

0263241530

09364422550

isodiaku

09364422550

مقدمه

هدف از تدوین این استاندارد ارائه راهنمایی در خصوص کاربرد مدیریت کیفیت پروژهها می باشد. این مدرک طرح کلی اصول و رویه های مدیریت کیفیت را ارائه مینماید، که اجرای آنها مهم بوده و در راستای دستیابی به اهداف کیفیت در پروژه ها دارای اثر زیادی هستند. این مدرک راهنمای مکمل استاندارد ایران - ایزو 9004 می باشد.

این راهنما ییها برای گستره وسیعی از مخاطبان تنظیم شده و در پروژههای مختلفی، از کوچک تا بزرگ، 1 از ساده تا پیچیده، از یک پروژه مستقل تا پروژههای که جزئی از یک برنامه یا سبد پروژه ها است، کاربرد دارد. کاربرد این راهنما برای کسانی است که در مدیریت پروژهها دارای تجربه هستند و نیاز دارند اطمینان حاصل کنند، سازمان آنها اصول و رویههای مذکور در سری استانداردهای ایران - ایزو 9000 را اجرا کرده است. همچنین کسانی که در مدیریت کیفیت تجربه دارند در استفاده از دانش و تجربه خود در پروژهها ملزم به تعامل با سازمان های پروژه هستند. به صورتی غیر قابل اجتناب، برخی از گروهها بسیاری از جزئیات را در راهنمای ها غیر ضروری تشخیص میدهند، در حالیکه ممکن است برخی از مخاطبان به این جزئیات وابسته باشند.

کاربرد مدیریت کیفیت در پروژهها دارای دو جنبه شناخته شده است: یکی فرایند های پروژه و دیگری 2 محصول پروژه. برآورده نشدن هر یک از این دو جنبه، تأثیرات بسیار مهمی بر محصول پروژه، مشتری پروژه و سایر طرف های ذینفع و سازمان پروژه خواهد داشت.

این جنبه ها همچنین تأکید می کنند که دستیابی به اهداف کیفیت از مسئولیت های مدیریت رده بالای سازمان است و نیازمند تعهد برای دستیابی به اهداف کیفیت است به صورتی که در تمام سطوح سازمان دخیل در پروژه، رسوخ نماید. البته بایستی هر سطح، مسئولیت فرآیندها و محصولات فعالیت های خود را، حفظ کند.

ایجاد و نگهداری کیفیت فرایند و محصول در یک پروژه، مستلزم رویکردی سیستماتیک است. بایستی هدف این رویکرد به گونه ای باشد که اطمینان حاصل شود نیازهای تصریحی و تلویحی مشتری، درک و برآورده 3 شده باشد، نیازهای سایر افراد ذینفع درک و مورد ارزیابی قرار گرفته شده و خط مشی کیفیت سازمان مبدأ، برای استقرار در مدیریت پروژه، مورد توجه قرار گیرد. بایستی یادآوری شود که خلاصه های فرایندهای پروژه ها در پیوست الف آمده است.

سیستمهای مدیریت کیفیت - راهنمای ییهای ی برای مدیریت کیفیت در پروژه ها

1. هدف و دامنه کاربرد

این استاندارد، راهنمای ییهایی در خصوص کاربرد مدیریت کیفیت در پروژهها ارائه میکند. این استاندارد برای پروژههایی با پیچیدگی مختلف، کوچک یا بزرگ، کوتاه مدت یا بلند مدت، در محیطهای مختلف و صرفنظر از نوع محصول یا فرآیندی که دخیل بوده است، کاربرد دارد. برای ب هکارگیری این 1 استاندارد در پروژههای خاص ممکن است سازگارسازی ضروری باشد.

این استاندارد راهنمای مدیریت پروژه نیست، بلکه راهنمایی برای کیفیت در فرایندهای مدیریت پروژه ارائه نموده است. راهنمای مربوط به کیفیت در فرایندهای مربوط به محصول پروژه و رویکرد فرایند ی در استاندارد ایران - ایزو 9004 ارائه شده است.

نشانی: البرز، کرج، حد فاصل میدان شاه عباسی و میدان توحید، کوچه شهدای دانشجو، ساختمان امیر، طبقه 3، واحد 7

☎ 0263241530

📱 09364422550

📷 isodiaku

📞 09364422550

نظر به اینکه این استاندارد یک مدرک راهنما به شمار می‌رود بنابراین به منظور گواهی‌کردن و ثبت‌کردن در نظر گرفته نشده است

2. مراجع الزامی

مدارک الزامی زیر حاوی مقرراتی است که در متن این استاندارد ملی ایران به آنها رجاع داده شده است. بدین ترتیب آن مقررات جزئی از این استاندارد ملی ایران محسوب می‌شود.

در صورتی که ارجاع داده شده باشد، اصلاحیه‌ها و تجدید نظرهای بعدی آن مورد نظر این استاندارد نیست. در مورد مدارکی که بدون ذکر تاریخ انتشار به آنها ارجاع داده شده است، همواره آخرین تجدید نظر و اصلاحیه‌های بعدی آنها مورد نظر است.

استفاده از مراجع زیر برای این استاندارد الزامی است:

1. استاندارد ایران - ایزو 9000 : سال 1380 - سیستم‌های مدیریت کیفیت - مبانی و واژگان

2. استاندارد ایران - ایزو 9004 : سال 1382 - سیستم‌های مدیریت کیفیت - راهنمای پیمایی برای بهبود عملکرد

یادآوری - کتابنامه دارای منابع بیشتری است که برای مدیریت کیفیت در پروژه‌ها کاربرد دارد.

3- اصطلاحات و تعاریف

در این استاندارد، اصطلاحات و تعاریف ارائه شده در استاندارد ایران - ایزو 9000 و نیز اصطلاحات و تعاریف زیر به کار می‌رود. برخی از تعاریف زیر به صورت مستقیم از استاندارد ایران - ایزو 9000 : سال 1380 بر گرفته شده است ولی در عین حال با ذکر نکاتی که اختصاص به پروژه‌ها دارد، تکمیل گردیده‌اند.

1-3 فعالیت (activity) : کوچکترین جزء شناسایی شده کار در فرایند (3-3) پروژه (3-5)

2-3 طرف ذینفع (party interested) : شخص یا گروه ذینفع در عملکرد یا موفقیت یک سازمان مثال: "مشتریان، مالکان، کارکنان، تامین کنندگان، بانکداران، اتحادیه‌ها، شرکا یا جامعه"

یادآوری 1- گروه ممکن است متشکل از یک سازمان، جزئی از یک سازمان یا بیش از یک سازمان باشد (به زیربند 3-7 - 3 استاندارد ایران - ایزو 9000 : سال 1380 مراجعه شود)

یادآوری 2 - طرفهای ذینفع میتواند شامل موارد زیر باشد:

مشتریان (مشتریان محصولات پروژه،)

مصرف‌نندگان (مانند استفاده‌کننده محصول پروژه،)

☎ 0263241530

📞 09364422550

📷 isodiaku

📞 09364422550

مالکان پروژه (مانند سازمانی که پروژه از آن نشأت گرفته است)،

شرکا (مثلاً در پروژههای مش رکا تی)،

تأمین کنندگان مالی (مانند یک موسسه مالی)،

تامینکنندگان یا پیمانکاران فرعی (سازمانهای تامین کننده محصولات برای سازمان پروژه)،

جامعه (نهادهای قضایی، نهادهای تنظیم کننده مقررات و نظارتی و به طور کلی عموم)،

کارکنان داخلی (مانند اعضای سازمان پروژه).

یادآوری 3 - بین طرفهای ذینفع ممکن است تضاد منافع وجود داشته باشد. حل و فصل این تضادها ممکن است برای موفقیت پروژه لازم باشد.

3-3. فرایند: مجموعه فعالیتهای مرتبط بهم یا متعامل که دروندادها را به بروندادها تبدیل میکند.

یادآوری 1- دروندادهای یک فرآیند عموم آبروندادهای سایر فرآیندها هستند

یادآوری 2- فرآیندها در یک سازمان عموماً طرح ریزی می شوند و تحت شرایط کنترل شده به اجرا در می آیند تا ارزش افزوده حاصل گردد. (به تعریف 1-

4-3 استاندارد ایران - ایزو 9000: سال 1380مراجعه شود به استثناء یاد آوری 3).

4-3 ارزیابی پیشرفت progress evaluation

ارزیابی پیشرفت حاصل از دستیابی به اهداف پروژه (3-5)

یادآوری 1 - این ارزیابی بایستی بر اساس معیارهای مربوط به فرایندها و محصول پروژه در مراحل مناسب در طول چرخه حیات پروژه انجام شود.

یادآوری 2 - نتایج ارزیابی پیشرفت ها، ممکن است منجر به بازنگری طرح مدیریت پروژه (3-7) شود.

5-3 پروژه project

فرآیندی منحصر به فرد متشکل از مجموعه ای از فعالیتهای (1-3) هماهنگ و کنترل شده، همراه با تاریخ های شروع و پایان که جهت دستیابی به هدفی منطبق با الزامات معین انجام می گیرد و محدودیتهای زمان، هزینه و منابع را شامل می گردد.

یادآوری 1 - یک پروژه منفرد می تواند بخشی از ساختار یک پروژه بزرگتر باشد.

یادآوری 2 - در برخی از پروژه ها همگام با پیشرفت پروژه، اهداف و دامنه دقیق تر میشوند و ویژگیهای محصول به تدریج تعیین میگردند.

☎ 0263241530

📞 09364422550

📷 isodiaku

📞 09364422550

یادآوری 3 - محصول یک پروژه (به تعریف 2-4-3 استاندارد ایران - ایزو 9000 :سال 1380مراجعه شود) که معمولاً در دامنه شمول پروژه به (تعریف 1-3-7 این استاندارد مراجعه شود) تعریف می شود، ممکن است یک یا چند واحد محصول بوده و ملموس یا غیر ملموس باشد.

یادآوری 4 - سازمان پروژه معمولاً موقت است و فقط برای مدت فعالیت پروژه ایجاد می شود.

یادآوری 5 - پیچیدگی تعاملات بین فعالیتهای مختلف پروژه لزوماً به اندازه پروژه ارتباط پیدا نمی کند.

6-3 مدیریت پروژه project management

طرح ریزی، سازماندهی، پایش، کنترل و گزارش دهی تمامی جنبه های یک پروژه (3-5) و انگیزش تمامی افراد مرتبط با آن، برای دستیابی به اهداف پروژه.

7-3 طرح مدیریت پروژه project management plan

مدرکی است که موارد مورد نیاز برای تحقق اهداف پروژه (3-5) را مشخص می کند.

یادآوری 1- طرح مدیریت پروژه بایستی حاوی طرح کیفیت (3-8) پروژه باشد یا به آن ارجاع دهد.

یادآوری 2- طرح مدیریت پروژه در صورت کاربرد حاوی طرح های دیگری مانند طرح های مرتبط به ساختار سازمانی، منابع، برنامه زمان بندی، بودجه، مدیریت ریسک، مدیریت زیست محیطی، مدیریت بهداشت و ایمنی، و مدیریت امنیت نیز می باشد و یا به آنها ارجاع میدهد.

8-3 طرح کیفیت quality plan

مدرکی که مشخص میکند که کدام روش اجرایی و منابع مرتبط با آن توسط چه شخصی و در چه هنگام در مورد یک پروژه خاص (3-5)، محصول، فرآیند (3-3) یا قرارداد خاصی باید به کار رود.

یادآوری 1 - این روشهای اجرایی عموماً شامل روشهای اجرایی مربوط به فرایندهای مدیریت کیفیت و فرایندهای پدید آور ی محصول میباشند.

یادآوری 2 - در یک طرح کیفیت اغلب به بخشهایی از نظامنامه کیفیت یا روش های اجرایی مدون ارجاع داده می شود

یادآوری 3 - طرح کیفیت عموماً یکی از نتایج حاصل از طرحریزی کیفیت می باشد. (به تعریف 5-7-3 استاندارد ایران - ایزو 9000 :سال 1380مراجعه شود)

9-3 تامین کننده supplier

سازمان یا شخصی که محصولی را ارائه مینماید. مثال: تولید کننده، توزیع کننده، خرده فروش یا فروشنده یک محصول یا ارائه کننده خدمات یا اطلاعات

یادآوری 1- تأمینکننده میتواند نسبت به سازمان درونی یا بیرونی باشد

☎ 0263241530

📞 09364422550

📷 isodiaku

📞 09364422550

یادآوری 2- در شرایط قرارداد گاهی تأمین کننده را پیمانکار می نامند . به تعریف 6-3-3 استاندارد ایران - ایزو 9000 : سال 1380 مراجعه شود.

یادآوری 3- در زمینه پروژه ها، در اغلب موارد "پیمانکار" یا "پیمانکارفرعی" به جای "تأمین کننده" استفاده می شود.

4 سیستم مدیریت کیفیت در پروژه ها

4-1- ویژگیهای پروژه

4-1-1 کلیات

برخی از ویژگیهای پروژهها به شرح زیر است :

- منحصر به فرد هستند از ، فرایندها و ها فعالیت با مراحل غیرتکراری تشکیل شده اند
- تا حدودی دارای ریسک و عدم قطعیت هستند
- انتظار می رود حداقل نتایج قابل اندازه گیری مشخص در محدوده پارامترهای از قبل تعیین شده به دست دهند، مثل پارامترهای مربوط به کیفیت
- دارای تاریخ های آغاز و پایان طرح ریزی شده می باشند که با توجه به محدودیت های منابع و هزینه ها به روشنی تنظیم شده اند
- کارکنان ممکن است به صورت موقت به سازمان پروژه و برای مدت اجرای پروژه به آن ملحق شوند (سازمان پروژه ممکن است به وسیله سازمان مبدأ (زیربند 2-1-4) ایجاد شود و ممکن است با پیشرفت پروژه دستخوش تغییر گردد)
- پروژه ها ممکن است مدت زیادی طول بکشند و در طول زمان تحت تأثیر عوامل درون سازمانی یا برون سازمانی تغییر یابند.

4-1-2 سازمان ها

بین استاندارد بین "سازمان مبدأ" و "سازمان پروژه 2" تفاوت قائل می شود "سازمان مبدأ" سازمانی است که تصمیم میگیرد. پروژههایی را اجرا کند که ممکن است یک سازمان منفرد، سرمایه گذاری مشترک یا کنسرسیوم و غیره باشد. سازمان مبدأ، پروژه را به سازمان پروژه واگذار می کند . سازمان مبدأ ممکن است چند پروژه برای اجرا داشته باشد که می تواند هر یک را به یک سازمان پروژه واگذار کند "سازمان پروژه" پروژه را اجرا میکند. سازمان پروژه ممکن است بخشی از سازمان مبدأ باشند.

4-1-3 فرایندها و مراحل در پروژه ها

فرایندها و مراحل، دو جنبه مختلف از یک پروژه هستند. یک پروژه ممکن است به فرایندهای وابسته به هم و مرحله ای به عنوان ابزارهایی برای طرح ریزی و پایش پدیدآوری اهداف و ارزیابی ریسکهای مرتبط ، تقسیم ، شود

مراحل پروژه ، چرخه حیات پروژه را به بخشهای قابل مدیریت تقسیم میکنند مانند مراحل مفهوم سازی ، تکوین، پدیدآوری و پایان.

0263241530

09364422550

isodiaku

09364422550

فرایندهای پروژه، فرایندهایی هستند که برای مدیریت کردن پروژه و همچنین برای پدید آوری محصولات پروژه ضروری هستند. تمامی فرایندهایی که در این استاندارد ذکر شدهاند، لزوماً در یک پروژه خاص وجود ندارند و از سوی دیگر در برخی از پروژه ها ممکن است فرایندهای دیگری مورد نیاز باشد. در برخی از پروژه ها شاید لازم باشد بین و فرایندهای پشتیبانی فرایندهای اصلی تفاوت قائل شد. پیوست الف فرایندهایی را که به نظر می رسد در بیشتر پروژه ها کاربرد داشته باشند، فهرست و خلاصه کرده است.

یادآوری - در این استاندارد برای آسان ساختن بحث درباره راهنمای مدیریت کیفیت در پروژه ها، " رویکرد فرایندی " انتخاب شده است. علاوه بر آن، فرایندهای پروژه به دو گروه تقسیم شده است: فرایندهای مدیریت پروژه و فرایندهای مربوط به محصول پروژه (آن فرایندهایی که بیشتر درباره محصول پروژه هستند مانند طراحی، تولید و غیره). فرایندها بر اساس تشابه آنها به یکدیگر طبقه بندی میشوند. مثلاً تمامی فرایندهای مرتبط با زمان در یک گروه جای می گیرند. گروه از فرایندها ارائه شده است. فرایند استراتژیک که در بند 5 آمده است مسیر پروژه را مشخص میکند. بند 6 فرایندهای مربوط به منابع و کارکنان را توضیح خواهد داد. بند 7 فرایندهای مربوط به وابستگی متقابل، دامنه، زمان، هزینه، ارتباطات، ریسک و تدارکات را بیان می کند. فرایندهای مربوط به اندازه گیری و تحلیل و، بهبود مداوم در بند 8 بیان خواهد شد. این بندها شامل توصیفی از هر فرایند و ارائه راهنمایی برای مدیریت کیفیت در فرایند است.

4-1-4 فرایندهای مدیریت پروژه

مدیریت پروژه شامل طرح ریزی، سازماندهی، پایش، کنترل، گزارش دهی و انجام اقدامات اصلاحی ضروری در تمامی فرایندهای پروژه است که برای دستیابی به اهداف پروژه به صورت مداوم مورد نیاز است. اصول مدیریت کیفیت (به زیر بند 1-2-4 و بند 2-5 و بند 2-0 استاندارد ایران - ایزو 9000: سال 1380 مراجعه شود) بایستی در خصوص تمامی فرایندهای مدیریت پروژه به کار برده شود.

4-2 سیستمهای مدیریت کیفیت

4-2-1 اصول مدیریت کیفیت

راهنمای مدیریت کیفیت در پروژهها در این استاندارد مبتنی بر 8 اصل مدیریت کیفیت است (به بند 2-0 استاندارد ایران - ایزو 9000: سال 1380مراجعه شود)

(الف) مشتری محوری؛

(ب) راهبری؛

(ج) دخیل بودن افراد؛

(د) رویکرد فرایندی

(ه) رویکرد سیستمی در مدیریت؛

☎ 0263241530

📞 09364422550

📷 isodiaku

📞 09364422550

(و) بهبود مداوم ؛

(ز) رویکرد واقع بینانه در تصمیم گیری ؛

(ح) روابط سود بخش متقابل با تأمین کننده . بایستی این اصول کلی مبنای سیستمهای مدیریت کیفیت را در سازمان مبدأ و پروژه تشکیل دهد.

یادآوری- راهنمای اجرای اصول مدیریت کیفیت درباره طرح ریزی های انجام شده در فرایند استراتژیک در زیر بندها ارائه شده است.

2-2-4 سیستم مدیریت کیفیت پروژه

برای دستیابی به اهداف پروژه لازم است که فرایندهای پروژه در قالب یک سیستم مدیریت کیفیت مدیریت شوند . سیستم مدیریت کیفیت پروژه بایستی تا آنجا که ممکن است با سیستم مدیریت کیفیت سازمان مبدأ همراستا باشد

یادآوری - استاندارد ملی ایران - ایزو 9004 راهنمایی برای تشخیص اثربخشی و کارایی سیستم های مدیریت کیفیت ارائه می . کند بایستی مدارک مورد نیاز و تولید شده توسط سازمان پروژه به منظور حصول اطمینان از اثربخشی طرحریزی، اجرا و کنترل پروژه، تعریف و کنترل شوند (. به زیر بند 2 -4 استاندارد ایران - ایزو 9000 : سال 1380 مراجعه شود) .

3-2-4 طرح کیفیت برای پروژه

سیستم مدیریت کیفیت پروژه بایستی مستند شده و در طرح کیفیت پروژه منظور یا به آن ارجاع . شود طرح کیفیت بایستی فعالیتها و منابع مورد نیاز برای دستیابی به اهداف کیفیت پروژه را شناسایی نماید . طرح کیفیت بایستی جزو طرح مدیریت پروژه باشد یا در آن ارجاع داده شود.

در شرایط قراردادی مشتری ممکن است الزامات طرح کیفیت را بیان کند . این الزامات نبایستی دامنه طرح کیفیت مورد استفاده سازمان پروژه را محدود کند .

یادآوری - ایزو 10005 راهنمایی درباره طرح کیفیت ارائه می کند.

5 مسئولیت مدیریت

1-5 تعهد مدیریت تعهد و دخیل بودن فعال مدیریت رده بالا در سازمان های مبدأ و پروژه ، برای توسعه و نگهداری سیستم مدیریت کیفیت اثربخش و کارا در پروژه ضروری است.

مدیریت رده بالای سازمان های مبدأ و پروژه بایستی درونداد فرایند استراتژیک (به 2-5 مراجعه شود را) تأمین کنند.

از آنجائیکه سازمان پروژه ممکن است پس از تکمیل پروژه متفرق و منحل شود، مدیریت رده بالا ی سازمان مبدأ بایستی اطمینان حاصل نماید که اقدامات لازم برای بهبود مداوم بر ای پروژه جاری و پروژههای آینده انجام خواهد شد .

☎ 0263241530

☎ 09364422550

📷 isodiaku

☎ 09364422550

نیاز است تا مدیریت رده بالا ی سازمانهای مبدأ و پروژه ، فرهنگ کیفیت را که عامل مهمی در تضمین موفقیت پروژه است، ایجاد نمایند.

2-5 فرایند استراتژیک

1-2-5 کاربرد اصول مدیریت کیفیت در طول فرایند استراتژیک

طرح ریزی برای ایجاد، اجرا و نگهداری سیستم مدیریت کیفیت مبتنی بر کاربرد اصول مدیریت کیفیت، فرایندی استراتژیک و تعیین کننده مسیر است . سازمان پروژه بایستی این طرح ریزی را انجام دهد.

در این طرح ریزی ضروری است هم بر کیفیت فرایندها و هم بر کیفیت محصولات متمرکز شد تا اهداف پروژه محقق گردد.

راهنمای عمومی ارائه شده در زیربندهای 9-2-2 تا 5-2-2 نیز بایستی علاوه بر راهنمای خاص ارائه شده در فرایندهای توصیف شده در زیر بندهای 8-7 تا 2-7، 6-2، 1-6 و بند ب 8 ه کار گرفته شود

2-2-5 مشتری محوری

سازمانها به مشتریان خود وابسته هستند و لذا بایستی نیازهای حال و آینده مشتریان را درک نمایند ، الزامات آنها را برآورده سازند و در جهت فراتر رفتن از انتظارات مشتری تلاش کنند (به بند 2-0 الف استاندارد ایران - ایزو 9000: سال 1380مراجعه شود)

تأمین الزامات مشتریان و دیگر طرفهای ذینفع برای موفقیت پروژه ضروری است . بایستی این الزامات به خوبی درک شوند تا اطمینان حاصل شود در تمامی فرایند ها، مد نظر قرار گرفته و قابلیت تحقق آنها وجود دارد.

اهداف پروژه، که شامل اهداف محصول نیز میشود، بایستی نیازها و انتظارات مشتری و دیگر طرفهای ذینفع را مورد توجه قرار دهد. اهداف ممکن است در طول اجرای پروژه اصلاح شوند. اهداف پروژه در طرح مدیریت پروژه بایستی مستند شود (طبق زیر بند 7 بند 2-2 این استاندارد و) بایستی جزئیات آنچه را که باید انجام شود (مطابق شرح واژه های زمان، هزینه و کیفیت محصول) و نیز آنچه را که باید اندازه گیری گردد، بیان کنند.

هنگام برقراری توازن بین زمان یا هزینه و کیفیت محصول، اثرات بالقوه آن بر محصول پروژه ، با در نظر گرفتن الزامات مشتریان بایستی ارزیابی شود با تمامی طرفهای ذینفع بایستی فصول مشترکی ایجاد شود تا در صورت نیاز مبادله اطلاعات به نحو مناسب با تمامی بخشهای پروژه تسهیل گردد. هر گونه تعارض بین الزامات طرفهای ذینفع بایستی حل و فصل شود. معمولاً زمانی که بین الزامات مشتریان و دیگر طرفهای ذینفع اختلاف پیش آید الزامات مشتری ترجیح داده میشود به جز در موارد قانونی و الزامات مقرر.

حل و فصل اختلاف بایستی مورد قبول مشتری قرارگیرد. توافقهایی طرفهای ذینفع بایستی مستند شود. در طول پروژه لازم است تغییرات الزامات طرف های ذینفع و از جمله الزامات طرفهای ذینفع جدید که پس از آغاز پروژه به آن میپیوندند، مورد توجه قرارگیرد.

2-3-5 راهبری

نشانی : البرز، کرج، حد فاصل میدان شاه عباسی و میدان توحید، کوچه شهدای دانشجو، ساختمان امیر، طبقه 3، واحد 7

☎ 0263241530

📞 09364422550

📷 isodiaku

📞 09364422550

رهبران وحدت مقصد و جهت گیری سازمان را ایجاد می کنند آنان بایستی محیط درون سازمان را به نحوی بوجود آورده و برقرار نگهدارند تا افراد بتوانند در دستیابی به اهداف سازمان به طور کامل دخیل شوند [به زیر بند 2-0 استاندارد ایران - ایزو 9000: سال 1380 مراجعه شود]. [مدیر پروژه بایستی در اولین فرصت ممکن منصوب شود. مدیر پروژه فردی است که مسئولیتهای مشخص و اختیارات لازم برای مدیریت پروژه و حصول اطمینان از استقرار، اجرا و نگهداری سیستم مدیریت کیفیت پروژه را دارد. اختیارات تفویض شده به مدیر پروژه بایستی با مسئولیتهای وی همخوانی داشته باشد. مدیریت رده بالای سازمانهای مبدأ و پروژه بایستی رهبری ایجاد فرهنگ کیفیت را به روش های زیر بر عهده گیرند:

- با تدوین خط مشی کیفیت و تعیین اهداف پروژه (از جمله اهداف کیفیت)،
- با فراهم نمودن زیر ساخت و منابع مورد نیاز به منظور اطمینان از دستیابی به اهداف پروژه
- با فراهم نمودن ساختار سازمانی به گونه ای که زمینه را برای تحقق اهداف پروژه مساعد نماید
- با تصمیمگیری بر اساس داده ها و اطلاعات مبتنی بر واقعیت ها
- با ایجاد انگیزه و توانمند سازی تمامی کارکنان پروژه برای بهبود فرایندهای پروژه و محصول
- با طرح ریزی برای اقدامات پیشگیرانه در آینده

4-2-5 دخیل بودن افراد

افراد در هر سطحی که باشند جوهره سازمان هستند و دخیل بودن کامل آنها موجب میشود تا تواناییهای آنها در جهت منافع سازمان مورد استفاده قرار گیرد (به بند 2-0 ج استاندارد ایران - ایزو 9000: سال 1380 مراجعه شود). بایستی افراد در سازمان پروژه دارای مسئولیت ها و اختیارات مشخص برای مشارکت در پروژه باشند. اختیارات واگذار شده به مشارکت کنندگان در پروژه بایستی متناسب با مسئولیتهای آنها باشد. بایستی افراد با صلاحیت به ی سازمان پروژه تخصیص یابند. برای بهبود عملکرد سازمان پروژه بایستی ابزارها، تکنیکها و روشهای مناسبی برای کارکنان فراهم شود تا بتوانند فرایندها را پایش و کنترل کنند. در مورد پروژه های چند ملیتی و چند فرهنگی، پروژه های مشترک، پروژه های بین المللی و غیره، مسائل و پیامدهای مدیریت بین فرهنگی بایستی مورد توجه قرار گیرد.

5-2-5 فرایندی رویکرد

نتیجه مطلوب هنگامی به صورت کارا تر حاصل میشود که فعالیتها و منابع مرتبط به آنها به صورت یک فرآیند مدیریت شوند [به بند 2-0 استاندارد ایران - ایزو 9000: سال 1380 مراجعه شود].

فرایندهای پروژه بایستی شناسایی و مستند شود. سازمان مبدأ بایستی تجربه هایی را که در خلال تدوین و استفاده از فرایندهای خود یا فرایندهای دیگر پروژه ها به دست آورده است، در اختیار سازمان پروژه قرار دهد. سازمان پروژه بایستی زمانی که فرایندهای پروژه را ایجاد میکند این تجربه ها را مورد توجه قرار دهد. البته سازمان پروژه ممکن است نیاز داشته باشد فرایندهای ی خاص پروژه ایجاد کند

این کار می تواند به روش های زیر انجام شود:

نشانی: البرز، کرج، حد فاصل میدان شاه عباسی و میدان توحید، کوچه شهدای دانشجو، ساختمان امیر، طبقه 3، واحد 7

☎ 0263241530

☎ 09364422550

📷 isodiaku

☎ 09364422550

- با شناسایی فرایندهای مناسب پروژه
- با شناسایی درونداد ها و بروندادها و اهداف برای فرایندهای پروژه
- با شناسایی مالکان فرایندها و مشخص کردن مسئولیت ها و اختیارات آنها
- با طراحی فرایندهای پروژه به گونه ای که فرایندهای آینده در چرخه حیات پروژه را پیش بینی نماید
- با مشخص کردن ارتباطات و تعاملات بین فرایندها

میزان اثربخشی و کارایی فرایندها از طریق بازنگریهای درون سازمانی یا برون سازمانی میتوان ارزیابی شود. همچنین ارزیابی ها می توانند از طریق ترازایی یا ارزیابی فرآیندها نسبت به یک مقیاس بلوغ، انجام شود. مقیاس های بلوغ اساساً طیف وسیعی دارند که از "عدم وجود سیستم رسمی" تا "بهترین در نوع خود" درجه بندی می شوند. مدل های بلوغ متعددی برای کاربردهای مختلف تکوین شده است (به پیوست الف استاندارد ایران - ایزو 9004 : سال 1382 مراجعه شود).

یادآوری - استانداردهای خانواده ایزو 9000 راهنمایی در خصوص تعدادی از رویه های مدیریت کیفیت وابسته به فرایند و وابسته به محصول ارائه مینمایند. این راهنما ها میتوانند به سازمان در تحقق اهداف پروژه ها کمک کنند.

5-2-6 رویکرد سیستمی به مدیریت

شناسایی، درک و مدیریت فرایندهای مرتبط به هم به عنوان یک سیستم به اثربخشی و کارایی سازمان در دستیابی به اهداف آن کمک میکند (به بند 2-0 ه استاندارد ایران - ایزو 9000 : سال 1380 مراجعه شود). به طور کلی رویکرد سیستمی به مدیریت امکان هماهنگی و سازگاری فرایندهای طرح ریزی شده یک سازمان و تعریفی روشن از فصول مشترک آنها را میسر میکند.

یک پروژه به کمک مجموعه های از فرایندهای طرح ریزی شده، به هم مرتبط و وابسته به هم اجرا می شود. سازمان پروژه فرایندهای پروژه را کنترل میکند. برای کنترل فرایندهای پروژه لازم است فرایندهای مورد نیاز تعریف شده و چگونگی ارتباط بین آنها مشخص شود، تا این فرایندها هماهنگ شده و به صورت یک سیستم در راستای سیستم کلی سازمان مبدأ مدیریت شود.

بایستی تقسیم بندی شفاف در خصوص مسئولیتها و اختیارات سازمان پروژه و دیگر طرف های ذیربط وابسته و (از جمله سازمان مبدأ) در فرایندهای پروژه، صورت گیرد. این تقسیم بندی ها بایستی مشخص و ثبت شود. بایستی سازمان پروژه اطمینان حاصل کند که فرایندهای مناسب ارتباطات تعریف شده و اطلاعات بین فرایندهای پروژه به همان نحو بین پروژه، سایر پروژه های مرتبط و سازمان مبدأ مبادله می شود.

7-2-5 مداوم بهبود

بهبود مداوم در عملکرد کلی سازمان بایستی یک هدف دائمی برای سازمان باشد (به بند 2-0 و استاندارد ایران - ایزو 9000 : سال 1380 مراجعه شود). چرخه بهبود مداوم بر مفهوم "طرح - اجرا - کنترل - اقدام PDCA مبتنی است. (به پیوست ب استاندارد ایران - ایزو 9004 : سال 1382 مراجعه شود). سازمانهای مبدأ و پروژه مسئول تلاش مداوم برای بهبود اثربخشی و کارایی فرایندهای هستند که مسئولیت آنها بر عهده این سازمان ها است. برای یادگیری از تجربه

0263241530

09364422550

isodiaku

09364422550

، بایستی مدیریت پروژه ها به عنوان یک فرآیند و نه یک وظیفه مجزا در نظر گرفته شود . جهت ثبت و تحلیل اطلاعات به دست آمده در طول یک پروژه، بایستی سیستمی به منظور استفاده در یک فرآیند بهبود مداوم مستقر گردد . بایستی شرایط لازم برای خود ارزیابی (به پیوست الف استاندارد ایران - ایزو 9004: سال 1382مراجعه شود) ممیزیهای داخلی و در صورت نیاز ممیزی های خارجی (به زیربند 1-9-3 استاندارد ایران-ایزو9000: سال1380مراجعه شود) فراهم شود تا فرصت های بهبود مشخص گردد . زمان و منابع مورد نیاز نیز بایستی در نظر گرفته شود

8-2-5 رویکرد واقع بینانه در تصمیمگیری ها

تصمیمات اثربخش مبتنی بر تحلیل داده ها و اطلاعات است .(به بند 2-0 ز استاندارد ایران - ایزو9000: سال 1380مراجعه شود) اطلاعات مربوط به پیشرفت پروژه و عملکرد آن بایستی ثبت شود به عنوان مثال در دفتر ثبت وقایع پروژه ارزیابی عملکرد و پیشرفت (طبق زیربندهای 3-5 و 3-4 این استاندارد) بایستی برای ارزیابی وضعیت پروژه بکار گرفته شود.

سازمان پروژه بایستی برای اتخاذ تصمیمات اثربخش در خصوص پروژه و تجدید نظر و بازنگری در طرح مدیریت پروژه اطلاعات ارزیابی عملکرد و پیشرفت را تحلیل کند . اطلاعات مربوط به گزارش اختتام پروژه های پیشین بایستی تحلیل و مورد استفاده قرار گیرد تا از آنها بتوان برای بهبود پروژه کنونی یا پروژه های آینده بهره برد

9-2-5 روابط سود بخش متقابل با تامین کننده

هر سازمان و تامین کنندگان آن وابسته به هم هستند و رابطه سود بخش متقابل بین آنها موجب افزایش توانایی هر دو در ایجاد ارزش می گردد (به بند 2-0 ح استاندارد ایران - ایزو9000: سال1380مراجعه شود) 1. [سازمان پروژه بایستی هنگام تدوین استراتژیهای خود برای فراهم آوری محصولات برون سازمانی ، به ویژه 2محصولاتی که تهیه آن به زمان طولانی نیاز دارد، با تامینکنندگانش تعامل و همکاری .کند تسهیم ریسک با تامین کنندگان می تواند مورد توجه قرارگیرد . برای استفاده از دانش در دسترس تامینکنندگان ، ه بایستی الزامات برای فرآیندهای تامین کننده و ویژگیهای محصول به صورت مشترک توسط سازمان پروژه و تامینکنندههایش تدوین گردد. سازمان پروژه همچنین بایستی توانایی یک تامین کننده در خصوص برآورد ه کردن الزامات فرآیند ها و محصولات را تعیین کند و فهرست ترجیحی مشتری درباره تامینکنندگان یا معیارهای مشتریان درباره انتخاب تامین کنندگان را در نظر داشته باشد . احتمال استفاده از یک تأمینکننده برای چندین پروژه بایستی بررسی (ددرگ به بند 4-7 استاندارد ایران - ایزو 9004: سال 1382مراجعه شود).

3-5 بازنگری مدیریت و ارزیابی پیشرفت

5-3-1 بازنگریهای مدیریت

مدیریت سازمان پروژه بایستی سیستم مدیریت کیفیت پروژه را در فواصل زمانی طرح ریزی شده مورد بازنگری قرار دهد تا از تداوم مناسب بودن، کفایت، اثر بخشی و کار یای آن اطمینان حاصل کند (به بند 6-5 استاندارد ایران - ایزو9004: سال 1382مراجعه شود)
ممکن است نیاز باشد سازمان مبدأ نیز در بازنگری مدیریت دخیل گردد.

☎ 0263241530

📱 09364422550

📷 isodiaku

📞 09364422550

2-3-5 ارزیابی پیشرفت

ارزیابی پیشرفت (زیربند 3-4 این استاندارد) بایستی تمامی فرایندهای پروژه را در برگیرد و فرصتی برای ارزیابی تحقق اهداف پروژه فراهم آورد. بروندهای ارزیابی پیشرفت میتواند اطلاعات مهمی را در خصوص عملکرد پروژه فراهم کند و به عنوان درونداد برای بازنگریهای بعدی مدیریت به کار گرفته شود.

الف) ارزیابی پیشرفت بایستی در موارد زیر به کار برده شود:

- ارزیابی کیفیت طرح مدیریت پروژه و بررسی اینکه کارهای انجام شده تا چه حد با آن انطباق دارد
- ارزیابی این که فرایندهای پروژه تا چه اندازه با یکدیگر هماهنگ و مرتبط هستند
- شناسایی و ارزیابی فعالیتهای تأثیر مساعدا یا نامساعد بر میزان دستیابی به اهداف پروژه دارند
- دستیابی به درونداها برای کارهای باقی مانده در پروژه
- تسهیل ارتباطات
- بهبود فرایندها در پروژه از طریق شناسایی انحرافات و تغییرات در ریسکها

ب) طرح ریزی برای انجام ارزیابی پیشرفت بایستی شامل موارد زیر باشد:

تهیه یک برنامه زمانبندی کلی برای ارزیابی پیشرفت (تا در طرح مدیریت پروژه گنجانده شود)

انتصاب مسئولیت برای مدیریت هر ارزیابی پیشرفت به طور جداگانه

مشخص نمودن هدف، ارزیابی الزامات، فرایندها و برونداها برای هر ارزیابی پیشرفت

انتصاب افرادی که در ارزیابی مشارکت دارند (مثلاً افرادی که مسئول فرایندهای پروژه هستند و دیگر طرفهای ذینفع)

اطمینان حاصل شود که کارکنان مناسبی از فرایندهای پروژه که ارزیابی شده اند برای پاس خگویی به پرسشها در دسترس هستند

اطمینان حاصل شود که اطلاعات مربوطه، تهیه شده است و برای ارزیابی در دسترس قرار دارد (مثل طرح مدیریت پروژه)

ج) افرادی که ارزیابی را انجام میدهند بایستی:

- هدف فرایندهای مورد ارزیابی و تأثیر آن ها بر سیستم مدیریت کیفیت پروژه را بدانند.
- درونداها و برونداها را مرتبط با بررسی کنند
- معیارهای پایش و اندازه گیری که در فرایندها به کار گرفته میشود را بازنگری کنند
- تعیین کنند که آیا فرایندها اثربخش هستند

☎ 0263241530

☎ 09364422550

📷 isodiaku

☎ 09364422550

- در پی ایجاد بهبودهایی بالقوه در کارایی فرایندها باشند
- بر اساس نتایج ارزیابی پیشرفت، گزارشها یا دیگر پروندههای مرتبط را تدوین کنند

د (زمانی که ارزیابی پیشرفت انجام شد :

بروندادیهها ارزیابی بایستی با توجه به اهداف پروژه بررسی نشود تا مشخص گردد عملکرد پروژه در قیاس با اهداف طرح ریزی شده قابل قبول است یا خیر.

مسئولیت اقدامات منتج از ارزیابی پیشرفت بایستی مشخص گردد . بروندادهای ارزیابی پیشرفت می توانند به عنوان منبعی برای فراهم نمودن اطلاعات برای سازمان مبدأ ، جهت بهبود مداوم اثربخشی و کار یای فرایندهای مدیریت پروژه مورد استفاده قرار گیرند.

6 مدیریت منابع

6-1 فرایندهای مربوط به منابع کلیات

6-1-1 کلیات

فرایندهای مرتبط با منابع به طرح ریزی و کنترل منابع کمک می . کند این مسئله به شناسایی هرگونه مشکل بالقوه در خصوص منابع کمک می نما . بد نمونه های ی از منابع شامل تجهیزات، تسهیلات ، منابع مالی، اطلاعات، مواد، نرم افزارهای رایانه‌ای، کارکنان، خدمات و مکان می . شود فرایندهای مربوط به منابع (پیوست الف این استاندارد) شامل موارد زیر میشود :

- طرح ریزی منابع،
- کنترل منابع

یادآوری - این بند فرعی درباره جنبه های یکم □ مدیریت کارکنان کاربرد دارد. دیگر جنبه ها مانند آموزش در بند 2-6 بیان خواهد شد.

6-1-2 طرح ریزی منابع

منابع مورد نیاز برای پروژه بایستی شناسایی گردد طرحهای منابع بایستی مشخص نماید چه منابعی برای پروژه مورد نیاز است و بر اساس برنامه زمانبندی پروژه چه زمانی به آنها احتیاج است . طرح های منابع بایستی مشخص کند، این منابع از کجا و چگونه تأمین میشوند و کجا تخصیص میابند . در صورت کاربرد بایستی ها طرح تکلیف منابع اضافی را مشخص نکنند طرح ها بایستی برای کنترل منابع مناسب باشد.

اعتبار درونداد ها بایستی جهت طرح ریزی منابع مورد تأیید قرار گیرد . ثبات، توانمندی و عملکرد سازمانهای ی که منابع را تأمین میکنند بایستی مورد ارزیابی قرار گیرد . محدودیتهای منابع بایستی مورد توجه قرار گیرد. برخی از نمونههای محدودیت ها شامل در دسترس بودن، ایمنی، ملاحظات فرهنگی، موافقت نامه‌های بینالمللی، توافق نامه هایکارگری، مقررات دولتی، تأمین بودجه اثر و پروژه بر محیط زیست می . شود طرحهای منابع از قبیل برآوردها، تخصیصها و محدودیتهای آنها به همراه مفروضات بایستی مستند و در طرح مدیریت پروژه گنجانده شود.

نشانی : البرز، کرج، حد فاصل میدان شاه عباسی و میدان توحید، کوچه شهدای دانشجو، ساختمان امیر، طبقه 3، واحد 7

☎ 0263241530

☎ 09364422550

📷 isodiaku

☎ 09364422550

3-1-6 کنترل منابع

بایستی ها بازرنگری بی انجام شوند تا اطمینان حاصل گردد که منابع کافی برای تحقق اهداف پروژه در دسترس است . زمانبندی بازرنگری ها به دفعات جمع آوری داده های مرتبط و پیش بینی الزامات منابع در طرح مدیریت پروژه بایستی مستند شود . انحرافات از طرح های منابع بایستی مشخص شده، تحلیل شود، بر اساس آن اقدام گردد و در نهایت ثبت شود. تصمیم گیری در خصوص انجام اقدامات بایستی تنها پس از در نظر گرفتن پیامدهای آنها بر سایر فرایندهای پروژه و اهداف آن انجام شود. تغییراتی که بر اهداف پروژه تأثیر میگذارد بایستی پیش از اجراء با مشتری و دیگر طرفهای ذینفع مرتبط، به توافق رسد. تغییر در طرح های منابع بایستی در صورت نیاز با کسب مجوز باشد . بازرنگری در پیش بینی الزامات منابع بایستی با سایر فرایندهای پروژه به هنگام برنامه ریزی برای کار باقیمانده هماهنگ شود . دلایل ریشه های کمبود منابع یا مازاد آنها بایستی شناسایی شده، ثبت شود و به عنوان درون داد برای بهبود مداوم مورد استفاده قرار گیرد

2-6 فرایندهای مربوط به کارکنان

1-2-6 کلیات

کیفیت و موفقیت پروژه به مشارکت کارکنان آن بستگی دارد. بنابراین بایستی به فعالیت ها در فرایندهای مربوط به کارکنان، ان توجه خاصی مبذول شود . هدف این فرایندها ایجاد محیطی است که در آن کارکنان بتوانند در پروژه به صورت اثربخش و کارا مشارکت کنند

فرایندهای مرتبط با کارکنان عبارتند از (پیوست الف این استاندارد):

- ایجاد ساختار سازمانی پروژه
- تخصیص کارکنان توسعه تیم

یادآوری- جنبه های کمی مدیریت کارکنان زیر در بند 1-6 آمده است . مسائل مربوط به ارتباطات مدیریت کارکنان در بند 6-7 بیان می شود.

2-2-6 ایجاد ساختار سازمانی پروژه ساختار سازمانی پروژه

بایستی مطابق با الزامات و خط مشی سازمان مبدأ و شرایط خاص پروژه ایجاد شود. تجربه های پروژه های پیشین در صورتیکه در دسترس باشد بایستی برای انتخاب مناسب ترین ساختار سازمانی مورد استفاده قرار گیرد.

ساختار سازمانی پروژه بایستی به گونه ای طراحی شود تا ارتباطات و همکاری اثربخش و کارا بین تمامی مشارکت کنندگان در پروژه را ترغیب و تشویق نماید.

مدیر پروژه بایستی اطمینان حاصل نماید که ساختار سازمانی پروژه متناسب با دامنه پروژه، اندازه تیم پروژه، شرایط محلی و فرایندهای به کارگرفته شده باشد . با در نظر گرفتن این عوامل ، ساختار سازمانی پروژه ممکن است مثلاً ماتریس یا ی وظیفه ای شود. همچنین ممکن است نیاز باشد تقسیم مسئولیتها و اختیارات در ساختار سازمانی پروژه با توجه به تقسیم بندی مسئولیتها و اختیارات در سازمان مبدأ و ساختار سازمانی آن انجام شود . شناسایی و ایجاد روابط سازمان پروژه برای موارد زیر لازم است:

نشانی : البرز، کرج، حد فاصل میدان شاه عباسی و میدان توحید، کوچه شهدای دانشجو، ساختمان امیر، طبقه 3، واحد 7

☎ 0263241530

☎ 09364422550

📷 isodiaku

☎ 09364422550

برای رابطه با مشتری و دیگر طرفهای ذینفع

برای بخشهای وظیفه ای سازمان مبدأ که پروژه را حمایت می کنند (به ویژه آن دسته که وظایف پروژه را پایش میکند مانند برنامه های زمانبندی، کیفیت و هزینه ها)

برای سایر پروژه های مرتبط در همان سازمان مبدأ . شرح شغل یا نقش ، از جمله انتصاب مسئولیت و اختیار بایستی تهیه و مستند شود.

آن بخش از وظایف پروژه که مسئول حصول اطمینان از استقرار، اجراء و نگهداری سیستم مدیریت کیفیت پروژه است بایستی مشخص شود (به زیربند 2-5-5 استاندارد ایران - ایزو 9004: سال 1382مراجعه شود). چگونگی 1فصول مشترک این وظیفه با سایر وظایف پروژه ، مشتریان و دیگر طرفهای ذینفع بایستی مستند شود. بایستی بازنگریهای ساختار سازمانی پروژه طرحریزی شده و به صورت دوره های انجام شود تا مشخص گردد متناسب و با کفایت است . کارکنان تخصصی 3-2-6 شایستگی از لازم نظر تحصیلات، آموزش، مهارتها و تجربه برای کارکنانی که در پروژه فعالیت می نمایند بایستی مشخص شود (برای تعریف شایستگی به زیربند 12-9-3 استاندارد ایران زوای - 9000: سال 1380مراجعه شود). 1هنگام انتخاب کارکنان پروژه بایستی خصوصیات فردی مورد توجه قرار گیرد الزامات شایستگی افراد کلیدی بایستی مورد توجه خاص قرار گیرد.

وقت کافی برای جذب افراد با صلاحیت، به ویژه زمانی که برخی مشکلات در این خصوص پیش بینی می ،شود بایستی اختصاص داده شود. انتخاب افراد بایستی بر اساس شرح های شغل یا نقش باشد و همچنین شایستگی و تجربه آنها در فعالیتهای قبلی مورد توجه قرار گیرد . معیارهای انتخاب بایستی تهیه شوند و در تمامی سطوح کارکنانیکه برای پروژه مورد توجه میباشند، اعمالشوند . ز . مانی که قرار است مدیر پروژه انتخاب شود، اولویت بایستی با مهارتهای رهبری باشد . مدیر پروژه بایستی در انتخاب افراد برای سمتهایی از پروژه که در موفقیت پروژه ضروری تشخیص داده شدهاند، دخیل باشد. مدیر پروژه بایستی اطمینان حاصل نماید که نماینده های از سوی مدیریت با مسئولیت استقرار، اجرا و نگهداری سیستم مدیریت کیفیت پروژه منصوب شود (. به زیربند 2-5-5 استاندارد ایران - ایزو 9004: سال 1382مراجعه شود (. در زمان انتصاب افراد برای تیم های پروژه بایستی قیبالا فردی، روابط شخصی، نقاط قوت و ضعف آنها در نظر گرفته شود. آگاهی از خصوصیات و تجربه شخصی افراد میتواند در شناسایی بهترین نحوه تقسیم مسئولیت ها بین اعضای سازمان پروژه یاری رساند . بایستی شرح شغل یا نقش توسط شخصی که برای آن شغل یا نقش منصوب شده به خوبی درک و پذیرفته . دشو در مواردی که عضوی از سازمان پروژه به یکی از واحدهای وظیفه ای سازمان مبدأ نیز گزارش میدهد، میزان اختیارات ، مسئولیت ها و خطوط گزارشدهی آن فرد بایستی مستند شود.

بایستی انتصاب کارکنان برای مشاغل یا وظایف خاص تأیید شده و به اطلاع افراد مرتبط برسد . بایستی عملکرد کلی، از جمله اثربخشی و آکار یی کارکنان در مشاغلی که به آنها واگذار شده، مورد پایش قرارگیرد تا تصدیق شود که این انتصابات مناسب هستند. بایستی بر اساس نتایج، اقدامات مناسبی از قبیل آموزش مجدد افراد یا تقدیر از عملکرد آنها انجام شود. در صورتیکه تغییر افراد در سازمان پروژه بر مشتری و دیگر طرفهای ذینفع تأثیرگذار باشد بایستی این مورد، در صورت امکان ، پیش از اجرا به اطلاع آنها رسانده شود . تیم توسعه- 2-4-6 عملکرد اثربخش تیم ، مستلزم آنستکه اعضای تیم دارای شایستگی کافی و با انگیزه بوده و تمایل به همکاری با یکدیگر داشته باشند (به زیربند 1-2-6 استاندارد ایران - ایزو 9004: سال 1382مراجعه شود). برای بهبود عملکرد تیم ، تیم پروژه به صورت جمعی و ا عضای تیم به صورت فردی، بایستی در فعالیت های مربوط به توسعه تیم مشارکتکنند. کارکنان بایستی درباره ارتباط و اهمیت

☎ 0263241530

☎ 09364422550

📷 isodiaku

☎ 09364422550

فعالیت های پروژه خودشان، جهت دستیابی به پروژه و اهداف کیفیت، آموزش ببینید و نسبت به آن آگاه شوند (به زیربند 2-2-6 استاندارد ایران - ایزو 9004: سال 1382 و استاندارد ملی ایران - ایزو 10015: سال 1382 مراجعه شود.

کار تیمی اثربخش بایستی شناسائی و در موارد مقتضی قدردانی شود. مدیران سازمان پروژه بایستی در خصوص ایجاد محیط کاری که مشوق تعالی، رابطه کاری اثربخش، اعتماد و احترام به اعضای گروه و دیگر افراد دخیل در پروژه باشد، اطمینان حاصل نمایند. تصمیمگیری بر اساس اجماع، حل و فصل ساختاریافته تعارض، ارتباطات شفاف، باز و اثربخش، تعهد و پایبندی متقابل به رضایت مشتری بایستی تشویق و توسعه یابند (به زیر بند 3-2-5 همین استاندارد برای بحث درباره "راهبری" مراجعه شود). در صورت امکان کارکنانی که تحت تاثیر تغییرات در پروژه یا در سازمان پروژه قرار گرفته اند بایستی در طرحریزی و اجرای تغییر دخیلگردند 7. پدیدآوری محصول کلیات-1 7 این بند فرایندهای هفت گانه مدیریت پروژه را که برای تولید محصول پروژه ضروری هستند در بر می گیرد (زیر بند 3-1-4 این استاندارد- 2 7). فرایندهای مربوط به وابستگی متقابل کلیات-2 7 پروژهها متشکل از سیستم ی از فرایندهای طرحریزی شده و وابسته به هم هستند که اقدام ی در هریک از آنها معمولاً بر دیگر فرایندها نیز تأثیر می گذارد. مدیریت کلی وابستگی های متقابل فرایند های پروژه جزو مسئولیتهای مدیر پروژه به شمار میآید. سازمان پروژه بایستی ارتباطات اثربخش و کارا بین گروه های مختلف کارکنان ی که در پروژه مشارکت دارند ایجاد کند و مسئولیتهای آنها را به صورت شفاف انتصاب دهند. فرایندهای مربوط به وابستگی متقابل موارد زیر میشود (پیوست الف این استاندارد مراجعه شود) :- آغاز پروژه و تکوین طرح مدیریت پروژه، - مدیریت تعامل، - مدیریت تغییر، و - اختتام فرایند و پروژه.

2-2-7 آغاز از پروژه و تکوین طرح مدیریت پروژه ضروری است که طرح مدیریت پروژه تدوین گردد که بایستی شامل طرح کیفیت پروژه باشد یا به آن ارجاع دهد و به صورت روزآمد حفظ شود. میزان ذکر جزئیات به عواملی همچون اندازه پروژه و پیچیدگی آن بستگی دارد.

در دوره آغاز پروژه، بایستی جزئیات پروژههای مرتبط پیشین سازمان مبدأ شناسایی شده و به سازمان پروژه اطلاع رسانی شود. این امر سبب میشود از تجربه بدست آمده (مانند درسهای آموخته شده از) جزئیات پروژههای مرتبط پیشین سازمان بهترین استفاده را برد. اگر هدف یک پروژه، برآورد کردن الزامات یک قرارداد باشد، بایستی بازنگری قرارداد در حین تکوین طرح مدیریت پروژه انجام شود تا اطمینان حاصل شود که الزامات قرارداد را در بر گرفته است. (به زیر بند 2-7 استاندارد ملی ایران - ایزو 9004: سال 1382 مراجعه شود) در صورتیکه پروژه نتیجه قرارداد نباشد، بایستی بازنگری مقدماتی صورت گیرد تا الزامات مشخص شود و تأیید شود که مناسب و قابل دستیابی هستند. طرح مدیریت پروژه بایستی : الف) به الزامات مستند مشتری و دیگر طرفهای ذینفع و اهداف پروژه ارجاع دهد و، منبع درونداد برای هر الزام بایستی مشخص و مستند شود تا قابلیت ردیابی آن امکانپذیر باشد، ب) فرایندها و اهداف پروژه را شناسائی و مستند کند، ج) فصول مشترک سازمانی را شناسایی نماید و به موارد زیر توجه خاصی مبذول دارد : - کانالهای ارتباطی و گزارشدهی سازمان پروژه با بخشهای مختلف وظیفهای سازمان مبدأ و، - فصول مشترک بین و وظایف درون سازمان پروژه، د) طرحهای منتج از طرحریزیهای انجام شده در سایر فرایندهای پروژه را یکپارچه نماید ؛ این برنامه ها شامل موارد زیر میشود : - طرح کیفیت، - ساختار تجزیه کار (1 زیر بند 4-3-7 این استاندارد، - برنامه زمانبندی پروژه (زیر بند 5-4 7 این استاندارد)، - بودجه پروژه (زیر بند 3-5-7 این استاندارد)، - طرح ارتباطات (زیر بند 2-6-7 این استاندارد)، - طرح مدیریت ریسک (زیر بند 2-7 7 این استاندارد)، و - طرح خرید (زیر بند 2-8-7 این استاندارد). تمامی طرحها بایستی برای ایجاد هماهنگی و رفع تعارضات مورد بازنگری قرار گیرد ؛ (ه) ویژگیهای محصول و چگونگی اندازهگیری و ارزیابی آنها را شناسائی نماید، شامل باشد و یا به آنها ارجاع دهد ؛ (و) برای اندازهگیری و کنترل پیشرفت بایستی مبنایی ارائه نماید تا جهت طرح ریزی کارهای باقی مانده، طرحهایی برای و ها بازنگری ارزیابیهای پیشرفت تهیه و زمانبندی شود (ز تعریف شاخصهای اجرا و چگونگی اندازهگیری

نشانی : البرز، کرج، حد فاصل میدان شاه عباسی و میدان توحید، کوچه شهدای دانشجو، ساختمان امیر، طبقه 3، واحد 7

☎ 0263241530

📞 09364422550

📷 isodiaku

☎ 09364422550

آنها، و ایجاد شرایطی برای ارزیابیهای منظم به منظور پایش پیشرفت. این ارزیابی ها بایستی موارد زیر را شامل شود: - انجام اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه را تسهیل کنند، و - تأییدکنند که در محیط متغیر پروژه، اهداف پروژه معتبر باقی میمانند؛ (ح) زمینه سازی برای بازنگریهای پروژه که توسط قرارداد الزام شده است، تا اطمینان حاصل شود که الزامات قرارداد تبعیت میشوند؛ (ت) به صورت منظم و همچنین در مواردی که تغییرات مهمی اتفاق میافتد بازنگری شود. سیستم مدیریت کیفیت پروژه بایستی در طرح ک یفیت پروژه مستند شود یا به آن ارجاع داده شود. بین طرح کیفیت پروژه و بخشهای مرتبط سیستم مدیریت کیفیت سازمان آمبد بایستی ارتباط ایجاد شود. سازمان پروژه بایستی تا آنجا که امکانپذیر است از سیستم مدیریت کیفیت و روش های اجرایی سازمان مبدأ اقتباس و در صورت ضرورت، با آنها سازگار شود. در مواردی که برخی الزامات مشخص سیستم مدیریت کیفیت از طرف سایر طرفهای ذینفع مرتبط وجود دارد، بایستی اطمینان حاصل شود که سیستم مدیریت کیفیت با این الزامات همخوانی داشته باشد. رویههای مدیریت کیفیت مانند مست ندسازی، تصدیق، ردیابی، بازنگری ها و ممیزی ها بایستی در تمامی بخشهای پروژه ایجاد شود.

تعامل مدیریت 3-2-7 برای تسهیل وابستگی های متقابل بین فرآیندها (که طرح ریزی شده اند،) نیاز است تا تعاملات (که طرح ریزی نشدهاند) در پروژه مدیریت شود. مدیریت تعامل بایستی شامل موارد زیر باشد: - ایجاد روشهای اجرایی برای مدیریت وفص ل مشترک؛ - برگزاری جلسات بین وظیفه ای در پروژه؛ - حل و فصل موضوعاتی مانند مسئولیتهای متعارض یا تغییرات در معرض ریسک بودن؛ - اندازه گیری عملکرد پروژه با استفاده از تکنیکهایی از قبیل تحلیل ارزش کسب شده (تکنیکی برای نظارت بر عملکرد کلی پروژه بر اساس بودجه مبنا؛ -) انجام دادن ارزیابی پیشرفت برای بررسی وضعیت پروژه و طرح ریزی برای کارهای باقیمانده. ارزیابی پیشرفت همچنین بایستی بمنظور شناسایی مشکلات بالقوه در فصول مشترک استفاده شود. بایستی یادآوری نمود که معمولاً میزان ریسک در فصول مشترک بالاست. یادآوری: ارتباطات پروژه ای، عامل ضروری در ایجاد هماهنگی است و در بند 6-7 مورد بحث قرار گرفته است

ر مدیریت 2-4-7 مدیریت تغییر شامل شناسایی، ارزیابی، صدور مجوز، مستند سازی، اجرا و کنترل تغییر است. بایستی پیش از آن که تغییری مجاز دانسته شود، منظور، گستره اثر و تغییر تحلیل شود. آندسته از تغییرات ی که بر اهداف پروژه تأثیر میگذارند، بایستی درباره آنها با مشتری و سایر طرفهای ذینفع به توافق رسید. مدیریت تغییر، بایستی موارد زیر را مورد توجه قرار دهد: - مدیریت تغییرات مربوط به دامنه پروژه، اهداف پروژه و طرح مدیریت پروژه

- هماهنگکردن تغییرات در فرایندهای به هم مرتبط پروژه و حل و فصل هرگونه تعارض؛ - روش های اجرایی برای مستند سازی تغییر؛ - بهبود مداوم (بند 8 این استاندارد)؛ - جنبه هایی از تغییر که بر کارکنان تأثیر میگذارد (زیر بند 4-2-6 این استاندارد). تغییرات ممکن است اثرات منفی بر پروژه بگذار (د ن مثل مطالبات و دعاوی و) بایستی هر چه زودتر مورد شناسایی قرار گیر. دن علل ریشه ای اثرات منفی بایستی تحلیل شود و از نتایج آن برای ایجاد راه حل های پیشگیرانه و انجام دادن اقداماتی برای بهبود در فرایند پروژه استفاده شود. یکی از جنبه های مدیریت تغییر، مدیریت پیکربندی است. برای مدیریت پروژه این به مدیریت پیکربندی محصولات پروژه بر می گردد. این محصولات میتواند شامل اقلام غیرقابلتحویل (مانند ابزارهای آزمایش و دیگر تجهیزات نصب شده) و اقلام قابل تحویل شود. یادآوری - برای راهنمایی بیشتر درباره مدیریت پیکره بندی به استاندارد ایران - ایزو 10007 مراجعه شود

5-2-7 اختتام فرایند و پروژه پروژه خود نوعی فرایند است و بایستی به مرحله اختتام آن توجه ویژه ای مبذول شود. اختتام فرایندها و پروژه بایستی در مرحله آغازین پروژه تعریف و در طرح مدیریت پروژه گنجانده شود. هنگام طرح ریزی اختتام فرایندها و پروژه ها، بایستی تجربه ای که از اختتام فرایند ها و پروژه های پیشین (بند 8 این استاندارد) بدست آمده مورد توجه قرار گیرد. در هر زمان در طی چرخه حیات پروژه، فرایندهای تکمیل شده بایستی بر اساس طرح خاتمه یابند.

☎ 0263241530

📱 09364422550

📷 isodiaku

📞 09364422550

زمانی که یک فرایند خاتمه یافته است بای، سستی اطمینان حاصل شود که تمامی سوابق گردآوری شده، داخل پروژه و در صورت نیاز به سازمان مبدأ به نحو مناسب توزیع گردیده و برای مدت معینی نگهداری می شود. پروژه بایستی بر اساس طرحریزی انجام شده خاتمه یابد. البته در برخی از موارد ممکن است به دلیل رویداد های پیش بینی نشده، لازم باشد پروژه زودتر یا دیرتر از زمان طرح ریزی شده، خاتمه یابد. دلایل اختتام پروژه هر چه که باشد، بایستی بازنگری کاملی در خصوص عملکرد پروژه انجام شود. در این بازنگری بایستی تمامی سوابق مرتبط از جمله گزارش های مربوط به ارزیابی پیشرفت و دروندادهای طرفهای ذینفع، مورد توجه قرار گیرد. بایستی به بازخوردهای مشتری و دیگر طرفهای ذینفع توجه خاصی مبذول شود. این بازخوردها بایستی در صورت امکان قابل اندازهگیری باشد. بر اساس این بازنگری، بایستی گزارشهای مناسبی تهیه شود که در آنها تجربه هائی را که می توانند برای سایر پروژهها و بهبود مداوم مورد استفاده قرار گیرند مشخص تر شده اند (زیربند 3-8 این استاندارد). هنگام اختتام پروژه، بایستی تحویل دادن محصول پروژه به مشتری به صورت رسمی انجام شود. تا زمانی که مشتری به صورت رسمی محصول پروژه را نپذیرد، اختتام پروژه تکمیل نمی شود. اختتام پروژه بایستی به اطلاع سایر طرفهای ذینفع مرتبط برسد.

7-3 فرایندهای مربوط به دامنه کلیات- 1 3-7 دامنه پروژه شامل تشریح محصول پروژه، ویژگیهای آن و چگونگی اندازه گیری یا ارزیابی این ویژگیها است. الف) هدف فرایندهای مربوط به دامنه: - ترجمان نیازها و انتظارات مشتریان و دیگر طرف های ذینفع به فعالیتهایی که باید برای دستیابی به اهداف پروژه انجام شود و سازماندهی این فعالیت ها، - برای اطمینان از اینکه کارکنان در حین پدیدآوری این فعالیت در،ها دامنه کاربرد پروژه، فعالیت مینمایند و، - اطمینان این از که فعالیتهای انجام شده در پروژه الزامات توصیف شده در دامنه را رعایت میکنند. ب) فرایندهای مربوط به دامنه شامل موارد زیر میشود (طبق پیوست الف این استاندارد): - تکوین مفهوم، - تکوین و کنترل دامنه، - تعریف فعالیتهای، و - کنترل فعالیت.

مفهوم تکوین- 2 3-7 نیازها و انتظارات مشتری درخصوص محصول و فرایندها، اعم از تصریح شده یا تلویحی، از جمله جنبه های قانونی و مقرراتی، بایستی در الزامات مستند ترجمان شود، که چنانچه توسط مشتری الزام شود، بایستی مورد توافق متقابل قرار گیرد. دیگر طرفهای ذینفع نیز بایستی شناسایی شوند و نیازهای آنها ترجمان شود. این نیازها بایستی به الزامات مستند تبدیل شوند و در موارد مرتبط توسط مشتری مورد توافق قرار گیرند.

7-3-3 تکوین دامنه و کنترل زمانی که دامنه پروژه تکوین میشود، بایستی ویژگیهای محصول پروژه مشخص شده و تا آنجا که ممکن است به صورت کامل و قابل اندازهگیری، مستند شود. این ویژگیهای محصول بایستی به عنوان مبنایی برای طراحی و تکوین به کار گرفته شود. بایستی مشخص شود این ویژگیها چگونه اندازه گیری یا انطباق آنها با الزامات مشتری و سایر طرف های ذینفع ارزیابی می شود. ویژگیهای محصول و فرایند بایستی با توجه به الزامات مستند مشتری و سایر طرف های ذینفع قابل ردیابی باشد. در مواردی که رویکردها و راهلهای جایگزین در مرحله تکوین دامنه پروژه در نظر گرفته میشود، شواهد پشتیبان از (جمله تحلیلهای انجام شده و دیگر ملاحظات در نظر گرفته شده) بایستی مستند شود و در دامنه پروژه به آن ارجاع شود.

یادآوری- چگونگی مدیریت تغییرات دردامنه با توجه به فرایند مدیریت تغییر مورد بررسی قرار گیرد. (زیر بند 4-2-7 این استاندارد- 4 3-7) تعریف فعالیت ها ب رای تحقق الزامات مشتری در مورد محصول و فرایندها، پروژه می بایست به صورت ضابطهمندی در قالب فعالیت های قابل مدیریت ساختاریابد. یادآوری- در اغلب موارد اصطلاح "ساختار تجزیه" برای توصیف روشی به کار میرود که بر اساس آن پروژه به گروه های مجزا به منظور برنامه ریزی، طرح ریزی هزینه و مقاصد کنترل ی تقسیم شده است. همچنین واژه هایی مانند "فعالیت ها"، "وظایف"، "بستههای کار" برای اجزاء این ساختار بندی به کار میرود و نتیجه نهایی معمولاً به عنوان "ساختار تجزیه کار" شناخته میشود. "فعالیت" بعنوان واژه ای عمومی برای یک جزء کار در این استاندارد ه ب کار می رود (بند 1-3

☎ 0263241530

☎ 09364422550

📷 isodiaku

☎ 09364422550

این استاندارد (افرادیکه برای کار در پروژه منصوب میشوند بایستی در تعریف فعالیت ها مشارکت کنند. این مسئله سازمان پروژه را قادر میسازد از تجربه آنها استفاده کند و درک، پذیرش و مالکیت آنها را افزایش دهد. هر فعالیت بایستی به گونهای تعریف شود که نتایج آن قابل اندازهگیری باشد. فهرست فعالیتها بایستی از نظر کامل بودن واریسی شود. فعالیتهای تعریف شده بایستی شامل رویه های مدیریت کیفیت، ارزیابی پیشرفت، آماده سازی و نگهداری طرح مدیریت پروژه نیز باشد. تعاملات بین آن دسته از فعالیتهای پروژه که می تواند بالقوه باعث بروز مشکل بین سازمان پروژه و طرفهای ذینفع گردد بایستی شناسایی شده و مستند شود.

3-5- کنترل فعالیت ها فعالیتهای پروژه بایستی برطبق طرح مدیریت پروژه اجرا و کنترل شوند. فرایند کنترل شامل کنترل تعاملات متقابل بین فعالیتها برای به حداقل رساندن تعارض یا سوء برداشت آنهاست. در فرایند هایی که مستلزم به کارگیری فناوری های جدید است، بایستی کنترل آنها به صورت ویژه مورد توجه قرارگیرد. فعالیتها بایستی به منظور شناسایی نقایص بالقوه و فرصت های بهبود بازنگری و ارزیابی شوند. زمان بندی این بازنگری ها بایستی تو با جه به پیچیدگی پروژه تعیین شود. نتایج بازنگری ها بایستی برای ارزیابی های پیشرفت به منظور ارزیابی برون دادهای فرآیند و طرح برای کار باقیمانده استفاده شود. دن رح بازنگری شده برای کار باقیمانده بایستی مستند شود.

4-7 فرایندهای مربوط به زمان کلیات - 1-4-7 فرایندهای مرتبط با زمان به تعیین وابستگی ها و مدت زمان فعالیت ها و حصول اطمینان از تکمیل به موقع پروژه کمک میکنند. فرایندهای مربوط به زمان شامل موارد زیر میشود (پیوست الف این استاندارد

- طرحریزی وابستگیهای فعالیت ها - برآورد مدت زمانی، - تکوین برنامه انزم بندی و، - کنترل برنامه زمانبندی - 4-7 رط 2 -ح ریزی وابستگی های فعالیت وابستگی نایم فعالیتها بایستی در یک پروژه شناسایی و بازنگری شود تا بین آنها هماهنگی بوجود آید. د هرگونه نیاز برای تغییر داده ها که حاصل فرایند شناسایی فعالیت است بایستی توجیه و مستند شود. در طول تکوین طرح پروژه، در صورت امکان بایستی از نمودارهای استاندارد پروژه یا نمودارهای اثبات شده پیشین شبکه جهت بهره گیری از تجربههای قبلی استفاده گردد. متناسب بودن آنها با پروژه بایستی تصدیق شود.

3-4-7 برآورد مدت زمان برآورد مدت زمان فعالیتها بایستی به وسیله کارکنانی صورت گیرد که مسئولیت انجام دادن این فعالیتها را برعهده دارند. برآوردهای مدت زمان از تجربههای پیشین در خصوص میزان دقت و صحت و میزان کاربرد آنها در پروژه کنونی بایستی مورد تصدیق قرار گیرد. درون دادها بایستی مستند شود دن و قابل ردیابی در خصوص منشأ آنها باش. دن هنگامی که بر آوردهای مدت زمان گردآوری میشود بهتر است در همان حال برآوردهای منابع به عنوان درون داد برای طرحریزی منابع فراهم شود (زیر بند 2-1-6 این استاندارد). زمانی که برآوردهای مدت زمان با عدم قطعیت های مهمی روبهروست، بایستی ریسکها ارزیابی و مستند شوند و کاهش یابند. حدود مجاز ریسک باقیمانده بایستی در برآوردها منظور گردد. در صورت لزوم یا اقتضا، بایستی مشتری یا دیگر طرفهای ذینفع در برآوردهای زمانی مشارکت داده شوند

4-4-7 تکوین برنامه زمانبندی داده های درون داد، برای تکوین برنامه زمانبندی بایستی مشخص شده و از نظر انطباق با شرایط خاص پروژه واریسی شوند. در هنگام تعیین مسیرهای بحرانی، فعالیتهایی که مدت زمان اجرا یا دوره زمانی آن طولانی 1- است بایستی مورد توجه قرار گیرند. فعالیتهای "مسیر بحرانی" (طولانی ترین مسیر شبکه از نظر مدت زمان) مستلزم شناسایی صریح می باشند. بایستی قالب های زمانبندی استاندارد متناسب با نیازهای متفاوت کاربران، بکار رود.

☎ 0263241530

☎ 09364422550

📷 isodiaku

☎ 09364422550

رابطه بین برآوردهای زمانی و وابستگیهای فعالیتها بایستی برای ایجاد سازگاری بررسی شود. در صورت وجود هرگونه ناسازگاری، پیش از آنکه برنامه بها زمانبندی نهایی و صادر شود، این موارد بایستی حل و فصل گردد. برنامههای زمانبندی باید فعالیتهای بحرانی و تقریباً بحرانی را شناسایی کنند

برنامه زمانبندی بایستی رویدادهایی را که مستلزم دروندادها یا تصمیمگیریهای خاص هستند و یا رویدادی را که بروندادهای مهمی برای آنها طرح ریزی شده است، شناسایی کند. گاهی اوقات به چنین رویدادهایی، 1. رویداد های کلیدی یا سنگ نشانه گفته میشود. ارزیابی پیشرفت باید در برنامه زمانبندی گنجانده شود. مشتری و دیگر طرفهای ذینفع بایستی هنگام تکوین برنامه زمانبندی از آن مطلع شوند و در صورت لزوم در تکوین برنامه زمانبندی مشارکت داشته باشند. دادههای برون سازمانی [مانند دادههای وابسته به مشتری در زمان اجرای پروژه] بایستی بررسی و تحلیل شده و در برنامه زمانبندی مورد توجه قرار گیرد. برنامههای زمانبندی مناسب برای اطلاع مشتری و دیگر طرفهای ذینفع بایستی فرستاده شود و در صورت لزوم به تأیید آنها برسد

5- - 4 کنترل برنامه زمانبندی سازمان پروژه بایستی بر اساس آنچه که در طرح مدیریت پروژه تعریف شده به صورت منظم برنامه زمانبندی را مورد بررسی قرار دهد. برای آنکه اطمینان حاصل شود کنترل کافی روی فعالیت های پروژه، فرایندها و اطلاعات مرتبط با آنها وجود دارد؛ زمانبندی بازنگری برنامه زمانبندی و تناوب زمانی جمع آوری داده ها بایستی مشخص شود. پیشرفت پروژه بایستی تحلیل شود تا روندها و عدم قطعیت های ممکن در کار باقیمانده پروژه شناسایی (شود به بند 7-7 این استاندارد برای شرحی از "عدم قطعیت ها" مراجعه شود) برای ارزیابی پیشرفت و برگزاری جلسات بایستی از برنامه زمانبندی روزآمد استفاده نمود. انحرافات از برنامه زمانبندی، بایستی شناسایی و تحلیل شود و چنانچه با اهمیت باشد، بر اساس آن اقدام شود. علل ریشه ای انحرافات در برنامه زمانبندی، مساعد یا نامساعد، د بایستی شناسایی شود و بایستی اقداماتی صورت گیرد تا این اطمینان حاصل شود که انحرافات نامساعد بر اهداف پروژه تأثیر نمی گذارند. دلایل انحرافات مساعد یا نامساعد بایستی به عنوان اطلاعات مورد نیاز جهت بهبود مداوم، مورد استفاده قرار گیرد (بند 8 این استاندارد). اثرات احتمالی تغییر در برنامه زمانبندی بر بودجه و منابع پروژه و کیفیت محصول بایستی مشخص شود. تصمیمگیری در خصوص اقدامات بایستی فقط بر اساس واقعیات و پس از در نظر گرفتن پیامدهای آنها بر دیگر فرایندها و اهداف پروژه اتخاذ شود. تغییراتی که بر اهداف پروژه اثر شدید میگذارد، بایستی پیش از اجرا با مشتری و سایر طرفهای ذینفع مرتبط، مورد توافق قرار گیرند. در صورت نیاز به اقداماتی برای بررسی انحرافات، بایستی کارکنان دخیل و نقشهای آنها شناسایی شود. بازبینی های برنامه زمانبندی به هنگام طرح ریزی برای کار باقی مانده، بایستی با سایر فرایندهای پروژه هماهنگ شود.

بایستی درون داد های برون سازمانی (مانند درونداد های وابسته به مشتری در زمان اجرای پروژه)، پیش از شروع، مشتری و دیگر طرفهای ذینفع بایستی از هرگونه تغییر پیشنهادی در برنامه زمانی آگاه شوند و در تصمیمگیریهایی که بر آنها تأثیر میگذارد دخیل گردند 5-7. فرایندهای مرتبط با هزینه کلیات- 1 5-7 هدف فرایندهای مرتبط با هزینه، پی یب ش نی و مدیری ت هز نهی های پروژه می باشد ی.ا. ن فرایندها بایستی اطمینان دهند که پروژه با توجه به محدودیتهای بودجه تکمیل میشود و اطلاعات مربوط به این هزینه میتواند جهت تحویل به سازمان اصلی آماده شود. فرایندهای مرتبط با هزینه شامل موارد زیر میشود (پیوست الف این استاندارد). - برآورد هزینهها 2، - بودجه بندی، و - کنترل هزینه.ها یادآوری- برای راهنمایی بیشتر درباره آثار اقتصادی مدیریت کیفیت به استاندارد TR/ISO 10014 مراجعه شود.

برآورد هزینه ها - 2 5-7 تمامی هزینههای پروژه بایستی به صورت شفاف شناسایی شود (مثل هزینه فعالیت ها، هزینه های بالاسری، کالاها و خدمات). برآورد هزینه، ها بایستی منابع مرتبط برای اطلاعات را در نظر گیرد و با ساختار تجزیه کار پروژه (زیر بند 4-3-7 این استاندارد) ارتباط داشته باشد. برآوردهای

☎ 0263241530

📞 09364422550

📷 isodiaku

☎ 09364422550

هدینگ دیاکو
دیاکو، منتخب بزرگان

هزینه در پروژه ها از تجربیات گذشته بایستی از نظر دقت و قابلیت انطباق با شرایط کنونی پروژه مورد تأیید قرار گیرند. هزینه ها بایستی مستند شوند و منشأ آنها قابل ردگیری باشد. بایستی توجه خاصی مبذول شود تا منابع مالی کافی برای ایجاد، اجرا و نگهداری سیستم مدیریت کیفیت پروژه اختصاص یابد. برآورد هزینهها بایستی روندهای کنونی و آینده محیط اقتصادی (مثل تورم، مالیات و نرخ مبادله ارزها را) مورد توجه قرار دهد. زمانی که برآورد هزینه دارای عدم قطعیت های مهمی است، این عدم قطعیت ها بایستی شناسایی، ارزیابی، مستند شده و بر اساس آن ها اقدام شود (زیر بند 2-7-7 این استاندارد). برای باقی عدم قطعیت های فوقالعاده احتیاطی که برخی اوقات پیش بینی نشده نامیده میشود، بایستی در برآوردها گنجانده شود.

برآورد هزینه بایستی به گونهای باشد که بتواند تدوین بودجه را امکان پذیر سازد و تدوین آن بر اساس روشهای اجرایی مصوب حسابداری و نیازهای سازمان پروژه باشد. بندی بودجه 3-5-7 بودجه پروژه بایستی بر اساس برآوردهای هزینه و برنامههای زمانبندی باشد و روش اجرایی تعریف شده ای برای پذیرش داشته باشد. بودجه بایستی با اهداف پروژه همخوانی داشته باشد و هرگونه فرضیه، و ها عدم قطعیت موارد پیشبینیشده تعریف شده و مستند شود. بودجه بایستی تمامی هزینههای مصوب را پوشش دهد و به گونهای بوده که برای کنترل هزینه پروژه مناسب باشد. 4-5-7. کنترل هزینه ها پیش از هرگونه صرف هزینه، سیستم کنترل هزینهها و روش های اجرایی مربوط به آن بایستی ایجاد شده، مستند شود و به کسانی که مسئول صدور مجوز برای کار یا صرف هزینه هستند اطلاع داده شود. زمانبندی بازنگریها و تناوب آ زمانی جمع وری داده ها و پیشبینی ها بایستی مشخص شود. این مسئله سبب حصول اطمینان از کنترل کافی روی فعالیتهای پروژه و اطلاعات مربوط به آن میشود. سازمان پروژه، بایستی تصدیق نماید که کارهای باقیمانده میتواند با بقیه بودجه تکمیل شود. هرگونه انحراف از بودجه بایستی شناسایی شود و اگر از محدوده تعریف شده فراتر رفت، انحراف تحلیل شود و بر اساس آن اقدام گردد. 1. روندهای هزینه در پروژه با استفاده از تکنیکهایی همچون "تحلیل ارزش بدست آمده" مورد بررسی و تحلیل قرارگیرد. به منظور شناسایی عدم قطعیت ها، طرح کارهای باقیمانده می بایست بازنگری گردد. ریشه یابی انحرافات از بودجه، اعم از مساعد یا نامساعد، بایستی شناسایی شود. اقدامات لازم برای اینکه انحرافات ناخواسته بودجه تأثیر منفی بر اهداف پروژه نگذارد، بایستی انجام شود. از دلایل انحرافات مساعد یا نامساعد بودجه بایستی به عنوان اطلاعات لازم برای بهبود مداوم استفاده کرد (بند 8 این استاندارد). تصمیم ها درباره اقدامات فقط بر اساس اطلاعات و حقایق خواهد بود و زمانی اتخاذ خواهد شد که پیامدهای آنها بر سایر فرایندهای پروژه و اهداف آن در نظر گرفته شود. تغییرات در هزینه پروژه پ، یش از صرف هزینه، بایستی مورد موافقت قرار گرفته و مجوز آن صادر شود. بازنگری در پیش بینیهای بودجه هنگام تدوین برنامه برای انجام دادن بقیه کارها بایستی با دیگر فرایندهای پروژه هماهنگ شود. اطلاعات لازم برای تحویل به موقع منابع مالی، بایستی فراهم شود و به عنوان درونداد در فرایند کنترل منابع مورد استفاده قرارگیرد. سازمان پروژه بایستی درخصوص هزینههای پروژه بازنگریهای منظمی بر اساس آنچه که در طرح مدیریت پروژه آمده است، انجام دهد و دیگر بازنگری های مالی را نیز مورد توجه قرار دهد (مانند بازنگری های برون سازمانی به وسیله طرفهای ذینفع).

7-6-7 فرایندهای مربوط به ارتباطات کلیات-1-6-7 فرایندهای مربوط به ارتباطات به تسهیل تبادل اطلاعات لازم برای پروژه کمک میکنند. این فرایند ها اطمینان میدهند که تولید، گردآوری، توزیع، نگهداری و در نهایت تعیین تکلیف اطلاعات پروژه ه ب، موقع و مناسب انجام می شوند. فرایندهای مربوط به ارتباطات شامل موارد زیر است (پیوست الف این استاندارد): - طرحریزی ارتباطات، - مدیریت اطلاعات، و - کنترل ارتباطات. یادآوری- اطلاعات بیشتر در این خصوص در زیربند 3-5-5 استاندارد ملی ایران- ایزو 9004: سال 1382) ارتباطات داخلی (و بند 2-7 فرایندهای مربوط به طرفهای ذینفع در) دسترس است. ارتباطات طرحریزی- 2-6-7 سازمان پروژه و سازمان مبدأ باید اطمینان حاصلکنند که فرایندهای ارتباطات مناسب، برای پروژه ایجاد شدهاند و این ارتباطات در جهت اثربخشی و کارایی سیستم مدیریت کیفیت ش انجام می. بود طرحریزی ارتباطات بایستی نیازهای سازمان مبدأ، سازمان پروژه، مشتری ان و دیگر طرفهای ذینفع را

نشانی: البرز، کرج، حد فاصل میدان شاه عباسی و میدان توحید، کوچه شهدای دانشجو، ساختمان امیر، طبقه 3، واحد 7

www.isodiaku.com

☎ 0263241530

📞 09364422550

📷 isodiaku

☎ 09364422550

مورد توجه قرارداد و نتیجه‌کار آن بایستی منجر به یک طرح مستند ارتباطات شود. طرح ارتباطات بایستی اطلاعاتی را که به صورت رسمی منتقل میشوند، رسانه ای که جهت انتقال مورد استفاده قرارگیرد و تناوب ارتباطات را مشخص کند. الزامات مربوط به هدف، تناوب، زمان بندی و سوابق جلسه ها بایستی در طرح ارتباطات تعریف شود. بایستی قالب، زبان و ساختار مستندات پروژه و سوابق، طرح شود تا از هماهنگی آنها در زمان اجرا اطمینان حاصل شود. طرح ارتباطات بایستی سیستم مدیریت اطلاعات (زیر بند 3-6-7 این استاندارد) را تعریف کند و مشخص نماید چه کسی اطلاعات را ارسال و دریافت میکند و بایستی به کنترل مدارک، کنترل سوابق و روشهای اجرایی امنیتی ارجاع دهد. قالب بندی گزارشهای ارزیابی پیشرفت بایستی طراحی شود تا انحراف از طرح مدیریت پروژه را روشن نماید. یادآوری- برای راهنمایی بیشتر درباره کنترل مدارک و سوابق به بند 2-4 استاندارد ایران - ایزو 9004: سال 1382 مراجعه شود.

ت مدیریت 3 - 6-7 سازمان پروژه بایستی نیازهای اطلاعاتی خود را شناسایی کند و بایستی سیستم مدیریت اطلاعات مستندی را ایجاد نماید. همچنین سازمان پروژه بایستی منابع درون سازمانی و برون سازمانی اطلاعات را شناسایی کند. نحوه مدیریت اطلاعات بایستی هم نیازهای پروژه و هم سازمان مبدأ را مورد توجه قرار دهد. برای مدیریت اطلاعات پروژه، بایستی روش های اجرایی بمنظور تعیین کنترل ها در آماده سازی، گردآوری، شناسایی، طبقه بندی، به روز رسانی، توزیع، بایگانی، نگهداری، حفاظت، بازیابی، زمان نگهداری و تعیین تکلیف اطلاعات ایجاد شود. اطلاعات ثبت شده بایستی شرایط حاکم بر زمانی که فعالیت ثبت شده است را نشان دهند. این مسئله سبب میشود پیش از آنکه این اطلاعات در سایر پروژهها مورد استفاده قرار گیرد، میزان صحت و مرتبط بودن آنها مورد تأیید قرار گیرد. سازمان پروژه بایستی از مناسب بودن امنیت اطلاعات با در نظر گرفتن قابلیت اطمینان، در دسترس بودن و یکپارچگی اطلاعات اطمینان حاصل نماید. اطلاعات بایستی متناسب با نیازهای دریافت کنندگان باشد، به صورت شفاف ارائه شود و بر اساس پایبندی دقیق به زمان برنامه زمانبندی، توزیع شود. تمامی توافقات، و از جمله توافقات غیر رسمی، که بر عملکرد پروژه تأثیر می گذارد، بایستی رسماً مستند شود. قواعد و مقررات مربوط به جلسات بایستی تدوین شود و متناسب با نوع جلسه باشد. دستورکار جلسه بایستی پیش از برگزاری بین اعضا توزیع شود و برای هر مورد، کارکنانی را که شرکت آنها الزامی است مشخص نماید. صورتجلسات بایستی شامل بیان دقیق تصمیمات اتخاذ شده، موضوعات مطرح شده و اقداماتی که مورد توافق قرار گرفته (شامل تاریخ اجرا و اشخاصی که مکلف به اجرای آنها شدهاند) باشد. صورتجلسات بایستی در محدوده زمانی که مورد توافق قرار گرفته بین افراد ذینفع توزیع شود. سازمان پروژه بایستی از داده ها، اطلاعات و دانش برای تعیین اهداف و تحقق آنها استفاده کند. مدیران سازمان پروژه و سازمان مبدأ بایستی منافع حاصل از کاربرد اطلاعات را ارزیابی نموده تا بتوانند مدیریت اطلاعات را بهبود بخشند (بند 8 این استاندارد): یادآوری- سیستم مدیریت اطلاعات فقط به اندازه ای که پروژه الزام می کند، لازم است پیچیده باشد. ارتباطات کنترل 4-6-7 سیستم ارتباطات بایستی طراحی و اجرا شود. این سیستم بایستی کنترل، پایش و بازنگری شود تا اطمینان حاصل گردد که نیازهای پروژه را برآورده می کند. در مواردی که ممکن است سوء تفاهم و تعارض رخ دهد، بایستی به فصول مشترک بین وظایف و سازمان ها توجه خاصی مبذول شود.

ک کلیات- 1-7-7 معمولاً "ریسک" به عنوان عامل منفی تلقی میشود. "عدم قطعیت" مفهوم جدیدی است که شامل جنبه 1های مثبت و منفی میشود. جنبه های مثبت را معمولاً "فرصتها" مینامند. در این استاندارد واژه "ریسک" به معنای "عدم قطعیت" به کار رفته و دارای هر دو جنبه مثبت و منفی است. مدیریت ریسکهای پروژه درباره پرداختن به امور عدم قطعیت ها در مدت اجرای پروژه است. این مسئله مستلزم تکوین رویکردی ساختاری است که در طرح مدیریت ریسک بایستی مستند شود. هدف فرایند های مربوط به ریسک، به حداقل رساندن اثر رویداد منفی بالقوه و حداکثر بهره‌گیری از فرصتها برای بهبود امور است. عدم قطعیت ها یا مربوط به فرایندهای پروژه میشود یا محصول پروژه. فرایندهای مربوط به ریسک شامل موارد زیر میشود (پیوست الف این استاندارد): - شناسایی ریسک، ار-زیابی ریسک، - برخورد با ریسک، - کنترل ریسک. ریسک شناسایی- 2-7-7 شناسایی ریسک بایستی در همان آغاز پروژه، در ارزیابی پیشرفت و دیگر موقعیته

☎ 0263241530

☎ 09364422550

📷 isodiaku

☎ 09364422550

هدینگ دیاکو
دیاکو، منتخب بزرگان

تصمیم‌های مهمی اتخاذ می‌شود، انجام گیرد. تجربه و اطلاعات پیشین از پروژه‌های قبلیکه به وسیله سازمان مبدأ حفظ و نگهداری شده است (زیر بند 1-3-8 این استاندارد) بایستی برای این هدف مورد استفاده قرار گیرد. برونداد این فرایند، بایستی در طرح مدیریت ریسک که در طرح مدیریت پروژه ذکر شده یا به آن ارجاع داده شده است ثبت شود. ریسک‌های بالقوه ناشی از تعاملات مربوط به اقدامات، فرایندها و محصولات بین سازمان پروژه، سازمان مبدأ و دیگر طرف‌های ذینفع، بایستی شناسایی و ثبت شود. شناسایی ریسک نه تنها باید ریسک در هزینه، زمان و محصول را در نظر گیرد، بلکه بایستی ریسک در حوزه‌هایی همچون کیفیت محصول، امنیت، قابلیت اعتماد 2، مسئولیت حرفه‌ای، فناوری اطلاعات، ایمنی، سلامت و محیط زیست را نیز مورد توجه قرار دهد. شناسایی ریسک باید تعهدات و الزامات قانونی کنونی و پیش بینی شده بعدی را در نظر گیرد. تعاملات بین ریسک‌های مختلف بایستی مورد توجه قرار گیرد. ریسک‌های ناشی از فناوری‌های جدید و تکوین باید شناسایی شود.

هرگونه ریسک شناسایی شده که اثر قابل توجهی داشته باشد، بایستی مستند شود و شخصی دارای اختیارات، مسئولیتها و منابع لازم برای مدیریت آن معین شود. ریسک ارزیابی 3-7-7 ارزیابی ریسک فرایند ارزیابی و تحلیل ریسک‌هایی است که در قبال فرایند‌های پروژه و محصول پروژه شناسایی شده‌اند. تمامی ریسک‌هایی که شناسایی شده‌اند بایستی ارزیابی شوند و در این ارزیابی تجربه‌ها و اطلاعات موجود از پروژه‌های پیشین، مورد توجه قرار گیرد. معیارها و تکنیک‌های مورد استفاده در ارزیابی ریسک، ابتدا بایستی ارزیابی شوند. تحلیل کیفی بایستی انجام شود و به دنبال آن در صورت امکان تحلیل کمی صورت گیرد. یادآوری- برای انجام دادن اینگونه تحلیل‌ها روش‌های مختلف کمی و کیفی برآورد ریسک وجود دارد. این روش عموماً مبتنی بر ارزیابی احتمال وقوع ریسک‌های شناخته شده و اثر آنها است. سطوح قابل قبول ریسک برای پروژه و روش‌های محاسبه اینکه ریسک‌ها از سطوح مورد قبول فراتر رفته‌اند بایستی مورد شناسایی قرار گیرد. نتایج تحلیل و ارزیابی‌ها بایستی ثبت شود و به اطلاع افراد ذیربط در پروژه رسانده شود- 4-7-7. برخورد با ریسک راه‌حل‌های مورد نظر برای آن بین بردن، تعدیل کردن، انتقال، تقسیم یا پذیرش ریسک‌ها و برنامه‌های مربوط به استفاده از فرصت‌ها باید ترجیحاً مبتنی بر فناوری‌های شناخته شده یا اطلاعات مربوط به تجربه‌های پیشین باشد. ریسک‌های آگاهانه پذیرفته شده، بایستی شناسایی شوند و دلایل پذیرش آنها ثبت شود. زمانی که راه حلی برای یک ریسک شناخته شده، پیشنهاد می‌شود، بایستی تصدیق شود که اجرای آن، پیامدهای ناخواسته‌ای به دنبال نخواهد داشت یا ریسک‌های جدیدی تولید نخواهد کرد و ریسک‌های باقیمانده، مورد توجه قرار خواهد گرفت. زمانی که موارد پیش بینی نشده در برنامه زمانبندی یا بودجه برای مدیریت ریسک‌ها در نظر گرفته می‌شود، این موارد بایستی به صورت جداگانه شناسایی و نگهداری شود. نسبت به تدوین راه‌حل‌هایی باری ریسک‌های بالقوه ناشی از تعاملات بین فعالیت، فرایند و محصول بین سازمان پروژه، سازمان مبدأ و طرف‌های ذینفع بایستی توجه خاصی مبذول شود. ریسک کنترل 5-7-7 در طول پروژه، ریسک‌ها بایستی به وسیله فرایند مکرر شناسایی ریسک، ارزیابی ریسک و برخورد با ریسک مورد پایش و کنترل قرار گیرند.

پروژه بایستی به گونه‌ای مدیریت شود که این مسئله را که همواره ریسک وجود دارد مورد توجه قرار دهد. کارکنان بایستی تشویق شوند که ریسک را پیش بینی و شناسایی کنند و آنها را به سازمان پروژه گزارش نمایند. طرح‌های مدیریت ریسک همواره بایستی برای استفاده آماده نگاه داشته شوند. گزارش‌های نظارت بر ریسک پروژه باید بخشی از ارزیابی‌های پیشرفت باشد 8-7. فرایندهای مربوط به خرید کلیات- 1-8-7 فرایندهای مربوط به خرید درباره تهیه محصولات برای پروژه است. فرایندهای مربوط به خرید شامل موارد زیر می‌شود: طرح‌ریزی و کنترل خرید، مستند سازی الزامات خرید، ارزیابی تأمین کنندگان، قرارداد با پیمانکاران فر و، عی- کنترل قرارداد یادآوری- 1-واژه‌های "خرید"، "اکتساب" یا "تدارک" در اغلب موارد به جای یکدیگر به کار می‌رود. یادآوری- 2- همان گونه که در زیر بند 2-4-3 استاندارد ایران- ایزو 9000: سال 1380 گفته شده، واژه «محصول» شامل محصولات ملموس و نیز محصولات غیر ملموس می‌شود.

نشانی: البرز، کرج، حد فاصل میدان شاه عباسی و میدان توحید، کوچه شهدای دانشجو، ساختمان امیر، طبقه 3، واحد 7

www.isodiaku.com

☎ 0263241530

📞 09364422550

📷 isodiaku

📞 09364422550

یادآوری 3- علاوه بر موارد ذکر شده در زیر راهنمایی درباره خرید محصولات، زیر بند 4-7 استاندارد ایران - ایزو 9004 : سال 1382 نیز پیدا می شود . برای اهداف این استاندارد و برای ارجاع به استاندارد ایران - ایزو 9004 : سال ، در این بند "سازمان"، سازمان پروژه " است و "تامین کنندگان" محصولات را برای سازمان پروژه تامین می نمایند- 2-8-7 . طرح ریزی خرید و کنترل طرح خرید بایستی به گونهای تدوین شود که در آن محصولاتی که خریداری می شود شناسایی و برنامه زمانبندی خرید آنها با در نظر گرفتن الزامات محصول شامل ویژگیها ، هزینه و زمان تنظیم شده است . تمامی محصولات مورد نیاز پروژه صرف نظر از اینکه از تامین کنندگان برون سازمانی تهیه می شود یا از 1-سازمان مبدأ (که در اینجا درون سازمانی تلقی می شود)، باید از کنترل های یکسانی برخوردار شوند . محصولات بیرونی معمولاً به وسیله قرارداد تهیه میشوند. "محصولات درون سازمانی" میتوانند به وسیله روش های اجرایی و کنترلهای اکتساب داخلی ، تهیه شوند. برای برخی از محصولات داخلی ممکن است کنترلهایی که در سطور بعدی توضیح داده خواهد شد، سادهتر شوند.

خرید بایستی برنامه ریزی شود تا فصول مشترک و تعاملات با تامین کنندگان به وسیله سازمان پروژه مدیریت شود . برای تکمیل کردن فعالیتهای فرایند مربوط به خرید بایستی وقت کافی اختصاص یابد و بایستی تجربیهای پیشین در خصوص عملکرد عرضه کنندگان برای طرح مشکلات بالقوه مانند تحویل کالاهایی که تحویل آنها زمان زیادی نیاز دارد، مورد استفاده قرار گیرد . سازمان پروژه بایستی برای کنترل کافی بر خرید، بازنگری های منظمی در مورد پیشرفت خرید انجام دهد که بایستی با طرح خری د مقایسه شود و در صورت نیاز مورد اقدام قرار گیرد. نتایج بازنگری ها بایستی به عنوان درونداد ارزیابی پیشرفت تلقی شوند 3-8-7 . مستند سازی الزامات خرید مدارک خرید بایستی محصول، ویژگیها ی آن ، الزامات سیستم مدیریت کیفیت و مستندات مربوط را مشخص کند. این مدارک بایستی مسئولیت خرید، هزینه و تاریخ تحویل محصول، الزامات ممیزی (در صورت نیاز) و حق دسترسی به محلهای تامین کننده را نیز شامل شود . بایستی در مدارک خرید ، اطمینان حاصل شود که الزامات مشتری مورد توجه قرار گرفته است . مدارک مناقصه (مانند استعلام قیمت)، بایستی به صورت دقیق تهیه شود تا پاسخهای کامل و قابل مقایسه تامین کنندگان بالقوه را تسهیل کند . مدارک خرید بایستی پیش از توزیع ، بازنگری شوند تا اطمینان حاصل شود تمامی الزامات محصول و دیگر جنبه های آن (مانند مسئولیت خرید) به صورت دقیق بیان شده اند. یادآوری- برای اطلاعات بیشتر(به بند 1-4-7 استاندارد ایران - ایزو 9004 : سال 1382مراجعه شود) . 4-8-7 ارزیابی تامین کنندگان تامین کنندگان پروژه، بایستی ارزیابی شوند . این ارزیابی بایستی تمامی جنبه های تامین کنندگان را که میتوانند بر پروژه اثر گذارد مانند تجربه فنی، توان تولیدی، زمان لازم برای تحویل کالاها، سیستم مدیریت کیفیت و توان مالی مورد توجه قرار گیرد . سازمان پروژه بایستی فهرست تامین کنندگان تأیید شده را نگهداری کند. سازمان مبدأ نیز ممکن است این فهرست را نگهداری کند و در صورت کاربرد به اطلاع سازمان پروژه برساند . یادآوری- برای راهنمایی بیشتر درباره ارزیابی تامین کنندگان (به زیر بند 2-4-7 و بند 4-8 استاندارد ایران - ایزو 9004 : سال 1382مراجعه شود .)

د انعقاد 5-8-7 فرایندی در سازمان پروژه برای امضای قرارداد با تامین کنندگان پروژه بایستی وجود داشته باشد. این فرایند بایستی شامل ارتباطات پروژه، الزامات سیستم مدیریت کیفیت پروژه و در صورت نیاز خط مشی کیفیت و اهدافکیفیت برای تامین کنندگان باشد . در ارزیابی پیشنهادهای رسیده در مناقصه بایستی تمامی انحرافات از ویژگیهای فنی در پیشنهاد تامین کننده مشخص شود و در ارزیابی مورد توجه قرار گیرد. انحرافات از ویژگیهای فنی و توصیهها برای بهبود، بایستی توسط همان بخش وظیفه ای که بازنگری اصلی را انجام داده و مشخصات کالاها را تعیین کرده است مورد تأیید و تصویب قرار گیرد . ارزیابی هزینهها در مناقصهها، بایستی تنها بر اساس قیمت پیشنهادی شرکتکنندگان در مناقصه نباشد بلکه 1-دیگر هزینهها مانند هزینه عملیات، نگهداری، هزینه های مجوز ، حمل و نقل، عوارض گمرکی، تغییرات نرخ مبادله ارزها، بازرسیها، مِم ز ی و ها و حل فصل انحرافات نیز بایستی مورد توجه قرار گیرد . مدارک قراردادهای بایستی مورد بررسی

☎ 0263241530

📞 09364422550

📷 isodiaku

📞 09364422550

قرار گیرد تا اطمینان حاصل شود شامل نتایج مذاکرات پیش از قرارداد با تامینکنندگان نیز میشوند. پیش از انعقاد قرارداد خرید محصول، سیستم مدیریت کیفیت تامینکنندگان بایستی ارزیابی شود. قرارداد کنترل - 6 8-7 کنترل قرارداد هنگام انعقاد قرارداد یا زمانی که موافقت اصولی برای امضای قرارداد حاصل می شود، مثلاً در هنگام ارسال تفاهم نامه آغاز میگردد. بایستی سیستمی به کار گرفته شود تا اطمینان ایجاد کند که شرایط قرارداد مانند مهلتها و سوابق آن رعایت شده است. کنترل قرارداد بایستی شامل ایجاد روابط قراردادی مناسب و یکپارچگی برون داد های این روابط در مدیریت کلی پروژه باشد عملکرد تامین کنندگان بایستی پایش شود تا اطمینان حاصل شود که شرایط قرارداد را رعایت می نمایند. نتایج پایش بایستی به تامین کنندگان بازخورد داده شود و در خصوص اقدامات توافق حاصل گردد. پیش از اختتام قرارداد بایستی تائید شود که تمامی شرایط قرارداد محقق شده و بازخورد در خصوص عملکرد تامینکنندگان بدست آمده است تا فهرست تامین کنندگان تأیید شده، به روز رسانی شود.

8 اندازه گیری، تحلیل و بهبود - 1 8 فرایندهای مربوط به بهبود این بند راهنمایی در خصوص اینکه سازمان مبدأ و سازمان پروژه چگونه میتوانند از پروژه نکاتی بیاموزند، ارائه می کند. هر دو سازمان بایستی نتایج اندازه گیریها و نتایج تحلیل دادههای فرایندهای پروژه را مورد استفاده قرار دهند و اقدامات اصلاحی، اقدامات پیشگیرانه و روشهای جلوگیری از خسارت را در پیش گیرند (به زیربند 5-8 استاندارد ایران - ایزو 9000: سال 1380 مراجعه شود) تا بهبود مداوم در پروژه کنونی و پروژه های آینده محقق شود. فرایندهای مربوط به بهبود شامل موارد زیر می شود: اندازه گیری و تحلیل، اقدامات اصلاحی، اقدامات پیشگیرانه و جلوگیری از خسارت- 2 8. اندازه گیری و تحلیل لازم است سازمان مبدأ اطمینان حاصل کند که اندازه گیری، گردآوری و اعتباردهی دادهها کافی و بهینه است تا بتواند عملکرد سازمان را بهبود بخشد و رضایت مشتری و دیگر طرفهای ذینفع را ارتقاء دهد. نمونههای محاسبه عملکرد شامل موارد زیر می شود: ارزیابی هر یک از فرایندها، فعالیتها، -ممیزی، -ارزیابی مقدار واقعی منابع مصرف شده بعلاوه هزینه و زمان در مقایسه با برآورد اصلی، -ارزیابی محصول، -ارزیابی عملکرد تامینکننده، -میزان تحقق اهداف پروژه و، -رضایت مشتریان و دیگر طرفهای ذینفع. یادآوری به: زیر بند 8 استاندارد ایران - ایزو 9004: سال 1382 مراجعه شود). مدیریت سازمان پروژه بایستی اطمینان حاصل کند که سوابق عدم انطباقها و تعیین تکلیف عدم انطباقها در محصول پروژه و فرایندهای پروژه مورد تحلیل قرار گرفتهاند تا از آنها نکاتی آموخته شود و اطلاعاتی برای بهبود فراهم شود. سازمان پروژه در ارتباط با مشتری باید تصمیم بگیرد که چه عدم انطباق هایی بایستی ثبت شود و چه اقداماتی اصلاحی مورد کنترل قرار گیرد.

8 ب 3 هبود مداوم - 1 3-8 بهبود مداوم توسط سازمان مبدأ سازمان مبدأ می بایست اطلاعاتی را که لازم است از پروژهها بیاموزد، تعریف کند و سیستمی برای شناسایی، گردآوری، نگهداری، به روزرسانی و بازبینی اطلاعات از پروژهها، ایجاد نماید. سازمان مبدأ بایستی اطمینان حاصل کند که سیستم مدیریت اطلاعات برای پروژههای ش، طراحی شده است تا بتواند اطلاعات مورد نیاز از پروژهها را شناسایی و گردآوری نماید و از آنها برای فرایندهای بهبود مدیریت پروژه استفاده نماید. سازمان مبدأ بایستی فهرستی از ریسکهای مهمی که توسط پروژههای آن شناسایی شدهاند، تهیه نماید. سازمان مبدأ بایستی اطمینان حاصل کند که اطلاعات مرتبط را پروژه های دیگر متعلق به آن سازمان استفاده میکنند. اطلاعات مرتبط مورد نیاز برای یادگیری از پروژهها از، اطلاعات موجود در پروژه استنتاج می شوند که شامل بازخوردهای مشتریان و دیگر طرفهای ذینفع می. دانش اطلاعات از سایر منابع نیز تأمین میشود مانند گزارشهای پروژه، گزارشهای اختتام پروژه، دعوی، نتایج ممیزیها، تحلیل دادهها، اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه و بازنگری های پروژه. پیش از استفاده از این اطلاعات صحت و اعتبار آنها بایستی به وسیله سازمان مبدأ تصدیق شود. پیش از اختتام پروژه، سازمان مبدأ بایستی درباره عملکرد پروژه، بازنگری مستندی انجام دهد که تجربیات پروژه را که میتواند در سایر پروژه ها مورد استفاده قرار گیرد، مشخص نماید. طرح مدیریت پروژه بایستی به عنوان چارچوبی برای انجام دادن این بازنگری مورد استفاده قرار گیرد.

☎ 0263241530

📞 09364422550

📷 isodiaku

🗨 09364422550

هدینگ دیاکو
دیاکو، منتخب بزرگان



در صورت امکان این بازنگری ها بایستی مشتریان و دیگر طرفهای ذینفع را دخیل نمای. دن یادآوری- در پروژه های بلند مدت بایستی بازنگری های فیمابینی برای جمع آوری اثربخشر اطلاعات در نظر گرفته شود و بهبود بهنگام را میسر سازد - 2 3-8 بهبود مداوم توسط سازمان پروژه سازمان پروژه برای عملی کردن الزامات مشخص شده سازمان مبدأ در خصوص یادگیری از پروژه های سستی سیستم مدیریت اطلاعات پروژه را طراحی کند . سازمان پروژه بایستی اطمینان حاصل کند اطلاعاتی که به سازمان مبدأ ارائه مینماید، دقیق و کامل هستند . سازمان پروژه بایستی با استفاده از اطلاعات پروژه که از سیستم فوق الذکر بدست آمده و سازمان مبدأ را آن مستقر کرده است، اصلاحات و بهبود را انجام دهد . یاد آوری - برای راهنمایی بیشتر (به بند ا 5-8 استاندارد ایران - ایزو 9004 :سال 1382مراجعه شود.

نشانی : البرز، کرج، حد فاصل میدان شاه عباسی و میدان توحید، کوچه شهدای دانشجو، ساختمان امیر، طبقه 3، واحد 7

www.isodiaku.com