

دستور العمل مدیریت تغییرات پروژه

تهیه و تنظیم: محمد احمدزاده

AHMADZADEH2643@GMAIL.COM

۱. هدف

مدیریت تغییرات، یک فرآیند مداوم و تکراری در چرخه عمر پروژه می‌باشد که ممکن است بسیاری از افراد در سطوح مختلف سازمان را درگیر نماید. سند حاضر، دستورالعمل مدیریت تغییرات پروژه‌ها را تشریح می‌نماید. هدف فرآیند مدیریت تغییرات، تضمین استفاده‌ی کارآمد از روش‌ها و پروسه‌های استاندارد برای مواجهه با کلیه‌ی تغییرات می‌باشد. هنگامی که یک پروژه نیاز به تغییرات داشته باشد، یک فرآیند رسمی و تکرارپذیر، ریسک موجود را حداقل کرده و سبب می‌شود کیفیت خدمت‌دهی تا حد امکان حفظ شود. فرآیند مدیریت تغییرات، فعالیت‌ها، نقش‌ها و مسئولیت‌های لازم برای مدیریت مناسب و کارآمد تغییرات پروژه نظیر محدوده، زمان و هزینه‌ی مبنا را تعریف و مشخص می‌نماید.

۲. دامنه کاربرد

دستورالعمل مدیریت تغییرات، اقدامات لازم برای تغییر آیتم‌های مبنا شده‌ی پروژه را تشریح می‌کند. آیتم‌های موجود در دستورالعمل مدیریت پروژه که به صورت رسمی مبنا شده‌اند شامل موارد زیر می‌باشند:

- برنامه‌ها و پروسه‌های پروژه
- دستاوردهای ایجاد شده در طول پروژه
- سرورهای پروژه
- سایت پروژه
- ابزار پروژه

فرآیند مدیریت تغییرات، فرآیند درخواست، ارزیابی، مجوز، نظارت و کنترل تغییرات را مشخص می‌نماید. در حقیقت، فرآیند مدیریت تغییرات، از تغییرات غیر مجاز جلوگیری کرده، اختلالات محیطی کاربران را حداقل نموده و تحلیل‌های مناسبی حاصل می‌کند.

فرآیند مدیریت تغییرات، شامل فعالیت‌های زیر می‌شود:

- فرآیند درخواست تغییر
- ارزیابی تاثیر تغییر
- تایید تغییر
- اجرای تغییر
- معتبرسازی تغییر

۳. محل نگهداری مدارک

کلیه‌ی مدارک و مستندات پروژه‌ها و کلیه‌ی فرم‌ها و اطلاعات مربوط به تغییرات پروژه‌ها در بستر SharePoint قرار دارد.

۴. مسئولیت و اختیارات

- در این بخش، نقش‌ها و مسئولیت‌های پرسنل، در ارتباط با فرآیند مدیریت تغییرات پروژه‌ها، تشریح می‌گردد.
- مدیر پروژه - مدیر پروژه، یکی از افراد اصلی و حامی تغییرات تایید شده می‌باشد. مدیر پروژه، باید با آگاهی از برنامه‌ی کسب و کار و نیازها و محدودهی پروژه، از تغییرات غیرضروری جلوگیری نماید. مدیر پروژه، متصدی اصلی فرآیند مدیریت تغییرات می‌باشد. همچنین، مدیر پروژه، مسئول تخصیص منابع پروژه، جهت تحلیل تاثیر یک درخواست تغییر، می‌باشد. مدیر پروژه، یکی از اعضای دارای حق رای کمیته‌ی کنترل تغییر می‌باشد.
 - درخواست‌کننده‌ی تغییر - درخواست‌کننده‌ی تغییر، کسی است که فرم درخواست تغییر را پر می‌نماید. این درخواست، ممکن است از سوی تیم پروژه، مدیر پروژه، مدیر سایر واحدها و یا مدیریت ارشد سازمان، یا دیگر ذینفعان پروژه صورت گیرد. درخواست‌کننده‌ی تغییر باید تغییر پیشنهادی را با مدیر مربوطه‌اش در میان بگذارد و در صورت توافق او فرم درخواست تغییر را پر نماید.
 - مدیر درخواست‌کننده‌ی تغییر - مدیر درخواست‌کننده‌ی تغییر، درخواست تغییر را برای کنترل اینک، آیا فرم به صورت مناسب پر شده است یا خیر، کنترل می‌کند و پس از اصلاحات انجام شده در آن، باید جلسه‌ای را برای تصمیم‌گیری، با حضور کمیته‌ی کنترل تغییر تنظیم نماید.
 - کمیته‌ی کنترل تغییر - کمیته‌ی کنترل تغییر، مسئول تصمیم‌گیری درباره‌ی درخواست‌های تغییر رسیده از افراد مختلف می‌باشد. افراد دارای حق رای در کمیته‌ی کنترل تغییر عبارتند از: مدیریت ارشد سازمان، قائم مقام مدیریت ارشد سازمان، مدیر پروژه، کارشناس برنامه ریزی و کنترل پروژه‌ها، مدیر مالی سازمان (در صورتی که تغییر، مرتبط با موارد مالی پروژه باشد) و یک نماینده از کارفرما. درخواست‌کننده‌ی تغییر و کارشناس برنامه‌ریزی و کنترل پروژه نیز در جلسه شرکت کرده ولی دارای حق رای نمی‌باشد.
 - کمیته‌ی کنترل تغییر، بر اساس یک مبنای ساخت‌یافته، تصمیم‌گیری می‌کنند که آیا درخواست تغییر مورد نظر، تایید می‌شود یا رد می‌شود. تصمیم کمیته‌ی کنترل تغییر نیاز به رای حداکثری اعضای حاضر در جلسه، دارد.
 - کارشناس برنامه‌ریزی و کنترل پروژه - کارشناس برنامه‌ریزی و کنترل پروژه، فعالیت‌های مرتبط با مدیریت زمان‌بندی را مطابق با تغییر تایید شده، انجام می‌دهد. کارشناس برنامه‌ریزی و کنترل پروژه، درخواست‌های تغییر تایید شده را از نظر هزینه، زمان و منابع مورد نیاز برای تاثیر بالقوه‌ی آن‌ها بر روی برنامه‌ی اصلی پروژه، بررسی کرده و پیشنهادهای را به مدیر پروژه و متعاقباً به کمیته‌ی کنترل تغییر برای جلوگیری از انحراف زمان - بندی که بر روی بودجه، منابع، مدت زمان اتمام یا مسیر بحرانی تاثیر می‌گذارد، می‌دهد.

۵. مراجع

استاندارد ISO 9001:2008

کتاب PMBOK Guide® 2008

۶. تعاریف

- **آیتم پیکره‌بندی:** آیتم پیکره‌بندی به هر جزء ساختاری و پایه‌ای یک سیستم مدیریت تغییرات اطلاق می‌-

شود.

۷. شرح اقدامات:

- فرآیند مدیریت تغییر، بخشی از کل برنامه‌ها و فرآیندهای مدیریت پروژه می‌باشد. فرآیند مدیریت تغییر، یک فرآیند مستمر در طی چرخه حیات پروژه می‌باشد. هدف از مدیریت تغییر، تضمین اهداف زیر می‌باشد:
- تغییرات در آیتم‌های مبنا شده‌ی پروژه، پیش از آنکه رخ دهند، مورد بررسی و تایید قرار می‌گیرند.
 - تغییرات، در کل پروژه، بررسی شده و با تمامی محدوده‌های پروژه هماهنگ می‌شود.
 - ذینفعان پروژه، از تغییرات تایید شده مطلع می‌گردند.
- فرآیند مدیریت تغییر، شامل فرآیندهایی برای کنترل و نظارت بر تغییرات نیز می‌باشد. سند حاضر، دستورالعمل مدیریت تغییرات را بر حسب موارد زیر، تشریح می‌کند:
- فرآیند مدیریت تغییرات، برای درخواست، تایید و پیگیری تغییرات مورد استفاده قرار می‌گیرد.
 - نقش‌ها و مسئولیت افراد در فرآیند مدیریت تغییرات مشخص و از پیش تعیین شده می‌باشد.

۷.۱. آیتم‌های مبنا شده

عناصری از پروژه که در دستورالعمل مدیریت پروژه به عنوان "آیتم‌های پیکره‌بندی" شناخته می‌شوند، باید مبنا شده و در فرآیند مدیریت تغییرات کنترل گردند.

آیتم‌های مبنا شده، هر عنصری از پروژه می‌تواند باشد: سخت افزار، نرم‌افزار، اسناد سیستم مدیریت پروژه، نیازمندی‌های سیستم مدیریت پروژه، اسناد دفتر PMO، قراردادهای، ابزار دفتر PMO، دستاوردها، شبکه‌ها، سایت پروژه و پایگاه‌های داده. اسناد پروژه و مدیریت پروژه باید مطابق برنامه‌ی مدیریت اسناد و با استفاده از ابزار مدیریت اسناد، مدیریت شوند.

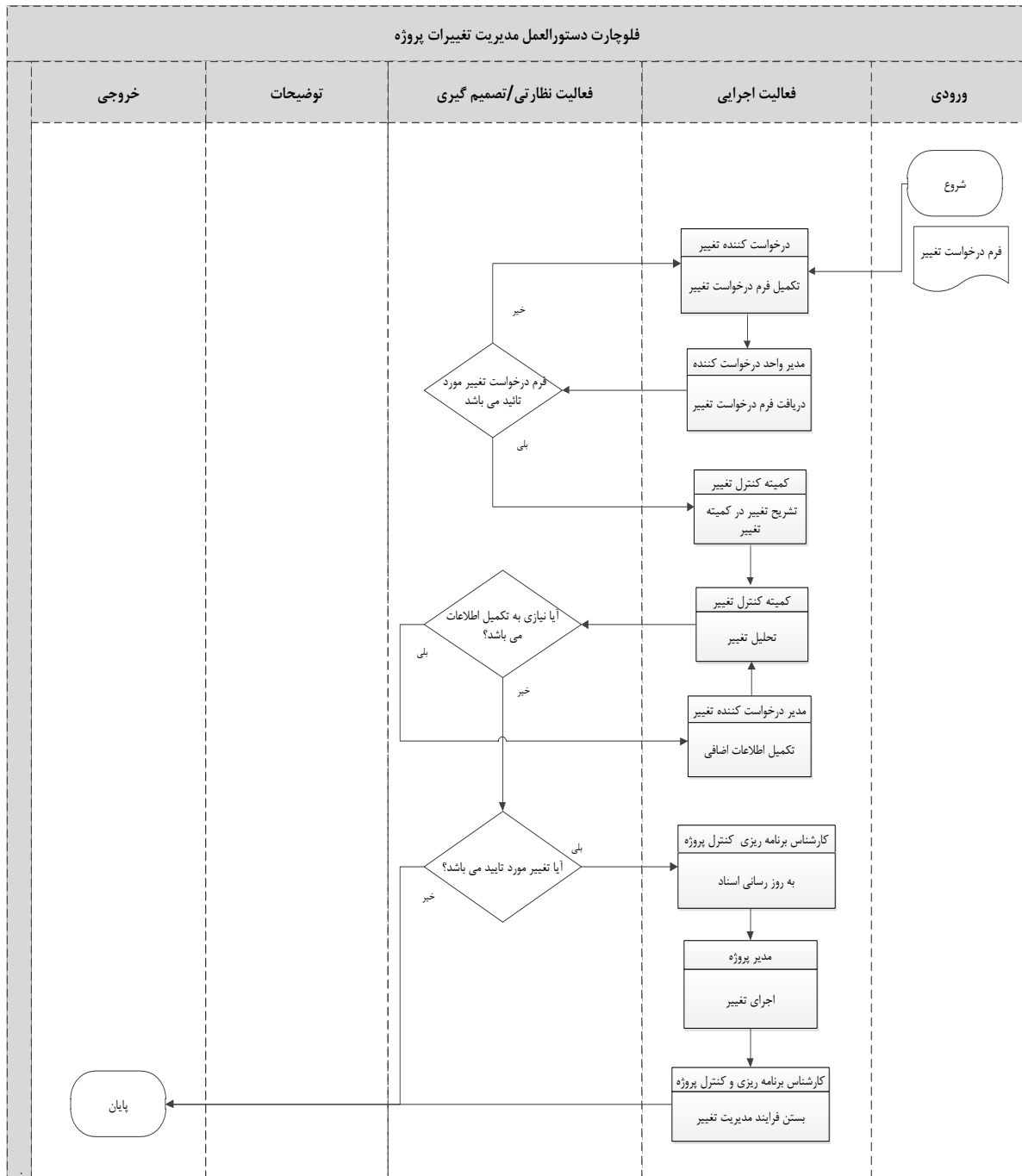
برای برخی از آیتم‌ها، به علت پیچیدگی و تاثیراتی که بر روی آیتم‌های دیگر می‌گذارد، یک فرآیند رسمی تحلیل و تایید، مورد نیاز است.

تغییرات درخواست شده در آیتم‌های مبنا شده، (اگر دارای حداقل معیارهای تعریف برای ثبت باشد) باید در فرآیند مدیریت تغییرات، ثبت شوند.

۷.۲. توصیف فرآیند مدیریت تغییر

فرآیند مدیریت تغییرات، درخواست‌های تغییر را تا تکمیل آن، تعریف، مدیریت و پیگیری می‌کند. فرآیند مدیریت تغییرات، یک روش استاندارد برای مواجهه با درخواست‌های تغییر، فراهم می‌کند. این روش، برای تحلیل و تایید، تاثیر تغییر بر روی کل پروژه، را مد نظر قرار می‌دهد. شکل زیر، نمایش فرآیند مذکور می‌باشد.

دستورالعمل مدیریت تغییرات پروژه



هر ذینفعی، می تواند یک تغییر را تعریف یا درخواست نماید. این ذینفع، به عنوان درخواست کننده ی تغییر، از فرم درخواست تغییر، برای شرح درخواست خود استفاده می کند. فرم تکمیل شده، توسط مدیر او، به منظور تأیید کردن نیاز و تمامیت درخواست تغییر، مورد بازنگری قرار می گیرد. هنگامی که مناسب بودن و تمامیت آن مورد تأیید مدیر مربوطه قرار گرفت، فرم در بستر SharePoint در مسیر مشخصی، ثبت می شود. کلیه ی فرم ها و اسناد پیوست به آن ها، در بستر SharePoint، نگهداری می گردد. پس از ثبت فرم، مدیر درخواست کننده ی فرم باید، جلسه ای را برای بررسی و تصمیم گیری با کمیته ی کنترل تغییر، ترتیب دهد. کمیته ی کنترل تغییر ممکن است، فرم درخواست تغییر را رد نمایند یا آن را به درخواست کننده ی تغییر، برای افزودن اطلاعات، برگردانند، یا یک تحلیل ابتدایی از تغییر درخواست شده بخواهند یا تغییر درخواستی را برای اجرا تأیید نمایند.

دستورالعمل مدیریت تغییرات پروژه

کمیته‌ی کنترل تغییر، در حضور درخواست‌کننده‌ی تغییر و کارشناس برنامه‌ریزی و کنترل پروژه، فرم درخواست تغییر را برای تعیین راه‌حل‌های ممکن و تاثیرات آن بر روی آیتم‌هایی که دچار تغییر می‌شوند، هزینه‌های پروژه، محدوده‌ی پروژه و زمان‌بندی پروژه، تحلیل می‌نمایند. پس از تحلیل صورت گرفته، کمیته‌ی کنترل تغییر، ممکن است فرم درخواست تغییر را برای کارهای اضافی بر روی آن، برگردانند، رد کنند یا برای اجرا تایید نمایند.

هنگامی که، فرم درخواست تغییر، مورد تایید قرار گرفت، کارشناس برنامه‌ریزی و کنترل پروژه به همراه مدیر پروژه، اطلاعات موجود در تغییر درخواستی را به روز می‌نمایند. پس از به روز نمودن آن، سایر اسنادی که با تغییر ایجاد شده به هر نحوی در ارتباط می‌باشند، تغییر و به روز می‌گردند. پس از به روز رسانی اسناد، مدیر پروژه و تیم پروژه، موظف به انجام تغییر تایید شده در پروژه می‌باشند. مدیر پروژه، باید گزارشی از اجرای تغییر تهیه نموده و کارشناس برنامه‌ریزی و کنترل پروژه، باید از این گزارش برای بستن فرآیند مدیریت تغییر، استفاده نماید. کارشناس برنامه‌ریزی و کنترل پروژه، باید درخواست‌کننده‌ی تغییر را از اجرای تغییر، آگاه نماید.

در این بخش، فرآیند مدیریت تغییر به تفکیک چهار زیر فرآیند خود تشریح می‌گردد. این زیر فرآیندها عبارتند از:

- آماده‌سازی درخواست تغییر
- تحلیل تغییر درخواست شده
- تصمیم‌گیری درباره‌ی تغییر درخواست شده
- اجرای تغییر

۷.۲.۱. آماده‌سازی درخواست تغییر

فرآیند مدیریت تغییر، با پر کردن فرم تغییر، آغاز می‌شود. تیم پروژه، نماینده‌ی کارفرما یا هریک از ذینفعان پروژه، می‌تواند درخواست تغییر بدهد.

فرم درخواست تغییر شامل اطلاعات زیر می‌شود:

- عنوان درخواست تغییر
- شماره‌ی درخواست (به صورت اتوماتیک، توسط ابزار مدیریت تغییر که در بستر EPM تعریف شده است تخصیص داده می‌شود).
- نوع درخواست تغییر (برای مثال، سیاست/قوانین، مشکل سیستمی، بهبود)
- اطلاعات درخواست کننده
- درجه اهمیت
- شرح با جزئیات تغییر
- دلایل
- روش فعلی مقابله با وضعیت موجود (که درخواست کننده خواهان تغییر آن است)
- هزینه‌های بالقوه
- اطلاعات اضافی/نظرات
- نتیجه‌ی بحث در کمیته‌ی کنترل تغییر
- نظرات درباره‌ی نتیجه

درخواست تغییر پیشنهادی، توسط مدیر درخواست کننده، مورد بازنگری قرار می‌گیرد و پس از تایید، برای بحث در مورد آن، جلسه‌ای تنظیم می‌نماید. درخواست تغییر نیز در سایت پروژه در مسیر مشخصی از بستر SharePoint نگهداری می‌شود و فایل‌های مورد نیاز نیز به آن پیوست می‌شود.

۷.۲.۲. تحلیل تغییر درخواست شده

کمیته‌ی کنترل تغییر درخواست تغییر را برای مشخص نمودن راه‌حل‌های ممکن و تاثیر آن‌ها بر روی آیتم‌هایی که دچار تغییر می‌شوند، هزینه‌های پروژه و زمان‌بندی پروژه، تحلیل می‌نمایند. کمیته، متشکل از افرادی می‌باشد که تغییر مربوطه بر روی کار آن‌ها تاثیر می‌گذارد، یا از عواقب و اثرات آن آگاه می‌باشند. تمامی اثرات تغییر در این کمیته باید بررسی شود. درخواست کننده‌ی تغییر و کارشناس برنامه‌ریزی و کنترل پروژه نیز باید در این کمیته حضور داشته باشند. در هر لحظه از برگزاری جلسه، کمیته‌ی کنترل تغییر ممکن است آن را برای تحلیل‌های بیشتر به جلسات بعد با درخواست اطلاعات بیشتر موکول کنند. تحلیل انجام شده باید در گزارش تحلیل تغییر درخواستی، مستندسازی و در سایت پروژه نگهداری شود. گزارش تحلیل تغییر درخواستی شامل اطلاعات زیر می‌شود:

- عنوان درخواست تغییر
- شماره‌ی درخواست (به صورت اتوماتیک، توسط ابزار مدیریت تغییر که در بستر EPM تعریف شده است تخصیص داده می‌شود).
- افراد حاضر در جلسه‌ی کمیته‌ی کنترل تغییر
- تاریخ جلسه
- درجه اهمیت
- ارزیابی محدوده‌های تحت تاثیر تغییر
 - هزینه‌های پروژه
 - محدوده
 - زمان‌بندی
 - اصلاحات قسمت‌هایی از قرارداد
- شرح با جزئیات تغییر
- دلایل تغییر، شامل توصیف مسئله یا فرصت، مزایای اجرای تغییر یا ریسک و اثرات اجرا نشدن تغییر
- تشریح روش فعلی مقابله با وضعیت موجود که ممکن است پس از اجرای تغییر دیگر قابل استفاده نباشد.
- تشریح راه‌حل‌های پیشنهادی و تاثیر آن‌ها
- شناسایی آیتم‌های مبنا شده‌ای که تغییر خواهند کرد
- تشریح تغییر ایجاد شده در هریک از آیتم‌های مبنا شده
- تعیین مسئول اجرای هرکدام از تغییرات
- تاثیر مالی اجرای تغییر (در صورت ممکن)
- تاثیر زمانی اجرای تغییر
- تاثیر محدوده‌ای اجرای تغییر
- تخمین مدت زمان مورد نیاز برای اجرای تغییر
- تشریح ریسک‌های بالقوه‌ی اجرای تغییر
- راه‌حل‌های جایگزین
- اطلاعات اضافی یا نظرات که در ارزیابی تغییر کمک خواهد کرد.

۷.۲.۳. تصمیم‌گیری درباره تغییر درخواست شده

دستورالعمل مدیریت تغییرات پروژه

کمیته‌ی کنترل تغییر، با توجه به تحلیل‌های صورت گرفته، یکی از موارد زیر را انجام می‌دهد:

- درخواست تغییر را رد می‌کند.
- درخواست تغییر را به درخواست کننده برای اطلاعات اضافی یا تحلیل‌های مقدماتی برمی‌گرداند.
- بررسی تغییر را به جلسات بعد موکول می‌کند.
- تغییر را برای اجرا تایید می‌نماید.

۷.۲.۴. اجرای تغییر

هنگامی که کمیته‌ی کنترل تغییر، درخواست را تایید نمود، مدیر پروژه و کارشناس برنامه‌ریزی و کنترل پروژه باید اسناد و مدارک پروژه و مدیریت پروژه را به روز نموده و تیم پروژه به اجرای تغییر بپردازند. پس از اجرای تغییر، باید تغییر مورد بحث بسته شود و به درخواست کننده‌ی تغییر اطلاع داده شود.

۸. پیوست‌ها:

- فرم درخواست تغییر

دستورالعمل مدیریت تغییرات پروژه

فرم درخواست تغییر پروژه	
شماره‌ی درخواست تغییر:	عنوان درخواست تغییر:
سازمان/دپارتمان درخواست دهنده:	نوع درخواست تغییر:
سمت درخواست دهنده:	نام درخواست دهنده:
مدیر درخواست دهنده:	تاریخ ثبت درخواست:
تلفن مدیر درخواست دهنده:	تلفن درخواست دهنده:
ایمیل مدیر درخواست دهنده:	ایمیل درخواست دهنده:
<p>درجه اهمیت (یکی را انتخاب نمایید):</p> <p>۱- بحرانی: توقف پروژه یا تاثیر شدید بر روی بهره‌وری پروژه، رخ داده است. راه حل فوری مورد نیاز است. <input type="checkbox"/></p> <p>۲- بالا: توقف پروژه یا تاثیر شدید بر روی بهره‌وری پروژه، در حال وقوع است. پیش از رخ دادن اثر، راه حل مورد نیاز است. <input type="checkbox"/></p> <p>۳- متوسط: تاثیر بر روی بهره‌وری پروژه، قابل پیش‌بینی است. راه حل مورد نیاز است. <input type="checkbox"/></p> <p>۴- پایین: اثر بر روی بهره‌وری پروژه، در حداقل مقدار خود می‌باشد. راه حل مورد نیاز است. <input type="checkbox"/></p>	
تشریح با جزئیات تغییر پیشنهادی:	
دلایل تغییر:	
روش فعلی مقابله با وضعیت موجود:	
ملاحظات هزینه‌ی بالقوه (در صورت امکان):	
اطلاعات اضافی/نظرات:	
اعضای حاضر در جلسه کمیته تصمیم‌گیری:	
نتیجه‌ی بحث در کمیته‌ی کنترل تغییر:	تایید <input type="checkbox"/> رد <input type="checkbox"/> برگشت به درخواست دهنده <input type="checkbox"/> موکول به جلسات بعدی <input type="checkbox"/>
نظرات درباره‌ی نتیجه:	