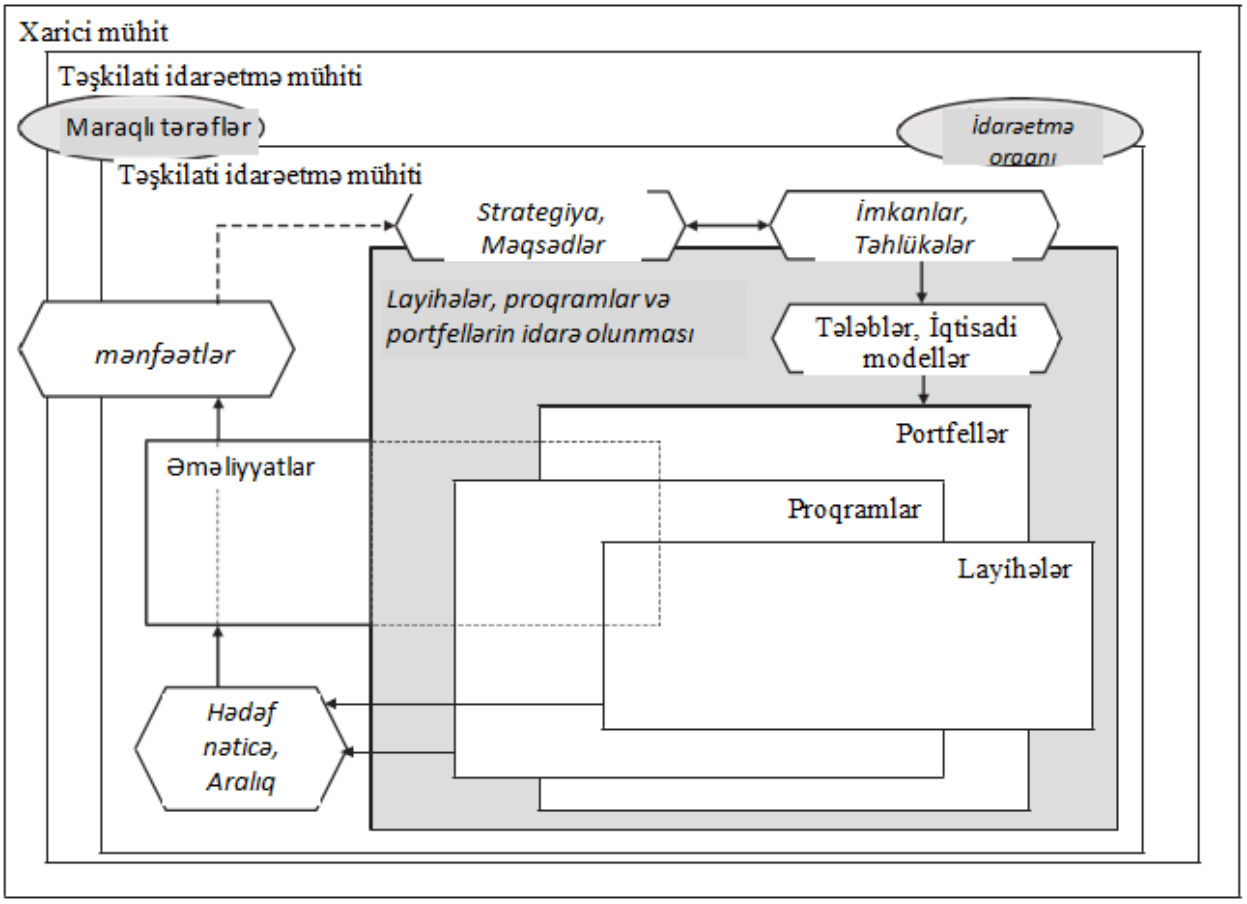
4.1 Ümumi baxış

4.1.1 Ümumi məlumat

4 saylı bənddə 6 və 7 saylı bəndlərdə təsvir olunmuş təcrübələri yerinə yetirərkən istifadə olunan layihənin idarə olunması ilə əlaqədar anlayışlar təsvir olunur. Şəkil 1-də layihə idarəetmənin layihənin mövcud ola biləcəyi məzmun və mühit təsvir olunur. Layihə müstəqil və ya proqram və ya portfelin (4.2.5) tərkib hissəsi ola və təşkilatın daxilində və təşkilatlar arasında sərhədləri aşa bilər. Gələcək tədbirlər barədə məlumatlanmağa imkan verəcək imkanlar, təhlükələr, zəif və güclü cəhətləri müəyyən etmək, sənədləşdirmək və qiymətləndirmək üçün təşkilatın strategiyası istifadə edilməlidir. Seçilmiş imkan və təhlükələr daha sonra yoxlanmalı və iqtisadi əsaslandırma modeli çərçivəsində əsaslandırılmalıdır. İqtisadi əsaslandırma modeli bir və ya daha artıq layihənin başlanması ilə nəticələnə bilər. Layihə üzrə əldə olunan nəticələr layihənin əsas hədəf nəticəsinə nail olmağa imkan verməli, bu nəticələr əsasında sponsor təşkilatlar, eləcə də, daxili və xarici maraqlı tərəflər üçün müstəsna mənfəətlər əldə edilməlidir.

LAYİHƏ

©AZSTAND –Bütün hüquqlar qorunur



QEYD əməliyyatlar qutusunun punktirli xətləri əməliyyatların layihələr, proqramlar və portfellər arasında uzadıla biləcəyini göstərir (punktirli xətlərə "digər əlaqədar işlər" kimi istinad olunmalıdır).

Şəkil 1 - Proqram və portfellərə rəhbərlik və onların idarə edilməsi kontekstində layihə idarəetməyə nümunə

4.1.2 Layihələr

Təşkilatlar spesifik məqsədlərə nail olmaq üçün iş icra edirlər. Ümumilikdə, bu iş əməliyyatlar və ya layihələr olaraq kateqoriyalara bölünə bilər. Əməliyyatlar və layihələr onunla fərqlənir ki:

a) layihələr müvəqqətidir və sponsor təşkilatlar, maraqlı tərəflər və ya sifarişçilərə dəyər və ya imkanları saxlamaq və ya əlavə etməyə yönəlmişdir;

b) əməliyyatlar davamlı olaraq icra olunur və təşkilatı, məsələn, təkrarlana bilən məhsul və xidmətlərin təmin olunması ilə dəstəkləmək məqsədi daşıya bilər.

Layihənin hədəfi layihənin məzmunundan (bax 4.2) və idarəetmə (bax 4.3) ilə təmin olunan istiqamətləndirmədən asılı olaraq bir sıra yekun nəticələrin, aralıq nəticələr, hədəf nəticə və mənfəətlərin kombinasiyası vasitəsilə həyata keçirilə bilər. Layihənin məqsədi maraqlı tərəflər, o cümlədən sponsor təşkilat, digər daxili və xarici təşkilatların maraqlı tərəfləri,

©AZSTAND –Bütün hüquqlar qorunur

sifarişçilər və onların maraqlı tərəfləri üçün nəticələrə və mənfəətin dəyərləndirilməsinə töhfə verməlidir. Bir çox layihələr eyni xüsusiyyətlərə malik olsalar da, hər layihə özü özlüyündə unikaldır. Layihələr arasında fərqlər aşağıdakılar daxil olmaqla, lakin bunlarla məhdudlaşmadan verilmiş əmsallar üzrə ola bilər:

— məqsədlər;
— kontekst;
— arzu olunan nəticələr;
— təmin olunan nəticələr;
— təsirə məruz qalan maraqlı tərəflər;
— istifadə olunan resurslar;
— mürəkkəblik;
— məhdudiyyətlər(bax4.2.4);
— istifadə olunan proses və üsullar

4.1.3 Layihənin idarə edilməsi

Layihə məqsədlərinə nail olmaq üçün Layihə İdarəetmə layihəyə rəhbərlik etmək, layihəyə başlamaq, nəzarət etmək və onu bağlamaq, layihəyə təhkim olunmuş resursları idarə etmək və layihəyə cəlb olunmuş şəxslərə stimul vermək üçün bu sənədə daxil edilmiş təcrübələri birləşdirir. Layihə İdarəetmə proseslər və üsullar toplusu vasitəsilə icra olunmalı və sistem olaraq layihələndirilməli və bu sənəddə təsvir olunmuş spesifik layihə üçün zəruri üsulları əhatə etməlidir.

4.2 Kontekst

4.2.1 Layihə kontekstinin təsiri

4.2.1.1 Ümumi məlumat

Layihənin konteksti layihənin icrasına və müvəffəqiyyət ehtimalına təsir göstərə bilər. Layihə heyəti həm təşkilat daxilindəki həm də ondan xaricdəki amilləri nəzərə almalıdır.

4.2.1.2 Təşkilat daxilindəki amillər

Strategiya, texnologiya, ümumi və layihə idarəetmənin gedişatı, resursların əlçatanlığı, təşkilati mədəniyyət və struktur kimi təşkilat daxilindəki amillər layihənin uğur qazanmasına təsir edə bilər. Layihənin idarə edilməsi yanaşmasını hazırlayarkən, iqtisadi model tərtib olunarkən, texniki iqtisadi əsaslandırma yerinə yetirilərkən və əməliyyatlara keçid və sifarişçilərlə əlaqə layihələndirilərkən layihə və onun konteksti arasında mövcud əlaqə mümkün olan hallarda nəzərə alınmalıdır.

4.2.1.3 Təşkilat xaricindəki amillər

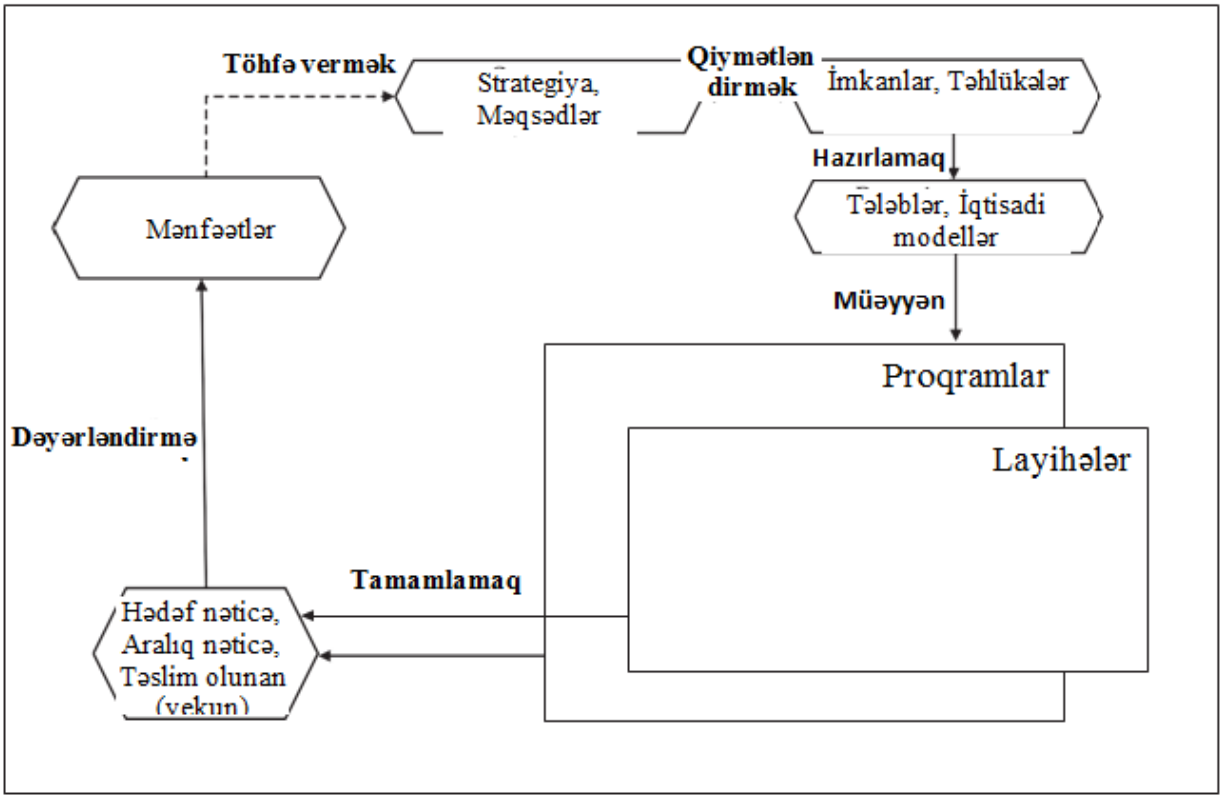
Təşkilat xaricindəki amillərə sosial iqtisadi, coğrafi, siyasi, tənzimləyici, texnoloji və

©AZSTAND –Bütün hüquqlar qorunur

ekoloji amillər daxil ola bilər, lakin bunlarla məhdudlaşmamalıdır. Bu amillər layihəyə təsir göstərən tələbləri və ya məhdudiyyətləri tətbiq etməklə və ya riskləri təqdim etməklə layihəyə nüfuz edə bilər. Bu amillər tez-tez layihə sponsorunun və ya layihə rəhbərinin layihəni idarə etmək və ya ona təsir göstərmək səlahiyyət və imkanlarının çərçivəsindən kənara çıxsa da, onlar layihəyə rəhbərlik edilməsi, layihənin əsaslandırılması (bax 4.3.2), başlanması, planlaşdırılması, monitorinqi və bağlanması zamanı nəzərə alınmalı və planlaşdırılmalıdır.

4.2.2 Təşkilati strategiya və layihələr

Təşkilatlar öz məram, missiya, dəyər, siyasət və təşkilat daxili və xarici amillər əsasında ümumi strategiyalarını formalaşdırır. Layihələr strateji hədəflərə çatmaq üçün vasitə rolunu oynaya bilər. Layihənin müsbət təsirləri və nəticələri təşkilati imkan və təhlükələri müəyyən edərkən nəzərə alınmalıdır. İcra olunan layihələrdə dəyərin yaradılması 2 saylı Şəkildə təsvir olunur. Müsbət dəyər layihənin təmin etdiyi mənfəətlər resursların investisiyasından artıq olduqda yaranır. Yaradılan dəyər maddi və ya qeyri-maddi ola bilər.



Şəkil 2 - layihələr və proqramlar vasitəsilə dəyər yaradılmasına nümunə

4.2.3 Sifarişçi və təchizatçı perspektivi

Layihələr iki perspektivdən icra oluna bilər:

a) Sifarişçi və sponsorun təşkilatı: təşkilatın tələbləri vardır və o, bu tələblər üzrə

©AZSTAND –Bütün hüquqlar qorunur

işi görməyi öz öhdəsinə götürür ya da işin bir hissəsini və ya hamısını müqavilə əsasında təchizatçı təşkilata ötürür;

b) təchizatçı və ya podratçı təşkilat: təşkilat əsas olaraq və ya öz biznesinin tərkib hissəsi olaraq digər təşkilatlara xidmət və məhsul təmin edir.

MİSAL 1 layihə qismində gəlir əldə etmək üçün təchizatçı və ya podratçı tərəfindən təmin olunan xidmət və ya məhsullara nümunələrə yolların, hava limanlarının, dəmir yolları və informasiya texnologiyaları sistemlərinin tikintisi

Əksər hallarda təchizatçının layihə üzrə işlər həcmi sifarişçinin işlər həcminin bir hissəsidir. Müqavilənin hər bir tərəfi layihədə təşkilati maraqlarının qayğısına qalmalı və layihəni icra etmək üçün öz əsaslandırması olmalıdır. Sifarişçi-təchizatçı əlaqələri çaşdırıcı ola bilər, belə ki, bəzi layihələrdə bu münasibət həm təşkilatdaxili, hə də təşkilatlararası olur. Belə hallarda, təchizatçının vəzifəsi xarici podratçı və ya sifarişçinin eyni təşkilat daxilində digər şöbə və ya bölmədən olan təchizatçısı tərəfindən yerinə yetirilir.

MİSAL 2 təşkilatın informasiya texnologiyaları şöbəsi müqavilə əsasında əldə edilən resurslar və ya istehsalat şöbəsindən partnyorlarının köməyindən istifadə etməklə proqram təminatını yeniləyə bilər. Bu hallarda təchizatçı-sifarişçi vəzifələri çoxölçülü ola bilər.

Müqavilə tərəfləri müəyyən etməlidir:

— layihə idarəetmənin (bax 4.3) müqavilə üzrə sərhədlərin hər iki tərəfində və ya çarpaz şəkildə necə işləməli olduğunu

— təşkilatın layihə idarəetmə qrupunun (bax 4.5.1) təşkilati sxemini;

— layihəyə cəlb olunacaq uyğun insanları;

— layihənin icrası üçün zəruri olduqca, layihənin gedişat müddəti ilə əlaqədar qəbul edilmiş iş üsullarını

4.2.4 Layihənin məhdudiyyətləri

layihənin faydalı nəticələri və hədəf nəticələri aşağıdakılar daxil olmaqla, lakin bunlarla məhdudlaşmamaqla müəyyən olunmuş məhdudiyyətlər çərçivəsində əldə olunmalıdır:

a) layihəni tamamlamaq üçün müddət və ya hədəf tarix;

b) təşkilati maliyyələşmənin mövcudluğu;

c) təsdiqlənmiş və ayrılmış büdcə;

d) layihənin tələblərinə müvafiq olaraq layihə üzrə işlərin yerinə yetirilməsi üçün tələb olunan müqaviq bacarıqları, imkanları, avadanlıq, material, infrastruktur, alət yə digər ehtiyatlara malik insanlar kimi resursların mövcud olması;

©AZSTAND –Bütün hüquqlar qorunur

e) personalın sağlamlığı və təhlükəsizliyi ilə əlaqədar amillər; f)təhlükəsizlik;

g) məqbul risk səviyyəsi;

h) layihə və onun nəticələrinin sosial həyata, ətraf mühitə və ekologiyaya potensial təsirləri

i) qanunlar, qaydalar və digər dövlət tələbləri;

j) minimum keyfiyyət standartları

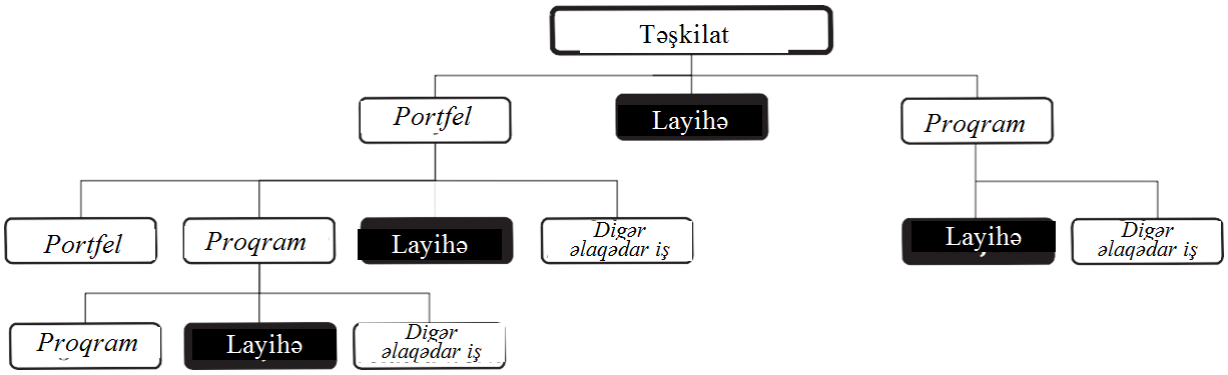
Məhdudiyyətlər adətən qarşılıqlı əlaqəlidir, belə ki bir məhdudiyyətdə dəyişiklik bir və daha artıq digər məhdudiyyətə təsir göstərir. Bu səbəbdən bu məhdudiyyətlərin təsiri başa düşülməli, tarazlaşdırılmalı və müntəzəm olaraq yoxlanmalıdır.

Layihənin əsas maraqlı tərəfləri, xüsusilə layihənin məhdudiyyətləri və onların nisbi üstünlükləri ilə bağlı qərarlar qəbul edən şəxslər arasında uğur əldə etmək məqsədilə qərarların qəbul olunması və növbəti addımlar üçün razılıq əldə olunmalıdır.

4.2.5 Müstəqil layihələr, hər hansı proqramın və ya portfelin tərkib hissəsi olan layihələr

Layihələr hər hansı proqramın və ya portfelin tərkib hissəsi olaraq təşkil edilə və ya müstəqil (bax ISO 21503 və ISO 21504) ola bilər. Layihələrin digər komponentlərlə necə əlaqələndiyinə dair nümunələrlə Şəkil 3-də tanış ola bilərsiniz.

Layihənin idarə edilməsinin əsas prinsipləri bütün vəziyyətlərdə eynidir, lakin səciyyəvi fərq xüsusilə hesabat səviyyəsi və qərar qəbul etmədə layihə idarə etmənin necə işləməsindədir. Layihə proqram və ya portfelin bir hissəsidirsə, onun məqsədləri və idarə olunması həmin proqram və ya portfelin idarəetməsinə uyğunlaşdırılmalıdır (bax 4.3).



Şəkil 3 - portfel, proqram və layihələr arasında əlaqəyə nümunə

4.3 Layihə idarəetmə

4.3.1 İdarəetmə prinsipləri

Layihə idarəetməyə razılaşdırılmış iqtisadi model əsasında təşkilatın layihəyə

©AZSTAND –Bütün hüquqlar qorunur

rəhbərlik etdiyi, icazə verdiyi və nəzarət etdiyi prinsip, siyasət və əsasları əhatə etməlidir. İdarəetmə aşağıdakı mövzulara ümumi baxış təmin etməlidir:

a) hazırkı sənəddə müəyyən olunmuş iş və üsulları həyata keçirmək üçün istifadə olunacaq siyasətlər, proses və üsullar;

b) layihənin icra müddəti daxil olmaqla, idarəetmə mexanizmi (bax 4.4);

c) vəzifə və öhdəliklər, o cümlədən, qərar qəbul etmə üçün səlahiyyət məhdudiyyətləri (bax 4.5)

Layihə idarəetmənin dəstəklənməsinə cavabdehlik adətən sponsor təşkilatın rəhbər orqanı tərəfindən layihə sponsorunun üzərinə qoyulur (bax 4.5.4 və ya layihə şurası)

Layihə idarəetmə sponsor təşkilatın ümumi idarəetmə mexanizminin ayrılmaz tərkib hissəsi olmalıdır.

4.3.2 Iqtisadi əsaslandırma modeli

İqtisadi əsaslandırma modeli layihə idarəetmə üçün özül rolunu oynayır. İqtisadi əsaslandırma modeli layihənin icrası və davam etdirilməsini əsaslandırmaq üçün istifadə olunmalı və minimum olaraq aşağıdakıları əhatə etməli və ya onlara istinad etməlidir:

a) əldə olunacaq hədəflər;
b) Həyata keçiriləcək strateji razılaşdırmalar və potensial mənfəətlər;
c) yaradılan dəyəri qiymətləndirmək üçün müəyyən olunmuş göstəricilər;
d) təşkilatın qəbul olunmuş risk səviyyəsi;
e) büdcə, qrafik və keyfiyyət tələbləri;
f) Potensial biznes və digər təşkilati əməliyyatların gedişatında axsamalar;
g) maraqlı tərəflərin cəlb olunması və münasibətlərin idarə olunması;
h) insan və material resurslarından istifadə;
i) tələb olunan bacarıqlar, bilik və imkanlar;
j) hədəflənən iş həcmi;
k) ssenarilərin təqdimatı;
l) təklif olunan idarəetmə yanaşması;
m) dəyişikliklər vasitəsilə biznes və təşkilati fəaliyyətləri dəstəkləmək bacarığı.

4.4 Layihənin icra müddəti

Layihənin icra müddətini müəyyən edərkən aşağıdakılar nəzərə alınmalıdır:

a) təşkilati və layihə idarəetməsi;
b) risklər;

LAYİHƏ

c) nəzarət amilləri;

d) layihənin təbiəti və xarakteristikası;

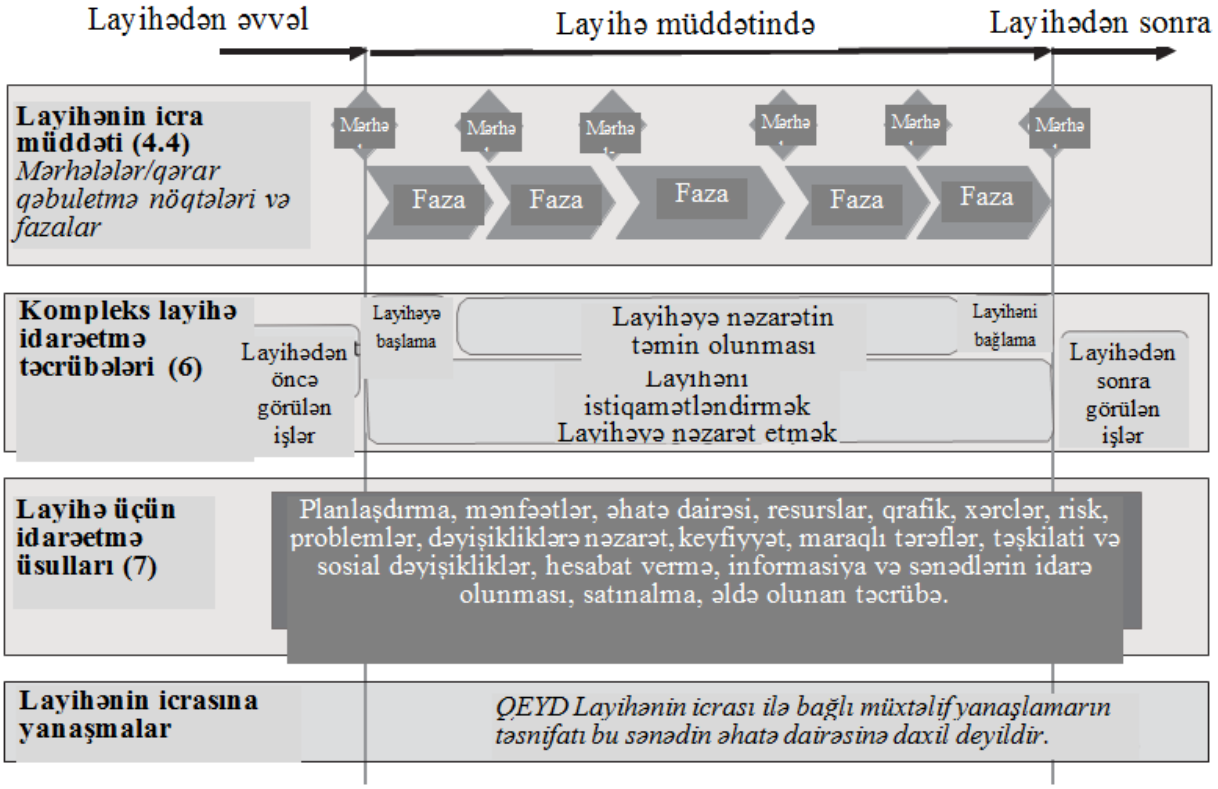
e) digər təşkilati və ətraf mühit amilləri.

Layihə fazalarının sayı və adları icra olunan layihənin növündən, arzu edilən idarəetməsi və gözlənən risklərdən asılıdır. Layihə fazaları layihənin icrasına yanaşmanı proqnozlaşdırıcı, artan, təkrarlanan, uyğunlaşan və ya hibrid yanaşmalar kimi əks etdirə bilər. İdarəetmə üsulları tez-tez fazaları ifadə etmək üçün müxtəlif sözlərdən istifadə edir, məsələn, "mərhələ", "iterasiya" və "buraxılış".

Bu fazaların müəyyən olunmuş başlanğıcı və sonu olmalıdır. Layihənin icra müddətinin hər fazasının qərarlar, əsas təslim olunan nəticələr, aralıq və hədəf nəticələrlə şərtlənən spesifik tamamlanma mərhələləri olmalıdır. Hər fazadan öncə qərar qəbuletmə nöqtəsi olmalıdır. Bu qərar qəbul etmə nöqtələri, adətən "qərarvermə mərhələləri" adlanır, layihə idarəetmədə mühüm rol oynayır. Fazanın başlanmasına icazə vermək üçün qarşılanacaq meyarlar müəyyən olunmalıdır, lakin təşkilati mühitdən, icra müddətindən və müəyyən olunmuş layihə idarəetmə mexanizmindən asılı olaraq dəyişə bilər. Bəzi hallarda fazalar üst-üstə düşə bilir.

Qərarvermə mərhələləri və fazalar Şəkil 4-də göstərildiyi kimi müəyyən olunmalıdır və təşkilati və xarici mühitlərdən, maliyyələşmə, tələb olunan mənfəətlər, risk və məhdudiyyətlərdən asılı olaraq dəyişə bilər. Bundan əlavə Şəkil 4-də layihənin icra müddəti, kompleks layihə idarəetmə təcrübələri (bax Maddə 6) və layihə üçün idarəetmə üsulları arasında əlaqə (bax Maddə 7) əks olunmuşdur.

©AZSTAND –Bütün hüquqlar qorunur



QEYD 1 Bəzi hallarda fazalar üst-üstə düşə bilir.

QEYD 2 Bəzən fazalar "mərhələlər" adlandırılır.

Şəkil 4 - Layihənin icra müddəti, kompleks layihə idarəetmə təcrübələri və layihə üçün idarəetmə üsulları arasında əlaqə

4.5 Layihənin təşkilatı və vəzifələr

4.5.1 Layihənin təşkilatı

Layihənin təşkilatı layihə üzrə vəzifə, öhdəliklər və səlahiyyətləri müəyyən edən müvəqqəti strukturdur. Ayrı-ayrı şəxslər layihə təşkilatında spesifik vəzifələrə təyin olunur. Layihə təşkilatı:

a) aydın tabeçilik xəttini müəyyən etməli;

b) layihənin sponsoru və ya layihə şurası tərəfindən təsdiq olunmalı;

c) Layihəyə cəlb olunmuş bütün şəxslərə çatdırılmalıdır.

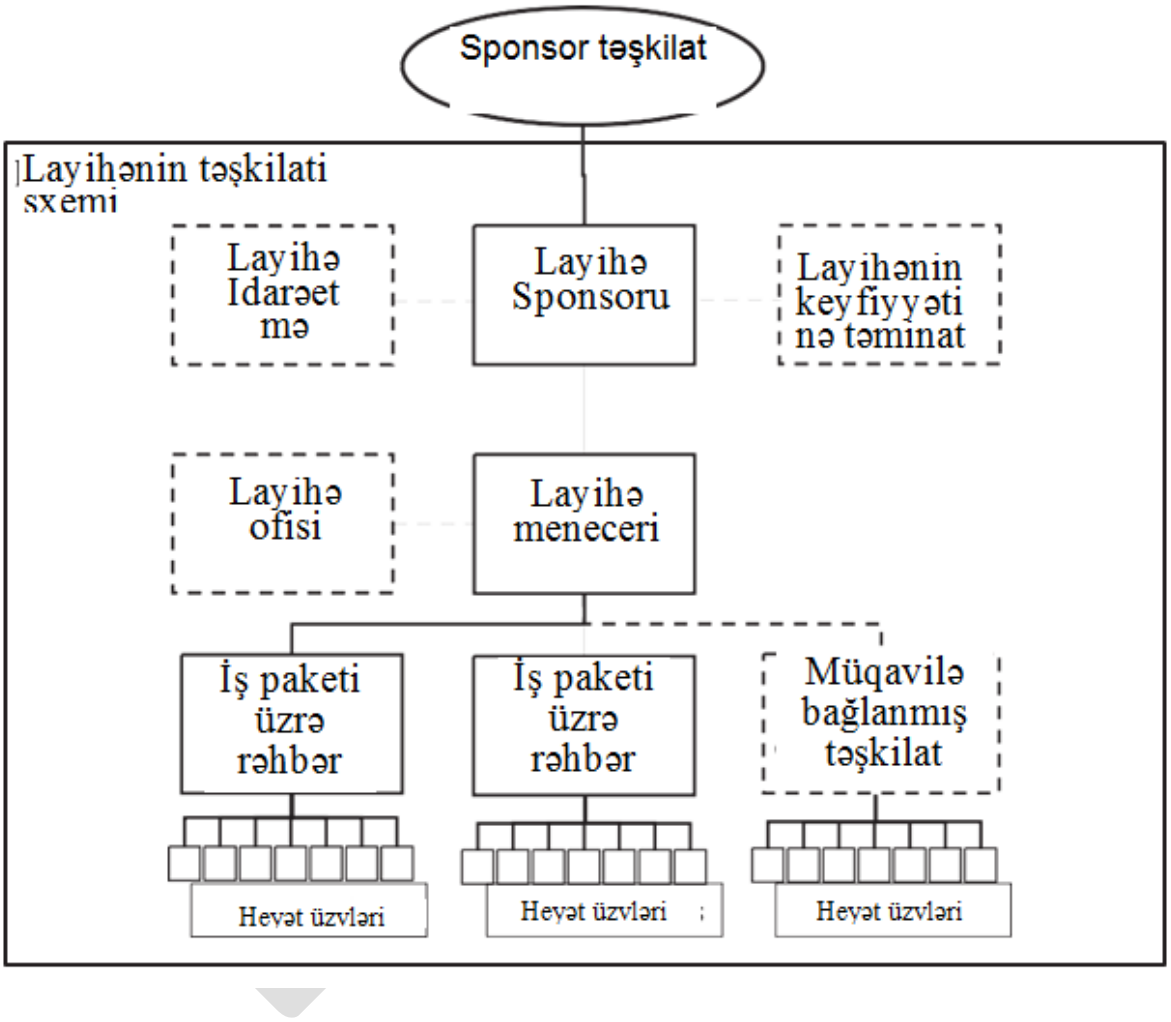
Layihə təşkilatının layihələndirilməsi layihənin məzmunundan (bax 4.2), təşkilati mühitindən (bax 4.4) və maraqlı tərəflərdən (4.5.10) asılı ola bilər.

Layihə təşkilatı hər bir şəxsin öz vəzifə və öhdəliklərini və bərabər işlədiyi şəxslərin vəzifə və öhdəliklərini anlaması üçün kifayət qədər təfsilatları ilə müəyyən

©AZSTAND –Bütün hüquqlar qorunur

olunmalıdır. Öhdəliklər qarşılıqlı şəkildə uyğun olmalı və layihə müddətində izlənməsi mümkün olmalıdır. Layihə təşkilatlarının layihələndirilməsi və icrası zamanı layihə heyətinin təşkil, motivasiya olunması və koordinasiyası kimi layihə idarəetmənin qeyri-rəsmi meyarları, eləcə də, şəxslərarası bacarıq və davranış səviyyələri nəzərə alınmalıdır.

Layihə təşkilatına nümunə struktur Şəkil 5-də verilmişdir. Layihə təşkilatı daxilində vəzifələr arasında əlaqələr müəyyən olunmalı və 7.5 saylı bənddə göstərildiyi kimi idarə olunmalıdır.



QEYD 1 Layihənin İdarəetmə Heyəti mövcud olduqda tabeçilik xətti idarəetmə sxeminə uyğunlaşmaq üçün dəyişə bilər.

QEYD 2 Layihə ofisi bütün təşkilatlarda olmaya bilər.

Şəkil 5 - Layihə təşkilatına nümunə struktur

Hər hansı şəxs birdən artıq vəzifə yerinə yetirə bilər, lakin layihə sponsoru vəzifəsini yerinə yetirən şəxs maraqların toqquşması ehtimalı olduğundan layihə

©AZSTAND –Bütün hüquqlar qorunur

meneceri, iş paketinin rəhbəri və ya layihə heyəti üzvlərinin vəzifələrini icra etməməlidir.

Layihə təşkilatına həmçinin sifarişçilər və ya sifarişçinin nümayəndələri, o cümlədən, 4.2.3 bəndində təsvir olunduğu kimi təchizatçılar və ya podratçılar da daxil ola bilər. Layihə təşkilatı layihənin bütün icra müddətində, xüsusilə, fazalar arasında tamamlanacaq spesifik işlər və tələb olunan sərişteliklərə əsasən dəyişə bilər.

Layihə təşkilatının vəzifə və öhdəlikləri 4.5.2-4.5.11-ci bəndlər arasında detallı göstərilir.

4.5.2 Sponsor təşkilat

Sponsor təşkilat daha yüksək səviyyədən olan səlahiyyətli şəxs kimi fəaliyyət göstərir və layihə idarəetmə qrupunu və ya layihə sponsorunu istiqamətləndirməli və onlara resurslar təmin etməli, örtülmüş risk və problemlərin həllini həyata keçirməli və layihə idarəetmə heyəti və ya layihə sponsorunun səlahiyyətlərini aşan qərarları qəbul etməli və ya onlara baxmalıdır. Layihə sponsoru sponsor təşkilatı təmsil edə bilər və bu səbəbdən risk və problemlərin həllini ötürmək və ya təlimat almaq üçün daha yüksək səviyyəli səlahiyyətli şəxs olmaya bilər Sponsor təşkilatın nümayəndəsi layihənin məzmunundan asılı olaraq həqiqi şəxs və ya bu vəzifəni icra edən komitə ola bilər. Misal üçün:

a) portfel daxilində layihə üçün yüksək səviyyəli səlahiyyətli şəxs portfel üzrə rəhbər və ya direktor ola bilər.

b) proqram daxilində layihə üçün yüksək səviyyəli səlahiyyətli şəxs proqram rəhbəri ola bilər.

QEYD Sponsor təşkilatı ilə əlaqədar kompleks layihə idarəetmə təcrübələri üçün bax 6.2, 6.3 və 6.9

4.5.3 Layihə İdarəetmə Heyəti

Layihə idarəetmə heyəti tələb olunarsa, layihə sponsorunu istiqamətləndirmək və ona rəhbərlik etməklə layihəyə töhfə verməlidir (bax Şəkil 5). Layihə İdarəetmə heyətinin vəzifəsi layihə sponsoruna münasibətdə səlahiyyətləri ilə əlaqədar təşkilatdan təşkilata və layihədən layihəyə fərqlənə bilər. Məsələn, layihə idarəetmə heyətinə daxil ola bilər:

a) layihə sponsorunun tabe olduğu yüksək səviyyəli səlahiyyətli şəxsi təmsil edən idarəetmə orqanı;

b) və ya layihə sponsorunun rəhbərlik etdiyi və layihə sponsoruna yüksək

©AZSTAND –Bütün hüquqlar qorunur

səviyyəli məsləhət verən idarəetmə qrupu Layihə idarəetmə qrupu:

— layihənin gedişatına nəzarət etməli və təşkilatın maraqlarının təmin edildiyindən əmin olmalıdır:

— strateji qərarlar və maneələrin kənarlaşdırılması və problemlərin həll olunmasına dəstək məqsədilə forum təmin etməlidir.

Layihə iki və daha artıq təşkilat arasında birlikdə həyata keçirilirsə, layihə idarəetmə heyətinə hər bir təşkilatdan (bax ISO 21505) nümayəndələr cəlb olunmalıdır.

QEYD Layihə idarəetmə qrupları üçün ümumi istifadə olunan terminlərə "layihəyə rəhbərlik qrupu" "layihə idarəetmə şurası", "layihə idarəetmə komitəsi" və ya "idarəetmə komitəsi" terminləri daxildir, lakin siyahı bunlarla məhdudlanmır.

4.5.4 Layihə Sponsoru

Layihə sponsoru layihənin məqsədlərinə nail olmaq, aralıq və hədəf nəticələri hasil etmək və tələb olunan mənfəətləri reallaşdırmağa görə müəyyən olunmuş yüksək səviyyəli səlahiyyətli şəxs qarşısında cavabdehlik daşıyır.

Layihə sponsoru iqtisadi modelə sahib olmalı və ya onu təmsil etməli və layihənin idarə olunmasına, o cümlədən, auditlər, yoxlamaların keçirilməsinə və keyfiyyətə təminata (bax ISO 21505) cavabdeh olmalıdır. Bundan əlavə, layihə sponsorunun öhdəliklərinə aşağıdakılar daxil olmalı, lakin bunlarla məhdudlaşmamalıdır:

a) layihənin bütün icra müddətində əsaslandırıldığını yoxlamaq;

b) Layihə menecerinin və heyətin onlara tapşırılmış işi yerinə yetirmək üçün bacarıqlı və səriştəli olduğunu təsdiq etmək;

c) layihə və ya təşkilat üçün məqbul risk səviyyəsi daxilində qarşılanacaq iqtisadi modeldə müəyyən olunmuş biznes ehtiyaclarını reallaşdırmaq məqsədilə layihə menecerini qərarlar, təlimatlar, məsləhət və məzmun barədə məlumatlandırmaq;

d) təşkilatın təşkilati və ya sosial dəyişikliklərə və onlara müvafiq olaraq öhdəliklərini yerinə yetirməyə hazır olduğunu və dəyişikliklərin baş verdiyini təsdiq etmək (bax 7/14)$

e) onlara ötürülmüş məsələlər və riskləri aradan qaldırmaq; f) əsas maraqlı tərəfləri cəlb etmək;

g) onlara verilmiş səlahiyyətlər çərçivəsində qərarlar qəbul etmək;

h) səlahiyyətləri çərçivəsindən kənarda olan risk və məsələləri daha yüksək səviyyəli səlahiyyət sahibinə ötürmək

i) layihədə mədəni və etik davranış səviyyəsini müəyyən etmək.

 ©AZSTAND –Bütün hüquqlar qorunur

Layihə sponsoru adətən layihə idarəetmə qrupunun üzvüdür və layihənin idarəetmə qrupunun maraqlarını və gündəlik və razılaşdırılmış layihə idarəetmə işlərində mövqelərini təmsil edir. Bəzi hallarda fiziki şəxslər layihə sponsorunu dəstəkləyə və müəyyən olunmuş öhdəliklər üzrə onun adından fəaliyyət göstərə bilər. Bu zaman öhdəliklərin bölgüsü layihə təşkilatında müəyyən olunmalıdır.

QEYD 1 Layihə sponsoru üçün ümumi istifadə olunan terminlərə "Layihə Rəhbəri", "layihə sifarişçisi", "məhsul sifarişçisinin nümayəndəsi" və "baş sifarişçi" (bax Şəkil 5) daxildir.

QEYD 2 Layihə sponsoru ilə əlaqədar Kompleks Layihə idarəetmə təcrübələri üçün 6.4 saylı bəndə bax.

4.5.5 Layihənin keyfiyyətinə təminat

Layihə sponsoru auditlər, yoxlamalar və keyfiyyətə təminata cavabdeh olduğu halda (bax 4.5.4) bu işlər layihə meneceri və layihə heyətinə tabe olmayan və layihə sponsoru adından fəaliyyət göstərən bir və ya daha artıq şəxsə tapşırıla bilər.

4.5.6 Layihə meneceri

Layihə meneceri layihə sponsoru və ya layihə idarəetmə qrupu qarşısında layihənin müəyyən olunmuş işlər həcmini tamamlamağa və layihə heyətinə rəhbərlik etməyə və onları idarə etməyə görə cavabdehlik daşıyır. Layihə menecerinin digər fəaliyyətlərinə aşağıdakılar daxil ola bilər, lakin siyahı bununla məhdudlanmır:

a) razılaşdırılmış rəhbərlik yanaşmasına uyğun olaraq idarəetmə yanaşması formalaşdırmaq;

b) heyəti motivasiya etmək;

c) işlərə gündəlik nəzarət və rəhbərlik etmək;

d) layihə heyəti üçün yanaşma, öhdəliklər, işlər həcmi və hədəflər müəyyən etmək;

e) layihə planı ilə müqayisədə monitorinq aparmaq, proqnozlar vermək və işin ümumi gedişatına dair hesabatlar hazırlamaq (bax 7.2 və 7.15); f) riskləri (bax 7.8) və problemləri (bax 7.9) həll etmək;

g) layihə dəyişikliklərinə nəzarət etmək və onları idarə etmək (bax 7.10);

h) müqavilələrdə müəyyən olunduğu kimi təchizatçının fəaliyyətini idarə etmək (bax 7.17);

i) maraqlı tərəflərin cəlb olunması (bax 7.12) və kommunikasiyanın (bax 7.13) plan üzrə həyata keçirilməsini təmin etmək

©AZSTAND –Bütün hüquqlar qorunur

j) layihənin yekun və aralıq nəticələrini təsdiq etmək.

Layihə menecerinə layihə idarəetmə heyəti tərəfindən dəstək verilməlidir, heyət üzvləri qrafiklərin hazırlanması, xərclərə nəzarət və keyfiyyətə təminat kimi xüsusi vəzifələri yerinə yetirir.

QEYD Layihə meneceri ilə əlaqədar Kompleks Layihə idarəetmə təcrübələri üçün 6.5, 6.6, və 6.8 saylı bəndlərə bax.

4.5.7 Layihə ofisi

Layihə ofisinin tələb olunarsa, öz vəzifə və öhdəlikləri və tabeçilik xətti müəyyən olunmalıdır. Layihə ofisləri layihə meneceri və heyətini dəstəkləmək üçün aşağıdakılar daxil olmaqla, lakin bunlarla məhdudlaşmadan bir sıra işləri yerinə yetirə bilər:

a) analiz;
b) idarəetməni müəyyənləşdirmək və həyata keçirmək;
c) layihə üsulları və proseslərini standartlaşdırmaq;
d) Layihənin idarə olunması təlimi;
e) planlaşdırma və monitorinq; f) informasiyanın idarə edilməsi;
g) inzibati dəstək təmin etmək.

Bundan əlavə, layihə ofisi müxtəlif layihələri dəstəkləyə, proqram və ya portfelin idarə olunması ofisi ilə birləşə və ya proqram və ya portfelin idarə olunması ofisinin funksiyalarını həyata keçirə bilər.

Layihə ofisləri layihə sponsoru, layihə idarəetmə qrupu və ya layihə idarəetmə qrupu daxilində digər vəzifələr kimi layihə menecerindən fərqli vəzifələri icra edə bilər. Layihə ofisi layihə idarəetməni təkmilləşdirmək üçün səriştəlik mərkəzi və ya layihə idarəetmə üzrə kvalifikasiyanın artırılması mərkəzi rolunu oynamaqla təşkilatları dəstəkləyə bilər.

QEYD Layihə ofisi "layihə idarəetmə ofisi", "layihəyə dəstək ofisi" və ya digər təşkilati təsdiq olunmuş termin olaraq adlandırıla bilər.

4.5.8 İş paketi üzrə rəhbər

İş paketinin rəhbəri iş paketində müəyyən olunduğu kimi təyin olunmuş aralıq və hədəf nəticələrin idarə olunması və icrasına görə layihə meneceri qarşısında cavabdehlik daşıyır. İş paketi üzrə rəhbər və ya heyətin rəhbəri sponsor təşkilatın və ya podratçı kimi üçüncü tərəf təşkilatın bir hissəsi ola bilər İş paketi üzrə rəhbərin

©AZSTAND –Bütün hüquqlar qorunur

öhdəliklərinə aşağıdakılar daxildir, lakin bunlarla məhdudlanmır:

a) iş paketlərinin qrafik üzrə və büdcəyə uyğun olaraq tələb olunan keyfiyyətdə tamamlanmasını təsdiq etmək;

b) mühüm idarəetmə sənədlərinə məlumatları daxil etmək və onları nəzərdən keçirmək;

c) iş paketi planı əsasında işin ümumi gedişatını planlaşdırmaq, nəzarət etmək, proqnozlaşdırmaq və bu barədə hesabat vermək;

d) risklər və problemlərin həllini idarə etmək və qərar qəbul edən şəxsin səlahiyyətlərini aşan məsələləri daha yüksək səviyyəyə ötürmək;

e) iş həcminə dəyişikliklərə nəzarət etmək və səlahiyyətləri xaricində olan həmin dəyişikliklər üçün icazə tələb etmək;

f) resursların istifadəsini idarə etmək və optimallaşdırmaq;

g) layihə heyəti və ya layihə menecerinə yekun nəticələri təhvil vermək.

QEYD 1 Layihə meneceri iş paketi üzrə rəhbərin vəzifələrini icra edə bilər.

QEYD 2 İş paketi üzrə rəhbər ilə əlaqədar Kompleks Layihə idarəetmə təcrübələri üçün 6.7 saylı bəndə bax.

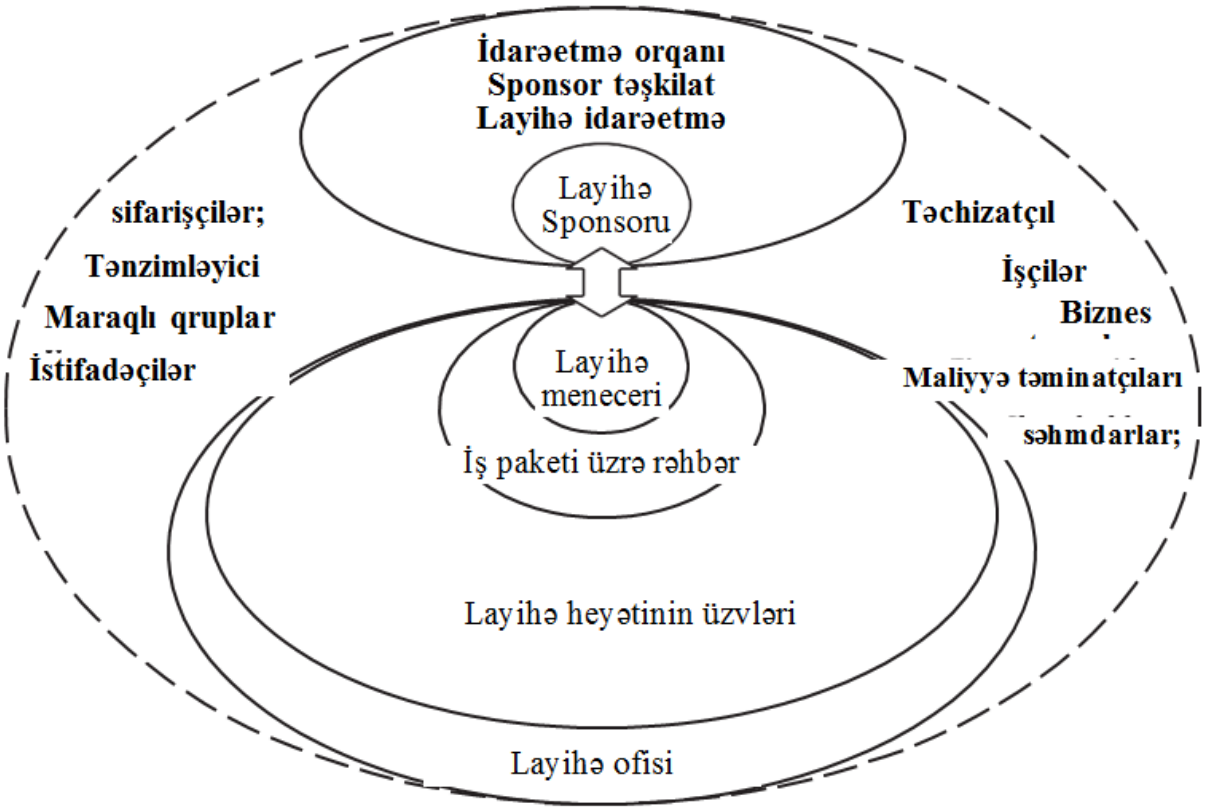
4.5.9 Layihə heyətinin üzvləri

Layihə heyətinin üzvləri layihə işlərini yerinə yetirir və onlara təhkim olunmuş işin tamamlanmasına və layihə yekunlarına görə iş paketi üzrə rəhbər və ya layihə meneceri qarşısında cavabdehlik daşıyır.

4.5.10 Layihə üzrə maraqlı tərəflər

Layihə üzrə maraqlı tərəflər layihənin istənilən meyarına maraqları olan, onlara təsir edən və ya onların təsirinə məruz qalan və ya təsirinə məruz qaldığını hesab edən şəxslər, qruplar və ya təşkilatlardır. Layihədə maraqlı tərəflər layihə və təşkilatın daxilində və ya xaricində ola bilər.

©AZSTAND –Bütün hüquqlar qorunur



Şəkil 6 - Layihə üzrə potensial maraqlı tərəflərə nümunə

4.5.11 Digər vəzifələr

Digər vəzifələr məsələn, nəticələrin emalı ilə məşğul vəzifələr üçün tələb olunan işin ehtiyaclarına uyğun müəyyən olunmalıdır. Nümunələrə tez çatdırılma, xidmət və əməliyyatların idarə olunması, təşkilati və sosial dəyişikliklər, kommunikasiyalar və müxtəlif mühəndislik sahələri ilə əlaqədar vəzifələr daxildir.

4.6 Layihə personalının səriştəlikləri

Layihə rəhbərliyinin səriştəlikləri aşağıdakı kateqoriyalara üzrə təsnif olunur, lakin bunlarla məhdudlanmır:

a) layihəni, o cümlədən, bu sənəddə müəyyən olunmuş anlayış və üsulları strukturlaşdırılmış formada yönəltmək, idarə etmək, planlaşdırmaq və həyata keçirmək üçün texniki bacarıqlar;

b) liderlik, komanda ruhunun aşılanması, insanların idarə olunması, kouçinq, danışıqların aparılması və münaqişələrin idarə olunması daxil olmaqla, lakin bunlarla məhdudlaşmadan şəxsi bacarıqlarla əlaqədar davranış səriştəlikləri;

c) təşkilati, müqavilə və xarici mühit çərçivəsində layihənin idarə olunması ilə əlaqədar biznesi idarəetmə və digər səriştəliklər

©AZSTAND –Bütün hüquqlar qorunur

Layihənin idarə olunmasında iştirak etməyən Layihə heyəti üzvləri təyin olunmuş vəzifə və öhdəlikləri icra edə bilmək üçün müvafiq sahədə səriştəli olmalıdır.

Tələb olunmuş və əldə olan səriştəliklər arasındakı boşluq layihə üçün məhdudiyyət və ya risk hesab edilməlidir. Bu boşluq yoxlanmalı təsirləri azaldılmalıdır. Səriştəliklər və bacarıqlar davamlı şəxsi və peşəkar inkişaf yolu ilə yaxşılaşdırıla və artırıla bilər.

5 Layihə idarəetməni rəsmiləşdirmək üçün ilkin tələblər

5.1 Ümumi baxış

Bütün təşkilatlar layihəni rəsmi və ya qeyri-rəsmi həyata keçirir. Layihə idarəetməni həyata keçirmək, təmin etmək və təkmilləşdirmək üçün mühit yaratmazdan öncə təşkilatın nəzərə almalı olduğu ilkin tələblər vardır. Bu mühitə bəzən "layihə mühiti" və ya "layihə idarəetmə mühiti" deyilir. Layihə idarəetmə mühiti bir təşkilatdan digərinə fərqlənir.

Layihə idarəetməni təşkilatda rəsmiləşdirməzdən əvvəl aşağıdakı bəndlər qiymətləndirilməlidir.

a) cari və gələcək layihələrin növü, ölçüsü, tezliyi və mürəkkəbliyi;

b) strateji hədəflərə, məram, missiya və digər təşkilati təsirlər daxil olmaqla təşkilata müsbət və mənfi təsirlər;

c) insan resurslarına tələblər və zəruri təşkilati struktur, sistemlər və proses dəyişiklikləri daxil olmaqla təşkilatı layihə idarəetmənin həyata keçirilməsinə hazırlamaq;

d) sifarişçilər və digər maraqlı tərəflərə təsirlər.

5.2 Layihə idarəetməni həyata keçirmək üçün şərtlər

Edilən təşkilati və ictimai dəyişikliklərin miqyası və mürəkkəbliyindən asılı olaraq təşkilatda layihə idarəetmənin rəsmi şəkildə həyata keçirilməsi layihə, proqram və ya portfelin bir hissəsi kimi idarə olunmalıdır. Rəsmi layihə idarəetmə yanaşmasının icrasını nəzərdən keçirərkən təşkilat aşağıdakı amilləri nəzərə almalı, lakin onlarla məhdudlaşmamalıdır:

a) rəsmi şəkildə layihənin idarə edilməsinə ehtiyac və bunun mənfəətləri

b) digər əlaqədar işləri strateji və biznes məqsədləri üçün birləşdirmək və uzlaşdırmaq bacarığı;

c) təşkilati rəhbərlik, struktur və mədəniyyətdə zəruri dəyişiklikləri qəbul etmək bacarığı;

©AZSTAND –Bütün hüquqlar qorunur

d) insan resursları və büdcə daxil olmaqla, lakin bunlarla məhdudlaşmadan dəyişikliyi daxil etmək üçün təşkilatın resurs imkanları

e) həm daxili, həm də xarici maraqlı tərəflər üzərində potensial təsirlər; f)təşkilatın hüdudlarından kənarda işləmək bacarığı;

g) Gələcək layihələr üçün yanaşmanı həyata keçirmək məqsədilə tələb olunan sərişteliklərin mövcudluğu;

h) təşkilatın cari və planlaşdırılmış fəaliyyətlərinin büdcə, müəyyən olunmuş risklər, qrafiklər və tələblərə təsirləri

Rəsmi şəkildə layihə idarəetmənin həyata keçirilməsini əsaslandıran iqtisadi model 4.3.2 saylı bənddə təmin olunmuş təlimatlara uyğun olmalıdır.

5.3 Layihə İdarəetmə mühitinin davamlı olaraq yaxşılaşdırılması

İcraçı və baş rəhbərlik təşkilat daxilində layihələrin idarə olunmasının davamlı uyğunluğunu, müvafiqliyini, effektivliyi və səmərəliliyini yoxlamaq və dəstəkləmək məqsədilə davamlı inkişaf mühiti və mədəniyyətinin yaradılmasını təşviq etməlidir. tələb olunduqda, davamlı inkişafı sürətləndirmək üçün aşağıdakılar daxil olmaqla, lakin bunlarla kifayətlənmədən tədbirlər görülməlidir:

a) təşkilatın strategiyası, fəaliyyəti və operativ hədəflərinin, eləcə də, əldə olunmuş təcrübənin mənimsənilməsi və tətbiqinin yoxlanmasına xüsusi diqqət yetirilməklə təşkilatın layihə idarəetmə mexanizminin qiymətləndirilməsi prosesinin yaradılması;

b) layihə idarəetmə mexanizmi və onların idarə olunmasının effektivliyinin qiymətləndirilməsi;

c) müəyyən olunmuş və razılaşdırılmış təkmilləşmə işlərinin həyata keçirilməsi;

d) yerinə yetiriləcək təkmilləşmələr və tənzimləmələrin müəyyən olunması və prioritetləşdirilməsi;

e) cari və gələcək layihələrin maraqları daxilində əldə olunmuş təcrübənin toplanması və icrası üçün; f)təhsil, təlim vermək və istiqamətləndirməklə layihə idarəetmə bacarıqlarının inkişaf etdirilməsi

Layihənin idarə olunması prosesinin qiymətləndirmələri həmçinin layihə idarəetmə mexanizmlərinin, üsul və qaydalarının davamlı təkmilləşdirilməsi üçün təşkilata informasiya təmin edə və 5.4 saylı bənddə müəyyən olunmuş çərçivə ilə birlikdə istifadə oluna bilər.

Baş rəhbərlik, keyfiyyətə zəmanət funksional bölməsi və layihə ofisi (bax 4.5.7) tərəfindən müntəzəm qiymətləndirmə üçün vaxt qrafiki və yanaşma yaradılmalıdır,

 ©AZSTAND –Bütün hüquqlar qorunur

onların əsasında:

— layihə idarəetmə prosesləri, üsul və qaydalarının davamlı inkişafı təşviq olunmalı və təşkilat daxilində layihə idarəetməyə hazırlıq səviyyəsi müntəzəm olaraq qiymətləndirilməlidir;

— istənilən dəyişiklik nəticəsində təsirə məruz qalan tərəflərlə layihə idarəetmənin təşkilatda necə həyata keçirilməli olduğu barədə danışıqlar aparılmalıdır.

İstənilən qiymətləndirmənin bir hissəsi olaraq layihə sponsorları, layihə rəhbərləri və onların heyətləri ilə məsləhətləşmələr aparılmalıdır.

5.4 Təşkilati proseslər və sistemlərlə uzlaşma

Layihələr üçün idarəetmə mexanizmi aşağıdakılar daxil olmaqla, lakin bunlarla məhdudlanmadan digər təşkilati proseslər və sistemlərlə uzlaşmalıdır:

a) təşkilati idarəetmə;

b) işin icrası barədə hesabat vermə;

c) tətbiq olunan prosedurlar və müvafiq icra yanaşmaları;

d) risklərin idarə olunması

e) portfel və proqramın idarə olunması; f) investisiya və maliyyə resurslarının idarə olunması;

g) iqtisadi təhlillər, strateji və əməliyyat planlaşdırması;

h) İnformasiya və sənədlərin idarə olunması;

i) keyfiyyətin idarə olunması.

Layihə idarəetmə təcrübələri və sistemlərini uyğunlaşdırarkən aşağıdakılar nəzərə alınmalıdır:

— funksional, fiziki və ya digər üstün təşkilati strukturlar;

— ziddiyyət təşkil edən prosedurlar, proseslər, planlar və sistemlər;

— kommunikasiya üsulları və dövrələri;

— Texnologiyanın əlçatanlığı və ona çıxış;

— təşkilatın əməliyyatlarının məzmunu;

— sosial, iqtisadi və ətraf mühit xarakteristikalarının tarazlaşdırılması və optimallaşdırılması;

— inzibati və icazə sistemləri;

— davamlılıq və nəzarət tələbləri.

LAYİHƏ

6 Kompleks layihə idarəetmə təcrübələri

6.1 Ümumi baxış

birləşmiş layihə idarəetmə təcrübələri layihəyə hazırlıq tədbirlərindən başlamaqla layihənin icrası zamanı istifadə olunacaq, layihənin başlanmasına dair qərar verilənədək icra olunan və layihədən sonrakı fəaliyyətin planlaşdırılması və ona nəzarətlə bitən təcrübəni əhatə etməlidir. Bu bənddə layihənin, layihənin ayrı-ayrı fazalarının və digər layihə fəaliyyətləri və ya fəaliyyətlər qrupunun həyata keçirilməsi zamanı istifadəsi tövsiyə olunan layihə idarəetmə təcrübələri müəyyən olunur. Bu bənddə verilmiş təcrübələr 4 saylı bənddə təsvir olunmuş anlayışlara əsaslanır.

Layihə işinin idarə olunması üçün 7 saylı bənddə müəyyən olunmuş seçilmiş layihə idarəetmə təcrübələrinin bütöv yanaşmaya inteqrasiyası və uyğunlaşdırılması layihənin uğurlu olması üçün əsas rolunu oynayır. Bu kompleks layihə idarəetmə təcrübələrinin məqsədi layihə təşkilatına aşağıdakıları həyata keçirməyə imkan verməkdir:

a) layihə hədəflərinə nail olmaq;

b) riskləri və resurs tələblərini nəzərə alarkən layihə üzrə işlər həcmini məhdudiyyətlər daxilində müəyyən etmək və idarə etmək;

c) resurs sahibləri, sponsorlar, təchizatçılar, sifarişçilər, istifadəçilər və digər maraqlı tərəflər daxil olmaqla, hər bir iştirak edən və icraçı təşkilatdan dəstək almaq.

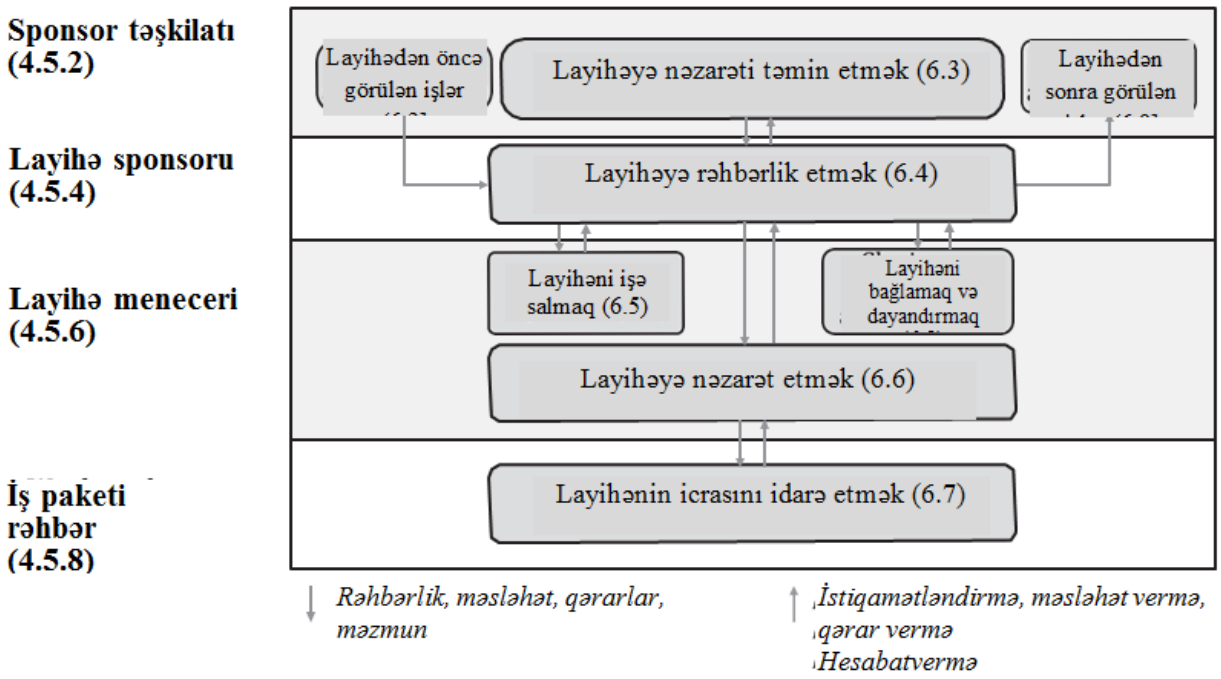
Layihənin idarə olunmasına layihənin uğur qazanmasına təsir edən müxtəlif vəzifələr, fəaliyyət sahələri, sərişteliklər və təşkilati və ətraf mühit amilləri kimi məsələləri nəzərdən keçirən bütöv yanaşma daxil olmalıdır. Birləşmiş layihə idarəetmə üsulları 4 saylı Şəkildə təsvir olunduğu kimi uzlaşdırılmalı və digər təcrübələrlə əlaqələndirilməlidir.

Təşkilatın ehtiyacları, üstün risk səviyyəsi, cəlb olunan şəxslərin sərişteliyi və layihəyə xas digər şərtlər nəzərə alınmaqla layihə idarəetmə yanaşması uyğunlaşdırılmalı və tətbiq olunmalıdır. 6 və 7 saylı bəndlərdə verilmiş təcrübələrin uyğunlaşdırılması və tətbiqi müvafiq təşkilati siyasətlərə əsasən həyata keçirilməlidir. Təşkilati siyasətlər və layihənin idarəetmə təcrübələri arasında ziddiyyətlər layihə sponsoru ilə məsləhətləşmələr yolu ilə həll olunmalıdır.

Birləşmiş layihə idarəetmə təcrübələri 7 saylı şəkildə göstərilmişdir və buraya layihədən sonra görüləcək işlər daxildir. işlər arasındakı əlaqələr və əlaqədar vəzifələr (bax 4.5)

6.2 - 6.9 saylı bəndlərin hər biri məlumatı təfsilatı ilə əks etdirir.

©AZSTAND –Bütün hüquqlar qorunur



Şəkil 7 - Kompleks layihə idarəetmə təcrübələri, münasibətləri və əlaqədar vəzifələrə baxış

6.2 Layihədən öncə görülən işlər

Sponsor təşkilat üçün layihədən öncə görülən işlər layihənin başlamağa dəyər olduğunu yoxlamaq məqsədi daşıyır Layihədən öncə görülən işlər layihəni başlamağa dair qərarın verilməsinə aparan tamamlanmalı işlərdir. Təşkilati rəhbərlik, portfel rəhbərliyi və ya proqram rəhbərliyi kimi baş rəhbərliyin bütün ehtiyac və imkanları realizasiya olunan mənfəətə çevirə biləcək potensial layihələri müəyyən etməsinə imkan vermək üçün təşkilati strategiya və ya biznes tələbləri nəticəsində müəyyən olunmuş ehtiyac və imkanlar qiymətləndirilməlidir. Bu ehtiyaclar və imkanlar məsələn, yeni bazar tələbini, cari təşkilati ehtiyacları və ya yeni qanuni tələbləri qarşılamalıdır. Ehtiyaclar və imkanlar yeni layihəyə başlamağa rəsmi icazə verilməzdən öncə qiymətləndirilməlidir (bax 4.3.2).

Layihənin hədəfləri, mənfəətləri, ilkin şərtləri və investisiya qoyuluşu layihəyə başlayıb başlamamaq barədə qərar vermək üçün əsaslandırılmalı və təfərrüatlı şəkildə sənədləşdirilməlidir. Belə sənədlər ehtiyaclar və imkanların prioritetləşdirilməsi üçün istifadə oluna bilər. Bu prioritetləşdirilmə aşağıdakılarla əlaqədar ola bilər:

a) təşkilatın strategiya və ya biznes planının bəzi meyarları;
b) yüksək səviyyəli proqram və ya portfel ehtiyacları;
c) Sifarişçinin ehtiyacları.

Belə əsaslandırmanın məqsədi məhdudiyyətlər, risklər və ehtimalları nəzərə

©AZSTAND –Bütün hüquqlar qorunur

almaqla seçilmiş layihəyə investisiya qoymaq üçün təşkilati xarakterli öhdəliklər və icazələrin alınmasına nail olmaqdır.

QEYD Layihəyə başlamaq üçün əsaslandırma texniki tapşırıqlar, qısa təsvir, təklif və ya ilkin iqtisadi əsaslandırma kimi sənədlərdə müəyyən oluna bilər.

Layihənin təşkilat, portfel və yaxud proqram səviyyəsində həyata keçirilməli olduğunu müəyyən etmək üçün qiymətləndirmə həyata keçirilməlidir. Belə qiymətləndirmə kəmiyyət, keyfiyyət və maliyyə meyarları kimi çoxsaylı meyarlara, təşkilatın strategiyasına, dayanıqlılığına və sosial və ətraf mühit təsirlərinə uzlaşmaya əsaslanmalıdır. Meyarlar müxtəlif təşkilatlar, portfellər, proqramlar və layihələr arasında məzmundan asılı olaraq fərqlənə bilər.

Layihənin başlanmasına icazə verməzdən öncə sponsor təşkilat:

— layihə sponsorunu və layihə rəhbərini təyin etməli və onların ilkin öhdəlikləri və səlahiyyətlərini müəyyən etməlidir;

— ilkin idarəetmə mexanizmini müəyyən etməlidir;

— təşkilatın bütün layihəni, ən azından layihənin ilk fazasını həyata keçirmək üçün resurslara və maliyyə imkanlarına malik olmasını müəyyənləşdirməli və layihənin qalan hissəsi üçün maliyyə vəsaitlərini təmin edə biləcəyinə inanmalıdır.

6.3 Layihəyə nəzarətin təmin olunması

Layihəyə nəzarət olunmasında məqsəd layihə heyətinin layihənin hədəflərinə çatmaq üçün bütün imkanlara malik olduğundan, layihənin əvvəlki tək təşkilatın tələblərinə və maraqlı tərəflərin gözləntilərinə cavab verdiyindən və risklərin məqbul səviyyədə saxlandığından sponsor təşkilatını əmin etməkdir.

Bu nəzarət aşağıdakı vasitələrlə həyata keçirilə bilər:

a) əsas qərarların verilməsinə cəlb olunma;

b) müntəzəm olaraq hesabat vermə

c) keyfiyyətə zəmanət yoxlamaları və auditlər;

d) problemlərin həllinin müvəqqəti olaraq yüksək səviyyələrə ötürülməsi və müdaxilələr.

Bir çox yüksək səviyyəli qərarlar layihə sponsoruna ötürülə bildiyi halda sponsor təşkilatı daxilində yüksək səviyyəli rəhbərliyin bəzi qərarları özünün verməsi daha məqsədəuyğundur. İqtisadi, sosial amillər və ətraf mühitin dayanıqlılığı və maliyyə vəsaitləri və resursların mövcudluğu kimi layihə xaricindəki amillərin təsiri ilə alınan

©AZSTAND –Bütün hüquqlar qorunur

qərarlar digər layihələr və işlərə təsir göstərdiyindən yalnız yüksək səviyyədə verilməlidir. Sponsor təşkilat layihə sponsorunu layihənin daha geniş kontekstdə işləri ilə əlaqədar məlumatlandırmalı, ehtiyac olduqda və ya tələb olunduqda təlimatlandırmalı və istiqamət verməlidir Sponsor təşkilat öhdəliklərini effektiv şəkildə yerinə yetirmək üçün layihə sponsoruna kifayət qədər vaxt təmin etməlidir.

QEYD layihəyə nəzarətlə əlaqədar sponsor təşkilatın vəzifəsi 4.5.2 saylı bənddə göstərilmişdir.

6.4 Layihəyə rəhbərlik etmək

Layihəyə rəhbərlik olunmasında məqsəd layihənin təşkilati miqyasda aktual və əsaslandırıla bilən olmağa davam etməsini təmin etməkdir.

Layihə idarəetmə qrupu tərəfindən dəstəklənən və fəaliyyətinə nəzarət olunan layihə sponsoru təsdiq etməlidir ki:

a) Təşkilati ehtiyac qarşılanır, məram və hədəflər ehtimallarla birlikdə digər tərəflərə bəyan edilir və layihənin uğurlarını ölçmək üçün meyarlar müəyyən olunur;

b) təşkilati idarəetmə tərəfindən tələb olunduqda layihə üçün davamlı əsaslandırılma aparılır və iqtisadi model yenilənir;

c) aralıq və hədəf nəticələr və gözlənilən mənfəətlər baxımından həll üsulu böyük ehtimalla təşkilatın ehtiyaclarını qarşılamağa imkan verir;

d) müvafiq və uyğun resurslar istifadə olunur;

e) təşkilatı əsaslandırılma dayandırıldıqda iş tamamlanır.

QEYD layihə sponsorunun və layihə idarəetmə qrupunun layihənin idarə olunması ilə bağlı vəzifəsi üçün 4.5.4 və 4.5.3 saylı bəndlərə baxın.

6.5 Layihəni işə salma

6.5.1 Ümumi baxış

Layihəni işəsalma prosesi layihəni planlaşdırmaq, layihə təşkilatını müəyyən etmək, layihə heyətini səfərbər etmək, layihə idarəetmə mexanizmləri və rəhbərliyini müəyyən etmək, maraqlı tərəfləri təyin etmək və layihənin əsaslandırıldığını yoxlamaq məqsədi daşıyır. Əvvəlki, müvafiq layihələrdən əldə olunmuş təcrübə nəzərə alınmalıdır. Fəaliyyətlər məqbul həll üsulu və plan hazırlanana qədər təkrarlana və layihənin növbəti fazalarında da təkrar həyata keçirilə bilər.

©AZSTAND –Bütün hüquqlar qorunur

QEYD 1 "Layihəni işə salma" həmçinin "layihəyə start verilməsi" və ya "layihənin başlanması" da adlandırıla bilər.

QEYD 2 layihənin işə salınması ilə bağlı layihə menecerinin vəzifəsi ilə 4.5.6. saylı bənddə tanış ola bilərsiniz.

6.5.2 Layihə heyətinin səfərbər olunması

Layihə meneceri layihəni icra etmək üçün tələb olunan heyət, obyektlər, avadanlıq və digər resursları səfərbər etməlidir. Layihə heyəti üzvləri öz vəzifələrini və layihənin tələbləri, ehtimalları, məhdudiyyətlərini və potensial riskləri başa düşməlidir. Layihə işi çoxfunskional heyətlər tərəfindən həyata keçirilməli və hər hansı vəzifəni icra etmək üçün sərişləsi və gözlənən nəticələri əldə etmək üçün imkanları olan şəxslər tərəfindən icra olunmalıdır. Əlavə məlumat üçün 7.5 saylı bəndə bax.

6.5.3 Layihəyə rəhbərlik və idarəetmə yanaşması

Layihəyə cəlb olunmuş şəxslərə istiqamət vermək və iş üsullarını təmin etmək üçün idarəetmə və rəhbərlik mexanizmi müəyyən olunmalıdır. İdarəetmə və rəhbərlik mexanizmləri, eləcə də nəzarət vasitələri proporsional və görüləcək işə və onun mürəkkəblik dərəcəsinə uyğun olmalıdır.

Layihə meneceri layihə sponsoru ilə məsləhətləşmələr aparmaqla layihənin idarəetmə tələblərinə (bax 4.3) cavab verməklə necə işə salınmalı, idarə olunmalı, müşahidə və nəzarət olunmalı və bağlanmalı olduğunu müəyyən etməlidir. Səciyyəvi olaraq buraya daxil olmalıdır:

a) Layihənin icra müddəti (4.4);

b) layihə təşkilatı, vəzifə və öhdəliklər (bax 4.5);

c) 6 və 7 saylı bəndlərdə təsvir olunmuş idarəetmə işlərinin icrası üçün proses və üsullar;

d) layihənin aralıq və hədəf nəticələrinin əldə olunması üçün proses və üsullar (bax 6.7)

Layihə idarəetmə yanaşması bir sənəddə, köməkçi sənədlərlə birlikdə bir ümumi sənəddə və ya risklər və keyfiyyətin idarə olunması planı (ISO 21 505) kimi müxtəlif konkret təcrübələri əks etdirən köməkçi sənədlərdə təsvir oluna bilər.

QEYD İdarəetmə yanaşmasını əks etdirən sənədlərin adları fərqlənə bilər. Nümunə adlara "layihənin idarə edilməsi planı", "layihənin işə salınması sənədləri", "layihənin müəyyən olunması sənədi", layihənin icra planı", "layihə nizamnaməsi" və "layihənin texniki tapşırıqları “daxildir. spesifik layihə idarəetmə təcrübələri üçün

©AZSTAND –Bütün hüquqlar qorunur

köməkçi sənədlərə bəzən "idarəetmə planları" deyilir, məsələn, "risklərin idarə olunması planı və ya strategiyası", "keyfiyyətin idarə olunması planı və ya strategiyası, "işlər həcminin idarə olunması planı və ya strategiyası".

6.5.4 Layihənin ilkin əsaslandırması

Layihənin ilkin əsaslandırması layihədən öncə icra olunan işlərin (bax 6.2) ilkin əsaslandırmasındakı şərtlər əsasında yaradılmalıdır. Əsaslandırma iqtisadi modeldə sənədləşdirilməlidir (bax 4.3.2) İqtisadi model iş davam etdikcə bir sıra layihə fazalarında yaradıla bilər və layihənin məzmun və işlər həcmində mühüm dəyişiklikləri əks etdirmək üçün yenilənməlidir.

İqtisadi model məqbul risk səviyyəsində təşkilatın strategiyaya uyğunluğu, iqtisadi əlverişliyi, kommersiya baxımdan məqsədəuyğunluğunu və layihənin icrasının reallığını nümayiş etdirməlidir. İcra olunacaq yanaşma üçün alternativ seçimlər və seçilmiş həll üsulu qiymətləndirilməli və imtina verildikdə səbəblər qeyd olunmalıdır. Layihə proqramın bir hissəsidirsə, onun iqtisadi modeli proqramın iqtisadi modelinə daxil edilə bilər.

QEYD Layihənin icra olunmasını əsaslandıran sənəd adətən "iqtisadi model" adlandırılsa da, istifadə olunan faktiki ad sektordan-sektora və ya istifadə olunan üsula görə dəyişə bilər.

6.5.5 Layihənin ilkin planlaşdırılması

Layihənin ilkin planı layihənin gedişatına əsasən ən azı layihənin ən yaxın fazası üçün təfərrüatlı planla birlikdə işin aralıq tamamlanma mərhələləri, qərarvermə mərhələləri və ya qəbul etmə nöqtələri ilə işlənib hazırlanmalıdır. Nəticələrin əməliyyatlara və ya sifarişçiyə ötürülməsi ötürülmə layihənin tərkib hissəsi olduqda nəzərə alınmalıdır. Layihənin bu erkən ilkin mərhələsində bu ötürülmə üçün bir neçə seçim ola bilər, bu seçimlər isə layihənin növbəti fazalarında yaradıla bilər (bax 7.2).

6.6 Layihəyə nəzarət etmək

6.6.1 Ümumi baxış

Fazalar və iş paketləri daxil olmaqla layihəyə nəzarət etməkdə məqsəd fəaliyyət göstəricilərini, o cümlədən icazə verilmiş dəyişikliklərin icrasını razılaşdırılmış plana əsasən müşahidə etmək və ölçməkdir. Layihə meneceri layihənin ilkin planını (bax 6.5.5) hazırlamalı, işlər görüldükcə, yekun və aralıq nəticələr layihələndirilib

©AZSTAND –Bütün hüquqlar qorunur

hazırlandıqca müvafiq məlumatları əlavə etməli və tələb üzrə icazə verilən dəyişiklikləri (bax 7.2) daxil etməlidir.

QEYD Layihənin işə salınması ilə bağlı layihə menecerinin vəzifəsi ilə 4.5.6 saylı bənddə tanış ola bilərsiniz.

6.6.2 Proqressiv əsaslandırma

Layihə üçün əsaslandırma işin gedişatı müddətində layihənin bir neçə fazası üçün, müxtəlif seçimlər üzrə yaradıla bilər İqtisadi model layihənin məzmunu və işlər həcmində dəyişiklikləri əks etdirmək üçün hər qərarvermə mərhələsindən və ya qərarvermə nöqtəsindən öncə layihənin davam etdirilməsini təsdiqləmək məqsədilə layihə sponsoru ilə müzakirə olunaraq yenilənməlidir.

6.6.3 Layihə üzrə fəaliyyətin idarə olunması

Layihə heyətinin dəstəyi ilə layihə meneceri tələblərə cavab vermək üçün tələb olunan aralıq və hədəf nəticələri müntəzəm olaraq yoxlamalıdır. Layihə meneceri aşağıdakılara nail olmaq məqsədilə layihə planı əsasında layihə heyətinə təhkim olunmuş işin icrasını yoxlamaq üçün layihə heyətinin fəaliyyətini müşahidə etməli və yoxlamalıdır:

a) layihə heyətinin işini sonrakı layihə işləri ilə birləşdirmək;

b) layihənin məqbul risk səviyyəsində tələb olunan işləri yerinə yetirdiyini təsdiq etmək, tövsiyə vermək və icazə verilən nəzarət olunan dəyişiklikləri daxil etmək.

Layihə meneceri işin gedişatını, o cümlədən aşağıdakıları razılaşdırılmış layihə planına nisbətdə qiymətləndirmək üçün işin gedişatı və icrasına dair məlumatları toplamalı və təhlil etməlidir

— işin tamamlanması, mərhələlərin tamamlanması və çəkilmiş xərclər (bax 7.2)
— planlaşdırılan və ya reallaşdırılan mənfəətlər (bax 7.3);
— işlər həcminin idarə olunması (bax 7.4);
— işi tamamlamaq üçün kifayət qədər resursların əldə olunması (bax 7.5);
— qrafik və xərclərin idarə olunması (bax 7.6 və 7.7);
— risklər və problemlərin müəyyən olunması və idarə edilməsi (bax 7.8 və 7.8);
— dəyişikliklərə nəzarətin idarə olunması (bax 7.10)
— işin keyfiyyəti (bax 7.11);
— maraqlı tərəflərin plan və proqnoz üzrə cəlb olunması və onlarla əlaqə saxlanması (bax 7.12 və 7.13)

©AZSTAND –Bütün hüquqlar qorunur

— nəticələrin sponsor təşkilata və ya sifarişçiyə ötürülməsi və təşkilati və sosial dəyişikliklər üçün hazırlaşmaq və onların idarə olunması (bax 7.14);

— işin gedişatına dair hesabatların verilməsi (bax 7.15);

— informasiya və sənədləşmənin tamlığı və mövcudluğunun dəstəklənməsi (bax 7.16);

— Satınalma fəaliyyətlərinin statusunun idarə olunması (bax 7.17);

— əldə olunmuş yeni təcrübələr (bax 7.18).

Layihə meneceri layihə planına (bax 7.15) uyğun olaraq layihə sponsoru, layihə heyəti və seçilmiş maraqlı tərəfləri layihənin vəziyyətinə və fəaliyyət göstəricilərinə dair hesabatla təmin etməlidir. Layihənin gələcək fəaliyyətinin planı əlavə olunmalıdır.

Layihə meneceri müxtəlif texniki, inzibati və təşkilati fəaliyyətləri və layihə daxilində qarşılıqlı əlaqələri idarə etməlidir.

Profilaktik və bərpaedici tədbirlər sənədləşdirilməli və icra olunmalıdır, zəruri olduqda, layihə hədəflərinə nail olmaq üçün layihəyə davam etmək məqsədilə dəyişikliyə dair tələb irəli sürülməli və həyata keçirilməlidir (bax 7.10).

6.6.4 Hər bir layihə fazasının başlanmasını və bitməsini idarə etmək

Layihə meneceri iş paketi rəhbərləri və ya digər mövzu üzrə ekspertlərin yardımı ilə aşağıdakıları icra etməklə layihənin hər fazasına başlamaq üçün hazırlıq işləri görməlidir:

a) faza üzrə təfərrüatlı planın hazırlanması və yoxlanması;

b) idarəetmə və rəhbərlik tələblərinin yoxlanması;

c) layihənin hələ də əsaslandırıldığını layihə sponsoruna təsdiq etmək;

d) verilmiş fazada tələb olunan işi əks etdirmək üçün idarəetmə yanaşmasını nəzərdən keçirmək;

e) növbəti fazaya başlamaq üçün icazə almaq.

Fazanın başlanmasına icazə verildikdə layihə meneceri layihə heyətini və digər resursları səfərbər etməli və işə başlamalıdır.

Layihə meneceri layihənin hər fazasının tamamlanmasını aşağıdakılar daxil olmaqla, lakin bunlarla tamamlanmamaqla təsdiq etməlidir:

— tamamlanmış, ləğv edilmiş və ya təxirə salınmış satınalmaların təsdiq olunması;

— natamam tədbirlərin yoxlanması və həll olunmamış məsələlərin qeydə alınması;

— artıq tələb olunmayan resursların buraxılması və ya ötürülməsi;

©AZSTAND –Bütün hüquqlar qorunur

— təşkilatın informasiyanın saxlanması siyasətinə əsasən informasiya və sənədlərin arxivləşdirilməsi;

— tamamlanmış, yerinə yetirilmiş və qəbul edilən ilin və hədəf nəticələrin yoxlanması;

— əldə olunmuş təcrübələrin qeydə alınması.

6.6.5 Hər bir iş paketinin başlanması, gedişatı və bağlanmasının idarə edilməsi

Layihə meneceri hər bir fazada iş paketlərinin icrasına nəzarəti aşağıdakı vasitələrlə təmin etməlidir:

a) planın uyğun olduğu və ümumi layihə və ya onun müvafiq fazası üzrə ümumi plana daxil olduğundan əmin olduqdan sonra hər bir iş paketi üçün planı təsdiq etmək;

b) iş paketləri arasında inteqrasiya işinin və yekun nəticələrin planlaşdırıldığını, icra olunduğunu və tələblərə cavab verdiyini təsdiq etmək;

c) hər bir iş paketi üzrə öhdəlikləri iş paketi rəhbərinə ötürmək;

d) İş paketlərini layihə planına əsasən və ya risk və ya problemin aradan qaldırılması zamanı işə salmaq;

e) hər hansı risk, problem və dəyişiklik tələbinin həll edilməsi daxil olmaqla, işin gedişatını yoxlamaq;

f) yekun nəticələrin keyfiyyətini yoxlamaq;

g) yekun nəticələrin tamamlandığını, təhvil-təslim edildiyini və iş paketinin bağlandığını təsdiq etmək.

6.7 Layihənin icrasını idarə etmək

Layihənin icrasının idarə edilməsinin məqsədi tələb olunan ilk və hədəf nəticələri müəyyən etmək, onların icrasını planlaşdırmaq və həyata keçirmək və bununla da layihə nəticələrinin əldə olunmasına və mənfəətlərin realizasiyasına şərait yaratmaqdır.

Müxtəlif heyətlər tərəfindən icra olunan işi bölüşdürmək və onlara nəzarət etmək üçün layihənin işi iş paketləri şəklində təşkil olunmalıdır. İş paketləri iş paketi üzrə rəhbərə (bax 4.5.8) tapşırılmalıdır. İş müvafiq olaraq müəyyən olunmalı, planlaşdırılmalı, müşahidə və nəzarət altında saxlanmalıdır və keyfiyyəti fəal şəkildə idarə olunmalıdır. Layihə mühiti daxilində uğur qazanma ehtimalını artırmaq üçün iş üsulları və prosesləri istifadəyə uyğunlaşdırılmalıdır. İş paketi üzrə rəhbər 7 saylı

 ©AZSTAND –Bütün hüquqlar qorunur

bənddə müəyyən olunmuş üsulları tətbiq etməklə layihənin təsdiq olunmuş planı əsasında ona təhkim olunmuş işə nəzarət etməli, onu qiymətləndirməli və nəzarət etməlidir. Təyin olunmuş iş üzrə hədəflərə nail olmaq üçün zəruri olduqda qabaqlayıcı və bərpaedici tədbirlər görülməli və dəyişiklik tələbləri təqdim olunmalıdır.

İş paketi rəhbəri aşağıdakılar daxil olmaqla, lakin bunlarla məhdudlaşmamaqla iş paketlərinin yerinə yetirilməsini idarə etməlidir.

a) təyin olunmuş iş paketlərinin planlaşdırılması (bax 7.2 - 7.7);

b) işçi heyətin səfərbər olunması;

c) risklər, problemlər, dəyişiklik tələbləri və maraqlı tərəflərin fikirlərinin nəzərdən keçirilməsi (bax 7.8, 7.9, 7.10 və 7.12);

d) təchizatçıların (əgər varsa) idarə olunması (bax 7.17)

e) müvafiq və proporsional üsul və metodlar istifadə etməklə tələb olunan nəticələri hasil olunması (bax 7.11);

f) yekun sənədlərin yoxlanması və təsdiq olunması;

g) layihə menecerini işin gedişatı, yuxarı səviyyəyə ötürülən risklər, problemlərin və qərarların verilməsi və rəhbərlik üçün tələblər barədə məlumatlandırmaq (bax 7.15);

h) əldə olunan təcrübənin əhatə olunması və tətbiq olunması (bax 7.18);

i) layihə meneceri tərəfindən tamamlanması təsdiq olunduqdan sonra iş paketini bağlamaq (bax 6.6.5);

j) icra olunmuş işin qeydlərini saxlamaq (bax 7.16).

QEYD 1 Nəticələr bəzən "əsas vəsaitlər (aktivlər) adlandırılır (bax ISO 55 000).

QEYD 2 idarəetmə işlərinin icrası ilə əlaqədar iş paketi üzrə rəhbərin vəzifəsi ilə 4.5.8 saylı bənddə tanış ola bilərsiniz.

6.8 Layihəni bağlamaq və ya dayandırmaq

Layihənin bağlanmasında məqsəd layihənin əhatə dairəsinin tamamlanmasını təsdiqləmək, layihə dayandırıldığı halda tamamlanmamış fəaliyyətləri qeyd etmək, layihələrdən sonrakı mənfəətlərin dəyərləndirilməsini təmin etmək və hər hansı qalan resurs və obyektlərin demobilizasiyasını idarə etməkdir. . Layihə bağlanmazdan əvvəl, əgər xitamla bağlı deyilsə, layihə üzrə işlər həcminin tamamlandığını və hər bir iş paketinin ya tamamlandığını, ya da dayandırıldığını təsdiqləmək üçün bütün fəaliyyətlərin tamamlanması yoxlanılmalıdır. Həmçinin, mümkün olduqda, qalan əməliyyat öhdəlikləri razılaşdırılmalı və qəbul edilməlidir.

Layihə proqramın və ya portfelin bir hissəsidirsə, natamam fəaliyyətlərin, risklərin

©AZSTAND –Bütün hüquqlar qorunur

və problemlərin izlənilməsi üçün öhdəliklər proqram və ya portfel menecerinə ötürülməlidir. Layihə mövcud proqramın və ya portfelin bir hissəsi deyilsə, natamam tədbirlərin, risklərin və problemlərin həllinin sonrakı izləmə və idarəetmə üçün müvafiq idarəetmə orqanına və ya başqa təyin edilmiş şəxsə ötürülməsi ilə bağlı qərar verilməlidir. Layihənin işlər həcminin bir hissəsinə nail olmaq üçün yaradılmış müqavilələr nəzərdən keçirilməli, onların icra vəziyyəti yoxlanılmalı və uyğun olduqda, onlar rəsmi şəkildə bağlanmalıdır (bax: 7.17).

Layihə meneceri layihənin sponsoru, əsas komanda üzvləri və maraqlı tərəflər ilə məsləhətləşərək layihənin bağlanması zamanı yekun baxışı həyata keçirməlidir. Layihənin bağlanması zamanı yoxlama planla müqayisədə fəaliyyət göstəricilərini və layihə məqsədlərinə nə dərəcədə nail olunduğunu qiymətləndirməlidir. Bu yoxlama rəsmi şəkildə sənədləşdirilməli və rəsmi sənədlər layihənin bağlanmasına icazə vermək üçün əsas kimi istifadə edilməlidir. Layihənin sponsoru layihə bağlandıqdan sonra hər hansı yoxlamalar üçün texniki tapşırıqları və onların müddətlərini razılaşdırmalıdır.

Layihə boyu əldə olunan təcrübə, həmçinin oxşar və digər gələcək layihələrin idarə edilməsində təkmilləşdirmələr üçün tövsiyələr nəzərə alınmalıdır (bax: 7.18). Belə bir baxış layihənin rəsmi bağlanması zamanı yoxlamanın bir hissəsi ola bilər və ya ayrıca fəaliyyət kimi həyata keçirilə bilər.

Maraqlı tərəflər layihənin bağlanması barədə məlumatlandırılmalıdır. Layihənin nəticələrinin təhvil verilməsini təmin etmək üçün təhvil-təslim işləri zamanı mənfəətlərin dəyərləndirilməsi daxil olmaqla, layihə nəticələrinin təslimi və əlaqədar təşkilati və sosial dəyişikliklərin idarə olunması üçün tədbirlər görülməlidir. Mənfəətlərin davamlı olaraq dəyərləndirilməsini təmin etmək üçün tədbirlər görülməlidir.

Layihə başa çatmazdan əvvəl layihə sponsoru və ya sponsor təşkilat tərəfindən aşağıdakı səbəblərə görə dayandırıla bilər, lakin səbəblər bunlarla məhdudlaşmır:

a) layihəyə artıq ehtiyac olmadıqda və ya həyata keçirilməsi mümkün olmadıqda;

b) layihə ilə bağlı risklər qəbuledilməz dərəcədə yüksək olduqda;

c) xarici sifarişçi artıq nəticələri istəmədikdə.

Xüsusi səbəblər olmadıqda, layihənin dayandırılması layihəni tamamlamaq kimi oxşar fəaliyyətlərdən ibarət olmalıdır, baxmayaraq ki, bu zaman buraxılacaq yekun nəticə olmaya bilər.

Layihənin dayandırılması halında aşağıdakı tədbirlər görülməlidir:

— tamamlanmış fəaliyyətlər, o cümlədən təchizatçılar tərəfindən həyata

©AZSTAND –Bütün hüquqlar qorunur

keçirilən fəaliyyətlər təsdiqlənməli və sənədləşdirilməlidir;

— tamamlanmamış fəaliyyətlər sənədləşdirilməlidir;

— sifarişçiyə ötürüləcək yekun sənədlər təsdiq olunmalıdır;

— təhvil verilməsi zərurəti müəyyən edilmiş təhvil-təslim materiallarının müştəri tərəfindən qəbul edilməsi (və ya rədd edilməsi) təsdiq olunmalı və qeyd edilməlidir;

— iş paketlərinin icra vəziyyəti qeyd olunmalıdır;

— müvafiq təşkilat siyasətinə uyğun olaraq layihə sənədləri toplanmalı və arxivləşdirilməlidir (bax: 7.16);

— layihə resursları və obyektləri azad edilməlidir;

— davam etməkdə olan istismar öhdəlikləri ilə əlaqədar razılıq əldə olunmalıdır;

— lazım gəldikdə iş sifarişləri və müqavilələr bağlanmalı və ya dayandırılmalıdır.

QEYD Layihənin bağlanması və ya dayandırılması ilə bağlı layihə menecerinin rolu üçün 4.5.6 saylı bəndə baxın.

6.9 Layihədən sonra görülən işlər

Layihədən sonra görülən işlərin məqsədi nəticələrin davamlı olduğunu və gözlənilən mənfəətlərin dəyərləndirildiyini yoxlamaqdır.

Proqramlar və ya portfellər əsasında layihələr və ya layihə bağlandıqdan sonrakı fəaliyyətlər üzrə layihə sponsoru layihənin müvəffəqiyyət dərəcəsini, o cümlədən, aşağıdakıları müəyyən etmək üçün yoxlamaların keçirilməsini təmin etməlidir:

a) müəyyən edilmiş hədəflərin qarşılanmasını;

b) mənfəətlərin dəyərləndirilməsini;

c) fəaliyyət göstəriciləri kimi təşkilati və ya sosial dəyişikliklər və ya nəticələrin həyata keçirilməsi;

d) dayanıqlı dəyişikliklərin həyata keçirilməsi, o cümlədən iqtisadi modeldə müəyyən edilmiş gözləntilərin qarşılanmasının davam etdirilməsi. Mənfəətlər və təşkilati və ya ictimai dəyişikliklər layihənin işlər həcminə daxil edilə və ya edilməyə bilər. Əldə olunmuş təcrübə toplanmalı və digər tərəflərə çatdırılmalıdır(bax 7.18).

QEYD layihədən sonrakı fəaliyyətlə əlaqədar sponsor təşkilatın vəzifəsi 4.5.2 saylı bənddə göstərilmişdir.

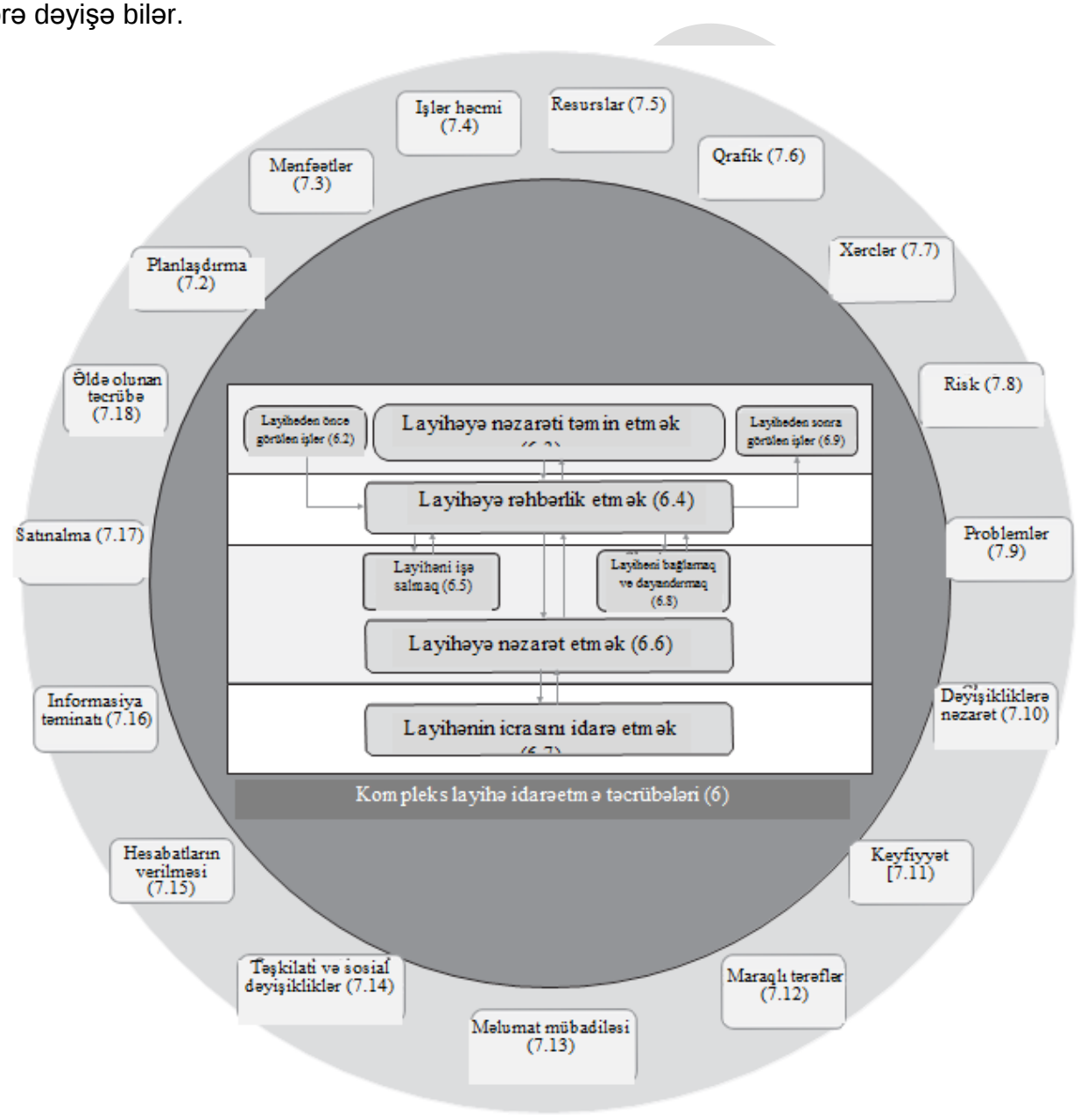
LAYİHƏ

7 Layihə üçün idarəetmə üsulları

7.1 Ümumi baxış

Bu bənd layihə müddətində nəzərə alınmalı və 6-cı Maddə-də təsvir edilmiş inteqrasiya olunmuş layihə idarəetmə üsullarını tətbiq edərkən istifadə edilə bilən fərdi layihə idarəetmə təcrübələrini təsvir edir. Bu üsullar Şəkil 8-də qeyd olunmuşdur.

Bu sənəddə təsvir olunan anlayışların və üsulların tətbiqi layihənin kontekstindən və istifadə olunan icra yanaşmasından asılı olaraq verilmiş layihə üçün prioritetlərə görə dəyişə bilər.



Şəkil 8 - İnteqrasiya edilmiş layihə idarəetmə üsulları ilə əlaqədar layihə üçün idarəetmə üsulları

©AZSTAND –Bütün hüquqlar qorunur

7.2 Planlaşdırma

7.2.1 Ümumi baxış

Planlaşdırmanın məqsədi tələbləri, yekun nəticələri, aralıq və hədəf nəticələri və məhdudiyyətləri müəyyən etmək və layihənin məqsədlərinə necə nail olmaq lazım olduğunu müəyyən etməkdir. Planı hazırlayarkən müxtəlif həllər, icra yanaşmaları və icra variantları nəzərə alınmalıdır.

7.2.2 Planın yaradılması

Planlaşdırma, mümkün olduqda, işlərinin planlaşdırılması ilə bağlı məsləhət verən komanda üzvlərinin cəlb olunduğu birgə fəaliyyət olmalıdır. Hesablamalar əsaslandırıla bilən olmalıdır. Plana daxil ola bilər:

a) Dəyərləndiriləcək mənfəətlər (bax 7.3);

b) işlər həcmi: keyfiyyəti nəzərə almaqla (bax 7.11) yerinə yetiriləcək aralıq və hədəf nəticələr (bax 7.)

c) insanlar, materiallar, alətlər və avadanlıqlar kimi tələb olunan resurslar və digər təşkilatlar (bax: 7.5);

d) qrafik: fəaliyyətlərin yerinə yetirilməli olduğu vaxt (bax 7.6);

e) xərclər (bax 7.7);

f) plana xas olan risklər (bax: 7.8);

g) fərziyyələr və məhdudiyyətlər.

Fəaliyyətlər və digər iş komponentləri (məsələn, proqramlar və layihələr) arasında asılılıqlar müəyyən edilməlidir. Plan təminat və qərar qəbul etmə fəaliyyətlərini əhatə etməli və onlara şərait yaratmalıdır. Plan iyerarxiyaya əsaslana və hər bir iş paketi və fəaliyyət üçün təyin olunmuş bir nöqtəli hesabatlılıqla birlikdə hər bir iş komponentinin iyerarxiyadakı yerini göstərə bilər. Planlar iyerarxiyanın müxtəlif səviyyələrində görünə bilən olmalı və plana baxanların ehtiyaclarına uyğun olan təfərrüat səviyyəsini göstərməlidir.

Planlaşdırma layihənin davametmə müddəti boyunca təkrarlana bilən və proqressiv olmalıdır, daha uzaq işlərə nisbətən yaxın gələcək üçün daha detallı təmin edilməlidir. İş irəlilədikcə, məqbul risk səviyyəsində yerinə yetirilə bilən plan hazırlamaq üçün işlər həcmi dəqiqləşdirilə və aydınlaşdırıla bilər. Plana, məsələn, diapazonlar və ya inam göstəricilərindən istifadə etməklə cari əminlik səviyyəsinin göstəricisi daxil ola bilər.

7.2.3 Planın icrasının monitorinqi

Plan ardıcıl və kompleks olmalıdır. Plan ilkin şərtləri müəyyən etmək üçün kifayət

©AZSTAND –Bütün hüquqlar qorunur

qədər təfərrüatlı olmalıdır. Bu cür ilkin şərtlər tələblər, işlər həcmi, keyfiyyət, cədvəl, xərclər, resurslar və risklər kimi planın istənilən meyarını əks etdirə bilər. Əsas plana dəyişikliklər nəzarət edilən şəkildə aparılmalıdır (bax: 7.10).

Təsdiq edildikdən sonra planın ilkin şərtləri ilə müqayisədə irəliləyiş müntəzəm olaraq izlənilməli və təhlil edilməli və hesabatlara daxil edilməlidir (bax: 7.15). İşlərin həmin tarixə qədər olan gedişatı və üstünlük təşkil edən fərziyyələr və risklər nəzərə alınmaqla gələcək fəaliyyətlərlə bağlı proqnozlar hazırlanmalıdır. Planlar, xüsusilə layihənin qərarvermə mərhələləri kimi mühüm qərar vermə nöqtələrindən əvvəl nəzərdən keçirilməlidir (bax: 4.4).

7.3 Mənfəətlərin idarə edilməsi

7.3.1 Ümumi baxış

Mənfəətlərin idarə edilməsində məqsəd layihənin iqtisadi modeli və ya digər oxşar sənədlərdə təsvir olunduğu kimi, layihə nəticələrindən layihənin arzu olunan mənfəətləri dəyərləndirməkdə sponsor təşkilata və sifarişçiyə kömək etməkdir. Mənfəətlərin dəyələndirilməsi layihənin işlər həcminə daxildirsə, mənfəətlər layihə planının ayrılmaz tərkib hissəsi olmalıdır (bax: 7.2).

Layihənin məqsədləri və arzu olunan mənfəətləri müəyyən edilməli, təhlil edilməli, prioritetləşdirilməli, sənədləşdirilməli və layihənin maraqlı tərəflərinə çatdırılmalıdır. İstənilən mənfəətin monitorinqini və nəzarətini asanlaşdırmaq üçün planlaşdırılmış fəaliyyətlər müəyyən edilməlidir.

7.3.2 Mənfəətlərin müəyyən olunması və təhlil edilməsi

Mənfəətin müəyyən edilməsi və təhlili potensial layihə nəzərdən keçirilərkən başlamalıdır (bax: 6.2). Mənfəətlər əsasən layihənin sponsoru tərəfindən sponsor təşkilat və maraqlı tərəflərlə birlikdə müəyyən edilir.

Mənfəətlər iqtisadi modelə daxil edilə və dəstəkləyici sənədlərdə ətraflı təsvir edilə bilər. Yekun nəticələr öz növbəsində sponsor təşkilat və ya müştəri üçün mənfəət verə biləcək aralıq nəticələr, təşkilati və sosial dəyişikliklər və ya hədəf nəticələr yaratmaq məqsədilə istifadə edilə bilər.

Layihə iqtisadi model ilə qurulduqdan sonra dəyərləndiriləcək olan mənfəətlər daha ətraflı şəkildə layihənin sponsoru və ya layihə idarəetmə qrupu kimi digər səlahiyyətli orqan tərəfindən müəyyən edilməli, təhlil edilməli, prioritetləşdirilməli və qərar verilməlidir (bax: 4.5).

Mənfəətlərin müəyyən edilməsi və təhlili aşağıdakıları əhatə etməli, lakin bunlarla məhdudlaşmamalıdır:

©AZSTAND –Bütün hüquqlar qorunur

a) gözlənilən mənfəətlərin müəyyən edilməsi və prioritetləşdirilməsi;

b) gözlənilən mənfəətlərdən mümkün mənfi təsirlərin müəyyən edilməsi;

c) layihənin davam etdiyi müddət ərzində əlavə mənfəətlərin müəyyən edilməsi;

d) ehtiyac duyulan hər hansı təşkilati və sosial dəyişikliyin miqyasının müəyyən edilməsi;

e) dəyərləndiriləcək olan hər bir mənfəət üçün maraqlı tərəflərin müəyyən edilməsi; f) mənfəətlərin strateji və digər məqsədlərə uyğunlaşdırılması;

g) fəaliyyət göstəricilərinin müəyyən edilməsi və hər bir fayda üçün hesabat verilməsi;

h) mənfəətin dəyərləndirilməsi üçün vaxt çərçivələrinin müəyyən edilməsi;

i) planlaşdırılan aralıq və hədəf nəticələrin tələb olunan mənfəətləri dəyərləndirmə ehtimalının yoxlanması.

QEYD Potensial layihələr layihədən əvvəlki dövrdə nəzərdən keçirilir (bax: 6.2 və Şəkil 7).

7.3.3 Mənfəətlərin müşahidə olunması

Mənfəətlərin müşahidə olunmasına aşağıdakılar daxildir, lakin bunlarla məhdudlaşmır:

a) nəticələrə nail olmaq istiqamətində layihənin gedişatını və nəticələrin nəzərdə tutulan mənfəətlərin dəyərləndirilməsinə təsirini izləmək;

b) hər bir mənfəət üzrə fəaliyyət göstəricilərini toplamaq;

c) gözlənilən faydaların dəyərləndirilmə vəziyyəti haqqında hesabat vermək və digərlərini bu barədə məlumatlandırmaq.

Plandakı dəyişikliklər nəzərdə tutulan mənfəətlərə təsir edə bilər. Layihə meneceri layihənin sponsorunu plana hər hansı dəyişiklik nəticəsində yarana biləcək potensial təsirlər barədə məlumatlandırmalıdır (bax: 7.10). Mənfəətlər layihə zamanı, layihənin sonunda və ya layihə bağlandıqdan sonra dəyərləndirilə bilər. Layihə başa çatmazdan əvvəl, əgər varsa, mənfəətlərin gələcəkdə dəyərləndirilməsi öhdəlikləri cari və ya gələcək mənfəətlərin realizasiyasına cavabdeh olan maraqlı tərəflərə ötürülməlidir.

7.3.4 Mənfəətlərin təmin olunması

Layihə çərçivəsində nəzərdə tutulan mənfəətlərdən kənarlaşmalar varsa, bərpaedici, lazım gəldikdə isə qabaqlayıcı tədbirlər görülməlidir.

LAYİHƏ

7.4 İşlər həcminin idarə edilməsi

7.4.1 Ümumi baxış

İşlər həcminin idarə edilməsində məqsəd sponsor təşkilatın və ya sifarişçinin bəyan edilmiş məqsədlərinə nail olmaq üçün ilkin, hədəf və yekun nəticələrin yaradılmasını asanlaşdırmaqdır. İşlər həcminin idarə edilməsi yalnız rəsmi olaraq təsdiq edilmiş işin layihəyə daxil edilməsini təmin edir. İşlər həcmi layihə planın ayrılmaz tərkib hissəsi olmalıdır (bax 7.2).

İşlər həcmi müəyyən edilməlidir (bax 7.4.2). İdarəetmə fəaliyyətləri işlər həcmindən kənaraçıxmaların idarə edilməsini təmin etmək və işlər həcminin yerinə yetirilməsini təsdiqləmək üçün həyata keçirilməlidir.

7.4.2. İşlər həcminin müəyyən olunması

İşlər həcminin müəyyən edilməsi layihənin sponsorluq edən təşkilatın və ya sifarişçinin hədəflərinə çatmasına nə kimi töhfə verməyi planlaşdırıldığını aydınlaşdırmalıdır. Müəyyən edilmiş işlər həcmi gələcək qərarlar zamanı, həmçinin layihənin əhəmiyyəti, onun məqsədləri və faydaları barədə məlumat verilərkən nəzərə alınacaq amil kimi istifadə edilməlidir. İşlər həcmi tələbləri və onların əlaqədar qəbul meyarlarını əks etdirməli və iş davam etdiyi müddətdə dəqiqləşdirilməli və aydınlaşdırılmalıdır.

Layihənin işlər həcmini təşkil edən icazə verilmiş işlər layihənin hədəfləri, planı baxımından və ya işlərin bölgü strukturuna əsasən müəyyən oluna bilər. Müvafiq olduqda, işlər həcmi təkmilləşdirilməli və iş bölgüsündə və ya digər struktur növündə iş hissələrinə ayrılmalıdır. İş bölgüsü planlaşdırma üçün baza təmin etmək məqsədilə tələb olunan işi təyin edir, müəyyənləşdirir və sənədləşdirir (bax ISO 21511). Əlaqədar qəbul meyarları razılaşdırılmalıdır.

7.4.3 İş həcminə nəzarət edilməsi

İşlər həcminə nəzarətə işlər həcminə dəyişikliklərdən qaynaqlanan müsbət təsirləri artırmaq və mənfi təsirləri azaltmaq daxildir. Cari işlər həcminin vəziyyəti istənilən dəyişikliyi müəyyən etmək üçün təsdiq olunmuş ilkin şərtlərlə müqayisə olunmalıdır. İşlər həcminə nəzarət işlər həcminə dəyişikliklər təmin edən amillərə və həmin dəyişikliklərin layihə hədəflərinə təsirinə nəzarətlə əlaqədar olmalıdır. Dəyişiklik tələblərinin işlər həcmi nəzarət olunan qaydada idarə olunmalı və digər tənzimləmə sahələri ilə inteqrasiya edilməlidir (bax 7.10).

7.4.4 İşlər həcminin yerinə yetirilməsinin təsdiq olunması

Layihəni təşkil edən ilk və hədəf nəticələr aşağıdakılar daxil olmaqla, müəyyən olunmuş qəbul meyarlarına əsasən təsdiq edilməlidir:

©AZSTAND –Bütün hüquqlar qorunur

a) layihənin keyfiyyət tələblərinin və keyfiyyət standartlarının qarşılandığını yoxlamaq və təsdiqləmək (bax 7.11);

b) sponsor təşkilatın, sifarişçilər və digər maraqlı tərəflərin layihənin yekun nəticələrini qəbul etməyə və müvafiq olduqda istifadə etməyə hazır olduğunu təsdiq etmək;

c) yekun nəticələrin və müvafiq olduqda, öhdəliklərin layihə heyətindən sponsor təşkilata və ya sifarişçiyə təhvilinin idarə olunması;

d) təslimetmənin tamamlandığını təsdiq etmək.

QEYD layihədən qaynaqlanan təşkilati və sosial dəyişikliyin idarə olunması üçün bax 7.14.

7.5 Resursların idarə edilməsi

7.5.1 Ümumi baxış

Resursların idarə olunmasında məqsəd layihə üzrə işlər həcmini keyfiyyət, kəmiyyət və optimal istifadə baxımından yerinə yetirmək üçün tələb olunan resursları müəyyən etməkdir. Resurslar layihə planın ayrılmaz tərkib hissəsi olmalıdır (bax 7.2).

Resurslara insanlar, obyektlər, avadanlıq, materiallar, infrastruktur və alətlər daxil ola bilər. Layihə resurslarının idarə olunmasına resursların keyfiyyəti, kəmiyyəti və layihənin hədəflərinə nail olmaq üçün zəruri optimallaşdırmanı müəyyənləşdirmək məqsədilə resursların planlaşdırılması, idarə olunması və onlara nəzarət daxildir.

Resursların idarə olunmasına cəlb olunmuş şəxslər sərişətlik, təcrübə, əlçatanlıq, davranış və mədəniyyətlə əlaqədar insan resurslarının idarə olunmasının əsas meyarlarını başa düşməlidir. Resurslar üçün mənbə, tələb olunan vaxt və başlama və bitmə tarixləri kimi tələblər və atributlar müəyyən olunmalı, qeydə alınmalı və zəruri olduqca yenilənməlidir.

Resursların əldə olunması zamanı toqquşmalar avadanlığın nasazlığı, hava şərtləri, əmək münaqişələri, texniki problemlər və ya digər işin rəqabətli tələbləri nəticəsində qaçılmaz hallar səbəbindən baş verə bilər.

Belə hallar fəaliyyətlərin yenidən planlaşdırılmasını tələb edə və cari və növbəti fəaliyyətlər üçün resurs tələlərinin dəyişdirilməsi ilə nəticələnə bilər. Layihə resursları elə planlaşdırılmalıdır ki, onlara ehtiyac olduqda əlçatan olsun və müvafiq qabaqlayıcı və bərpaedici tədbirlərin vaxtında görülməsi üçün bu resursların ehtiyat bazası olmalıdır. Mövcud resursların yenidən bölüşdürülməsi və ya əlavə resursların toplanmasından qaynaqlana biləcək risklər və problemləri müəyyənləşdirmək üçün prosedurlar

LAYİHƏ

hazırlanmalıdır (bax 7.8 və 7.9).

7.5.2 Layihə təşkilatının planlaşdırılması

İşə cəlb olunmuş insan resursları əsaslandırılmalı və işin yerinə yetirilməsi üçün tələb olunan vəzifə və öhdəliklərə əsasən təhkim olunmalıdır. Bu öhdəliklər spesifik layihə təşkilatına əsasən müəyyən olunmalı və müvafiq iş səviyyələrinə müvafiq olaraq tənzimlənməlidir (bax 4.5).

Layihə təşkilatı müəyyən oluna və təşkilatın strukturu, siyasətləri, mühiti və layihə növü kimi müxtəlif amillərin təsirinə məruz qala bilər. Layihə təşkilatını planlaşdırarkən layihə üzrə maraqlı tərəflərin ehtiyacları, imkanları və tələbləri nəzərə alınmalıdır. İnsan resurslarının planlaşdırılması və seçilməsi zamanı daxili və xarici mənbələr, sərişteliklər, tətbiq edilən və müvafiq hüquqi tələblər, işə cəlb olunmanın vaxtı və müddəti, təqvimlər, inkişaf və təlim tələbləri daxil olmaqla, lakin bunlarla məhdudlaşmamaqla müxtəlif amillər diqqətə alınmalıdır.

7.5.3 İşçi heyətin yaradılması

İşçi həyətin yaradılması tələb olunan insan resurslarının əldə olunması və işin icra olunması üçün onlara istiqamət verilməsindən ibarətdir. İş yeri, tapşırıq, vəzifə və öhdəliklər, eləcə də, hesabat verilməsi tələbləri müəyyən edilməlidir. Layihə meneceri layihə heyəti üzvlərinin nə zaman cəlb olunacağı və layihə üzrə bölüşdürüləcəyi, eləcə də, onların nə vaxt və necə layihədən buraxılacağını müəyyən etməlidir. Bəzi hallarda, layihə menecerinin layihə heyəti üzvlərinin seçilməsində tam nəzarət səlahiyyəti olmaya bilər. Müvafiq olduqda, iş paketi rəhbərləri onların iş paketində işləməyə təhkim olunmuş layihə heyəti üzvlərinin seçilməsi prosesinə qatılmalıdır.

İşçi heyət hər layihə fazasının və ya iş paketinin başlanğıcında Lazım gələrsə, işçi heyətin tərkibi təkrar qiymətləndirilməli və düzəliş olunmalıdır. İşçi heyəti yaradarkən layihə meneceri bacarıq və sərişteliklər, mədəniyyət, xərclər və qrupun dinamikası kimi amilləri nəzərə almalıdır.

Müvafiq insan resursları təşkilat daxilində olmadıqda onların işə götürülməsi və ya müqavilə ilə cəlb olunması nəzərdən keçirilməlidir (bax 7.17).

7.5.4 İşçi heyətin təkmilləşdirilməsi

İşçi heyətin təkmilləşdirilməsində məqsəd onların müştərək razılaşma və əməkdaşlıq şəraitində birgə işləməsinə yardım göstərməkdir. İşçi heyətin təkmilləşdirilməsi layihə heyətinin sərişteliklərindən asılı olmalı və komanda işi, motivasiya və fəaliyyət göstəricilərini artırmaq üçün heyət üzvlərinin fəaliyyətini və qarşılıqlı əlaqələrini davamlı şəkildə yaxşılaşdırmağı tələb etməlidir.

Anlaşılmazlıqları və fikir ayrılıqlarını minimuma endirmək məqsədilə layihənin ilk

 ©AZSTAND –Bütün hüquqlar qorunur

fazasında qəbul edilən əsas davranış qaydaları yaradılmalıdır. Heyət üzvlərinin sərişteliliyində boşluqlar müəyyən olunmalı və müvafiq təlim, kouçinq və digər təşəbbüslərlə doldurulmalı, qrupun dinamikası və peşəkar inkişafını artıran tədbirlər görülməlidir.

7.5.5 Heyətin idarə edilməsi

Heyətin idarə edilməsində məqsəd işçi heyəti motivasiya etmək və heyət üzvlərinin işə yaxından cəlb olunduğu, heyət üzvlərinin ən yaxşı fəaliyyət göstəricilərini nümayiş etdirdiyi və onlara tapşırılmış işə və layihə hədəflərinə fokuslandığı müsbət iş mühitini saxlamaq olmalıdır. Layihə meneceri fikrini bildirməklə,şəxsi mübahisələri həll etməklə və işçiləri əməkdaşlıq şəraitində işə həvəsləndirməklə işçi heyətin fəaliyyətini optimallaşdırmanın yollarını axtarmalıdır.

Münaqişələr baş verdikdə onlar vəziyyətə görə müvafiq qaydada idarə edilməlidir. Danışıqlar, təkidetmə, dərdinə şərik olma və uyğun olduqda faktlara əsaslanan qərarlar tətbiq etməklə müvafiq rəhbərlik və idarəetmə növləri tətbiq edilməlidir.

Resurs tələbləri yenilənməli və ya zəruri olduqda, qaldırılan və həll edilən və ya layihə menecerinin səlahiyyətləri xaricində olduqda daha yüksək səviyyəyə ötürülən istənilən problemə müvafiq olaraq onlar üzərində düzəliş edilməlidir.

İnformasiya personalın məhsuldarlığının qiymətləndirilməsi və təcrübələrin əldə olunması üçün verilənlər olaraq toplanmalıdır. Heyət və personalın kvalifikasiyası və fəaliyyətinə nəzarət müvafiq olduqda iş paketi üzrə rəhbər, layihə meneceri, layihə sponsoru və fiziki şəxsin birbaşa rəhbəri ilə birgə konsultasiyalarda həyata keçirilməlidir.

7.5.6 Fiziki və material ehtiyatlarının planlaşdırılması, idarə edilməsi və onlara nəzarət

Fiziki və material ehtiyatlarının əlçatan olması və onlardan istifadə planlaşdırılmalı, idarə olunmalı və onlara nəzarət edilməlidir. Bu məqsədlə layihə rəhbəri və heyəti resursların əldə olmasına və layihə tələblərinə əsasən ən yaxşı xərclərə qənaət həllini nəzərdən keçirməli və güzəştə getməlidir. Materiallar, avadanlıq, obyektlər, laboratoriyalar və alətlər kimi resurslar əhəmiyyətlilik, xərclər, əlçatanlıq və icra müddəti kimi meyarlara əsasən planlaşdırılmalıdır. Resursların belə planlaşdırılması əksər hallarda insan resurslarının planlaşdırılması, sərişteliklik və büdcə ilə uzlaşdırılmalıdır.

Avadanlıqların və material ehtiyatlarının idarə olunması layihə qrafiklərinə əsasən koordinasiya olunmalı (bax 7.6) və imkansızlıq və işlərin yerinə yetirilməsində uyğunsuzluq kimi potensial ziddiyyətli vəziyyətləri nəzərə almalıdır. Alternativ resurslar

©AZSTAND –Bütün hüquqlar qorunur

və resursların təyin olunması nəzərə alınmalıdır.

Resursların istismar göstəriciləri və məhsuldarlığı və hədəflərin qarşılandığı və ya böyük ehtimalla qarşılanacağı səviyyə yoxlanmalıdır. Zəruri olduqda qabaqlayıcı və bərpaedici tədbirlər görülməlidir

7.6 Qrafikin idarə edilməsi

7.6.1 Ümumi baxış

Qrafikin idarə edilməsində məqsəd görüləcək işin vaxtında yerinə yetirilməsini və kənaraçıxmaların müvafiq həddə qədər azaldılmasını təmin etməkdir. Qrafik layihə planının ayrılmaz tərkib hissəsi olmalı və layihə menecerinin rəhbərliyi altında hazırlanmalıdır (bax 7.2).

Qrafikin idarə olunması fəaliyyətlərin ardıcıl sıralanması, fəaliyyətlərin müddətinin hesablanması və qrafikin yaradılması və heyətin öhdəliklərinə və ya işin təsirlərinə müvafiq olaraq ona nəzarəti əhatə etməlidir. Fəaliyyətlər qrafikin yaradılmasını dəstəkləmək üçün real, əldə oluna bilən və nəzarət edilə bilən olmalı, məntiqi ardıcıllıqla sıralanmalıdır. Əsas keçidləri müəyyən etmək və ya alternativ yanaşmaları təyin etmək üçün layihə daxilində fəaliyyətlər təsvir olunmalıdır.

Layihə meneceri layihənin işlər həcminin qrafik üzrə məhdudiyyətlər və hədəflər çərçivəsində vaxtında həyata keçirilməsini təmin etmək üçün təsdiqlənmiş planın ilkin şərtləri əsasında işin gedişatına nəzarət etməlidir. Qrafikə nəzarətə fazaların, iş paketlərinin və layihə ilə əlaqədar fəaliyyətlərin icra vəziyyətinin monitorinqi daxil olmalıdır. Qrafikə nəzarət həmçinin qrafikə dəyişikliklərin idarə olunmasını, aralıq mərhələlərin monitorinqini və müvafiq hesab edildikdə digər nəzarət tədbirlərinin tətbiq edilməsini əhatə edir. Qazanılmış dəyərin idarə olunması kimi üsullar xərclərə nəzarət etmək və onların gələcək səmərəliliyi barədə öncədən məlumat vermək üçün istifadə oluna bilər (bax ISO 21508)

7.6.2 Fəaliyyət müddətinin qiymətləndirilməsi

Qrafiki hazırlamazdan öncə layihə meneceri layihə fəaliyyətlərinin müddətini hesablamaq üçün layihə heyəti ilə birlikdə işləməlidir. Gələcək fəaliyyətlər hadisədən dərhal sonra görülən tədbirlərə nisbətən daha az təfsilatlı şəkildə müəyyən edilə bilər. Layihə davam etdikcə və daha artıq məlumat əldə olunduqca fəaliyyətlər müəyyən oluna və təfsilatı ilə təsvir edilə bilər. Fəaliyyətlərin müddətləri qrafik məhdudiyyətləri arasında qarşılıqlı güzəştləri və resursların əlçatanlığını təmsil edə bilər. İlkin qrafikə uyğun olaraq yenilənmiş proqnozlaşdırma ilə nəticələnən müntəzəm təkrar qiymətləndirmələr tələb oluna bilər. Fəaliyyət müddəti hesablamaları layihənin icrası müddətində təkrar nəzərdən

©AZSTAND –Bütün hüquqlar qorunur

keçirilməlidir. Fəaliyyətlər üzrə ilkin parametrlər müəyyən olunduqdan sonra dəyişiklik tələbləri istifadə olunmalıdır (bax 7.10). Eyni zamanda layihəyə təsir edən yeni risklər və digər tədbirlər müəyyən olunmalıdır.

7.6.3 Qrafiki hazırlamaq

Fəaliyyətlər istifadə olunan işin icra yanaşmasına əsasən planlaşdırılmalıdır. Fəaliyyət səviyyəsi işin icra olunması, resursların təyin olunması, büdcənin yekunlaşdırılması və nəzarətin idarə olunması üçün kifayət qədər həll üsulları təmin etməlidir. Fəaliyyətlər şəbəkəsi sxeminə əlavə olaraq digər planlaşdırma formaları qəbul oluna bilər.

Qrafik aşağıdakıları müəyyən etmək üçün yaradılmalıdır:

a) Layihə hədəflərinin qrafik üzrə əldə oluna biləcəyini;

b) əsas realizaisya mərhələləri və onlarla əlaqədar risklər;

c) öncədən müəyyən olunmuş ilkin qrafiklə müqayisədə əldə olunan faktiki nəticələr.

Qrafikin yaradılması və yoxlanması bütün layihə müddətində davam etməlidir. İş davam etdikcə layihənin planı dəyişir, gözlənilən risklər baş verir və ya aradan qalxır və yeni risklər müəyyən olunur. Lazim gəldikdə, əsasında işin gedişatının izlənməsi üçün ilkin şərtlər rolunu oynaya biləcək təsdiqlənmiş layihə qrafikini hazırlamaq məqsədilə müddət və resursların qiymətləndirmələri yoxlanmalı və onlara düzəliş olunmalıdır.

7.6.4 Qrafikə nəzarət

Layihə qrafiki və ilkin parametrləri təsdiq olunduqdan sonra işə nəzarət edilməli, fərqlər müəyyən olunmalı və zəruri olarsa, müvafiq qabaqlayıcı və bərpaedici tədbirlər görülməlidir.

Layihə rəhbəri layihənin ilkin fazalarında yubanmaların yaratdığı çətinliklər və onların ümumi layihə hədəflərinə təsirlərindən xəbərdar olmalıdır. Risklər və xərclər kimi (bax 4.2.4) müxtəlif məhdudiyyətlər arasında qarşılıqlı güzəştlər qrafikdən müşahidə olunan kənaraçıxmalara qarşı cavab tədbirlərinə qərar verilərkən nəzərə alınmalıdır. Qrafikə nəzarət nəticəsində qrafik üzrə hədəflər ilkin parametrlərə uyğun nizamlanmalı və ya layihənin məhdudiyyətləri nəzərə alınmaqla mümkün olan ən az təsirə malik yeni ilkin şərtlər (bax 7.10) yaradılmalıdır. İş tamamlandıqda imkanlardan yararlanmaq üçün tədbirlərin görülməsi nəzərə alınmalıdır.

Qrafikə nəzarət edərkən aşağıdakılara diqqət yetirilməlidir:

a) həmin tarixədək işin gedişatının müəyyən olunmasına;

b) hər hansı dəyişikliyi müəyyən etmək üçün işin gedişatının təsdiqlənmiş planın ilkin şərtləri ilə müqayisə edilməsinə;

©AZSTAND –Bütün hüquqlar qorunur

c) tamamlanma tarixlərinin proqnozlarına;

d) qrafikdən kəskin yayınmaların qarşısını almaq üçün müvafiq qabaqlayıcı və bərpaedici tədbirlərin icra olunmasına;

Tamamlanma zamanı qrafiklərin proqnozları müntəzəm olaraq hazırlanmalı və son tendensiyalar və cari biliklər əsasında yenilənməlidir. Əlavə gözlənilməz xərclər üçün fondlar və ya rəhbərliyin ehtiyatları və ya digər layihə idarəetmə strategiyaları istifadə olunmaqla qrafikin sürətləndirilməsi də mümkündür. Qrafiki idarə edərkən əvvəlki məlumatlar və məhsuldarlıq göstəriciləri, işin gedişatına dair məlumatlar, layihə planları, resurslara dair tələblər istifadə olunmaqla işin ümumi gedişatı yoxlanmalı, risklər müəyyən olunmalı və qeydə alınmalıdır.

7.7 Xərclərin idarə edilməsi

7.7.1 Ümumi baxış

Xərclərin idarə edilməsinin məqsədi layihənin təsdiqlənmiş büdcə çərçivəsində həyata keçirilməsinə yardım etmək üçün bütün layihə müddətində maliyyə nəzarəti vasitələrini yaratmaqdır. Büdcə layihə planın ayrılmaz tərkib hissəsi olmalıdır (bax 7.2).

Xərclərin idarə olunmasına hər bir iş elementi üçün xərclərin hesablanması, büdcənin tərtib olunması, pul vəsaitlərinin əldə olunması və layihə xərclərinə nəzarət olunması daxildir. Qazanılmış dəyərin idarə olunması kimi üsullar xərclərə nəzarət etmək və onların gələcək səmərəliliyi barədə öncədən məlumat vermək üçün istifadə oluna bilər (bax ISO 21508)

7.7.2 Xərclərin qiymətləndirilməsi

Xərclərin qiymətləndirilməsi hər bir layihə fəaliyyətini tamamlamaq üçün tələb olunan xərclərin təxmini hesablanması deməkdir. Xərclər smetası ən azı layihənin ilk fazası üçün, həmçinin bütün layihə üzrə hazırlanmalıdır. Xərclərin smetası iş saatları, avadanlıqların istismar saatı və valyuta dəyəri kimi ölçü vahidi ilə ifadə oluna bilər.

Layihə xərcləri birdən artıq valyutada hesablandıqda istifadə olunan mübadilə məzənnələri sənədləşdirilməlidir. Ehtiyatlar və gözlənilməz xərclər üçün fondlar qeyri-müəyyən halların öhdəsindən gəlmək üçün istifadə oluna bilər və istifadə olunduğu halda xərclər smetasında aydın şəkildə müəyyən olunmalıdır.

7.7.3 Büdcənin yaradılması

Büdcələrin planlaşdırılan iş elementinə təyin olunması nəticəsində plan əsaslı büdcə təmin olunur ki, bu büdcə ilə faktiki məhsuldarlıq göstəricilərini müqayisə etmək mümkündür .

Layihənin ümumi xərcləri hesablanmalı və pul vəsaitlərinin nə zaman hazır olmalı

©AZSTAND –Bütün hüquqlar qorunur

olduğunu və xərclərin nə zaman çəkiləcəyini müəyyən edən büdcə müəyyən edilməlidir. Pul vəsaitlərinin limitləri və tələbləri ilə birlikdə xərclərin səmərəliliyinin idarə olunması və qiymətləndirilməsi üçün üsul müəyyən olunmalı və yaradılmalıdır. Büdcə tərtib olunarkən xərclərin səmərəliliyi üzrə obyektiv göstəricilər yaradılmalıdır. Xərclərin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsindən öncə obyektiv göstəricilərin müəyyən olunması hesabatlılığı gücləndirməyə və qərəzli yanaşmaların qarşısını almağa imkan verir.

Layihə üzrə xərclərin qiymətləndirilməsi və büdcənin tərtib olunması əlaqəli proseslərdir. Fəaliyyətlərə və ya işlər həcminin digər elementlərinə təyin olunmamış ehtiyat və ya əlavə gözlənilməz xərclər üçün büdcə yaradıla və nəzarət məqsədilə və ya gözlənilməz xərclərin qarşılanmasını idarə etmək üçün istifadə oluna bilər. Belə büdcə elementləri, onların əlaqədar risklərlə birlikdə necə istifadə edilməli olduğu aydın şəkildə müəyyən olunmalıdır. büdcədə nəzərdə tutulan vəsaitlərin işə ayrılması monitorinq üçün ilkin şərt yaradır və dəyişiklik tələblərinə icazə verildikdə büdcənin ilkin parametrlərini təmin edir.

7.7.4 Xərclərə nəzarət

Xərclərə nəzarət xərclərin cari vəziyyətinin müəyyən olunması, hər hansı fərqlərin olmasını aşkarlamaq üçün onların ilkin xərclərlə müqayisəsini, işin tamamlanması zamanı planlaşdırılan xərclərin proqnozlaşdırılmasını və müvafiq profilaktik və ya bərpaedici tədbirlərin həyata keçirilməsini nəzərdən keçirməlidir.

İş başladıqda fəaliyyətə dair məlumatlar, o cümlədən büdcə xərcləri, faktiki xərclər və tamamlanma zamanı nəzərdə tutulan xərclər toplanmalıdır. Layihənin fəaliyyətini qiymətləndirmək üçün xərcləri toplanmış plan üzrə məlumatlarla (məsələn, planlaşdırılan işlərin gedişatını və cari və gələcək işlərin planlaşdırılan tamamlanma tarixləri ilə) toplamaq lazımdır.

Xərclərə nəzarət edərkən müxtəlif resurslar, o cümlədən büdcə, faktiki xərclər və xərclər smetası, proqnozlaşdırılan xərclər, işin gedişatına dair məlumatlar, fəaliyyət siyahıları, dəyişiklik tələbləri və icazə verilən dəyişikliklər, bərpaedici tədbirlər və layihənin planı nəzərdən keçirilə bilər.

Faktiki xərclərin və gözlənən gələcək xərclərin, eləcə də əlaqədar xərc dəyişikliklərinin monitorinqi layihə heyətinə layihəni büdcə çərçivəsində saxlamağa və əlavə maliyyə vəsaitləri istəmək üçün model hazırlamağa imkan verəcəkdir.

LAYİHƏ

7.8 Risklərin idarə edilməsi

7.8.1 Ümumi baxış

Risklərin idarə edilməsində məqsəd layihə hədəflərinə nail olma imkanlarının artırılmasıdır. Müəyyən olunmuş risklər və hər bir riskin həll olunması üçün seçimlər layihə planının ayrılmaz tərkib hissəsi olmalıdır (bax 7.2).

Risklərin müəyyən olunması layihə heyətinin bütün üzvlərinin məsuliyyətidir və potensial risk mənbələrinin, onların xarakteristikasının, və baş verdikləri halda layihə hədəflərinə müsbət və ya mənfi təsirlərinin olacağının müəyyən edilməsini əhatə etməlidir. Risklərin idarə olunmasına bütün layihə müddətində risklərin müəyyən olunması, qiymətləndirilməsi, onlara qarşı cavab tədbirinin seçilməsi, nəzarət olunması, cavab tədbirlərinin görülməsi daxil olmalıdır.

7.8.2 Risklərin müəyyən olunması

Risklər layihə müddətində müəyyən edilməlidir və daha öncə müəyyən olunmuş risklər dəyişə və təkrar baş verə bilər. Risklər müəyyən edildikdə qeydə alınmalıdır. Risklər layihəxarici və layihədaxili olmaqla müxtəlif mənbələrdən qaynaqlana bilər. Hər bir risk üzrə bir təyin olunmuş cavabdeh şəxs olmalıdır.

QEYD Risklərin qeydləri "risklərin reyestri", "risklərin qeydiyyat jurnalı" və ya təşkilat daxilində istifadə olunan istənilən digər terminlə adlandırıla bilər.

7.8.3 Risklərin qiymətləndirilməsi

Hər bir risk baş vermə ehtimalına, nəticələrinə və mümkünlüyünə görə qiymətləndirilməli və gələcək tədbirlərin görülməsi üçün prioritetləşdirilməlidir. Ayrı-ayrı risklər arasında əlaqələr və asılılıqlar qiymətləndirilməlidir.

QEYD 1 Nəticə həmçinin "təsir" də adlandırıla bilər.

QEYD 2 Ehtimal həmçinin "mümkünlük" adlandırıla bilər.

7.8.4 Riskə qarşı tədbirlərinin seçilməsi

Riskə qarşı cavab tədbirinin seçilməsi imkanları artırmaq və layihəyə təhlükələri azaltmaq məqsədilə seçimlər və tədbirlərin yaradılmasını əhatə edir. Riskə qarşı seçilən cavab tədbirlərinə aşağıdakılar daxil ola bilər, lakin siyahı bunlarla məhdudlaşmamalıdır:

a) riskin qəbul edilməsi;

b) riskdən yayınma;

©AZSTAND –Bütün hüquqlar qorunur

c) riskin təsirinin azaldılması;

d) riskin ötürülməsi;

e) qəza vəziyyətinin aradan qaldırılması tədbirlərindən istifadə; f) riskin faydalarından yararlanma;

g) müsbət riskin baş vermə ehtimalını artırmaq.

Verilmiş riskə qarşı cavab olaraq seçilən tədbirlər təhlükə və ya imkana uyğun olmalı, layihənin konteksti baxımından sərfəli olmalı, vaxtında həyata keçirilməli, reallaşdırıla bilən olmalı, cəlb olunan tərəflər tərəfindən anlaşılmalı və müvafiq cavabdeh şəxsə tapşırılmalıdır.

Qalıq risklər hər bir riskə qarşı cavab tədbiri kimi seçilən və icra olunan tədbirlərdən nəticələnə bilər. Risklərə qarşı cavab tədbirlərinin seçilməsi zamanı plandan kənaraçıxma və ya ilkin şərtlərə dəyişiklik tələb oluna bilər (bax 7.10)

7.8.5 Risklərə nəzarət

Risklərə nəzarətə risklərə qarşı cavab tədbirlərinin icra edilib-edilmədiyini və onların arzuolunan təsiri olub-olmadığını müəyyən etməklə mənfi risklərə cavab reaksiyasının layihədə pozuntuları minimuma endirməsini, müsbət risklərin müsbət təsirləri artırmasını təmin etmək daxildir. Risklərə nəzarət edərkən idarəetmə məlumatları, o cümlədən, risklərin nisbi üstünlüyü, işin gedişatına dair məlumatlar, layihə planları, dəyişiklik tələbləri və bərpaedici tədbirlər yoxlanmalıdır. Riskin gedişatını izləmək, eləcə də risklərə qarşı tədbirlərin seçilməsinin səmərəliliyini izləmək risklərə nəzarət etmənin bir hissəsi olmalıdır.

7.9 Problemlərin idarə edilməsi

7.9.1 Ümumi baxış

Problemlərin idarə edilməsinin məqsədi problemlərin layihə üzrə hədəflərə nail olunmasına heç bir mənfi təsirinin olmamasını təmin etməkdir.

Problemlər layihə müddətində bütün əlaqədar şəxslər tərəfindən müəyyən olunmalı və həll edilməlidir. İşçi heyətin həll edə bilmədiyi problemlərə baxılması üçün problemlərin həllinin müvafiq rəhbərlik səviyyəsinə ötürülməsi vasitəsi yaradılmalıdır.

7.9.2 Problemlərin müəyyən olunması

Problemlər baş verdikcə müəyyən olunmalıdır. Əksər problemlər mənfi təsirlərinin minimuma endirilməsi və ya müsbət təsirlərinin layihəyə tətbiq edilməsi məqsədilə həll olunmalıdır. Hər bir problemin müəyyən olunması zamanı layihə heyəti həmin problemlə bağlı müvafiq faktları nəzərə almalıdır. Layihənin maraqlı tərəfləri tərəfindən problemlərin qaldırılması üçün təhlükəsiz və etibarlı üsul işlənib hazırlanmalıdır.

©AZSTAND –Bütün hüquqlar qorunur

Layihəyə təsir edən problemlərin müəyyən olunması bütün səviyyələrdə aparılmalı və layihə heyəti tərəfindən idarə olunmalıdır. Problemlər aydın şəkildə müəyyən olunmalı və cəlb olunmuş maraqlı tərəflər tərəfindən qəbul edilməlidir.

Problemlər ilk olaraq qeydə alınmalı və müəyyən olunan kimi prioritetləşdirilə bilməsi və layihə hədəflərinə yüksək təsir imkanları olan problemlərin ilk növbədə həll edilməsi üçün təhlil olunmalıdır. Hər problemin həllinə nail olmaq üçün onların idarəçiliyi üzrə öhdəliklər müəyyən edilməlidir. Problemlərin qeydə alınması hər problem haqqında ətraflı məlumatı əhatə etməyə imkan verir, belə ki, layihə heyəti problemin cari icra vəziyyətini və onun həll olunmasına cavabdeh şəxsi görə bilir. Hər bir problemin ətraflı məlumatlarına problemin başlığı və ya adı, problemin növü, müəyyən olunduğu tarix, problemin təsviri, üstünlük dərəcəsi, təsirlərin icmalı, tədbirlərin mərhələləri və cari icra vəziyyəti daxil olmalıdır.

QEYD Risklərin qeydləri "risklərin reyestri", "risklərin qeydiyyat jurnalı" və ya təşkilat daxilində istifadə olunan istənilən digər terminlə adlandırıla bilər.

7.9.3 Problemlərin həll edilməsi

Problemlərin həll edilməsi baş vermiş və layihənin müvəffəqiyyətli olmasına təhlükə təşkil edən və ya istismar edilə biləcək imkanları təmsil edən hadisə və ya problemin qeydə alınması və tənzimlənməsini əhatə edir. İşçi heyətin və digər müvafiq maraqlı tərəflərin tövsiyələri əsasında problemlərin həllini tənzimləmək üçün qərarların verilməsi məqsədilə problemin həllinin daha yüksək idarəetmə səviyyəsinə ötürülməsi vasitələri yaradılmalıdır. Problemin idarə olunması planları və problemlərin həll olunması üçün yanaşma problemlərin qiymətləndirilməsi və həll olunması üçün istifadə olunacaq üsul qeyd olunmaqla layihənin idarəetmə və rəhbərlik prinsiplərinə (bax 6.5.3) əlavə edilməlidir.

Problemin həll olunması üçün qərar və ilkin şərtlər müvafiq layihə heyəti üzvlərinə, məsələni qaldıran tərəfə və maraqlı tərəflərə çatdırılmalıdır. Problemlərin həlli məlumatlılıq səviyyəsini artırmaq üçün istifadə oluna biləcək və ya həll üsulu gözlənilmədikdə və ya təklif olunan həll üsulu maraqlı tərəflər üçün praktik və ya məqbul hesab edilmədikdə üstünlük verilən problemlərin daha yüksək səviyyəyə ötürülməsi mexanizmini yaradılmasını özündə ehtiva etməlidir. Problemin həllinə problemin və onu həll etmək üçün tətbiq olunması tələb olunan tədbirlərin təsirinin qiymətləndirilməsi daxildir. Problemlərin həlli gələcəkdə istinad edilməsi və təcrübə olaraq nəzərdən keçirilməsi üçün qeydə alınmalıdır. Problemləri həll edərkən plandan

 ©AZSTAND –Bütün hüquqlar qorunur

kənaraçıxma və ya ilkin şərtlərə dəyişiklik tələb oluna bilər (bax 7.10)

7.10 Dəyişikliklərə nəzarət

7.10.1 Ümumi baxış

Dəyişikliyə nəzarətin məqsədi layihəyə və yekun nəticələrə dəyişikliklərə nəzarət etmək və bu dəyişikliklərin qəbul olunması və ya onlardan imtina olunmasını rəsmiləşdirməkdir.

Dəyişikliklər layihənin icra olunması və ya istənilən maraqlı tərəfin, o cümlədən, siyasəti hazırlayanlar, icraçı rəhbərlik, son istifadəçilər, təchizatçılar və ya heyət üzvlərinin fəaliyyəti zamanı müəyyən olunmuş kənaraçıxmalardan qaynaqlana bilər. Alternativ olaraq, dəyişiklik risk və problemli məsələyə cavab tədbirlərinin görülməsi nəticəsində yarana bilər. Dəyişikliyə nəzarətə dəyişiklik tələblərinin müəyyən olunması, qiymətləndirilməsi, icra olunması və bağlanması üçün tədbirləri əhatə edən layihə üçün mexanizmlərin yaradılması daxildir.

QEYD Qiymətləndirməyə dəyişikliklərin layihə üzrə məhdudiyyətlərə təsirinin müəyyən olunması daxildir(bax 4.2.4).

7.10.2 Dəyişikliklərə nəzarət mexanizmini yaratmaq

Dəyişikliklərə nəzarət mexanizmi dəyişikliklərə nəzarət prosesini və istifadə olunacaq sənədləri müəyyən etməlidir. Layihənin yekun nəticələrinə dəyişikliklər təsis olunmuş prosedurlar (məsələn, konfiqurasiyanın idarə olunması) əsasında nəzarət olunmalıdır.

7.10.3 Dəyişiklik tələblərinin müəyyən olunması və qiymətləndirilməsi

Layihə müddəti ərzində dəyişiklik tələblərini qeydə almaq, onları hədəflər, mənfəətlər, maraqlı tərəflərin gözləntiləri, işlər həcmi, resurslar, qrafik, xərclər, keyfiyyət və risklər baxımından dəyərləndirmək, təsirlərini qiymətləndirmək və icra edilməsinə başlamazdan öncə icazə əldə etmək lazımdır. Yalnız icazə verilmiş dəyişiklik tələbləri icra olunmalıdır.

QEYD Dəyişiklik tələblərinin qeydləri "dəyişikliyin reyestri", "dəyişikliyin qeydiyyat jurnalı" və ya təşkilat daxilində istifadə olunan istənilən digər terminlə adlandırıla bilər.

7.10.4 Dəyişiklik tələblərinin yerinə yetirilməsinin planlaşdırılması

Layihə meneceri dəyişikliyə icazə verildiyi halda onun necə icra edilə biləcəyini

©AZSTAND –Bütün hüquqlar qorunur

müəyyən etməlidir. 7.2 saylı bənddə verilmiş planlaşdırma yanaşması mövcud planı dəyişdirərkən, həmçinin yeni planı tərtib edərkən tətbiq olunmalıdır. Müvafiq olduqda, layihə meneceri istənilən əlaqədar müqavilələrin hələ də müvafiq olmasını yoxlamalıdır və belə olmadığı təqdirdə, dəyişiklik tələbini həyata keçirmək üçün müqavilədə dəyişiklik olunması üçün tədbir görməlidir.

7.10.5 Dəyişiklik tələblərinin həyata keçirilməsi və bağlanması

Dəyişiklik tələbinə icazə verilməli, düzəliş olunmalı, imtina edilməli və ya təsirlərin qiymətləndirilməsi nəticəsində təxirə salınmalıdır. Dəyişikliyə icazə verildikdə qərar müvafiq maraqlı tərəflərə çatdırılmalı, layihə sənədləri yenilənməli və müvafiq olduqda dəyişikliklər həyata keçirilməlidir. Dəyişiklik tələbinin icra vəziyyəti həyata keçirilənə və bağlananadək qeydə alınmalı və izlənməlidir.

7.11 Keyfiyyətin idarə edilməsi.

7.11.1 Ümumi baxış

Keyfiyyətin idarə edilməsində məqsəd əldə olunan nəticələrin məqsədəuyğun və istifadəyə yararlı olması ehtimalını artırmaqdır. Keyfiyyətin idarə olunması layihə planın ayrılmaz tərkib hissəsi olmalıdır (bax 7.2). Keyfiyyətin idarə olunmasına qəbul meyarları ilə birlikdə keyfiyyət tələblərinin və yoxlama və təsdiq vasitələrinin, istifadə olunacaq standartların və layihənin yekun nəticələrinin, o cümlədən, daxili, xarici, aralıq, yekun, maddi və qeyri-maddi nəticələrin müəyyən olunması daxildir. Keyfiyyət üzrə tələblər və standartlar layihənin keyfiyyət üzrə tələblər və standartlara necə əmə edəcəyini nümayiş etdirmək üçün sənədləşdirilməlidir.

Layihələrin müvəqqəti təbiəti və onların qrafik, xərclər, keyfiyyət, resurslar, risklər və digər parametrlər kimi məhdudiyyətləri səbəbindən xüsusilə hər layihə üçün yeni keyfiyyət standartları asanlıqla yaradıla bilməz. Keyfiyyət standartlarının və məhsulun keyfiyyətinə dair tələblərin hazırlanması və qəbul edilməsi layihə hüdudlarından kənarda həyata keçirilə bilər. Keyfiyyət standartlarının və məhsulun keyfiyyətinə dair tələblərin qəbul edilməsi adətən sifarişçi və ya icraçı təşkilatın (hansı üstünlük təşkil edərsə) məsuliyyətidir. Bundan əlavə, innovativ və daha əvvəl icra olunmamış layihələr yeni standartların yaradılmasını tələb edə bilər, bu isə yeni tələblər, risklər, layihə və təşkilat arasında öhdəliklərin bölünməsi və digər maraqlı tərəflərin cəlb olunması ilə nəticələnə bilər. Layihə keyfiyyətinin idarə olunmasına keyfiyyətə zəmanət və keyfiyyətə nəzarət üçün keyfiyyətin idarə olunması planı və proseslərinin hazırlanması daxildir.

Layihədə maraqlı tərəflərə aşağıdakıların mümkünlüyü barədə məlumat verilməlidir:

©AZSTAND –Bütün hüquqlar qorunur

a) layihənin öz məqsədlərinə çatacağı;

b) yekun nəticələrin keyfiyyət tələbləri və standartlara uyğun olacağı;

c) layihənin aralıq və hədəf nəticələrinin təşkilat və ya cəmiyyət üçün gözlənən mənfəətlərin realizasiyasını təmin edəcəyi.

7.11.2 Keyfiyyətin planlaşdırılması

Keyfiyyətin planlaşdırılması layihəyə və onun yekun nəticələrinə şamil olunan keyfiyyət tələblərini, göstəricilərini və standartlarını və onların necə qarşılanmalı olduğunu müəyyən etməlidir.

Keyfiyyəti təmin etmək üçün tələbləri müəyyən etmək, həll nəticələrini layihələndirmək, həll üsullarının elementlərini yaratmaq və inteqrasiya etmək və bu elementləri yoxlamaq və təsdiq etmək üçün istifadə olunan yanaşmalar, proseslər və üsullar müəyyən edilməlidir. Bu yanaşmalar, proseslər və üsullar əsasında keyfiyyətə zəmanət və keyfiyyətə nəzarət işləri həyata keçirilməlidir.

Keyfiyyətə dair tələblər, göstəricilər və qəbul meyarları maraqlı tərəflər, standartlar və təşkilatın keyfiyyət siyasətləri əsasında müəyyən olunur və daxili, xarici, aralıq, yekun, maddi və qeyri-maddi yekun nəticələrə şamil edilir.

Keyfiyyətin planlaşdırılmasına daxil olmalıdır:

a) əldə olunacaq hədəflər və müvafiq keyfiyyət standartlarını müəyyən etmək və onlar barədə layihə sponsoru və digər maraqlı tərəflərlə razılığa gəlmək;

b) layihənin yekun nəticələri üçün keyfiyyət göstəriciləri və qəbul meyarlarını sənədləşdirmək;

c) razılaşdırılmış standartlara cavab vermək üçün tələb olunan sənədlər, prosedurlar üsul və resursları hazırlamaq;

d) planlaşdırılmış sistematik keyfiyyətə nəzarət işlərini həyata keçirmək üçün üsulları, texnologiyaları və resursları müəyyən etmək;

e) keyfiyyəti, eləcə də, layihə planına əsasən planlaşdırılmış yoxlamaların növünü, öhdəlikləri və iştirakçıları idarə etmək üçün müəyyən olunmuş yanaşma hazırlamaq;

f) keyfiyyətə dair məlumatları keyfiyyətin idarə olunması planına əlavə etmək.

7.11.3 Keyfiyyətə zəmanət

Keyfiyyətə zəmanət müvafiq fəaliyyət tələblərinə, keyfiyyət proseslərinə və standartlara əməl olunmasını sürətləndirməli və təmin etməli və aşağıdakıları əhatə etməlidir:

a) məqsədlər və istifadə olunacaq müvafiq standartlar barədə məlumat mübadiləsi aparmaq və onların istifadə edildiyini yoxlamaq;

©AZSTAND –Bütün hüquqlar qorunur

b) keyfiyyət üzrə müəyyən olunmuş idarəetmə yanaşmasının uyğunluğunu yoxlamaq;

c) təsbit olunmuş sənədlər, prosedurlar, üsullar və resurslardan istifadə edildiyini yoxlamaq;

d) tələblər və müvafiq hallarda texniki şərtlərə nisbətdə nəticələri yoxlamaq üçün planlaşdırılmış yanaşmanı təsdiq etmək;

e) layihə meneceri və komandasından asılı olmayan şəxslər tərəfindən auditlər həyata keçirmək; onlar sponsor və ya icraçı təşkilatın digər bölmələrindən və ya sifarişçinin təşkilatından ola bilərlər.

Dəyişiklik tələbləri keyfiyyətə təminat işlərindən irəli gələ bilər (bax 7.10).

7.11.4 Keyfiyyətə nəzarət

Keyfiyyətə nəzarət aşağıdakı məqsədlərlə istifadə olunmalıdır:

a) layihə hədəfləri, keyfiyyətə dair tələblər, keyfiyyət ölçüləri və standartların tələblərinin qarşılandığını müəyyən etmək;

b) qeyri-kafi fəaliyyəti aradan qaldırmaq üçün səbəbləri və üsulları müəyyən etmək.

Keyfiyyətə nəzarət zamanı işin gedişatına dair məlumatlar, yekun sənədlər və keyfiyyət üçün müəyyən olunmuş idarəetmə yanaşması, eləcə də, keyfiyyətə nəzarət qiymətləndirmələrinin nəticələri, yoxlanıb təsdiqlənmiş yekun sənədlər və yoxlama hesabatları nəzərdən keçirilməlidir. Nəticələr qeyri-düzgün fəaliyyət və ya məhsulun qeyri-müvafiq keyfiyyətinin səbəblərini aşkarlamağa kömək etməli, daha sonra bərpaedici tədbirlər görülməli və dəyişiklik tələbləri tətbiq olunmalıdır.

Keyfiyyətə nəzarət layihənin yekun sənədlərinə və aralıq nəticələrinə tətbiq edilməli və aşağıdakıları əhatə etməlidir:

— təsbit olunmuş sənədlər, prosedurlar və üsullardan istifadə edərək qüsurları aşkar etməklə yekun nəticələr və aralıq nəticələrin keyfiyyət tələblərinə cavab verməsinin təsdiq edilməsi;

— qüsurların mümkün nəticələrinin təhlil olunması;

— Profilaktik tədbirlər və dəyişiklik tələblərinin müəyyən olunması;

— bərpaedici tədbirlərin və dəyişiklik tələblərinin digərlərinə çatdırılması.

Keyfiyyətə nəzarət layihə hüdudlarından kənarda icraçı təşkilatın digər bölmələri və ya sifarişçilər tərəfindən həyata keçirilə bilər.

©AZSTAND –Bütün hüquqlar qorunur

7.12 Maraqlı tərəflərin cəlb olunması

7.12.1 Ümumi baxış

Maraqlı tərəflərin cəlb olunmasında məqsəd layihə hədəflərinə çatmaq üçün müəyyən olunacaq maraqlı tərəflərin ehtiyacları, maraqları və onları narahat edən məsələlərin başa düşülməsi və həll edilməsini təmin etməkdir.

Layihəyə marağı olan tərəflər müəyyən olunmalı, təhlil edilməli, sənədləşdirilməli və bütün layihə müddətində cəlb edilməlidir.

Maraqlı tərəflərin cəlb olunmasına layihədə marağı olan tərəflərin müəyyən olunması və xarakterizə edilməsi daxil olmalıdır. Maraqlı tərəfləri narahat edən məsələləri müəyyən etmək və həll etmək və maraqlı tərəflərin dəstəyindən və onlarla məlumat mübadiləsindən istifadə etmək üçün planlaşdırılmış cəlbetmə işləri həyata keçirilməlidir.

7.12.2 Maraqlı tərəflərin müəyyən olunması

Maraqlı tərəflər maraqları və layihəyə cəlb olunmaları ilə əlaqədar müvafiq informasiya ilə birlikdə müəyyən edilməlidir. Bu informasiya maraq, təsir, gözləntilər və ehtiyac səviyyələrini əhatə edə bilər. Maraqlı tərəflər layihəyə fəal şəkildə cəlb edilə və müxtəlif səlahiyyətlər səviyyəsindən olmaqla layihə üçün daxili və ya xarici ola bilər.

Maraqlı tərəflərə aşağıdakılar daxil olmalı, lakin bunlarla məhdudlaşmamalıdır:

a) sponsor təşkilat və layihə heyəti (bax 4.5);
b) sifarişçilər;
c) partnyorlar və təchizatçılar;
d) xüsusi maraq və ya təzyiq qrupları;
e) tənzimləyici orqanlar;
f) pul vəsaiti təminatçıları
g) səhmdarlar;
h) müvafiq xarici üçüncü tərəflər

7.12.3 Maraqlı tərəflərin cəlb olunması

Maraqlı tərəflərin cəlb olunması üçün planda müəyyən olunmuş maraqlı tərəflər, layihənin planı və digər layihə sənədləri nəzərə alınmalıdır. Maraqlı tərəflərin cəlb olunmasına bu tərəfləri narahat edən məsələlər, problemlərin həll olunması və qərarların verilməsi (bax 4.3.1) və layihənin uğurlu olmasında mühüm rol oynayan digər işlərə əsas maraqlı tərəflərin cəlb olunmasında müvafiq səviyyəyə nail olmaq məqsədi daşıyan məlumat mübadiləsi (bax 7.13) kimi spesifik işlər daxil olmalıdır.

Maraqlı tərəflərin problemləri diplomatiya, danışıqlar və zəruri olarsa, müəyyən olunmuş prosedurlar əsasında problemin həllinin daha yüksək səlahiyyətli şəxslərə

©AZSTAND –Bütün hüquqlar qorunur

ötürülməsi yolu ilə həll olunmalıdır. Alternativ olaraq, maraqlı tərəflərin problemləri layihə təşkilatının xaricində olan fiziki şəxslər və ya üçüncü tərəflərdən kömək istəməklə həll edilə bilər. Maraqlı tərəflərin problemlərinin həll olunması dəyişiklik tələblərinin verilməsi ilə nəticələnə bilər (bax 7.10).

7.13 Məlumat mübadiləsinin idarə edilməsi

7.13.1 Ümumi baxış

Məlumat mübadiləsinin idarə edilməsində məqsəd effektiv və layihə nəticələrinin uğurla hasil edilməsinə və mənfəətlərin reallaşdırılmasına töhfə vermə ehtimalı olan maraqlı tərəflərin cəlb olunmasını təmin etməkdir.

Seçilmiş məlumat mübadiləsi yanaşmaları və üsulları planlaşdırılmalı və sənədləşdirilməlidir. Layihənin uğurlu və ya uğursuz olması məlumat mübadiləsinin səmərəliliyindən və məlumat mübadiləsinə maraqlı tərəflərin cəlb olunma dərəcəsindən asılıdır.

Maraqlı tərəflərin məlumat ehtiyaclarını, o cümlədən məlumat səviyyəsini və məlumat mübadiləsinin tezliyini anlamaq üçün məlumat mübadiləsi üzrə planlaşdırılmış işlər həyata keçirilməlidir. Planlaşdırılmış məlumat mübadilələri üzərində səmərəliliyinə görə müşahidə aparılmalıdır.

7.13.2 Məlumat mübadiləsinin planlaşdırılması

Məlumat mübadiləsi maraqlı tərəflərin ehtiyaclarına və gözləntilərinə uyğunlaşmaq üçün planlaşdırılmalı və rəylərin verilməsi mexanizmini və effektivliyin təmin olunması tədbirlərini özündə ehtiva etməlidir. Tələb olunduqda, məlumat mübadiləsi müvafiq informasiya vasitəsi istifadə edilməklə müəyyən olunmuş məqsədi və mesajı ifadə edən spesifik auditoriya üçün nəzərdə tutulan bir sıra spesifik kampaniyaları və ya hadisələri əhatə etməlidir.

Məlumat mübadiləsi layihənin hədəflərini aşağıdakı yollarla dəstəkləməyi nəzərə almalıdır:

a) müxtəlif maraqlı tərəflər arasında anlaşma və əməkdaşlığın artırılması;

b) vaxtında, dəqiq və qərəzsiz məlumatların verilməsi;

c) riski minimuma endirmək üçün məlumat mübadiləsinin layihələndirilməsi.

Coğrafi olaraq paylanmış maraqlı tərəflər, dillər, mədəniyyətlər və təşkilati mənsubluq kimi meyarlar istifadə olunacaq informasiya vasitələri ilə birlikdə nəzərə alınmalıdır. Belə meyarlar məlumat mübadiləsinin necə həyata keçirilməli olduğuna əhəmiyyətli dərəcədə təsir edir.

©AZSTAND –Bütün hüquqlar qorunur

7.13.3 İnformasiyanın çatdırılması

Maraqlı tərəflərin ehtiyaclarına və gözləntilərinə cavab olaraq məlumatlar razılaşdırılmış informasiya vasitələri, ismarışlar və qrafik istifadə olunmaqla çatdırılmalıdır.

İnformasiyanın çatdırılması müvafiq məxfilik, təhlükəsizlik və dəqiqlik şərtləri təmin olunmaqla həyata keçirilməli və müvafiq hallarda məlumat mübadiləsi planına uyğun olmalıdır.

7.13.4 Məlumat mübadiləsinin təsirini müşahidə etmək

Məlumat mübadiləsinin təsirləri müşahidə edilməli, qiymətləndirilməli və müvafiq olduqda cavablandırılmalıdır. Məlumat mübadiləsi planı layihənin uğurlu nəticə əldə etməsi üçün tələb olunarsa tənzimlənməlidir. Monitorinq zamanı məlumat mübadiləsinin aşağıdaklara təsirlərinə diqqət yetirilməlidir:

a) müxtəlif maraqlı tərəflər arasında anlaşma və əməkdaşlığın artırılması;

b) vaxtında, dəqiq və qərəzsiz məlumatların verilməsi;

c) riski minimuma endirmək üçün məlumat mübadiləsi ilə əlaqədar problemlərin həll olunması.

7.14 Təşkilati və sosial dəyişikliklərin idarə edilməsi

7.14.1 Ümumi baxış

Təşkilati və sosial dəyişikliklərin idarə edilməsində məqsəd layihənin arzuolunan nəticələrinin həyata keçirilməsini təmin etməkdir.

Layihənin iş həcminə nəticələrin hasil edilməsi daxildirsə, təşkilatlar və fiziki şəxslərin müəyyən işlər üzrə icra üsullarını dəyişməsi və lazım gəldikdə davranışlarında düzəlişlər etməsi məqsədilə onları hazırlamaq, təchiz etmək və dəstəkləmək üçün təşkilati və sosial dəyişikliyin idarə olunması tələb olunur. Dəyişiklik biznes sferasında və ya ümumilikdə cəmiyyət üçün və ya daha dar çərçivədə, məsələn dövlətin maliyyələşdirdiyi layihələrdə həyata keçirilə bilər.

Dəyişiklik uyğunlaşa bilən (tanış üsulun təkrar tətbiqi və ya uyğunlaşdırılması), innovativ (işçilər üçün yeni olan üsulun təqdim olunması) və ya dəyişə bilən (sənaye, təşkilat və ya cəmiyyət üçün yeni üsulların tətbiq edilməsi) olmalıdır.

Layihə meneceri layihə sponsoru və tələb olunan nəticələrin əldə olunması üçün tələb olunan dəyişikliklərin təsirinə məruz qalan maraqlı tərəflərlə birlikdə işləməlidir.

Dəyişikliklərin idarə edilməsinə təşkilati dəyişikliklər üçün tələbin müəyyən olunması, ehtiyac duyulan xüsusi dəyişikliklərin identifikasiyası və dəyişiklikləri həyata keçirmək üçün tələb olunan işlərin planlaşdırılması və icrası daxil olmalıdır.

©AZSTAND –Bütün hüquqlar qorunur

QEYD 1 Təşkilati dəyişikliklərə təşkilatın necə qurulduğu, idarə olunduğu və ya fəaliyyət göstərməsi, məsələn, yeni iş üsullarının tətbiq olunması daxildir.

QEYD 2 sosial dəyişikliklərə infrastruktur (məs. avtomobil yolları, dəmir yolları, aeroportlar və su təchizatı xətləri) yeni vergi rejimləri, dövlətin müavinətləri və mənfəətlər, mənzil təminatı, ətraf mühit, sağlamlıq, təhlükəsizliyin təmin olunması kimi cəmiyyətə təsir edən dəyişikliklər daxildir

7.14.2 Dəyişiklik üçün ehtiyacların müəyyən edilməsi

Bəzi layihələrdə dəyişiklik layihənin icrasına başlamaq üçün mütləqdir və arzuolunan nəticələri əldə etmək üçün təşkilati və sosial dəyişikliklərin həyata keçirilməsi tələb olunur. Bu layihələr daxilində layihə meneceri və müvafiq heyət ehtiyac duyulan dəyişiklikləri müəyyən etmək və tələb olunan dəyişiklikləri həyata keçirmək üçün plan hazırlamaq məqsədilə layihə sponsoru və dəyişikliklərin təsirinə məruz qalan maraqlı tərəflərlə birgə işləməlidir.

Layihənin arzuolunan nəticələri ilə əlaqədar təşkilatı və istifadəçilər və ya vətəndaşlar kimi fiziki şəxsləri dəstəkləmək, onların yanaşmalarını və müvafiq hallarda davranışlarını dəyişdirmək məqsədilə dəyişiklikləri həyata keçirmək üçün plan hazırlanmalıdır.

Dəyişikliklər planına arzuolunan gələcək vəziyyətin məramı və ilkin planı daxil edilməlidir. Bu ilkin layihənin hazırlanmasına dəyişikliyin təsirinə məruz qalan maraqlı tərəflərin cari vəziyyətini qiymətləndirmək, tələb olunan dəyişiklikləri müəyyən etmək və həmin dəyişiklikləri həyata keçirmək üçün müvafiq üsulları tətbiq etmək daxildir. Plana həmçinin nəticələrin nə zaman əldə edilməli olduğunu göstərən yüksək səviyyəli qrafik də daxil edilməlidir. Dəyişiklik üsullarına təsirə məruz qalan tərəfləri təlimatlandırma, məlumatlandırma və onlara təsiretmə məqsədi ilə təmin olunan təlimlər, təlimçilər, avadanlıq və digər resurslar, eləcə də, xüsusi təşkilati dəyişikliklərin idarəetmə üsullarından istifadə daxil ola bilər.

QEYD Layihənin ilk mərhələsinin detallı planı "hədəf istismar modeli", "gələcək vəziyyət planı" və ya təşkilat daxilində istifadə olunan digər terminlə adlandırıla bilər.

7.14.3 Təşkilati və sosial dəyişiklikləri həyata keçirmək

Dəyişikliklər həyata keçirildikdən sonra əməliyyat menecerləri ilə və ya təsirə məruz qalan təşkilatlar, maraqlı tərəflərin nümayəndələri ilə birlikdə layihə sponsoru dəyişikliklərin necə qəbul edildiyini və arzuolunan nəticələrin əldə edilib-edilmədiyini

©AZSTAND –Bütün hüquqlar qorunur

yoxlamalı və lazım gələrsə tədbir görməlidir.

7.15 Hesabatvermə

7.15.1 Ümumi baxış

Hesabatvermənin məqsədi layihənin cari vəziyyəti, proqnozu və təhlilini təmin etməkdir. Hesabatlar cari və mümkünsə yenilənmiş layihə sənədləri ilə uzlaşmalı və layihə rəhbərliyinə dair informasiyanın təhlili nəticəsində müəyyən olunmalıdır.

Hesabatvermə yanaşması və üsulları layihənin erkən fazalarında planlaşdırılmalı və sənədləşdirilməlidir. Layihə müddətində hesabatlar hazırlanmalı və hesabatları alan tərəfin ehtiyacları və tələbləri ilə uzlaşmasına diqqət yetirilməlidir.

QEYD Hesabatvermə məlumat mübadiləsindən fərqlənir. Hesabatvermə zamanı layihənin gələcək fəaliyyəti üçün cari icra vəziyyəti, versiyaların təhlili və proqnozlara diqqət yetirilir, məlumat mübadiləsi zamanı isə maraqlı tərəflərin cəlb olunması və layihə nəticələrinin uğurla həyata keçirilməsinə töhfə verməsi üçün informasiya tələblərinin qarşılanması ön plana çəkilir.

7.15.2 Hesabatların verilməsinin planlaşdırılması

Hesabatların verilməsi layihə idarəetmə mexanizminin bir hissəsi kimi planlaşdırılmalıdır (bax 4.3)və adətən layihə təşkilatının müxtəlif səviyyələrində işləyən şəxslərə öz öhdəlikləri daxilində olan işin icra vəziyyəti barədə məlumat verilməsi üçün tələb olunur. Tələb olunan hesabatın məzmunu, müəllifi, qəbul edən şəxslər, verilmə tezliyi, məxfiliyi və formatı kimi şərtlər daxil olmaqla, lakin bunlarla məhdudlaşmadan hesabatvermə tələbləri müəyyən olunmalıdır.

7.15.3 Hesabatların idarə edilməsi

Hesabatvermənin idarə edilməsi zamanı layihə təşkilatının bir mərhələsindən digərinə müvafiq və etibarlı informasiyanın ötürülməsinin təsdiq olunmasına diqqət yetirilməlidir. Hesabatlara aşağıdakı hesabatlar daxil ola bilər, lakin siyahı bunlarla məhdudlanmır:

a) iş paketi rəhbərlərindən layihə menecerinə kimi məsul şəxslərin verdiyi işin gedişatına dair tələb olunan hesabatları, qərarları və təlimatları və komanda məsələlərini əhatə edən hesabatlar;

b) layihə menecerindən layihə sponsoru və layihə idarəetmə qrupuna kimi məsul tərəflər tərəfindən verilən, layihənin icra vəziyyəti, risklər və problemlərini əks etdirən hesabatlar;

©AZSTAND –Bütün hüquqlar qorunur

c) layihə sponsorundan əsas maraqlı tərəflərə kimi məsul şəxslərin verdiyi, maraqlı tərəflərin layihədə maraqlarını əks etdirən hesabatlar.

Hesabatlar artıq müvafiq olmadıqda və ya qəbul edən tərəfin ehtiyaclarına cavab vermədikdə, bərpaedici tədbirlər icra olunmalıdır.

7.15.4 Hesabatların verilməsi

Hesabatlar layihənin müəyyən olunmuş idarəetmə yanaşmasına əsasən vaxtında verilməlidir (bax 6.5.3). Müvafiq olan hallarda hesabatlar bütün məxfilik və ya təhlükəsizlik tələblərinə cavab verməlidir.

7.16 İnformasiya və sənədləşmənin idarə edilməsi

7.16.1 Ümumi baxış

İnformasiya və sənədləşmənin idarə edilməsində məqsəd müvafiq və etibarlı informasiyanın (fiziki və rəqəmsal) işi icra edən və qərar verən tərəflərə əlçatan olmasını təmin etməkdir.

İnformasiya və sənədlərin idarə edilməsi planlaşdırma, işin icrası və auditi və əldə olunmuş təcrübənin və məlumatların idarə edilməsinin dəstəklənməsi üçün zəruri olan informasiyanın təhlükəsiz şəkildə və vaxtında toplanması, saxlanması, təhlili, paylanması və təminatı işlərini əhatə edir. İnformasiya və sənədləşmə əvvəlki sənədlərə istinad üçün mövcud və əlçatan olmalıdır. İnformasiya və sənədləşmənin idarə edilməsi işlərinə informasiya və sənədlərin qəbul edilməsi, etibarlı şəkildə saxlanması və müəyyən olunması üçün idarə edilməsi tələb olunan və əlçatan olacaq sistemin yaradılması daxildir. Layihə ilə əlaqədar informasiya və sənədlərin idarə edilməsi təşkilatın informasiyanın idarə olunması və saxlanması siyasətlərinə əsasən həyata keçirilə bilər.

7.16.2 Hansı informasiyanın idarə edilməli olduğunu müəyyən etmək

Zəruri informasiya və sənədlər müəyyən olunmalı və məlumatların məxfiliyi, təhlükəsizliyi və dəqiqliyi tələblərinə əsasən idarə edilməlidir. layihə ilə əlaqədar informasiya və sənədləşməyə planlar, işin gedişatına dair qiymətləndirmələr, yoxlamalar, auditlər, keyfiyyət yoxlamaları müqavilələr, hesabatlar, məlumat mübadiləsi və layihələndirmə, texniki şərtlər və standartlar kimi nəticələrlə əlaqədar mütəxəssislərin təmin etdiyi məlumatlar daxil ola bilər.

7.16.3 İnformasiya və sənədlərin saxlanması və çıxarılması

İnformasiya və sənədlərin qəbul edilməsi, identifikasiyası, təhlükəsiz şəkildə saxlanması və dəstəklənməsi üçün sistem müəyyən olunmalı və yaradılmalıdır; bu sistem informasiya və sənədlərin paylaşılmasını və yalnız onlara çıxış icazəsi olan

 ©AZSTAND –Bütün hüquqlar qorunur

şəxslər tərəfindən əldə edilə bilməsini təmin etməlidir. Sistemə dağıdıcı hadisələrə qarşı biznesin dayanıqlığı tədbirləri daxil edilməlidir. Sistem idarə olunması tələb olunan layihə məlumatlarının bütün kateqoriyaları üzrə kənarlaşdırma və saxlama tələblərini əhatə etməlidir.

Əlaqədar informasiya qruplarının tamlığını təmin etmək üçün konfiqurasiyanın idarə olunması üçün istifadə olunan sistemlər kimi xüsusi sistem yaradılmalıdır.

7.17 Satınalma

7.17.1 Ümumi baxış

Satınalmanın məqsədi işin resurslarla təmin olunması prosesinin tərkib hissəsi olaraq alınan müvafiq keyfiyyətli, kəmiyyət-keyfiyyət tələblərinə cavab verən və tələb olunduqda məqbul risk səviyyəsi çərçivəsində çatdırıla bilən məhsul və xidmətləri tədarük etməkdir.

Təşkilati satınalma proseslərini (tətbiq olunursa) layihənin satınalma strategiyasına uyğun olaraq istifadə etmək üçün satınalma planlaşdırılmalıdır. Satınalmanın idarəetməsi planlaşdırma ilə inteqrasiya olunmalıdır (bax 7.2)

QEYD Satınalma müvafiq qanun və üsullar barədə məlumatlılıq tələb edir və adətən məsələn, sponsor təşkilatlarının daxilindəki mənbə seçimi üzrə mütəxəssis kimi layihə təşkilatının xaricindən olan mütəxəssislər tərəfindən həyata keçirilir.

7.17.2 Satınalmanın planlaşdırılması

Satınalma strategiyası aşağıdakılar nəzərə alınmaqla yerinə yetirilməlidir:

a) layihənin "düzəltmək və ya almaq" qərarları;
b) işin yerinə yetirilmə üsulları;
c) hüquqi öhdəlik yaradan sazişlərin növü;
d) istifadə olunacaq satınalma prosesi

Mal və xidmətləri satın alan heyət üzvləri xarici mənbələrdən tələb olunan mal və xidmətlərin əldə olunmasını sürətləndirmək üçün istifadə olunacaq müvafiq satınalma meyarını və prosesləri müəyyən etməlidir.

Satınalma tələbləri layihə meneceri və ya onun təyin etdiyi səlahiyyətli şəxs tərəfindən təsdiq olunmalı və ya müqavilənin texniki şərtləri hazırlanmalı və müəyyən olunmalıdır.

7.17.3 Təchizatçıların qiymətləndirilməsi və seçilməsi

Təchizatçılar təchizatçının müəyyən olunması və seçimi və yoxlanması zamanı

©AZSTAND –Bütün hüquqlar qorunur

əldə olunan informasiyaya əsasən seçilməlidir.

Hər bir təchizatçı təklifinin qiymətləndirilməsi qeyd olunmuş qiymətləndirmə meyarlarına əsasən yerinə yetirilməlidir.

Təchizatçının fəaliyyəti layihə müddətində müqavilə tələblərinə əsasən təkrar qiymətləndirilməlidir.

7.17.4 Müqavilələrin icrasına nəzarət

Müqavilələrin icrasına nəzarət :

a) satınalma əlaqələrinin idarə olunması, müqavilənin icrasına nəzarət, müqaviləyə dəyişikliklər və düzəlişlərin idarə olunması, iddialara baxılması və müqavilələrin bağlanmasını əhatə etməlidir;

b) hüquqi sazişin şərtlərinə müvafiq olaraq layihə tələblərinə cavab vermək üçün müqavilə tərəflərinin fəaliyyətinə imkan yaratmalıdır;

c) təchizatçının fəaliyyətinə dair məlumatların toplanmasını və detallı qeydlərinin saxlanmasını əhatə etməlidir (bax 7.15);

d) tələb üzrə bütün layihə müddətində həyata keçirilməlidir.

Müqavilə tərəfləri tərəfindən görülən tədbirlərə dair sübutlar təqdim etmək üçün təchizatçı ilə mübahisələrlə əlaqədar danışıqlar həyata keçirilməli və ya yazılı formada izlənməlidir. Müqavilələrə dair və hüquqi məsləhət alınmalıdır.

7.17.5 Müqavilələrin bağlanması

Müqavilələr iki halda bağlana bilər:

a) tərəflərin müqavilə üzrə öhdəlikləri yerinə yetirilmiş olduqda; və ya

b) müqavilə müqaviləyə xitam verilmə şərtlərinə əsasən müddətindən əvvəl tamamlandıqda.

Müqaviləyə xitam verilməsi şərtləri qüvvəyə mindikdə, xərcləri azaltmaq üçün tədbirlər və xitam verilmənin təsirləri nəzərə alınmalıdır.

Müqavilə bağlandıqda əlaqədar müqavilə sənədləri layihə məlumatlarının idarə olunması qaydalarına əsasən arxivləşdirilməlidir (bax 7.16).

7.18 Əldə olunan təcrübə

7.18.1 Ümumi baxış

Təcrübələrin öyrənilməsində məqsəd cari və gələcək layihə komandalarının faydalanması üçün təcrübələrdən öyrənmək, səhvlərin təkrarlanmasından boyun qaçırmaq və təkmilləşdirilmiş təcrübələri paylaşmaqdır.

Təcrübələr layihə zamanı yaranan məsələlərdən və hər məsələnin həll üsulundan, eləcə də, hər bir riskin idarə olunması üsulundan qaynaqlana bilər. Təcrübələr

©AZSTAND –Bütün hüquqlar qorunur

həmçinin keyfiyyət yoxlamaları və auditlər nəticəsində qazanıla bilər. Fəaliyyətlər layihənin davametmə müddətində təcrübələrin müəyyən olunması, sənədləşdirilməsi və paylaşılmasını əhatə etməlidir.

7.18.2 Təcrübələrin müəyyən olunması

Bütün layihə müddətində layihə heyəti və əsas maraqlı tərəflər layihənin texniki və idarəetmə meyarları ilə əlaqədar təcrübələri müəyyən etməlidir. Təcrübələr təsbit olunmalı, toplanmalı, qeydiyyata alınmalı və saxlanmalıdır.

7.18.3 Əldə olunmuş təcrübənin yayılması

Əldə olunmuş təcrübələr yayılmalı və layihədə istifadə olunmalıdır və müvafiq olduqda, cari və gələcək layihə fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi üçün paylaşılması və istifadə olunması üçün təşkilatın məlumat bazasına daxil edilməlidir.

Təşkilat müəyyən olunmuş layihə idarəetmə prosesi və ya üsul tətbiq edirsə, individual layihədən əldə olunmuş təcrübələr proses və ya üsulun sahiblərinə çatdırılmalıdır, beləliklə, proses digər istifadəçilərə fayda vermək üçün təkmilləşdirilə bilər.

QEYD Layihə ofisi adətən layihə idarəetmə prosesləri və üsullarının icrasına cavabdehlik daşıyır (bax 4.5.7).

LAYİHƏ

Əlavə A

(məlumat üçün)

Təcrübələr əsasında Layihə idarəetmə prosesləri

Bu qoşmada aşağıdakılar haqqında məlumat verilir:

a) ISO 21500:2012 sənədində verilmiş prosesə əsaslanan mexanizmlə bu sənəddə verilmiş təcrübələrə əsaslanan mexanizm arasında qarşılaşdırma təmin etməklə bu sənədin ISO 21500:2012 əsasında necə yaradılması (bax Cədvəl A.1);

b) ISO 21500:2012 standartındakı proseslər və bu sənəddəki üsullar arasında birə-bir uyğunluq olduğunu qəbul edərək bu sənədin prosesə əsaslanan layihə idarəetmə mexanizminin yaradılması üçün necə əsas kimi istifadə oluna bilməsi

A.1 saylı cədvəldə ISO 21500:2012 standartında verilmiş proseslər və anlayışlar və onlara bu sənəddəki ekvivalent istinadlar əks olunmuşdur.

Cədvəl 1 - ISO 21500:2012 və bu sənəd arasında uyğunlaşdırma

ISO 21500:2012 sənədində proseslər və anlayışlar	Bu sənəddə istinadlar
İnteqrasiya	**Kompleks layihə idarəetmə təcrübələri Maddə 6**
Ümumi məlumat 3.5.3.1	Layihədən öncə görülən işlər 6.2 Layihədən sonra görülən işlər 6.9
Maraqlı tərəflər və layihə təşkilatı 3.8	Layihəyə nəzarəti təmin etmək (6.3) Layihəyə rəhbərlik etmək (6.4)
Layihə nizamnaməsini hazırlamaq 4.3.2	Layihəyə rəhbərlik və idarəetmə yanaşması 6.5.3Layihənin ilkin əsaslandırması 6.5.4 Layihənin ilkin planlaşdırılması 6.5.5
Layihənin icrasını idarə etmək 6.5.5 Layihə işinə nəzarət olunması 4.3.5Layihənin icrasını idarə etmək (6.7)	Proqressiv əsaslandırma 6.6.2 Layihə üzrə fəaliyyətin idarə olunması 6.6.3 Hər bir layihə fazasının başlanmasını və bitməsini idarə etmək 6.6.4 Hər iş paketinin başlanması, gedişatı və bağlanmasının idarə olunması 6.6.5
Layihə planlarını işləyib hazırlamaq 4.3.3 Layihə işinə nəzarət olunması 4.3.5	**Planlaşdırma (7.2)** Planın yaradılması 7.2.2 Planın müşahidə olunması 7.2.3 Dəyişikliklərə nəzarət etmək 4.3.6

©AZSTAND –Bütün hüquqlar qorunur

Cədvəl A.1 (ardı)

ISO 21500:2012 sənədində proseslər və anlayışlar	Bu sənəddə istinadlar
	Dəyişikliklərə nəzarət 7.10 Dəyişikliklərə nəzarət mexanizmi yaratmaq 7.10.2 Dəyişiklik tələblərinin müəyyən olunması və qiymətləndirilməsi 7.10.3Dəyişiklik tələblərinin yerinə yetirilməsinin planlaşdırılması 7.10.4 Dəyişiklik tələblərinin həyata keçirilməsi və bağlanması 7.10.5 Layihə fazası və ya layihəni bağlamaq 4.3.7
	Layihəni bağlamaq və dayandırmaq (6.8)
Əldə olunan təcrübələri toplamaq	**Əldə olunan təcrübə 7.18** Təcrübələrin müəyyən olunması 7.18.2 Təcrübələrin paylaşılması 7.18.3
Mənfəətlərin reallaşdırılması 3.4.3	**Mənfəətlərin idarə edilməsi 7.3.**
—	Mənfəətlərin müəyyən olunması və təhlil edilməsi 7.3.2
—	Mənfəətlərin müşahidə olunması 7.3.3
—	Mənfəətlərin saxlanması 7.3.4
Maraqlı tərəflər	**Maraqlı tərəflərin cəlb olunması 7.12**
Maraqlı tərəfləri müəyyən etmək 4.3.9	Maraqlı tərəflərin müəyyən olunması 7.12.2
Maraqlı tərəfləri idarə etmək 4.3.10	Maraqlı tərəflərin cəlb olunması 7.12.3
Əhatə dairəsi	**İşlər həcminin idarə edilməsi 7.4**
İşlər həcmini müəyyən etmək 4.3.11	İşlər həcminin müəyyən olunması 7.4.2
Fəaliyyətləri müəyyən etmək 4.3.13	—
İşlərin Bölgüsü Strukturunu yaratmaq 4.3.12	—
İş həcminə nəzarət etmək 4.3.14	İş həcminə nəzarət edilməsi 7.4.3.
—	İş həcminin yerinə yetirilməsinin təsdiq olunması 7.4.4
Resurslar	**Resursların idarə edilməsi 7.5**
Layihə təşkilatını müəyyən etmək 4.3.17	Layihənin təşkilatının planlaşdırılması 7.5.2
—	Layihə heyətinin səfərbər olunması 6.5.2
Layihə heyətinin yaradılması 4.3.15	Heyətin yaradılması 7.5.3
Layihə heyətini yaratmaq 4.3.18	Heyətin yaradılması 7.2.2
Layihə heyətini idarə etmək 4.3.20	Heyətin idarə edilməsi 7.5.5
Resursların qiymətləndirilməsi 4.3.16 Resurslara nəzarət 4.3.19	Fiziki və material ehtiyatlarının planlaşdırılması, idarə edilməsi və onlara nəzarət
Vaxt	**Qrafikin idarə edilməsi 7.6**
Fəaliyyətlər ardıcıllığı 4.3.21	—

LAYİHƏ

Cədvəl A.1 (ardı)

ISO 21500:2012 sənədində proseslər və anlayışlar	Bu sənəddə istinadlar
Fəaliyyət müddətlərini qiymətləndirmək 4.3.22	Fəaliyyət müddətinin qiymətləndirilməsi 7.6.2
4.3.23 Qrafiki hazırlamaq	Qrafiki hazırlamaq 7.6.3
Qrafikə nəzarət 4.3.24	7..6.4 Qrafikə nəzarət
- Xərc	**Xərclərin idarə edilməsi 7.7**
Smeta dəyərini hesablamaq 4.3.25	Smeta dəyərinin hesablanması 7.7.2
Büdcəni tərtib etmək 4.3.26	Büdcənin tərtib olunması 7.7.3
Xərclərə nəzarət 4.3.27	Xərclərə nəzarət 7.7.4
Risk	**Riskin idarə edilməsi 7.8**
Riski müəyyən etmək 4.3.28	Riski müəyyən etmək 7.8.2
Riski qiymətləndirmək 4.3.29	Riskin qiymətləndirilməsi 7.8.3
Risklərə qarşı tədbirləri seçmək 4.3.30	Risklərə qarşı tədbirlərin seçilməsi 7.8.4
Risklərə nəzarət 4.3.31	Risklərə nəzarət 7.8.5
—	**Problemlərin idarə edilməsi 7.9**
—	Problemlərin müəyyən olunması 7.9.2 Problemlərin həll olunması 7.9.3
Keyfiyyət	**Keyfiyyətin idarə edilməsi 7.11**
Keyfiyyəti planlaşdırmaq 4.3.32	Keyfiyyətin planlaşdırılması 7.11.2
Keyfiyyətə təminatı icra etmək 4.3.33	Keyfiyyətə təminat 7.11.3
Keyfiyyətə nəzarəti həyata keçirmək 4.3.34	Keyfiyyətə nəzarət 7.11.4
Satınalma	**Satınalma (7.17)**
Satınalmaları planlaşdırmaq 4.3.35	Satınalmanın planlaşdırılması 7.17.2
Təchizatçıları seçmək 4.3.36	Təchizatçıların qiymətləndirilməsi və seçilməsi 7.17.3
Satınalmaların idarə edilməsi 4.3.37	Müqavilələrin idarə edilməsi 7.17.4
—	Müqavilələrin bağlanması 7.17.5
Məlumat mübadiləsi	**7.13 Məlumat mübadiləsi (Məlumatların ötürülməsi) sisteminin idarə edilməsi Hesabatların verilməsi 7.15**
Məlumat mübadiləsi sistemini planlaşdırmaq 4.3.38	Məlumat mübadiləsi sisteminin planlaşdırılması 7.13.2 Hesabatların planlaşdırılması 7.15.2
İnformasiyanı yaymaq 4.3.39	İnformasiyanın yayılması 7.13.3 Hesabatların təqdim olunması 7.15.4
Məlumat mübadiləsinin idarə edilməsi 7.13.4	Məlumat mübadiləsinin təsirini müşahidə etmək 7.13.4 Hesabatların idarə edilməsi 7.15.3

©AZSTAND –Bütün hüquqlar qorunur

Cədvəl A.1 (ardı)

ISO 21500:2012 sənədində proseslər və anlayışlar	Bu sənəddə istinadlar
—	**İnformasiya və sənədlərin idarə edilməsi 7.16**
—	Hansı informasiyanın idarə edilməli olduğunu müəyyən etmək 7.16.2
—	Informasiya və sənədlərin saxlanması və çıxarılması 7.16.3
—	Təşkilati və sosial dəyişiklikləri idarə etmək 7.14
—	Dəyişikliklər üçün tələbi müəyyən etmək 7.14.2
—	Təşkilati və sosial dəyişiklikləri həyata keçirmək 7.14.3.

Cədvəl A.2 əldə olunmuş təcrübələrin ISO 21 500:2012 sənədində mövcud informasiyadan necə alındığını göstərir.

Bu sənədin 6 və 7 saylı bəndlərindəki təcrübələr A.2 saylı cədvəldə göstərildiyi kimi ISO 21 500:2012 proseslər qrupu sistemi (başlanma, planlaşdırma, icra etmə, nəzarət və bağlanma) ilə uyğunlaşdırıla bilər. Sütun başlıqları ISO 21500" proses qruplarına, bu sənəddəki digər istinadlara istinad edir

Cədvəl A.2 - Hazırkı sənədin 6 və 7 saylı bəndlərində verilmiş təcrübələrin ISO 21 500:2012 proses qruplarına uyğunlaşdırılması

Bu sənədin bəndləri	ISO 21500:2012 proses qrupları				
	Başlama	Planlaşdırma	İcra etmə	Layihəyə nəzarət	Layihənin bağlanması
				Layihəyə nəzarəti təmin etmək (6.3)	
				Layihəyə rəhbərlik etmək	

©AZSTAND –Bütün hüquqlar qorunur

Bu sənədin bəndləri	ISO 21500:2012 proses qrupları				
	Başlama	Planlaşdırma	İcra etmə	Layihəyə nəzarət	Layihənin bağlanması
6. Kompleks layihə idarəetmə təcrübələri	6.5.2 Layihə heyətinin səfərbər olunması 6.5.3 Layihə idarəetmə və layihəyə rəhbərlik yanaşması 6.5.4 Layihənin ilkin əsaslandırması	6.5.5 Layihənin ilkin planlaşdırılması			
	6.6.4 Hər bir layihə fazasının başlanmasını (və bitməsini) idarə etmək (həmçinin bax 6.6.5)		6.6.5 Hər iş paketinin başlanması, gedişatı və bağlanmasının idarə edilməsi	6.6.2 Proqressiv əsaslandırma 6.6.3 Layihənin idarə olunması	6.6.4 Hər layihə fazasının bağlanmasının idarə edilməsi (başlanması və) faza (həmçinin bax 6.6.5)
			6.7 Layihənin icrasının idarə olunması		
					6.8 Layihənin bağlanması və başa çatdırılmas
7.2 Planlaşdırma		7.2.2 Planın yaradılması		7.2.3 Planın müşahidə olunması	
7.3 Mənfəətlərin idarə edilməsi		7.3.2 Mənfəətlərin müəyyən olunması və təhlil olunması		7.3.3 Mənfəətlərin müşahidə olunması 7.3.4 Mənfəətlərin təmin olunması	
7.4 İşlər həcminin idarə edilməsi		7.4.2. İşlər həcminin müəyyən olunması		7.4.3 İşlər həcminə nəzarət 7.4.4 İşlər həcminin icrasının təsdiq olunması	
7.5 Resursların idarə edilməsi		7.5.2 Layihənin təşkilinin planlaşdırılması	7.5.3 Heyətin yaradılması 7.5.4 Heyətin formalaşdırılması	7.5.5 Heyətin idarə olunması	
		7.5.6 Fiziki və material ehtiyatların planlaşdırılması, idarə edilməsi və nəzarət olunması			

LAYİHƏ

©AZSTAND –Bütün hüquqlar qorunur

Bu sənədin bəndləri	ISO 21500:2012 proses qrupları				
	Başlama	Planlaşdırma	İcra etmə	Layihəyə nəzarət	Layihənin bağlanması
7.6 Qrafikin idarə edilməsi		7.6.2 Fəaliyyət müddətinin qiymətləndirilməsi 7.6.3 Qrafiki hazırlamaq		7.6.4 Qrafikə nəzarət	
7.7 Xərclərin idarə edilməsi		7.7.2 Xərclərin hesablanması 7.7.3 Büdcənin yaradılması		7.7.4 Xərclərə nəzarət	
7.8 Riskin idarə edilməsi		7.8.2 Risklərin müəyyən olunması 7.8.3 Risklərin qiymətləndirilməsi	7.8.4 Risklərə qarşı tədbirlərin seçilməsi	7.8.5 Risklərə nəzarət	
7.9 Problemlərin idarə edilməsi		7.9.2 Problemlərin müəyyən olunması	7.9.3 Problemlərin həll olunması		
7.10 Dəyişikliklərə nəzarət		7.10.2 Dəyişikliklərə nəzarət mexanizmi yaratmaq 7.10.4 Dəyişiklik tələblərinin yerinə yetirilməsinin planlaşdırılması	7.10.3 Dəyişiklik tələblərinin müəyyən olunması və qiymətləndirilməsi	7.10.5 Dəyişiklik tələblərinin həyata keçirilməsi və bağlanması	
7.11 Keyfiyyətin idarə edilməsi		7.11.2 Keyfiyyətin planlaşdırılması	7.11.3 Keyfiyyətə təminat	7.11.4 Keyfiyyətə nəzarət	
7.12 Maraqlı tərəflərin idarə edilməsi	7.12.2 Maraqlı tərəflərin müəyyən olunması		7.12.3 Maraqlı tərəflərin cəlb olunması		
7.13 Məlumat mübadiləsi sisteminin idarə edilməsi		7.13.2 Məlumat mübadiləsi sistemini planlaşdırmaq	7.13.3 İnformasiyanı yaymaq	7.13.4 Məlumat mübadiləsinin təsirini müşahidə etmək	
7.14 Təşkilati və sosial dəyişiklikləri idarə etmək		7.14.2 Dəyişikliklər üçün tələbi müəyyən etmək	7.14.3. Təşkilati və sosial dəyişiklikləri həyata keçirmək		

LAYİHƏ

Bu sənədin bəndləri	ISO 21500:2012 proses qrupları				
	Başlama	Planlaşdırma	İcra etmə	Layihəyə nəzarət	Layihənin bağlanması
7.15 Hesabatlar		7.15.2 Hesabatların planlaşdırılması	7.15.4 Hesabatların təqdim olunması	7.15.3 Hesabatların idarə edilməsi	
7.16 İnformasiya və sənədlərin idarə edilməsi		7.16.2 Hansı informasiyanın idarə edilməli olduğunu müəyyən etmək	7.16.3 informasiya və sənədlərin saxlanması və çıxarılması		
7.17 Satınalma		7.17.2 Satınalmanın planlaşdırılması	7.17.3 Təchizatçıların qiymətləndirilməsi və seçilməsi	7.17.4 Müqavilələrin idarə edilməsi	7.17.5 Müqavilələrin bağlanması
7.18 Əldə olunan təcrübə		7.18.2 Təcrübələrin müəyyən olunması	7.18.3 Təcrübələrin paylaşılması		

LAYİHƏ

©AZSTAND –Bütün hüquqlar qorunur

Biblioqrafiya

[1] ISO 9000:2015, Quality management systems - Fundamentals and vocabulary

[2] ISO 21503, Project, programme and portfolio management - Guidance on programme management

[3] ISO 21504, Project, programme and portfolio management - Guidance on portfolio management

[4] ISO 21505, Project, programme and portfolio management - Guidance on governance

[5] ISO/TR 21506:2018, Project, programme and portfolio management - Vocabulary

[6] ISO 21508, Earned value management in project and programme management

[7] ISO 21511, Work breakdown structures for project and programme management

[8] ISO 55000, Asset management — Overview, principles and terminology

LAYİHƏ

©AZSTAND –Bütün hüquqlar qorunur

LAYİHƏ

Rəsmi nəşr

“Azərbaycan Standartlaşdırma İnstitutu”
publik hüquqi şəxs

AZS ISO 21502:2021

Layihə, proqram və portfel idarəetməsi – Layihənin idarə edilməsinə dair təlimatlar

©AZSTAND –Bütün hüquqlar qorunur