

INSO
16347-5
1st.Edition

2017

Identical with
ISO/IEC TR 20000-5
(2013)



جمهوری اسلامی ایران
Islamic Republic of Iran
سازمان ملی استاندارد ایران



استاندارد ملی ایران

۱۶۳۴۷-۵

چاپ اول

۱۳۹۵

Iranian National Standardization Organization

فناوری اطلاعات - مدیریت خدمات
قسمت - ۵: طرح نمونه پیاده‌سازی
استاندارد ملی ایران شماره ۱-۱۶۳۴۷

**Information technology — Service
management— Part 5:
Exemplar implementation plan for
ISO/IEC 20000-1**

ICS: 35.020; 03.080.99

استاندارد ملی ایران شماره ۵-۱۶۳۴۷: سال ۱۳۹۵

سازمان ملی استاندارد ایران

تهران، ضلع جنوب غربی میدان ونک، خیابان ولیعصر، پلاک ۲۵۹۲

صندوق پستی: ۱۴۱۵۵-۶۱۳۹ تهران- ایران

تلفن: ۵-۸۸۸۷۹۴۶۱

دورنگار: ۸۸۸۸۷۰۸۰ و ۸۸۸۸۷۱۰۳

کرج، شهر صنعتی، میدان استاندارد

صندوق پستی: ۱۶۳-۳۱۵۸۵ کرج- ایران

تلفن: ۸-۳۲۸۰۶۰۳۱ (۰۲۶)

دورنگار: ۳۲۸۰۸۱۱۴ (۰۲۶)

رایانامه: standard@isiri.org.ir

وبگاه: <http://www.isiri.gov.ir>

Iranian National Standardization Organization (INSO)

No.1294 Valiasr Ave., South western corner of Vanak Sq., Tehran, Iran

P. O. Box: 14155-6139, Tehran, Iran

Tel: + 98 (21) 88879461-5

Fax: + 98 (21) 88887080, 88887103

Standard Square, Karaj, Iran

P.O. Box: 31585-163, Karaj, Iran

Tel: + 98 (26) 32806031-8

Fax: + 98 (26) 32808114

Email: standard@isiri.org.ir

Website: <http://www.isiri.gov.ir>

به نام خدا

آشنایی با سازمان ملی استاندارد ایران

سازمان ملی استاندارد ایران به موجب بند یک ماده ۳ قانون اصلاح قوانین و مقررات مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران، مصوب بهمن ماه ۱۳۷۱ تنها مرجع رسمی کشور است که وظیفه تعیین، تدوین و نشر استانداردهای ملی (رسمی) ایران را به عهده دارد.

تدوین استاندارد در حوزه‌های مختلف در کمیسیون‌های فنی مرکب از کارشناسان سازمان، صاحب‌نظران مراکز و مؤسسات علمی، پژوهشی، تولیدی و اقتصادی آگاه و مرتبط انجام می‌شود و کوششی همگام با مصالح ملی و با توجه به شرایط تولیدی، فناوری و تجاری است که از مشارکت آگاهانه و منصفانه صاحبان حق و نفع، شامل تولیدکنندگان، مصرف‌کنندگان، صادرکنندگان و واردکنندگان، مراکز علمی و تخصصی، نهادها، سازمان‌های دولتی و غیردولتی حاصل می‌شود. پیش‌نویس استانداردهای ملی ایران برای نظرخواهی به مراجع ذی‌نفع و اعضای کمیسیون‌های مربوط ارسال می‌شود و پس از دریافت نظرها و پیشنهادهای در کمیته ملی مرتبط با آن رشته طرح و در صورت تصویب، به عنوان استاندارد ملی (رسمی) ایران چاپ و منتشر می‌شود.

پیش‌نویس استانداردهایی که مؤسسات و سازمان‌های علاقه‌مند و ذی‌صلاح نیز با رعایت ضوابط تعیین شده تهیه می‌کنند در کمیته ملی طرح، بررسی و در صورت تصویب، به عنوان استاندارد ملی ایران چاپ و منتشر می‌شود. بدین ترتیب، استانداردهایی ملی تلقی می‌شود که بر اساس مقررات استاندارد ملی ایران شماره ۵ تدوین و در کمیته ملی استاندارد مربوط که در سازمان ملی استاندارد ایران تشکیل می‌شود به تصویب رسیده باشد.

سازمان ملی استاندارد ایران از اعضای اصلی سازمان بین‌المللی استاندارد (ISO)^۱، کمیسیون بین‌المللی الکتروتکنیک (IEC)^۲ و سازمان بین‌المللی اندازه‌شناسی قانونی (OIML)^۳ است و به عنوان تنها رابط^۴ کمیسیون کدکس غذایی (CAC)^۵ در کشور فعالیت می‌کند. در تدوین استانداردهای ملی ایران ضمن توجه به شرایط کلی و نیازمندی‌های خاص کشور، از آخرین پیشرفت‌های علمی، فنی و صنعتی جهان و استانداردهای بین‌المللی بهره‌گیری می‌شود.

سازمان ملی استاندارد ایران می‌تواند با رعایت موازین پیش‌بینی شده در قانون، برای حمایت از مصرف‌کنندگان، حفظ سلامت و ایمنی فردی و عمومی، حصول اطمینان از کیفیت محصولات و ملاحظات زیست‌محیطی و اقتصادی، اجرای بعضی از استانداردهای ملی ایران را برای محصولات تولیدی داخل کشور و/یا اقلام وارداتی، با تصویب شورای عالی استاندارد، اجباری کند. سازمان می‌تواند به منظور حفظ بازارهای بین‌المللی برای محصولات کشور، اجرای استانداردهای کالاهای صادراتی و درجه‌بندی آن را اجباری کند. همچنین برای اطمینان بخشیدن به استفاده‌کنندگان از خدمات سازمان‌ها و مؤسسات فعال در زمینه مشاوره، آموزش، بازرسی، ممیزی و صدور گواهی سیستم‌های مدیریت کیفیت و مدیریت زیست‌محیطی، آزمایشگاه‌ها و مراکز واسنجی (کالیبراسیون) وسایل سنجش، سازمان ملی استاندارد این‌گونه سازمان‌ها و مؤسسات را بر اساس ضوابط نظام تأیید صلاحیت ایران ارزیابی می‌کند و در صورت احراز شرایط لازم، گواهینامه تأیید صلاحیت به آن‌ها اعطا و بر عملکرد آن‌ها نظارت می‌کند. ترویج دستگاه بین‌المللی یکاها، واسنجی وسایل سنجش، تعیین عیار فلزات گرانبها و انجام تحقیقات کاربردی برای ارتقای سطح استانداردهای ملی ایران از دیگر وظایف این سازمان است.

1- International Organization for Standardization

2- International Electrotechnical Commission

3- International Organization for Legal Metrology (Organisation Internationale de Metrologie Legals)

4- Contact point

5- Codex Alimentarius Commission

کمیسیون فنی تدوین استاندارد

« فناوری اطلاعات - مدیریت خدمات قسمت - ۵: طرح نمونه پیاده‌سازی استاندارد ملی ایران

شماره ۱-۱۶۳۴۷»

رئیس:

سمت و / یا محل اشتغال

کمرخانی، حبیب

سازمان بنادر و دریانوردی ایران

(دکتری فناوری اطلاعات و ارتباطات)

دبیر:

بی مانند، هدی

اداره کل استاندارد استان ایلام

(کارشناسی ارشد مهندسی کامپیوتر)

اعضاء: (اسامی به ترتیب حروف الفبا)

آذرکار، سیدعلی

کارشناس رسمی استاندارد سازمان ملی استاندارد ایران

(کارشناسی ارشد مهندسی کامپیوتر)

اکبری، علی

هلال احمر ایلام

(لیسانس مهندسی برق)

بهداری، سندس

دانشگاه آزاد اسلامی ایلام

(کارشناسی ارشد مهندسی کامپیوتر)

حیدری، نرگس

دانشگاه آزاد اسلامی ایلام

(کارشناسی ارشد مهندسی کامپیوتر)

شیری، محمد

دانشگاه ایلام

(دکتری مهندسی کامپیوتر)

عبدی، اسرا

جهاد دانشگاهی ایلام

(لیسانس مترجمی زبان انگلیسی)

ویراستار:

معروف، سینا

کارشناس رسمی استاندارد سازمان ملی استاندارد

(کارشناسی مهندسی کامپیوتر)

فهرست مندرجات

صفحه	عنوان
ز	پیش گفتار
ح	مقدمه
۱	۱ هدف و دامنه کاربرد
۱	۲ مراجع الزامی
۱	۳ اصطلاحات و تعاریف
۱	۴ مزیت‌های رویکرد مرحله‌ای
۲	۵ رویکرد
۲	۱-۵ مرور کلی
۳	۲-۵ ملاحظات کلیدی
۴	۳-۵ درک استاندارد ملی ایران شماره ۱-۱۶۳۴۷: سال ۱۳۹۲
۴	۴-۵ محدوده و کاربست‌پذیری
۵	۵-۵ تغییر محدوده
۵	۶-۵ تعهد و پشتیبانی از پروژه
۵	۷-۵ تحلیل شکاف
۶	۸-۵ توسعه مورد کسب و کار
۸	۹-۵ پیاده‌سازی
۸	۱۰-۵ آمادگی پروژه
۹	۱۱-۵ تیم پروژه
۱۰	۶ مرور کلی مرحله‌های پیاده‌سازی
۱۲	۷ طبقه‌بندی هر مرحله
۱۲	۱-۷ خلاصه فعالیت‌های هر مرحله
۱۳	۲-۷ فعالیت‌ها و مشخصه‌های کلیدی هر مرحله
۱۹	۸ پس از پیاده‌سازی
۱۹	۱-۸ واپایش سامانه مدیریت خدمات و بهبود خدمت
۲۰	۲-۸ طرح‌ریزی-انجام-بررسی-اقدام
۲۰	۳-۸ واسطه‌های پروژه برای خدمات جدید و تغییر یافته

صفحه	عنوان
۲۱	پیوست الف (آگاهی دهنده) توسعه مورد کسب و کار و آغاز پروژه
۲۳	پیوست ب (آگاهی دهنده) سه مرحله مربوط به پروژه‌ی پیاده‌سازی
۲۸	پیوست پ (آگاهی دهنده) توسعه خط‌مشی‌ها
۳۲	پیوست ت (آگاهی دهنده) مدیریت مستندات
۳۶	پیوست ث (آگاهی دهنده) الگوها
۵۳	کتابنامه

پیش‌گفتار

استاندارد « فناوری اطلاعات - مدیریت خدمات قسمت - ۵: طرح نمونه پیاده‌سازی استاندارد ملی ایران شماره ۱-۱۶۳۴۷ » که پیش‌نویس آن در کمیسیون‌های مربوط بر مبنای پذیرش استانداردهای بین‌المللی/منطقه‌ای به عنوان استاندارد ملی ایران به روش اشاره شده در مورد الف، بند ۷، استاندارد ملی ایران شماره ۵ تهیه و تدوین شده، در چهارصد و پنجاه و سومین اجلاس کمیته ملی استاندارد فناوری اطلاعات مورخ ۱۳۹۵/۱۱/۱۲ تصویب شد. اینک این استاندارد به استناد بند یک ماده ۳ قانون اصلاح قوانین و مقررات مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران، مصوب بهمن ماه ۱۳۷۱، به عنوان استاندارد ملی ایران منتشر می‌شود.

استانداردهای ملی ایران بر اساس استاندارد ملی ایران شماره ۵ (استانداردهای ملی ایران - ساختار و شیوه نگارش) تدوین می‌شوند. برای حفظ همگامی و هماهنگی با تحولات و پیشرفت‌های ملی و جهانی در زمینه صنایع، علوم و خدمات، استانداردهای ملی ایران در صورت لزوم تجدیدنظر خواهند شد و هر پیشنهادی که برای اصلاح یا تکمیل این استانداردها ارائه شود، در هنگام تجدیدنظر در کمیسیون فنی مربوط، مورد توجه قرار خواهد گرفت. بنابراین، باید همواره از آخرین تجدیدنظر استانداردهای ملی ایران استفاده کرد.

این استاندارد ملی بر مبنای پذیرش استاندارد بین‌المللی زیر به روش «معادل یکسان» تهیه و تدوین شده و شامل ترجمه تخصصی کامل متن آن به زبان فارسی می‌باشد و معادل یکسان استاندارد بین‌المللی/منطقه‌ای مزبور است:

ISO/IEC TR 20000-5:2013 Information technology — Service management —Part 5
Exemplar implementation plan for ISO/IEC 20000-1

مقدمه

استاندارد ملی ایران شماره ۱-۱۶۳۴۷: سال ۱۳۹۲^۱ الزاماتی برای سامانه مدیریت خدمات (SMS)^۲ را تعیین می‌کند. این سامانه‌ها برای طراحی، انتقال، ارائه، مدیریت و بهبود خدمات پیاده‌سازی می‌شوند. استاندارد ملی ایران شماره ۱-۱۶۳۴۷ می‌تواند توسط سازمان‌هایی با هر اندازه، بخش، نوع و ساختارهای سازمانی و مدل‌های مختلف کسب‌وکار می‌تواند استفاده شود.

این استاندارد ملی ایران یک طرح نمونه پیاده‌سازی است که راهنمایی برای چگونگی پیاده‌سازی سامانه مدیریت خدمات برای برآورده ساختن الزامات تعیین شده در استاندارد ملی ایران شماره ۱-۱۶۳۴۷: سال ۱۳۹۲ را ارائه دهد. کاربران مورد نظر این استاندارد ارائه‌دهندگان خدمت هستند، اما این قسمت می‌تواند برای مشاوران ارائه‌دهندگان خدمت، در خصوص نحوه پیاده‌سازی سامانه مدیریت خدمات نیز مفید باشد.

این استاندارد ملی شامل توصیه‌های برای ارائه‌دهندگان خدمت با ترتیب مناسب برای طرح‌ریزی، پیاده‌سازی و بهبود سامانه مدیریت خدمات، به عنوان مثال در الگو یک رویکرد عام سه مرحله‌ای برای مدیریت پیاده‌سازی است. ارائه‌دهنده‌ی خدمت می‌تواند توالی مورد نظر خود را برای پیاده‌سازی سامانه مدیریت خدمات انتخاب کند. در این قسمت همچنین توصیه‌هایی در مورد توسعه یک مورد کسب‌وکار، آغاز پروژه و فعالیت‌های دیگر ارائه شده که برای موفقیت پیاده‌سازی پیشنهاد می‌شوند.

مرحله‌های تشریح شده در این استاندارد ملی، شامل تغییرها محدود مد نظر سامانه مدیریت خدمات ارائه‌دهنده‌ی خدمت نیست. خود محدود، موضوع تغییرها مرحله‌ای ناشی از بکارگیری توصیه‌های این استاندارد ملی نیست. در عوض، هر مرحله باید سامانه مدیریت خدمات را در راستای محدود مورد پذیرش ارائه‌دهنده‌ی خدمت، بر اساس نتایج مرحله قبل، بهبود بخشد.

فعالیت‌های اصلی برای توسعه‌ی مورد کسب‌وکار و آغاز پیاده‌سازی پروژه در پیوست الف آورده شده است. فهرستی از فعالیت‌های اصلی برای پیاده‌سازی سامانه مدیریت خدمات مبتنی بر الزامات مشخص شده در استاندارد ملی ایران شماره ۱-۱۶۳۴۷: سال ۱۳۹۲، در سه مرحله، در پیوست ب نشان داده شده است. بسیاری از فعالیت‌های تشریح شده در استاندارد ملی قرار است توسط فعالیت‌هایی در بیش از یک مرحله پیاده‌سازی شود، به نحوی که هر مرحله بر مبنای دستاوردهای مرحله‌های قبلی بنا می‌شود. هنگامی که مرحله نهایی کامل شد، سازمان ارائه‌دهنده‌ی خدمت می‌تواند مزایای سامانه مدیریت خدمات که الزامات مشخص شده در استاندارد ملی ایران شماره ۱-۱۶۳۴۷ را برآورده می‌کند، به دست آورد. اطلاعات پشتیبان برای پروژه پیاده‌سازی نیز ارائه شده است.

پیوست پ نمونه خط‌مشی‌هایی را به منظور نشان دادن اینکه چه مواردی را ارائه‌دهنده‌ی می‌تواند مورد استفاده قرار دهد، ارائه می‌کند. از آنجا که خط‌مشی‌ها به سازمان و راهبرد ارائه دهنده خدمت بستگی دارد، این خط‌مشی‌های نمونه می‌تواند برای تناسب با نیازمندی‌های سازمانی، متناسب‌سازی شود.

۱- این استاندارد بر اساس استاندارد ISO/IEC 20000-1:2011 تدوین شده است.

پیوست ت، رهنمودهایی را در مورد مدیریت مستندات ارائه می‌دهد. پیوست ث نیز شامل الگوهایی برای بعضی از مستندات مشخص شده در استاندارد ملی ایران شماره ۱-۱۶۳۴۷ بوده، که می‌تواند برای تناسب با شرایط خاص، اصلاح شود.

فناوری اطلاعات - مدیریت خدمات - قسمت - ۵: طرح نمونه پیاده‌سازی استاندارد ملی ایران شماره ۱-۱۶۳۴۷

۱ هدف و دامنه کاربرد

هدف از تدوین این استاندارد ملی، تعیین رهنمودهایی برای رویکردی به منظور پیاده‌سازی سامانه مدیریت خدمات، که بتواند الزامات مشخص شده در استاندارد ملی ایران شماره ۱-۱۶۳۴۷: سال ۱۳۹۲ را برآورده کند، است. این قسمت از استاندارد یک طرح سه مرحله‌ای عمومی را برای مدیریت فعالیت‌های پیاده‌سازی به تصویر می‌کشد؛ در این طرح، طراحی، انتقال، تحویل، مدیریت و بهبود خدمات مد نظر قرار گرفته است. ارائه‌دهنده‌ی خدمت می‌تواند مرحله‌ها را حسب محدودیت‌ها و نیازهای خود مناسب‌سازی کند. این قسمت از استاندارد را می‌توان همراه با قسمت‌های دیگر استانداردهای ملی ایران شماره ۱۶۳۴۷ استفاده کرد.

۲ مراجع الزامی

در مراجع زیر ضوابطی وجود دارد که در متن این استاندارد به صورت الزامی به آن‌ها ارجاع داده شده است. بدین ترتیب، آن ضوابط جزئی از این استاندارد محسوب می‌شوند. در صورتی که به مرجعی با ذکر تاریخ انتشار ارجاع داده شده باشد، اصلاحیه‌ها و تجدیدنظرهای بعدی آن برای این استاندارد الزام‌آور نیست. در مورد مراجعی که بدون ذکر تاریخ انتشار به آن‌ها ارجاع داده شده است، همواره آخرین تجدیدنظر و اصلاحیه‌های بعدی برای این استاندارد الزام‌آور است. استفاده از مرجع زیر برای کاربرد این استاندارد الزامی است:

۱-۲ استاندارد ملی ایران شماره ۱-۱۶۳۴۷: سال ۱۳۹۲، فناوری اطلاعات - مدیریت خدمات - قسمت ۱: الزامات سامانه‌ی مدیریت خدمات

۳ اصطلاحات و تعاریف

در این استاندارد، اصطلاحات و تعاریف ارائه شده در استاندارد ملی ایران شماره ۱-۱۶۳۴۷: سال ۱۳۹۲ به کار می‌رود.

۴ مزیت‌های رویکرد مرحله‌ای

اگر چه نشان دادن انطباق با استاندارد ملی ایران شماره ۱-۱۶۳۴۷ تنها پس از برآورده ساختن تمام الزامات استاندارد میسر است، دلایل متعددی می‌تواند برای انتخاب مرحله‌ای برای پیاده‌سازی وجود داشته باشد.

مرحله‌ها مبتنی بر شناسایی ترتیب مناسبی از بهبودها بوده، که هر کدام به منظور کمک به برآورده ساختن یک یا چند الزام مشخص شده در استاندارد ملی ایران شماره ۱-۱۶۳۴۷ طراحی شده است. این می‌تواند مدیریت مخاطره بهتر و کاراتری را در مقایسه با تلاش برای اجرای تمام بهبود و تغییرها لازم در یک مرحله، فراهم کند.

رویکرد مرحله‌ای می‌تواند هزینه‌ها در بازه‌ی زمانی طولانی توزیع کند. این باعث می‌شود تا تامین بودجه پیاده‌سازی سامانه مدیریت خدمات با استفاده از بودجه جاری، به جای بودجه عمرانی، آسان‌تر شود. این روش همچنین می‌تواند فواید زود هنگام تولید کرده، که مشوق تعهدات مدیریت و تامین مالی برای مراحل بعدی است.

دیگر مزایای این روش شامل موارد زیر است:

الف) اجازه می‌دهد ارائه‌دهنده خدمت، با مجموعه‌ای کوچکتر از فعالیت‌های پیاده‌سازی، به جای پیاده‌سازی تمامی فعالیت‌ها در یک مرحله بزرگ، کسب تجربه کند؛

ب) توصیف هر مرحله، به گونه‌ای که تمامی طرف‌های درگیر در تغییرها و متاثر از آنها، بتوانند آن را به راحتی درک کنند؛

پ) طرح‌ریزی استفاده مرحله‌ای از منابعی که ممکن است کمیاب یا گران بوده یا به پروژه‌های دیگر تخصیص یافته‌اند؛

ت) امکان استفاده از درس‌آموخته‌های به دست آمده در مرحله‌های بعدی پیاده‌سازی؛

ث) توانمندسازی ارائه‌دهنده خدمت در ایجاد تجربه داخلی برای پیاده‌سازی پروژه؛

ج) تحقق اهداف عملیاتی کلیدی سامانه مدیریت خدمات در توالی طرح‌ریزی شده.

۵ رویکرد

۱-۵ مرور کلی

برای شناسایی رویکردی مناسب به منظور برآورده ساختن الزامات استاندارد ملی ایران شماره ۱-۱۶۳۴۷: سال ۱۳۹۲، پروژه‌ی پیاده‌سازی باید عوامل مهمی را مد نظر قرار دهد. این عوامل می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

آشنایی با استاندارد ملی ایران شماره ۱۶۳۴۷

الف) درک اصول، مقاصد و الزامات استاندارد ملی ایران شماره ۱-۱۶۳۴۷: سال ۱۳۹۲؛

ب) محدوده و کاربرد استاندارد ملی ایران شماره ۱-۱۶۳۴۷: سال ۱۳۹۲

دیدگاه مشتری

پ) اهداف عملیاتی و نیازهای‌های کسب‌وکار و مشتریانی که از خدمات استفاده می‌کنند؛

ت) تجربه‌ی کاربران با خدمات فعلی؛

ظرفیت‌های ارائه‌دهندگان خدمت

ث) مدل کسب‌وکار، ساختار سازمانی و اهداف عملیاتی ارائه‌دهنده خدمت؛

ج) مسئولیت‌پذیری و انعطاف‌پذیری ارائه‌دهنده خدمت هنگامی که تغییرها الزامی هستند؛

چ) تغییرها عمده مورد انتظاری که توسط ارائه‌دهنده خدمت یا در ارائه‌دهنده خدمت باید ایجاد شود؛

ح) دیگر اولویت‌های ارائه‌دهنده خدمت که می‌تواند با الزامات استاندارد ملی ایران شماره ۱-۱۶۳۴۷ در تضاد باشد؛

خ) فرآیندها و قراردادهای استفاده شده برای مدیریت تامین‌کنندگان؛

د) توانایی و آمادگی ارائه‌دهندگان خدمت برای تغییر؛

وضعیت فعلی

ذ) پشتیبانی مدیریت ارشد؛

ر) مدیریت مخاطره‌های مربوط به خدمات فعلی و طرح‌ریزی شده؛

ز) وضعیت فعلی سامانه مدیریت خدمات؛

س) اثربخشی فعلی فرآیندهای مدیریت خدمات؛

ش) وضوح و مناسب بودن پاسخ‌گویی‌ها، اختیارات، نقش‌ها و مسئولیت‌های فعلی؛

ط) وضعیت فعلی پشتیبانی از فناوری مدیریت خدمات؛

ظ) وضعیت فعلی آمادگی کارکنان درگیر در تغییر؛

وضعیت مورد انتظار

ع) نیاز به بهبود هم فرآیند و هم خدمت ایجاد شده است؛

غ) قابلیت دسترسی مالی و کارکنان مشارکت‌کننده برای هر مرحله یا هر محدودیتی که پروژه را متاثر می‌کند؛

ف) الزامات اساسنامه‌ای و مقرراتی و تعهدات قراردادی شناخته شده است.

۵-۲ ملاحظات کلیدی

ارائه‌دهنده خدمت باید اطمینان حاصل کند که سامانه مدیریت خدمات با ساختار مناسب طراحی، انتقال، تحویل، مدیریت و بهبود مناسب پیاده‌سازی شده تا تحویل و مدیریت خدماتی که بتوانند الزامات خدمات را برآورده کنند، تسهیل شود. پیاده‌سازی فرآیندهای مدیریت خدمت باید از اولویت‌های ارائه‌دهنده خدمت و مشتریان پشتیبانی کند.

برای دستیابی به پشتیبانی و حسن نیت مشتری، ارائه‌دهنده خدمت باید اقدامات خود را با پیاده‌سازی آن دسته از فرآیندهایی شروع کند که مشتری یا ارائه‌دهنده خدمت در آن زمینه مشکلاتی داشته یا سریع‌ترین سود را در آن می‌بینند. در ضمن، ارائه‌دهنده خدمت باید اثرات تغییر سازمانی روی کارمندی که با سامانه مدیریت خدمات کار کرده یا از آن پشتیبانی می‌کند، را مدنظر قرار دهد. برای مثال، ارائه‌دهنده خدمت باید اطمینان حاصل کند که زمانی کافی برای اطلاع‌رسانی و آموزش تخصیص یافته است. زمان مناسبی نیز باید برای درک تغییرها فعالیت‌های روزانه کارمندان و مزایای بلند مدت این تغییرها برای سازمان، در نظر گرفته شود. در صورتی که پیاده‌سازی سامانه مدیریت خدمات تنها بر تولید مستندات و تشریح رویه‌های متکی باشد، هدف ذکر شده را نمی‌توان محقق ساخت. با این حال، مستندات و توصیف رویه‌ها برای پیاده‌سازی موفق مهم محسوب می‌شوند.

یکی از مخاطره‌ها حین پیاده‌سازی سامانه مدیریت خدمات، آن است که تولید مستندات می‌تواند مهم‌تر از تغییر نحوه کار افراد در نظر گرفته شود. ارائه‌دهنده خدمت باید در زمان پیاده‌سازی سامانه مدیریت خدمات، بر روی درک بافت (زمینه) خاص و نیازمندی‌های کسب‌وکار سازمان مورد نظر، تمرکز کند. مستندات و سوابق مشخص شده در استاندارد ملی ایران شماره ۱-۱۶۳۴۷: سال ۱۳۹۲ باید به عنوان ابزاری برای پشتیبانی و تسهیل تغییرها در شیوه‌های سازمانی، در نظر گرفته شوند. این مستندات باید با اندازه و پیچیدگی سازمان ارائه دهندگان خدمت تناسب داشته باشند.

هر مرحله در این قسمت از استاندارد، دستاوردهای مرحله قبلی را بهبود می‌دهد. هر مرحله سوابق قابل سنجش و مهم دستاوردها، در مقایسه با الزامات تعیین شده در استاندارد ملی ایران شماره ۱-۱۶۳۴۷: سال ۱۳۹۲، را تسهیل می‌کند. مرحله‌های بیان شده در بند ۶ از این استاندارد ملی توصیه شده، اما می‌توانند از یک سازمان به سازمان دیگر، تغییر کنند.

۳-۵ درک استاندارد ملی ایران شماره ۱-۱۶۳۴۷: سال ۱۳۹۲

موفقیت در پیاده‌سازی سامانه مدیریت خدمات، متکی بر کسب درک صحیح کارمندان سازمان ارائه دهنده خدمت از موارد زیر است:

- (الف) الزامات و راهنمایی‌ها در استاندارد ملی ایران شماره ۱۶۳۴۷؛
- (ب) اهداف عملیاتی مدیریتی خدمت؛
- (پ) الزامات خدمت؛
- (ت) نقش‌ها، شیوه‌ها و ساختارهای سازمانی جدید و تغییر یافته به منظور پشتیبانی از سامانه مدیریت خدمات.

۴-۵ محدوده و کاربست پذیری

در فعالیت طرح‌ریزی، ارائه‌دهنده خدمت باید اطمینان حاصل کند که استاندارد ملی ایران شماره ۱-۱۶۳۴۷: سال ۱۳۹۲ در سازمان ارائه دهندگان خدمت کاربست پذیر است. این کاربست‌پذیری باید محدوده-ی خدمات، فعالیت‌ها و مشارکت ارائه‌کنندگان را مدنظر قرار دهد.

ارائه دهنده خدمت باید با رهنمودهای ارائه شده برای تعریف محدوده و کاربست پذیری در استاندارد ملی ایران شماره ۳-۱۶۳۴۷: سال ۱۳۹۲^۱، یک تحلیل اولیه انجام دهد تا محدوده مناسب برای مدیریت سامانه خدمت خود را شناسایی و توافق کند محدود.

۵-۵ تغییر محدوده

یک ارائه دهنده خدمت می تواند پیاده سازی سامانه مدیریت خدمات را مبتنی بر الزامات تعیین شده در استاندارد ملی ایران شماره ۱-۱۶۳۴۷: سال ۱۳۹۲، تنها برای بخش خدمات خود طرح ریزی کند. ارائه دهنده خدمت می تواند در آینده تصمیم بگیرد که محدوده سامانه مدیریت خدمات در درون سازمان را گسترش دهد. ذکر این نکته مهم است که رهنمودهای این قسمت از استاندارد بر اساس محدوده تعریف شده ای است که طی هر سه مرحله تغییر نمی کند، نه بر اساس افزایش مرحله ای محدوده. زمانی که ارائه دهنده خدمت تصمیم بگیرد که محدوده ای سامانه مدیریت خدمات را افزایش دهد، پیروی از دستورالعمل این استاندارد از مرحله ۱ برای محدوده ای اضافی می تواند مفید باشد. الگوهای زمانی پیاده سازی در آینده می توانند کوتاه شده، چرا که ارائه دهنده خدمت تجربه عملی کسب کرده ارائه دهنده و می تواند هر آنچه تا کنون انجام شده را به محدوده های بزرگتر تعمیم دهد.

۵-۶ تعهد و پشتیبانی از پروژه

پیاده سازی موفق سامانه مدیریت خدمات بستگی به تعهد مدیریتی در تمام مرحله ها دارد. ایجاد تعهد و پشتیبانی مدیریت باید هر چه زودتر حاصل شود. بر اساس تحلیل اولیه، مورد کسب و کار می تواند در درک و پایه ریزی تعهد نقش مهمی داشته باشد. این مورد می تواند به پشتیبانی و تعهد پایدار برای هر مرحله کمک کند و در نتیجه، مخاطره های مربوط به موفقیت تغییرها طرح ریزی شده را کمینه کند.

مدیریت باید تمرکز بر روی الزامات و محدودیت های خدمت را اطمینان حاصل کند، از قبیل الزامات اساسنامه ای و مقرراتی و تعهدات قراردادی. علاوه بر آن، مدیریت باید از تخصیص اولویت های مناسب اطمینان حاصل کند. ارائه دهنده خدمت باید از نگهداشت درک و درگیری تمام طرف های سودبر طی هر سه مرحله مطمئن شده، و این کار را تنها به مرحله اول محدود نکند.

۵-۷ تحلیل شکاف

ارائه دهنده ی خدمت باید یک تحلیل تفصیلی را به منظور ارزیابی شکاف موجود بین سازمان فعلی ارائه دهندگان خدمت و الزامات تعیین شده در استاندارد ملی ایران شماره ۱-۱۶۳۴۷: سال ۱۳۹۲ در مورد محدوده تعریف شده از سامانه مدیریت خدمات، انجام دهد. این تحلیل باید شامل شناسایی و بازنگری موارد زیر باشد:

الف) سامانه های مدیریتی که در حال حاضر ایجاد و پیاده سازی شده، و محدوده ی هر کدام؛

۱ - این استاندارد ملی بر اساس استاندارد ISO/IEC 20000-3:2012 تدوین شده است.

(ب) وجود و کیفیت مستندات و سوابق، شامل:

- (۱) خط‌مشی‌ها؛
 - (۲) طرح مدیریت خدمت؛
 - (۳) فرآیندهای مدیریت خدمت؛
 - (۴) رویه‌ها؛
 - (۵) توافق‌نامه سطح خدمت (SLA)؛^۱
 - (۶) قراردادهای با تامین‌کننده؛
 - (۷) سوابق دستاوردهای بهبود خدمت توسط ارائه‌دهنده خدمت و تامین‌کنندگان؛
- (پ) شیوه‌های واقعی کار؛
- (ت) بازنگاری خدمات، ممیزی‌های داخلی، ارزیابی‌های انطباق؛
- (ث) مشخصه‌های بار کاری و دستاوردها در مقابل اهداف کمی خدمت؛
- (ج) طرح‌های بهبود خدمت فعلی یا اخیر؛
- (چ) پیچیدگی ساختار سازمانی؛
- (ح) دقت تعاریف نقش‌ها، مسئولیت‌ها و اختیارات کارکنان؛
- (خ) مهارت‌های و شایستگی‌های کارکنان؛
- (د) فرهنگ ارائه‌دهندگان خدمت؛
- (ذ) هر تغییر عمده‌ی طرح‌ریزی شده در خصوص ساختار سازمانی، خدمات و یا فناوری‌ها؛
- (ر) الزامات اساسنامه‌ای و مقرراتی و الزامات قراردادی مرتبط.

سطحی از تفصیل که تحلیل شکاف اجرا می‌شود، باید طبق نیازهای ارائه‌دهنده خدمت و مشتریان ارائه‌دهندگان خدمت مناسب‌سازی شود.

دست‌آورد تحلیل شکاف باید یک ارزیابی از آمادگی ارائه‌دهنده‌ی خدمت برای پیاده‌سازی استاندارد ملی ایران شماره ۱-۱۶۳۴۷: سال ۱۳۹۲ از نظر آمادگی مالی، آمادگی کارمندان، آمادگی مخاطره و موارد دیگر باشد.

۵-۸ توسعه مورد کسب‌وکار

مورد کسب‌وکار برای سامانه مدیریت خدمات باید شامل موارد زیر باشد:

- (الف) توصیف اهداف عملیاتی و نیاز کسب‌وکار که سامانه مدیریت خدمات قصد برآورده ساختن آنها را دارد؛
- (ب) محدوده‌ی پیشنهادی سامانه مدیریت خدمات؛
- (پ) محدودیت‌ها و مفروضات تاثیرگذار بر سامانه مدیریت خدمات یا پیاده‌سازی آن؛
- (ت) مزایای کمی و کیفی سامانه مدیریت خدمات، از قبیل:
- (۱) بهبود خدمات یا اهداف کمی خدمت تحقق یافته، به عنوان نتیجه‌ای از فرآیندهای بهبود یافته مدیریت خدمت؛
 - (۲) تغییرها در بار کاری، تغییرها در فرآیندها، استفاده بیشتر از خدمت، یا کاهش فعالانه نیازهای پشتیبانی؛
 - (۳) توانایی در پشتیبانی از راهبرد کسب‌وکار به شکل روشن، با فرصت‌هایی برای بهبود کارایی خدمات در تمام زمینه‌ها، که منجر به بهبود هزینه، کیفیت و چابکی می‌شود؛
 - (۴) توانایی مدیریت کاراتر و اثربخش‌تر شرکا و تامین‌کنندگان، و درک بهتر وابستگی‌ها، مخاطره‌ها و واسطه‌های زنجیره‌ی تامین؛
 - (۵) توانایی پاسخگویی بهتر به مشتریان، از طریق خدماتی هم‌راستا با نیازهای کسب‌وکار و نیازمندی‌های مشتریان؛
 - (۶) رضایت بیشتر مشتری از خدمات فراهم‌شده که حاکی از بهبود فزاینده است؛
 - (۷) کمک در ایجاد ارتباط بلندمدت بین ارائه‌دهنده‌ی خدمت و مشتریان، و همچنین بین ارائه‌دهندگان خدمت و تامین‌کنندگان از طریق درگیری آنها در هر مرحله؛
 - (۸) صرفه‌جویی‌های بالقوه، هزینه‌های کلی و واحد؛
 - (۹) مزایای مستقیم و غیر مستقیم مثل رضایت مشتری، رضایت کارمند، کاهش مخاطره کسب‌وکار؛
 - (۱۰) بازگشت سرمایه؛
- (ث) هزینه، شامل:
- (۱) برآورد منابع، شامل الزامات انسانی و فناوری؛
 - (۲) هزینه‌ها و استفاده از منابع خارجی؛
- (ج) ارزیابی مخاطره و توصیه‌هایی برای مدیریت مخاطره برای پوشش مخاطره‌های مربوط به تغییرها سازمانی، فنی و مالی؛
- (چ) تشریح اینکه هزینه‌ها و منافع سامانه مدیریت خدمات پیاده‌سازی شده چگونه باید ارزشیابی شود؛
- (ح) توصیه‌هایی در مورد ارزیابی انطباق مستقل و رسمی؛

- (خ) مقیاس‌های زمانی؛
- (د) طرف‌های علاقه‌مند که باید در پیاده‌سازی درگیر بوده یا متاثر از آن باشند؛
- (ذ) شرح خدمات پیشنهادی؛
- (ر) مدیریت، تعهد و پشتیبانی پروژه.

۹-۵ پیاده‌سازی

برای اطمینان یک پیاده‌سازی موفق سامانه مدیریت خدمات، اهداف عملیاتی و خط‌مشی‌ها، ساختار و فرهنگ، ارائه‌دهندگان خدمت باید درک شود. به علاوه، استانداردهای مرتبط دیگر، تعهدات قراردادی، الزامات اساسنامه‌ای و مقرراتی که می‌توانند خدمات ارائه شده را متاثر کنند، باید مد نظر قرار گیرد.

انتصاب یک مدیر پروژه شایسته به منظور رهبری پیاده‌سازی سامانه مدیریت خدمات، باید به عنوان بُعدی حیاتی از یک پیاده‌سازی موفق در نظر گرفته شود. این فرد باید حائز تجربه مدیریت خدمت و هم مدیریت پروژه باشد.

علاوه بر این، گروهی از افراد که مسئولیت نظارت بر پروژه را دارند شناسایی شده، و به عبارت دیگر، کمیته هدایت پروژه تشکیل شود. نقش‌ها، مراجع و مسئولیت‌های این گروه باید قبل از آغاز پروژه توافق شود. اگر چه این قسمت از استاندارد به طور کلی به «پروژه» اشاره دارد، اما در عمل ممکن است چندین پروژه وجود داشته که در هر مرحله از پیاده‌سازی در کنار یکدیگر فعالیت می‌کنند. هماهنگی و مدیریت پروژه‌های متعدد را می‌توان بخشی از مسئولیت این گروه در نظر گرفت.

در حین پروژه، این گروه باید در قبال پیاده‌سازی سامانه مدیریت خدمات پاسخگو باشد.

هر پایان هر مرحله، باید اطمینان حاصل شود که درس‌آموخته‌ها ثبت شده و به منظور بهبود مداوم سامانه مدیریت خدمات ارائه می‌شوند. این درس‌آموخته‌ها باید برای بهبود فعالیت در مرحله بعدی به کار گرفته شوند. پس از تمام مرحله نهایی، باید از نگهداشت استمرار بهبود سامانه مدیریت خدمات اطمینان حاصل شود. گروهی که مسئولیت پیاده‌سازی سامانه مدیریت خدمات را داشته، مسئول بهبود مستمر سامانه مدیریت خدمات ایجاد شده، یا گروه جدید برای این منظور می‌تواند ایجاد شود.

۱۰-۵ آمادگی پروژه

بر اساس مورد کسب‌وکار و تحلیل شکاف، مدیر پروژه باید موارد زیر را در زمان تدوین طرح پروژه مد نظر قرار دهد:

- (الف) محدوده‌ی سامانه مدیریت خدمات؛
- (ب) الگو زمانی؛
- (پ) موضوعات مربوط به منابع مانند:

- (۱) مهارت‌ها و شایستگی‌های تیم پروژه پیاده‌سازی؛
- (۲) اقامت، مسافرت، تسهیلات و ابزار برای پشتیبانی از پیاده‌سازی؛
- (ت) منابع مالی برای پروژه پیاده‌سازی و برآوردها از قبیل محدودیت‌ها و فرضیات معلوم در مورد تامین وجوه مالی پیاده‌سازی، مثل هزینه‌های سرمایه‌گذاری تایید نشده؛
- (ث) مخاطره‌ها و مسائلی که باعث ایجاد اولویت‌های متضاد می‌شود؛
- (ج) شناسایی و درگیری زود هنگام طرف‌های علاقه‌مند پروژه که دریافت‌کنندگان محصولات پروژه هستند؛
- (چ) بلوغ مدیریت خدمت سازمان؛
- (ح) قدرت درک نسبت به تغییر در درون سازمان و توانایی جذب و مدیریت موفق تغییرها توسط سازمان؛
- (خ) اطلاع‌رسانی؛
- (د) تدارکات؛
- (ذ) رویه‌های بازننگری برای:

- (۱) اهداف عملیاتی سازمانی و پروژه با الزامات مرتبط با گزارش‌دهی و سنجش؛
- (۲) الزامات منبعی، کارکردی، فنی و کسب و کار پروژه؛
- (۳) فرآیندهای سازمانی و پروژه‌ای مثل: تضمین کیفیت، واپایش کیفیت، مدیریت پیکربندی، مدیریت تغییر و الزامات فرآیندی مرتبط.

۵-۱۱ تیم پروژه

برای حصول اطمینان از انتقالی هموار طی سه مرحله بیان شده در بند ۶ از این قسمت از استاندارد ملی، تیم پروژه باید دارای تجربه و رهبری قوی در ایجاد و پیاده‌سازی خط‌مشی‌ها، فرآیندهای مدیریت خدمت، و فعالیت‌های بهبود مستمر داشته باشد.

انتخاب کارمندی برای تیم پروژه که درگیر فعالیت‌های عملیاتی روزانه هستند، می‌تواند منجر به اولویت‌های متضاد شود. به خصوص این زمانی اهمیت دارد که حجم کاری روزانه غیر قابل پیش‌بینی باشند.

تیم پروژه باید در زمینه‌های زیر تجربه داشته باشد و مسئولیت قبول کند:

- (الف) طراحی و پیاده‌سازی سامانه مدیریت خدمات؛
- (ب) تعریف رویه‌ها برای توسعه و پیاده‌سازی فرآیندهای جدید یا تغییر یافته؛
- (ج) توسعه، پیاده‌سازی و یکپارچه‌سازی فرآیند در محدوده‌ی سامانه مدیریت خدمات؛

چ) کمینه کردن تاثیر پیاده‌سازی سامانه مدیریت خدمات بر روی فعالیتهای روزمره؛

ح) آزمایش و سنجش اثربخشی، کارایی و بهبود مستمر فرآیندها؛

خ) مدیریت تغییر سازمانی، اطلاع رسانی، و آموزش.

تیم پروژه باید آگاه باشد که اثربخشی سامانه مدیریت خدمات بستگی به یکپارچه‌سازی فرآیندهای مدیریت خدمت دارد. تعریف فرآیندها و درک یکپارچه‌سازی آنها در ابتدای پروژه می‌تواند به حصول اطمینان از پیاده‌سازی همگون سامانه مدیریت خدمات، بر اساس الزامات تعیین شده در استاندارد ملی ایران شماره ۱-۱۶۳۴۷: سال ۱۳۹۲، کمک کند.

مالکان خدمت، مالکان فرآیندها و مدیران عملیاتی باید نقش مهمی در شناسایی و مدیریت تغییرها به منظور بهبود فرآیندها و خدمات داشته باشند. هنگامی که مالکان خدمات و فرآیندها شناسایی شدند، آنها باید با تیم پروژه مشارکت داشته و از آن پشتیبانی کنند.

برای بعضی از ارائه‌دهندگان خدمت، مالک فرآیند گاهی می‌تواند یک نفر برای چندین فرآیند باشد. در بعضی از مواقع، نقش صاحب فرآیند را می‌توان با نقش مدیر فرآیند ترکیب کرد. برای دیگر از ارائه‌دهندگان خدمت، ممکن است داشتن مسئولیت واحد برای هر صاحب فرآیند، یا درگیری افراد با تخصص و مسئولیت فرآیندی بیشتر، منافی وجود داشته باشد. ارائه‌دهندگان خدمت باید ملاحظات را برای هماهنگی این گروه بزرگ از افراد در نظر بگیرند، به خصوص اگر این افراد در موقعیت‌های مختلفی مستقر بوده و یا بر روی تحویل و مدیریت انواع مختلفی خدمات تمرکز دارند.

مدیران عملیاتی، در صورتی که از مالکان فرآیند و خدمت متفاوت باشند، باید در تیم پروژه حضور داشته باشند. این اقدام می‌تواند آگاهی مدیران عملیاتی را از تغییرهای که بر روی عملیات تاثیرگذار است را تضمین کند. درگیری آنها همچنین می‌تواند اطمینان حاصل کند که طرح‌ها واقع‌گرایانه بوده و طرح‌ها تاثیر بر روی عملیات روزمره را کمینه می‌کنند.

۶ مرور کلی مرحله‌های پیاده‌سازی

شکل ۱ نمای سطح بالا از بندهای استاندارد ملی ایران شماره ۱-۱۶۳۴۷: سال ۱۳۹۲ را حسب ارتباط آنها با سه مرحله پیاده‌سازی بیان شده در این استاندارد نشان می‌دهد. جزییات این مرحله‌ها با تفصیل بیشتر در جدول ۱ بند ۷ آورده شده است.

۱-۴ مسئولیت مدیریت ۲-۴ حاکمیت فرآیندهای دیگر طرفها ۳-۴ مدیریت مستندات ۴-۴ مدیریت منابع ۵-۴ ایجاد و بهبود مدیریت سامانه خدمات		
۱-۵ عمومی ۲-۵ طرحریزی خدمات جدید یا تغییر یافته		
۳-۵ طراحی و توسعه خدمات جدید یا تغییر یافته ۴-۵ گذار خدمات جدید یا تغییر یافته		
۱-۶ مدیریت سطح خدمات		
۲-۶ گزارش دهی خدمات		
۳-۶ مدیریت دسترسی و مستمر خدمات		
۴-۶ بودجه بندی و حسابداری خدمات		
۵-۶ مدیریت ظرفیت		
۶-۶ مدیریت امنیت اطلاعات		
۱-۷ مدیریت رابطه‌ی کسب و کار		
۲-۷ مدیریت تامین کننده		
۱-۸ مدیریت درخواست خدمات و رخداد		
۲-۸ مدیریت مشکل		
۱-۹ مدیریت تنظیم		
۲-۹ مدیریت پیکربندی		
۳-۹ مدیریت نشر و استقرار		
مرحله ۱	مرحله ۲	مرحله ۳

شکل ۱- بندهای استاندارد ملی ایران شماره ۱-۱۶۳۴۷: سال ۱۳۹۲ در هر یک از سه مرحله

شکل ۱ رویکرد عامی را نشان داده و ارائه‌دهنده‌ی خدمت باید این مرحله‌ها را بنا به شرایط ویژه خود مبتنی بر خروجی‌های به دست آمده از توصیه‌های تحلیل اولیه شکاف تطبیق دهد.

اگر ارائه‌دهنده‌ی خدمت بعضی از فرآیندها را قبلاً پیاده‌سازی کرده، این فرآیندها می‌تواند در ابتدای مرحله ۱ بهبود یابد. در طی مرحله‌های بعدی، بهبودهای اضافی در این فرآیندها می‌تواند انجام شود، مثل توسعه واسطه‌های اثربخش به فرآیندهای فعلی یا بهبود یافته.

فرآیندهای مدیریت خدمت باید مشخصه‌های زیر را داشته باشد:

(الف) تعریف شده؛

- (ب) مستند؛
- (پ) پیاده‌سازی شده؛
- (ت) عملیاتی شده و مدیریت شده؛
- (ث) سنجش شده؛
- (ج) بازنگری شده و ممیزی شده؛
- (چ) برای پشتیبانی از اهداف عملیاتی مدیریت خدمت بهبود یافته، هم‌راستا با خط‌مشی‌ها به منظور تحقق نیازهای مشتری؛
- روشگان طرح‌ریزی - اجرا - بررسی - اقدام (PDCA)^۱ باید برای طرح‌ریزی، پایش، بازنگری و بهبود سامانه مدیریت خدمات، شامل خدمات و فرآیندهای مدیریت خدمت، به کار گرفته شود.

۷ شاخه‌شناسی هر مرحله

۱-۷ خلاصه فعالیت‌های هر مرحله

جدول زیر خلاصه‌ای از فعالیت‌های هر مرحله را نشان می‌دهد. این خلاصه مبنایی را برای تعریف سه مرحله پیاده‌سازی، که در پیوست ب تشریح شده، فراهم می‌سازد.

جدول ۱- خلاصه‌ای از فعالیت‌های هر مرحله

مشخصه‌های مرحله ۱: واکنش سریع و موثر نسبت به اختلالات یا درخواست‌ها	مشخصه‌های مرحله ۲: پیش‌بینی اختلالات یا درخواست‌های خدمت و تدارک خدمتی مطمئن	مشخصه‌های مرحله ۳: یکپارچه‌سازی کامل فرآیندها و بهبود سامانه مدیریت خدمات و خدمات
ترکیب یافته‌های تحلیل شکاف و مورد کسب‌وکار.	تنظیم طرح‌ها بر اساس نتایج حاصل از تحلیل در انتهای مرحله ۱.	تنظیم طرح‌ها بر اساس نتایج حاصل از تحلیل در انتهای مرحله ۲.
ایجاد و پیاده‌سازی ساختار سامانه مدیریت خدمات، شامل طرح مدیریت خدمت، خط‌مشی‌های اولیه، تعهد/پاسخگویی، فرآیندهای عمده مدیریت رخداد/واکنشی	بازنگری خط‌مشی‌ها، فرآیندهای اضافه، یکپارچه‌سازی فرآیندهای موجود، رویه‌ها و دیگر مستندات پشتیبان	بازنگری خط‌مشی‌ها، فرآیندهای نهایی، اصلاح تمامی فرآیندها، مستندسازی رویه‌های تفصیلی و مستندات پشتیبان.
پس از اتمام مرحله ۱، ارائه‌دهنده‌ی خدمت خط‌مشی‌ها، فرآیندها و رویه‌های لازم برای برآورده ساختن الزامات استاندارد ملی ایران شماره ۱-۱۶۳۴۷ برای یک سامانه مدیریت خدمات ساده، را پیاده‌سازی کرده است.	در پایان مرحله ۲، ارائه‌دهنده خدمت فعالیت‌ها، فرآیندها، رویه‌ها و اقلام پیکربندی (CIهای) واپاشی که آن را توانمند می‌کند تا اختلالات خدمت را پیش‌بینی و از آن پیشگیری کند،	با پایان مرحله ۳، ارائه‌دهنده خدمت درک مناسبی از الزامات خدمت و کسب‌وکار مشتری به دست آورده است. سنجش اثربخشی و کارایی خدمت و فرآیندها جاری بوده و انجام می‌شود؛

مشخصه‌های مرحله ۱: واکنش سریع و موثر نسبت به اختلالات یا درخواست‌ها	مشخصه‌های مرحله ۲: پیش‌بینی اختلالات یا درخواست‌های خدمت و تدارک خدمتی مطمئن	مشخصه‌های مرحله ۳: یکپارچه‌سازی کامل فرآیندها و بهبود سامانه مدیریت خدمات
تمرکز در این مرحله، روی واکنش سریع و اثربخش به اختلالات یا درخواست‌ها است. ارائه دهنده خدمت دانش تمامی خدمت و مولفه‌های مربوط که آن را قادر می‌سازد به این درخواست‌ها یا اختلالات واکنش نشان دهد، را دارد.	پیاده‌سازی کرده است. ارائه‌دهنده‌ی خدمت سنجش‌های اولیه را جاری کرده است. ارائه‌دهنده‌ی خدمت، خدمت خود را به منظور ارائه خدمت مطمئن‌تر به مشتریان، تثبیت کرده است. ارائه دهنده خدمت، مذاکره با مشتریان خود را درباره نیازمندی‌های آینده خدمت، به منظور تلفیق نیازهای آنها در طرح‌ها خود، آغاز کرده است.	سنجش‌ها شامل رضایت مشتری و بهبود مستمر خدمات ارائه شده است. ارائه‌دهنده‌ی خدمت روابط کسب‌وکار با تامین‌کنندگان و مشتریان را درک و ایجاد کرده است. در نتیجه، ارائه‌دهنده‌ی خدمت اکنون باید قادر باشد انطباق با تمامی الزامات استاندارد ملی ایران شماره ۱-۱۶۳۴۷ را نشان دهد.
تحلیل وضعیت در انتهای مرحله ۱.	تحلیل وضعیت در انتهای مرحله ۲.	تحلیل وضعیت در انتهای مرحله ۳، شامل یک ممیزی کامل داخلی، و هر کجا مناسب باشد، انطباق با استاندارد
در پایان مرحله ۱، سامانه مدیریت خدمات مبنای مرحله ۲ را فراهم می‌کند.	در پایان مرحله ۲، سامانه مدیریت خدمات مبنای مرحله ۳ را فراهم می‌کند.	در پایان مرحله ۳، سامانه مدیریت خدمات مبنای بهبود مستمر سامانه مدیریت خدمات و خدمات را فراهم می‌کند.

۲-۷ فعالیت‌ها و مشخصه‌های کلیدی هر مرحله

جدول ۲ مشخصه‌های کلیدی و فعالیت‌های هر مرحله را، که هم‌راستا با شکل ۱ و پیوست ب است، معرفی می‌کند.

جدول ۲ - فعالیت‌ها و مشخصه‌های کلیدی هر مرحله

مؤلفه‌ی استاندارد ملی ایران شماره ۱-۱۶۳۴۷	مشخصه‌های مرحله ۱: واکنش سریع و موثر نسبت به اختلالات یا درخواست‌ها	مشخصه‌های مرحله ۲: پیش‌بینی اختلالات یا درخواست‌های خدمت و فراهم‌سازی خدمت مطمئن	مشخصه‌های مرحله ۳: یکپارچه‌سازی کامل فرآیندها و بهبود سامانه مدیریت خدمات
۱-۴ مسئولیت مدیریت	خط‌مشی مدیریت خدمت، و طرح و خط‌مشی‌های خاص فرآیند، تعریف می‌شود.	خط‌مشی مدیریت خدمت و طرح و خط‌مشی‌های فرآیند برای تدارک خدمت مطمئن‌تر به‌روزرسانی می‌شود.	خط‌مشی مدیریت خدمت و طرح و خط‌مشی‌های خاص فرآیند برای بهبود مداوم ارزشیابی و به‌روزرسانی می‌شود.

<p>مشخصه‌های مرحله ۳: یکپارچه‌سازی کامل فرآیندها و بهبود سامانه مدیریت خدمات و خدمات</p>	<p>مشخصه‌های مرحله ۲: پیش‌بینی اختلالات یا درخواست‌های خدمت و فراهم‌سازی خدمت مطمئن</p>	<p>مشخصه‌های مرحله ۱: واکنش سریع و موثر نسبت به اختلالات یا درخواست‌ها</p>	<p>مولفه‌ی استاندارد ملی ایران شماره ۱-۱۶۳۴۷</p>
<p>فرآیندهای اجرا شده توسط طرف‌های دیگر در مقایسه با توافقات و خط‌مشی‌ها، سنجش، نظارت و واپایش می‌شود. انجام بازنگری با طرف‌های دیگر جاری بوده، و حوزه‌های دیگر بهبود شناسایی و اولویت‌بندی شده است.</p>	<p>توافق با طرف‌های دیگر برای اجازه دادن به ارائه‌دهنده‌ی خدمت به منظور نشان دادن حکمرانی تمام فرآیندهای اجرا شده توسط طرف‌های دیگر، انجام می‌شود.</p>	<p>فرآیندهای اجرا شده توسط طرف‌های دیگر شناسایی شده، و قراردادها برای شناسایی کدام یک به ارائه دهنده امکان حکمرانی فرآیندها در بخش ۱، بندهای ۵ تا ۹ را می‌دهد، بازنگری می‌شوند.</p>	<p>۲-۴ حکمرانی فرآیندهای دیگر طرف‌ها</p>
<p>هر نقش و مسئولیت اضافی مدیریت خدمت، مستند شده است. مستندات فرآیندها و رویه های برای بهبود مستمر ارزشیابی و به‌روزرسانی شده است. واپایش‌های مستندات تصدیق و ممیزی می‌شوند.</p>	<p>خط‌مشی مدیریت خدمت، و خط‌مشی‌ها و اهداف عملیاتی خاص فرآیند، به‌روز شده است. فرآیندها، رویه‌ها و واسط‌های اضافی مستند، و موارد فعلی به‌روز می‌شود. نقش‌ها و مسئولیت‌های مدیریت خدمت مستند می‌شود.</p>	<p>خط‌مشی مدیریت خدمت، و خط‌مشی‌ها و اهداف عملیاتی خاص فرآیند، مستند شده است. رویه‌ها و فرآیندهای پیاده- سازی شده مستند می‌شود. واپایش‌های مستندات پیاده- سازی می‌شود.</p>	<p>۳-۴ مدیریت مستندات</p>
<p>ارزشیابی، تعیین، و تدارک منابع اضافی یا مهارت‌های متفاوت برای پشتیبانی از سامانه مدیریت خدمات و خدمات.</p>	<p>نقش‌ها و مسئولیت‌های مدیریت خدمت توافق می‌شود. ارائه‌دهنده‌ی خدمت از استاندارد ملی ایران شماره ۱۶۳۴۷، نقش خود در پشتیبانی از سامانه مدیریت خدمات و خدمات آگاهی داشته، و برای انجام نقش‌ها و مسئولیت‌های صلاحیت دارند.</p>	<p>تعیین و تدارک منابع برای سامانه مدیریت خدمات و خدمات کارمندان ارائه‌دهنده‌ی خدمت ارائه شده به مشتریان را درک می‌کنند. تیم پروژه، مدیران کلیدی صف، مالکان فرآیند و مالکان خدمت، از استاندارد ملی ایران شماره ۱۶۳۴۷، نقش خود در مدیریت خدمت و مسئولیت‌های خود در پیاده سازی آگاه هستند.</p>	<p>۴-۴ مدیریت منابع</p>

<p>مشخصه‌های مرحله ۳: یکپارچه‌سازی کامل فرآیندها و بهبود سامانه مدیریت خدمات و خدمات</p>	<p>مشخصه‌های مرحله ۲: پیش‌بینی اختلالات یا درخواست‌های خدمت و فراهم‌سازی خدمت مطمئن</p>	<p>مشخصه‌های مرحله ۱: واکنش سریع و موثر نسبت به اختلالات یا درخواست‌ها</p>	<p>مولفه‌ی استاندارد ملی ایران شماره ۱-۱۶۳۴۷</p>
<p>اثربخشی سامانه مدیریت خدمات ارزشیابی و بهبود می‌یابد. عملکرد فرآیندها و خدمات پایش شده، و اقدام اصلاحی اتخاذ می‌شود. بازنگری‌های مدیریتی و ممیزی داخلی اجرا می‌شوند. اثربخشی بهبودهای طرح‌ریزی شده پایش می- شود.</p>	<p>مخاطره‌ها مستند و مدیریت شده است. سامانه مدیریت خدمات پیاده‌سازی می‌شود. گزارش‌های در مورد عملکرد فرآیندهای ارائه شده، تولید و بازنگری می‌شوند. بهبودها شناسایی، مستند، طرح‌ریزی و پیاده‌سازی می شوند.</p>	<p>مشتریان شناسایی و الزامات خدمت مستند می‌شوند. محدوده‌ی سامانه مدیریت خدمات تعریف می‌شود. سامانه مدیریت خدمات ایجاد می‌شود. مفهوم بهبود مستمر درک می‌شود.</p>	<p>۴-۵ ایجاد و بهبود سامانه مدیریت خدمات</p>
<p>تغییرها در خدمات جدید یا تغییر یافته که توان تاثیر عمده بر روی خدمات ارائه شده به مشتریان را دارند، شناسایی می‌شوند. جایی که طرف‌های دیگری برای توسعه خدمات جدید و تغییر یافته استفاده می‌شوند، مراجع و مسئولیت‌های بین ارائه دهنده خدمت و تامین کننده به شکل واضح تعریف می‌شوند.</p>	<p>جایی که طرف‌های دیگری برای توسعه خدمات جدید و تغییر یافته مورد استفاده قرار می‌گیرند، تامین‌کنندگان مناسب شناسایی از طریق فرآیند مدیریت تامین‌کنندگان شناسایی می‌شود. حصول اطمینان از اینکه تغییرها در محدوده‌ی بند ۵، در خط‌مشی مدیریت تغییر تعریف می‌شود.</p>		<p>۵-۱ عمومی</p>
<p>طرح‌های مرتبط با خدمات جدید یا تغییر یافته ارزشیابی شده، و با مشتری و طرف‌های علاقه‌مند توافق می‌شوند.</p>	<p>خدمات جدید یا تغییر یافته برای برآورده ساختن الزامات خدمت، طرح‌ریزی می‌شوند.</p>		<p>۵-۲ طرح‌ریزی خدمات جدید یا تغییر یافته</p>
<p>خدمات جدید یا تغییر یافته یافته به منظور برآورد کردن اهداف عملیاتی کسب‌وکار، خط‌مشی‌ها و الزامات خدمت</p>	<p>خدمات جدید یا تغییر یافته برای برآورده ساختن الزامات توافق شده خدمت، طراحی و توسعه می‌یابند.</p>		<p>۵-۳ طراحی و توسعه خدمات جدید یا تغییر یافته</p>

<p>مشخصه‌های مرحله ۳: یکپارچه‌سازی کامل فرآیندها و بهبود سامانه مدیریت خدمات و خدمات</p>	<p>مشخصه‌های مرحله ۲: پیش‌بینی اختلالات یا درخواست‌های خدمت و فراهم‌سازی خدمت مطمئن</p>	<p>مشخصه‌های مرحله ۱: واکنش سریع و موثر نسبت به اختلالات یا درخواست‌ها</p>	<p>مولفه‌ی استاندارد ملی ایران شماره ۱-۱۶۳۴۷</p>
<p>در حال تغییر، ارزشیابی و تنظیم می‌شود.</p>			
<p>نتایج آزمون نهایی تولید، و به طرف‌های علاقه‌مند، قبل از نشر و پیاده‌سازی فرآیندها، اطلاع‌رسانی می- شوند.</p>	<p>خدمات جدید یا تغییر یافته، به منظور حصول اطمینان از اینکه آنها الزامات خدمت را محقق می‌کنند، پیش از آنکه توسط فرآیندهای نسخه منتشر شده و مدیریت استقرار مستقر شوند، ساخته و آزمون می‌شوند.</p>		<p>۴-۵ گذار خدمت جدید یا تغییر یافته</p>
<p>عملکرد خدمات بازنگری، و فرصت‌های بهبود شناسایی می‌شوند. بازنگری‌های خدمت به همراه مشتریان برگزار می- شوند.</p>	<p>اهداف کمی برای هر خدمت در توافق‌نامه‌های سطح خدمت ثبت، و با مشتریان توافق می‌شوند.</p>	<p>یک کالانما خدمت جاری بوده که تمام خدمات فعال و اطلاعات مربوط به آنها به تفصیل می‌شوند. تغییرها در الزامات خدمت و مشتری به شکل کافی مدیریت، واپایش، تصویب، پیاده‌سازی و تصدیق می‌شوند.</p>	<p>۱-۶ مدیریت سطح خدمات</p>
<p>گزارش‌های مربوط به شکایت خدمت و رضایت مشتریان، به منظور پشتیبانی از تصمیم‌گیری تولید و تحلیل می‌شوند. بهبود اقدامات بهبود بر اساس یافته‌ها شناسایی می‌شوند.</p>	<p>گزارش‌های خدمت به ازای هر طراحی و توافق با طرف‌های علاقه‌مند تولید می‌شوند.</p>	<p>گزارش‌های مطلوب خدمت با توافق طرف‌های علاقه‌مند طراحی می‌شوند.</p>	<p>۲-۶ گزارش‌دهی خدمت</p>
<p>طرح‌های دسترس‌پذیری ارزشیابی و ممیزی می‌شوند. طرح مستمر خدمات آزمون شده و نتایج برای به- روزرسانی طرح و ارائه بازخورد استفاده می‌شوند.</p>	<p>طرح‌های کسب‌وکار، توافق‌نامه‌های سطح خدمت و ارزیابی مخاطره برای تدوین طرح‌های دسترس‌پذیری استفاده می‌شوند. طرح‌های کسب‌وکار، توافق‌نامه‌های سطح خدمت و</p>	<p>عدم دسترسی طرح‌ریزی نشده بررسی، و اقدامات برای درک علت ریشه‌ای اتخاذ می‌شوند.</p>	<p>۳-۶ مدیریت دسترسی و مستمر خدمت</p>

<p>مشخصه‌های مرحله ۳: یکپارچه‌سازی کامل فرآیندها و بهبود سامانه مدیریت خدمات و خدمات</p>	<p>مشخصه‌های مرحله ۲: پیش‌بینی اختلالات یا درخواست‌های خدمت و فراهم‌سازی خدمت مطمئن</p>	<p>مشخصه‌های مرحله ۱: واکنش سریع و موثر نسبت به اختلالات یا درخواست‌ها</p>	<p>مولفه‌ی استاندارد ملی ایران شماره ۱-۱۶۳۴۷</p>
<p>هنگامی که طرح‌های دسترس‌پذیری و مستمر خدمت به‌روزرسانی شد، با مشتری توافق طرح می‌شود.</p>	<p>ارزیابی مخاطره برای طرح دوین طرح‌های مستمر خدمتی که آزمون شده، استفاده می‌شوند. دسترس‌پذیری به خدمات سنجیده می‌شوند.</p>		
<p>بودجه‌ها و هزینه‌ها فرآیند مدیریت تغییر را پشتیبانی می‌کنند. وایش‌های مکفی مالی جاری می‌شوند. بودجه‌ها و هزینه‌ها به منظور ایجاد اولویت‌ها و سنجش عملکرد خدمت، یکپارچه می‌شوند.</p>	<p>بودجه‌ها و هزینه‌ها برای هر خدمت قابل دسترس است. هزینه‌های غیرمستقیم بر حسب خدمات فراهم شده تخصیص می‌یابند.</p>	<p>هزینه‌ها درک شده، و در سطحی ساده پیگیری می‌شوند.</p>	<p>۴-۶ بودجه بندی و حسابداری خدمات</p>
<p>تغییرها در خدمات و اقلام پیکربندی که روی ظرفیت خدمت تاثیرگذار هستند، شناسایی و مدیریت می- شوند. طرح پایش و طرح‌های ظرفیت ارزشیابی، و به عنوان ورودی برای بهبود خدمت و فرآیند استفاده می‌شوند.</p>	<p>الزامات خدمت برای تدوین طرح ظرفیت استفاده می‌شوند. ظرفیت اقلام پیکربندی و خدمات سنجیده می‌شوند.</p>		<p>۵-۶ مدیریت ظرفیت</p>
<p>وایش‌های امنیت اطلاعات پایش شده و ممیزی‌ها انجام می‌شوند. اهداف عملیاتی امنیت اطلاعات بر اساس نتایج ممیزی‌ها بازنگری می‌شوند.</p>	<p>وایش‌های امنیت اطلاعات تعریف می‌شوند. وقایع امنیت اطلاعات ثبت و تحلیل می‌شوند.</p>	<p>خط‌مشی امنیت اطلاعات تعریف می‌شود.</p>	<p>۶-۶ مدیریت امنیت اطلاعات</p>
<p>طرح بهبود خدمت برای بهبود رضایت مشتری</p>	<p>عملکرد خدمت با مشتری بازنگری می‌شود.</p>	<p>مشتریان و کاربران شناسایی و مستند می‌شوند.</p>	<p>۱-۷ مدیریت رابطه کسب‌وکار</p>

مؤلفه‌ی استاندارد ملی ایران شماره ۱-۱۶۳۴۷	مشخصه‌های مرحله ۱: واکنش سریع و موثر نسبت به اختلالات یا درخواست‌ها	مشخصه‌های مرحله ۲: پیش‌بینی اختلالات یا درخواست‌های خدمت فراهم‌سازی خدمت مطمئن	مشخصه‌های مرحله ۳: یکپارچه‌سازی کامل فرآیندها و بهبود سامانه مدیریت خدمات
رویه طرح شکایات پیاده‌سازی می‌شود.	رضایت مشتری سنجیده و مدیریت می‌شود.	ارزشیابی و پیاده‌سازی می‌شود.	
۷-۲ مدیریت تامین‌کننده	تامین‌کنندگان شناسایی و ثبت می‌شوند.	اهداف کمی خدمت برای خدمات‌تامین‌کنندگان در یک قراردادهای جدید آورده می‌شوند (اگر اصلاح قرارداد ضروری باشد).	عملکرد خدمات ارائه شده توسط ارائه‌دهنده‌ی خدمت با تامین‌کنندگان ارزشیابی و بازنگری شده، و اقدامات بهبود بر اساس این یافته‌ها شناسایی می‌شوند.
۸-۱ مدیریت درخواست خدمت و رخداد	رخدادهای درخواست‌ها ثبت، رفع و تحلیل می‌شوند.	کارمندان حل رخدادهای و برآورده درخواست خدمت را با استفاده از اطلاعات موجود بهبود می‌دهند.	طرح بهبود خدمت به منظور بهبود عملکرد رفع رخدادهای و برآورده درخواست خدمت، ارزشیابی و پیاده‌سازی می‌شود.
۸-۲ مدیریت مشکل		تحلیل روند بر روی سوابق رخداد انجام می‌شود	اثر بخشی حل مسئله به شکل مداوم پایش و ارزشیابی می‌شود.
۹-۱ مدیریت پیکربندی	فهرستی از رده‌های اقلام پیکربندی همراه با خصیصه‌های و ارتباطات کلیدی تولید می‌شود.	اقلام پیکربندی در پایگاه داده مدیریت پیکربندی ^۱ (CMDDB) ثبت می‌شوند. واپایش‌های مناسب برای مدیریت اقلام پیکربندی جدید و تغییرها در اقلام پیکربندی فعلی جاری می‌شوند. مدیریت پیکربندی اضافه، یا تغییر در اقلام پیکربندی را تصویب می‌کند. حسابرسی اقلام پیکربندی جاری و اجرا می‌شود. خطوط مبنای پیکربندی و اقلام پیکربندی آن به شکل	ممیزی اقلام پیکربندی‌ها جاری و اجرا می‌شود.

<p>مشخصه‌های مرحله ۳: یکپارچه‌سازی کامل فرآیندها و بهبود سامانه مدیریت خدمات و خدمات</p>	<p>مشخصه‌های مرحله ۲: پیش‌بینی اختلالات یا درخواست‌های خدمت و فراهم‌سازی خدمت مطمئن</p>	<p>مشخصه‌های مرحله ۱: واکنش سریع و موثر نسبت به اختلالات یا درخواست‌ها</p>	<p>مولفه‌ی استاندارد ملی ایران شماره ۱-۱۶۳۴۷</p>
	<p>منظم انجام می‌شود.</p>		
<p>واپایش‌های مدیریت تغییر به شکل منظم ممیزی شده تا اطمینان حاصل شود واپایش‌ها کافی بوده و الزام می‌شوند.</p>	<p>رویه‌های تصویب تغییر برای تمامی انواع تغییرها جاری می‌شوند. هیچ تغییری بدون تصویب انجام نمی‌شوند. تغییرها مرحله‌ای پس از اجرا بازنگری می‌شوند. پایگاه داده مدیریت پیکربندی پس از اتمام تغییر به‌روز می‌شود.</p>	<p>تغییرها ثبت و رده‌بندی شده، و ارزشیابی پایه‌ای مخاطره و زمان‌بندی اجرا می‌شود. خط‌مشی مدیریت تغییر تدوین و منتشر می‌شود.</p>	<p>۲-۹ مدیریت تغییر</p>
<p>بازنگری‌های پس از نسخه منتشر شده به منظور فراگیری آموخته‌ها و تشویق بهبود مستمر برگزار می‌شود. تحلیل عملکرد نسخه منتشر شده در اقدامات بهبود خدمت و فرآیند تلفیق می- شود. نسخه منتشر شده‌ها با استفاده از یک رویکرد قابل تکرار و موفق، طرح‌ریزی و مدیریت می‌شوند.</p>	<p>نسخه منتشر شده‌ها با همکاری مشتری طرح‌ریزی و بازنگری می‌شود. طرح یک راهبرد آزمون برای هر نسخه منتشر شده تدوین می‌شود.</p>		<p>۳-۹ مدیریت نسخه منتشر شده و استقرار</p>

توصیه می‌شود که ارائه دهنده خدمت، یک بررسی آمادگی پس از انتهای مرحله ۳ انجام داده، تا اطمینان حاصل کند انطباق با تمامی الزامات مشخص شده در استاندارد ملی ایران شماره ۱-۱۶۳۴۷: سال ۱۳۹۲ را می‌توان نشان داد.

۸ پس از پیاده‌سازی

۱-۸ واپایش سامانه مدیریت خدمات و بهبود خدمت

پس از آنکه سامانه مدیریت خدمات پیاده‌سازی شد، ارائه‌دهنده‌ی خدمات باید اطمینان حاصل کند که سامانه مدیریت خدمات و خدمات می‌توانند با تکامل اهداف عملیاتی کسب‌وکار و الزامات خدمات هم‌راستا باقی بمانند.

ارائه‌دهنده‌ی خدمات باید گروهی از طرف‌های علاقه‌مند را منصوب کرده تا از مدیریت سامانه مدیریت خدمات و تعهد در قبال بهبود مستمر سامانه مدیریت خدمات و خدمات اطمینان حاصل کند. این گروه باید شامل صاحب ارشد مسئول، مالکان فرآیند و مالکان خدمات باشد.

به علاوه، فرآیند مدیریت تغییر باید به ارزیابی هر مخاطره مرتبط با تغییرها پیشنهادی و چگونگی تاثیرگذاری آنها بر روی سامانه مدیریت خدمات، خدمات و یا سازمان ارائه‌دهنده‌ی خدمات، اعمال شود.

۲-۸ طرح‌ریزی - انجام - بررسی - اقدام

بهبود فرآیندها و خدمات، از طریق استفاده از روشگان PDCA همان‌گونه که در استاندارد ملی ایران شماره ۱-۱۶۳۴۷ توصیف شده، یکی از اساسی‌ترین ابعاد سامانه مدیریت خدمات است. روشگان PDCA ارائه‌دهنده‌ی خدمات را در حصول اطمینان از اینکه برآورده ساختن الزامات معرفی شده در استاندارد ملی ایران شماره ۱-۱۶۳۴۷ استمرار دارد، پشتیبانی می‌کند.

به منظور حصول اطمینان از اینکه سامانه مدیریت خدمات و خدمات برای تحقق نیازهای کسب‌وکار و مشتریان استمرار دارد سامانه مدیریت خدمات، اقدامات زیر باید به شکل مداوم انجام شوند:

(الف) پایش عملکرد فرآیند و خدمات؛

(ب) ممیزی داخلی، بازنگری‌های مدیریتی و ممیزی خارجی (هر جا لازم یا مناسب است)؛

(پ) بهبود اولویت‌بندی شده خدمات و فرآیندها.

۳-۸ واسطها با پروژه‌های خدمات جدید و تغییر یافته

خدمات جدید و تغییر یافته باید با استفاده از چرخه طراحی، انتقال، تحویل و بهبود ارائه شوند. ارائه‌دهنده‌ی خدمات باید اطلاعات مربوط به تغییرها اهداف عملیاتی کسب‌وکار مشتریان و یا تغییرها دیگری که بر خدمات تاثیرگذار است را جستجو کند. همچنین مهم است که کسب‌وکار و مشتریان ارائه‌دهنده خدمات را از این تغییرها هر چه زودتر مطلع کنند. فرآیند مدیریت اطلاع‌رسانی کسب‌وکار (BRM) باید اطلاع‌رسانی بین ارائه‌دهنده‌ی خدمات و مشتریان را در مورد این‌گونه تغییرها، تسهیل کند.

پیوست الف

(آگاهی‌دهنده)

آغاز پروژه و توسعه مورد کسب‌وکار

جدول الف-۱ فعالیت‌های اصلی آغاز پروژه و توسعه مورد کسب‌وکار را فهرست کرده است. این فهرست باید در زمینه‌ی نیازهای کسب‌وکار ارائه‌دهندگان خدمت و مدل کسب‌وکار در نظر گرفته شود.

جدول الف-۱- مبنای سه مرحله

مدیر مسئول	فعالیت‌های آغاز پروژه
مدیریت ارشد	الف) درک موارد زیر: (۱) اصول، اهداف عملیاتی و الزامات استاندارد ملی ایران شماره ۱-۱۶۳۴۷؛ (۲) محدوده‌ی یک سامانه مدیریت خدمات برای برآورده ساختن الزامات استاندارد ملی ایران شماره ۱-۱۶۳۴۷، شامل تمام تامین‌کنندگان مرتبط؛ (۳) کاربرد پذیری استاندارد ملی ایران شماره ۱-۱۶۳۴۷ در محیط ارائه‌دهندگان خدمات.
مدیریت پروژه	ب) توسعه مورد کسب‌وکار به منظور تحلیل شکاف، شامل هزینه‌های تحلیل شکاف
مدیریت ارشد	پ) تصویب مورد کسب‌وکار و تامین مالی برای تحلیل شکاف
مدیریت پروژه	ت) تحلیل شکاف وضعیت فعلی در مقابل الزامات مشخص شده در استاندارد ملی ایران شماره ۱-۱۶۳۴۷ انجام شده است: (۱) وضعیت سامانه مدیریت خدمات فعلی (در صورت وجود)؛ (۲) سوابق و مستندات موجود؛ (۳) نتایج بازنگری‌های خدمت، ممیزی داخلی و بازنگری‌های انطباقی دیگر؛ (۴) مشخصه‌های بار کاری؛ (۵) سطوح واقعی خدمت؛ (۶) طرح‌های بهبود خدمت فعلی یا اخیر؛ (۷) شمارگان، مهارت‌ها و صلاحیت‌های کارکنان موجود؛ (۸) تغییرها عمده که می‌توانند با پیاده‌سازی سامانه مدیریت خدمات در تضاد باشند؛ (۹) اولویت‌های دیگر که می‌توانند نسبت به پیاده‌سازی ارجحیت داشته باشند؛ (۱۰) الزامات اساسنامه‌ای و مقرراتی مرتبط و الزامات قراردادی؛ (۱۱) تجربه دیگر ارائه‌دهندگان خدمت دیگر در محیط‌های مشابه؛ (۱۲) متریک‌های عملکرد خدمت و فرآیند.
مدیریت پروژه	ث) پیاده‌سازی مورد کسب‌وکار بر اساس تحلیل شکاف و هزینه-منفعت پیش‌بینی شده: (۱) اهداف عملیاتی پیاده‌سازی سامانه مدیریت خدمات؛ (۲) توصیه‌های مربوط به بازنگری مستقل رسمی انطباق؛ (۳) محدوده‌ی پیشنهادی سامانه مدیریت خدمات؛

مدیر مسئول	فعالیت‌های آغاز پروژه
	<p>۴) سطوح خدمت پیش‌بینی شده (یا تغییرها در سطوح خدمت)؛</p> <p>۵) تغییرها پیش‌بینی شده در بارهای کاری؛</p> <p>۶) صرفه‌جویی کلی در هزینه‌ها و هزینه‌های کلی و واحدها؛</p> <p>۷) دیگر منافع مستقیم و غیرمستقیم؛</p> <p>۸) منابع تخمینی پروژه پیاده‌سازی، شامل تیم پروژه؛</p> <p>۹) طرف‌های علاقه‌مند درگیر در پیاده‌سازی یا متاثر از آن؛</p> <p>۱۰) ارزیابی‌های مخاطره و توصیه‌های مدیریت مخاطره؛</p> <p>۱۱) شرح خدمت پیشنهادی، حامی پروژه و حکمرانی پروژه</p>
مدیریت ارشد	<p>ج) مورد کسب‌وکار پیاده‌سازی، شامل هزینه‌ها و منفعت‌ها از هر مرحله مصوب شده است:</p> <p>۱) مدیر ارشد و دیگر طرف‌های علاقه‌مند به عنوان حامیان مالی پروژه تایید شده است؛</p> <p>۲) حکمرانی پروژه توافق شده؛</p> <p>۳) رهبر تیم پروژه توافق شده؛</p> <p>۴) منابع و ساختار تیم پروژه توافق شده.</p>
مدیریت پروژه	<p>چ) طرح پروژه پیاده‌سازی به تفصیل، شامل هر مرحله، طرح‌ریزی شده است:</p> <p>۱) بازه‌های زمانی و مرحله‌بندی؛</p> <p>۲) تعهد مدیران به سوی تغییرها لازم برای پیاده‌سازی استاندارد ملی ایران شماره ۱-۱۶۳۴۷؛</p> <p>۳) ارزیابی فرهنگ سازمانی و توانایی برای تطبیق؛</p> <p>۴) تعداد، مهارت‌ها و صلاحیت افراد تیم پروژه پیاده‌سازی؛</p> <p>۵) محدودیت‌های مالی تامین مالی پروژه پیاده‌سازی؛</p> <p>۶) اقامت، ابزار و تسهیلات موجود دیگر برای پروژه پیاده‌سازی؛</p> <p>۷) شناسایی مالکان فرآیند و خدمت؛</p> <p>۸) محدوده‌ی پروژه مد نظر</p>
مدیریت ارشد	<p>ح) طرح پروژه پیاده‌سازی توافق شده، اطمینان حاصل می‌شود که منابع دسترس‌پذیر می‌باشند.</p>

پیوست ب

(آگاهی‌دهنده)

سه مرحله پروژه پیاده‌سازی

در حالی که جدول ب- ۱ فعالیت‌هایی که باید در هر مرحله انجام شود و همچنین نقش مسئول برای اجرای آنها را فهرست کرده، تاکید بر نکات معدودی در ارتباط با مرحله ۱ مهم است. مرحله ۱، که در این پیوست شرح شده، زمانی شروع می‌شود که اتفاق‌های زیر رخ دهد:

(الف) تعهد مدیریتی برای پیاده‌سازی سامانه مدیریت خدمات مبتنی بر الزامات تعیین شده در استاندارد ملی ایران شماره ۱-۱۶۳۴۷ وجود داشته باشد؛

(ب) طرح‌هایی برای پیاده‌سازی پروژه، مبتنی بر تحلیل شکاف، تدوین یافته باشد؛

(پ) وجوه مالی و منابع لازم فراهم شده باشد؛

(ت) گروهی برای مدیریت پروژه ایجاد شده باشد، مانند کمیته راهبری، که جهت تیم پروژه را مشخص و از آن پشتیبانی می‌کند.

هر مرحله با بازنگری نقاط عطف پروژه به پایان می‌رسد؛ مشابه تحلیل شکاف که حین توسعه مورد کسب‌وکار انجام شده است. نتایج تحلیل برای تنظیم طرح و فعالیت‌های مرحله بعدی استفاده می‌شود.

در جدول زیر، فعالیت‌های هر مرحله، و نیز گروه، تیم یا کارکرد مسئول تضمین پایان هر فعالیت، شناسایی شده است. همزمان با پیاده‌سازی و بهبود مولفه‌های سامانه مدیریت خدمات، بعضی از فعالیت‌ها در چند مرحله تکرار شده است. تمام موارد به بندهای استاندارد ملی ایران شماره ۱-۱۶۳۴۷: سال ۱۳۹۲ ارجاع داده شده است.

این جدول یک الگو است و باید برای توصیف تفصیلی، در کنار جدول ۲ به آن ارجاع شود.

جدول ب- ۱- فعالیت‌ها در سه مرحله

مسئولیت	مرحله			فعالیت
	۳	۲	۱	
۴. الزامات کلی سامانه مدیریت خدمات				
۴-۱ مسئولیت مدیریت				
مدیریت ارشد	•	•	•	۴-۱-۱ تعهد مدیریت
	•	•	•	۴-۱-۲ خط‌مشی مدیریت خدمت
	•	•	•	۴-۱-۳ اختیارات، مسئولیت‌ها و اطلاع‌رسانی
	•	•	•	۴-۱-۴ نماینده مدیریت

مسئولیت	مرحله			فعالیت
	۳	۲	۱	
مدیریت ارشد تیم پروژه	•	•	•	۲-۴ حکمرانی فرآیندهای اجرا شده توسط طرفهای ثالث
۳-۴ مدیریت مستندات				
مدیریت ارشد تیم پروژه	•	•	•	۱-۳-۴ ایجاد و نگهداری مستندات
	•	•	•	۲-۳-۴ واپایش مستندات
	•	•	•	۳-۳-۴ واپایش سوابق
۴-۴ مدیریت منابع				
مدیریت ارشد	•	•	•	۱-۴-۴ فراهم سازی (تمهید) منابع
تیم پروژه تیم منابع انسانی	•	•	•	۲-۴-۴ منابع انسانی
۵-۴ ایجاد و بهبود سامانه مدیریت خدمات				
تیم پروژه			•	۱-۵-۴ تعریف محدوده
تیم پروژه		•	•	۲-۵-۴ طرح ریزی سامانه مدیریت خدمات (طرح ریزی)
مدیریت ارشد تیم پروژه مالکان خدمت مالکان فرآیند	•	•	•	۳-۵-۴ پیاده سازی و اجرای سامانه مدیریت خدمات (انجام)
۴-۵-۴ نظارت و بازنگری سامانه مدیریت خدمات (بررسی)				
تیم پروژه مدیر بهبود خدمت مالکان خدمت مالکان فرآیند تیم ممیزی	•	•	•	۱-۴-۵-۴ عمومی
تیم ممیزی	•	•		۲-۴-۵-۴ ممیزی داخلی
تیم مدیریت	•	•		۳-۴-۵-۴ بازنگری مدیریت
۵-۵-۴ نگهداری و بهبود سامانه مدیریت خدمات (اقدام)				
تیم پروژه مدیر بهبود خدمت تیم ممیزی مالکان خدمت مالکان فرآیند	•	•	•	۱-۵-۵-۴ عمومی
۵ طراحی و گذار به خدمات جدید یا تغییر یافته				
تیم پروژه خدمت جدید یا تغییر یافته	•	•		۱-۵ عمومی

مسئولیت	مرحله			فعالیت
	۳	۲	۱	
تیم مدیریت تغییر تیم مدیریت پیکربندی تیم مدیریت نسخه منتشر شده صاحب فرآیند				
تیم پروژه خدمت جدید یا تغییر یافته	•	•		۲-۵ طرح ریزی خدمات جدید یا تغییر یافته
تیم پروژه‌ی خدمت جدید یا تغییر یافته تیم مدیریت تغییر تیم مدیریت پیکربندی تیم مدیریت نسخه منتشر شده	•			۳-۵ طراحی و توسعه خدمات جدید یا تغییر یافته
تیم پروژه‌ی خدمت جدید یا تغییر یافته تیم مدیریت تغییر تیم مدیریت پیکربندی تیم مدیریت نسخه منتشر شده	•	•		۴-۵ انتقال خدمات جدید یا تغییر یافته
۶ فرآیندهای تحویل خدمت				
تیم پروژه تیم مدیریت سطح خدمت تیم مدیریت تغییر مالکان فرآیند مالکان خدمت	•	•	•	۱-۶ مدیریت سطح خدمت
تیم پروژه تیم مدیریت گزارش‌دهی خدمات	•	•	•	۲-۶ گزارش‌دهی خدمت
۳-۶ مدیریت تداوم و دسترس‌پذیری خدمت				
تیم مدیریت تداوم خدمت تیم مدیریت دسترس‌پذیری	•	•		۱-۳-۶ الزامات تداوم و دسترس‌پذیری خدمت
تیم مدیریت تداوم خدمت تیم مدیریت دسترس‌پذیری	•	•		۲-۳-۶ طرح‌های دسترس‌پذیری و مستمر خدمت
تیم پروژه تیم مدیریت مالی مالکان فرآیندها	•	•	•	۴-۶ بودجه‌ریزی و حسابداری خدمات
تیم پروژه مدیریت ظرفیت تیم مدیریت تغییر	•	•		۵-۶ مدیریت ظرفیت

مسئولیت	مرحله			فعالیت
	۳	۲	۱	
مالکان فرآیندها				
۶-۶ مدیریت امنیت اطلاعات				
مدیریت ارشد تیم مدیریت امنیت اطلاعات تیم پروژه مالکان فرآیند	•	•	•	۱-۶-۶ خط‌مشی امنیت اطلاعات
تیم مدیریت امنیت اطلاعات تیم پروژه تیم ممیزی صاحب فرآیند	•	•		۲-۶-۶ واپایش‌های امنیت اطلاعات
تیم پروژه مدیریت تغییر تیم مدیریت امنیت اطلاعات مدیریت رخداد مالکان فرآیندها	•	•	•	۳-۶-۶ رخدادهای و تغییرات امنیت اطلاعات
۷ فرآیندهای ارتباطات				
تیم پروژه تیم مدیریت اطلاع‌رسانی کسب‌وکار تیم مدیریت سطح خدمت تیم مدیریت تغییر مالکان فرآیند	•	•	•	۱-۷ مدیریت ارتباط کسب‌وکار
تیم پروژه تیم مدیریت تامین‌کننده تیم مدیریت سطح خدمت تیم مدیریت تغییر مالکان فرآیند	•	•	•	۲-۷ مدیریت تامین‌کننده
۸ فرآیندهای رفع				
تیم مدیریت رخداد تیم مدیریت رخدادهای عمده تیم مدیریت درخواست خدمت مالکان فرآیند	•	•	•	۱-۸ مدیریت درخواست خدمت و رخداد
تیم مدیریت مسئله تیم مدیریت تغییر مالکان فرآیند	•	•		۲-۸ مدیریت مشکل

مسئولیت	مرحله			فعالیت
	۳	۲	۱	
۹ فرآیندهای واپایشی				
تیم مدیریت پیکربندی مالکان فرآیند	•	•	•	۱-۹ مدیریت پیکربندی
تیم مدیریت پیکربندی تیم مدیریت تغییر تیم مدیریت نسخه منتشر شده مالکان فرآیند	•	•	•	۲-۹ مدیریت تغییر
تیم مدیریت نسخه منتشر شده تیم مدیریت پیکربندی تیم مدیریت تغییر مالکان فرآیند	•	•		۳-۹ مدیریت توسعه و نسخه منتشر شده

پیوست پ

(آگاهی‌دهنده)

تدوین خط‌مشی‌ها

پ-۱ اصول کلی

ارائه دهنده خدمتی که قصد پیاده‌سازی سامانه مدیریت خدمات مبتنی بر الزامات تعیین شده در استاندارد ملی ایران شماره ۱-۱۶۳۴۷: سال ۱۳۹۲ را دارد، باید آگاه باشد که وضع خط‌مشی‌ها برای موفقیت پیاده‌سازی، و همچنین مدیریت و بهبود سامانه مدیریت خدمات، اساسی است.

به ازای هر الزام مشخص شده در استاندارد ملی ایران شماره ۱-۱۶۳۴۷: سال ۱۳۹۲، خط‌مشی مدیریت خدمت باید جهت مدیریت ارشد را شفاف سازد. این خط‌مشی باید سپس با خط‌مشی‌های خاص فرآیند هم‌راستا شود.

خط‌مشی فرآیند باید جهت‌گیری تمام مشارکت‌کنندگان فرآیند مدیریت خدمت را فراهم کند، و به خط‌مشی‌های یکپارچه فرآیند پیوند خورده و توسط آنها پشتیبانی شود. همچنین فرآیندها باید توسط رویه پشتیبانی شده و با آنها پیوند داشته باشند. اگر این ارتباط بین خط‌مشی، فرآیند و رویه برقرار شود، دستاوردهای فرآیند می‌تواند توسط آنچه به شکل روزانه انجام شده، پشتیبانی شود.

یک خط‌مشی واحد می‌تواند چندین فرآیند وابسته داشته، و یک فرآیند می‌تواند چندین رویه داشته باشد که کاربردهای مختلف همان فرآیند را در سرتاسر سازمان به شکل بالقوه پوشش می‌دهد. خط‌مشی‌ها، فرآیندها و رویه‌ها باید یک مجموعه منطقی را تشکیل دهد. هر مولفه‌ای که در یک خط‌مشی، فرآیند یا رویه غایب فراموش شود، باید شناسایی شده و یک طرح برای فراهم‌سازی آن باید تصویب و پیاده‌سازی شود. طی ارزیابی انطباق، ارزیاب باید مجموعه‌ای منطقی و همگون از خط‌مشی‌ها، فرآیندها و رویه‌ها که با اهداف عملیاتی ارائه دهنده خدمت پیوند دارد، را مشاهده کند.

خط‌مشی‌ها باید به گونه‌ای تدوین شود که شرایط خاص ارائه دهنده را برآورده سازد. خط‌مشی‌ها باید در نتیجه تحلیل شکاف و پس از هر مرحله از پیاده‌سازی توسعه یافته یا بازنگری شوند، چرا که ارائه دهنده خدمت سطح بیشتری از الزامات استاندارد ملی ایران شماره ۱-۱۶۳۴۷ را برآورده کرده است.

خط‌مشی‌ها باید بعد از موارد زیر بازنگری، و در صورت لزوم اصلاح شود:

(الف) هر ممیزی داخلی یا بازنگری مدیریتی؛

(ب) تغییرها عمده، به طور مثال در خدمات، فرآیند و یا فناوری استفاده شده برای ارائه خدمات، یا ساختار سازمانی ارائه دهندگان خدمت.

هر تغییر در خطمشی، می‌تواند باعث تغییر در فرآیند یا رویه متأثر از خطمشی بازنگری شده، شود. به طور مشابه، اگر درخواست تغییر یک فرآیند یا رویه وجود دارد، تصمیم‌گیری باید این موضوع را مد نظر قرار دهد که آیا این می‌تواند تبعیت از خطمشی را تحت تأثیر قرار دهد یا خیر.

خطمشی‌ای که توسط یک سازمان توسعه یافته می‌تواند برای شرایط آن سازمان بسیار خوب باشد، ولی برای یک سازمان دیگر اصلاً مناسب نباشد. پذیرش خطمشی‌های سازمان دیگر می‌تواند تمرکز روند پیاده‌سازی را به شکل نادرستی جهت‌دهی کرده و به یک پیاده‌سازی شکست خورده منجر شود. بکارگیری خطمشی‌های سازمان دیگر همچنین می‌تواند به این معنی باشد که تیم پروژه و مدیریت ارائه دهندگان خدمت آنچه را برای شرایط آنها لازم است در نظر نگرفته‌اند، شاید به این دلیل که این شرایط به شکل مناسبی درک نشده است.

خطمشی‌های نمونه زیر، برای نشان دادن تفاوت‌هایی که می‌تواند بین سازمان‌های مختلف مورد نیاز باشد، آمده است.

پ-۲ خطمشی مدیریت خدمت مرحله ۳

این خطمشی نمونه، آنچه که ارائه دهنده خدمت می‌تواند در انتهای مرحله ۳، هنگامی که پیاده‌سازی سامانه مدیریت خدمات پایان یافت، بدست آورد را نشان می‌دهد. این خطمشی می‌تواند در مرحله ۱ طراحی، به منظور جهت‌گیری مرحله‌های باقی‌مانده مشخص کرد. مثال‌هایی از بیانیه‌های خطمشی می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- (الف) سامانه مدیریت خدمات هم‌راستا با الزامات تعیین شده در استاندارد ملی ایران شماره ۱-۱۶۳۴۷ مدیریت شده و بهبود می‌یابد.
- (ب) واسطه‌ها بین فرآیندهای مدیریت خدمت، به منظور اثربخشی و کارایی، به خوبی تعریف، مستند و پایش می‌شود.
- (پ) اندازه‌گیری‌هایی برای سنجش اثربخشی و کارایی تمامی مولفه‌های سامانه مدیریت خدمات، از جمله فرآیندها و خدمات، تعریف و استفاده می‌شود.
- (ت) هم‌سنجی‌های سالانه در مقایسه با دیگر شرکت‌های سرآمد در بخش صنعتی مشابه، بر اساس سنجش‌های توافق شده، انجام می‌شود.
- (ث) تبعیت از فرآیندها و خطمشی‌های مدیریت خدمت، برای ارزیابی اثربخشی تامین‌کنندگان فعلی، و یا ارزیابی تناسب تامین‌کنندگان بالقوه، سنجیده می‌شود.
- (ج) نقش‌ها و مسئولیت‌ها برای تمام فرآیندهای مدیریت خدمت، به شکلی سازگار و کامل، تعریف می‌شوند.

چ) نقش و مسئولیت‌های مستند شده، به عنوان مبنایی برای آموزش و مدیریت صلاحیت کارکنان استفاده می‌شوند.

ح) تغییرها در فرآیندها یا رویه‌ها توسط فرآیند مدیریت تغییر واپایش می‌شود.

خ) کارمندان جدید، یا کارمندانی که نقش خود را تغییر داده‌اند، تا یک سطح توافق‌شده از صلاحیت در فرآیندها و رویه‌هایی که انجام داده یا در قبال آن پاسخگو هستند، دست پیدا می‌کنند.

د) طرح‌ها، خط‌مشی‌ها و فرآیندهای مدیریت خدمت به شکل مداوم بازنگری و بهبود یافته شده تا نوآوری‌های جدید را تلفیق کنند.

ذ) الزامات خدمت باید توافق شده تا اطمینان حاصل شود که فعالیت‌های مدیریت خدمات بر برآورده ساختن این الزامات تمرکز دارد.

ر) متعهد هستیم که به شکل مستمر اثربخشی سامانه مدیریت خدمات و خدمات را، هم‌راستا با اهداف عملیاتی کسب‌وکار و نیازمندی‌های در حال تکامل مشتری، بهبود دهیم.

پ-۳ خط‌مشی مدیریت رخداد مرحله ۱

این خط‌مشی نمونه در مورد فرآیند مدیریت رخداد، مواردی که ارائه دهنده خدمت می‌تواند در مرحله ۱ به دست می‌آورد را، به همراه بسیاری از فعالیت‌های پیاده‌سازی شده‌ای که برای برآورده ساختن الزامات فرآیند مدیریت رخداد در استاندارد ملی ایران شماره ۱-۱۶۳۴۷ لازم است، نشان می‌دهد. در مرحله ۱، بسیاری از مولفه‌های دیگر از سامانه مدیریت خدمات در مراحل اولیه پیاده‌سازی بوده یا وجود ندارند. پس از آنکه مولفه‌های دیگر سامانه مدیریت خدمات پیاده‌سازی شد، خط‌مشی مدیریت رخداد می‌تواند به منظور انعکاس واپایش واسط‌ها با آن مولفه‌ها، مانند خط‌مشی‌ها و فرآیندها، به‌روز شود.

بیانیه‌های نمونه خط‌مشی برای فرآیند مدیریت رخداد می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

الف) صاحب فرآیند مدیریت رخداد در قبال فرآیند مدیریت رخداد پاسخگو است.

ب) به تمام رخدادها اولویت‌بندی اختصاص یافته و حسب نوع دسته‌بندی می‌شود.

پ) برای حصول اطمینان از حل به موقع رخدادها، مشارکت‌کنندگان فرآیندها باید به اطلاعات مرتبط دسترسی داشته باشند. این اطلاعات باید شامل پایگاه‌های داده از خطاهای شناسایی شده که توسط فرآیند مدیریت درخواست خدمت یا رخداد توسعه یافته، باشد.

ت) تمام اطلاعات، آن گونه که برای سابقه رخداد لازم است، به‌روز می‌شود.

ث) رخداد تنها با توافق رسمی طرف‌های علاقه‌مند در وضعیت تعلیق قرار می‌گیرند.

- (ج) تحلیل‌گر باید رده‌بندی صحیح رخدادها را قبل از بستن واپایش و تصحیح کند، او مسئول بستن تمام سوابق رخداد، پس از توافق با مشتری متاثر و اینکه رخداد به شکل رضایت‌مندی حل شده، است.
- (چ) رویه‌ها برای اداره کردن رخدادهای عمده با نمایندگان تعیین شده از سوی مشتری، صاحب فرآیند، صاحب خدمت توافق می‌شود.
- (ح) صاحب فرآیند رخداد باید اطمینان حاصل کند که تمام ذینفعان مرتبط (یا تعیین شد) از رخدادهای عمده مطلع شده و همواره برانداز می‌شوند.
- (خ) گزارش‌های خدمت برای پیگیری اثربخشی و کارایی فرآیند مدیریت درخواست خدمت و رخداد، تولید و استفاده می‌شوند. این گزارش‌های همچنین برای شناسایی و توصیه بهبودها استفاده می‌شوند.
- (د) اگر روند حل رخداد منجر به اعمال تغییر در هر مولفه خدمت شود، این تغییرها توسط فرآیند مدیریت تغییر واپایش می‌شود.

پیوست ت

(آگاهی‌دهنده)

مدیریت مستندسازی

ت-۱ اصول کلی

اگرچه یک سامانه مدیریت خدمات اثربخش، نتیجه فعالیت‌های است که اغلب افراد به شکل روزمره انجام می‌دهند، مستندات پشتیبان مهم است چراکه می‌تواند استمرار درک و مبنایی را برای آموزش، بازنگری و بهبود مستمر فراهم سازد.

استاندارد ملی ایران شماره ۱-۱۶۳۴۷: سال ۱۳۹۲ شامل الزاماتی است که طبق آن، مستندات باید مناسب بوده و در دسترس باشند تا کارمندان بتوانند نقش‌های خود را انجام دهند. نیازی نیست که مستندات برای این قصد طولانی یا پیچیده باشند. ارائه دهنده خدمت باید کمک کند مستنداتی تولید شود که مختصر بوده، و فهم و استفاده از آنها آسان باشد.

مستندات می‌تواند بخشی از شواهد برای یک ارزیابی را فراهم کند. مدیریت مستندات باید درک شده و در اوایل طرح‌ریزی پیاده‌سازی سامانه مدیریت خدمات لحاظ شود.

ت-۲ ارزیابی مستندات

ارائه دهنده خدمت باید مستندات و رویه‌های مدیریت مستندات موجود را در تحلیل شکاف انجام شده به عنوان بخشی از توسعه مورد کسب‌وکار سامانه مدیریت خدمات، لحاظ کند.

نواقص عامی که باید در زمان ارزیابی مستندات بررسی شود، می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

(الف) تمام خط‌مشی‌ها، فرآیند و رویه‌ها و طرح‌های مورد نیاز استاندارد ملی ایران شماره ۱-۱۶۳۴۷: سال ۱۳۹۲ مستند نشده است؛

(ب) مستندات منسوخ یا به‌روز نشده در همان محل نسخه منتشر شده‌های فعلی قرار دارند؛

(پ) مستندات شامل نام افراد، به جای نقش‌ها و عنوان‌های شغلی است؛

(ت) ذکر جزئیات نامربوط در متن سند، مثل مستند کردن دلایل تاریخی ثبت یک رویه یا فرآیند جدید؛

(ث) واپایش ناکافی نسخه منتشر شده (که خطر استفاده از نسخه منتشر شده‌ی غلط را به اشتباه دارد)؛

(ج) عدم وجود سابقه‌ای در مورد دلیل تغییر سند یا فردی که تغییر را تصویب کرده است؛

(چ) مستندات بیش از حدی تفصیلی است و خواند آنها زمان‌بر یا درک آن دشوار است؛

(ح) تنوع گسترده‌ای از الگوها، ساختارها و رسانه‌ها؛

- (خ) فقدان اسنادی مانند طرح‌ها، اهداف عملیاتی، فرآیندها، رویه‌ها، توافق‌نامه‌های سطح خدمت و سوابق خدمت؛
- (د) تنوع‌های غیرضروری فرآیندها و رویه‌ها؛
- (ذ) خط‌مشی‌ها، فرآیندها و رویه‌هایی که در یک سلسله‌مراتب منطقی به هم متصل نیستند؛
- (ر) خط‌مشی‌ها، فرآیند و رویه‌هایی که تکرار شده و یا با هم همپوشانی دارند، یا مولفه‌های مهمی از سامانه مدیریت خدمات که مستند نشده؛
- (ز) سوابق ناقص یا مفقود شده؛
- (س) یک سند جاری که هیچ ارتباطی با فعالیت‌هایی که واقعاً در حال اجرا است، ندارد.

ت-۳ رهنمودهای عمومی مستندسازی سامانه مدیریت خدمات

برخی از ملاحظات عمومی که در مورد مستندسازی در محدوده سامانه مدیریت خدمات، باید مد نظر قرار گیرند:

- (الف) یک محل امن برای ذخیره اسناد باید ابتدای پروژه‌ی قابل دسترس باشد و به عنوان یک منبع ارزشمند مدیریت شود.
- (ب) این محل امن ذخیره‌اسناد می‌تواند فیزیکی، مجازی و یا برخط باشد. این محل ذخیره‌سازی می‌تواند واحد یا از چندین محل ذخیره‌سازی تشکیل شده باشد که در کل به عنوان منبعی ارزشمند برای سامانه مدیریت خدمات به هم مرتبط و مدیریت می‌شوند؛
- (پ) به ارائه‌کنندگان خدمت باید مزایای استفاده از اسناد الکترونیکی، مخزن‌های اسناد، فضاهای مشارکتی، اینترنت و امکان ایجاد پیوندها بین اسناد یا سابقه‌ها یادآوری شود؛
- (ت) برای ارائه دهنده خدمت مدیریت مستندات از طریق تعریف مستندات به عنوان اقلام پیکربندی و واپایش تغییرها آنها از طریق فرآیند مدیریت تغییر، می‌تواند بسیار مفید باشد؛
- (ث) ساختار ذخیره‌سازی امن اسناد، می‌تواند اسناد مرتبط را در یک مجموعه منطقی (مثل یک پوشه الکترونیکی) ذخیره کند؛
- (ج) ساختار ذخیره‌سازی امن اسناد و اسناد، می‌تواند از ارجاع‌دهی آسان پشتیبانی کند؛
- (چ) اسناد باید مبتنی بر الگوهای از پیش تعیین شده، و کجا ممکن است با ساختار و الگو مشابه، که سازگاری را تسهیل و جستجوی قسمت‌ها قسمت‌های مختلف هر پرونده را سهل کند؛
- (ح) الزامات مقرراتی و اساسنامه‌ای و الزامات قراردادی باید مدنظر قرار گیرند، مثل بازه زمانی که سند یا سابقه باید حفظ شود؛
- (خ) خط‌مشی، فرآیندها و رویه‌ها باید برای موارد زیر توافق شوند:

- (۱) ساختار و رسانه اسناد؛
 - (۲) نام‌گذاری اسناد؛
 - (۳) واپایش نسخه منتشر شده؛
 - (۴) واپایش‌ها و حقوق مربوط به اصلاح یا فقط مرور؛
 - (۵) واپایش توزیع مستندات؛
- (د) خط‌مشی‌ها، فرآیندها و رویه‌ها باید واپایش اسناد را در طول چرخه‌حیات آنها پشتیبانی کنند، از جمله:

- (۱) ایجاد؛
- (۲) بازنگری؛
- (۳) تصویب؛
- (۴) نگهداری؛
- (۵) امحا؛
- (۶) تغییر؛

(ذ) هر مرحله از چرخه‌حیات سند باید مجموعه‌ای شفاف از موارد زیر را داشته باشد:

- (۱) نقش‌ها؛
- (۲) مسئولیت‌ها؛
- (۳) پاسخگویی‌ها؛

ت-۴ طرح‌ریزی مستندسازی

در طرح‌ریزی پیاده‌سازی سامانه مدیریت خدمات، ارائه دهندگان خدمت باید اطمینان حاصل کند که تعادل مناسبی بین زمان تخصیص یافته برای ایجاد اسناد و زمان تخصیص یافته برای تغییر روش فعالیت‌های کارمندان و مدیران وجود دارد.

در این زمینه، موارد زیر باید در نظر گرفته شوند:

- (الف) مستندات به‌روز نشده و منسوخ باید بایگانی شده، یا اگر نیازی به حفظ آنها نیست، امحا شوند؛
- (ب) اطمینان از سازگاری فعالیت‌های فرآیند با وجود الگوها، سبک‌های استاندارد و مستندات نمونه، راحت‌تر است؛

- (پ) یک سابقه زمانی ارزش دارد که نشان‌دهنده‌ی چیزی باشد که بدون خطا قابل توجهی محقق شده و در سبک و الگو قابل درک تنظیم شده باشد؛
- (ت) ارائه‌دهنده‌ی خدمت می‌تواند متوجه شود که مستندات دارای الگوها، سبک‌ها و جزئیات متنوعی بوده، و در نتیجه خطمشی‌ها، فرآیندها و رویه‌ها نباید در یک سند واحد ترکیب شوند.
- (ث) رویه‌هایی که پیش‌تر در نتیجه اقدامات فرآیند بومی‌شده یا منسوخ، تولید شده ممکن است رابطه کمی با خطمشی یا فرآیند فعلی داشته باشد. رویه‌های باید بازنگری شوند، و در صورت نیاز، به عنوان بخشی از مجموعه منطقی از خطمشی‌ها، فرآیندها و رویه الحاق یا جایگزین شوند؛
- (ج) تاریخچه دلیل مستندسازی یا اصلاح رویه یا فرآیند باید در یک برگه مختصر تاریخچه، ترجیحاً در رو یا پشت سند، خلاصه شود،
- (چ) اسامی افراد باید با نقش یا عنوان شغلی جایگزین شوند؛ افرادی که در مهاجرت سند طی چرخه‌های آن نقش دارند، مثل نویسنده یا مدیر پاسخگو تصویب سند برای نسخه منتشر شده یا امحا، مستثنی هستند؛
- (ح) ارائه‌دهنده خدمت باید اطمینان حاصل کند که دسترسی و بازیابی مستندات و سوابق در زمان ارزیابی‌های انطباق و در طول حیات سامانه مدیریت خدمات ممکن است.

پیوست ث

(آگاهی‌دهنده)

الگوها

ث-۱ اصول کلی

این پیوست حاوی چندین الگو است که می‌توان با اعمال تغییر جزئی بر روی آنها، پیاده‌سازی سامانه مدیریت خدمات مبتنی بر الزامات تعیین شده در استاندارد ملی ایران شماره ۱-۱۶۳۴۷ را پشتیبانی کرد.

ث-۲ فهرست الگوها

لطفا توجه شود که این فهرست تنها چند نمونه از الگوها را نشان می‌دهد که باید تدوین شود.

شماره بند	الگوها
ث-۳	طرح پروژه پیاده‌سازی استاندارد ملی ایران شماره ۱-۱۶۳۴۷
ث-۴	طرح مدیریت خدمت
ث-۵	الگو خط‌مشی
ث-۶	الگو رویه
ث-۷	الگو خط‌مشی مدیریت تغییر
ث-۸	الگو طرح‌ریزی بهبود خدمت
ث-۹	الگو گزارش‌دهی شاخص کلیدی عملکرد
ث-۱۰	الگو رضایت‌مندی یک مشتری

ث-۳ الگو طرح پروژه پیاده‌سازی استاندارد ملی ایران شماره ۱-۱۶۳۴۷

۱ مقدمه

> بیان هدف عملیاتی طرح پیاده‌سازی سامانه مدیریت خدمات و مخاطب مد نظر.<

۲ طرح‌ریزی

> ایجاد اهداف عملیاتی و فرآیندهای لازم برای ارائه نتایج، طبق الزامات مشتری و خط‌مشی‌های سازمان.
عناصر طرح‌ریزی می‌تواند شامل موارد زیر باشد:<

۱-۲ چشم‌انداز و مأموریت پروژه پیاده‌سازی سامانه مدیریت خدمات؛

۲-۲ تاثیر سازمانی و تحلیل مخاطره؛

۳-۲ ترکیب تیم اصلی؛

۴-۲ طرح آموزشی: تیم مرکزی، متخصص و مدیریت؛

۵-۲ طرح ریزی و اطلاع رسانی: ذینفعان داخلی و خارجی؛

۶-۲ چارچوب حکمرانی؛

۷-۲ ارزیابی خطمبنای عملکرد و فرآیند.

۳ انجام

<پیاده‌سازی فرآیندها؛ فعالیت‌های کلیدی شامل موارد زیر است:>

۱-۳ طراحی سامانه مدیریت خدمات؛

۲-۳ خط‌مشی‌ها، رویه‌ها، دستورالعمل‌ها و الگوهای استاندارد؛

۳-۳ چارچوب استاندارد سنجش؛

۴-۳ پیاده‌سازی فرآیندها برای تمام کارکردها و پروژه‌ها در محدوده گواهی؛

۵-۳ مدیریت تغییرها در روش‌های کاری و ابعاد رفتاری از طریق آموزش و اطلاع‌رسانی مناسب؛

۶-۳ ارزیابی و استقرار مجموعه‌ای از ابزارهای مدیریت خدمت برای پشتیبانی از سامانه مدیریت خدمات و خدمات.

۴ بررسی

<پایش و سنجش فرآیندها و خدمت در مقایسه با الزامات و اهداف عملیاتی خط‌مشی‌ها و گزارش نتایج. فعالیت‌های کلیدی شامل موارد زیر است:>

۱-۴ گزارش‌دهی دوره‌ای وضعیت؛

۲-۴ بازنگری طرح پروژه توسط ذینفعان کلیدی؛

۳-۴ چارچوب سازگاری و ممیزی.

۵ اقدام

<خذ اقدامات در مورد انحراف‌ها و مغایرت‌ها، و بهبود مستمر عملکرد فرآیند.>

۶ کوتاه‌نوشت‌ها

<تمام مخفف‌های استفاده شده در طرح و توضیحات مربوط به آنها را فهرست کنید.>

۷ طراحی سامانه مدیریت خدمات

<طراحی سامانه مدیریت خدمات را قرار دهید.>

۸ نقش‌ها و مسئولیت‌های کلیدی

<تشریح نقش‌ها و مسئولیت‌ها>

۹ سنجش‌ها

<سنجش‌ها و متریک‌هایی که برای جمع‌آوری در این پروژه طرح‌ریزی شده، فهرست شود.>

۱۰ تصدیق

<بازنگری‌ها، ممیزی‌ها و تصدیق‌های مورد نیاز این طرح فهرست شود.>

۱۱ متناسب‌سازی

<جزئیات هر گونه متناسب‌سازی که باید بر اساس الزامات مشتری خاص انجام شود، با تفصیل ذکر شود.>

۱۲ الگوها

<تمام الگوهایی که باید به همراه این طرح فراهم شود، فهرست شود.>

ث-۴ الگو طرح مدیریت خدمت

۱ مقدمه

<هدف عملیاتی طرح مدیریت خدمت و مخاطب هدف آن ذکر شود.>

۲ مرور کلی

<محدوده و فرآیندهای لازم مطابق الزامات مشتری ایجاد شود.>

۱-۲ مرور کلی و محدوده‌ی تعهدات مشتری؛

۲-۲ ایجاد عوامل موفقیت کلیدی برای تعهدات مشتری؛

۳-۲ فهرست الزامات توافق‌نامه سطح خدمت (SLA).

۳ طرح اجرای تعهدات

<ایجاد طرح اجرای درگیر کردن افراد، الزامات فرآیندها و فناوری ضروری طبق نیازمندی‌های مشتری>

۱-۳ ایجاد مفروضات، وابستگی‌ها و محدودیت‌ها در تعهدات؛

۲-۳ ساختار سازمان تعهدات؛

۳-۳ ایجاد نقش‌ها و مسئولیت‌ها؛

۴-۳ برپاسازی الزامات آموزشی؛

- ۵-۳ ایجاد چارچوب حکمرانی - ذینفعان داخلی و خارجی؛
- ۶-۳ ایجاد طرح اطلاع‌رسانی - ذینفعان داخلی و خارجی؛
- ۷-۳ ایجاد طرح تعدیل - ذینفعان داخلی و خارجی؛
- ۸-۳ ایجاد طرح مدیریت منابع؛
- ۹-۳ ایجاد طرح مدیریت زیرساخت - سخت‌افزار، نرم‌افزار، ابزارها و شبکه؛
- ۱۰-۳ ایجاد طرح مدیریت مخاطره؛
- ۱۱-۳ ایجاد طرح مدیریت عملکرد؛
- ۱۲-۳ ایجاد سازوکارهای گزارش‌دهی، بازنگری و پیگیری از عوامل موفقیت، شاخص‌های عملکردی و سنجش‌ها و اهداف کمی سطح خدمت؛
- ۱۳-۳ ایجاد سازوکار گزارش‌دهی، بازنگری و پیگیری برای اهداف کمی خدمت.

۴ طرح بهبود خدمت

<ایجاد چارچوب بهبود خدمت برای تعهدات مشتری.>

۵ طرح تداوم کسب و کار

<ایجاد الزامات مستمر خدمت برای تعهدات مشتری با تکرار اجرا.>

۶ طرح مدیریت مستندات

<ایجاد چارچوب مدیریت مستندات لازم مطابق نقش‌ها و مسئولیت‌های کلیدی مدیریت خدمت.>

۷ مراجع

<فهرست ارجاع‌های مناسب به الگوها و چک‌لیست‌هایی که توافق‌نامه‌های سطح خدمت و معیارهای عملکردی را مشخص می‌کند.>

۸ پیوست

<فهرست پیوست‌های لازم به سند طرح مدیریت خدمت، مثل جزییات طرح بهبود خدمت، طرح مستمر خدمت و ..>

۹ تاریخچه تغییرها

<پیگیری تغییرها اعمال شده در سند طرح مدیریت خدمت با ارجاع به تاریخ، بخش تغییر یافته، جزییات صاحب تغییر و ... >

ث-۵ الگو خطمشی

۱ مرور کلی سند

۲ قصد

<تعریف قصد و اهداف عملیاتی این سند خطمشی>

۳ محدوده

<تعیین محدوده و کاربرد بست‌پذیری خطمشی‌های گوناگون ذکر شده در بخش ۲ از این الگو.>

۴ بیانیه‌های خطمشی

خطمشی انطباق مدیریتی <نام فرآیند>

<تعریف خطمشی‌ای برای تبعیت از رویه‌ها و فرآیند توافق شده «نام فرآیند». به مستندات مرتبط مراجعه شود.>

بیانیه خطمشی انطباق مدیریتی <نام فرآیند>

<تفصیل الزامات برای تبعیت با خطمشی <نام فرآیند>. در صورتی که فرآیند قابل انطباق نیست، درخواست انحراف شود.>

خطمشی <نام خطمشی>

«این خطمشی» (بیانیه‌ای خلاصه از دلیل این خطمشی ارائه شود).

«نام خطمشی» بیانیه خطمشی

<بیانیه خطمشی اینجا قرار گیرد.>

<هر قلم دیگری درج یا حذف شود.>

۵ مراجع

<به مستندات فرآیند و رویه‌های مربوط به این خطمشی ارجاع شود.>

۶ عدم انطباق

<فعالیت‌هایی که باید در صورت عدم انطباق با خطمشی‌ها انجام شود، به تفصیل بیان شود.>

ث-۶ الگورویه

۱ هدف عملیاتی

<هدف عملیاتی سند و همچنین فرآیند ذکر شود.>

۲ محدوده

<محدوده فرآیند بیان شود.>

۳ کوتاه‌نوشت‌ها

تمام کوتاه‌نوشت‌ها و اصطلاحات تعریف شده و تعاریف آنها که در فرآیند بکار رفته فهرست شود.>

۴ تعاریف و اصطلاحات کلیدی

<تمام مفاهیم کلیدی فرآیند به تفصیل بیان شود.>

۵ گردش کاری فرآیند

<گردش کار فرآیند ذکر شود.>

۶ رویه

<رویه ورودی‌ها، کارها، مسئولیت، و خروجی‌های فرآیند به تفصیل بیان شود.>

فعالیت ۱: نام			
خروجی	مسئول	کارها	ورودی
		۱-۱ نام کار توصیف گام ۱: - گام فرعی - گام فرعی گام ۲: - گام فرعی - گام فرعی	

۷ نقش‌ها و مسئولیت‌های فرآیند

<تمام نقش‌ها و مسئولیت‌های این فرآیند توضیح داده شود.>

۸ سنجش‌ها

<سنجش‌های طرح‌ریزی شده برای این فرآیند فهرست شود.>

۹ تصدیق

<بازنگری‌ها، ممیزی‌ها و تصدیق‌های لازم برای این فرآیند فهرست شود.>

۱۰ مناسب‌سازی

> هر گونه تنوع در خدمات یا فرآیندهای فعلی، ضروری برای برآورده کردن الزامات خاص خدمت، بهتر است با جزییات بیان شود.<

۱۱ الگوها

> تمام الگوهایی که باید به همراه این فرآیند فراهم شود، فهرست شود.<

۱۲ وضعیت ابزار

> وضعیت‌های ابزارهای این فرآیند، در صورتی که قابل کاربرد است، توضیح داده شود.<

۱۳ واسطه‌ها/ارجاعات به فرآیندهای دیگر

> واسطه‌ها با فرآیندهای دیگر توضیح داده شود.<

ث-۷ الگو خطمشی مدیریت تغییر

۱ نمای کلی سند

۱-۱ قصد

> قصد این سند تفصیل خطمشی‌های کاربست‌پذیر در زمان پیاده‌سازی یا تبعیت از فرآیند مدیریت تغییر ایجاد می‌کند. این سند همچنین جزییات اقداماتی که باید در صورت عدم تبعیت از این خطمشی‌ها توسط کارمندان ارائه‌دهندگان خدمت و یا افراد دیگر صورت می‌پذیرد را تشریح می‌کند.<

۲-۱ محدوده

> خطمشی مدیریت تغییر نشان می‌دهد که ارائه‌دهنده باید قادر باشد پس از آنکه بسیاری از فعالیت‌های فرآیند مدیریت تغییر پیاده‌سازی شد، به چه چیزهایی در مرحله ۲ دست یابد.<

> تمامی تغییرها مدیریت شده طبق فرآیند مدیریت تغییر، باید در محدوده این سند پوشش داده شود. این اقدام می‌تواند شامل تغییرها زیر ولی نه محدود به آنها، در محدوده محیط‌های توافق شده باشد:

(الف) تغییرها معمولی؛

(ب) تغییرها استاندارد؛

(پ) تغییر اضطراری.

> تغییر سازمانی خارج از محدوده فرآیند مدیریت تغییر است.<

۲ بیانیه‌های خطمشی

۲-۱ خطمشی مدیریت تغییر

> خطمشی مدیریت تغییر الزامات تبعیت از فرآیند تعریف شده مدیریت تغییر و رویه‌ها را تعریف می‌کند.<

۲-۱-۱ بیانیه‌های خطمشی مدیریت تغییر

> تمام کارمندان، مشتری و طرف‌های دیگر درگیر باید از خطمشی‌های و رویه‌های وضع شده توسط فرآیند مدیریت تغییر تبعیت کنند.

در مواردی که انجام رویه‌ها یا فرآیند مدیریت تغییر توافقی یا انطباق با خطمشی ممکن یا شدنی نیست، باید درخواست انحراف مطرح شود.

انحراف‌ها باید توسط تیم حسابداری ارائه دهنده خدمت که در قبال ارائه خدمت به مشتریان پاسخگو است، ارسال، بازنگری و تصویب شود.

انحراف‌ها فقط باید از طریق فرآیند توافق شده تصویب، مجاز باشد.

زمانی که این خطمشی‌ها، فرآیند یا رویه‌ها، در تضاد با توافقات قراردادی با مشتری است، الزامات مشتری باید ارجحیت داشته باشد.<

۲-۲ خطمشی مجوز تغییر

> این خطمشی برای حصول اطمینان از اینکه استانداردها برای دادن مجوز به تغییرها جاری بوده، طراحی شده است.<

۲-۲-۱ بیانیه خطمشی مجوز تغییر

> تمامی تغییرهای باید قبل از پیاده‌سازی تصویب شوند. این تغییرها شامل تغییرها رده‌بندی شده به عنوان تغییرها استاندارد است که در راستای رویه از پیش تصویب شده توافقی، همسو با رویه از پیش تایید شده است.<

۲-۲-۳ درخواست خطمشی تغییر

> هر تغییر پیشنهادی برای حل رخداد یا مشکل، اضافه کردن یا اصلاح اقلام پیکربندی، یا تغییر نشات گرفته از الزامات قانونی و قراردادی و مقرراتی باید از طریق درخواست تغییر برای تحقق الزامات ممیزی پیگیری شود.<

۲-۳-۱ درخواست بیانیه خطمشی تغییر

> برای تمامی تغییرها در خدمت یا اقلام پیکربندی، یک درخواست تغییر باید ایجاد شوند. این تغییرها شامل، ولی نه محدود به، حل یک مشکل یا رخداد، اضافه یا اصلاح یک اقلام پیکربندی، یا تغییر نشات

گرفته از الزامات قانونی و نظارتی و قراردادی است. تمام تغییرها باید شامل درخواست تغییری باشند که محدوده‌ی کامل کار مورد نیاز را پوشش دهد.

فعالیتی نباید قبل از ارائه و تصویب درخواست تغییر رخ دهد. در موارد اضطراری، تصویب تغییر باید قبل از پیاده‌سازی تغییر ارائه شود، با این حال، یک سابقه تغییر وابسته می‌تواند پس از پردازش تغییر ارائه و تکمیل شود.

۲-۴ خط‌مشی اولویت‌بندی تغییر

این خط‌مشی برای ایجاد راهنمایی‌ها و استانداردهای رایج برای اولویت‌بندی تمامی درخواست‌ها به قصد زمان‌بندی نوشته شده است.

تغییرها در استانداردها می‌توانند بر اساس مدل‌های تغییر توافقی، اولویت‌بندی از پیش تعیین‌شده داشته باشند.

۲-۴-۱ بیانیه‌ی خط‌مشی اولویت‌بندی تغییر

تمام درخواست‌ها برای تغییر باید از نظر هزینه‌ها و تاثیرات ارزیابی شوند، و به عنوان بخشی از فرآیند مدیریت تغییر اولویتی به آنها تخصیص داده شود. اولویت‌ها باید توسط صاحب فرآیند مدیریت تغییر و کمیته واپایش تغییرها (CAB)^۱ تایید شود.

اولویت توافقی می‌تواند با الزامات دیگر در تعیین زمان‌بندی درخواست تغییر استفاده شود. این الزامات باید شامل موارد زیر، ولی نه محدود به آنها، شود:

الف) الزامات طرح‌ریزی بر اساس پیچیدگی تغییر؛

ب) تاریخ پیاده‌سازی.

۲-۵ خط‌مشی زمان انتظار تغییر

این خط‌مشی باید اطمینان حاصل کند که درخواست تغییر برای ارزیابی مناسب قبل از تصویب و پیاده‌سازی به موقع ارسال شده است. این زمان مبتنی بر زمان‌بندی یا تغییر است. به تبع آن، درخواست تغییر باید شامل اطلاعات کیفی لازم برای ارزیابی مناسب باشد.

برای تغییرها استاندارد، معیار استاندارد باید قبل از آنکه به عنوان «پیش‌تصویب» تایید صلاحیت شود، باید محقق شود.

برای تغییرها اضطراری، ارزیابی محتمل قبل از تصویب می‌تواند به دلیل زمان‌بندی پیاده‌سازی تغییر یا نوع تغییر کمینه باشد.

ضرب‌الاجل برای ارسال درخواست تغییر، به غیر از موارد مربوط به تغییر اضطراری، باید بر اساس کمیته تعداد روزهای کاری باشد و باید توسط یک خطمشی محلی و تعهدات قراردادی دیکته شود.

۲-۵-۱ بیانیه خطمشی زمان انتظار تغییر

> هر درخواست برای تغییر، به غیر از درخواست‌های اضطراری باید برای پیش‌ارزیابی مناسب قبل از جوازدهی و پیاده‌سازی تغییر به موقع ارسال شود
این زمان انتظار ارسال باید برای هر مشتری تعریف شود.<

۲-۶-۱ زمان‌بندی خطمشی تغییر

> این خطمشی باید اطمینان حاصل کند هر طرح زمان‌بندی تغییر به شکل منظم به‌روز شده، تا تغییرها مجاز و مصوب را منعکس کند.
دسترسی کامل به زمان‌بندی تغییر باید به اعضای تیم فرآیند مدیریت تغییر محدود شود. تمام کارمندان ارائه دهنده خدمت فقط باید دسترسی «خواندن» زمان‌بندی تغییر را داشته باشند.<

۲-۶-۱ بیانیه زمان‌بندی خطمشی تغییر

> زمان‌بندی تمام تغییرها، به غیر از تغییرها اضطراری و استاندارد، باید در زمان‌بندی تغییر شرح شود، و باید حداقل تمام تغییرها مجاز و تصویب شده توسط فرآیند مدیتی تغییر را نشان دهد.<

۲-۷-۱ خطمشی تغییر ساخت و آزمون

> تمام درخواست‌های تغییر وارده شده در فرآیند مدیریت تغییر، به آزمون موفق قبل از پیاده‌سازی در محیط تولید نیاز دارند.<

۲-۷-۱ بیانیه خطمشی آزمون و ساخت تغییر

> تمام تغییرها باید با استفاده از اقلام ثبت‌شده پیکربندی، جایی که یک پایگاه داده مدیریت پیکربندی وجود دارد، ساخته شوند.

تغییر ایجاد شده باید مطابق مستندسازی آزمون، آزموده شود. آزمون باید شامل طرح جمع‌آوری باشد. در مواقعی که طرح جمع‌آوری یا آزمون‌شدنی نیست، این موضوع باید مستند شده و توسط مدیران ارشد به عنوان «نشدنی» و یک مخاطره توافقی تایید شود. در صورت شکست تغییر، سطح آزمون باید متناسب با مخاطره تعیین شده باشد.<

۲-۸-۱ خطمشی تغییر استاندارد

> این خطمشی باید اطمینان حاصل کند که تغییرها استاندارد با معیارهای توافقی همخوانی داشته و آنچه به عنوان یک تغییر استاندارد تلقی شده، روشن بوده و سو تفسیری در آن وجود ندارد.<

۲-۸-۱ بیانیه خطمشی تغییر استناداری

>تمام تغییرهای استناداری باید معیارهای توافق شده را برآورده کنند:

الف) معمولا توسط سازمان پشتیبانی آغاز می‌شوند؛

ب) تغییر در یک خدمت یا زیرساخت؛

ت) مخاطره پایین مشتری؛

ث) فرآیند مستند قابل تکرار، همراه با کارهایی که به خوبی شناخته می‌شوند؛

ج) مجوز اختیار از قبل بیشتر داده شده؛

برای مثال، اضافه شدن یک رانه دیسک به یک کارساز یا ایجاد هویت کاربری.

معیار واقعی یک تغییر استناداری را می‌توان در یک سطح محلی، توسط یک خطمشی محلی پشتیبانی می‌شود، تعریف کرد.

۲-۹ خطمشی تغییر اضطراری

>این خطمشی برای تعیین زمان اینکه چه موقع تغییرها اضطراری اساسی است، استفاده می‌شود. رویه‌های توافق شده تغییر اضطراری باید برای مدیریت سریع و موثر آنها بدون قربانی کردن واپایش‌های معمول مدیریتی، دنبال شوند.<

۲-۹-۱ بیانیه خطمشی تغییر اضطراری

>هر تغییر اضطراری باید از فرآیند تغییر اضطراری تبعیت کند، که احتمالا تصویب سریع تغییرها را تسهیل می‌کند. این کار شامل پیگیری رهنمودهای ثبت شده برای جوازدهی و تصویب تمام تغییرها اضطراری قبل از پیاده‌سازی است. به رویه مدیریت تغییر مراجعه شود.

ممکن است به‌روزرسانی تمام سوابق مدیریت تغییر، در زمانی که تغییرها اضطراری در حال تکمیل است، وجود نداشته باشد (مثلا در شب یا کار پایان هفته). با این حال، اساسی است که سابقه‌ای طی این نوع فعالیت تغییر تولید و نگهداری شده، و آن سوابق تغییر با نگاه به گذشته تکمیل شود. در ضمن، تغییر اضطراری باید در یک بازه زمانی توافق شده به اتمام برسد.<

۲-۱۰ خطمشی بسته‌شدن تغییر

>این خطمشی به‌گونه‌ای طراحی شده است که تمام درخواست‌های تغییر به شکل مناسبی قبل از بسته شدن ارزیابی و به‌روز شوند.<

۲-۱۰-۱ بیانیه خطمشی بسته‌شدن تغییر

>صاحب تغییر، یا همان فردی که مسئول کل تغییر است، باید وضعیت سابقه تغییر و توافق را ارزیابی کرده و موافقت درخواست کنندگان/ذی‌نفعان تغییر را برای بستن سابقه تغییر، ارزیابی کند. صاحب تغییر باید سپس با دریافت موافقت با بستن سابقه تغییر، آن را با جزئیات مناسب قبل از بستن، به‌روز کند.<

۳ ارتباط با فرآیندها و خط‌مشی‌های دیگر

- (الف) فرآیند مدیریت رخداد: بعضی از رخدادها به پیاده‌سازی تغییرها به عنوان بخشی از فرآیند رفع نیاز دارند. تمام این خط‌مشی‌ها باید از خط‌مشی‌های فوق تبعیت کنند.
- (ب) فرآیند مدیریت مشکل: تحلیل مشکل ممکن است به پیاده‌سازی بهبود موقت یا دائمی منجر شود. تمامی این تغییرها باید از خط‌مشی‌های مدیریت تغییر، که در بالا آمد، تبعیت کنند.
- (پ) فرآیند مدیریت پیکربندی: هر تغییر در قلم پیکربندی نیاز دارد از فرآیند مدیریت تغییر پیروی کرده، و در نتیجه، خط‌مشی‌های فوق کاربست‌پذیر خواهد بود.
- (ت) فرآیند نسخه منتشر شده و استقرار: تمام نسخه منتشر شده‌ها و ارائه‌ها باید یک تغییر تصویب شده داشته باشند. تمامی خط‌مشی‌های فوق، برای این گونه تغییرها کاربست‌پذیر خواهد بود.

۴ مراجع

- (الف) گردش فرآیند مدیریت تغییر
- (ب) رویه مدیریت تغییر

۵ عدم سازگاری

- (الف) کارمندان ارائه دهنده خدمت: هر کارمندی که از خط‌مشی‌های فوق تبعیت نمی‌کند باید به عنوان ناقض خط‌مشی‌های سازمانی در نظر گرفته شده و اقدام مقتضی اتخاذ شود.
- (ت) طرف‌های دیگر، شامل تامین‌کنندگان: هر طرف دیگری که با خط‌مشی تشریح شده در سند سازگاری ندارد می‌تواند مستحق جریمه و فسخ قرارداد، هم‌سو با قراردادی که توافق شده، باشد.

ث-۸ الگو طرح بهبود خدمت

بخش I

عنوان طرح بهبود خدمت: <عنوان نباید خیلی طولانی باشد.>

توضیح طرح بهبود خدمت: <توضیحات باید شفاف باشد.>

اولویت:

نام فرآیند/خدمت بهبود یافته

بخش II

خط مبنا/وضعیت فعلی: <خط مبنا باید سنجش پذیر باشد.>

هدف کمی که قرار است محقق شود: <هدف کمی باید سنجش پذیر باشد.>

بخش III

طرح اقدام:

(یک الگو ساده برای پیگیری وضعیت فعالیت آمده؛ پیشنهاد می شود که از ابزار طرح پروژه استفاده شود.)

شماره	وظیفه	مالک	تاریخ طرح ریزی شده	وضعیت	توضیحات
۱				اتمام یافته/ در انتظار/ در دست اقدام	
۲					

دستاورد/مزایا/بهبود:

(الف) دستاورد باید در مقابل هدف کمی به درصد (عدد تجمعی) نشان داده شود؛

(ب) فواید مالی

(پ) سود از لحاظ کاهش نواقص، و غیره

(ت) نمایش گرافیکی برای نمایش بهبود

بخش IV

بازنگری شده توسط:

تایید شده توسط:

تواتر بازنگری:

تاریخ ثبت طرح بهبود خدمت:

تاریخ اتمام هدف کمی:

تاریخ اتمام واقعی:

شناسایی شده توسط: <نام فردی که حوزه بهبود را شناسایی کرده است.>

مالک طرح بهبود خدمت: <نام فردی که مسئول طرح بهبود خدمت است.>

اعضای تیم طرح بهبود خدمت:

ث-۹ الگو شاخص های کلیدی عملکرد

۱ توضیح (نام فرآیند)

<ارائه یک توضیح خلاصه از فرآیند>

۲ اهداف عملیاتی <نام فرآیند>

<تشریح اهداف عملیاتی این فرآیند>

برای مثال، هدف عملیاتی مدیریت رخدادهای بازیابی عملیات عادی در سریع‌ترین زمان و کمترین تأثیر بر روی کسب‌وکار یا کاربر است.

۳ عوامل موفقیت <نام فرآیند>

<توصیف عوامل موفقیت این فرآیند>

برای مثال:

عوامل موفقیت فرآیند مدیریت رخداد به شرح زیر است:

- نگهداری کیفیت خدمت؛
- نگهداری رضایت مشتری؛
- برآورده کردن سطح‌های خدمت توافق شده.

۴ شاخص‌های عملکرد (نام فرآیند)

نام شاخص عملکرد	تعریف شاخص عملکرد	روش سنجش شاخص عملکرد	فراوانی	آستانه/هدف کمی
۱ زمان میانگین برای بازیابی خدمت	متوسط زمان صرف شده برای بازیابی خدمات قبلی	مجموع کل زمان صرف شده برای بازیابی خدمات تقسیم بر تعداد خدماتی که به بازگشت نیاز دارند	ماهانه	مطابق توافق سطح خدمت

ث-۱۰ الگو رضایت‌مندی یک مشتری

این الگو برای گردآوری اطلاعات مربوط به رضایت مشتری استفاده می‌شود. در جایی که چندین الگو رضایت مشتری استفاده می‌شود، می‌توان آن‌ها را امتیازدهی کرد، تا نتایج وزن‌دار یا میانگین به دست آید.

۱ نام سازمان/مشتری/تعهدات

۲ نام کاربر

۳ تاریخ نظرسنجی رضایت مشتری

۴ مقیاس سنجش:

۱. خیلی ضعیف؛
۲. ضعیف؛
۳. متوسط؛
۴. خوب؛
۵. عالی.

۵ نکات کلیدی که باید در نظرسنجی رضایت مشتری پوشش داده شوند:

۱. مدیریت زمان
۲. اثربخشی اطلاع‌رسانی
۳. کیفیت خدمت
۴. رفتار مهندس/مسئول میز خدمت
۵. تجربه‌ی کلی از خدمات

موارد زیر سؤال‌های نمونه برای هر نوع هستند:

مدیریت زمان:

سؤال نمونه ۱: آیا مسئله در زمان توافق شده برطرف شد؟

اثربخشی ارتباطات:

سؤال نمونه ۲-الف: آیا شما به راحتی با میز خدمت تماس کردید؟

سؤال نمونه ۲-ب: آیا میز خدمت موضوع/مشکل را در بار اول متوجه شد؟

سؤال نمونه ۲-پ: آیا شما به روزرسانی‌های منظمی از میز خدمت دریافت کردید؟

کیفیت خدمت:

سؤال نمونه ۳: آیا مشکل/تماس/تیکت به موقع، مطابق انتظار شما و بدون اثرگذاری در کسب‌وکار شما انجام شد؟

رفتار مهندس/مسئول میز خدمت:

سؤال نمونه ۴: شما چه امتیازی به صبوری مهندس/مسئول میز خدمت می‌دهید؟

تجربه‌ی کلی خدمت:

سؤال نمونه ۵: شما چه امتیازی به تجربه‌ی کلی خود با میز خدمت می‌دهید؟

در بخش زیر، مثالی از یک نظرسنجی رضایت مشتری با سوالات آمده است.

نمونه‌ای از نظرسنجی تراکنشی

#	سوالات	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
۱	دسترسی به خدمت/میز خدمت به راحتی است؟	به طور کامل مخالف	مخالف	تا حدی مخالف	نه موافق و نه مخالف	تا حدی موافق	موافق	به طور کامل موافق
۲	ID درخواست خدمت/رخداد به عنوان مرجع برای ارتباطات بعدی فراهم می‌شود.	به طور کامل مخالف	مخالف	تا حدی مخالف	نه موافق و نه مخالف	تا حدی موافق	موافق	به طور کامل موافق
۳	خدمت/میز کمک من را از وضعیت رخدادها/درخواست خدمت مطلع می‌کند	به طور کامل مخالف	مخالف	تا حدی مخالف	نه موافق و نه مخالف	تا حدی موافق	موافق	به طور کامل موافق
۴	درخواست خدمت/رخداد به رضایت من بسته می‌شوند.	به طور کامل مخالف	مخالف	تا حدی مخالف	نه موافق و نه مخالف	تا حدی موافق	موافق	به طور کامل موافق
۵	در مجموع چه امتیازی به تعامل با خدمت/میز کمک می‌دهید؟	به طور کامل مخالف	مخالف	تا حدی مخالف	نه موافق و نه مخالف	تا حدی موافق	موافق	به طور کامل موافق

نمونه‌ای از نظرسنجی ادراکی

#	سوالات	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
۱	ارائه‌دهنده خدمت، خدمت را به شکل منظمی و مطابق سطوح توافق شده با کاربران و کسب‌وکار ارائه می‌دهد.	به طور کامل مخالف	مخالف	تا حدی مخالف	نه موافق و نه مخالف	تا حدی موافق	موافق	به طور کامل موافق
۲	ارائه‌دهنده خدمت منابع با کیفیتی با کارایی بالا و ظرفیت	به طور کامل مخالف	مخالف	تا حدی مخالف	نه موافق و نه مخالف	تا حدی موافق	موافق	به طور کامل موافق

#	سئوالات	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
	مناسب برای ارائه خدمات استفاده می‌کند.							
۳	ارائه‌دهنده خدمت، خدمات ارائه شده به کسب‌وکار ما را به شکل مداوم بهبود می‌بخشد.	به طور کامل مخالف	مخالف	تا حدی مخالف	نه موافق و نه مخالف	تا حدی موافق	موافق	به طور کامل موافق
۴	ارائه‌دهنده خدمت به شکل کافی در رسیدگی به مسائل و نگرانی‌ها فعال است.	به طور کامل مخالف	مخالف	تا حدی مخالف	نه موافق و نه مخالف	تا حدی موافق	موافق	به طور کامل موافق
۵	ارائه‌دهنده‌ی خدمت تمرکز قوی بر روی پردازش‌ها و عملکرد نشان می‌دهد.	به طور کامل مخالف	مخالف	تا حدی مخالف	نه موافق و نه مخالف	تا حدی موافق	موافق	به طور کامل موافق
۶	در مجموع، چگونه خدمات ارائه شده توسط ارائه‌دهنده را ارزیابی می‌کنید؟	به طور کامل مخالف	مخالف	تا حدی مخالف	نه موافق و نه مخالف	تا حدی موافق	موافق	به طور کامل موافق

کتابنامه

- [۱] استاندارد ملی ایران شماره ۱-۱۶۳۴۷: سال ۱۳۹۲، فناوری اطلاعات- مدیریت خدمات قسمت ۱: الزامات سامانه‌ی مدیریت خدمات
- [۲] استاندارد ملی ایران شماره ۲-۱۶۳۴۷: سال ۱۳۹۱، فناوری اطلاعات- مدیریت خدمات قسمت ۲: راهنمای کاربرد سامانه‌های مدیریت خدمات
- [۳] استاندارد ملی ایران شماره ۳-۱۶۳۴۷: سال ۱۳۹۲، فناوری اطلاعات- مدیریت خدمات قسمت ۳: راهنمایی برای تعریف دامنه و کاربردپذیری استاندارد ملی ایران شماره ۱-۱۶۳۴۷
- [۴] استاندارد ملی ایران شماره ۴-۱۶۳۴۷: سال ۱۳۹۴، فناوری اطلاعات- مدیریت خدمات- قسمت ۴: مدل فرایند مرجع
- [۵] استاندارد ملی ایران شماره ۹۰۰۱: سال ۱۳۸۸، سیستم‌های مدیریت کیفیت- الزامات
- [۶] استاندارد ملی ایران شماره ۲۷۰۰۲: سال ۱۳۹۴، فناوری اطلاعات- فنون امنیتی- آیین کار برای واپایش‌های امنیت اطلاعات
- [۷] استاندارد ملی ایران شماره ۲۷۰۱۳: سال ۱۳۹۳، فناوری اطلاعات- فنون امنیتی- راهنمای پیاده سازی یکپارچه استانداردهای ISO-IEC27001, ISO-IEC20000-1
- [۸] استاندارد ملی ایران شماره ۲-۱۶۲۸۸: سال ۱۳۹۱، مهندسی نرم افزار- ارزیابی فرایند- قسمت ۲- انجام یک ارزیابی
- [۹] استاندارد ملی ایران شماره ۴-۱۶۲۸۸: سال ۱۳۹۱، فناوری اطلاعات- ارزیابی فرایند قسمت ۴- راهنمای استفاده برای بهبود فرایند و تعیین قابلیت فرایند
- [۱۰] استاندارد ملی ایران شماره ۵-۱۵۵۰۴: سال ۱۳۹۱، فناوری اطلاعات- ارزیابی فرایند قسمت ۵- نمونه‌ی مدل ارزیابی فرایند چرخه حیات نرم افزا
- [۱۱] استاندارد ملی ایران شماره ۱۷۰۰۰: سال ۱۳۸۷، ارزیابی انطباق- واژگان و اصول عمومی
- [۱۲] استاندارد ملی ایران شماره ۱۷۰۱۱: سال ۱۳۹۲، ارزیابی انطباق- الزامات عمومی برای نهادهای تایید صلاحیت که نهادهای ارزیابی انطباق را تأیید صلاحیت می‌کنند
- [۱۳] استاندارد ملی ایران شماره ۱-۱۷۰۵۰: سال ۱۳۸۴، ارزیابی انطباق- اظهارنامه انطباق تامین کننده- قسمت ۱: الزامات کلی
- [۱۴] استاندارد ملی ایران شماره ۲-۱۷۰۵۰: سال ۱۳۸۴، ارزیابی انطباق- اظهارنامه انطباق تامین کننده- قسمت ۲: مستندات پشتیبانی
- [۱۵] استاندارد ملی ایران شماره ۱۱-۱۹۰۱۱: سال ۱۳۹۲، رهنمودهایی برای ممیزی سیستم‌های مدیریت

- [16] ISO/IEC TS 15504.8:2012, Information technology . Process assessment . Part 8: An exemplar process assessment model for IT service management
- [17] ISO/IEC 27001:2005, Information technology — Security techniques — Information security management systems — Requirements
- [18] ISO/IEC 17021:2011, Conformity assessment — Requirements for bodies providing audit and certification of management systems