

دفتر مدیریت پروژه، به‌عنوان یکی از سازوکارهای توسعه و بلوغ سازمانی منظومه پروژه محور در سازمان‌های پیشرو، نقشی کلیدی ایفا می‌کند. این کتاب سمجلی، بانگاهی جامع و عمیق به مبانی، ساختارها، فرایندها و کارکردهای دفاتر مدیریت پروژه متناسب با بلوغ سازمانی و الگوهای برتر جهانی آن، راهنمایی ارزشمند برای راهبران، مدیران، کارشناسان و علاقه‌مندان به دانش و حرفه مدیریت پروژه محور است.

با تحلیل چالش‌ها و ارائه راهکارهای کاربردی، این مجموعه سه جلدی، فراتر از یک منبع علمی، نقشه راه عملی برای طراحی، استقرار و ارتقای دفاتر مدیریت پروژه در سازمان شما ارائه می‌دهد. ترجمه حاضر با دقت علمی و زبانی روان، خوانشی دلپذیر و مؤثر از مفاهیم و سازوکارهای پیچیده این حوزه فراهم کرده است.

The Complete Project Management Office Handbook

Author: Gerard M. Hill

Translators:

Dr. Mohammad Hossein Sobhiyah

Associate Professor of Project Management,

Tarbiat Modares University

Dr. Samereh Jadidoleslami

Postdoctoral Researcher in Construction

Management, University of the

Witwatersrand



دستنامه کامل

دفتر مدیریت پروژه

THE COMPLETE

Project Management Office

HANDBOOK

نویسنده: جرارد هیل

مترجمان:

دکتر سامره جدیدالاسلامی

دکتر محمد حسین صبحیه

پژوهشگر فوق دکتری مدیریت ساخت دانشگاه ویتز

دانشیار مدیریت پروژه دانشگاه تربیت مدرس



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

دستنامه کامل دفتر مدیریت پروژه

ویرایش سوم
جلد دوم

مترجمان:

دکتر محمدحسین صبحیه
(دانشیار مدیریت پروژه دانشگاه تربیت مدرس)

دکتر سامره جدیدالاسلامی
(پژوهشگر فوق دکتری مدیریت ساخت دانشگاه ویتز)



عنوان : دفتر مدیریت پروژه
نویسنده : هیل، جرارد ام.
Hill, Gerard M
محقق حسن صبحیه / سامره جدید اسلامی
مترجم : سما سلطانی
مدیر هنری : سمیرا جدید اسلامی
صفحه‌آرا و طراح جلد : شوکا شکبیا
سرپرست تولید : محمدرضا کریمی
ناظر چاپ : اول - بهار ۱۴۰۴
نوبت چاپ :
تیراژ : ۵۰۰ جلد
چاپ و صحافی : چاپ سها
شابک : ۹۷۸-۶۲۲-۳۳۴-۲۴۵-۰ جلد دوم
۹۷۸-۶۲۲-۳۳۴-۲۴۳-۱ دوره

عنوان و نام پدیدآور : دفتر مدیریت پروژه / نویسنده جرارد هیل :
مشخصات نشر : تهران: سها، ۱۴۰۳.
مشخصات ظاهری : ج. ۳.
شابک : ۹۷۸-۶۲۲-۳۳۴-۲۴۵-۰ جلد دوم
۹۷۸-۶۲۲-۳۳۴-۲۴۳-۱ دوره
وضعیت فهرست‌نویسی : فیفا
موضوع : مدیریت طرح‌ها--دستنامه‌ها
موضوع : Project management--
Handbooks, manuals, etc
رده‌بندی کنگره : HD۶۹
رده‌بندی دیویی : ۴۰۴/۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی : ۱۰۰۵۷۹۲۵

تلفن: ۸۸۰۰۵۵۷۳

• دفتر مرکزی: تهران، امیرآباد شمالی، بالاتر از چهارراه جلال آل احمد

تلفن: ۰۹۱۹۹۸۶۱۷۴۴

• چاپخانه: تهران، امیرآباد شمالی، روبروی درب غربی پارک لاله، کوچه همدان، پلاک ۳

پیشگفتار رئیس هیئت مدیره انجمن مدیریت پروژه ایران

با گسترش پیچیدگی‌ها و نیازهای روزافزون نوین در دنیای پروژه‌ها، دفاتر مدیریت پروژه به عنوان یکی از سازوکارهای کلیدی راهبری و مدیریت سازمان‌های مبتنی بر پروژه نقش بسزایی یافته‌اند. اثر پیش‌رو، با نگرشی جامع و تحلیلی، به تبیین مفاهیم، ساختارها و روش‌های دفاتر مدیریت پروژه و سطوح بلوغ آنها پرداخته و به عنوان یکی از منابع برجسته جهانی شناخته می‌شود.

انجمن مدیریت پروژه، با افتخار، مسئولیت داوری و ارزیابی ترجمه این اثر ارزشمند را بر عهده گرفته است. ما بر این باوریم که این کتاب می‌تواند نقشی مهم در ارتقای دانش و مهارت‌های متخصصان ایرانی در این حوزه ایفا کند. از مترجمین گرامی، اعضای محترم انجمن مدیریت پروژه ایران، آقای دکتر محمدحسین صبحیه و خانم دکتر سامره جدیدالاسلامی، برای تلاش‌های ارزشمندشان در ارائه ترجمه‌ای دقیق و علمی سپاسگزاریم و مطالعه این اثر را به تمامی علاقه‌مندان و متخصصان مدیریت پروژه‌محور کشور توصیه می‌کنیم. با آرزوی موفقیت روزافزون.

دکتر اقبال شاکری

رئیس هیأت مدیره انجمن مدیریت پروژه ایران

پیشگفتار مترجمان

زمانی که سازمان پروژه محور در روند رشد خویش دارای پروژه ها، طرح ها و پورتفولیوهای متعددی باشد نیازمند حمایت از آن ها در نواحی بروزرسانی استانداردها و متدولوژی، توسعه حرفه ای و ارتقای اداری در منظومه راهبری و مدیریت پروژه محور می باشد. دستیابی به این مهم و اطمینان از وجود یک متولی توسعه و بلوغ سازمانی پروژه محور، مستلزم استقرار دفتر مدیریت پروژه در ساختار سازمانی است.

دفتر مدیریت پروژه نه تنها یک سازوکار توسعه دانش و حرفه مدیریت پروژه محور در یک سازمان، بلکه ابزاری راهبردی برای شکل دهی و هدایت سازمان های پروژه محور در مسیر موفقیت پایدار است. در عصر تحول دیجیتال و تغییرات سریع در محیط های کاری، اهمیت داشتن ساختاری که بتواند هماهنگی، بهره وری و انطباق پذیری را تضمین کند، بیش از هر زمان دیگری احساس می شود.

کتابی که در دستان شماست، اثری برجسته در این حوزه است که فراتر از معرفی مفاهیم پایه، به تحلیل چالش ها، راهبردها و الگوهای موفق در مدیریت دفاتر پروژه می پردازد. این مجموعه سه جلدی، با رویکردی تحلیلی و مبتنی بر تجربیات جهانی، نه تنها راهنمایی برای راهبران، مدیران و کارشناسان است، بلکه دریچه ای تازه به سمت آینده مدیریت پروژه محور می گشاید.

در فرآیند ترجمه این اثر، تلاش ما بر آن بوده است که ضمن وفاداری به دقت علمی متن اصلی، ظرافت های زبانی و فرهنگی را نیز لحاظ کنیم تا پیام کتاب با کیفیتی حرفه ای به مخاطب فارسی زبان منتقل شود. برای دستیابی به این هدف، از واژه گزینی های دقیق و توضیحات تکمیلی بهره گرفته ایم تا خواننده بتواند ارتباطی عمیق تر با مفاهیم مطرح شده برقرار کند.

بر این باوریم که این کتاب می تواند تحولی مثبت در شناخت نقش، جایگاه و کارکردهای دفتر مدیریت پروژه در جامعه مدیریت پروژه محور ایران ایجاد کند و به عنوان مرجعی ماندگار در این دانش و حرفه مورد استفاده قرار گیرد. از تمامی صاحب نظران و مدیرانی که در این مسیر الهام بخش ما بوده اند، صمیمانه سپاسگزاریم و امیدواریم این ترجمه گامی مؤثر در اعتلای دانش و حرفه مدیریت پروژه محور در کشور عزیزمان ایران باشد.

با احترام و آرزوی موفقیت

بهمن ماه ۱۴۰۳

دکتر محمدحسین صبحیه

(دانشیار مدیریت پروژه دانشگاه تربیت مدرس)

دکتر سامره جدیدالاسلامی

(پژوهشگر فوق دکتری مدیریت ساخت دانشگاه ویتز)

فهرست مطالب

۱۷.....	فصل ۹: مدیریت منابع
۱۷.....	۹-۱- مفاهیم رابط محیط پروژه
۱۸.....	۹-۲- مفاهیم رابط محیط کسب و کار
۱۹.....	۹-۳- فعالیت‌های مدیریت منابع در سراسر پیوستار دفتر مدیریت پروژه
۲۰.....	۹-۴- مدل کارکرد مدیریت منابع
۲۱.....	۹-۵- تأمین منابع پروژه
۲۱.....	۹-۵-۱- شناسایی تامین کنندگان منابع
۲۳.....	۹-۵-۲- تعیین الزامات منابع
۲۵.....	۹-۵-۳- تأمین درخواست‌های منابع
۲۶.....	۹-۶- تخصیص منابع پروژه
۲۶.....	۹-۶-۱- آماده‌سازی اعلان‌های تخصیص منابع
۲۶.....	۹-۶-۲- دریافت تعهدات فردی منابع
۲۶.....	۹-۶-۳- معرفی منابع به تیم پروژه
۲۷.....	۹-۷- استقرار منابع پروژه
۲۸.....	۹-۷-۱- انجام مدیریت استقرار
۲۹.....	۹-۷-۲- شناسایی و تنظیم آموزش‌های مرتبط
۳۰.....	۹-۷-۳- نظارت بر ترتیبات سفر
۳۱.....	۹-۸- مدیریت عملکرد منابع
۳۱.....	۹-۸-۱- توسعه راهنمای مدیریت عملکرد
۳۲.....	۹-۸-۲- هدایت بازبینی‌های عملکرد منابع پروژه
۳۴.....	۹-۸-۳- نظارت بر عملکرد منابع پروژه
۳۴.....	۹-۹- خاتمه وظایف منابع پروژه
۳۵.....	۹-۹-۱- هماهنگی برای تمدید منابع
۳۵.....	۹-۹-۲- تسهیل انتقال و تخصیص مجدد منابع
۳۵.....	۹-۹-۳- مدیریت خاتمه وظایف منابع
۳۶.....	۹-۱۰- پس‌نوشت برای دفاتر مدیریت پروژه کوچک‌تر
۳۹.....	فصل ۱۰ - آموزش و تحصیل
۳۹.....	۱۰-۱- مفاهیم رابط محیط پروژه
۴۰.....	۱۰-۲- مفاهیم رابط محیط کسب‌وکار
۴۰.....	۱۰-۳- فعالیت‌های آموزش و تحصیل در طول پیوستار دفتر مدیریت پروژه
۴۲.....	۱۰-۴- مدل کارکردی آموزش و تحصیل
۴۳.....	۱۰-۵- ایجاد برنامه آموزشی
۴۳.....	۱۰-۵-۱- ارزیابی نیازهای آموزشی
۴۴.....	۱۰-۵-۲- تعیین الزامات آموزشی
۴۶.....	۱۰-۵-۳- شناسایی منابع آموزشی
۴۶.....	۱۰-۵-۴- منابع آموزش داخلی
۴۷.....	۱۰-۵-۵- منابع آموزش خارجی
۴۸.....	۱۰-۵-۶- منابع آموزشی عمومی
۴۸.....	۱۰-۵-۷- تهیه برنامه آموزشی

۴۹.....	۱۰-۵-انتخاب و توسعه دوره‌های آموزشی
۵۱.....	۶-۱۰-مدیریت برنامه آموزشی
۵۱.....	۱-۱۰-۶-ایجاد قابلیت ثبت نام آموزش
۵۲.....	۱۰-۶-۲-تبلیغ و ترویج برنامه آموزشی
۵۳.....	۱۰-۶-۳-برگزاری دوره آموزشی مدیریت پروژه
۵۵.....	۷-۱۰-ارزیابی برنامه آموزشی
۵۵.....	۱۰-۷-۱-ارزیابی اجرای برنامه آموزشی
۵۶.....	۲-۷-۱۰-ارزیابی منابع آموزشی
۵۶.....	۱۰-۷-۳-به‌روزرسانی برنامه آموزشی
۵۷.....	۸-۱۰-پس نوشت برای دفتر مدیریت پروژه‌های کوچک‌تر
۶۱.....	فصل ۱۱ – توسعه شغلی
۶۲.....	۱-۱۱-مفاهیم رابط محیط پروژه
۶۲.....	۱۱-۲-مفاهیم رابط محیط کسب و کار
۶۳.....	۳-۱۱-فعالیت‌های توسعه شغلی در سرتاسر پیوستار دفتر مدیریت پروژه
۶۴.....	۴-۱۱-مدل کارکرد توسعه شغلی
۶۵.....	۵-۱۱-توسعه مسیر شغلی مدیریت پروژه
۶۵.....	۱-۱۱-۵-۱-ایجاد مدیریت پروژه به عنوان یک رشته حرفه‌ای
۶۵.....	۲-۱۱-۵-۲-توسعه پایه‌ای برای حمایت اجرایی
۶۷.....	۳-۱۱-۵-۳-مالکیت امن بخش منابع انسانی
۶۷.....	۴-۱۱-۵-۴-وظایف دفتر مدیریت پروژه در همکاری با دپارتمان منابع انسانی
۶۸.....	۵-۱۱-۵-۵-جلب پذیرش مدیران پروژه
۶۹.....	۶-۱۱-۵-۶-تعریف مدل پیشرفت شغلی
۷۰.....	۷-۱۱-۵-۷-پست‌های سطح پشتیبانی
۷۱.....	۸-۱۱-۵-۸-پست‌های سطح واجد شرایط
۷۲.....	۹-۱۱-۵-۹-پست‌های سطح کسب‌وکار
۷۳.....	۱۰-۱۱-۵-۱۰-فرصت‌های سطح اجرایی
۷۴.....	۱۱-۱۱-۵-۱۱-ساختار شرح شغلی و صلاحیت‌ها
۷۶.....	۱۲-۱۱-۵-۱۲-ادغام مسیر شغلی جدید در سازمان
۷۸.....	۶-۱۱-۵-۱۱-پشتیبانی از برنامه‌ریزی شغلی مدیریت پروژه
۷۸.....	۱-۱۱-۶-۱-ارائه راهنمایی‌های شغلی عمومی
۷۹.....	۱۱-۶-۲-ترویج توسعه مهارت کسب و کار
۷۹.....	۳-۱۱-۶-۳-چشم‌انداز راهبردی
۸۰.....	۴-۱۱-۶-۴-آشنایی با عملکرد کسب‌وکار
۸۰.....	۵-۱۱-۶-۵-مدیریت روابط بین‌فردی
۸۰.....	۱۱-۶-۶-اجرای پشتیبانی برنامه ریزی شغلی
۸۱.....	۷-۱۱-۶-۷-صدور گواهینامه حرفه‌ای
۸۱.....	۱۱-۷-۱-توسعه برنامه گواهینامه مدیریت پروژه
۸۲.....	۲-۱۱-۷-۲-گواهینامه حرفه‌ای خارجی
۸۲.....	۳-۱۱-۷-۳-گواهینامه حرفه‌ای داخلی
۸۴.....	۱۱-۷-۴-تسهیل صدور گواهی فنی و حرفه‌ای
۸۴.....	۸-۱۱-پس نوشت برای دفاتر مدیریت پروژه کوچکتر

۸۹.....	فصل ۱۲ - توسعه تیم
۸۹.....	۱۲-۱- مفاهیم رابط محیطی پروژه
۹۰.....	۱۲-۲- مفاهیم رابط محیط کسب و کار
۹۰.....	۱۲-۳- فعالیت‌های توسعه تیم در سراسر پیوستار دفتر مدیریت پروژه
۹۱.....	۱۲-۴- مدل کارکرد توسعه تیم
۹۲.....	۱۲-۵- تسهیل تشکیل تیم منسجم
۹۲.....	۱۲-۵-۱- بررسی ترکیب تیم پروژه
۹۴.....	۱۲-۵-۲- توسعه طرح جهت گیری تیم پروژه
۹۶.....	۱۲-۵-۳- یکپارچه‌سازی فروشندگان و پیمانکاران
۹۷.....	۱۲-۵-۴- تسهیل مدیریت تیم مجازی
۹۸.....	۱۲-۵-۵- ایجاد همسویی تیم مجازی
۹۸.....	۱۲-۵-۶- بیانیه مقصود
۹۸.....	۱۲-۵-۷- پیاده‌سازی فرآیند تیم مجازی
۹۸.....	۱۲-۵-۸- ساختار تیم مجازی
۹۹.....	۱۲-۵-۹- ارزیابی‌های تیمی و فردی
۹۹.....	۱۲-۵-۱۰- تشخیص اعضای تیم
۹۹.....	۱۲-۵-۱۱- تسهیل تعاملات تیم مجازی
۹۹.....	۱۲-۵-۱۲- اجتماعی‌سازی اعضای تیم مجازی
۱۰۰.....	۱۳-۵-۱۲- همکاری تیم مجازی
۱۰۲.....	۱۵-۵-۱۲- معرفی فناوری تیم مجازی
۱۰۳.....	۱۲-۶- توانمندسازی توسعه تیم پروژه
۱۰۳.....	۱۲-۶-۱- ترویج یادگیری مهارت‌های تیمی
۱۰۴.....	۱۲-۶-۲- توسعه ابزارها و تکنیک‌های مدیر پروژه
۱۰۵.....	۱۲-۶-۳- تسهیل توسعه رهبری
۱۰۵.....	۱۲-۶-۴- مهارت‌های رهبری فردی
۱۰۶.....	۱۲-۶-۵- مهارت‌های رهبری فرآیندی
۱۰۶.....	۱۲-۶-۶- مهارت‌های رهبری کسب و کار
۱۰۷.....	۱۲-۶-۷- مهارت‌های رهبری فنی
۱۰۷.....	۱۲-۷- نظارت بر عملکرد تیم پروژه
۱۰۷.....	۱۲-۷-۱- ارزیابی پویایی تیم
۱۰۸.....	۱۲-۷-۲- بررسی اثربخشی تیم
۱۰۹.....	۱۲-۷-۳- انجام فعالیت‌های بهبود تیم
۱۱۰.....	۱۲-۸- پس‌نوشت برای دفتر مدیریت پروژه‌های کوچکتر
۱۱۷.....	فصل ۱۳ - ارشاد
۱۱۸.....	۱۳-۱- مفاهیم رابط محیط پروژه
۱۱۹.....	۱۳-۲- مفاهیم رابط محیط کسب و کار
۱۲۰.....	۱۳-۳- فعالیت‌های ارشاد در پیوستار دفتر مدیریت پروژه
۱۲۱.....	۱۳-۴- مدل کارکرد ارشاد
۱۲۱.....	۱۳-۵- ایجاد طرح ارشاد مدیریت پروژه
۱۲۲.....	۱۳-۵-۱- توسعه رویکرد ارشاد
۱۲۲.....	۱۳-۵-۲- تعریف رابطه مرشد و کارآموز
۱۲۵.....	۱۳-۵-۳- ساختار تعامل ارشاد

۱۲۶	۴-۵-۱۳ توسعه فعالیت‌های پشتیبانی ارشاد
۱۲۸	۵-۵-۱۳ شناسایی نقش‌ها و مسئولیت‌های مرشد-کارآموز
۱۲۸	۱-۵-۱۳ نقش‌ها و مسئولیت‌های مرشد
۱۳۱	۲-۵-۱۳ نقش‌ها و مسئولیت‌های کارآموز
۱۳۲	۳-۵-۱۳ تعیین فرآیند انتخاب مرشد
۱۳۳	۴-۵-۱۳ ایجاد موقعیت‌های مرشد در کارکنان دفتر مدیریت پروژه
۱۳۳	۵-۵-۱۳ ایجاد یک برنامه مرشد چرخشی
۱۳۴	۶-۵-۱۳ ایجاد یک مجموعه از مرشدهای واجد شرایط
۱۳۴	۷-۵-۱۳ مشارکت مرشدهای مشاور خارجی
۱۳۵	۶-۵-۱۳ مشارکت مرشدهای مدیریت پروژه
۱۳۶	۲-۵-۱۳ شناسایی نامزدهای مرشدی
۱۳۷	۳-۶-۱۳ ارزیابی صلاحیت نامزدهای مرشدی
۱۳۸	۴-۵-۱۳ آماده‌سازی مرشدهای مدیریت پروژه
۱۳۹	۷-۵-۱۳ انجام ارشاد مدیریت پروژه
۱۴۰	۷-۵-۱۳ شناسایی مشارکت
۱۴۱	۲-۷-۱۳ آماده‌سازی برای مشارکت ارشاد
۱۴۱	۳-۷-۱۳ انجام فعالیت‌های مشارکت ارشاد
۱۴۲	۴-۷-۱۳-اختتام رابطه مرشد و کارآموزها
۱۴۲	۶-۱۳-ارزیابی برنامه ارشاد
۱۴۳	۱-۶-۱۳-ارزیابی عملکرد مرشد
۱۴۳	۲-۶-۱۳-نظارت بر نتایج برنامه ارشاد
۱۴۴	۷-۱۳-پس نوشت برای دفتر مدیریت پروژه کوچک تر
۱۴۹	فصل ۱۴ - برنامه ریزی پروژه
۱۵۰	۱-۱۴-مفاهیم رابط محیط پروژه
۱۵۱	۲-۱۴-مفاهیم رابط محیط کسب و کار
۱۵۱	۳-۱۴-فعالیت‌های برنامه‌ریزی پروژه در سراسر پیوستار دفتر مدیریت پروژه
۱۵۲	۴-۱۴-مدل کارکرد برنامه‌ریزی پروژه
۱۵۳	۵-۱۴-ایجاد قابلیت برنامه‌ریزی پروژه
۱۵۳	۴-۱-تعریف اجزای برنامه پروژه
۱۵۵	۲-۵-۱۴-پیاده سازی فرآیندها و ابزارهای برنامه‌ریزی پروژه
۱۵۶	۴-۵-۱۴-بازبینی الزامات پروژه و مواد راهنمایی
۱۵۶	۴-۵-۱۴-ساخت برنامه کار پروژه
۱۵۷	۴-۵-۱۴-تهیه برآوردهای پروژه
۱۵۸	۴-۵-۱۴-انجام ارزیابی ریسک پروژه
۱۵۹	۴-۵-۱۴-توسعه برنامه‌های اصلی مدیریت پروژه
۱۵۹	۸-۵-۱۴-توسعه برنامه‌های پشتیبانی پروژه
۱۶۰	۹-۵-۱۴-ایجاد توانایی تسهیل و پشتیبانی برنامه‌ریزی
۱۶۰	۴-۵-۱۰-بررسی و اعتبارسنجی نیازهای سازمانی
۱۶۱	۴-۵-۱۱-تعیین خدمات پشتیبانی برنامه‌ریزی
۱۶۲	۴-۵-۱۲-شناسایی منابع واجد شرایط پشتیبانی برنامه‌ریزی
۱۶۳	۴-۵-۱۳-آماده‌سازی مواد کارگاه‌های تسهیل‌شده

۱۶۳	۱۴-۵- ایجاد رویه‌های پشتیبانی برنامه‌ریزی
۱۶۴	۱۴-۶- تسهیل کارگاه برنامه‌ریزی پروژه
۱۶۴	۱۴-۶-۱ مدیریت ترتیبات کارگاه برنامه‌ریزی
۱۶۷	۱۴-۶-۲ تسهیل توسعه برنامه کار پروژه
۱۶۹	۱۴-۶-۳ انجام پشتیبانی برنامه‌ریزی پیگیری
۱۷۱	۱۴-۷- اداره کردن برنامه‌ریزی پروژه
۱۷۱	۱۴-۷-۱ مشخص کردن برنامه‌های اصلی مدیریت پروژه
۱۷۱	۱۴-۷-۲ برنامه مدیریت ریسک
۱۷۵	۱۴-۷-۳ برنامه مدیریت ارتباطات
۱۷۷	۱۴-۷-۴ برنامه مدیریت تغییر
۱۷۸	۱۴-۷-۵ برنامه مدیریت کیفیت
۱۸۰	۱۴-۷-۶ برنامه مدیریت تأمین کنندگان/پیمانکاران
۱۸۳	۱۴-۷-۷ برنامه مدیریت کارکنان
۱۸۴	۱۴-۷-۸ پیشنهاد برنامه‌های پشتیبان ضروری پروژه
۱۸۷	۱۴-۷-۹ تهیه راهنمای محتوای برنامه پروژه
۱۸۸	۱۴-۷-۱۰ ارزیابی برنامه‌ریزی پروژه
۱۸۹	۱۴-۷-۱۱ ارزیابی فرآیند برنامه‌ریزی پروژه
۱۹۰	۱۴-۷-۱۲ ارزیابی تأثیرات عملکرد پروژه
۱۹۰	۱۴-۷-۱۳ ارزیابی پشتیبانی برنامه‌ریزی پروژه
۱۹۱	۱۴-۸- پس نوشت برای دفتر مدیریت پروژه کوچک
۱۹۵	فصل ۱۵ - ممیزی پروژه
۱۹۵	۱۵-۱- مفاهیم رابط در محیط پروژه
۱۹۶	۱۵-۲- مفاهیم رابط محیط کسب و کار
۱۹۷	۱۵-۳- فعالیت‌های ممیزی پروژه در سرتاسر پیوستار دفتر مدیریت پروژه
۱۹۹	۱۵-۴- راه‌اندازی قابلیت ممیزی پروژه
۱۹۹	۱۵-۴-۱ تعیین نیازهای ممیزی پروژه
۱۹۹	۱۵-۴-۲ ممیزی‌های اصلی مدیریت پروژه
۲۰۷	۱۵-۴-۳ ممیزی‌های اضافی مدیریت پروژه
۲۰۸	۱۵-۴-۴ ممیزی‌های فنی
۲۰۹	۱۵-۴-۵ شناسایی منابع ممیزی پروژه
۲۰۹	۱۵-۴-۶ مدیران پروژه و اعضای تیم پروژه
۲۱۰	۱۵-۴-۷ ممیزان داخلی
۲۱۱	۱۵-۴-۸ ممیزهای همکار خارجی
۲۱۱	۱۵-۴-۹ ممیزهای نظارتی خارجی
۲۱۲	۱۵-۴-۱۰ تعیین نقاط عملکرد ممیزی پروژه
۲۱۲	۱۵-۴-۱۱ نقطه معمولی ممیزی پروژه
۲۱۳	۱۵-۴-۱۲ نقطه محرک ممیزی پروژه
۲۱۳	۱۵-۴-۱۳ نقطه ممیزی پروژه اختیاری
۲۱۳	۱۵-۵- انجام ممیزی پروژه
۲۱۴	۱۵-۵-۱ آماده‌سازی برای ممیزی‌ها و بررسی‌های پروژه
۲۱۴	۱۵-۵-۲ شناسایی و تشکیل تیم ممیزی

۲۱۵.....	۳-۵-برنامه ریزی ممیزی
۲۱۵.....	۴-۵-آماده سازی ممیز/تیم ممیزی
۲۱۶.....	۵-۵-هدایت ممیزی پروژه
۲۱۷.....	۵-۵-تهیه گزارش ممیزی پروژه
۲۱۸.....	۶-۵-مدیریت نتایج ممیزی پروژه
۲۱۸.....	۶-۱-بازبینی نتایج ممیزی پروژه
۲۱۸.....	۲-۶-شناسایی پروژه های مشکل دار
۲۱۹.....	۳-۶-۱۵-بررسی کامل بودن ممیزی
۲۱۹.....	۴-۶-فرمول بندی فعالیت های پیگیری دفتر مدیریت پروژه
۲۲۰.....	۵-۶-تحلیل نتایج کلی برنامه
۲۲۰.....	۶-۶-نظارت بر اقدامات پیگیری ممیزی پروژه
۲۲۱.....	۷-۶-پس نوشت برای دفتر مدیریت پروژه کوچکتر
۲۲۵.....	فصل ۱۶ – بازبایی پروژه
۲۲۵.....	۱۶-۱-مفاهیم رابط محیط پروژه
۲۲۶.....	۱۶-۲-مفاهیم رابط محیط کسب و کار
۲۲۷.....	۱۶-۳-فعالیت های بازبایی پروژه در سراسر پیوستار دفتر مدیریت پروژه
۲۲۸.....	۱۶-۴-مدل کارکرد بازبایی پروژه
۲۲۹.....	۱۶-۵-توسعه فرآیند ارزیابی بازبایی
۲۲۹.....	۱۶-۵-۱-شناسایی شاخص های بازبایی
۲۳۱.....	۲-۵-۱۶-ارزیابی پروژه و شناسایی حوزه های دارای مشکل
۲۳۲.....	۱۶-۵-۳-ارزیابی کاربرد روش شناسی مدیریت پروژه فعلی
۲۳۳.....	۱۶-۵-۴-ارزیابی ساختار پشتیبانی فعلی مدیریت پروژه
۲۳۳.....	۱۶-۵-۵-ارزیابی منافع و مسائل کسب و کار فعلی
۲۳۴.....	۱۶-۵-۶-ارزیابی برنامه کاری فعلی پروژه
۲۳۵.....	۱۶-۵-۷-ارزیابی تهیه و استفاده از برنامه های اصلی مدیریت پروژه
۲۳۷.....	۱۶-۵-۸-ارزیابی تیم پروژه کنونی و ذینفعان کلیدی
۲۳۸.....	۱۶-۵-۹-تهیه بسته تصمیم گیری برای بازبایی پروژه
۲۳۹.....	۱۶-۵-۱۰-هماهنگی تصمیم گیری بازبایی پروژه
۲۳۹.....	۶-۱۶-برنامه ریزی و انجام بازبایی پروژه
۲۴۰.....	۱-۶-۶-ایجاد تیم بازبایی پروژه
۲۴۰.....	۲-۶-۶-مدیریت ارشد
۲۴۱.....	۳-۶-۶-مدیر بازبایی پروژه
۲۴۳.....	۴-۶-۶-فروشنده گان و پیمانکاران
۲۴۴.....	۵-۶-۶-مشتریان
۲۴۴.....	۶-۶-۶-توسعه برنامه بازبایی پروژه
۲۴۷.....	۷-۶-۶-تثبیت پروژه با استفاده از راه حل بازبایی
۲۴۹.....	۸-۶-۶-انجام بازبایی پروژه
۲۵۱.....	۷-۱۶-جمع آوری درس آموخته های بازبایی پروژه
۲۵۱.....	۱-۷-۱۶-بررسی شاخص های مدیریت پروژه
۲۵۱.....	۲-۷-۱۶-بررسی معیارهای انتخاب پروژه
۲۵۲.....	۳-۷-۱۶-بررسی فرآیند بازبایی پروژه

۲۵۳		۴-۷-۱۶-به‌روزرسانی اصلاحات معمولی و بازیابی پروژه
۲۵۲		۸-۱۶-پس نوشت برای دفتر مدیریت پروژه‌های کوچک‌تر

یکپارچگی

فصل ٩

مدیریت منابع

فصل ۹: مدیریت منابع

مدیریت منابع در محیط مدیریت پروژه به اندازه سازمان‌ها و دفاتر مدیریت پروژه، پیگیرندی‌ها و رویکردهای متفاوتی را به خود اختصاص می‌دهد. عمدتاً، منابع پروژه از طریق مدیریت ماتریسی به پروژه‌ها در جایی که یک مدیر منابع در سازمان مرتبط، منابع فردی را به مدیران پروژه برای تلاش‌های خاص پروژه قرض می‌دهد، معرفی می‌شوند. در برخی سازمان‌ها منابع مستقیماً به مدیر پروژه، به عنوان کسی که به عنوان مدیر منابع عمل می‌کند، واگذار می‌شوند. تعداد کمی از سازمان‌ها به وسعت کمتری همه منابع پروژه را به دفتر مدیریت پروژه اختصاص داده‌اند.

صرف نظر از رویکرد مورد استفاده در صنایع و سازمان‌ها، دو دیدگاه نسبتاً رایج و پذیرفته شده در مورد مدیریت منابع پروژه وجود دارد. در دیدگاه اول، بخش منابع انسانی^۱ که به سازمان مربوطه خدمت می‌کند، مسئولیت نهایی و اختیارات اصلی را برای مدیریت منابع دارد و مدیر منابع را در مدیریت و نظارت بر منابع سازمانی راهبری، راهنمایی یا در غیر اینصورت تسهیل می‌کند. در دیدگاه دوم، دفتر مدیریت پروژه باید بتواند بر کیفیت و در دسترس بودن منابع مورد استفاده در پروژه‌ها تأثیر بگذارد، و باید قادر به سرپرستی یا حداقل نظارت بر استفاده از منابع در محیط مدیریت پروژه باشد. این دو فرض در مدل کارکردی "مدیریت منابع" دفتر مدیریت پروژه اعمال خواهد شد.

کارکرد "مدیریت منابع" دفتر مدیریت پروژه را در موارد زیر توانا می‌سازد:

- کمک به بخش منابع انسانی و مدیران منابع در به دست آوردن و واجد شرایط کردن منابع
- تدوین راهنما برای مدیریت تکالیف و عملکرد منابع پروژه
- ارزیابی اثربخشی کلی عملکرد منابع پروژه

برای تصریح کردن، دفتر مدیریت پروژه این فعالیت‌ها را از طریق هماهنگی نزدیک با بخش منابع انسانی و مدیران منابع مربوطه انجام خواهد داد.

۹-۱- مفاهیم رابط محیط پروژه

دفتر مدیریت پروژه می‌تواند رابط اولیه، بین محیط مدیریت پروژه و مدیران منابع در سازمان مربوطه باشد. این امر مقداری از بار کسب منابع را از دوش مدیران پروژه، تا زمانی که در نهایت به ورودی و تصمیمات آنها نیاز باشد، برمی‌دارد. درک دفتر مدیریت پروژه از مدیریت پروژه و انضباط فنی، همراه با بررسی‌های مکرر عملکرد پروژه، آن را قادر می‌سازد تا فرآیندهایی را برای مدیریت منابع پروژه رهبری یا توصیه کند، که شامل ایجاد فرآیندهای اکساب و تخصیص منابع است که می‌تواند توسط همه مدیران پروژه استفاده شود.

دفتر مدیریت پروژه همچنین می‌تواند به عنوان رابط بین محیط مدیریت پروژه و مدیران ارشد و اجرایی برای امور مربوط به نظارت بر منابع پروژه، عمل کند. یک دفتر مدیریت پروژه که در مدیریت منابع دخیل است،

^۱ (HR)

آمادگی بیشتری برای کمک به مدیریت ارشد در مسئولیت‌هایش برای تخصیص منابع، به عنوان مثال در فرآیندهایی مانند مدیریت پورتفولیو پروژه، خواهد داشت. یک دفتر مدیریت پروژه پیشرفته‌تر همچنین می‌تواند در پیش‌بینی منابع مورد نیاز مشارکت داشته باشد تا اطمینان حاصل شود که مدیریت ارشد از قدرت منابع، برای برآورده کردن خواسته‌های پروژه‌هایی که انتظار می‌رود در آینده‌ی نزدیک انجام شود، برخوردار است.

دفتر مدیریت پروژه می‌تواند به مدیران پروژه در بررسی و انتخاب منابع پروژه کمک و راهنمایی کند و توصیه‌هایی را از دیدگاه آگاهانه ارائه دهد. به طور خاص، دفتر مدیریت پروژه ممکن است بینش‌هایی در مورد در دسترس بودن منابعی داشته باشد که می‌تواند در تلاش‌های برنامه‌ریزی منابع معرفی شود. همچنین می‌تواند به توسعه و ارائه استانداردها و نیازمندی‌های عملکرد منابع پروژه که در تمام پروژه‌ها اعمال می‌شوند و توسط تمامی اعضای تیم پروژه استفاده می‌شوند، کمک کند. و در نهایت، با توسعه رویه‌هایی برای استفاده مدیران پروژه، دفتر مدیریت پروژه می‌تواند مدیران پروژه را در پراکنده کردن تیم‌های پروژه پس از اتمام پروژه یا مدیریت خروج‌های فردی از تیم پروژه در طول پروژه راهنمایی کند.

دفتر مدیریت پروژه می‌تواند ورود اعضای موقت تیم پروژه و پاره وقت به محیط مدیریت پروژه را تسهیل کند. به ویژه، می‌تواند رویه‌هایی را برای مدیران پروژه تدوین کند تا به افراد در سازگاری با وظایفشان در پروژه کمک کنند. در برخی سازمان‌ها، این ممکن است برای اعضای تیم پروژه که به شرکت در یک یا چند پروژه خارج از واحد کسب‌وکار خود عادت دارند، به یک کار معمولی تبدیل شده باشد. با این حال، دفتر مدیریت پروژه ممکن است بررسی و رسمی‌سازی این فرایند را برای اطمینان از یک روش مؤثر برای همه طرف‌های درگیر در نظر بگیرد. در موارد دیگر، فرایند معرفی اعضای جدید تیم پروژه ممکن است به سادگی ناتمام باشد و نیاز به بررسی بیشتر توسط دفتر مدیریت پروژه داشته باشد. نیاز به آشنا کردن افراد با وظایفشان در پروژه در مورد منابع تمام وقت نیز صدق می‌کند، جایی که دفتر مدیریت پروژه می‌تواند یک رویکرد استاندارد برای آنچه که برای استقرار منابع در هر پروژه انجام می‌شود، ارائه دهد.

۹-۲- مفاهیم رابط محیط کسب و کار

دفتر مدیریت پروژه می‌تواند به عنوان مجری راهنمای بخش منابع انسانی در محیط مدیریت پروژه عمل کند. این کاری است که واحدهای کسب و کار در اغلب سازمان‌ها در حال حاضر انجام می‌دهند، و یک اقدام مناسب برای دفتر مدیریت پروژه است، خواه خود یک مدیر منابع تحت یک ماتریس قوی یا ساختار تیم پروژه یکپارچه باشد یا به سادگی فعالیت‌های مدیران منابع در سازمان مربوطه را در نتیجه داشتن یک ساختار تیم پروژه ماتریس ضعیف هماهنگ کند. اطلاعات بیشتر در مورد ساختارهای تیم پروژه را در فصل ۷، "سازمان و ساختار" ببینید.

دفتر مدیریت پروژه در موقعیت ایده‌آل و احتمالاً مجاز به هماهنگی استفاده از منابع پروژه با مدیران منابع در سراسر سازمان مربوطه قرار دارد. این دفتر می‌تواند به عنوان منبع اطلاعات و تأییدیه برای مدیران منابعی که اساساً خارج از محیط مدیریت پروژه هستند، عمل کند. یک نقش برجسته برای دفتر مدیریت پروژه این است که به مدیران منابع در مورد نیازهای منابع پروژه آموزش دهد، و نشان دهد که "منابع وام داده شده" به مدیر منابع

ضرر نمی رساند، بلکه به تلاش‌های پروژه سازمان مربوطه سود می رساند. همچنین می‌تواند فرآیند را رسمی کند و تعهدات منابع فردی به کارهای پروژه را با توجه به شیوه‌های ایجاد شده در سازمان مربوطه نظارت کند.

۳-۹- فعالیت‌های مدیریت منابع در سراسر پیوستار دفتر مدیریت پروژه

عملکرد "مدیریت منابع" در امتداد پیوستار شایستگی دفتر مدیریت پروژه با گسترش تأثیر و کنترل بر تخصیص و عملکرد منابع پروژه مشخص می‌شود. مسئولیت دفتر مدیریت پروژه از تسهیل و نظارت بر تخصیص منابع از دیدگاه آگاهی تا مشارکت در مدیریت کسب، تخصیص، استقرار، عملکرد و خاتمه تخصیص منابع پروژه متغیر است.

جدول ۹،۱ یک نمای کلی از محدوده فعالیت‌های مدیریت منابع دفتر مدیریت پروژه با توجه به هر سطح در پیوستار شایستگی دفتر مدیریت پروژه ارائه می‌دهد.

جدول ۹-۱ دامنه فعالیت‌های مدیریت منابع در سراسر دفتر مدیریت پروژه

دفتر پروژه	دفتر مدیریت پروژه اصلی	دفتر مدیریت پروژه استاندارد	دفتر مدیریت پروژه پیشرفته	مرکز تعالی
شناسایی نیازهای منابع پروژه اکتساب و تخصیص منابع پروژه را هماهنگ می‌کند و عملکرد منابع پروژه را مدیریت می‌کند.	آماده‌سازی راهنمای ضروری استفاده از منابع پروژه - ایجاد رویه‌های اساسی برای درخواست و تخصیص منابع پروژه - نظارت بر تعهدات مدیر منابع و منابع پروژه - تهیه گزارش‌های معمول تخصیص و بهره‌برداری از منابع پروژه	معرفی مدیریت منابع پروژه - اجرای شیوه‌های کسب منابع پروژه - با درخواست‌ها و تکالیف منابع پروژه همکاری می‌کند - اجرای دستورالعمل مدیریت منابع پروژه	مدیریت استانداردهای عملکرد منابع پروژه - توسعه روش‌های رسمی برای تخصیص منابع پروژه - انجام ارزیابی‌های صلاحیت منابع پروژه - نظارت و ارزیابی عملکرد منابع پروژه	همکاری با منابع انسانی و واحدهای کسب و کار برای تعیین الزامات استفاده از منابع -آماده‌سازی پیش‌بینی‌های بهره‌برداری از منابع پروژه - اجرای پروژه نیازمند شناسایی منابع است

دفتر پروژه از روش‌های سازمانی تعیین شده برای درخواست، تخصیص و مدیریت منابع تیم پروژه استفاده می‌کند. در غیاب یک دفتر مدیریت پروژه در سطح بالاتر، نیاز به برقراری ارتباط و همکاری مستقیم با مدیران منابع و کسب تعهد آن‌ها برای تامین منابع پروژه مورد نیاز برای هر تلاش پروژه است. دفتر پروژه همچنین با مدیران منابع همکاری بیشتری خواهد داشت تا مسئولیت ارزیابی و گزارش عملکرد منابع پروژه را تعیین کند.

سطوح میانی دفتر مدیریت پروژه مسئولیت اصلی ایجاد فرآیندهایی را دارند که شناسایی، کسب، تخصیص و مدیریت عملکرد منابع پروژه را تسهیل می‌کنند. این فرآیندها ممکن است در سازمان‌هایی که مدیران منابع واحدهای کسب‌وکار کنترل منابع پروژه را در اختیار دارند، با سازمان‌هایی که منابع به صورت «تمام وقت» به مدیران پروژه یا به دفتر مدیریت پروژه تخصیص داده می‌شوند، متفاوت باشد. در هر صورت، دفتر مدیریت پروژه میانی مسئول توسعه روش‌هایی است که مدیران پروژه بتوانند منابع پروژه مورد نیاز برای هر پروژه را به دست آورند. همچنین، دفاتر مدیریت پروژه میانی معمولاً نقش بزرگ‌تری در ایجاد و مدیریت استانداردهای عملکرد

منابع پروژه، از جمله ارزیابی شایستگی‌های منابع پروژه، به ویژه شایستگی‌های مدیران پروژه، برای اطمینان از عملکرد مؤثر و موفق پروژه ایفا می‌کنند.

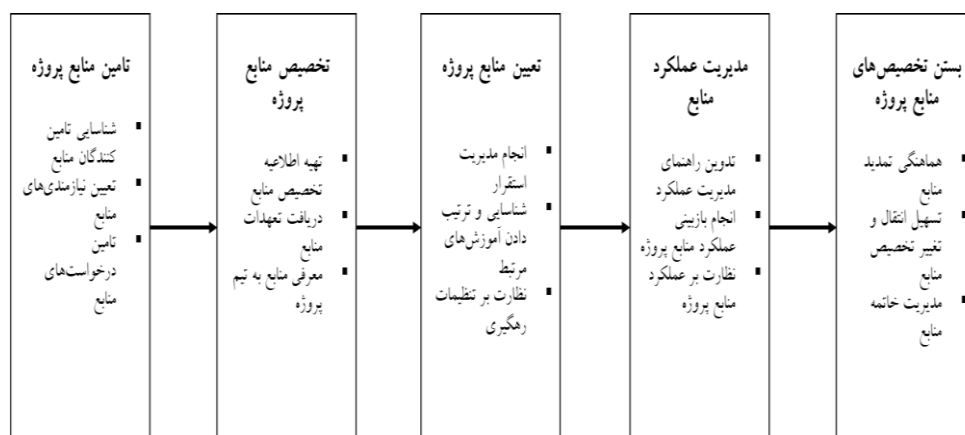
مرکز تعالی نمایانگر سطحی از دفتر مدیریت پروژه است که یک گروه ماهر و آماده از منابع پروژه را برای تخصیص به پروژه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت توسعه می‌دهد. این مرکز به نوعی شبیه به یک واحد کسب و کار عمل می‌کند تا نیازهای منابع بلندمدت را شناسایی کرده و فعالیت‌های جذب و تأمین منابع پروژه را با همکاری با روش‌هایی که توسط واحد منابع انسانی تعیین شده‌اند، انجام دهد. این مرکز اطمینان حاصل می‌کند که منابع پروژه‌ای دارای صلاحیت برای اجرای تمامی پروژه‌هایی که با اهداف استراتژیک سازمان مرتبط هستند، در دسترس باشند.

این وظیفه دفتر مدیریت پروژه بر اطمینان از در دسترس بودن و تخصیص منابع پروژه‌های دارای صلاحیت برای انجام کارهای پروژه متمرکز است. این وظیفه باید به عنوان بخشی از تلاش کلی برای یکپارچه‌سازی منابع پروژه در نظر گرفته شود.

۹-۴- مدل کارکرد مدیریت منابع

مدل کارکرد دفتر مدیریت پروژه با تمرکز بر "مدیریت منابع" این امکان را به دفتر مدیریت پروژه می‌دهد تا در مدیریت منابع پروژه به میزانی که سازمان مربوطه نیاز دارد یا اجازه می‌دهد، با استفاده از یک رویکرد ساختاریافته مبتنی بر مدیریت پروژه مشارکت داشته باشد. در برخی سازمان‌ها، دفتر مدیریت پروژه به تدریج به عنوان "مدیر" منابع پروژه شناخته می‌شود؛ در سایر سازمان‌ها، دفتر مدیریت پروژه صرفاً بر چگونگی تخصیص اعضای تیم‌های پروژه برای انجام کارهای پروژه تأثیر می‌گذارد و آن را نظارت می‌کند. در این طیف از نقش‌ها، یکی از مهم‌ترین مشارکت‌های دفتر مدیریت پروژه این است که از مدیران پروژه در تلاش‌هایشان برای جذب منابع ماهر و مدیریت دسترسی، تعهد، و عملکرد آن‌ها در پروژه‌ها حمایت کند.

فعالیت‌های برجسته مدل کارکرد "مدیریت منابع" دفتر مدیریت پروژه در شکل ۹،۱ نشان داده شده است. هر یک از این فعالیت‌ها در بخش‌های بعدی توضیح داده شده است.



شکل ۹-۱ مدل کارکرد "مدیریت منابع"

۹-۵- تأمین منابع پروژه

دفتر مدیریت پروژه در اولین فعالیت مدیریت منابع—که اطمینان از در دسترس بودن افراد واجد شرایط برای تخصیص‌های پروژه است—نقش حیاتی ایفا خواهد کرد. تأمین منابع پروژه بسته به شیوه‌های موجود در سازمان مربوطه می‌تواند توسط دفتر مدیریت پروژه انجام شود یا به مدیران پروژه واگذار گردد. در هر صورت، دفتر مدیریت پروژه باید یک فرآیند راهنما برای تأمین منابع پروژه ایجاد کند و همین فرآیند باید برای موقعیت‌هایی که دفتر مدیریت پروژه خود مدیر منابع است، قابل اجرا باشد. توسعه فرآیند تأمین منابع نیازمند همکاری و هماهنگی نزدیک با مدیران منابع تحت تأثیر برای جلب بیش و پذیرش آنها از فرآیند است. فرآیند تأمین منابع همچنین به ورودی یا بازبینی از بخش منابع انسانی نیاز دارد تا اطمینان حاصل شود که فرآیند به تمام اقدامات و شیوه‌های مدیریتی پرسنل که به طور قانونی یا الزامی است، پایبند است.

دفتر مدیریت پروژه در مراحل پیشرفته همچنین روابط پیچیده‌تری با فعالیت‌های استخدام و غربالگری بخش منابع انسانی به عنوان ابزاری برای تأثیر بر فرآیند معرفی منابع تازه به دست آمده در محیط مدیریت پروژه ایجاد خواهند کرد.

دفتر مدیریت پروژه باید فرآیندی ایجاد کند یا روی رویکرد مورد استفاده برای انجام سه مرحله کسب منابع پروژه که در زیر توضیح داده شده است، تأثیر بگذارد. دفتر مدیریت پروژه ممکن است این فرآیند را با استفاده از یک فرم یا قالب استاندارد تسهیل کند، که به‌طور ایده‌آل به صورت آنلاین در دسترس باشد و اطلاعات کافی برای درخواست منابع، مشخصات نیازمندی‌های منابع پروژه و مستندات تعهد به انجام درخواست را فراهم کند. در صورت لزوم، دفتر مدیریت پروژه یا سند درخواست اکتساب را مدیریت خواهد کرد یا با پیشرفت فرآیند اکتساب در نسخه‌های اطلاعاتی گنجانده خواهد شد.

۹-۵-۱- شناسایی تأمین کنندگان منابع

دفتر مدیریت پروژه باید اطمینان حاصل کند که تأمین کنندگان منابع پروژه شناسایی شده‌اند و این منابع نقش و ماهیت مسئولیت‌های خود را در تأمین منابع برای تلاش‌های پروژه تأیید می‌کنند. چهار تأمین کننده اصلی منابع پروژه در زیر توضیح داده شده‌اند.

- **بخش منابع انسانی:** بخش منابع انسانی منبع اصلی برای جذب نیروی جدید است. این بخش در پاسخ به نیازها و درخواست‌های منابع از مدیران منابع در سازمان مربوطه، فرآیند جذب و استخدام نیروی واجد شرایط را انجام می‌دهد. همچنین، این بخش قادر است نیازهای نیروی کار را از طریق برنامه‌ریزی برای جایگزینی افراد تشخیص دهد و می‌تواند منابع را برای پر کردن تخصیص‌های مجاز استخدام یا انتقال دهد. دفتر مدیریت پروژه می‌تواند با بخش منابع انسانی همکاری کند تا نیازهای منابع را برای خود و محیط مدیریت پروژه تأیید کند. دفتر مدیریت پروژه پیشرفته احتمالاً تخصیص منابع پروژه و عملکرد آنها را تحلیل می‌کند و می‌تواند به بخش منابع انسانی در درک نیازهای منابع پروژه و الزامات استفاده از آنها کمک کند.
- **مدیران منابع:** مدیر منابع، با هر عنوانی که در سازمان مربوطه به آن اشاره می‌شود، تأمین کننده اصلی منابع پروژه در بیشتر سازمان‌هایی است که ساختار مدیریت ماتریسی برای تلاش‌های پروژه

را دنبال می‌کنند. پرسنلی که به مدیران منابع تخصیص داده می‌شوند، ممکن است مسئولیت‌های تقسیم‌شده و هم‌زمانی، نسبت به مدیر منابع خود و هم نسبت به هر مدیر پروژه مرتبط با وظایف پروژه‌شان داشته باشند. این وضعیت زمانی پیچیده‌تر می‌شود که فرد مسئولیت‌های تمام‌وقتی برای کارهای محول‌شده توسط مدیر منابع و مسئولیت‌های نیمه‌وقتی برای یک یا چند مدیر پروژه داشته باشد. دفتر مدیریت پروژه به طور ذاتی مسئولیت دارد تا این تأثیر را بر افرادی که در محیط مدیریت پروژه خدمت می‌کنند به حداقل برساند. این دفتر می‌تواند اجرای ساختار تیم پروژه‌ای قوی‌تر و مبتنی بر ماتریس را تشویق کند، همان‌طور که در بخش «سازمان و ساختار» دفتر مدیریت پروژه (به فصل ۷ مراجعه کنید) ارائه شده است. اما این تغییر معمولاً نمایانگر تغییر سازمانی قابل توجهی است که باید به طور کامل بررسی و در سطوح مدیریت ارشد تأیید شود. در این بین، دفتر مدیریت پروژه می‌تواند با مدیران منابع همکاری کند تا فرآیند موثری برای کسب منابع پروژه تعریف و پیاده‌سازی کند که تضادهای واقعی و فرضی را برای هر دو مدیر منابع و مدیر پروژه کاهش دهد. همکاری نزدیک می‌تواند بسیاری از مسائل و پیامدهایی را که دفتر مدیریت پروژه ممکن است در این تلاش با آن مواجه شود، حل کند. سپس، مدیران منابع به دریافت‌کنندگان درخواست‌های منابع پروژه تبدیل می‌شوند و به‌طور کافی برای تأمین منابع با توجه به درک نقش‌ها و مسئولیت‌های خود، همان‌طور که در فرآیند کسب منابع پروژه مشخص شده، آماده می‌شوند.

■ دفتر مدیریت پروژه: نقش دفتر مدیریت پروژه به عنوان تأمین‌کننده منابع مفهومی است که در برخی سازمان‌هایی که محیط مدیریت پروژه‌های بالغ‌تری دارند، در حال ظهور است. این قابلیت نظارت متمرکز، تخصیص منابع موجود را بهینه می‌کند و به طور قابل توجهی آشفستگی و مسئولیت‌های ناهماهنگ را برای افراد کاهش می‌دهد. این مفهوم همچنین موجب بررسی تخصیص منابع تمام‌وقت به مدیران پروژه می‌شود، در صورتی که ماهیت کار پروژه اجازه چنین ساختاری را بدهد. در هر دو حالت _ با هم‌راستایی منابع که بر روی دفتر مدیریت پروژه یا مدیر پروژه متمرکز است _ دفتر مدیریت پروژه تأثیر قوی خود را حفظ می‌کند تا اطمینان حاصل شود که (۱) منابع مناسب برای پشتیبانی از تلاش‌های پروژه در دسترس هستند و (۲) دفتر مدیریت پروژه توانایی ارزیابی عملکرد منابع را در طول زمان توسعه می‌دهد. اگر دفتر مدیریت پروژه به عنوان تأمین‌کننده منابع شناخته شود، می‌تواند فرآیند کسب منابعی را معرفی کند که به این صلاحیت و توانایی رسیدگی کند.

■ فروشندگان و پیمانکاران: فروشندگان و پیمانکاران تأمین‌کنندگان منابع خارجی هستند. آن‌ها به طور منظم در برخی سازمان‌ها و کمتر در سایر سازمان‌ها، برای انجام کارهایی که مهارت‌ها و دانش آن‌ها در سازمان مربوطه موجود نیست یا جزو توانمندی‌های اصلی سازمان نیست، فراخوانده می‌شوند. این موضوع در جزئیات بیشتر در بخش «روابط با فروشندگان/پیمانکاران» دفتر مدیریت پروژه (به فصل ۱۹ مراجعه کنید) مورد بررسی قرار گرفته است. اینجا تنها به منظور شناسایی این

تأمین‌کننده منابع در محیط مدیریت پروژه ذکر می‌شود. با این حال، آن‌ها بخشی از فرآیند داخلی درخواست کسب منابع پروژه نیستند.

پس از آنکه دفتر مدیریت پروژه تعیین کرد چه کسانی منابع تخصیص داده‌شده و توانمند را در دسترس دارند و چه کسانی اختیار آزادسازی آن‌ها برای تلاش‌های کاری پروژه را دارند، می‌تواند فرآیند درخواست منابع پروژه را طراحی کند که توسط تمامی مدیران منابع مورد استفاده قرار خواهد گرفت.

نکته نهایی مربوط به درخواست و تخصیص مدیران پروژه واجد شرایط است که خود نیز به عنوان منابع پروژه محسوب می‌شوند. پیشنهاد می‌شود که دفتر مدیریت پروژه به‌طور مشخص در شناسایی و درخواست مدیران پروژه از مدیران منابع نقش داشته باشد. در حالت ایده‌آل، مدیران پروژه به دفتر مدیریت پروژه اختصاص داده می‌شوند یا با آن هماهنگ می‌شوند و بنابراین، برای تخصیص به پروژه‌ها از طریق دفتر مدیریت پروژه در دسترس خواهند بود. با این حال، نیازهای منحصربه‌فرد انواع مختلف سازمان‌ها در صنایع مختلف تعیین خواهد کرد که آیا چنین ساختار هماهنگی مورد نیاز یا مناسب است یا خیر.

۹-۵-۲- تعیین الزامات منابع

دفتر مدیریت پروژه به‌طور ذاتی مسئولیت دارد که در شناسایی الزامات منابع پروژه دخالت داشته باشد. دفتر مدیریت پروژه حداقل باید در هماهنگی درخواست‌های نیروی انسانی پروژه و اقدامات انجام‌شده برای تأمین الزامات منابع دخیل باشد. به‌طور ایده‌آل، دفتر مدیریت پروژه الزامات منابع پروژه را از نظر دقت و قابلیت تأمین در سازمان مربوطه بررسی خواهد کرد و تصمیماتی درباره نیاز یا الزام به جستجوی منابع خارجی پروژه اتخاذ خواهد کرد. همچنین، دفتر مدیریت پروژه می‌تواند به عنوان رابطی با مدیران منابع برای حل مسائل مربوط به الزامات منابع و با بخش منابع انسانی برای شناسایی نیازهای کسب منابع عمل کند. به نوبه خود، مدیر پروژه معمولاً به‌عنوان بخشی از فعالیت‌های آغازین پروژه که در روش‌شناسی مدیریت پروژه گنجانده شده است (به فصل ۱ مراجعه کنید)، الزامات منابع را تهیه می‌کند.

شناسایی الزامات منابع پروژه به این معناست که قابلیت و دسترسی به افراد واجد شرایط در سازمان مربوطه به‌طور کلی پذیرفته شده است تا بتوان این الزامات را برآورده کرد. اطمینان از قابلیت و دسترسی، یکی از مسئولیت‌های اصلی دفتر مدیریت پروژه است. در اصل، دفتر مدیریت پروژه باید قادر باشد تمامی منابع پروژه موجود در سازمان مربوطه را شناسایی کند. سپس می‌تواند الزامات منابع پروژه‌ای جدید را پیش‌بینی کرده و سطح فعلی نیروی انسانی را با نیازهای منابع پیش‌بینی‌شده مقایسه کند. این فعالیت به دفتر مدیریت پروژه این امکان را می‌دهد که در چارچوب اختیارات خود اقدام به تأمین منابع کند یا مدیریت ارشد را از اقدامات ضروری برای کسب منابع مطلع سازد.

چهار نوع اصلی از الزامات منابع پروژه وجود دارد که دفتر مدیریت پروژه می‌تواند آن‌ها را در محیط مدیریت پروژه شناسایی و مدیریت کند. در ادامه مروری بر هر کدام خواهیم داشت.

- *الزامات نیروی انسانی برای مدیریت پروژه:* برای هر پروژه‌ای که در سازمان مربوطه انجام می‌شود، به یک مدیر پروژه نیاز خواهد بود. در برخی سازمان‌ها، یک مدیر پروژه ممکن است به رهبری چندین پروژه منصوب شود. این موضوع باید موجب نظارت دفتر مدیریت پروژه شود تا اطمینان

حاصل شود که مدیران پروژه واجد شرایط به‌طور کافی تمامی پروژه‌ها را پوشش می‌دهند و بارهای غیرمنطقی بر مدیران پروژه تحمیل نمی‌شود.

■ *الزامات نیروی انسانی برای انضباط فنی:* برای پروژه‌های مختلفی که توسط سازمان مربوطه انجام می‌شوند، ممکن است به منابع فنی متنوعی نیاز باشد. دفتر مدیریت پروژه می‌تواند با رهبران فنی همکاری کند تا افراد واجد شرایط و میزان دسترسی آن‌ها برای انواع خاصی از کارهای پروژه را شناسایی کند. دفتر مدیریت پروژه ممکن است بخواهد مراجع دقیق‌تری از دسته‌بندی‌های نیروی انسانی برای انواع موقعیت‌های فنی که معمولاً در پروژه‌های انجام‌شده در سازمان مربوطه مورد نیاز هستند، تهیه کند. این الزامات نیروی انسانی، افرادی را شناسایی می‌کند که کار اصلی پروژه را برای تولید محصولات و ارائه خدمات انجام خواهند داد.

■ *الزامات تکمیلی نیروی انسانی/انضباطی:* معرفی نیروی انسانی غیرفنی، افرادی که کارهایی انجام نمی‌دهند که مستقیماً به دستیابی به تحویل‌دانی‌های پروژه مرتبط باشد، اغلب به عنوان یک قابلیت مفروض و در دسترس تلقی می‌شود. دفتر مدیریت پروژه می‌تواند تلاش کند تا این افراد تکمیلی تیم پروژه را شناسایی کرده و آن‌ها را در الزامات نیروی انسانی پروژه مشخص کند. این دسته شامل افرادی مانند نمایندگان بخش منابع انسانی (ممکن است پروژه نیاز به جذب تعداد زیادی نیروی جدید داشته باشد)، بخش حقوقی (ممکن است پروژه دارای اجزای قانونی باشد که نیاز به توجه تخصصی دارند)، بخش تأمین (ممکن است پروژه نیاز به خرید محصولات یا پیمانکاران بزرگ داشته باشد)، بخش تحقیق و توسعه (ممکن است پروژه نیاز به معرفی فناوری جدید داشته باشد) و غیره می‌شود. همچنین، رشته‌های تکمیلی شامل هر نیروی پشتیبانی است که به مدیر پروژه در هماهنگی و فعالیت‌های اداری پروژه کمک می‌کند. دفتر مدیریت پروژه باید تلاش کند تا این افراد را در مشخصات الزامات منابع قرار دهد.

■ *الزامات نیروی انسانی/دفتر مدیریت پروژه:* دفتر مدیریت پروژه یکی از شرکت‌کنندگان مرکزی در محیط مدیریت پروژه است و برای انجام مسئولیت‌های محوله خود به نیروی انسانی نیاز دارد. این الزامات نیروی انسانی باید مورد توجه قرار گیرند، حتی اگر دفتر مدیریت پروژه یک عملیات کوچک دو یا سه نفره باشد. این الزامات معمولاً به پروژه‌ها وابسته نیستند، بلکه با مسئولیت‌های دفتر مدیریت پروژه مرتبط هستند. به همین منظور، موقعیت‌های کلیدی در دفتر مدیریت پروژه معمولاً به‌صورت تمام‌وقت است، اگرچه برخی از تخصیص‌های نیمه‌وقت دفتر مدیریت پروژه می‌توانند در ارتباط با درخواست‌ها از مدیران منابع دنبال شوند. تخصیص‌های نیروی انسانی دفتر مدیریت پروژه باید به عنوان الزامات در محیط مدیریت پروژه شناسایی شوند.

بررسی دقیق‌تری از انواع منابع پروژه که باید در نظر گرفته شوند، در بخش «سازمان و ساختار» دفتر مدیریت پروژه ارائه شده است (به فصل ۷ مراجعه کنید). هدف از این فعالیت برای تعیین الزامات منابع، تشویق دفتر مدیریت پروژه به توسعه روش‌هایی برای شناسایی الزامات منابع پروژه به عنوان بخشی از فرآیند کسب منابع پروژه است.

۹-۵-۳- تأمین درخواست‌های منابع

آخرین گام در کسب منابع، دریافت آن‌ها از مدیران منابع یا از طریق استخدامی است که توسط بخش منابع انسانی یا دفتر مدیریت پروژه انجام می‌شود.

در وهله اول، دفتر مدیریت پروژه باید فرآیندی را توسعه دهد که توسط مدیران پروژه‌ای که به دنبال منابع پروژه از مدیران منابع در سازمان مربوطه هستند، مورد استفاده قرار گیرد. این فرآیند باید به مراحل اساسی زیر بپردازد که معمولاً در روش‌شناسی مدیریت پروژه برای استفاده مدیر پروژه گنجانده می‌شوند.

- *ارسال درخواست منابع پروژه:* درخواست منابع پروژه تهیه شده را به دفتر مدیریت پروژه برای ثبت، و به مدیر منابع به عنوان درخواست منابع مورد نیاز برای اجرای پروژه ارسال کنید. دفتر مدیریت پروژه می‌تواند به عنوان مرکز هماهنگی این درخواست‌ها عمل کند تا مدیر منابع را شناسایی کرده و درخواست را ارسال کند.

- *بررسی درخواست منابع پروژه:* مدیر منابع ممکن است به‌طور مستقل درخواست را از نظر نوع محتوا و تعداد پرسنل مورد نیاز، مدت زمان تخصیص پروژه و هر اطلاعات دیگری که برای درک الزامات منابع پروژه لازم است، بررسی کند. در صورت تمایل، مدیر منابع می‌تواند با مدیر پروژه یا دفتر مدیریت پروژه ملاقات کند تا الزامات منابع پروژه را روشن کرده و در مورد شرایط تعهد منابع در انتظار مذاکره کند.

- *دریافت تعهد مدیر منابع:* تأمین منابع پروژه زمانی محقق می‌شود که مدیر منابع درخواست منابع پروژه را امضاء کند، که نشان‌دهنده تعهد به ارائه منابع واجد شرایط مطابق با درخواست منابع (یا اصلاحات بعدی در درخواست) است. این مرحله باید حتی زمانی که دفتر مدیریت پروژه خود مدیر منابع باشد، انجام شود. این کار به تمامی طرف‌های درگیر این امکان را می‌دهد که تعهدات منابع را پیگیری و مدیریت کنند.

دفتر مدیریت پروژه ممکن است به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم در اجرای این فرآیند دخالت داشته باشد. حداقل باید در توزیع سند تعهد منابع گنجانده شود. این نوع مستندات برای کسب مؤثر منابع ضروری است و به‌ویژه در سازمان‌هایی که از ساختار پروژه‌ای ماتریسی ضعیف استفاده می‌کنند، جایی که تعهد منابع امضاء شده مبنای برنامه‌ریزی برای استفاده از منابع توسط مدیر پروژه می‌شود، مورد نیاز است.

نتیجه این فرآیند تعهد منابع مورد نیاز پروژه است که در حال حاضر برای کار بر روی پروژه مشخص شده در زمان‌های مورد توافق مدیر منابع و مدیر پروژه (یا دفتر مدیریت پروژه) اختصاص داده شده و در دسترس هستند.

در مرحله دوم کسب منابع، منابع پروژه می‌توانند از طریق فرآیند استخدام و انتصاب رسمی که معمولاً توسط بخش منابع انسانی مدیریت می‌شود، به دست آیند. در برخی موارد، بخش منابع انسانی ممکن است اختیار فعالیت‌های استخدامی در محیط مدیریت پروژه را به دفتر مدیریت پروژه واگذار کند، اما معمولاً هنوز سطحی از مشارکت و اختیارات در فرآیند استخدام را حفظ می‌کند. بنابراین، دفتر مدیریت پروژه از فرآیند ایجاد شده برای استخدام در سازمان و حفظ همکاری نزدیک با دپارتمان منابع انسانی برای به دست آوردن منابع جدید برای مأموریت‌های پروژه استفاده خواهد کرد.

۹-۶-۷- تخصیص منابع پروژه

فعالیت دوم مدیریت منابع به دنبال تعهد منابع دریافت‌شده در مرحله کسب منابع انجام می‌شود. دفتر مدیریت پروژه باید فرآیند تخصیص منابع را تعیین کند، که معمولاً به عنوان یک فعالیت از روش‌شناسی مدیریت پروژه برای استفاده مدیران پروژه و افرادی که به محیط مدیریت پروژه تخصیص داده شده‌اند، تعیین می‌شود. این فرآیند شامل مراحل مطلوب برای انجام اطلاع‌رسانی و معرفی منبع به پروژه است. باید به نیازهای سازمان مربوطه پردازد و شامل عناصر زیر باشد.

۹-۶-۱- آماده‌سازی اعلان‌های تخصیص منابع

این یک اطلاع‌رسانی رسمی از تخصیص پروژه است که به منابع انتخاب‌شده ارائه می‌شود. به‌طور ایده‌آل، باید تا حد ممکن اطلاعاتی درباره پروژه و مسئولیت‌های مرتبط با فرد، در زمان تهیه مشخص کند. به‌ویژه، دوره تخصیص و تاریخ‌های کلیدی برای مشارکت منابع را با تمرکز بر جلسات و فعالیت‌های اولیه مشخص می‌کند. این اطلاع‌رسانی فرد را قادر می‌سازد تا برای مشارکت برنامه ریزی و زمان‌بندی کند، که این امر به‌ویژه در صورتی که منبع، تعهدات همزمان به کارهای پروژه‌ای دیگر یا فعالیت‌های کسب‌وکار داشته باشد، بسیار مهم است.

۹-۶-۲- دریافت تعهدات فردی منابع

سند اطلاع‌رسانی تخصیص باید راهی برای فرد فراهم کند تا دریافت آن را تأیید کرده و اساساً وظایف پروژه را بپذیرد. این مرحله اغلب ممکن است مستلزم یک جلسه حضوری بین فرد انتخاب‌شده و مدیر پروژه باشد تا سطح مشارکت مورد نیاز را روشن کند، انتظارات عملکرد را مشخص کند و تعهد شخصی به تلاش‌های پروژه را جلب کند. همچنین در این زمان، هر سرپرست میانی در تیم پروژه می‌تواند به فرد معرفی شود. سپس فرد تخصیص یافته فرم اطلاع‌رسانی را برای تکمیل این مرحله امضا خواهد کرد.

۹-۶-۳- معرفی منابع به تیم پروژه

فرآیند تخصیص منابع زمانی به پایان می‌رسد که فرد در جلسه شروع پروژه یا یک رویداد میانی تیم پروژه برای اولین بار به پروژه معرفی شود. جلسه افتتاحیه پروژه به عنوان معرفی برای تمام اعضای اولیه تیم پروژه عمل می‌کند. اگر منبع در مرحله‌ای بعدی به پروژه معرفی شود، در آن زمان باید معرفی فردی به اعضای تیم پروژه انجام شود. معرفی منابع باید شامل شناسایی نقش و مسئولیت‌های فرد در پروژه باشد. در معرفی گروهی،

تمرینات تیم‌سازی ممکن است مناسب باشد تا به شرکت‌کنندگان کمک کند تا به تیمی منسجم‌تر تبدیل شوند. مرحله معرفی منابع، مشارکت فرد در تیم پروژه را تأیید کرده و تعهد فردی به تلاش‌های پروژه را تقویت می‌کند. مدیر پروژه می‌تواند از اسناد اطلاع‌رسانی تخصیص برای آماده‌سازی و انجام برنامه‌ریزی دقیق‌تر پروژه در زمینه استفاده از منابع استفاده کند.

۹-۷- استقرار منابع پروژه

منابع پروژه که به فعالیت‌های خاص پروژه تخصیص داده شده‌اند، به محل اجرای پروژه منتقل می‌شوند. این انتقال ممکن است صرفاً یک سفر به سالن پایین یا یک رانندگی کوتاه به یک تسهیلات نزدیک باشد، اما گاهی اوقات استقرار منابع پروژه مستلزم سفرهای بین‌المللی یا سفرهای طولانی در داخل کشور است. دفتر مدیریت پروژه می‌تواند نیازهای مکرر برای استقرار منابع پروژه را پیگیری کرده و فرآیندهایی را برای کارآمدتر کردن فعالیت‌های استقرار معمولی ایجاد کند.

استقرار منابع پروژه به معنای رساندن هر عضو تیم پروژه به محل کار تعیین‌شده با آمادگی کامل برای شروع فعالیت است. دفتر مدیریت پروژه باید بین استقرار ساده در منطقه محلی و هرگونه نیاز به استقرار ملی یا بین‌المللی تمایز قائل شود. پروژه‌های کوچک‌تر و داخلی معمولاً نیاز به تلاش زیادی برای استقرار منابع ندارند. در این موارد، بیشتر کارهای پروژه در تسهیلات اختصاصی یا منطقه محلی انجام می‌شود. از سوی دیگر، اگر منبعی به پروژه‌ای تخصیص داده شود که نیاز به سفرهای مکرر یا جابجایی نیمه‌دائم دارد، به‌ویژه به مکان‌های جهانی، باید فعالیت‌های لجستیکی و آماده‌سازی بیشتری برای استقرار در نظر گرفته شود. به طور سنتی، فعالیت‌های استقرار توسط خدماتی که از واحدهای کسب و کار درون سازمان مربوطه ارائه می‌شوند، انجام می‌شود. اما گاهی اوقات این خدمات نظارت مرکزی لازم را برای اطمینان مدیران پروژه از موفقیت استقرار، ارائه نمی‌دهند.

مهم است بدانیم که گسترش منابع پروژه چیزی بیش از ترتیبات سفر است و به معنای اطمینان از این است که فرد از نظر شخصی و حرفه‌ای آماده پذیرش وظیفه پروژه است و پروژه نیز آماده است تا منابع را از طریق آماده‌سازی مناسب تسهیلات و تجهیزات لازم، چه در یک راهرو و چه در سراسر جهان، پذیرا باشد.

دفتر مدیریت پروژه می‌تواند رویه‌هایی را برای پاسخ به نیازهای فعالیت‌های استقرار ساده و جهانی توسعه دهد. برخی از فعالیت‌های اساسی استقرار منابع پروژه را می‌توان در روش‌شناسی مدیریت پروژه گنجانده. استقرارهای ساده با بررسی سریع نیازهای استقرار و یک بررسی مختصر برای اطمینان از انجام اقدامات مورد نیاز پوشش داده می‌شوند. استقرارهای جهانی پیچیده‌تر نیز می‌توانند برای سازمان‌هایی که دیدگاه گسترده‌تری به استقرار دارند مدیریت شوند. البته، استقرارهایی وجود دارند که بین این دو حالت افراطی قرار می‌گیرند و دفتر مدیریت پروژه باید شیوه‌هایی برای استقرار منابع پروژه توسعه دهد که به دستیابی به استقرارهای مناسب برای انواع استاندارد پروژه‌های موجود در سازمان مربوطه کمک کند.

سه فعالیت پیشنهادی برای استقرار منابع پروژه وجود دارد که دفتر مدیریت پروژه باید به آن‌ها توجه کند. هر یک در بخش‌های زیر توصیف شده است.

۹-۷-۱- انجام مدیریت استقرار

دفتر مدیریت پروژه باید اقداماتی را تعریف کند که در هر پروژه به آن ها پرداخته خواهد شد تا اطمینان حاصل شود که فرد برای انجام تکالیف پروژه در محل کار پروژه مشخص شده آماده است. این شامل بررسی پروژه به پروژه موارد و مسائلی است که در زیر به آن ها اشاره شده است.

■ فضای کاری پروژه: اگر فرد تخصیص داده شده از یک محل دائمی کار نمی کند، باید یک فضای کاری برای پروژه به او اختصاص داده شود. این فضای کاری می تواند متعلق به سازمان مربوطه باشد یا در محل یا نزدیک به تأسیسات مشتریان تنظیم شود. مدل کارکرد "پشتیبانی از تسهیلات و تجهیزات" دفتر مدیریت پروژه (مراجعه به فصل ۸) برنامه ریزی کلی را در این زمینه پوشش می دهد و این فعالیت استقرار، آن تنظیمات را برای اعضای تیم پروژه اجرا می کند. اگر فرد تخصیص داده شده بتواند وظایف پروژه را از یک ایستگاه کاری دائمی در دفتر انجام دهد، نیازی به اقدامات خاصی برای این فعالیت استقرار وجود ندارد.

■ تجهیزات/استاندارد و ویژه: فرد منصوب شده ممکن است به تجهیزات خاصی برای انجام وظایف مورد نیاز پروژه یا مدیریت پروژه نیاز داشته باشد. توجه به این موضوع تضمین می کند که تمام تجهیزات لازم فراهم شده است. در اینجا نیز، مدل کارکرد "حمایت از تجهیزات و تسهیلات" دفتر مدیریت پروژه (مراجعه به فصل ۸) به بررسی الزامات کلی برای تجهیزات استاندارد و ویژه که در اجرای تلاش های خاص پروژه استفاده می شوند، می پردازد. این فعالیت استقرار تضمین می کند که افراد تجهیزات مورد نیاز خود را دارند، یا از طریق صدور پیش پرداخت و یا با داشتن آن ها در محل مشخص شده برای استفاده در محل کار پروژه.

■ الزامات ویژه پروژه و مشتری: این اقدام استقرار به انتقال اطلاعات مربوط به پروژه و محیط مشتری که منحصر به فرد هستند یا به عنوان بخشی از شیوه های خوب کسب و کار نیاز به یادآوری دارند، می پردازد. معمولاً منابع پروژه تمام اطلاعات مورد نیاز در مورد کاری که قرار است انجام دهند را در جلسات آغازین پروژه، جلسات برنامه ریزی و بررسی الزامات فنی به دست می آورند. دفتر مدیریت پروژه باید مدیران را در محیط مدیریت پروژه مورد بررسی قرار دهد تا به شناسایی مواردی که باید بررسی و انجام شوند برای رسیدگی به نیازهای ویژه پروژه و مشتری در هر پروژه کمک کند. الزامات ویژه شامل اطلاع رسانی به اعضای تیم پروژه در مورد مسائلی مانند:

- گمرکات، فرهنگ ها و شرایط مرتبط با سفر به مکان های خارجی
- فرهنگ سازمانی مشتری و شیوه های کسب و کار
- راهنمای استفاده از تسهیلات و تجهیزات مشتری
- پروتکل های ارتباطی پروژه و مشتری
- تأثیرات اختلاف زمانی بر کار پروژه در تأسیسات مختلف مشتری و مکان های پروژه
- شیوه های ویژه حسابداری زمان و گزارش دهی برای کارهای پروژه
- الزامات ویژه منبع یابی برای فروشندگان/پیمانکاران پروژه

- الزامات پزشکی و واکسیناسیون برای سفرهای خارجی به مکان‌های مشتری و پروژه
- مدیریت و حفاظت از اطلاعات فناوری و محرمانه کسب و کار
- مقامات بررسی و تأیید تحویل‌دانی‌های پروژه
- ترتیبات گروهی برای سفر

■ *الزامات نظارتی:* مفهوم الزامات نظارتی در چارچوب این مدل به تأثیر یا راهنمایی اعمال شده توسط مقامات دولتی اشاره دارد. این فرآیند اداری باید اطمینان حاصل کند که اعضای مناسب تیم پروژه از الزامات نظارتی قابل اجرا بر عملکرد و تحویل‌دانی‌های پروژه آگاه هستند. این موضوع می‌تواند مرور "مقررات" مرتبط در نقاط مختلف پروژه را موجب شود. همچنین ممکن است نیاز به معرفی اعضای ویژه‌ای مانند مشاوران حقوقی یا بازرسان به منظور اطمینان از رعایت صحیح الزامات نظارتی باشد. با این حال، توجه به این عنصر اداری عمدتاً برای آگاه کردن شرکت‌کنندگان در پروژه از شرایط و قوانین نظارتی قابل اجرا، به ویژه هنگام سفر به کشورهای خارجی، استفاده می‌شود.

■ *الزامات امنیتی:* بر اساس ماهیت کار پروژه، فعالیت‌های اداری ممکن است شامل ملاحظات درباره نحوه مدیریت و استفاده از اطلاعات و مواد طبقه‌بندی‌شده دولتی یا کسب و کار باشد. این الزامات می‌تواند شامل دریافت یا تأیید مجوزهای امنیتی فردی و همچنین بررسی شیوه‌ها و رویه‌های امنیتی که به تلاش‌های پروژه مربوط می‌شود، باشد.

مشخصات فعالیت‌های مدیریت استقرار، دفتر مدیریت پروژه را به بررسی نحوه انجام این اقدامات در سازمان مربوطه ترغیب خواهد کرد و به شناسایی زمینه‌هایی که می‌توان آن‌ها را کارآمدتر کرد، کمک خواهد کرد.

۹-۷-۲- شناسایی و تنظیم آموزش‌های مرتبط

دومین عنصر استقرار منابع پروژه بر اطمینان از تکمیل آموزش‌های لازم هر عضو پروژه قبل از شروع وظیفه یا در صورت نیاز، در طول تلاش پروژه، تمرکز دارد. دفتر مدیریت پروژه باید فرایند شناسایی الزامات فردی برای آموزش را تعیین کرده و سپس ابزار لازم برای ترتیب دادن، انجام و تکمیل آموزش را در چارچوب زمان‌بندی فعالیت‌های پروژه توسعه دهد.

معرفی یک برنامه آموزشی استاندارد برای شرکت‌کنندگان پروژه در ماموزیت "آموزش و تحصیلات" دفتر مدیریت پروژه مورد بحث قرار گرفته است (مراجعه به فصل ۱۰). این آموزش به عنوان یک موضوع معمولی برای صلاحیت فردی دنبال می‌شود. آموزشی که در اینجا برای استقرار مورد توجه است، آموزشی است که به طور فوری برای انجام کار در دست، نیاز است. این آموزش ممکن است شامل برنامه‌هایی از برنامه درسی تعیین‌شده باشد یا شامل برنامه‌های آموزشی خاص داخلی یا خارجی مرتبط با دستیابی به اهداف پروژه و الزامات تحویلی‌های پروژه باشد.

دفتر مدیریت پروژه باید انواع آموزش‌های زیر را برای ورود احتمالی به فعالیت‌های آماده‌سازی استقرار در نظر بگیرد.

- آموزش مدیریت پروژه: آموزش مرتبط با فعالیت های مدیریت پروژه را شناسایی می کند. این نوع آموزش می تواند مورد نیاز افرادی باشد که مسئولیت های جدید مدیریت پروژه را بر عهده می گیرند، مانند خدمت به عنوان رهبر یک وظیفه، یا مدیران باتجربه پروژه که نیاز به آموزش در شیوه ها و فرایندهای جدید مدیریت پروژه مورد نیاز مشتری یا سازمان مربوطه برای پروژه فعلی دارند.
 - آموزش مهارت های فنی: آموزش های مورد نیاز اعضای تیم پروژه برای گسترش مهارت فنی و دانش آن ها برای تلاش پروژه فعلی را شناسایی می کند. این امر می تواند شامل نیاز به شرکت در یک برنامه آموزشی ارائه شده توسط مشتری به منظور به دست آوردن اطلاعات مربوطه باشد که در طول کار بر روی پروژه به کار خواهد رفت. این نوع آموزش همچنین می تواند برای ارائه یا تقویت مهارت های حیاتی شرکت کنندگان پروژه که در مدت کوتاهی به پروژه اختصاص داده می شوند، استفاده شود. همچنین، فعالیت های پروژه منحصر به فرد ممکن است مستلزم آموزش تیم پروژه ویژه باشد که توانایی درک مفاهیم فنی جدید، استفاده از تجهیزات ویژه یا واجد شرایط بودن برای واگذاری پروژه را فراهم می کند.
 - آموزش فناوری های جدید: آموزش های مرتبط با استفاده یا پیاده سازی مفاهیم، ابزارها و تجهیزات فناوری جدید را شناسایی می کند. این امر ممکن است یک رویداد آموزشی استاندارد پیش پروژه ای در برخی سازمان ها باشد که در آن محصولات جدید به طور معمولی تولید می شوند. به ویژه، تیم های پروژه مرتبط با پیاده سازی محصولات جدید نیاز به آموزش مداوم دارند تا دانش و درک خود از محصول و قابلیت ها یا کاربرد آن در محیط مشتری را حفظ کنند. به طور مرتبط، این نوع آموزش همچنین می تواند به ابزارها و تجهیزاتی که تیم پروژه در کنار تلاش های عادی پروژه استفاده می کند، مربوط شود و همچنین به به روز رسانی ها یا جایگزینی های فناوری که ممکن است نیاز به آموزش اضافی برای اعضای تیم پروژه داشته باشد، پرداخته شود.
- در ارتباط با تسهیل آموزش "به موقع" که در اینجا توضیح داده شد، دفتر مدیریت پروژه ممکن است بتواند در پیش بینی نیازهای آموزشی براساس کار پروژه پیش بینی شده نیز کمک کند.

۹-۷-۳- نظارت بر ترتیبات سفر

یک محیط مدیریت پروژه که با الزامات سفر گسترده سر و کار دارد ممکن است دفتر مدیریت پروژه را ملزم به ایجاد یک قابلیت نظارتی متوسط در رابطه با سفر مرتبط با کار پروژه کند. این امر به هیچ وجه به این معنا نیست که دفتر مدیریت پروژه باید به یک "خدمات مسافرتی" تبدیل شود. بلکه، دفتر مدیریت پروژه باید مسائل و موضوعات مرتبط با سفرهای پروژه را نظارت کند تا بهره وری را ارزیابی کرده و اطمینان حاصل کند که منابع پروژه به موقع در مکان های مورد نظر حضور دارند. به ویژه، دفتر مدیریت پروژه می تواند رویه هایی را ایجاد کند که تسهیل کننده موارد زیر باشند:

- تایید برنامه های سفر انفرادی مرتبط با پذیرش ماموریت های پروژه
- هماهنگی ترتیبات سفر گروهی

▪ نظارت بر طرح ها و هزینه های سفر فروشنده / پیمان کار

این فعالیت استقرار منابع پروژه نباید دفتر مدیریت پروژه را بیش از حد تحت فشار قرار دهد، اما می تواند به طور مؤثری در تلاش کلی برای اطمینان از عملیات مقرون به صرفه در محیط مدیریت پروژه مشارکت کند.

۸-۹- مدیریت عملکرد منابع

دفتر مدیریت پروژه باید نقش اصلی را در توسعه یک رویکرد استاندارد برای مدیریت عملکرد منابع پروژه ایفا کند. این رویکردی است که باید توسط مدیران پروژه و مدیران منابع به طور یکسان مورد توافق و اجرا قرار گیرد و توسط افرادی که برای هر تلاش پروژه تعیین شده اند به طور کامل درک شود. دفتر مدیریت پروژه مدیران پروژه را در تلاش هایشان برای مدیریت عملکرد منابع راهنمایی و کمک می کند. همچنین، در نقش نظارتی خود، عملکرد منابع پروژه و شاخص های ارائه شده توسط مدیران پروژه را نظارت می کند و اقدامات لازم یا پیشنهادی را برای بهبود عملکرد فردی و کلی منابع انجام یا توصیه می کند. مشارکت تعیین شده دفتر مدیریت پروژه در مدیریت عملکرد منابع در سه بخش زیر توضیح داده شده است.

۸-۹-۱- توسعه راهنمای مدیریت عملکرد

دفتر مدیریت پروژه باید نقش اساسی در تعریف رویکردی که مدیران پروژه برای مدیریت منابع تخصیص یافته به پروژه ها اتخاذ می کنند، داشته باشد. به همین منظور، دفتر مدیریت پروژه باید به صورت نزدیک با مدیران پروژه و مدیران منابع همکاری داشته باشد تا وظایف مربوط به مدیریت عملکرد را شناسایی کند. سپس دفتر مدیریت پروژه می تواند راهنمایی های لازم برای مدیران پروژه را برای مدیریت عملکرد منابع پروژه توسعه دهد.

عناصر زیر از جمله اجزای مدیریت عملکرد هستند که دفتر مدیریت پروژه می تواند برای حمایت از مدیران پروژه توسعه دهد:

▪ برنامه ریزی: این عنصر راهنمایی هایی را به مدیر پروژه در مورد چگونگی آماده سازی برای مدیریت منابع پروژه، شامل فعالیت های برنامه ریزی عملکرد فردی و تیمی ارائه می دهد. با توجه به ماهیت کار پروژه و طول مدت تخصیص افراد، دفتر مدیریت پروژه باید توصیه هایی را در مورد نوع برنامه ریزی عملکرد که مدیر پروژه باید دنبال کند، ارائه دهد. که شامل موارد زیر می شود:

- دریافت تعهد زمانی از منابع
- تأیید در دسترس بودن منابع
- هماهنگی عملکرد منابع با مدیران منابع
- تعیین انتظارات عملکردی منابع
- بررسی صلاحیت های منابع
- بررسی الزامات آموزشی منابع
- بررسی حجم کاری منابع
- بررسی الزامات گزارش دهی تکمیل وظایف منابع

- **نظارت:** این عنصر به مدیر پروژه دیدگاه‌هایی در مورد فراوانی و انواع نظارت بر عملکرد که باید انجام شود، ارائه می‌دهد. نظارت ممکن است شامل طیف گسترده‌ای از روش‌ها باشد، از مشاهده کلی کار منابع تا نظارت دقیق‌تر که برای اطمینان از کیفیت، دستیابی به استانداردها، یا رعایت تعهدات قراردادی یا مقرراتی لازم است. این عنصر ممکن است شامل موارد زیر باشد:
 - مشاهده عملکرد کاری منابع
 - کنترل کیفیت محصولات حاصل از کار منابع
 - بررسی گزارش‌های وضعیت کار منابع
 - انجام بازرنگری‌ها و حسابرسی‌های فنی
 - انجام بررسی‌های بازخورد عملکرد فردی
 - انجام بررسی‌های بازخورد عملکرد تیم پروژه
 - بررسی اثربخشی ابزارها و فرآیندهای کاری انتخاب شده توسط افراد
 - **ارشاد:** این عنصر راهنمایی‌هایی در مورد فرآیندهای مدیریت عملکرد اعضای تیم پروژه به مدیران پروژه ارائه می‌دهد. که شامل فعالیت‌هایی مانند گوش دادن، تسهیل کردن، راهنمایی کردن، تصویرسازی و غیره می‌شود و روش‌هایی را برای بهینه‌سازی عملکرد اعضای تیم پروژه توصیه می‌کند. همچنین، می‌تواند راهنمایی‌هایی برای درخواست کمک از مرشدان مستقر در دفتر مدیریت پروژه، به‌عنوان بخشی از وظیفه «ارشاد» در دفتر مدیریت پروژه ارائه دهد (به فصل ۱۳ مراجعه کنید).
 - **ارزیابی:** این عنصر راهنمایی‌هایی در مورد فراوانی و انواع ارزیابی‌های عملکرد که مدیر پروژه مسئول آن خواهد بود، ارائه می‌دهد. همچنین ممکن است اقداماتی را برای مواقعی که عملکرد ضعیف و مشارکت ناکافی وجود دارد، توصیه کند. این یک حوزه خاص است که همکاری با مدیران منابع در آن ضروری است. یک رویکرد استاندارد برای ارزیابی، گزارش‌دهی و پاسخگویی به عملکرد فردی باید ایجاد شود و سپس با هر مدیر منبع تأیید گردد تا منابع پروژه برای استفاده در محیط مدیریت پروژه آزاد شوند.
 - **پادش‌دهی:** این عنصر روش‌هایی را برای شناسایی مشارکت اعضای تیم پروژه توصیه می‌کند. به‌ویژه، پیشنهاد می‌کند که چگونه می‌توان به افرادی که از طریق نوآوری، تعهد نشان داده‌شده و عملکرد عالی به موفقیت پروژه کمک کرده‌اند، پاداش داد.
- دفتر مدیریت پروژه می‌تواند در صورت امکان و با توجه به در دسترس بودن منابع و حجم کار، به مدیران پروژه در فعالیت‌های مدیریت عملکرد منابع کمک کند.

۹-۸-۲- هدایت بازیابی‌های عملکرد منابع پروژه

دفتر مدیریت پروژه، مدیر پروژه، و مدیر منابع مرتبط همه باید در بررسی عملکرد اعضای تیم پروژه همکاری کنند. به‌طور ایده‌آل، مدیر پروژه بررسی عملکرد هر منبعی که نقش مهمی در تلاش‌های پروژه دارد را انجام می‌دهد و سپس گزارش عملکرد را برای بررسی به مدیر منابع و دفتر مدیریت پروژه منتقل می‌کند. گزینه

جایگزین این است که مدیر پروژه و مدیر منابع با توجه به شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سازمان، به صورت مشترک یک بررسی انجام دهند و یک نسخه از گزارش عملکرد را برای بررسی به و دفتر مدیریت پروژه ارائه کنند. گزینه نهایی این است که مدیر پروژه یک ارزیابی عملکرد منابع تهیه و به مدیر منابع ارائه دهد تا در بررسی عملکرد اعضای تیم که توسط مدیر منابع انجام می‌شود، گنجانده شود. دفتر مدیریت پروژه می‌تواند در طراحی و هماهنگی فرآیند بررسی عملکرد منابع پروژه و گزارش‌دهی عملکرد در داخل سازمان نقش مهمی ایفا کند.

بررسی‌های عملکرد منابع پروژه باید با فرآیند عمومی بررسی عملکرد کارکنان سازمان مربوطه که معمولاً توسط بخش منابع انسانی (HR) تعریف می‌شود، سازگار باشد. بنابراین، بخش منابع انسانی نیز ممکن است در فرآیند انجام بررسی‌های عملکرد فردی در محیط مدیریت پروژه مشارکت داشته باشد.

فرآیند انجام بررسی‌های عملکرد اعضای تیم پروژه می‌تواند توسط دفتر مدیریت پروژه با همکاری بخش منابع انسانی، مدیران منابع و مدیران پروژه و با توجه به فعالیت‌های زیر طراحی شود:

- **مشخص کردن مافوق گزارش‌دهی:** هر عضو تیم پروژه باید در ابتدای مأموریت خود در پروژه مطلع شود که چه کسی مسئول نظارت بر عملکرد کاری او، تهیه ارزیابی عملکرد، و انجام بررسی عملکرد فردی او خواهد بود. این اطلاعات باید در ابتدای مأموریت فرد در پروژه ارائه شود و در صورت لزوم شامل شناسایی چندین بررسی‌کننده باشد.

- **آماده‌سازی بازبینی عملکرد:** مدیر پروژه یا دیگر افراد مسئول گزارش‌دهی باید زمان کافی برای آماده‌سازی بررسی عملکرد فردی اعضای تیم پروژه اختصاص دهند. مسئول گزارش‌دهی باید یادداشت‌های عملکردی که در طول دوره عملکرد جمع‌آوری شده را بررسی کرده و محتوا را بر اساس راهنمایی‌های تعیین‌شده توسط سازمان تدوین کند. مسئول گزارش‌دهی باید اطلاعات ارزیابی عملکرد را بر اساس مشاهدات شخصی خود و همچنین اطلاعات ارزیابی از دیگر بررسی‌کنندگان معتبر بگنجانند.

- **برنامه‌ریزی جلسه بررسی عملکرد:** مدیر پروژه یا دیگر افراد مسئول گزارش‌دهی باید یک جلسه بررسی عملکرد با هر عضو تیم پروژه که در حال ارزیابی است، ترتیب دهند و تمامی شرکت‌کنندگان در جلسه را شناسایی کنند. فعالیت‌های آمادگی برای جلسه باید شامل تعیین تاریخ، زمان، و مکان جلسه باشد و این اطلاعات به فرد مورد بررسی و سایر شرکت‌کنندگان در جلسه اطلاع داده شود.

- **برگزاری جلسه بررسی عملکرد:** مدیر پروژه یا دیگر افراد مسئول گزارش‌دهی باید با عضو تیم پروژه ملاقات کرده و عملکرد و مشارکت او در تلاش‌های پروژه را ارائه و بررسی کنند. عضو تیم باید بینش‌هایی در مورد عملکرد خود از دیدگاه مثبتی از بررسی نقاط قوت و ضعف خود کسب کند و سپس از زمان موجود برای بحث و برنامه‌ریزی فعالیت‌های لازم برای بهبود عملکرد استفاده کند. مسئول گزارش‌دهی و فرد مورد بررسی باید هر دو سند بررسی عملکرد را امضا کنند تا به یک درک مشترک از ارزیابی عملکرد عضو تیم پروژه برسند.

- ارسال گزارش بررسی عملکرد: گزارش بررسی عملکرد امضا شده باید به سایر طرف‌های دخیل در مدیریت عملکرد اعضای تیم پروژه ارسال شود، که معمولاً شامل دفتر مدیریت پروژه، مدیر پروژه، مدیر منابع، بخش منابع انسانی و فرد مورد بررسی می‌شود.
- در برخی سازمان‌ها، فرآیندهای تعیین‌شده برای ارزیابی و بررسی عملکرد عمدتاً توسط هر مدیر منبع تعیین‌شده انجام می‌شود. در این صورت، مدیر پروژه دیدگاه‌های شخصی خود را در مورد عملکرد فردی در پروژه‌ها ارائه می‌دهد. برای دفتر مدیریت پروژه مفید است که یک نسخه از اسناد ارزیابی و بررسی عملکرد تهیه‌شده توسط مدیران منابع برای افراد اختصاص‌یافته به کار در محیط مدیریت پروژه را دریافت کند.

۹-۸-۳- نظارت بر عملکرد منابع پروژه

دفتر مدیریت پروژه که به طور کلی یا خاص مسئولیت نظارت بر نتایج عملکرد در محیط مدیریت پروژه را دارد، باید با مدیران پروژه یا سایر مقامات گزارش‌دهی همکاری کند تا گزارش‌ها و شاخص‌های عملکردی لازم را به دست آورد. این کار برای بررسی عوامل عملکردی در حوزه نظارت و ارائه مشاوره و راهنمایی به‌موقع برای بهبود عملکرد منابع پروژه ضروری است.

- دفتر مدیریت پروژه باید بررسی دوره‌ای عملکرد منابع پروژه را با اعمال سه مرحله نظارتی زیر انجام دهد:
- **بازبینی‌ها:** بازبینی‌های منظم عملکرد پروژه از دیدگاه شناسایی نقاط قوت و ضعف فردی و مشارکت‌های فردی در تلاش تیم پروژه انجام می‌شود. این امر می‌تواند از طریق بررسی‌های عملکرد فردی توسط دفتر مدیریت پروژه و بحث با مدیران پروژه، و همچنین مشاهده مستقیم فعالیت‌های پروژه توسط دفتر مدیریت پروژه تحقق یابد.
- **تحلیل‌ها:** شاخص‌های عملکردی برای شناسایی روندهای فردی و تیمی پروژه استفاده می‌شوند. تحلیل روندها می‌تواند عملکرد فردی در پروژه‌های مختلف را به عنوان یک شاخص کلی از توانایی‌های نمایش داده شده بررسی کند. همچنین می‌توان تحلیل‌هایی را برای مقایسه عملکرد فردی درون تیم پروژه آماده کرد. تحلیل عملکرد باید در چارچوب‌های سازمان مربوطه و همراه با دستورالعمل‌های بخش منابع انسانی برای پایش و مدیریت عملکرد فردی انجام شود.
- **اقدامات بهبود:** دفتر مدیریت پروژه می‌تواند با همکاری با مدیران پروژه و مدیران منابع، کمک بزرگی به تلاش‌های مدیریت پروژه کند و راهکارهایی برای بهبود عملکرد ارائه دهد.
- مدیران پروژه می‌توانند در پایش عملکرد به دفتر مدیریت پروژه کمک کنند و گزارش‌های استثنایی از شاخص‌های عملکردی بحرانی را به محض شناسایی، به دفتر مدیریت پروژه ارائه دهند.

۹-۹- خاتمه وظایف منابع پروژه

دفتر مدیریت پروژه اطمینان حاصل می‌کند که اقدامات لازم و مناسب برای بستن وظایف فردی در پروژه‌ها انجام می‌شود. این امر مهم است زیرا نقطه‌ای را مشخص می‌کند که در آن منبع منصوب دیگر مسئول انجام کار پروژه نیست. این اهمیت برای افرادی که باید مشارکت شخصی در پروژه‌های متعدد را مدیریت کنند، بیشتر نمایان می‌شود. بستن وظیفه نه تنها افراد را از مسئولیت پروژه خلاص می‌کند، بلکه آن‌ها را برای در نظر گرفتن

به عنوان منابع در تخصیص‌های پروژه‌های بعدی آماده می‌کند. به این منظور، دفتر مدیریت پروژه به توانایی تعیین بار کاری فعلی فرد در پروژه و دوره دسترسی او برای تخصیص پروژه بعدی توجه دارد. این امر می‌تواند در همراهی با اقدامات مدیر پروژه در مدیریت وضعیت منابع منصوب انجام شود. سه نوع اصلی از اقدامات بستن منابع پروژه وجود دارد که دفتر مدیریت پروژه باید آن‌ها را تعیین و برای استفاده توسط مدیران پروژه فراهم کند، همانطور که در زیر توضیح داده شده است:

۹-۹-۱- هماهنگی برای تمدید منابع

این اقدام در پاسخ به نیاز به نگهداشتن منبع پروژه فراتر از تاریخ برنامه‌ریزی شده برای خاتمه منابع استفاده می‌شود و امکان تمدید مشارکت فردی در پروژه را پس از تاریخ پایان عملکرد اصلی فراهم می‌کند. این اقدام می‌تواند با توسعه فرآیندی برای هماهنگی تمدید با مدیر منابع مربوطه و احتمالاً با مدیر پروژه دیگری که از تأخیر در وظیفه فعلی فرد متأثر خواهد شد، تسریع شود. این فرآیندی است که باید با دقت و کنترل شده استفاده شود تا فقط به شرایط بسیار استثنایی پاسخ دهد، به‌ویژه زمانی که عضوی خاص از تیم برای تخصیص فوری به تلاش پروژه بعدی مورد نیاز است. دفتر مدیریت پروژه می‌تواند معیارهای مجوز برای این اقدام را در فرآیند تمدید تخصیص ایجاد شده توسط خود ادغام کند.

۹-۹-۲- تسهیل انتقال و تخصیص مجدد منابع

این اقدام به عنوان پاسخ معمول به خروج منابع پروژه از تیم پروژه است. دفتر مدیریت پروژه فرآیند آزادسازی منابع از مسئولیت‌های فعلی پروژه را آماده می‌کند تا افراد بتوانند به واحد کسب و کار خود بازگردند یا برای تخصیص به پروژه دیگری آماده شوند. این فرآیند باید به خروج افراد از پروژه در مراحل مختلف چرخه مدیریت پروژه و همچنین به گروه‌هایی از افراد که برای خاتمه پروژه به عنوان یک تیم پروژه منسجم باقی می‌مانند، توجه کند. دفتر مدیریت پروژه می‌تواند نقش مهمی در کمک به مدیر پروژه برای شناسایی، تأیید و اعلام تخصیص‌های بعدی اعضای تیم پروژه ایفا کند، تا از نگرانی‌های فردی درباره تخصیص بعدی آن‌ها در سازمان مربوطه کاسته شود. این نگرانی ممکن است برای افرادی که به‌طور همزمان در موقعیت‌های عملیاتی قرار دارند، به اندازه کافی مهم نباشد. اما می‌تواند یک نگرانی اصلی برای افرادی باشد که به تخصیص‌های پروژه‌ای برای حفظ حضور خود در سازمان مربوطه متکی هستند.

۹-۹-۳- مدیریت خاتمه وظایف منابع

این اقدام به معنای آزادسازی عضوی از تیم پروژه از پروژه و سازمان مربوطه است. سه دلیل اصلی برای پایان وظایف منابع پروژه وجود دارد: (۱) تصمیمی کسب و کار برای متوقف کردن موقعیت فرد گرفته شده است؛ (۲) هیچ تخصیص پروژه‌ای برای فرد در دسترس نیست؛ و (۳) تصمیمی با هماهنگی بخش منابع انسانی برای آزادسازی فرد به دلیل عدم توانایی در دستیابی به استانداردهای عملکرد یا اقدام دیگری مرتبط با پرسنل گرفته شده است. دفتر مدیریت پروژه باید فرآیند مورد نیاز مدیران پروژه برای مدیریت پایان وظایف اعضای تیم پروژه را

تعریف کند، از جمله مشارکت بخش منابع انسانی و مدیران منابع و مشخص کردن مسئولیت‌های دفتر مدیریت پروژه در این موارد.

تمامی اقدامات پایان وظایف منابع پروژه باید به دفتر مدیریت پروژه گزارش شوند. اطلاعات پایان وظایف منابع به دفتر مدیریت پروژه این امکان را می‌دهد تا درک بهتری از استفاده از منابع پروژه به دست آورده و به برنامه‌ریزی کلی برای منابع پروژه و نیازهای مربوط به نیروها کمک کند.

۱۰-۹- پس نوشت برای دفاتر مدیریت پروژه کوچک‌تر

یک دفتر مدیریت پروژه کوچک‌تر می‌تواند نقش حیاتی در مدیریت منابع با تسهیل و پایش استفاده از منابع در محیط مدیریت پروژه ایفا کند. این نقش شامل سه فعالیت برجسته زیر است:

- توسعه فرآیند استاندارد برای چگونگی تخصیص منابع به پروژه‌ها: ممکن است یک فرآیند تخصیص منابع از قبل وجود داشته باشد و بتوان آن را تأیید و مستند کرد، یا یک فرآیند جدید و کارآمد توسعه داده شود. این فرآیند باید تأمین‌کنندگان منابع را شناسایی کند و مشخص کند که چگونه درخواست‌های منابع برای به‌دست آوردن منابع برای وظایف پروژه استفاده می‌شود.
 - شناسایی نقش‌ها و مسئولیت‌های مدیران پروژه و مدیران منابع: استفاده از مدیریت ماتریسی برای تأمین منابع پروژه به معنای وجود حداقل دو نفر است: مدیر پروژه و مدیر منابع. دفتر مدیریت پروژه باید اطمینان حاصل کند که شرکت‌کنندگان در این رابطه نقش‌ها و مسئولیت‌های خود را در مورد مدیریت منابع اختصاص‌یافته به محیط مدیریت پروژه درک می‌کنند. در حالت ایده‌آل، چنین نقش‌ها و مسئولیت‌هایی برای اجرای استاندارد در سراسر سازمان مربوطه مستند می‌شوند.
 - پایش استفاده از منابع در محیط پروژه: یک دفتر مدیریت پروژه می‌تواند با ارائه پایش مداوم منابع مورد استفاده در محیط مدیریت پروژه، ارزش خود را در سازمان مربوطه نشان دهد. این به معنای آگاهی از این است که چه کسی به چه پروژه‌ای و برای چه مدت اختصاص داده شده است. این اطلاعات اجازه می‌دهد که تصمیمات تخصیص منابع به موقع گرفته شود. چه دفتر مدیریت پروژه این تصمیمات را بگیرد یا خیر، می‌تواند یک همکار باشد. همچنین این امر به سازمان مربوطه اجازه می‌دهد تا قدرت منابع پروژه جاری را درک کند و تعیین کند که آیا منابع بیشتری برای تلاش‌های پروژه آتی مورد نیاز است یا خیر. پایش منابع پروژه همچنین به معنای شناسایی منابع پروژه واجد شرایط است که در حال حاضر به پروژه‌های خاصی اختصاص داده نشده‌اند.
- اگر دفتر مدیریت پروژه کوچک‌تر بتواند به سازمان در اجرای فعالیت‌های مناسب استفاده و مدیریت منابع پروژه کمک کند، واحدهای کسب و کار ارزش پشتیبانی دفتر مدیریت پروژه را درک خواهند کرد.

فصل ۱۰

آموزش و تحصیل

فصل ۱۰ - آموزش و تحصیل

آموزش و تحصیل پایه و اساس یک محیط مدیریت پروژه مؤثر است. این برنامه‌ها به افراد مهارت، دانش و شایستگی‌های لازم برای پیاده‌سازی مفاهیم مدرن مدیریت پروژه را که با شیوه‌های فنی و کسب و کار سازگار است، ارائه می‌دهند.

مدیریت پروژه در چند دهه اخیر به عنوان یک رشته حرفه‌ای مستقل در حال ظهور بوده است، به طوری که مؤسسات آموزش عالی در حال حاضر طیف گسترده‌ای از گواهینامه‌ها از گواهی‌نامه‌های پایه‌ای تا مدارک پیشرفته در مدیریت پروژه را ارائه می‌دهند. این نشان می‌دهد که سازمان‌ها می‌توانند چنین حرفه‌ای بودن را برای ارتقای قابلیت‌ها و اعتبار خود در مدیریت پروژه دنبال کنند. اگر بخواهیم موضوع را اغراق‌آمیز کنیم، آیا می‌خواهید یک پزشک، حسابدار، یا مکانیک خودرو بدون داشتن بهترین گواهینامه‌ها روی چیزی که شما مالک آن هستید کار کند؟ به همین ترتیب، به نفع منافع کسب و کار یک سازمان است که از سپردن مدیریت پروژه‌های خود به افراد غیرآموزش‌دیده خودداری کند.

پیگیری آموزش و تحصیل یک تصمیم کسب و کار است که یک سازمان به منظور کمک به دستیابی به اهداف استراتژیک خود آن را بررسی می‌کند. دفتر مدیریت پروژه که مأموریت ارتقاء عمل مدیریت پروژه حرفه‌ای را دارد، نقش کلیدی در مشاوره به مدیریت ارشد در مورد آموزش و تحصیل در محیط مدیریت پروژه ایفا می‌کند. هدف آن اطمینان از این است که شرکت‌کنندگان در پروژه در سراسر سازمان مربوطه، از مدیر ارشد پروژه تا دستیار پروژه پاره‌وقت، یک رویکرد حرفه‌ای به عمل مدیریت پروژه مدرن متناسب با سطح مسئولیت خود اتخاذ کنند.

این وظیفه "آموزش و تحصیل" به دفتر مدیریت پروژه امکان می‌دهد تا:

- شایستگی‌های مورد نیاز در محیط مدیریت پروژه را مشخص کند
- شایستگی‌های فعلی در محیط مدیریت پروژه را شناسایی کند
- برنامه‌های آموزشی و تحصیلی را برای دستیابی به اهداف شایستگی توسعه دهد
- برنامه‌های آموزشی و تحصیلی را اجرا و مدیریت کند

دفتر مدیریت پروژه معمولاً برنامه‌های آموزشی و تحصیلی را با همکاری مدیران آموزش مستقر در سازمان مربوطه اجرا می‌کند. در برخی موارد، در صورت نیاز، ممکن است یک موقعیت کارمند جداگانه به عنوان مدیر آموزش مدیریت پروژه در دفتر مدیریت پروژه ایجاد شود.

۱۰-۱ - مفاهیم رابط محیط پروژه

دفتر مدیریت پروژه دارای بینش مستمر در محیط مدیریت پروژه است تا بتواند شایستگی‌ها و قابلیت‌های نمایش داده شده را تشخیص دهد و سپس آن را با اهداف شایستگی که باید تعیین شوند مقایسه کند. این دفتر می‌تواند مهارت‌ها و دانش افراد در محیط مدیریت پروژه را برای مقایسه با استانداردهای کسب‌وکار و صنعت اندازه‌گیری کند. سپس می‌تواند راه‌حل‌های آموزشی را برای پر کردن هر گونه کمبود مهارت و دانش مورد نیاز برای دستیابی به استانداردها و اهداف عملکرد مدیریت پروژه توصیه یا اجرا کند. دفتر مدیریت پروژه باید

مشارکت سازمانی در آموزش را تسهیل کند در غیر اینصورت خطر عقب ماندن از منحنی قدرت در حوزه‌های کارایی کسب‌وکار، سطح حرفه‌ای پرسنل و رقابت‌پذیری در بازار را به دنبال خواهد داشت. در کنار آموزش مدیریت پروژه، دفتر مدیریت پروژه همچنین می‌تواند آموزش فنی مرتبط با محیط مدیریت پروژه را پایش و مدیریت کند. در نهایت، دفتر مدیریت پروژه می‌تواند نتایج آموزش در محیط مدیریت پروژه را بررسی کرده و در صورت نیاز، الزامات و روش‌های آموزشی را با گذشت زمان تنظیم کند.

۱۰-۲- مفاهیم رابط محیط کسب‌وکار

محیط کسب‌وکار امروز بیش از هر زمان دیگری با محیط مدیریت پروژه مرتبط و درگیر است. از این رو، آموزش مدیریت پروژه دیگر محدود به مدیران پروژه و اعضای تیم پروژه نیست. تعداد زیادی از کارکنان و دیگر ذی‌نفعان درون و اطراف سازمان مربوطه وجود دارند که از مشارکت در آموزشی که در محیط مدیریت پروژه برگزار می‌شود، بهره‌فراوانی خواهند برد. حداقل می‌توان گفت که مدیران ارشد و اجرایی امروز نیاز دارند که با مفاهیم و شیوه‌های مدیریت پروژه آشنا باشند تا بتوانند تصمیمات کسب و کار حیاتی مرتبط با تلاش‌های مدیریت پروژه را اتخاذ کنند. دفتر مدیریت پروژه مسئولیت شناسایی چنین شرکت‌کنندگانی در محیط کسب‌وکار را بر عهده دارد و سپس برنامه آموزشی در زمینه موضوعات مدیریت پروژه را برای رفع نیازهای آنان طراحی و اجرا می‌کند.

مزایا و موفقیت‌های حاصل از آموزش در محیط مدیریت پروژه می‌تواند اهمیت استراتژیکی برای سازمان مربوطه داشته باشد. زمانی که مزایای آموزشی به‌درستی ثبت شوند، دفتر مدیریت پروژه می‌تواند از آن‌ها در بیانیه‌های قابلیت و سایر اسناد کسب‌وکار و بازاریابی برای تبلیغ مزیت رقابتی که سازمان مربوطه از طریق ایجاد یک برنامه آموزشی رسمی در محیط مدیریت پروژه خود به دست آورده، استفاده کند.

۱۰-۳- فعالیت‌های آموزش و تحصیل در طول پیوستار دفتر مدیریت پروژه

وظیفه "آموزش و تحصیل" در طول پیوستار شایستگی دفتر مدیریت پروژه نمایانگر یک رویکرد ساختار یافته برای بهبود یا افزایش شایستگی حرفه‌ای در محیط مدیریت پروژه است. مسئولیت‌های دفتر مدیریت پروژه از شناسایی برنامه‌های آموزشی و تحصیلی حرفه‌ای موجود و تشویق به ثبت‌نام در آن‌ها، تا تلاش‌های پیچیده‌تری مانند طراحی، پیاده‌سازی و مدیریت یک برنامه آموزشی جامع برای محیط‌های مدیریت پروژه و کسب‌وکار سازمان مربوطه را در بر می‌گیرد.

جدول ۱۰،۱ مروری بر طیف فعالیت‌های آموزشی و تحصیلی دفتر مدیریت پروژه را با توجه به هر سطح در پیوستار شایستگی دفتر مدیریت پروژه ارائه می‌دهد.

دفتر پروژه تقریباً همیشه با اعضای تیم پروژه ارتباط مستقیم دارد و در موقعیتی قرار دارد که محتوای مورد نظر برای آموزش فردی را با توجه به آموزش‌های فنی و مدیریت پروژه شناسایی کند. این سطح از نظارت تصمیماتی را درباره اینکه کدام اعضای تیم پروژه می‌توانند یا باید در آموزش‌های موجود شرکت کنند، اتخاذ یا تأثیرگذاری می‌کند. در غیاب یک دفتر مدیریت پروژه در سطح بالاتر، دفتر پروژه باید یک جستجوی کلی از آموزش‌های موجود برای شرکت‌کنندگان تیم پروژه انجام دهد و سپس از این منابع آموزشی در صورت نیاز یا به دلایل دیگر برای اعضای تیم پروژه استفاده کند.

دفترهای مدیریت پروژه سطح میانی مسئولیت ایجاد یک برنامه آموزشی مدیریت پروژه کامل و جامع را برای استفاده در سازمان مربوطه دارند. این تلاش معمولاً با نوعی بررسی نیازهای آموزشی یا ارزیابی شایستگی دقیق‌تر آغاز می‌شود. سپس دفتر مدیریت پروژه منابع آموزشی حرفه‌ای داخلی یا خارجی را به عنوان پایه‌ای برای توسعه برنامه آموزشی برای محیط مدیریت پروژه شناسایی می‌کند. در یک سازمان بالغ‌تر، دفتر مدیریت پروژه سطح میانی الزامات شایستگی برای منابع پروژه را شناسایی کرده و دوره‌های آموزشی را مشخص می‌کند که به افراد کمک می‌کند تا به آن شایستگی‌ها دست یابند. مدیریت برنامه آموزشی یک عنصر مهم در این مدل کارکردی است. به این منظور، دفتر مدیریت پروژه سطح میانی اطمینان می‌دهد که مدیران و دیگر افراد در محیط مدیریت پروژه از الزامات و دسترسی به برنامه آموزشی که دفتر مدیریت پروژه ایجاد کرده است، آگاه شوند. همچنین، نظارت، مدیریت و مستندسازی ثبت‌نام، حضور و نتایج دوره‌های آموزشی را به عنوان ابزاری برای اندازه‌گیری و بررسی موفقیت و مزایای برنامه آموزشی انجام می‌دهد.

مرکز تعالی با بررسی برنامه‌های آموزشی از منظر استراتژیک کسب و کار مشخص می‌شود. این مرکز نتایج برنامه‌های آموزشی را بررسی و تنظیم می‌کند تا حداکثر مزیت رقابتی کسب و کار برای سازمان مربوطه را به دست آورد. بر اساس موفقیت خود در آموزش، ممکن است شرکای کسب و کار و پیمانکاران را تشویق یا ملزم به شرکت در آموزش‌های ارائه شده توسط دفتر مدیریت پروژه یا برنامه آموزشی مشابه مدیریت پروژه کند.

جدول ۱۰,۱: محدوده فعالیت‌های آموزش و تحصیل در طول پیوستار دفتر مدیریت پروژه

مرکز تعالی (Center of Excellence)	دفتر مدیریت پروژه پیشرفته (Advanced PMO)	دفتر مدیریت پروژه استاندارد (Standard PMO)	دفتر مدیریت پروژه پایه (Basic PMO)	دفتر پروژه (Project Office)
استفاده از نتایج آموزش در ابتکارات کسب و کار استراتژیک	گسترش توانایی آموزشی و نقش نظارتی	ایجاد و مدیریت یک برنامه آموزشی رسمی	شناسایی نیازها و تسهیل مشارکت در برنامه‌های آموزشی مرتبط	مدیریت مشارکت اعضای تیم پروژه در آموزش‌های اختیاری و الزامی
- هدایت مشارکت فروشندگان و پیمانکاران در برنامه‌های آموزشی	- گسترش آموزش مدیریت پروژه به سایر ذینفعان	- تعریف الزامات شایستگی	- پایش نیازهای آموزشی	- تسهیل آموزش فنی مورد نیاز برای هر پروژه
- استفاده از اعتبارنامه‌های آموزشی در پیشنهادات کسب و کار	- معرفی آموزش‌های پیشرفته	- توسعه و پیاده‌سازی یک برنامه جامع آموزشی برای مدیران پروژه، اعضای تیم و مدیران اجرایی	- شناسایی تأمین‌کنندگان آموزشی داخلی و خارجی	- تسهیل آموزش‌های توسعه حرفه‌ای در دسترس در سازمان
- استفاده از اعتبارنامه‌های آموزشی در تبلیغات و بازاریابی	- مدیریت سوابق آموزشی محیط مدیریت پروژه	- ارزیابی نتایج آموزش محیط پروژه	- معرفی دوره‌های آموزشی ابتدایی برای مدیران پروژه	
			- یکپارچه‌سازی آموزش‌های فنی	

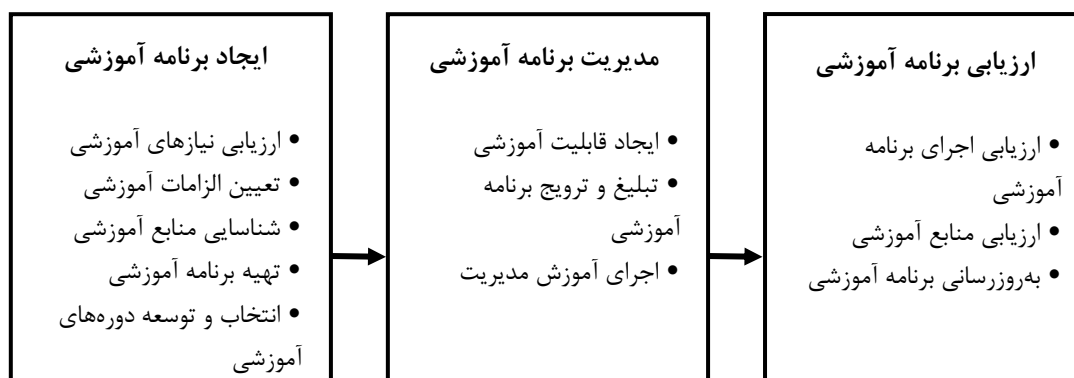
این وظیفه دفتر مدیریت پروژه به سازمان مربوطه این امکان را می‌دهد تا مهارت، دانش و شایستگی افراد را برای انجام کارها در محیط مدیریت پروژه بهبود یا افزایش دهد. این مدل کارکردی دفتر مدیریت پروژه برخی از ملاحظات برجسته را برای دفتر مدیریت پروژه که در حال ایجاد یک برنامه آموزشی جامع برای تأمین نیازهای آموزش و تحصیل در مدیریت پروژه است، برجسته می‌کند.

۱۰-۴- مدل کارکرد آموزش و تحصیل

حضور دفتر مدیریت پروژه در محیط مدیریت پروژه غالباً آن را به منبع ارجاعی مشترک برای انواع مسائل مدیریت پروژه، از جمله آموزش تبدیل می‌کند. دفتر مدیریت پروژه می‌تواند به سرعت نیازهای آموزشی در محیط مدیریت پروژه را شناسایی کرده و باید در تهیه یا توصیه راه‌حل‌های آموزشی مناسب پیشگام باشد. این امر دفتر مدیریت پروژه را قادر می‌سازد تا به درخواست‌های معمولی برای آموزش موجود پاسخ دهد و از منابع آموزشی حرفه‌ای پیش‌تأیید شده برای ارائه برنامه آموزشی که متناسب با نیازهای منحصربه‌فرد سازمان مربوطه توسعه یافته است، استفاده کند.

مدل کارکردی "آموزش و تحصیل" دفتر مدیریت پروژه را به عنوان یک منبع متمرکز برای آموزش و تحصیل در محیط مدیریت پروژه معرفی می‌کند. مفاهیم ارائه شده در این مدل کارکردی حتی زمانی که یک بخش آموزشی اختصاصی در سازمان مربوطه وجود دارد نیز قابل اجرا هستند. در چنین مواردی، بخش آموزش می‌تواند این مدل کارکردی را به عنوان ابزاری برای بررسی نیازهای محیط مدیریت پروژه در همکاری با دفتر مدیریت پروژه بررسی کند. به‌طور متناوب، دفتر مدیریت پروژه می‌تواند یک موقعیت کارمند به عنوان مدیر آموزش ایجاد کند که از شیوه‌های موجود استفاده کند و با بخش آموزش برای معرفی یک برنامه آموزشی مناسب برای محیط مدیریت پروژه همکاری کند. در هر صورت، دفتر مدیریت پروژه باید بتواند بر محتوای آموزش توسعه‌یافته و اجرا شده برای شرکت‌کنندگان در محیط مدیریت پروژه تأثیر بگذارد.

فعالیت‌های برجسته مدل کارکرد "آموزش و تحصیل" دفتر مدیریت پروژه در شکل ۱۰،۱ نشان داده شده است. هر فعالیت در بخش‌های زیر توصیف شده است.



"شکل ۱۰،۱: مدل کارکرد "آموزش و تحصیل"

۱۰-۵- ایجاد برنامه آموزشی

مرحله توسعه دفتر مدیریت پروژه و بلوغ قابلیت مدیریت پروژه در سازمان مرتبط، هدایت‌کننده چگونگی رسمی و جامع بودن برنامه آموزشی مدیریت پروژه خواهد بود. همچنین، تعداد و انواع افراد تحت آموزش در سازمان مرتبط، بر تمرکز موضوعی و روش آموزش تأثیر خواهد گذاشت. این فعالیتهای گام‌های پیشنهادی را ارائه می‌دهد که دفتر مدیریت پروژه می‌تواند برای تعیین این عوامل و ساخت یک برنامه آموزشی که منجر به بهبودهای قابل توجهی در کارایی و اثربخشی مدیریت پروژه می‌شود، دنبال کند. این امر باید به نوبه خود به بهبود عملکرد کسب و کار کمک کند.

چندین گام تعیین شده برای ایجاد یک برنامه آموزشی در محیط مدیریت پروژه در بخش‌های زیر توضیح داده شده است:

۱۰-۵-۱- ارزیابی نیازهای آموزشی

دفتر مدیریت پروژه باید حداقل درک بنیادی از مهارت‌ها، دانش و شایستگی‌های فعلی افراد در محیط مدیریت پروژه داشته باشد تا بتواند تعیین کند که چه نوع و سطح آموزشی مورد نیاز است. یک دیدگاه اولیه از نیازهای آموزشی را می‌توان از طریق نظرسنجی‌ها، جلسات و حتی مکالمات غیررسمی با مدیران پروژه و سایر ذینفعان پروژه به دست آورد. تجربه و بینش مدیریت پروژه آن‌ها درباره مهارت‌ها، دانش و شایستگی‌های فردی و گروهی ممکن است برای شناسایی برخی نیازهای آموزشی بنیادی کافی باشد. به‌ویژه، دفتر مدیریت پروژه می‌تواند گروهی منتخب از مدیران را برای بحث و بررسی عملکرد فعلی و شناسایی نیازهای آموزشی مدیریت پروژه مرتبط با درک مفاهیم، کاربرد فرآیندها و استفاده از ابزارها، فراهم آورد. سپس دفتر مدیریت پروژه می‌تواند اطلاعات جمع‌آوری شده را برای برنامه‌ریزی یک راه‌حل آموزشی ساده گردآوری کند.

یک محیط مدیریت پروژه بالغ‌تر ممکن است نیازمند ارزیابی و بررسی رسمی‌تر نیازهای آموزشی باشد. دفتر مدیریت پروژه می‌تواند ترتیب انجام نظرسنجی‌های شایستگی مدیریت پروژه و ابزارهای ارزیابی را برای شرکت‌کنندگان پروژه فراهم کند تا یک مبنا یا چارچوب مرجع در مقایسه با استانداردهای شایستگی پذیرفته شده صنعت برقرار شود. نتایج چنین ارزیابی‌ای می‌تواند برای تعیین نیازهای آموزشی خاص تحلیل شود. دفتر مدیریت پروژه، در همکاری با مدیر اجرایی مناسب یا هیئت کنترل اجرایی، می‌تواند تعیین کند که آیا ارزیابی نیازهای آموزشی با ذینفعان خارج از محیط مدیریت پروژه فوری انجام شود یا خیر.

دفتر مدیریت پروژه می‌تواند از رویکرد ساده یا رسمی‌تری برای بررسی نیازهای آموزشی استفاده کند، بسته به نقش و قابلیت‌های خود. در هر نوع بررسی نیازهای آموزشی، چندین نکته پیشنهادی برای در نظر گرفتن وجود دارد. این موارد شامل عناصر زیر برای ارزیابی نیازهای آموزشی می‌شود:

شایستگی مدیریت پروژه: شناسایی شایستگی کلی و فردی مدیران پروژه. تعیین نقاط قوتی که می‌توان آن‌ها را از طریق راه‌حل‌های آموزشی عمومی و خاص بهبود داد و نقاط ضعفی که می‌توان آن‌ها را کاهش داد.

قابلیت رهبری و مدیریتی: شناسایی اثربخشی کلی و فردی مهارت‌های نرم در محیط مدیریت پروژه. تعیین اینکه تجربه مدیر پروژه یک عامل است و شناسایی مناطق و افرادی که آموزش می‌تواند به بهبود یا ارتقای قابلیت رهبری و مدیریتی فردی کمک کند.

مهارت‌ها و دانش فنی: شناسایی شایستگی کلی و فردی اعضای تیم فنی. بررسی الزامات فنی، تعیین دسترسی افراد با مهارت فنی و تعیین نیاز به آموزش فنی. به‌ویژه، شناسایی جایی که آموزش مهارت‌ها و دانش فنی می‌تواند با آموزش مدیریت پروژه یکپارچه شود.

آگاهی مدیران/ارشد و اجرایی: شناسایی میزان مشارکت و آگاهی مدیران ارشد و اجرایی درباره مفاهیم و شیوه‌های مدیریت پروژه در سازمان مرتبط. تعیین هرگونه شکاف و بررسی نوع و سطح برنامه‌های آشنایی یا آموزش که می‌توان برای ایجاد آگاهی لازم در میان مدیران ارشد اجرا کرد.

مشارکت پیمانکار: شناسایی میزان تمایل یا الزام سازمان مرتبط به مشارکت پیمانکاران و فروشندگان در آموزش مدیریت پروژه و مهارت‌های فنی. دخالت دادن فروشندگان و پیمانکاران در ارزیابی نیازهای آموزشی یا درخواست از آن‌ها برای انجام ارزیابی‌های خود.

این عناصر نشان‌دهنده نقاط بررسی شده در ارزیابی نیازهای آموزشی هستند. نتایج ارزیابی در هر یک از این حوزه‌ها می‌تواند برای تعیین انواع خاص آموزش مورد نیاز در محیط مدیریت پروژه تحلیل شود. دفتر مدیریت پروژه ممکن است بخواهد ارزیابی را توسط یک منبع خارجی که تجربه در ارزیابی محیط مدیریت پروژه فردی و سازمانی دارد، انجام دهد. این امر به ارزیابی مستقل اعتبار می‌بخشد و زمان و هزینه مرتبط با ساخت ابزار ارزیابی مدیریت پروژه و فرآیند همراه با انجام ارزیابی را صرفه‌جویی می‌کند. البته، دفتر مدیریت پروژه می‌تواند از لیست عناصر ارزیابی نیازهای آموزشی فوق برای ساخت و انجام یک ارزیابی ساده و غیررسمی نیازهای آموزشی استفاده کند.

۱۰-۵-۲- تعیین الزامات آموزشی

یک دفتر مدیریت پروژه از نتایج هر نوع ارزیابی نیازهای آموزشی رسمی یا غیررسمی برای کسب بینش در مورد الزامات آموزشی بهره‌مند خواهد شد. دفتر مدیریت پروژه می‌خواهد هر فرد خاصی که نیاز به آموزش دارد را شناسایی کند تا اطمینان حاصل شود که آن‌ها به‌عنوان اعضای تیم پروژه مؤثر هستند. دفتر مدیریت پروژه همچنین می‌تواند به تلاش برای تعیین الزامات کلی آموزشی برای انواع مختلف شرکت‌کنندگان در محیط مدیریت پروژه بپردازد.

دفتر مدیریت پروژه باید به دنبال ایجاد الزامات آموزشی در مناطق زیر باشد:

توسعه مدیر پروژه: آموزش مدیران پروژه باید بر اساس شایستگی‌های مرتبط با سطوح مسئولیت و اختیارات مدیر پروژه انجام شود. دفتر مدیریت پروژه باید به تعریف الزامات آموزشی برای سطوح ورودی، استاندارد و پیشرفته مدیران پروژه بپردازد. این امر منجر به تعیین دوره‌های آموزشی می‌شود که برای آن سطوح مدیر پروژه قابل اعمال هستند. مدیران پروژه همچنین می‌توانند برای انواع خاصی از آموزش‌های فنی، به ویژه آموزش فنی

یا فناوری پیشرفته در نظر گرفته شوند و آن‌ها باید برای انواع مربوطه آموزش‌های کسب و کار نیز در نظر گرفته شوند.

گو/هینامه مدیر پروژه: علاوه بر آموزش معمولی مدیر پروژه، دفتر مدیریت پروژه ممکن است آموزش‌هایی را که به گواهینامه داخلی و خارجی مدیر پروژه کمک می‌کند یا از آن‌ها حمایت می‌کند نیز در نظر بگیرد. این امر نشان‌دهنده شناسایی برنامه‌های آموزشی خاص است که بر کمک به مدیران پروژه برای دستیابی به مهارت‌ها، دانش و شایستگی که آن‌ها را برای گواهینامه حرفه‌ای واجد شرایط می‌کند، تمرکز دارد.

توسعه حرفه‌ای: جنبه‌های آموزش فنی و کسب و کار، تا جایی که ممکن است باید در آموزش مدیریت پروژه یکپارچه شود. در برخی موارد، برنامه‌های آموزشی جداگانه یا دوره‌هایی برای توانمندسازی افراد برای پیشرفت در یک رشته حرفه‌ای خاص یا پیگیری شغلی مورد نیاز خواهد بود. دفتر مدیریت پروژه باید به این الزامات آموزش توسعه حرفه‌ای نسبت به نیازهای افراد تحت تأثیر و منافع کسب و کار سازمان مرتبط بپردازد.

توسعه/عضای تیم: اعضای تیم پروژه اغلب در ارائه آموزش مدیریت پروژه نادیده گرفته می‌شوند. این ترکیب آموزش و تجربه کاری است که اعضای تیم پروژه می‌توانند مهارت و دانش لازم برای پیشرفت و تبدیل شدن به مدیر پروژه را کسب کنند. این امر شناخته شده است، سازمان مرتبط از اعضای تیم پروژه‌ای بهره خواهد برد که به راحتی مفاهیم و شیوه‌های مدیریت پروژه را درک می‌کنند. دفتر مدیریت پروژه باید الزامات آموزشی برای اعضای تیم پروژه را شناسایی کند که می‌تواند شامل برخی یا همه دوره‌های آموزشی پایه‌ای موجود برای مدیران پروژه باشد. هرچه اعضای تیم پروژه بیشتر درک کنند که فرآیند مدیریت پروژه چگونه است، پروژه‌ها با کارایی بیشتری اجرا خواهند شد.

آشنایی مدیران/اجرایی: شاید بیش از اعضای تیم پروژه، مدیران اجرایی و ارشد اغلب از بررسی برای آموزش مدیریت پروژه نادیده گرفته می‌شوند. تصدیق می‌شود که آن‌ها به جزئیات شایستگی مدیریت پروژه که توسط مدیران پروژه استفاده می‌شود، نیاز ندارند.

همچنین کشف شده که اعضای مدیریت ارشد به طور ذاتی همیشه وقت لازم برای شرکت در برنامه‌های آموزشی طولانی را ندارند. با این حال، سازمان در عدم ارائه بینش و درک از مفاهیم و شیوه‌های مدرن مدیریت پروژه به مدیران اجرایی و ارشد، دچار خطا می‌شود. دفتر مدیریت پروژه باید الزامات آموزشی را، معمولاً به صورت برنامه‌های آشنایی یا آشنایی کوتاه‌تر یک روزه تا نیم روزه، برای مدیران اجرایی و ارشد در سازمان مرتبط شناسایی کند. هر زمان ممکن بود، شرکت در برنامه‌های آموزشی طولانی‌تر توصیه می‌شود.

آشنایی و آموزش ذینفعان: کارکنان دفتر مدیریت پروژه، کارکنان جانبی پروژه و شرکت‌کنندگان واحد کسب و کار از ذینفعان کلیدی هستند که از آموزش‌های انجام شده در محیط مدیریت پروژه بهره‌مند خواهند شد. کارکنان دفتر مدیریت پروژه احتمالاً نیاز به شرکت در هر دو آموزش مدیریت پروژه استاندارد و پیشرفته به عنوان وسیله‌ای برای اطمینان از چارچوب مرجع مشترک برای نظارت، کنترل و پشتیبانی که ارائه خواهند داد، خواهند داشت. آن‌ها همچنین ممکن است نیاز به آموزش‌های تخصصی مرتبط با وظایف دفتر مدیریت پروژه داشته باشند، مانند توسعه فرآیند، انتخاب ابزارها و غیره. افرادی که در نقش‌های جانبی پروژه خدمت می‌کنند نیز ممکن است از آموزش مدیریت پروژه بهره‌مند شوند. این شامل افرادی است که در بخش منابع انسانی، بخش حقوقی،

بخش تدارکات و سایر افرادی که در فعالیتهای پروژه شرکت می کنند، یافت می شود. دفتر مدیریت پروژه باید الزامات آموزشی برای چنین مشارکت ذینفعانی را تعریف کند.

یکپارچه سازی فروشندگان/پیمانکاران: سازمان های فروشندگان/پیمانکاران کوچک (مانند عملیات های فردی یا دو نفره) می توانند در برنامه های آموزشی داخلی که برای محیط مدیریت پروژه توسعه یافته اند، شرکت کنند. این امر به ویژه زمانی مناسب است که فروشندگان/پیمانکاران در نقشی تکراری در تلاش های پروژه در طول زمان خدمت می کنند. همچنین، سازمان های فروشندگان/پیمانکاران بزرگ تر می توانند از طریق دعوت نامه یا الزام در برنامه های آموزشی شرکت کنند. دفتر مدیریت پروژه باید الزامات آموزشی فروشندگان/پیمانکاران را طراحی و منتقل کند که با الزامات آموزشی مشخص شده برای مدیران پروژه و اعضای تیم پروژه خود سازگار باشد.

دفتر مدیریت پروژه باید الزامات آموزشی را به صورت گروهی گردآوری کند و در یک سند که می تواند به هنگام تهیه برنامه آموزشی برای محیط مدیریت پروژه به آن اشاره شود، ثبت کند. این سند الزامات آموزشی می تواند به عنوان یک پیوست به آن برنامه آموزشی اضافه شود.

۱۰-۵-۳- شناسایی منابع آموزشی

دفتر مدیریت پروژه باید معرفی منابع، معمولاً نهادهای کسب و کار داخلی یا خارجی، را برای انجام آموزش در محیط مدیریت پروژه تسهیل کند. منابع آموزشی باید بر اساس مهارت و تجربه ای که در آموزش مدیریت پروژه ارائه می کنند، از جمله قابلیت ارائه طیف گسترده ای از دوره های پایه و پیشرفته که نیازهای ذینفعان مختلف را برآورده می کند، شناسایی و انتخاب شوند. انتخاب منابع آموزشی همچنین باید به هرگونه کاربرد تکمیل دوره برای دریافت دیپلم ها، مدارک دانشگاهی، واحدهای آموزش مداوم و گواهینامه حرفه ای توجه کند.

منبع آموزشی همچنین باید بتواند تخصص ارائه دهد و به دفتر مدیریت پروژه در برنامه ریزی برنامه آموزشی کمک کند، از جمله تعیین اینکه کدام دوره ها بیشترین منافع را در محیط مدیریت پروژه فراهم می کنند، شناسایی تناوب و محل برگزاری دوره و اطمینان از اختصاص مدرسین واجد شرایط دوره. به طور مشابه، دفتر مدیریت پروژه باید به ایجاد مدیریت برنامه آموزشی ثبت نام شرکت کنندگان، انتقال وجوه برای منابع آموزشی داخلی و پرداخت به منابع آموزشی خارجی، و مدیریت سوابق تکمیل دوره و آموزش بپردازد. دفتر مدیریت پروژه ممکن است بخواهد این عنصر مدیریتی را در مسئولیتهایی که به منبع آموزشی محول می کند، مذاکره و شامل کند.

هدف اصلی این فعالیت شناسایی منابعی است که در دسترس هستند و برای انجام آموزش در محیط مدیریت پروژه استفاده خواهند شد. سه نوع منبع اصلی وجود دارد که باید در نظر گرفته شوند، که در زیر توضیح داده شده اند:

۱۰-۵-۴- منابع آموزش داخلی

دفتر مدیریت پروژه می تواند به بررسی پیشنهادات و قابلیت های هر مرکز آموزشی، دپارتمان آموزش یا دانشگاه شرکتی که در حال حاضر به سازمان مرتبط خدمت می کند، بپردازد. در سازمان های بزرگ تر، این منابع داخلی معمولاً دارای چندین محل کلاس برای ارائه برنامه های آموزشی خواهند بود و همچنین قابلیت ارائه دوره های خارج از دانشگاه در تسهیلات کاری را نیز دارند.

عامل اصلی در انتخاب یک منبع آموزش داخلی، بررسی این موضوع است که آیا این منبع دامنه و عمق کافی در ارائه دوره‌های مدیریت پروژه را دارد یا خیر، به طوری که نیازهای حرفه‌ای افراد در محیط مدیریت پروژه را برآورده کند. البته، یک منبع آموزشی داخلی جامع احتمالاً قابلیت توسعه دوره‌های آموزشی برای برآورده کردن نیازهای مشتریان خود را خواهد داشت، اما همه سازمان‌ها این رویکرد را ترجیح نمی‌دهند، زیرا توسعه و آزمایش چندین دوره آموزشی مورد نیاز زمان‌بر است و نیاز به تخصص منحصر به فرد در مدیریت پروژه مدرن دارد. همچنین، نیاز عمومی به به‌روزرسانی مواد آموزشی با توجه به ظهور مفاهیم و شیوه‌های جدید مدیریت پروژه وجود دارد که باید در مواد آموزشی به‌روزرسانی شده گنجانده شود.

با این حال، منبع آموزشی داخلی می‌تواند یک شریک مهم با دفتر مدیریت پروژه در برقراری برخی دوره‌های آموزشی پایه مدیریت پروژه باشد. همچنین می‌توان از آن برای کمک به دفتر مدیریت پروژه در انتخاب و مدیریت هرگونه منبع آموزش مدیریت پروژه خارجی مورد ترجیح نیز استفاده کرد.

۱۰-۵-۵- منابع آموزش خارجی

دفتر مدیریت پروژه می‌تواند به بررسی پیشنهادات و قابلیت‌های منابع آموزشی مدیریت پروژه کسب و کار بپردازد. این منابع خارجی معمولاً آموزش را در مکان‌های مختلف ملی و بین‌المللی ارائه می‌دهند و بنابراین گزینه‌های عالی برای مراکز آموزش داخلی هستند که پوشش جغرافیایی مشابهی ندارند. بیشتر منابع آموزشی خارجی همچنین تلاش می‌کنند تا با کسب اطلاعات درباره علایق کسب‌وکاری و چارچوب فنی سازمان مرتبط، این اطلاعات را در آگاهی مرشدان و گاهی در محتوای دوره‌ها به عنوان یک ویژگی استاندارد آموزش، یکپارچه کنند.

عوامل اصلی در انتخاب یک سازمان آموزش خارجی عبارتند از: دامنه دوره‌های آموزشی مدیریت پروژه موجود، قابلیت سفارشی‌سازی آن دوره‌ها برای استفاده در سازمان مرتبط، و سهولت و قابلیت ترجمه مهارت‌ها و دانش دریافتی در کلاس به برنامه‌ها و راه‌حل‌های فوری در محیط کاری. بیشتر منابع آموزشی خارجی دوره‌های گسترده‌ای از آموزش حرفه‌ای مدیریت پروژه را ارائه می‌دهند تا نیازهای یادگیری تمام ذینفعان در محیط مدیریت پروژه را برآورده کنند. برخی از منابع آموزشی خارجی چندین سطح سفارشی‌سازی و توسعه دوره‌ها را برای هم‌راستا کردن آموزش با فرآیندهای جاری یا شیوه‌های خاص صنعتی یا حرفه‌ای ارائه می‌دهند. برخی از منابع خارجی همچنین خدمات مشاوره و راهنمایی همراه با محتوای دوره‌های آموزشی را ارائه می‌دهند تا به دفتر مدیریت پروژه کمک کنند مهارت‌ها و دانش تازه به‌دست‌آمده را در محیط کاری پیاده‌سازی کند.

دفتر مدیریت پروژه می‌تواند با دپارتمان مدیریت آموزش داخلی همکاری کند تا یک منبع آموزشی مدیریت پروژه خارجی مناسب را شناسایی و انتخاب کند. به‌ویژه، دفتر مدیریت پروژه ممکن است نیاز به تهیه یا مشارکت در توسعه یک بودجه و تأمین مالی برای دریافت چنین خدمات آموزشی خارجی داشته باشد. این امر نیازمند بررسی منابع آموزشی خارجی مورد ترجیح است تا نه تنها کمترین هزینه آموزش مدیریت پروژه را تأمین کند، بلکه بالاترین بازده سرمایه‌گذاری آموزش را برای سازمان مرتبط فراهم آورد.

۱۰-۵-۶- منابع آموزشی عمومی

دفتر مدیریت پروژه کوچک‌تر، به‌ویژه آن‌هایی که تازه شروع به کار کرده‌اند، ممکن است بخواهند دوره‌های آموزشی مدیریت پروژه‌ای را که برای عموم مردم در دسترس است، در نظر بگیرند. برخی از منابع آموزشی مدیریت پروژه خارجی که قبلاً به آن‌ها اشاره شد، همچنین این‌گونه برنامه‌های عمومی را برگزار می‌کنند. تفاوت در برنامه‌های عمومی این است که آن‌ها به‌طور خاص بر فرآیندها و شیوه‌های جاری صنعت هر یک از شرکت‌کنندگان دوره تمرکز ندارند، زیرا شرکت‌کنندگان از سازمان‌های مختلف صنعتی متقاطع می‌آیند. با این حال، آموزش عمومی یک روش عالی برای شروع آموزش مدیریت پروژه یا کسب بینش درباره رویکرد و قابلیت‌های مورد استفاده توسط منابع آموزشی خارجی در نظر گرفته شده برای انتخاب به عنوان منبع آموزش ترجیحی است.

۱۰-۵-۷- تهیه برنامه آموزشی

دفتر مدیریت پروژه می‌تواند از نتایج فعالیت‌های برنامه آموزشی ارائه شده قبلی برای تهیه یک برنامه استفاده کند که راهنمایی برای ارائه آموزش در محیط مدیریت پروژه باشد. برنامه آموزشی مشخص خواهد کرد که کدام دوره‌های آموزشی در دسترس هستند، که ممکن است برای متقاضیان مختلف لازم یا اختیاری باشند، و شامل زمان‌بندی ارائه دوره، مکان و مدرس مشخص شده خواهد بود. همچنین، برنامه آموزشی باید شامل یک نمای کلی یا توصیف از هر دوره آموزشی، گروه هدف پیشنهاد شده، کاربرد آن در محیط‌های مدیریت پروژه و کسب‌وکار، و هر گونه صلاحیت یا دستاورد شخصی که پس از اتمام موفقیت‌آمیز دوره اعطا می‌شود، باشد. هر توصیف دوره باید منبع آموزشی داخلی یا خارجی مسئول ارائه دوره را شناسایی کند و راه‌های ارتباط با آن‌ها را ارائه دهد. برنامه آموزشی همچنین باید شامل فرآیندی باشد که افراد به صورت شخصی بتوانند برای شرکت در دوره مدیریت پروژه ثبت‌نام کنند.

- خصوصاً، دفتر مدیریت پروژه باید گزینه‌ها را به‌گونه‌ای بررسی کرده و برنامه آموزشی را توسعه دهد تا ساختارهای مختلف برنامه‌های آموزشی در دسترس شرکت‌کنندگان در سازمان مربوطه به راحتی شناسایی شوند. گروه بندی استاندارد زیر برای برنامه‌های آموزشی ارائه شده است.
- دوره‌های اصلی مدیریت پروژه: شناسایی چند دوره اساسی مدیریت پروژه که برای تمامی مدیران پروژه و ممکن است برای اعضای تیم پروژه توصیه شده یا الزامی باشد. هرگونه ترتیب ارائه ترجیحی برای شرکت در دوره‌ها را مشخص کرده و هرگونه گواهینامه مرتبط با موفقیت در اتمام هر دوره و کل برنامه درسی را نشان دهید.
- دوره‌های پیشرفته و اختیاری مدیریت پروژه: شناسایی چند دوره مدیریت پروژه که برای افرادی که برنامه درسی اصلی را تکمیل کرده‌اند و همچنین برای کسانی که به آموزش‌های پیشرفته یا تخصصی نیاز دارند که در برنامه درسی اصلی پوشش داده نشده است، در دسترس خواهد بود. این همچنین می‌تواند شامل آموزش در استفاده از ابزارهای مدیریت پروژه و آموزش کاربر در متدولوژی‌های مدیریت پروژه باشد.

- دوره‌های فنی: شناسایی دوره‌هایی که برای پشتیبانی از فعالیت‌های فنی مرتبط با تلاش‌های پروژه طراحی شده‌اند. این همچنین می‌تواند شامل هرگونه آموزش به‌موقع باشد که به منافع کسب‌وکار پاسخ دهد یا صلاحیت‌های فنی را فراهم کند.
 - دوره‌های توسعه حرفه‌ای: دامنه اختیارات دفتر مدیریت پروژه و ماهیت وظایف فردی در محیط مدیریت پروژه ممکن است باعث شود که شامل دوره‌های توسعه حرفه‌ای در برنامه آموزشی مدیریت پروژه در نظر گرفته شود. این گنجاندن می‌تواند به عنوان یکی از طرق اصلی برای اعضای کارکنان باشد تا دوره‌های آموزشی توسعه حرفه‌ای که توسط سازمان مربوطه ارائه می‌شود، مرور و انتخاب کنند. این دوره‌ها باید شامل آموزشی باشد که به توسعه مهارت‌ها و دانش کسب‌وکار فردی کمک کند.
 - دوره‌ها و کارگاه‌های اجرایی: شناسایی دوره‌های مدیریت پروژه، کارگاه‌ها، سمینارها و فوروم‌هایی که برای مشارکت و درک مدیریت ارشد از محیط مدیریت پروژه قابل اجرا هستند. این دسته از آموزش‌ها باید حداقل شامل یک دوره یا کارگاه باشد که به مدیران اجرایی و ارشد کمک کند تا به سرعت با مفاهیم و شیوه‌های مدرن مدیریت پروژه که توسط دفتر مدیریت پروژه پیاده‌سازی می‌شود، آشنا شوند.
- دفتر مدیریت پروژه می‌تواند با منابع آموزشی داخلی یا خارجی همکاری کند تا توصیف‌های دوره‌های آموزشی و سایر محتوای برنامه آموزشی را به‌دست آورد. در برخی موارد، همچنین می‌تواند از منابع آموزشی برای هدایت فعالیت‌های تهیه برنامه آموزشی استفاده کند.

۱۰-۵-۸- انتخاب و توسعه دوره‌های آموزشی

- انتخاب و توسعه دوره‌های آموزشی فعالیتی است که باید همزمان با تهیه برنامه آموزشی انجام شود. برنامه آموزشی زمانی نهایی می‌شود که تمامی تصمیمات مربوط به انتخاب و توسعه دوره‌ها گرفته شده باشد. برای پیشبرد توسعه دوره‌های آموزشی، احتمالاً واحد مدیریت پروژه نیازمند همکاری با منابع آموزشی داخلی یا خارجی می‌باشد تا نیازها را شناسایی و بر روی راه‌حل‌های توسعه دوره‌های مذکور تمرکز کند و محتوای دوره‌های سفارشی سازی شده را بررسی و تأیید نماید.
- بررسی هر دوره مورد نظر ضروری است تا مشخص شود آیا این دوره با فرمت و محتوای فعلی خود ارائه خواهد شد، آیا باید برای برآورده کردن نیازهای خاص محیط مدیریت پروژه سفارشی‌سازی شود، یا اینکه نیاز به طراحی و ساخت دارد تا به عنوان یک دوره جدید ارائه شود.
- نخست، واحد دفتر مدیریت پروژه باید فرمت و محتوای ارائه دوره آموزشی را مد نظر قرار داده و برنامه‌ریزی کند. این شامل فعالیت‌هایی است که برای انتخاب روش‌های ارائه دوره از میان انواع رایج زیر انجام می‌شود.
- آموزش کلاسی با رهبریت مرشد: این رویکرد سنتی آموزش است که تعامل میان شرکت‌کنندگان را تسهیل می‌کند و بحث و تبادل ایده‌ها را در محیط کلاس ترویج می‌دهد. این روش امکان استفاده از تکنیک‌های مختلف یادگیری بزرگسالان تحت هدایت مرشد را فراهم می‌آورد، به عنوان مثال،

سخنرانی، بحث، تمرینات تسهیل شده و غیره. این روش به طور کلی به عنوان یک روش سریع برای اتمام آموزش شناخته می‌شود.

▪ آموزش الکترونیکی با رهبریت مرشد: این روش سنتی آموزش کلاسی است که برای دسترسی آنلاین از طریق اینترنت معنا شده است. معمولاً، این نوع تجربه آموزش الکترونیکی ترکیبی از دوره‌های مستقل شرکت‌کنندگان با دسترسی مداوم و در زمان واقعی به یک مرشد واجد شرایط است که به بحث‌ها پرداخته و به سوالات دانش‌آموزان پاسخ می‌دهد و نکات توضیحی را ارائه می‌دهد، معمولاً از طریق استفاده از چت آنلاین، ایمیل یا تماس تلفنی صورت می‌گیرد.

▪ آموزش الکترونیکی استاندارد: این روش استفاده از دوره‌های آموزشی است که به صورت آنلاین از طریق اینترنت قابل دسترسی هستند. محتوای دوره شرکت‌کنندگان را از طریق یک سری اهداف یادگیری با استفاده از ارائه‌های صوتی و تصویری هدایت می‌کند. این روش ممکن است شامل دسترسی مستقیم یا غیرمستقیم به یک مرشد مشخص باشد یا نباشد.

▪ آموزش مبتنی بر CD-ROM: استفاده از روش CD-ROM در آموزش نمایانگر انجام مستقل مراحل آموزشی است که منجر به دستیابی شرکت‌کننده به اهداف یادگیری می‌شود. این روش امکان ارائه موضوعات مدیریت پروژه را فراهم می‌کند که شرکت‌کنندگان می‌توانند با توجه به توان مطالعاتی خود به آنها پرداخته و پیشروی کنند. این روش به طور کلی تعامل با یک مرشد برای پاسخ به سوالات و چالش‌ها را فراهم نمی‌کند و در مکان‌هایی که دسترسی یا ارتباط مطمئن به آموزش الکترونیکی از طریق اینترنت وجود ندارد، ارزشمند است.

پس از شناسایی فرمت مورد نظر آموزش، دفتر مدیریت پروژه می‌تواند در مورد توسعه دوره‌های آموزشی واقعی که نیاز است، بحث و تصمیم‌گیری کند. همه فرمت‌های ارائه آموزش قابلیت سفارشی‌سازی و اصلاح را ندارند. با این حال، بیشتر منابع آموزشی خارجی می‌توانند با در نظر گرفتن آگاهی از فرآیندها و شیوه‌های کسب و کار مورد استفاده در سازمان مربوطه، آموزش‌های مبتنی بر کلاس را به گونه‌ای تنظیم کنند که نیازهای خاص مشتری را برآورده سازند.

به طور خاص، دفتر مدیریت پروژه باید گزینه‌های توسعه دوره را از دیدگاه زمان و هزینه بررسی کند. در زیر سه گزینه انتخاب برنامه آموزش اولیه برای دفتر مدیریت پروژه در نظر گرفته شده است.

▪ فرمت دوره به صورت موجود: دفتر مدیریت پروژه برنامه آموزشی را به طور کلی از منابع آموزشی داخلی یا خارجی به صورت آماده تهیه می‌کند. این برنامه آماده استفاده است و می‌توان برای برگزاری آن برنامه‌ریزی کرده و پس از رسیدن به حدنصاب کافی ثبت‌نام شرکت‌کنندگان، ارائه کرد.

▪ سفارشی‌سازی دوره: دفتر مدیریت پروژه باید روشن کند که تغییرات قابل توجه در مواد آموزشی یک فرآیند می‌تواند به اندازه توسعه یک دوره جدید زمان‌بر و پرهزینه باشد. با این حال، تغییرات جزئی (مانند افزودن و حذف محتوای ساده) ممکن است تأثیر زیادی بر زمان و هزینه نداشته باشد. دفتر مدیریت پروژه باید نیاز خود را به ادغام شیوه‌های مدیریت پروژه فعلی، مفاهیم فنی و سیاست‌های سازمانی در چنین آموزشی ارزیابی کند و تعیین کند که آیا این امر هزینه اضافی را توجیه می‌کند یا خیر.

▪ توسعه دوره جدید: دفتر مدیریت پروژه در تصمیم‌گیری یا توصیه به گزینه توسعه دوره جدید، یک سرمایه‌گذاری کسب و کار قابل‌توجهی انجام می‌دهد. طراحی و توسعه یک دوره با کیفیت سه تا پنج روزه معمولاً ماه‌ها زمان می‌برد تا مفاهیم و محتوا ایجاد شود. سپس زمان اضافی برای آزمایش، اصلاحات پس‌آزمون و تهیه هرگونه مواد همراه و کمک‌های آموزشی مورد نیاز است. هزینه‌های چنین تلاشی یک مورد بودجه‌ای مشخص است.

به طور کلی، در حال حاضر در بازار، برنامه‌های آموزشی مدیریت پروژه بسیار خوبی وجود دارد و دفتر مدیریت پروژه باید این مورد را به عنوان گزینه اول در نظر بگیرد، مگر اینکه آموزش به‌طور دیگری از منابع آموزشی داخلی تأمین شود. همچنین، دفتر مدیریت پروژه به طور ذاتی به ارائه آموزش برای کاربرد فوری در محل کار علاقه‌مند است. تنها گزینه‌های توسعه دوره با تغییرات جزئی و به‌همان‌صورت، راه‌حل‌های به‌موقعی برای نیازهای فوری مدیریت پروژه ارائه می‌دهند همچنین تغییرات عمده و توسعه دوره‌های جدید باید بخشی از برنامه‌های استراتژیک بلندمدت سازمان مربوطه باشد.

۱۰-۶- مدیریت برنامه آموزشی

دفتر مدیریت پروژه باید توانایی نظارت بر هر برنامه آموزشی که برای محیط مدیریت پروژه ایجاد می‌کند را داشته باشد. به طور مثال با کمک گرفتن از هر منبع آموزشی داخلی یا خارجی که به کار می‌گیرد، اما هنوز هم نیاز به ارائه رهبریت برای این موضوع دارد. فعالیت‌های مدیریت برنامه آموزشی در زیرمجموعه‌های زیر توضیح داده شده است.

۱۰-۶-۱- ایجاد قابلیت ثبت نام آموزش

در کنار اجرای یک برنامه آموزشی جامع در مدیریت پروژه، دفتر مدیریت پروژه باید اطمینان حاصل کند که افراد بتوانند دوره‌های آموزشی موجود را شناسایی کرده و برای آن‌ها ثبت‌نام کنند. ایده‌آل این است که این کار به‌صورت آنلاین انجام شود، چه از طریق یک وب‌سایت اینترنت کارمندان و چه با استفاده از یک لینک اینترنتی به وب‌سایت منبع آموزشی. در صفحه ثبت‌نام، هر کسی در سازمان مربوطه می‌تواند برای حضور در یک رویداد آموزشی در آینده به راحتی برنامه‌ریزی کند. همچنین اگر از یک سیستم ثبت‌نام دستی و آفلاین استفاده شود، دفتر مدیریت پروژه باید فرآیندها و رویه‌هایی برای عملکرد آن ایجاد کند.

برخی از ویژگی‌های مورد نظر از قابلیت ثبت نام برنامه آموزشی عبارتند از:

- ارائه دسترسی به برنامه آموزشی: افرادی که مجاز به ثبت‌نام آنلاین برای آموزش هستند باید از آدرس اینترنتی ثبت‌نام مطلع شوند و هر کد دسترسی مورد نیاز برای ثبت‌نام آنلاین به آن‌ها داده شود. منبع آموزشی باید فهرستی از افراد مجاز برای ثبت‌نام تلفنی یا دستی دریافت کند. این امر تضمین می‌کند که تنها افراد مجاز در سازمان مربوطه اجازه ثبت‌نام دارند.
- اطلاعات تماس افراد: فرآیند ثبت‌نام باید بتواند اطلاعات کافی درباره فرد ثبت‌نام‌کننده را جمع‌آوری کند تا امکان برقراری تماس‌های آینده و پیگیری آموزش‌های تکمیل شده در یک پرونده آموزشی فردی فراهم شود.

- تأیید ثبت‌نام و یادآوری: فرآیند ثبت‌نام باید تأییدیه‌ای از ثبت‌نام موفقیت‌آمیز بودن آن به فرد ارائه دهد. این تأییدیه همچنین باید به سرپرست فرد و به دفتر مدیریت پروژه ارسال شود و گاهی اوقات، آن‌ها ثبت‌نام را برای تأیید نهایی حضور فرد بررسی خواهند کرد. در برخی موارد، ثبت‌نام دوره ممکن است مدتها قبل از تاریخ برنامه‌ریزی شده برگزاری دوره انجام شود و این موضوع نیاز به یادآوری در زمان مشخصی دارد، معمولاً چند هفته قبل از تاریخ برگزاری دوره.
- پرداخت دوره: در صورت لزوم، فرآیند ثبت‌نام باید اطلاعات صورتحساب برای یک منبع آموزشی خارجی یا فهرست انتقال وجه برای یک منبع آموزشی داخلی تولید کند. چنین مستنداتی ممکن است گزارشی مبتنی بر زمان باشد که به‌طور ماهانه برای تمام افرادی که در یک دوره مشخص ثبت‌نام کرده‌اند ایجاد می‌شود و لزوماً به یک فرد اختصاص ندارد.
- اطلاعات و محتوای آموزشی: فرآیند ثبت‌نام باید هرگونه اطلاعات مهم یا محتوای آموزشی مورد نیاز شرکت‌کننده را درخواست و ارائه کند. به‌ویژه، اطلاعاتی درباره نحوه رسیدن به محل آموزش، زمان شروع و پایان کلاس و هر اطلاعات مرتبط دیگری باید به کارآموز ارائه شود. در برخی موارد، مواد پیش‌زمینه شامل الزامات مطالعه قبل از دوره و منابع متنی مرتبط خواهد بود. برخی از این موارد می‌توانند به‌صورت ترکیبی و به‌طور الکترونیکی همراه با تأییدیه ثبت‌نام ارسال شوند؛ سایر محتوا ممکن است نیاز به ارسال فیزیکی داشته باشند و این ممکن است تا یک دوره مشخص قبل از تاریخ ارائه دوره به تأخیر بیفتد.
- انصراف پس از ثبت‌نام: سیستم ثبت‌نام باید قابلیت حذف افراد از وضعیت ثبت‌نام شده را در صورتی که آنها تصمیم به انصراف از ثبت‌نام خود بگیرند یا به هر دلیلی نتوانند در برنامه آموزش خود حاضر شوند را داشته باشد. این اقدام باید شامل مراحل اطلاع‌رسانی به سرپرست و دفتر مدیریت پروژه، لغو صورتحساب یا اقدامات انتقال وجه مرتبط باشد.
- دفتر مدیریت پروژه باید حداکثر تلاش را برای جلب مشارکت منابع آموزشی داخلی یا خارجی در استقرار قابلیت ثبت‌نام برنامه آموزشی انجام دهد. در بسیاری از موارد، منبع آموزشی قادر خواهد بود ثبت‌نام‌های ضروری را تأمین کند و اطلاعیه‌های معمولی وضعیت را برای بررسی به دفتر مدیریت پروژه منتقل کند.

۱۰-۶-۲- تبلیغ و ترویج برنامه آموزشی

- اگر در سازمانی مشارکت در برنامه جامع آموزش مدیریت پروژه آن ضعیف باشد دیگر این دوره برای آن ارزشمند نخواهد بود. دفتر مدیریت پروژه باید در توسعه و انتشار اطلاعات آموزشی مدیریت پروژه فعال باشد تا حضور در دوره‌های آموزشی را برحسب انتخاب و نیاز تقویت کند.
- لیست زیر شامل چند پیشنهاد در مورد نحوه تبلیغ و ترویج برنامه آموزشی مدیریت پروژه توسط دفتر مدیریت پروژه می‌باشد
- کاتالوگ‌های برنامه آموزشی: دفتر مدیریت پروژه باید ترتیبی دهد تا یک کاتالوگ آموزشی یا نشریه مشابه تهیه و توزیع شود که اطلاعاتی در مورد دوره‌های اصلی مدیریت پروژه همراه با دوره‌های پیشرفته یا اختیاری موجود را شامل شود. این نشریه باید شامل اطلاعاتی در مورد مزایای فردی و گواهی‌نامه‌ها و هرگونه الزامات یا پیش‌نیازهای مرتبط با آموزش برای پیشرفت شغلی در سازمان

مربوطه باشد. کاتالوگ برنامه آموزشی می‌تواند برای دسترسی آنلاین توسط اکثر منابع آموزشی داخلی و خارجی قرار داده شود

- فراخوان‌های مدیریت ارشد: دفتر مدیریت پروژه باید ترتیبی دهد تا بالاترین مدیران در سازمان مربوطه اعلام کنند که برنامه آموزشی جدید مدیریت پروژه در دسترس است. چنین فراخوان‌هایی باید حمایت از برنامه آموزشی را به عنوان یک موضوع کسب و کار نشان دهند و درخواست تأیید مدیران در تمام سطوح سازمان مربوطه را داشته باشند. در برخی از سازمان‌ها، این فراخوان ممکن است به عنوان یک الزام برای افراد در نظر گرفته شود.

- فهرست صفحه وب: دفتر مدیریت پروژه باید ترتیبی دهد تا اطلاعات مربوط به برنامه آموزشی مدیریت پروژه در وبسایت داخلی که توسط ذینفعان پروژه در سازمان مربوطه استفاده می‌شود، قرار گیرد. اگر فرآیند ثبت‌نام خودکار در دسترس باشد، باید لینکی به صفحه ثبت‌نام برنامه آموزشی نیز در کنار فهرست صفحه وب ارائه شود.

- فراخوان‌ها و رویدادهای موفقیت آموزشی: دفتر مدیریت پروژه باید از صفحات وب، یادداشت‌های داخلی و حتی بیانیه‌های خبری عمومی برای اعلام دستاوردهای مهم آموزشی افراد استفاده کند. دستاوردهایی همچون تکمیل تمامی دوره‌ها در برنامه آموزشی هسته‌ای مدیریت پروژه، ارتقاء شغلی مرتبط با اتمام یک رویداد آموزشی، یا موفقیت در یک دوره خاص مستلزم چنین اعلامیه‌ای است. اگر مدرکی به عنوان نتیجه آموزش قابل دریافت باشد، می‌توان یک مراسم دوره‌ی «فارغ‌التحصیلی» ماهانه یا سه‌ماهه برگزار کرد تا این دستاوردهای فردی را به اشتراک گذاشته شود.

- گروه‌های هم‌اندیشی مدیران پروژه: هر جلسه یا رویدادی که چندین مدیر پروژه در آن حضور دارند، باید به‌عنوان (۱) فرصتی برای ترویج برنامه آموزشی مدیریت پروژه و (۲) تکرار درخواست تأیید برنامه آموزشی در میان اعضای تیم پروژه استفاده شود.

مجدداً، دفتر مدیریت پروژه باید با منابع آموزشی داخلی یا خارجی مرتبط همکاری کند تا اطلاعات بیشتری درباره روش‌های تبلیغ و ترویج برنامه‌های آموزشی دیگر به دست آورد. همچنین، می‌تواند مشارکت و حمایت منابع آموزشی را برای مقابله با این چالش جلب کند.

۱۰-۶-۳- برگزاری دوره آموزشی مدیریت پروژه

دفتر مدیریت پروژه مسئول است تا اطمینان حاصل کند که آموزش مدیریت پروژه طبق آنچه در برنامه آموزشی مشخص شده است، انجام می‌شود. در حالی که منبع آموزشی تعیین‌شده مسئولیت ارائه واقعی دوره آموزشی را بر عهده خواهد داشت، دفتر مدیریت پروژه باید ارائه این دوره و همچنین چند جنبه دیگر از آموزش مدیریت پروژه را طبق توصیه‌های زیر نظارت کند.

- نظارت بر حضور: دفتر مدیریت پروژه باید حضور اخیر و ثبت‌نام شده در دوره‌های آموزشی مدیریت پروژه را در فواصل زمانی مکرر، شاید به صورت ماهانه، بررسی کند. این بررسی نشان خواهد داد که آیا سطوح مورد انتظار مشارکت به دست آمده است یا خیر. دفتر مدیریت پروژه باید تعداد حضور فعلی را با پیش‌بینی‌هایی که برای توجیه زمان‌بندی برگزاری دوره آموزشی استفاده شده، مقایسه کند. سپس

دفتر مدیریت پروژه می‌تواند تصمیمات مربوط به برگزاری دوره‌های بعدی را با همکاری منبع آموزشی بر اساس ثبت‌نام‌ها و حضور پیش‌بینی شده اتخاذ کند.

■ بررسی ارزیابی‌های دانشجویان: دفتر مدیریت پروژه باید به‌طور منظم ارزیابی‌های دوره‌های آموزشی دانشجویانی که هر دوره را به پایان رسانده‌اند، بررسی کند. این امر به دفتر مدیریت پروژه این امکان را می‌دهد تا تعیین کند که آیا برنامه آموزشی، به‌صورت موردی، جذابیت لازم برای ذینفعان را دارد و نیازها و انتظارات آموزشی فردی را برآورده می‌کند یا خیر. در صورت شناسایی نقاط ضعف، خلأ محتوایی یا الگوهای نامطلوب دیگر در نتایج کلی ارزیابی دوره، می‌توان تغییرات جزئی را به‌راحتی در ارائه دوره ایجاد کرد.

■ ثبت سوابق آموزشی شرکت‌کنندگان: دفتر مدیریت پروژه می‌تواند مسئولیت مدیریت سوابق آموزشی افرادی که در محیط مدیریت پروژه فعالیت می‌کنند را بر عهده بگیرد. با اطلاع از ثبت‌نام‌ها و همچنین اتمام دوره‌ها، دفتر مدیریت پروژه می‌تواند اطلاعات آموزشی را برای مراجعه افراد و مدیرانی که در ثبت‌نام یا انتخاب اعضای تیم پروژه دخیل هستند، مدیریت کند. دفتر مدیریت پروژه همچنین می‌تواند این مسئولیت را به مدیران پروژه یا مدیران منابع محول کند.

■ صدور و توزیع گواهی‌های پایان دوره: دفتر مدیریت پروژه اطمینان حاصل خواهد کرد که تمامی شرکت‌کنندگان موفق در دوره‌های آموزشی گواهی مناسب پایان دوره را دریافت کنند. این امر باید تحت نظارت دفتر مدیریت پروژه اجرا شود. همچنین دفتر مدیریت پروژه می‌تواند در هر رویداد ویژه‌ای که برای قدردانی از افراد مرتبط برگزار می‌شود، شرکت کند.

■ نظارت بر مشارکت ناموفق در دوره‌ها: به‌طور معمول، بیشتر دوره‌ها در برنامه آموزشی مدیریت پروژه دارای نوعی ارزیابی یادگیری هستند، یک آزمون، یک امتحان، یا نمایش مهارت. دفتر مدیریت پروژه می‌خواهد افرادی را که در اتمام هر کدام از دوره‌ها موفق نبوده‌اند، شناسایی کند. ابتدا، دفتر مدیریت پروژه باید راهی برای تشویق افراد به تکرار هر دوره‌ای که "ناموفق" بوده‌اند پیدا کند، معمولاً بدون هزینه اضافی باید صورت گیرد. همچنین، دفتر مدیریت پروژه می‌خواهد الگوهای فردی در اتمام دوره‌های ناموفق، به‌ویژه در دوره‌های اصلی یا پایه را شناسایی کند. روندهای مداوم که نشان‌دهنده ناتوانی فرد در اتمام یادگیری دوره‌ها باشد ممکن است نیاز به مشاوره یا راهنمایی ویژه داشته باشد و بر بررسی ارتقاء تأثیر بگذارد. دفتر مدیریت پروژه می‌تواند در صورت لزوم این تعامل با فرد را به مدیر پروژه یا مدیر منابع مربوطه واگذار کند.

■ مدیریت الزامات و انصراف‌های آموزشی: دفتر مدیریت پروژه مسئول مدیریت الزامات حضور در دوره‌های آموزشی در محیط مدیریت پروژه خواهد بود. این ممکن است شامل الزامات برای یک فرد یا گروهی از افراد باشد تا یک دوره آموزشی واحد را گذرانده یا یک برنامه آموزشی کامل را تکمیل کنند. چنین تصمیمات کسب و کار که الزامات آموزشی را تعیین می‌کنند، به نظارت دفتر مدیریت پروژه نیاز دارند. به همین ترتیب، ممکن است تصمیمات کسب و کار برای متوقف کردن یا قطع ارائه یک یا چند دوره آموزشی اتخاذ شود. دفتر مدیریت پروژه نیز در انتقال این تصمیم و مدیریت انصراف‌های ثبت‌نام مرتبط دخالت خواهد داشت.

همان‌طور که در این بحث درباره مدل کارکرد "آموزش و یادگیری" اشاره شد، این برای دفتر مدیریت پروژه سودمند است که تا حد ممکن مسئولیت‌های مدیریت برنامه آموزشی را به منابع آموزشی داخلی یا خارجی مربوطه منتقل کند. در عوض، دفتر مدیریت پروژه باید یک برنامه زمانی مکرر برای دریافت گزارشات وضعیت برنامه آموزشی از منبع آموزشی تعیین کند و همچنین باید یک جلسه منظم با منبع آموزشی برای بحث در مورد پیشرفت و مزایای برنامه آموزشی ترتیب دهد.

۱۰-۷- ارزیابی برنامه آموزشی

دفتر مدیریت پروژه مسئولیت نهایی ارزیابی تأثیر و مزایای برنامه آموزشی مدیریت پروژه در سازمان مرتبط را بر عهده دارد. فرآیند ارزیابی شامل سه فعالیت ارائه شده در زیرمجموعه‌های ذیل می‌باشد.

۱۰-۷-۱- ارزیابی اجرای برنامه آموزشی

دفتر مدیریت پروژه باید حداقل سالی یک بار، برنامه آموزشی خود را بررسی کند تا اطمینان حاصل کند که هنوز بهترین روش برای دستیابی به اهداف آموزشی مدیریت پروژه را در اختیار دارد. برخی از موارد پیشنهادی این ارزیابی در فهرست زیر ارائه شده‌اند.

- *انتخاب دوره‌های آموزشی:* تعیین کنید که آیا دوره‌های مناسب در برنامه درسی اصلی مدیریت پروژه وجود دارند یا خیر. اگر برنامه درسی اصلی هنوز ایجاد نشده است، تصمیم بگیرید که آیا زمان معرفی یکی فرا رسیده است یا نه. دوره‌های پیشرفته و ویژه را به همین شیوه بررسی کنید: تعیین کنید که آیا زمان اضافه کردن یک برنامه درسی پیشرفته فرا رسیده است یا خیر. هر گونه تغییر در محتوای دوره‌ها را شناسایی کنید و یا امکان سفارشی‌سازی یکی یا چند دوره فردی را در نظر بگیرید. هر گونه تغییر لازم در برنامه آموزشی را در خصوص انتخاب دوره و محتوا مشخص کنید.
- *عملکرد دوره:* عملکرد دوره‌ها را بررسی کرده و مزایای حاصل از هر دوره و همچنین ارائه کلی برنامه آموزشی را تحلیل و بررسی کنید. برنامه آموزشی را از چندین منظر بررسی کنید. ابتدا، هر گونه افزایش میزان دستیابی به اهداف کسب و کار را شناسایی کنید. هر گونه بهبود قابل مشاهده در اثربخشی مدیریت پروژه را مشخص کنید، که با نتایج عملکرد پروژه به موقع و مطابق با بودجه نشان داده می‌شود. بهبودهای مشاهده شده در عملکرد فردی و تیم پروژه که ناشی از آموزش است را جمع‌آوری و بررسی کنید، به عنوان مثال، افزایش همبستگی، کاهش بی‌نظمی، افزایش قابلیت فردی برای انجام به موقع وظایف محول شده، پیشرفت‌های فردی به دلیل مهارت‌ها و دانش جدید مدیریت پروژه و غیره. این نتایج را مستند کرده و در بررسی روندهای برنامه آموزشی در طول زمان بگنجانید.
- *برنامه زمان‌بندی ارائه دوره‌های آموزشی:* حضور در دوره‌های آموزشی الزامی و اختیاری را بررسی کرده و تعیین کنید که آیا برنامه زمان‌بندی و فراوانی دوره‌های فعلی همچنان نیازهای ذینفعان پروژه در سازمان مربوطه را برآورده می‌کند یا خیر. هر دوره‌ای که با تعداد شرکت کننده کم برگزار می‌شود، به ویژه دوره‌هایی که برای حضور مدیریت ارشد برنامه‌ریزی شده‌اند را بررسی و مشخص کنید که آیا برای دوره‌های با تعداد شرکت کننده کم، نیاز به برنامه زمان‌بندی بهتری یا تبلیغات و ترویج بیشتری وجود دارد یا خیر.

نتایج این ارزیابی را جمع‌آوری کرده و سپس برنامه آموزشی مدیریت پروژه را برای بهبود اثربخشی در دوره آموزشی بعدی بررسی و بازنگری کنید.

۱۰-۲-۲- ارزیابی منابع آموزشی

- دفتر مدیریت پروژه باید عملکرد منابع آموزشی داخلی یا خارجی را هم‌زمان با ارزیابی‌های مکرر برنامه آموزشی مدیریت پروژه مورد بررسی قرار دهد. این بررسی‌های عملکرد می‌تواند شامل موارد زیر باشد:
- عملکرد مدرس: ارزیابی کنید که مدرسان در کلاس درس یا محیط‌های یادگیری الکترونیکی چقدر خوب عمل کرده‌اند.
 - عملکرد/دارای: ارزیابی کنید که منابع آموزشی چه نقشی در ثبت‌نام دوره، اتمام دوره و فرآیندهای ارائه دوره داشته‌اند.
 - بررسی/ارزیابی دوره: نتایج کلی ارزیابی‌های دوره را بررسی کنید (۱) تا نقاط قوت و ضعف کارآموزان را کشف کنید و (۲) اثربخشی روش‌های آموزشی مورد استفاده را از دیدگاه شرکت‌کنندگان در دوره تعیین کنید.
 - بررسی توسعه دوره: هرگونه دوره جدید یا تلاش‌های سفارشی‌سازی دوره در حال انجام را ارزیابی کنید و زمان‌بندی و هزینه‌ها را با برنامه توسعه مقایسه کنید.
 - بررسی قرارداد/توافق‌نامه کسب و کار: قرارداد یا توافق‌نامه‌ای که برای ارائه دوره‌های آموزشی و خدمات مرتبط استفاده شده است را بررسی کنید. تعیین کنید که کجا شرایط و ضوابط نیاز به بازنگری دارند، هزینه‌های دوره آموزشی آینده را تعیین کرده و ادامه همکاری منبع آموزشی داخلی یا خارجی به عنوان ارائه‌دهنده برنامه آموزشی را تأیید کنید.
- دفتر مدیریت پروژه می‌تواند ارزیابی منابع آموزشی را در هر زمان انجام دهد، اما باید حداقل سالانه یک ارزیابی کامل را انجام دهد.

۱۰-۲-۳- به‌روزرسانی برنامه آموزشی

- آخرین مرحله بهبود عملکردی دفتر مدیریت پروژه، احیای برنامه آموزشی مدیریت پروژه برای دستیابی به نتایج بهتر از ارائه دوره‌های آموزشی است که می‌تواند تلاش در جهت کاهش یا حذف بی‌نظمی در اجرای برنامه آموزشی باشد. و شامل رسیدگی به موارد زیر است:
- به‌روزرسانی نیازهای آموزشی: دفتر مدیریت پروژه باید بررسی قبلی خود از نیازهای آموزشی برای محیط مدیریت پروژه را دوباره مرور کند. باید تعیین کند که آیا تحلیل نیازهای آموزشی فعلی هنوز معتبر (یا به عبارت دقیق‌تر، قابل استفاده) است یا اینکه باید بررسی دقیق‌تری از نیازها انجام گیرد. در واقع، دفتر مدیریت پروژه باید پیش‌بینی خود از شرکت‌کنندگان در دوره آموزشی آینده را تأیید یا اصلاح کند.
 - به‌روزرسانی منابع آموزشی: دفتر مدیریت پروژه باید روابط خود با منابع آموزشی داخلی و خارجی (افراد که واقعاً دوره‌های آموزشی را ارائه می‌دهند) را دوباره بررسی کند. در این زمینه، دفتر مدیریت

پروژه می‌تواند عملکرد هر منبع آموزشی را به‌عنوان مبنایی برای تصمیم‌گیری در مورد ادامه، اصلاح یا قطع رابطه کسب و کار در دوره آموزشی بعدی ارزیابی کند.

- به‌روزرسانی برنامه آموزشی: دفتر مدیریت پروژه باید نیازهای آموزشی و نتایج مشارکت منابع آموزشی را بررسی کند و بر جزئیات دوره آموزشی و ارائه برنامه درسی تمرکز کند—عنوان دوره، مدرّس، تاریخ‌های ارائه، مکان‌های ارائه و غیره. این عملکرد دفتر مدیریت پروژه شامل تعریف و پیاده‌سازی یک پروژه به صورت برنامه درسی پایه یا پیشرفته است. همچنین به برنامه‌ریزی برای هر نوع توسعه دوره جدید یا سفارشی‌سازی دوره‌هایی که باید در دوره آموزشی آینده شروع یا تکمیل شوند، می‌پردازد.
- مدیریت برنامه آموزشی: دفتر مدیریت پروژه باید شیوه‌های مختلف اداری که برای تسهیل برنامه آموزشی استفاده می‌شوند را بررسی و بهبود بخشد. این موارد شامل ثبت‌نام در دوره‌ها، پاسخگویی به سؤالات کارآموزان، مدیریت سوابق آموزشی و غیره است. در صورت لزوم، دفتر مدیریت پروژه می‌تواند شیوه‌ها و فعالیت‌ها را تنظیم کند، موارد جدیدی را معرفی کند یا حتی مسئولیت اجرای آن‌ها را تغییر دهد.

به‌روزرسانی برنامه آموزشی به دفتر مدیریت پروژه این امکان را می‌دهد که محتوای دوره و رویکرد آن را به روز کند تا برای سازمان مربوطه مفیدتر و برای شرکت‌کنندگان در دوره آموزشی رضایت‌بخش‌تر باشد.

۱۰-۸- پس‌نوشت برای دفتر مدیریت پروژه‌های کوچک‌تر

دفتر مدیریت پروژه‌های کوچک‌تر ممکن است منابع یا بودجه لازم برای ایجاد یک برنامه آموزشی جامع مدیریت پروژه را نداشته باشند. به همین ترتیب، یک محیط مدیریت پروژه نابالغ ممکن است نیاز فوری به یک رویکرد پیچیده در آموزش مدیریت پروژه را تشخیص ندهد. با این حال، دفتر مدیریت پروژه کوچک‌تر باید ضرورت آموزش مدیریت پروژه را در هر فرصتی بیان کند.

این دفتر مدیریت پروژه می‌تواند از طریق نظرسنجی‌های ساده و غیررسمی نیازهای آموزشی را در محیط مدیریت پروژه شناسایی کند و همچنین دوره‌های آموزشی موجودی را که به شرکت‌کنندگان پروژه بهره‌مندی می‌دهد، شناسایی کند. علاوه بر این، می‌تواند اطلاعاتی در مورد دوره‌های آموزشی و کارگاه‌های مدیریت پروژه که به‌صورت عمومی در دسترس هستند، جمع‌آوری و تحقیق کند تا به عنوان راهی برای ارائه راه‌حل‌های آموزشی اولیه در سازمان مربوطه استفاده شود. با روشن شدن نیازهای سازمانی، دفتر مدیریت پروژه می‌تواند به تسهیل اجرای یک برنامه درسی پایه مدیریت پروژه که به‌صورت حضوری برگزار می‌شود، کمک کند.

فصل ۱۱

توسعه شغلی

فصل ۱۱ - توسعه شغلی

توسعه شغلی نمایانگر فعالیتهای مرتبط با دستیابی به پیشرفت حرفه‌ای است که با توسعه و به‌کارگیری پیشرفته مهارت‌ها، دانش و تجربه فرد در مدیریت پروژه هماهنگ است. تلاش‌های توسعه شغلی معمولاً شامل توجه به استانداردهای عملکرد حرفه‌ای که به‌طور جهانی پذیرفته شده‌اند، همچنین الزامات سازمانی برای مهارت‌ها و هوش کسب و کار، صلاحیت‌های فنی و توانایی‌های نظارت و رهبری نیز می‌شود. برای بسیاری از افراد، پاداش‌ها و مزایای مرتبط با دستاوردهای شخصی، شناخت حرفه‌ای و افزایش فرصت‌های درآمدی، بخشی مهم از معادله توسعه شغلی است.

دفتر مدیریت پروژه باید به تسهیل فعالیت‌ها برای ایجاد یک مسیر شغلی برای افراد در محیط مدیریت پروژه کمک کند. این به‌طور ضمنی به معنای کسب شناخت و تأیید مدیریت پروژه به‌عنوان یک رشته حرفه‌ای در سازمان مربوطه است. در برخی موارد، این تلاش دفتر مدیریت پروژه به‌عنوان یک وسیله برای افزودن ساختار به نقش‌ها و مسئولیت‌های مدیران پروژه و اعضای تیم پروژه مورد استقبال قرار می‌گیرد. در موارد دیگر، این یک ابتکار چالش‌برانگیز برای دفتر مدیریت پروژه زمینه مدیریت برای جلب توجه شرکت‌کنندگان مهم پروژه، جلب مشارکت و حمایت از بخش منابع انسانی (HR) و در نظر گرفتن مدیریت ارشد برای پیاده‌سازی یک مسیر شغلی حرفه‌ای در مدیریت پروژه است.

این عملکرد "توسعه شغلی" به دفتر مدیریت پروژه این امکان را می‌دهد که:

- به شناسایی متخصصان برای مدیران پروژه و اعضای تیم پروژه دست یابد.
- به تسهیل برنامه‌ریزی شغلی و تلاش‌های توسعه حرفه‌ای مدیران پروژه کمک کند.
- محرک و جهت‌گیری شغلی برای شرکت‌کنندگان در مدیریت پروژه فراهم آورد.
- افراد متخصص در حال پیشرفت را آماده مسئولیت‌ها و نقش‌های کسب و کار گسترده‌تر کند.
- به حفظ متخصصان بسیار ماهر در سازمان کمک کند.
- موضع رقابتی سازمان را در بازار تقویت کند.

دفتر مدیریت پروژه نمی‌تواند به تنهایی یک برنامه توسعه شغلی در مدیریت پروژه را پیاده‌سازی کند. بلکه، عمدتاً به عنوان یک مدافع عمل می‌کند و نقشی برجسته در کمک به تسهیل دانش و درک در مورد مدیریت پروژه حرفه‌ای ایفا می‌نماید. این تلاش دفتر مدیریت پروژه به‌طور مشخص نیازمند همکاری با بخش منابع انسانی دارد که توانایی و بینش مربوط به شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان مربوطه را به‌منظور راهنمایی در ساخت، پیاده‌سازی و مدیریت مسیر شغلی، به ارمغان می‌آورد. به‌طور ایدئال، این یک تلاش برای توسعه مشترک است، اما در نهایت مسئولیت آن بر عهده بخش منابع انسانی خواهد بود. با این حال، احتمالاً دفتر مدیریت پروژه مسئولیت قابل مشاهده‌ای برای مدیریت مداوم فعالیتهای توسعه شغلی در محیط مدیریت پروژه خواهد داشت.

۱۱-۱- مفاهیم رابط محیط پروژه

عملکرد دفتر مدیریت پروژه برای مدیریت یک مسیر شغلی حرفه‌ای در مدیریت پروژه، به جنبه انسانی مورد نیاز توسط متخصصان در محیط مدیریت پروژه می‌پردازد MO.. تبدیل به یک منبع برای مشاوره و راهنمایی می‌شود و به افراد، به‌ویژه مدیران پروژه، کمک می‌کند تا استراتژی‌ها و برنامه‌های شخصی را توسعه دهند که برای پیشبرد وضعیت و موقعیت حرفه‌ای آن‌ها در سازمان مربوطه استفاده می‌شود.

مشارکت دفتر مدیریت پروژه در تهیه راهنمای پیشرفت شغلی، به این صورت است که ممکن است عمده رهبری این پروسه را بر عهده نداشته باشد، اما حداقل تضمین می‌کند که منافع افراد در محیط مدیریت پروژه به‌خوبی تامین می‌شود. این امر نیازهای مهارتی فعلی و مطلوب برای مدیران پروژه و اعضای تیم پروژه را در سطوح مختلف شغلی مدیریت می‌کند. این کار بر اساس آگاهی و مشارکت مداوم آن در اخبار و رویدادهای صنعت مدیریت پروژه، پیاده‌سازی استانداردهای عملکرد مدیریت پروژه و ادغام نیازها و منافع کسب‌وکار سازمان مربوطه انجام می‌شود.

شناسایی سطوح شغلی در محیط مدیریت پروژه به‌احتمالاً مهارت‌ها، دانش و تجربه فردی را مشخص می‌کند. این تفکیک همچنین امکان شناسایی آسان افرادی که واجد شرایط هستند تا در پروژه‌های مختلف شرکت کنند یا آن‌ها را مدیریت کنند، بر اساس طبقه‌بندی‌های تعیین‌شده برای پروژه‌ها را فراهم می‌آورد. این نیاز ممکن است در دفتر مدیریت پروژه‌های کوچک‌تر که در آن همه می‌دانند چه کسی "می‌تواند" و چه کسی "نباید" به یکی از پروژه‌های محدود اختصاص داده شود، ضروری نباشد. برعکس، در هر سازمان بزرگ‌تری که اعضای تیم پروژه و مدیران پروژه چندان شناخته‌شده نیستند یک نشانگر عینی از توانمندی حرفه‌ای برای عملکرد موفق منابع در محیط مدیریت پروژه ضروری است. یک مسیر شغلی در مدیریت پروژه اعتبارنامه‌هایی را ارائه می‌دهد که مناسب بودن وظایف فردی را برای پروژه‌ها تأیید می‌کند.

همچنین، دفتر مدیریت پروژه می‌تواند استانداردهای عملکرد موردنظر را برای هر سطح پیشرفت شغلی، توسعه و پیاده‌سازی کند که این شامل مشخص کردن هر گونه گواهینامه حرفه‌ای یا فنی داخلی یا خارجی مورد نیاز می‌شود.

۱۱-۲- مفاهیم رابط محیط کسب و کار

به عنوان تأمین‌کننده پیشرفت شغلی در محیط مدیریت پروژه، دفتر مدیریت پروژه قادر به هدایت افراد در فعالیت‌های حرفه‌ای خود هماهنگ با نیازهای کسب و کار و اهداف سازمان مربوطه خواهد بود. در غیاب یک مسیر حرفه‌ای مدیریت پروژه رسمی، افراد تمایل دارند با یک رشته فنی مرتبط با هم ارتباط برقرار کنند، که ممکن است توسعه مدیر پروژه را به عنوان تمرکز اصلی داشته باشد یا نداشته باشد، بنابراین رشد حرفه‌ای خود را محدود می‌کند. یا آنها تصمیم می‌گیرند راه‌های خود را طی کنند و به رشد حرفه‌ای با استفاده از منابع موجود برای آنها به صورت شخصی و نه لزوماً در جهت منافع کسب و کار سازمان.

سازمان مربوطه همچنین می‌تواند از این عملکرد دفتر مدیریت پروژه استفاده کند تا از فراهم شدن فرصت‌های پیشرفت شغلی مشابه برای افرادی که در محیط مدیریت پروژه کار می‌کنند، اطمینان حاصل کند. این موضوع به‌ویژه زمانی مهم می‌شود که سازمان مربوطه به طور کلی دارای نرخ بالای نگهداری و ترفیع کارکنان

باشد. این سازمان می‌خواهد اطمینان حاصل کند که به آماده‌سازی آن گروه از افراد که در محیط مدیریت پروژه کار می‌کنند، کمک می‌کند تا برای فرصت‌های پیشرفت در سایر زمینه‌های کسب‌وکار رقابت ایجاد شود. ایجاد یک مسیر شغلی برای افراد در محیط مدیریت پروژه آن‌ها را در سطح مساوی با دیگر متخصصان سازمان مربوطه قرار می‌دهد.

۱۱-۳- فعالیت‌های توسعه شغلی در سرتاسر پیوستار دفتر مدیریت پروژه

کارکرد «توسعه شغلی» در سرتاسر پیوستار شایستگی دفتر مدیریت پروژه نمایانگر افزایش برسمیت شناخت مدیریت پروژه به عنوان یک انضباط حرفه‌ای است. در مراحل ابتدایی دفتر مدیریت پروژه، این کارکرد قابلیت حرفه‌ای را ارائه می‌کند و در مراحل دفتر مدیریت پروژه پیشرفته، آن را الزامی می‌سازد. به این ترتیب، این کارکرد دفتر مدیریت پروژه ابزاری برای القا و مدیریت حرفه‌ای‌گرایی در محیط مدیریت پروژه است. جدول ۱۱،۱ مروری بر گستره فعالیت‌های تجویز شده توسعه شغلی در دفتر مدیریت پروژه را بر اساس هر سطح در پیوستار شایستگی دفتر مدیریت پروژه ارائه می‌دهد.

دفتر پروژه تجربه‌های کاربردی، همراه با دانش عمومی و اطلاعات مربوط به مدیریت حرفه‌ای پروژه را برای راهنمایی و مشاوره به اعضای تیم پروژه در تمام سطوح در پیگیری‌های فردی آن‌ها برای پیشرفت حرفه‌ای به کار می‌گیرد.

جدول ۱۱،۱: گستره فعالیت‌های شغلی در سرتاسر پیوستار دفتر مدیریت پروژه

دفتر پروژه	دفتر مدیریت پروژه پایه	دفتر مدیریت پروژه استاندارد	دفتر مدیریت پروژه پیشرفته	مرکز تعالی
در تهیه و بررسی برنامه‌ها و فعالیت‌های پیشرفت شغلی اعضای تیم پروژه کمک می‌کند	مدیریت پروژه را به عنوان یک انضباط حرفه‌ای معرفی می‌کند	طرح توسعه شغلی مدیریت پروژه را مدیریت می‌کند	قابلیت پشتیبانی از توسعه مسیر شغلی مدیریت پروژه را گسترش می‌دهد	نظارت بر برآورده شدن منافع کسب‌وکار و ارزش حاصل از توسعه شغلی
شناسایی و تعیین مدیران پروژه را تسهیل می‌کند	شناسایی و تعیین مدیران پروژه را تسهیل می‌کند	الزامات موقعیت شغلی، شرح شغل و پاداش را آماده می‌کند	فرآیند توسعه و بررسی برنامه حرفه‌ای را پیاده سازی می‌کند	انجام مطالعات و تحلیل‌ها برای نظارت بر نگهداری مدیران پروژه و اعضای تیم
پیشنهاد فعالیت‌های برنامه‌ریزی شغلی فردی	پیشنهاد فعالیت‌های برنامه‌ریزی شغلی فردی	گنجاندن الزامات گواهینامه‌های فنی و حرفه‌ای	مشاوره ارائه می‌دهد	انجام مطالعات و تحلیل‌ها برای تعیین مشارکت تخصیص مسیر شغلی در عملکرد
بررسی فرصت‌های توسعه مسیر شغلی در سازمان	بررسی فرصت‌های توسعه مسیر شغلی در سازمان	توسعه یک راهنمای حرفه‌ای برای مسیر شغلی پروژه	انتقال بین کارکردی مشاغل حرفه‌ای و فرصت‌های پیشرفت را تسهیل می‌کند	

سطوح متوسط دفتر مدیریت پروژه فرآیندها و اجراهای رسمی‌تری از توسعه شغلی حرفه‌ای را معرفی می‌کنند، از جمله مشخصات پیشرفت تجویز شده و تأیید شده توسط بخش منابع انسانی برای پیشرفت متخصصان پروژه در سازمان مربوطه. کار این سطوح با همکاری نزدیک با بخش منابع انسانی در راه‌اندازی و مدیریت مسیر شغلی برای متخصصان پروژه مشخص می‌شود. دفتر مدیریت پروژه‌های پیشرفته‌تر اطمینان

می‌دهند که نیازها و علایق کسب‌وکار در طرح توسعه شغلی ادغام می‌شوند و سطوح بالاتری از کمک‌های فردی را در زمینه‌های برنامه‌ریزی شغلی و پشتیبانی مدیریت ارائه می‌کنند.

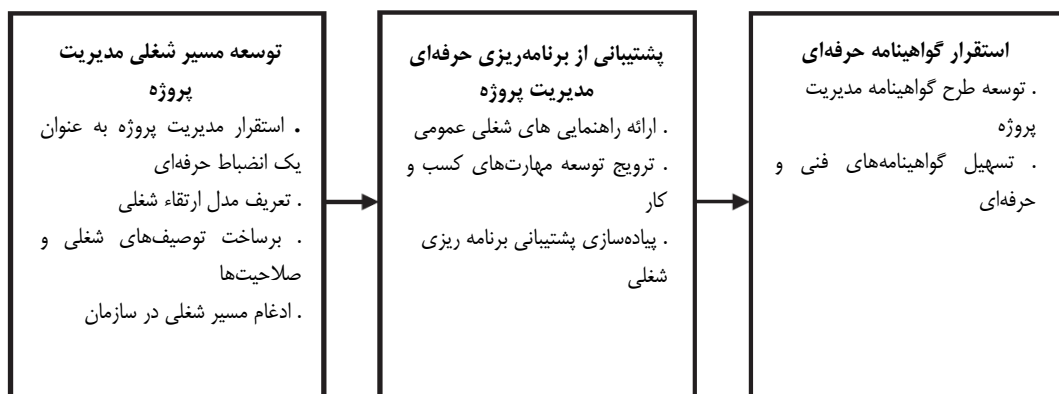
مرکز تعالی با بررسی‌های مداوم یا خاص نتایج حاصل از طرح توسعه شغلی حرفه‌ای پروژه مشخص می‌شود. یافته‌های آن از مطالعات و تحلیل‌ها می‌تواند برای بهبود طرح توسعه شغلی در سازمان مربوطه به کار رود.

این کارکرد دفتر مدیریت پروژه به همان اندازه که نیازهای شخصی متخصصان را برآورده می‌کند، نیازهای کسب و کار سازمان مربوطه را نیز پاسخ می‌دهد. مقصود نانوشته این عملکرد اطمینان از پیگیری یک رویکرد حرفه‌ای به مدیریت پروژه است، که این امر تنها زمانی ممکن است که شرکت‌کنندگان در این تلاش، حرفه‌ای‌های واقعی در نوع خود باشند. این کارکرد حرفه‌ای‌گرایی را در محیط مدیریت پروژه معرفی و مدیریت می‌کند.

۱۱-۴- مدل کارکرد توسعه شغلی

نقش دفتر مدیریت پروژه در توسعه شغلی مدیریت پروژه، تسهیل‌کننده به رسمیت شناختن مدیریت پروژه به عنوان یک انضباط حرفه‌ای است. این برسمیت شناختن همراه با پیاده‌سازی استانداردهای جدید عملکرد حرفه‌ای، مسئولیت‌های حرفه‌ای گسترش یافته و فعالیت‌های کسب و کار حرفه‌ای یکپارچه‌تضمین می‌شود- تمام عناصری که با مفاهیم و اجراهای مدیریت پروژه مدرن مرتبط هستند. این برسمیت شناختن لازم است (۱) برای تمایز افرادی که به دنبال مهارت و قابلیت حرفه‌ای مدیریت پروژه هستند از کسانی که نیستند و (۲) برای شناسایی افرادی که صلاحیت و مسئولیت اجرای مفاهیم و اجراهای مدیریت پروژه مدرن را دارند از کسانی که ندارند.

دفتر مدیریت پروژه‌ها باید به دقت بررسی کند که چگونه توسعه شغلی مدیریت پروژه می‌تواند در سازمان مربوطه اعمال شود. ممکن است این نکته را در نظر بگیرد که حرفه‌ای‌گری ب مستلزم گواهینامه‌هایی برای تمایز شخص آموزش دیده و دارای شایستگی در یک رشته خاص را دارد. با این حال، احتمالاً مشاهده خواهد شد که مدارک، دیپلم و گواهینامه‌های مدیریت پروژه لزوماً جزو مدارک برجسته اکثر افراد در سازمان نیستند. در نتیجه، وظیفه دفتر مدیریت پروژه این است که بهترین راه را برای معرفی حرفه‌ای‌گری مدیریت پروژه در ارتباط با شناسایی سایر مدارک فنی و حرفه‌ای تعیین کند.



شکل ۱۱,۱ مدل کارکرد "توسعه شغلی"

فعالیت‌های برجسته مدل کارکرد «توسعه شغلی» دفتر مدیریت پروژه در جدول ۱۱،۱ نمایش داده شده‌اند. هر یک از این فعالیت‌ها در بخش‌های بعدی توصیف شده‌اند.

۱۱-۵- توسعه مسیر شغلی مدیریت پروژه

مسیر شغلی مدیریت پروژه ساختار و وابستگی برای مدیران پروژه و اعضای تیم پروژه فراهم می‌آورد. دفتر مدیریت پروژه باید این عملکرد را به عنوان روشی برای معرفی شناسایی مناسب و تمایز این شرکت‌کنندگان تأیید و دنبال کند.

دفتر مدیریت پروژه می‌تواند در به ارمغان آوردن شناسایی حرفه‌ای به محیط مدیریت پروژه از طریق پیشنهادات و اقداماتی که مسیر شغلی مدیریت پروژه را تأسیس می‌کند، نقش مؤثری ایفا کند. فعالیت‌های ذکر شده در زیر روند کاملی برای توسعه مسیر شغلی را برجسته می‌کند. با این حال، حتی تکمیل جزئی این فعالیت‌ها نمایانگر پیشرفت به سوی شناسایی افراد واجد شرایط در محیط مدیریت پروژه است. چهار فعالیت پیشنهادی برای ایجاد مسیر شغلی مدیریت پروژه در سازمان مربوطه در بخش‌های زیر توصیف شده است.

۱۱-۵-۱- ایجاد مدیریت پروژه به عنوان یک رشته حرفه‌ای

دفتر مدیریت پروژه مسئول معرفی مفاهیم و شیوه‌های مدرن مدیریت پروژه در سازمان مربوطه است. این امر باید با شناسایی و تقدیر از افرادی که برای استفاده از این مفاهیم و شیوه‌ها واجد شرایط هستند، همراه باشد. این موضوع از نظر کسب و کار به همان اندازه که مسئله شناسایی فردی است، اهمیت دارد. با تأسیس عناوین شغلی مرتبط با کار انجام شده در محیط مدیریت پروژه، سازمان مربوطه بر اهمیت توسعه و به‌کارگیری صلاحیت‌های حرفه‌ای در مدیریت پروژه تأکید می‌کند و آن را نشان می‌دهد.

دفتر مدیریت پروژه می‌تواند به سازمان مربوطه کمک کند تا مدیریت پروژه را به یک شایستگی کسب و کار حیاتی و حتی مرکزی تبدیل کند، با شناسایی و تأیید ویژگی‌های حرفه‌ای افرادی که در محیط مدیریت پروژه کار می‌کنند، از جمله کارکنان دفتر مدیریت پروژه. این معرفی ویژگی‌های حرفه‌ای به هدف نهایی ایجاد یک نردبان شغلی پیشرفته در مدیریت پروژه انجام می‌شود، که به وسیله آن افراد می‌توانند به موقعیت‌ها و مسئولیت‌هایی که با مهارت، دانش و تجربه آن‌ها در محیط مدیریت پروژه هم‌راستا است، منصوب شوند.

برای دستیابی به این هدف، دفتر مدیریت پروژه نیاز دارد تا درک عمیقی از مفهوم حرفه‌ای بودن در مدیریت پروژه بسازد. باید نیازها و مزایای یک مسیر شغلی رسمی در مدیریت پروژه را در سازمان مربوطه شناسایی کند و از شرکت‌کنندگان و تصمیم‌گیرندگان تأیید و حمایت کسب کند.

دفتر مدیریت پروژه می‌تواند در سه زمینه اصلی اقداماتی را برای تأسیس مدیریت پروژه به عنوان یک رشته حرفه‌ای انجام دهد.

۱۱-۵-۲- توسعه پایه‌ای برای حمایت اجرایی

مدیران ارشد در سازمان مربوطه باید ارزش کسب و کار ایجاد یک مسیر شغلی برای مدیریت پروژه را مشاهده کنند. بنابراین، دفتر مدیریت پروژه باید با مدیران ارشد فردی یا شاید با هیئت کنترل اجرایی ملاقات کرده و دلایل خود را برای پذیرش چنین ساختار شغلی ارائه دهد. این مورد فرض می‌کند که سازمان مربوطه در

حال پیگیری مدیریت پروژه به عنوان یک شایستگی بالاتر از علاقه کسب و کار غیررسمی است یا حداقل استراتژی کسب و کار نیاز به بررسی چنین گزینه‌هایی دارد. در غیر این صورت، ممکن است هیچ مبنایی برای تعیین موقعیت‌های حرفه‌ای یا نیاز به پیشرفت فردی در زمینه مدیریت پروژه وجود نداشته باشد.

برعکس، اگر سازمان مربوطه برای چنین تغییری آماده است، دفتر مدیریت پروژه باید یک بررسی مقدماتی از این فرصت به عنوان پایه‌ای برای بررسی اجرایی آماده کند. این بررسی می‌تواند شامل موارد و نکات اطلاعاتی زیر برای ارائه به مدیران ارشد در سازمان مربوطه باشد.

- هدف از ایجاد مسیر شغلی مدیریت پروژه در سازمان مربوطه
 - هم‌راستایی با موقعیت‌های مشابه در سایر حوزه‌های کسب‌وکار
 - هم‌راستایی با موقعیت‌های مشابه در سازمان‌های دیگر (شرکا/رقبا)
 - تأیید مدیریت پروژه مدرن به عنوان یک شایستگی اصلی
 - برآورده کردن الزامات قانونی یا نیازهای کسب و کار
 - اجرای ابتکارات ساختاری سازمانی
- مزایای ایجاد مسیر شغلی حرفه‌ای در مدیریت پروژه
 - افزایش نگهداری کارکنان بر اساس فرصت‌های پیشرفت حرفه‌ای تعریف شده
 - شناسایی آسان‌تر افراد برای تخصیص‌های خاص پروژه
 - بهبود روحیه و انگیزه در محیط مدیریت پروژه
 - آموزش، گواهینامه، و الزامات مهارت/دانش مشخص شده برای هر سطح
 - بهبود همکاری و اشتراک‌گذاری اطلاعات بین همکاران و درون گروه‌های همکار
 - تعریف واضح‌تر مسئولیت‌های حرفه‌ای در محیط مدیریت پروژه
 - ارتباط حرفه‌ای برای اعضای تیم پروژه که به طور سنتی "غیرحرفه‌ای" محسوب می‌شوند.
- تأثیرات بر "مدیران پروژه" فعلی و سایر اعضای تیم پروژه
 - مسائل مربوط به تعیین موقعیت‌های جدید
 - مسائل تغییر مسئولیت‌ها
 - مسائل دامنه کنترل و نفوذ
 - مسائل جبران خدمت
 - مسائل شناسایی حرفه‌ای
 - مسائل گواهینامه‌های حرفه‌ای و واجد شرایط بودن موقعیت‌ها
- تأثیرات بر سازمان مربوطه
 - مسائل مربوط به تغییرات سازمانی
 - مسائل مربوط به اقدامات پرسنلی و اداری
 - مسائل واکنش مشتریان
 - مسائل واکنش شرکا و تأمین‌کنندگان/پیمانکاران

دفتر مدیریت پروژه باید این نکات و دیگر مواردی که قابل اجرا می‌داند را بررسی کند تا موقعیت خود را برای پیاده‌سازی یک مسیر شغلی مدیریت پروژه به‌خوبی طراحی‌شده توسعه دهد. هیچ تلاشی در این زمینه بدون مسائل قابل حل نخواهد بود. با این حال، دفتر مدیریت پروژه باید بتواند نشان دهد که مزایای این تغییر، ارزش آن را دارد و مشکلات و تأثیرات منفی ممکن را جبران می‌کند.

با بررسی نتایج این تحلیل، دفتر مدیریت پروژه آماده است تا مفهوم مسیر شغلی مدیریت پروژه را برای بررسی در سطح مدیریت ارشد معرفی کند. در اوایل این تلاش، دفتر مدیریت پروژه در تلاش است تا توجه و حمایت اولیه مدیران اجرایی را جلب کند تا بتواند بررسی گسترده‌تری از مسیر شغلی را با سایر واحدهای کسب و کار تأثیرگذار انجام دهد. اگر روند پیشرفت‌ها به نفع تأسیس این مسیر شغلی باشد، دفتر مدیریت پروژه در نهایت به مدیران ارشد بازخواهد گشت تا تأیید نهایی ساختار مسیر شغلی را دریافت کرده و مجوز لازم برای اجرای آن را کسب کند.

۱۱-۵-۳- مالکیت امن بخش منابع انسانی

دپارتمان منابع انسانی به طور مداوم در زمینه مدیریت منابع در محیط مدیریت پروژه ذکر شده است. ایجاد مسیر شغلی نیز یکی دیگر از حوزه‌هایی است که دپارتمان منابع انسانی باید به طور قطعی در آن دخیل باشد. به طور واقع‌بینانه، این دپارتمان ممکن است لازم باشد که رهبری تلاش‌های توسعه مسیر شغلی را بر عهده بگیرد، به دلیل اقدام‌ها و تأثیرات پرسنلی که با آن‌ها مواجه خواهد شد.

دفتر مدیریت پروژه باید تعامل خود با دپارتمان منابع انسانی را با بررسی مشترک فرصت‌ها و مزایای ایجاد یک مسیر شغلی مدیریت پروژه آغاز کند. بررسی مقدماتی که قبلاً به آن اشاره شد، نقطه شروع مناسبی برای وارد کردن دپارتمان منابع انسانی به این بحث است. مسائل و معایب به طور طبیعی در بحث‌های مربوط به مسیر شغلی مدیریت پروژه مطرح خواهند شد. ایده‌آل این است که حمایت اولیه اجرایی برای مفهوم مسیر شغلی در حال شکل‌گیری باشد. در برخی موارد، دفتر مدیریت پروژه می‌تواند ابتدا حمایت دپارتمان منابع انسانی را جلب کند و از آن به عنوان محرک برای بررسی مدیریت ارشد استفاده کند.

در نهایت، دپارتمان منابع انسانی نیاز دارد که مالکیت این تلاش را بر عهده بگیرد، و دفتر مدیریت پروژه می‌تواند با بیان و نشان دادن تعهد خود به عنوان یک شریک فعال در کل فرآیند توسعه شغلی مدیریت پروژه، این مالکیت را تسهیل کند. دپارتمان منابع انسانی مسیر شغلی را به عنوان بخشی از عملکرد مدیریت پرسنلی خود به عهده خواهد گرفت. دفتر مدیریت پروژه می‌تواند با دپارتمان منابع انسانی در راه‌اندازی و مدیریت مسیر شغلی مشارکت کند و تخصص خود را در چندین حوزه ارائه دهد:

۱۱-۵-۴- وظایف دفتر مدیریت پروژه در همکاری با دپارتمان منابع انسانی

- تهیه توصیف‌های شغلی و مسئولیت‌ها
- شناسایی نیازمندی‌های مهارت، تحصیلات و تجربه
- تحقیق و توصیه در مورد جبران خدمت و مزایا
- تحلیل و برنامه‌ریزی انتقال موقعیت

- شناسایی نیازمندی‌های آموزشی و گواهینامه
- تعیین نیازمندی‌های سفر مربوط به موقعیت
- تعیین نیازمندی‌های مکان موقعیت
- تحلیل مکانیسم‌های جذب و نگهداری
- تحلیل قدرت نیروی انسانی

در برخی از سازمان‌ها، دپارتمان منابع انسانی ممکن است نیاز داشته باشد که رهبری و هدایت تهیه این عناصر مسیر شغلی را بر عهده بگیرد و تنها از دفتر مدیریت پروژه درخواست کمک یا بررسی کند. در سازمان‌های دیگر، دفتر مدیریت پروژه ممکن است بتواند نقش کلیدی در توسعه این عناصر ایفا کند. نکته اساسی در این فعالیت، جلب همکاری و مشارکت فعال دپارتمان منابع انسانی در ایجاد مسیر شغلی مدیریت پروژه است.

۱۱-۵-۵- جلب پذیرش مدیران پروژه

حرفه‌ای بودن در محیط مدیریت پروژه با توانایی‌ها و نگرش‌های افراد مسئول موفقیت در اجرای پروژه‌ها مشخص می‌شود. مفاهیم خاص حرفه‌ای بودن گاهی اوقات به دیدگاه فرد بستگی دارد و یکی از این دیدگاه‌ها باید نظر مدیر پروژه در سازمان مربوطه باشد.

دفتر مدیریت پروژه باید با تمام یا بسیاری از مدیران پروژه‌هایی که به طور مستقیم تحت تأثیر معرفی مسیر شغلی رسمی قرار خواهند گرفت، همکاری کند. در یک محیط مدیریت پروژه بالغ، ممکن است همین مدیران پروژه به دنبال دفتر مدیریت پروژه برای همان هدف باشند: ایجاد هویت حرفه‌ای خود در سازمان مربوطه. در هر دو حالت، دفتر مدیریت پروژه باید به نظرات مدیران پروژه در طول فرآیند توسعه مسیر شغلی توجه کند.

به ویژه، در آغاز تلاش‌های توسعه مسیر شغلی، دفتر مدیریت پروژه نیاز به همکاری با مدیران پروژه دارد تا نیت خود را برای ایجاد یک ساختار شغلی منتقل کند، ایده‌ها و مفاهیم اولیه خود را ارائه دهد و مشارکت مدیران پروژه را در تدوین و پیاده‌سازی مدل مسیر شغلی که نهایتاً توسط تمامی شرکت‌کنندگان—دفتر مدیریت پروژه، مدیران پروژه، دپارتمان منابع انسانی و مدیران ارشد—توافق شده است، جلب کند. مشابه با همکاری با دپارتمان منابع انسانی و مدیران ارشد، دفتر مدیریت پروژه باید با مدیران پروژه ملاقات کند تا مزایا و مسئولیت‌هایی که در مدل اولیه مسیر شغلی در نظر گرفته شده را منتقل کند. این فرصت به مدیران پروژه فردی این امکان را می‌دهد که مدل اولیه را بررسی کرده و نظرات خود را ارائه دهند و تأثیرات شخصی و سازمانی یک مسیر شغلی مدیریت پروژه که به نظرشان باید مورد توجه قرار گیرد، شناسایی کنند.

فرهنگ سازمانی و بلوغ مدیریت پروژه بر سهولت پذیرش کلی مسیر شغلی در محیط مدیریت پروژه تأثیر خواهد گذاشت. تلاش‌های هماهنگ دفتر مدیریت پروژه در همکاری با مدیران پروژه یا گروه نماینده، تأثیرگذار بر حمایت فردی و پذیرش مفاهیم و ملاحظات پیشرفت شغلی خواهد بود. دفتر مدیریت پروژه باید حمایت و پذیرش مدیران پروژه مربوطه را به دست آورد تا تلاش‌های توسعه شغلی موفقیت‌آمیز باشد.

۱۱-۵-۶- تعریف مدل پیشرفت شغلی

مدل پیشرفت شغلی آن چیزی است که در محیط مدیریت پروژه تعریف می‌کند که چه کسی چه کسی است. دانستن این موضوع فعالیت‌های تخصیص منابع پروژه، تخصیص وظایف منابع پروژه، اقدامات اندازه‌گیری و گزارش عملکرد پروژه، فرآیندهای ارتباطی و همکاری پروژه و البته مسئولیت‌های مدیریت پروژه را تسهیل می‌کند.

اساسی‌ترین مدل، مدلی است که افرادی را که به عنوان مدیران پروژه در سازمان مربوطه تعیین شده‌اند، شناسایی می‌کند. اگر موقعیت دیگری در مدل پیشرفت شغلی مدیریت پروژه مشخص نشده باشد، این یک موقعیت باید بررسی شود و به کسانی که واجد شرایط برای رهبری تلاش‌های پروژه تلقی می‌شوند اختصاص داده شود. باید در مورد اینکه چه کسی مدیر پروژه در سازمان مربوطه است، تمایز وجود داشته باشد. عنوان سمت مدیر پروژه می‌تواند شامل سطوح بر اساس مسئولیت یا ارشد باشد، اما تعیین یک چیز دلالت دارد: اینکه یک فرد واجد شرایط مدیریت پروژه‌ها در این سازمان است. در حالت ایده‌آل، تعیین مدیر پروژه سازمان نیز مستلزم توانایی فردی و پیگیری در یک رشته حرفه‌ای است.

دومین ملاحظه اساسی این است که تعیین کنیم چه کسانی در محیط مدیریت پروژه حرفه‌ای هستند. این مدل کارکرد دفتر مدیریت پروژه نشان می‌دهد که افراد مختلفی وجود دارند که در فعالیت‌های حرفه‌ای مدیریت پروژه درگیر هستند.

این مفهوم با توجه به ملاحظات مختصر زیر قابل بررسی است. به طور کلی، هر عضو تیم پروژه، یا حتی سایر ذینفعان پروژه در واحدهای کسب و کار، ممکن است در صورت همسویی مسیر شغلی مدیریت پروژه حرفه‌ای داشته باشند:

- در فعالیت‌های برنامه‌ریزی پروژه شرکت کنند: آنها باید تخصص فنی را به همراه شناسایی هزینه‌های راه‌حل فنی، برنامه‌ها و استفاده از منابع انتقال دهند.
- گزارش‌های وضعیت یا پیشرفت پروژه را تهیه یا جمع‌آوری کنند: آنها باید وضعیت پروژه را درک کرده و شرایط را به درستی تفسیر کنند تا محتوای گزارش به درستی ساختاردهی شود.
- فعالیت‌های فنی یا کسب و کار مرتبط با پروژه‌ها را رهبری یا انجام دهند: آنها باید بدانند فعالیت‌هایشان چگونه ادغام شده و بر انتخاب و نتایج عملکرد پروژه تأثیر می‌گذارد و توانایی استفاده از مدل‌ها و رویه‌های پیگیری عملکرد پروژه را داشته باشند.
- منابع مورد استفاده در محیط مدیریت پروژه را مدیریت کنند: آنها باید بدانند منابع چگونه شناسایی، اختصاص و استفاده می‌شوند و مسئولیت‌های خود برای تحقق تعهدات منابع پروژه را شناسایی کنند.
- به یک مدیر پروژه گزارش دهند: آنها باید حداقل یک درک پایه از نقش و مسئولیت‌های حرفه‌ای مدیر پروژه خود داشته باشند.

- مسئولیت‌های مشخص شده در متدولوژی مدیریت پروژه را به عهده داشته باشند؛ آنها باید بدانند چگونه مشارکت‌هایشان در تلاش کلی مدیریت پروژه ادغام شده و باید از شیوه‌ها و تکنیک‌های مورد نظر مدیریت پروژه استفاده کنند.
 - تخصص کسب و کار حرفه‌ای به مدیریت پروژه اضافه کنند؛ آنها باید بدانند چگونه و چه زمانی ورودی‌های به موقع و معنادار در موضوعاتی مانند مشاوره حقوقی، راهنمایی مالی و حسابداری، مدیریت خدمات مشتری، مدیریت قرارداد و غیره ارائه دهند.
 - مسئولیت کسب و کار برای موفقیت پروژه را به عهده داشته باشند؛ آنها باید مفاهیم بنیادی مدیریت پروژه مدرن را به عنوان ابزاری برای ارزیابی عملکرد پروژه و مدیر پروژه و استفاده از نتایج در تصمیم‌گیری‌های کسب و کار درک کنند.
- این موارد، نقش‌های برجسته‌تری در محیط مدیریت پروژه را نمایان می‌کنند که معمولاً به اعضای تمام‌وقت یا نیمه‌وقت تیم پروژه اختصاص داده می‌شود. واضح است که برخی از نقش‌ها در فعالیت‌های واقعی مدیریت پروژه بیشتر و مکررتر دخیل خواهند بود. با این حال، سازمان‌های بالغ‌تر دارای دامنه وسیع‌تری از شرکت‌کنندگان پروژه خواهند بود که نیاز به تعیین نقش‌های مرتبط دارند.
- یک استثنا از نیاز به مشارکت در فعالیت‌های حرفه‌ای مدیریت پروژه می‌تواند گروه‌هایی از اعضای تیم پروژه باشد که به عنوان کارگران ماهر یا غیرماهر تعیین شده‌اند. مشارکت‌کنندگان در چنین گروه‌هایی معمولاً نیاز به پیگیری جنبه‌های رشته مدیریت پروژه ندارند. استثنای دیگر ممکن است شامل پرسنل پشتیبانی اداری سنتی باشد. با این حال، این گروه استثنایی نباید شامل پرسنل اداری پروژه و دفتر مدیریت پروژه که مسئولیت‌های پشتیبانی پروژه خاص دارند، باشد.
- پس از بررسی برای شناسایی شرکت‌کنندگان کلیدی، دفتر مدیریت پروژه می‌تواند مدل پیشرفت شغلی مدیریت پروژه اولیه را توسعه دهد تا نقش‌ها و مسئولیت‌ها را در محیط مدیریت پروژه همسو کند. این مدل باید نمایانگر عناوین موقعیت‌های مختلف مورد نظر در سازمان مربوطه برای تعریف مشارکت فردی باشد.
- مهم است که دفتر مدیریت پروژه توجه داشته باشد که مقررات نام‌گذاری موقعیت‌ها می‌تواند برای برآورده کردن نیازهای سازمان مربوطه تغییر کند. چهار زیرمجموعه زیر پیشنهاداتی برای تفکر دفتر مدیریت پروژه در تعریف و ایجاد سطوح پیشرفت شغلی حرفه‌ای در محیط مدیریت پروژه ارائه می‌دهند.

۱۱-۵-۷- پست‌های سطح پشتیبانی

هر مدیر پروژه باید از جایی شروع کند. دفتر مدیریت پروژه می‌تواند از این سطح شغلی برای شناسایی پتانسیل‌های حرفه‌ای و ارائه توسعه مهارت‌ها و دانش‌های بنیادی مدیریت پروژه استفاده کند. فعالیت‌ها در این سطح افراد را برای مسئولیت‌های گسترده‌تر در مدیریت پروژه آماده می‌کند و تجربه بنیادی لازم برای پیشرفت در محیط مدیریت پروژه را فراهم می‌آورد.

شرکت‌کنندگان در این سطح شغلی می‌توانند شامل افرادی باشند که به تازگی تحصیلات رسمی خود را به پایان رسانده و در حال آغاز حرفه‌ای خود در یک محیط کسب و کار هستند. این سطح همچنین می‌تواند شامل افرادی با سطوح مختلف تجربه کسب و کار باشد که به یک محیط حرفه‌ای مدیریت پروژه منتقل شده‌اند یا

محیط مدیریت پروژه به دورشان در حال رشد است. تمرکز فعالیت‌ها در این سطح شغلی بر حمایت از تلاش‌های مدیریت پروژه است.

پست‌های سطح پشتیبانی که دفتر مدیریت پروژه می‌تواند برای گنجاندن در مدل پیشرفت شغلی مدیریت پروژه مد نظر قرار دهد، شامل موارد زیر است:

- **دستیار پروژه:** انجام وظایف اداری سنتی، شامل طراحی گرافیکی و تهیه و تکثیر اسناد؛ برنامه‌ریزی و ترتیب دادن امکانات جلسه و حضور شرکت‌کنندگان؛ نگهداری از ثبت‌نام‌های تلفنی و بازدیدکنندگان؛ تهیه و مدیریت مکاتبات پروژه و ارسال تحویل‌های پروژه.
- **هم‌هنگ‌کننده پروژه:** تسهیل همکاری میان اعضای تیم پروژه و در میان تیم‌های پروژه، واحدهای کسب و کار و دیگر ذینفعان پروژه؛ مدیریت تبادل اطلاعات و دانش تیم پروژه، از جمله فضای آنلاین دانش تیم پروژه؛ مدیریت امکانات، تجهیزات و تأمینات پروژه (خرید و اختصاص).
- **مدیر پروژه:** نظارت، دریافت و جمع‌آوری گزارش‌های اعضای تیم پروژه به مدیر پروژه؛ مدیریت کنترل تغییرات، به‌روزرسانی طرح پروژه، ذخیره و کنترل اسناد پروژه و ثبت مشکلات و اقدامات؛ نظارت و مدیریت تاریخ‌های تحویل پروژه، اقدامات کاهش ریسک و تعهدات قراردادی؛ مدیریت فاکتورهای مشتری و تأمین‌کنندگان/پیمانکاران و پرداخت‌ها.
- **تحلیلگر کسب‌وکار پروژه:** انجام فعالیت‌های تخصصی مدیریت پروژه مانند توسعه و مدیریت برنامه زمان‌بندی، تهیه و نظارت بر بودجه و مدیریت بار کاری منابع؛ ارائه پشتیبانی و تخصص در برآورد و برنامه‌ریزی پروژه؛ تحلیل عملکرد و تغییرات هزینه، زمان‌بندی و استفاده از منابع؛ ارائه تخصص در برنامه‌ریزی مدیریت پروژه در زمینه‌های تخصصی، مانند ریسک، کیفیت، تأمین و غیره.

اگرچه این لیست به طور کلی در این دسته‌بندی قرار دارد، پست‌های برجسته شده معمولاً به عنوان پست‌های سطح ابتدایی در یک سازمان مناسب هستند زیرا نقش شروعی برای افرادی با تنها مهارت‌های بنیادی مدیریت پروژه را فراهم می‌کنند. به طور متقابل، تعیین یک پست پشتیبانی ممکن است نیاز به فردی کاملاً واجد شرایط برای پروژه‌های خاص داشته باشد. در برخی موارد، حتی حرفه‌ای‌های واجد شرایط نیز ممکن است در نقش‌های پشتیبانی در پروژه‌های بزرگتر خدمت کنند. دفتر مدیریت پروژه باید شناسایی کند که یک پست پشتیبانی لزوماً یک پست جونیور یا سطح ابتدایی در پروژه نیست و باید این موضوع را در توسعه مدل پیشرفت شغلی مدیریت پروژه خود مد نظر قرار دهد.

۱۱-۵-۸- پست‌های سطح واجد شرایط

قابلیت‌های شناسایی شده در بالا برای پست‌های سطح پشتیبانی برای مدیران پروژه واجد شرایط پیش‌بینی شده‌اند، که احتمالاً تمام آن وظایف را خودشان در پروژه‌های کوچک تا متوسط انجام خواهند داد. بنابراین، نیازی به تکرار آن‌ها برای پست‌های سطح واجد شرایط نیست. با این حال، نقش‌های متمایز دیگری نیز در سطح واجد شرایط وجود دارد.

پست‌های سطح واجد شرایط که دفتر مدیریت پروژه می‌تواند برای گنجاندن در مدل پیشرفت شغلی مدیریت پروژه مد نظر قرار دهد، به شرح زیر هستند:

- عضو فنی پروژه: انجام کارهای فنی یا ماهرانه برای دستیابی به اهداف پروژه. شامل نقش‌هایی مانند مهندس، دانشمند، تحلیل‌گر، پژوهشگر، توسعه‌دهنده و غیره.
- رهبر وظایف فنی: رهبری تلاش‌های وظایف فنی؛ نظارت بر کار اعضای تیم فنی پروژه و اطمینان از کیفیت و توسعه به‌موقع تحویل‌های پروژه.
- رهبر پروژه: عملکرد مشابه رهبر وظایف فنی، اما با تأکید بر تکمیل اقدامات اساسی مدیریت پروژه علاوه بر مدیریت عملکرد فنی. این پست ممکن است برای رهبری تلاش‌های پروژه‌های کوچکتر منصوب شود.
- مدیر پروژه کمکی: نظارت و راهنمایی عملکرد پروژه و تیم؛ نمایندگی از مدیر پروژه در جلسات و ارتباط با مدیران داخلی و مشتری؛ انجام سایر فعالیت‌های مدیریت پروژه به‌عنوان انتصاب شده توسط مدیر پروژه. فرد در این پست ممکن است یک مدیر پروژه واجد شرایط باشد اما به دلیل اندازه، ارزش یا پیچیدگی پروژه، به‌عنوان کمک‌کار منصوب شده است.
- مدیر پروژه: انجام فعالیت‌های مدیریت پروژه با استفاده از شیوه‌های سازمانی ترجیحی و فرآیندهای تأسیس شده در روش‌شناسی مدیریت پروژه؛ نمایش رهبری در محیط مدیریت پروژه؛ مسئولیت هزینه، زمان‌بندی و استفاده از منابع پروژه و دستیابی به اهداف پروژه و کسب‌وکار را بر عهده دارد.
- مدیر پروژه/ارشد: عملکرد مشابه مدیر پروژه اما با شناسایی برای دستیابی به مدارک آموزشی و تحصیلی پیشرفته، تجربه گسترده مدیریت پروژه، یا موفقیت‌های نمایان در پروژه‌های قبلی. همچنین، این سطح حرفه‌ای نشان‌دهنده توانایی برای نظارت بر تلاش‌های پروژه‌های بزرگ‌تر انجام شده توسط سازمان مربوطه است.

اعضای تیم پروژه و رهبران وظایف ممکن است به نقش‌هایی در پروژه‌های متعدد منصوب شوند که نیاز به مدیریت مؤثر وظایف و زمان داشته باشند. مدیران پروژه و مدیران پروژه ارشد نیز احتمالاً مسئولیت‌های چندگانه پروژه را در سازمان‌های کوچک تا متوسط بر عهده خواهند داشت. توانایی مدیریت این نوع مسئولیت‌ها باید توسط دفتر مدیریت پروژه در هنگام تعریف توصیف‌های خاص پست برای مدل پیشرفت شغلی مدیریت پروژه مورد توجه قرار گیرد.

۹-۵-۱۴- پست‌های سطح کسب‌وکار

در حالت ایده‌آل، قابلیت‌های توصیف شده برای دو سطح قبلی مسیر شغلی مدیریت پروژه به آسانی توسط افرادی که در موقعیت‌هایی در سطح کسب‌وکار خدمت می‌کنند نشان داده می‌شوند. نقش‌های سطح کسب‌وکار در مدیریت پروژه نشان‌دهنده دیدگاه مدیریتی گسترده‌تری است که معمولاً شامل مسئولیت نظارت بر پروژه‌های متعدد یا مدیریت مشارکت‌های پروژه بزرگ و گسترده‌تر می‌شود. بنابراین، توانایی و درک مفاهیم و شیوه‌های مدرن مدیریت پروژه به طور مشخص مورد نیاز است. با این حال، در برخی سازمان‌ها، نیاز درک شده به اختصاص

مدیران نسبتاً ارشد به این نقش‌ها، گاهی از تکمیل آموزش و آموزش مدیریت پروژه و تجربه مرتبط با آن در سطح واجد شرایط جلوگیری می‌کند.

برای این منظور، تجربه کسب و کار یا شناسایی پتانسیل مدیریت کسب و کار فردی یک واجد شرایط اصلی است. برای موفقیت در سطح کسب و کار، صلاحیت باید شامل توانایی عملی و تجربه در درک مفاهیم مدرن مدیریت پروژه، بکارگیری روش‌های مدیریت پروژه، استفاده از ابزارها و اصطلاحات رایج مدیریت پروژه و رهبری تیم‌های پروژه باشد. همچنین، دفتر مدیریت پروژه باید تشخیص دهد که تخصص فنی و پیشرفت لزوماً به معنای قابلیت مدیریت پروژه پیشرفته نیست.

موارد زیر گزینه‌های موقعیت در سطح کسب و کار است که دفتر مدیریت پروژه می‌تواند برای گنجاندن در مدل پیشرفت شغلی مدیریت پروژه در نظر بگیرد:

■ مدیر طرح: عملکرد چندین مدیر پروژه را مدیریت می‌کند، بر عملکرد چندین پروژه نظارت می‌کند

و به مجموعه پروژه‌های مرتبط راهنمایی کسب و کار می‌دهد. از طرف دیگر، ممکن است یک مدیر طرح برای نظارت بر یک برنامه بلندمدت که با الزامات عملکرد فنی چند رشته‌ای مشخص می‌شود، منصوب شود. ترکیب تیم طرح/پروژه بزرگ و در حال تحول؛ و معمولاً یک مشتری واحد، با مشارکت واحدهای کسب و کار متعدد و متنوع مشتری.

■ رئیس طرح: عملکرد مدیران برنامه و احتمالاً برخی از مدیران پروژه را معمولاً به صورت منطقه

ای، سرنی پاسری یا جهانی مدیریت می‌کند. مسئولیت ممکن است بر روی یک خط محصول یا بخش بازار متمرکز شود. موقعیت رئیس تضمین می‌کند که منافع کسب و کار به طور مناسب در ارائه راه حل‌های پروژه و طرح و در روابط با مشتری مرتبط است.

■ رئیس دفتر مدیریت پروژه: دارای مسئولیت‌هایی است که ممکن است شامل مسئولیت‌های یک

رئیس طرح باشد، اما همچنین شامل مسئولیت ایجاد یک نظارت متمرکز، کنترل و قابلیت پشتیبانی پروژه در سازمان مربوطه می‌شود. رئیس دفتر مدیریت پروژه همچنین باید توانایی مدیریت دفتر مدیریت پروژه را به عنوان یک واحد کسب و کار جداگانه نشان دهد، اگر بلوغ دفتر مدیریت پروژه و نیازهای کسب و کار چنین نهادی را در سازمان مربوطه تضمین کند.

موقعیت‌های همسو با سطح کسب و کار مسیر شغلی مدیریت پروژه بر روی (۱) شناسایی، توسعه و اجرای فرآیندها و شیوه‌هایی متمرکز است که اثربخشی و قابلیت مدیریت پروژه را در سازمان مربوطه افزایش و گسترش می‌دهد و (۲) هدایت و مدیریت عملکرد پروژه برای دستیابی به اهداف راهبردی کسب و کار تمرکز دارند.

۱۱-۵-۱۰- فرصت‌های سطح اجرایی

مدیریت پروژه در سطح اجرایی—که شامل معاونان رئیس‌جمهور، مدیران عامل^۱، مدیران مالی^۱، مدیران اطلاعات^۲ و سایر افرادی است که در سطح تصمیم‌گیری راهبردی قرار دارند—در حال رشد است. ایده‌آل این

^۱(CEO)

است که نیاز گسترده‌ای برای مدیران پروژه ارشد^۲ در صنایع مختلف وجود داشته باشد. اگرچه این عنوان در برخی از سازمان‌های جهانی وجود دارد، اما استفاده از اصطلاح "CPO" به طور گسترده متداول نیست. با این حال، اکنون یک پیشینه برای ارتقاء مدیر پروژه حرفه‌ای به سطح اجرایی در سازمان‌ها وجود دارد، و سازمان‌هایی که این کار را انجام می‌دهند معمولاً در بالاترین سطوح بلوغ مدیریت پروژه قرار دارند.

مدیران اجرایی به وضوح نیاز به شایستگی‌های کسب و کار دارند، اما همچنین باید توانایی‌های مدیریت پروژه را درک و به کار گیرند. داشتن یک معاون اجرایی که از مسیر شغلی مدیریت پروژه به این مقام رسیده است، مطلوب است اما ضروری نیست. مهم‌تر این است که مدیران اجرایی بتوانند سوابق حرفه‌ای و تجربیات خود را با نردبان شغلی مدیریت پروژه‌ای که به آن ملحق می‌شوند، مرتبط کنند.

موارد زیر گزینه‌های موقعیت در سطح اجرایی است که دفتر مدیریت پروژه می‌تواند برای گنجاندن در مدل پیشرفت شغلی مدیریت پروژه در نظر بگیرد:

- **معاون مدیریت پروژه:** سرپرست مرکز شایستگی مدیریت پروژه در سازمان مربوطه که به منافع کسب و کار در مقیاس منطقه‌ای، ملی یا جهانی خدمت می‌کند؛ رهبری و راهنمایی به ابتکارات توسعه دفتر مدیریت پروژه و معرفی ابزارها و شیوه‌های مدرن مدیریت پروژه؛ اغلب مسئولیت مرتبط با دستیابی به اهداف کسب و کار راهبردی را نیز بر عهده دارد.
 - **رئیس مدیریت پروژه:** مسئولیت‌ها و اختیارات مشابهی با معاون رئیس‌جمهور مدیریت پروژه دارد، اما زمانی که موقعیت اجرایی قابل تأسیس نباشد، به این نام شناخته می‌شود.
 - **معاون عملیات واحد کسب و کار:** مدل پیشرفت شغلی مدیریت پروژه باید فرصت‌های حرفه‌ای متقاطع را فراهم کند. مدیران پروژه در سطوح ارشد تجربه کسب و کار عظیمی کسب می‌کنند که همراه با آموزش و تحصیلات مرتبط، آنها را برای رهبری عملیات واحد کسب و کار آماده می‌کند. دفتر مدیریت پروژه باید بررسی کند که چگونه می‌توان فرصت‌های خارج از محیط مدیریت پروژه را در مدل پیشرفت شغلی مدیریت پروژه وارد کرد.
- مدیران اجرایی از داخل سازمان و از منابع خارجی معرفی خواهند شد. دفتر مدیریت پروژه باید با مدیران اجرایی کنونی همکاری کند تا نقش‌ها و مسئولیت‌های آینده مدیران اجرایی که با مدل پیشرفت شغلی مدیریت پروژه هماهنگ هستند، توسعه یابند.

۱۱-۵-۱۱- ساختار شرح شغلی و صلاحیت‌ها

دفتر مدیریت پروژه، با همکاری بخش منابع انسانی^۳، باید ساختار اولیه‌ای برای پیشرفت شغلی در مدیریت پروژه با استفاده از موقعیت‌های نمونه ارائه شده در بخش قبلی یا با استفاده از عناوین شغلی دیگر که مناسب

^۱ (CFO)

^۲ (CIO)

^۳ (CPO)

^۴ (HR)

سازمان مربوطه است، توسعه دهد. سپس، برای هر یک از موقعیت‌های شناسایی شده، دفتر مدیریت پروژه باید به بخش منابع انسانی در تهیه شرح شغلی و مشخصات صلاحیت‌های مرتبط کمک کند.

تهیه این اطلاعات شغلی به دفتر مدیریت پروژه و بخش منابع انسانی این امکان را می‌دهد که عناوین شغلی و ویژگی‌های مورد نظر برای هر موقعیت در مدل پیشرفت شغلی مدیریت پروژه را بررسی و بهینه‌سازی کنند. این کار به تمایز و تفکیک سطوح یا دسته‌های مختلف موقعیت‌ها کمک می‌کند.

دفتر مدیریت پروژه باید در ساخت اطلاعات شغلی به عناصر زیر توجه کند:

- **عنوان شغلی:** این عنصر نمایانگر کنوانسیون نام‌گذاری است که برای شناسایی موقعیت حرفه‌ای و

سطح آن استفاده می‌شود و به نوع نقش و مسئولیت‌های مرتبط اشاره دارد.

- **نقش و مسئولیت‌ها:** این عنصر اهداف عملکردی که باید تحقق یابند را شناسایی می‌کند و نوع کارهایی که باید انجام شود را پیشنهاد می‌دهد. همچنین ممکن است شامل مشخصات مقام مسئول و شناسایی هر موقعیت دیگری که به این موقعیت گزارش می‌دهد، باشد.

- **محدوده/اختیارات:** این عنصر می‌تواند به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم به اختیارات مرتبط با موقعیت، از جمله اختیارات در زمینه‌های مالی و هزینه‌کرد، انتساب و مدیریت کارکنان و فسخ قراردادهای، و هر نوع اختیارات دیگری که توسط سازمان مربوطه اعطا شده است، اشاره کند.

- **الزامات تجربه:** این عنصر سطح مطلوب تجربه حرفه‌ای مورد نیاز برای انجام مؤثر کارهای مرتبط با موقعیت را شناسایی می‌کند. این معمولاً به‌صورت سال‌ها بیان می‌شود.

- **الزامات تحصیلی و آموزشی:** این عنصر انواع و سطوح تحصیلات رسمی و غیررسمی و آموزش‌های مورد نیاز برای این موقعیت را شناسایی می‌کند. این معمولاً به‌صورت دیپلم‌ها یا مدارک تحصیلی ذکر می‌شود، اما ممکن است شامل نیازهای گواهینامه‌های حرفه‌ای یا فنی نیز باشد.

- **حقوق، غرامت و مزایا:** این عنصر دامنه حقوق برای موقعیت را شناسایی می‌کند. همچنین ممکن است شامل تحلیل مقایسه‌ای مختصری از حقوق حرفه‌ای برای موقعیت‌های مشابه در صنعت و درون سازمان مربوطه باشد. این عنصر همچنین هر نوع جبران خدمات یا مزایای دیگری که همراه با موقعیت ارائه می‌شود، مانند بسته‌های جبرانی استاندارد در سازمان، کمیسیون‌های فروش یا کسب و کار، گزینه‌های سهام، تأمین مالی برنامه‌های بازنشستگی، فرصت‌های پاداش، و کمک‌های آموزشی و دوره‌های آموزشی را مشخص می‌کند.

با تکمیل این عناصر برای تمام موقعیت‌های موجود در مدل پیشرفت شغلی مدیریت پروژه، دفتر مدیریت پروژه و بخش منابع انسانی می‌توانند بررسی جمعی از تمام موقعیت‌های مشخص‌شده را انجام دهند تا از پیوستگی حقوق و مزایای جبران خدمات پیشرفته اطمینان حاصل کنند.

اگر افراد پرسنل فعلی در سازمان مربوطه به ساختار شغلی جدید منتقل شوند، بخش منابع انسانی همچنین احتمالاً باید تحلیل جبران خدمات هر فرد را انجام دهد. این کار برای اطمینان از اینکه جبران خدمات و مزایای فردی در انتقال از دست نرود یا کاهش نیابد و اگر چنین تصمیماتی اتخاذ شود، بر اساس نیازهای کسب و کار

معتبر باشد، ضروری است. همچنین، هرگونه افزایش یا گسترش در جبران خدمات یا مزایا که ناشی از پیاده‌سازی ساختار شغلی جدید است باید بررسی شود تا به منافع و ارزش کسب و کار پی برد. توسعه مدل پیشرفت شغلی مدیریت پروژه احتمالاً یک راز نخواهد بود مگر اینکه تدابیر گسترده‌ای برای حفاظت از اطلاعات در نظر گرفته شده باشد. بنابراین، افراد در محیط مدیریت پروژه و در سرتاسر سازمان مربوطه احتمالاً قبل از اجرایی شدن رسمی این تلاش‌ها درباره آن مطلع خواهند شد. ممکن است برای دفتر مدیریت پروژه و بخش منابع انسانی مفید باشد که اطلاعات مناسبی درباره این ابتکار در فواصل زمانی مناسب در طول فرآیند توسعه تهیه و توزیع کنند. اگر افرادی که به‌طور مستقیم تحت تأثیر قرار خواهند گرفت شناسایی شوند، باید گزارش‌های پیشرفت ویژه و دقیق‌تری دریافت کنند.

۱۱-۵-۱۲- ادغام مسیر شغلی جدید در سازمان

مدل پیشرفت شغلی مدیریت پروژه به‌عنوان یک مسیر شغلی جدید برای پرسنل در محیط مدیریت پروژه اجرا خواهد شد. دفتر مدیریت پروژه به‌طور عمده مسئولیت فعالیت‌های ادغام مسیر شغلی را به بخش منابع انسانی واگذار خواهد کرد و فعالیت‌های آن را در صورت لزوم تکمیل خواهد کرد. مراحل زیر برای در نظر گرفتن دفتر مدیریت پروژه، در مواقعی که ممکن است به پشتیبانی از ادغام مسیر شغلی جدید نیاز باشد، ارائه شده است.

- همسویی موقعیت با ساختار/استخدامی: شرح‌های شغلی اطلاعات کافی برای تطابق موقعیت‌ها در مسیر شغلی مدیریت پروژه با نمودار سازمانی را فراهم می‌آورد. این به شناسایی جریان گزارش‌گیری، روابط همتایان و تطابق واحدهای کسب و کار منجر می‌شود.
- برنامه‌ریزی/انتقال موقعیت: رویکردی که برای انتقال هر موقعیت حرفه‌ای، فنی یا اداری فعلی به ساختار شغلی جدید مدیریت پروژه اتخاذ خواهد شد باید مورد بررسی و تصمیم‌گیری قرار گیرد و برنامه‌های مناسب برای مدیریت این تلاش ایجاد شود. این شامل موارد زیر است:
 - شناسایی افراد تحت تأثیر: باید فهرستی تهیه شود که مشخص کند کدام، چند نفر و چه نوع موقعیت‌های فعلی تحت تأثیر قرار خواهند گرفت.
 - شناسایی تأثیرات/انتقال: تأثیرات شناخته‌شده و بالقوه بر افراد و بر سازمان مربوطه باید مشخص شود و رویکرد ترجیحی برای کاهش تأثیرات منفی ارائه شود.
 - مشخص کردن موقعیت‌های جدید: موقعیت جدیدی که به اعضای پرسنل فعلی و همچنین هر پرسنل جدید آینده منتقل خواهد شد، شناسایی و به آن افراد منتقل خواهد شد. در برخی موارد، این ممکن است شامل تغییرات متوسط یا بزرگ در نقش و مسئولیت‌های شخص باشد. زمان و مکان برای برگزاری جلسات گروهی و فردی اطلاع‌رسانی باید مشخص شود.
 - آمادگی برای انتقال: این فعالیت شامل مرور و تنظیم پرونده‌های پرسنلی و سوابق مالی و حسابداری مورد نیاز است و باید در برنامه انتقال گنجانده شود.

- تعیین تاریخ/انتقال: مجموعه‌ای از عوامل، از جمله تأثیرات انتقال، تقویم رویدادهای پرسنلی بخش منابع انسانی و برنامه‌های پرداخت جبران خدمات، باید بررسی شود تا تاریخ‌های اصلی یا ثانویه انتقال شناسایی شوند.
- فعالیت‌های تبلیغاتی: سازمان مربوطه باید رویدادهای تبلیغاتی در برنامه انتقال را شناسایی کند. این شامل اعلان‌های داخلی، بیانیه‌های عمومی و مطبوعاتی، ارتقاءهای فردی مرتبط و هر چیز دیگری است که سازمان مربوطه بخواهد به‌عنوان معرفی مثبت از مسیر شغلی حرفه‌ای مدیریت پروژه انجام دهد.
- مجوز/انتقال: معرفی یک مسیر شغلی جدید برای مدیریت پروژه یک فعالیت غیررسمی نیست. به‌طور قطع، این فعالیت نیاز به تصمیم کسب و کار برای بررسی و سپس اتخاذ تصمیم نهایی برای پیاده‌سازی دارد. برنامه انتقال باید نشان دهد که چه مقامی برای این کار استفاده خواهد شد، تاریخ‌های پیشنهادی برای بررسی و تأیید نهایی ابتکار و تاریخ برای اجرای مسیر شغلی را مشخص کند.
- فعالیت‌های اطلاع‌رسانی پرسنل: نحوه و زمان اطلاع‌رسانی به تمام پرسنل، به ویژه پرسنل تحت تأثیر، در مورد انتقال مسیر شغلی باید در برنامه انتقال گنجانده شود. این معمولاً شامل موارد زیر است:
 - اعلان اولیه و عمومی ابتکار توسعه مسیر شغلی
 - اعلان عمومی تاریخ یا بازه زمانی مورد انتظار برش
 - اطلاع‌رسانی گروهی یا فردی پرسنل تحت تأثیر (با تاریخ‌های پیگیری جلسه اگر به‌صورت فردی برای پاسخ به سوالات احتمالی انجام نشود)
 - بازبینی فردی سوابق پرسنلی و مالی مربوطه توسط پرسنل تحت تأثیر
 - اعلان نهایی عمومی تاریخ برش
- تبلیغات ابتکاری: نوع و زمان‌بندی فعالیت‌های تبلیغاتی باید در برنامه انتقال مشخص شود. این فعالیت نمایانگر اجرای عناصر برنامه تبلیغاتی است. معرفی یک ساختار شغلی حرفه‌ای جدید و قوی برای مدیریت پروژه باید با تشریفات و احترام مناسب، هم داخلی و هم با شناسایی مشتری و صنعت، انجام شود.
- قطع مسیر شغلی: رویداد واقعی قطع مسیر شغلی می‌تواند به همان اندازه که در سازمان مربوطه مناسب است جشن یا بدون حادثه باشد. یک گردهمایی کوچک برای شناخت ساختار شغلی جدید و تبریک به افراد با عناوین جدید (و شاید مسئولیت‌های جدید) معمولاً یک فعالیت مناسب است. همچنین، چند چیز دیگر به طور بالقوه می‌تواند در قطع مسیر شغلی دنبال شود:
 - بازبینی سوابق پرسنلی برای پرسنل تحت تأثیر
 - اهداف حرفه‌ای و برنامه‌های توسعه فردی جدید
 - بیانیه مطبوعاتی یا دیگر اعلام عمومی

- جلسات با سرپرستان جدید، در صورت لزوم بر اساس ساختار جدید
 - کارت‌های ویزیت جدید برای پرسنل تحت تأثیر
- برنامه‌ریزی مؤثر و همکاری بین دفتر مدیریت پروژه، بخش منابع انسانی و افراد تحت تأثیر و مدیران آنها، انتقال روان و کارآمد را تضمین خواهد کرد.

۱۱-۶- پشتیبانی از برنامه‌ریزی شغلی مدیریت پروژه

دفتر مدیریت پروژه می‌تواند نقش رهبری حیاتی را در محیط مدیریت پروژه با ایجاد قابلیت هدایت یا کمک به افراد در پیگیری فعالیت‌های حرفه‌ای خود در رشته مدیریت پروژه ایفا کند. این دفتر می‌تواند از تجربه و بینش‌های مدیران ارشد پروژه و سایر منابع برای ایجاد این قابلیت پشتیبانی استفاده کند. سه فعالیت اصلی برای بررسی دفتر مدیریت پروژه در تعریف و اجرای قابلیت پشتیبانی برنامه‌ریزی شغلی مدیریت پروژه توصیه می‌شود. این فعالیت‌ها در بخش‌های زیر توضیح داده شده‌اند.

۱۱-۶-۱- ارائه راهنمایی‌های شغلی عمومی

دفتر مدیریت پروژه می‌تواند با ایجاد و تسهیل فعالیت‌های راهنمایی شغلی، به متخصصان در محیط مدیریت پروژه کمک کند. دفتر مدیریت پروژه بزرگ‌تر ممکن است یک یا چند عضو از کارکنان خود را به صورت پاره‌وقت یا تمام‌وقت مسئول این امر کند. دفاتر مدیریت پروژه کوچک و متوسط می‌توانند از بین مدیران ارشد نیروی داوطلبی را برای توسعه و اجرای این قابلیت تشکیل دهند.

برخی از حوزه‌های راهنمایی شغلی مدیریت پروژه که می‌توانند مطرح شوند عبارتند از:

- **برنامه‌ریزی شغلی:** هم‌کاری با افراد در بررسی فرصت‌های شغلی در مدیریت پروژه، با تامل در نقش و فرصت‌های مسئولیت در سطوح پیشرفته شغلی. در حالت ایده آل، مدل پیشرفت شغلی مدیریت پروژه که توسط سازمان مربوطه ایجاد شده است، چارچوب مرجعی را فراهم می‌کند، اما استانداردها و مراجع صنعتی نیز می‌توانند برای بررسی فرصت‌های شغلی مورد استفاده قرار گیرند. سپس دفتر مدیریت پروژه می‌تواند به شناسایی اهداف شغلی فردی و تعیین اقدامات و فعالیت‌هایی که برای دستیابی به نتایج در این پیگیری‌های حرفه‌ای لازم است، کمک کند. همچنین، می‌توان افراد را به ایجاد یک برنامه زمانی برای بازبینی مکرر برنامه توسعه حرفه‌ای خود تشویق کرد که به موجب آن می‌توانند دستاوردها را یادداشت کنند و اهداف حرفه‌ای را در صورت نیاز اصلاح کنند.
- **آموزش و پرورش:** انتقال استانداردها و الزامات صنعتی و سازمانی برای آموزش و پرورش به منظور توانمندسازی افراد برای کسب مهارت و دانش مورد نظر در یک محیط یادگیری. این موضوع شامل بررسی نیاز به آموزش رسمی است که منجر به دیپلم و مدرک می‌شود، آموزش مداوم و پیشرفته و مزایای آموزشی، و شناخت از طریق گواهینامه‌های حرفه‌ای، که معمولاً عنصر تجربه حرفه‌ای را به عنوان یک عامل اعطای گواهی اضافه می‌کند.
- **بررسی پیشرفت شخصی:** بررسی شاخص‌های عملکرد شخصی، به ویژه دیدگاه‌های ناظران کار در رابطه با نمایش شایستگی‌ها و قابلیت‌های حرفه‌ای. این امر به افراد این امکان را

می‌دهد که نقطه‌ای برای اندازه‌گیری سطح عملکرد حرفه‌ای خود تعیین کنند، شکاف‌های مهارتی و قابلیت‌های را شناسایی کرده و اهداف جدیدی برای غلبه بر آن‌ها و ادامه رشد حرفه‌ای خود در رشته مدیریت پروژه تعیین نمایند.

▪ **مشاوره شغلی:** مشاوره با مدیران پروژه، اعضای تیم پروژه، و دیگر شرکت کنندگان در محیط مدیریت پروژه در تدوین اهداف توسعه شغلی، تعریف فعالیت‌های آموزشی و توسعه شغلی شخصی، و انجام خود ارزیابی از پیشرفت و پتانسیل در مدیریت پروژه. این شامل توسعه روابط مرشد-حامی است که به افراد کمک می‌کند با برقراری ارتباط با افرادی که تجربه دارند و مسیر مشابهی را برای رسیدن به موفقیت شغلی طی کرده‌اند، چالش‌های یک شغل حرفه‌ای را درک کرده و با آن‌ها مقابله کنند.

۱۱-۶-۲- ترویج توسعه مهارت کسب و کار

مفاهیم و شیوه‌های مدیریت پروژه مدرن طیف وسیعی از مسئولیت‌های مدیریت پروژه را ارائه می‌دهد که توسعه مهارت‌ها و دانش کسب و کار را تضمین می‌کند. دفتر مدیریت پروژه می‌تواند نقش موثری در کمک به افراد در آماده‌سازی جهت مواجهه با چالش‌های مسئولیت‌های حرفه‌ای در حال گسترش، متناسب با گذار شغلی فردی و مرحله توسعه حرفه‌ای آن‌ها ایفا کند. این فعالیت می‌تواند در چارچوب راهنمایی شغلی که در بالا بحث شد، در نظر گرفته شود، اما این حوزه از توسعه حرفه‌ای ممکن است در حال حاضر بخشی از پیشنهادهای توسعه حرفه‌ای سازمان مربوطه باشد. در این صورت، فقط لازم است که این برنامه‌ها وارد محیط مدیریت پروژه شوند. سه زیرمجموعه زیر عناصر حیاتی توسعه مهارت‌های کسب و کار هستند که برای مدیران پروژه، به‌ویژه آن‌هایی که در سطوح حرفه‌ای ارشد هستند یا به آن نزدیک می‌شوند، مفید خواهند بود.

۱۱-۶-۳- چشم‌انداز راهبردی

مدیران پروژه باید دید راهبردی کافی در مورد فعالیت‌های کسب‌وکار در سازمان مربوطه و در صنعت خود داشته باشند. این دید معمولاً برای افرادی در انضباط‌های فنی در زمانی که به میانه‌های مسیر شغلی خود نزدیک می‌شوند و به موقعیت‌های ارشد اولیه منصوب می‌شوند، پدیدار می‌شود. برخی از افراد در استفاده از اطلاعات جدید کسب‌وکار مطمئن نیستند، در حالی که برخی دیگر یاد می‌گیرند چگونه به‌خوبی از آن در تلاش‌های کسب و کار خود استفاده کنند. دسته دوم احتمالاً در صنعت و سازمان مربوطه دارای مزیت حرفه‌ای بوده و با سرعت بیشتری پیشرفت می‌کنند. دفتر مدیریت پروژه باید فرصت‌هایی را برای وارد کردن مفاهیم و شیوه‌های استاندارد و قابل اجرا در کسب‌وکار به عملیات خود، در صورت امکان، بررسی کند. همچنین باید تحقیق کند که برنامه‌های آموزشی و تحصیلی مرتبط با کسب‌وکار، کارگاه‌ها و سمینارها، و مرشدان ارشد در دسترس هستند و کارکنان در محیط مدیریت پروژه می‌توانند از آن‌ها برای کمک به رشد حرفه‌ای خود استفاده کنند.

۱۱-۶-۴- آشنایی با عملکرد کسب و کار

مدیران پروژه باید عملیات کسب و کار خارج از محیط مدیریت پروژه را به عنوان یک نیاز اساسی برای توسعه حرفه‌ای درک کنند. در حالت ایده‌آل، مدیران پروژه با فرصت‌هایی برای انتصاب‌های موقت در واحدهای کسب و کار مختلف مواجه می‌شوند که به وسیله آن‌ها می‌توانند درک خود را از عملکرد کسب و کار افزایش دهند. با این حال، حتی تلاش‌های ساده‌تری مانند مطالعه حرفه‌ای، پیگیری آموزش و تحصیلات مرتبط با کسب و کار، و بحث با هم‌تایان در واحدهای کسب و کار دیگر می‌تواند سطحی از یادگیری را فراهم کند که در دستیابی به اهداف حرفه‌ای بسیار ارزشمند خواهد بود.

۱۱-۶-۵- مدیریت روابط بین فردی

مدیران پروژه در همه سطوح باید تأثیرات شخصیت خود، رفتار و نگرش را در محیط کسب و کار تشخیص دهند. تنها افرادی که دارای ویژگی‌های شخصیتی قوی‌تری هستند و تسهیل‌گر فعالیت‌های کسب و کار باشند، در تلاش‌های کسب و کار و پیشرفت حرفه‌ای خود مؤثر خواهند بود. خبر خوب این است که افراد می‌توانند روش‌های پذیرفته‌شده و اثبات‌شده‌ای را برای مدیریت روابط حرفه‌ای و رهبری تیم‌هایی که نتایج مطلوبی را به دست می‌آورند، بیاموزند. اگرچه این مهارت ذاتاً برای دستیابی به موفقیت در محیط مدیریت پروژه لازم است، اما داشتن این ویژگی برای موفقیت در دنیای کسب و کار الزامی است. دفتر مدیریت پروژه می‌تواند چنین آموزشی را در برنامه توسعه شغلی که ایجاد می‌کند، طراحی کند.

۱۱-۶-۶- اجرای پشتیبانی برنامه ریزی شغلی

این فعالیت نشان‌دهنده گسترش پشتیبانی عمومی‌تر برنامه ریزی شغلی است که قبلاً به آن اشاره شد. در اینجا، دفتر مدیریت پروژه به ایجاد یک فرآیند رسمی‌تر برای تسهیل برنامه ریزی شغلی توجه می‌کند. به همین ترتیب، سازمان مربوطه ممکن است در حال حاضر یک فرآیند برنامه ریزی توسعه حرفه‌ای داشته باشد، شاید فرآیندی که همراه با بررسی عملکرد سالانه مورد استفاده قرار می‌گیرد. دفتر مدیریت پروژه می‌تواند اطمینان حاصل کند که شرکت‌کنندگان در مسیر شغلی مدیریت پروژه از این فرآیند برای به حداکثر رساندن مزایای پیشرفت شغلی و فرصت‌های خود استفاده می‌کنند.

یک فرآیند رسمی‌تر برای برنامه ریزی شغلی می‌تواند شامل عناصر زیر باشد:

- مرور اهداف و دستاوردهای عملکرد سال گذشته
- مرور اهداف و دستاوردهای آموزش و تحصیلات سال گذشته
- تهیه یا به‌روزرسانی برنامه‌های توسعه شغلی فردی
- اهداف شغلی سال جاری
- اهداف شغلی ۳ تا ۵ ساله
- اهداف شغلی بلندمدت
- مشخص کردن نقاط بررسی برای دستیابی به اهداف

- مرور مشترک برنامه توسعه شغلی توسط مرشد و شاگرد
- نهایی سازی به روزرسانی سالانه برنامه توسعه شغلی
- اجرای برنامه توسعه شغلی (مطابق با به روزرسانی ها)

دفتر مدیریت پروژه می تواند این فرآیند برنامه ریزی شغلی را با استفاده از ابزارهای موجود در سازمان مربوطه از طریق بخش منابع انسانی تسهیل کند. همچنین می تواند ابزارها و الگوهای برنامه ریزی را برای استفاده خاص در محیط مدیریت پروژه ایجاد یا سفارشی سازی کند.

۱۱-۷- صدور گواهینامه حرفه ای

گواهینامه های حرفه ای نمایانگر اعتبار مهارت ها، دانش، و تجربه فرد و شاید برخی ویژگی های دیگر مورد نیاز از سوی نهاد صادرکننده گواهینامه هستند. نهاد صادرکننده معمولاً یک مؤسسه حرفه ای یا آموزشی خارجی است که علاقه مندی به پیشرفت مدیریت پروژه یا رشته های مرتبط دارد. با این حال، به طور فزاینده، سازمان ها در حال توسعه برنامه های گواهینامه مدیریت پروژه داخلی خود برای شناسایی شایستگی های فردی هستند. این کار معمولاً علاوه بر گواهینامه های حرفه ای خارجی انجام می شود، اما در برخی موارد، یک سازمان تنها برنامه داخلی را به عنوان برنامه رسمی و اصلی گواهینامه خود خواهد داشت.

دو فعالیت اصلی مرتبط با مشارکت دفتر مدیریت پروژه در گواهینامه حرفه ای مدیریت پروژه به شرح زیر ارائه شده است:

۱۱-۷-۱ توسعه برنامه گواهینامه مدیریت پروژه

گواهی متخصصان در محیط مدیریت پروژه یک راه عالی برای اطمینان از یک سطح ثابت از عملکرد مدیریت پروژه در سازمان مربوطه است. گواهینامه بر اساس استانداردهایی که توسط دفتر مدیریت پروژه انتخاب شده اند برای راهنمایی در توسعه و اجرای مفاهیم و شیوه های مدیریت پروژه طراحی شده است. این استانداردها اغلب برای اندازه گیری و مدیریت رشد و توانایی حرفه ای افراد در محیط مدیریت پروژه مورد استفاده قرار می گیرند. یک برنامه گواهینامه، بطور حداقلی، نمایی از صلاحیت فردی در انجام تمام یا بخش هایی از کار در یک زمان خاص ارائه می دهد. اگر گواهینامه نیاز به به روزرسانی های بعدی، یا تایید مجدد در فواصل زمانی داشته باشد، این نما در طول زمان گسترش می یابد و اعتبار بیشتری به شایستگی فردی اضافه می کند.

گواهینامه مدیریت پروژه برنامه ای است که باید در تمامی مراحل بلوغ دفتر مدیریت پروژه در اولویت قرار گیرد. برنامه های گواهینامه مدیریت پروژه به دو شکل اصلی وجود دارند: گواهینامه خارجی و گواهینامه داخلی. دفتر مدیریت پروژه می تواند مزایای هر یک را هنگام تعریف نوع گواهینامه هایی که در سازمان مربوطه دنبال خواهند شد، مورد بررسی قرار دهد. در برخی سازمان ها، هر دو نوع گواهینامه استفاده می شود. گواهینامه خارجی به منظور اعتبار شخص ثالث صلاحیت حرفه ای، معمولاً بر اساس ارزیابی افراد در برابر استانداردهای پذیرفته شده، به کار می رود. یک برنامه گواهی داخلی به دفتر مدیریت پروژه اجازه می دهد تا مسائل خاص صنعت و همچنین منافع سازمانی و کسب و کار قابل اجرا را در نظر بگیرد. در ادامه به بررسی مختصر هر یک از انواع گواهی نامه های حرفه ای می پردازیم.

۱۱-۷-۲- گواهینامه حرفه‌ای خارجی

مفهوم گواهینامه خارجی در چارچوب این عملکرد دفتر مدیریت پروژه به تأیید، اعتبارسنجی یا تصدیق شایستگی حرفه‌ای یا فنی و ویژگی‌ها و مدارک مرتبط توسط یک نهاد مستقل مربوط می‌شود. این موضوع به گواهینامه‌ها یا "گواهینامه‌هایی" که به دلیل تکمیل دوره‌های آموزشی صادر می‌شود، اشاره ندارد.

دفتر مدیریت پروژه باید به فکر توصیه یا الزام گواهینامه حرفه‌ای فردی در مدیریت پروژه با استفاده از یک نهاد مستقل و تأسیس شده برای آزمون و صدور گواهینامه باشد. به ویژه، برنامه گواهینامه حرفه‌ای مدیریت پروژه^۱ که توسط موسسه مدیریت پروژه^۲ توسعه یافته و اداره می‌شود، یک برنامه گواهینامه پذیرفته شده و بین‌المللی است. عنوان گواهینامه حرفه‌ای مدیریت پروژه تأیید و تصدیق دانش و تجربه فردی در مدیریت پروژه را ارائه می‌دهد. این برنامه، نشان دهنده یک برنامه شخص ثالث و فرصت‌آفرینی است که اصول و شیوه‌های موجود در نشریه موسسه مدیریت پروژه، راهنمای بدنه مدیریت پروژه دانش^۳ را به کار می‌گیرد. مثال‌هایی از دیگر موسساتی که برنامه‌های گواهینامه مربوط به مدیریت پروژه را ارائه می‌دهند عبارتند از موسسه گارتنر (برنامه‌های گواهینامه وابسته گارتنر)؛ انجمن مدیریت پروژه، انگلستان (آزمون قابلیت مدیریت پروژه^۴)؛ و انجمن کامپیوتر سنگاپور، سنگاپور (برنامه گواهینامه مهارت‌های فناوری اطلاعات ملی).

برخی از مزایای انتخاب و اجرای یک برنامه گواهینامه خارجی شامل

- ارجاع به استاندارد مدیریت پروژه در سطح جهانی و پذیرفته شده
- دسترسی به یک فرآیند تأسیس و تأیید شده
- استفاده از قابلیت اندازه‌گیری شایستگی تثبیت شده و پرکاربرد
- تأیید مستقل گواهینامه‌های فردی
- مدیریت خارجی اداره صدور گواهینامه

استفاده از برنامه گواهینامه خارجی برای متخصصان در محیط مدیریت پروژه، به شناسایی دستاوردهای فردی کمک می‌کند و به ارتقای تصور عمومی، حتی اگر شایستگی به‌طور مشخص در سازمان مربوطه به نمایش گذاشته نشود، کمک می‌کند.

۱۱-۷-۳- گواهینامه حرفه‌ای داخلی

گواهینامه داخلی معمولاً با تأیید دستاوردهای فردی بر اساس معیارهای مشخص شده سر و کار دارد که ممکن است شامل ترکیبی از آموزش، نمایش عملکرد، آزمون یا اندازه‌گیری شایستگی و تجربه باشد. یک برنامه گواهینامه داخلی معمولاً پیشرفت را نظارت کرده و دستاوردهای فردی را بر اساس دستیابی به تمامی معیارها برای دریافت گواهینامه تأیید می‌کند.

PMP^۱

PMI^۲

PMBOK^۳

PCT^۴

دفتر مدیریت پروژه که در توسعه و مدیریت یک برنامه گواهینامه حرفه‌ای داخلی مشارکت دارد، احتمالاً این کار را با همکاری بخش منابع انسانی یا بخش آموزش انجام خواهد داد که قابلیت تعریف سطوح صلاحیت مورد نیاز، ایجاد ارزیابی صلاحیت، و مدیریت چنین برنامه‌هایی را فراهم می‌کند. دفتر مدیریت پروژه می‌تواند در زمینه‌های زیر به این تلاش کمک کند:

- **تعیین ارتباط گواهینامه:** مشخص کنید که گواهی نامه چه کاری را برای فرد انجام می‌دهد و چگونه به نفع سازمان مربوطه خواهد بود، به عنوان مثال، برآوردن یک الزام کسب و کاری، افزایش فرصت برای ارتقا، کسب صلاحیت برای یک موقعیت، امکان گسترش مسئولیت‌ها و غیره.
- **تعیین گروه هدف برنامه گواهینامه:** شناسایی کنید چه کسانی باید به عنوان یک فعالیت اجباری یا اختیاری به دنبال دریافت گواهینامه باشند. تعیین کنید چه کسانی مجاز به ورود به برنامه و چه کسانی پس از تکمیل، مجاز به دریافت گواهینامه خواهند بود.
- **تعیین رویکرد اجرای برنامه گواهینامه:** تأثیرات را بررسی کرده و تعیین کنید چگونه برنامه گواهینامه به گونه‌ای اجرا می‌شود که محدودیت‌های زمانی برای تکمیل فردی، تلاش‌های متعدد و مکرر برای دریافت گواهینامه، گزینه‌های مربوط به هر نوع بند "پدربزرگ" در صورت اجباری بودن برنامه، و اینکه آیا یک فرآیند ثبت نام رسمی برای برنامه وجود دارد یا خیر، در نظر گرفته شوند.
- **ساخت معیارهای گواهینامه:** مهارت‌ها، دانش و اهداف عملکردی که باید توسط افراد به دست آید را تعیین کنید، همچنین هر گونه صلاحیت کسب و کاری یا حرفه‌ای دیگر (مانند تجربه، مدت خدمت، سطح شغلی، توصیه مدیر و غیره) که برای شرکت فرد در برنامه الزام است، را مشخص کنید.

این فعالیت‌ها به توسعه یک برنامه گواهینامه داخلی کمک می‌کنند. همچنین، این نکات معتبر برای معرفی برنامه‌های گواهینامه خارجی نیز قابل توجه هستند.

برخی از مزایای توسعه و اجرای یک برنامه گواهینامه داخلی عبارتند از:

- کنترل داخلی معیارها و فرآیند صدور گواهینامه
- تعیین معیارهای صدور گواهی نامه که همسویی مستقیمی با منافع کسب و کار و اهداف راهبردی دارند
- ترکیب صلاحیت‌ها برای پیشرفت مطابق با برنامه‌های موجود در سازمان مربوطه
- توانایی در نظر گرفتن و گنجاندن استانداردهای چندگانه به عنوان مبنای صدور گواهینامه

دفتر مدیریت پروژه باید به دقت تعهد سازمان مربوطه به هر برنامه گواهینامه مدیریت پروژه داخلی را در نظر بگیرد. بهتر است که به جای توسعه یک برنامه گواهینامه داخلی غیرحرفه‌ای، نامناسب یا کم‌استفاده، به دنبال یک برنامه گواهینامه خارجی باشد. شاید سازمان ترجیح دهد به جای اجرای یک برنامه گواهینامه کامل، صرفاً برخی از معیارهای شایستگی را تعیین کند. دفتر مدیریت پروژه همچنین ممکن است بخواهد یک برنامه داخلی را که مکمل یک برنامه گواهینامه خارجی موجود است، بررسی و توصیه کند تا در سازمان مربوطه پیاده‌سازی شود.

۱۱-۷-۴- تسهیل صدور گواهی فنی و حرفه ای

دفتر مدیریت پروژه احتمالاً در یک چارچوب مرجع صنعتی یا فنی خاص (مانند فناوری اطلاعات، داروسازی، ساخت و ساز و مهندسی) فعالیت می‌کند. بنابراین، مناسب است که دفتر مدیریت پروژه فرصت‌های صدور گواهی فنی و حرفه ای توسط افراد در محیط مدیریت پروژه را فراهم یا پشتیبانی کند. این برنامه‌های گواهینامه ارزش زیادی برای سازمان مربوطه دارند و دفتر مدیریت پروژه باید آن‌ها را ترویج، تأیید و به‌عنوان دستاوردهایی در محیط مدیریت پروژه شناسایی کند.

فهرست زیر شامل برخی از اقداماتی است که دفتر مدیریت پروژه می‌تواند برای کمک به افراد در محیط مدیریت پروژه جهت دستیابی به گواهینامه‌های فنی و حرفه‌ای آغاز کند:

- ارائه دوره‌ها و برنامه‌های آموزشی که به افراد کمک می‌کند تا به مهارت و دانش مورد نیاز برای صدور گواهی نامه فنی و حرفه ای دست یابند.
- برگزاری یا ترتیب‌دهی گروه‌های مطالعاتی فنی؛ فراهم کردن امکانات جلسات، سخنرانان و مرشدان اصلی و مهمان و دسترسی به تجهیزات برای افراد شرکت‌کننده در دوره‌های آموزش فنی و حرفه ای.
- گواهینامه فنی یا حرفه ای را در اهداف توسعه حرفه ای بگنجانید و دستاوردهای فردی را در گزارش‌های عملکرد و ارزیابی‌ها بشناسید.
- به رسمیت شناختن عمومی افرادی که گواهی نامه فنی و حرفه ای مرتبط و مشخص را کسب کرده‌اند - اعلامیه‌ها و مقالات خبری داخلی و عمومی، مراسم اهدای جوایز، پاداش یا سایر برنامه‌های پاداش، افزایش حقوق، افزایش صلاحیت برای ارتقا یا پیشرفت و...

محیط مدیریت پروژه از طریق مباحث فنی تقویت شده و تشویق دفتر مدیریت پروژه برای کسب گواهی فنی و حرفه ای فردی سود خواهد برد.

۱۱-۸- پس نوشت برای دفاتر مدیریت پروژه کوچکتر

دفتر مدیریت پروژه کوچک‌تر به احتمال زیاد به دپارتمان منابع انسانی برای رهبری تلاش‌ها در زمینه‌های توسعه شغلی مدیریت پروژه متکی خواهد بود. در برخی موارد، چنین دفاتر مدیریت پروژه تأثیر کمی بر توسعه شغلی منابع پروژه‌ای که به واحدهای کسب و کار جداگانه اختصاص داده شده‌اند و به‌صورت موردی در محیط مدیریت پروژه شرکت می‌کنند، خواهند داشت. با این حال، برای ایفای نقش و مسئولیت‌های رهبری در محیط مدیریت پروژه، دو فعالیت خاص وجود دارد که دفتر مدیریت پروژه کوچک‌تر می‌تواند برای پیشبرد توسعه شغلی مدیریت پروژه برنامه ریزی و اجرا کند.

نخست، دفتر مدیریت پروژه کوچک‌تر باید رویکرد خود را برنامه‌ریزی کرده و ابتکاری را برای مشخص کردن نقش مدیر پروژه در سازمان مربوطه ارائه دهد. ایده‌آل این است که این نقش به‌طور رسمی به‌عنوان یک عنوان شغلی مشخص شود، به این معنا که در کنار نام فرد بر روی کارت ویزیت او درج گردد. با این حال، یک جایگزین قابل قبول شناسایی افرادی است که علاوه بر عنوان شغلی تعیین شده، در نقش "مدیر پروژه" خدمت می‌کنند. دفتر مدیریت پروژه کوچک‌تر می‌تواند برای این شناسایی و عنوان‌گذاری استدلالی ارائه دهد، با

واحد‌های کسب و کار مختلف همکاری کند تا حمایت لازم را جلب کند و سپس آن را برای بررسی و تصمیم‌گیری در سطح اجرایی و دپارتمان منابع انسانی معرفی کند.

گواهینامه حرفه‌ای مدیریت پروژه تشویق کند. این کار به راحتی می‌تواند به‌عنوان یک تلاش فردی انجام شود، با استفاده از یادآوری‌های مکرر در جلسات گروهی و از طریق انتشار مداوم اطلاعات در مورد برنامه گواهینامه مدیریت پروژه مورد نظر. به نفع دفاتر مدیریت پروژه کوچک تر است که شایستگی در مدیریت پروژه را افزایش دهند و این شایستگی را با افزایش مشارکت در گواهی نامه مدیریت پروژه نشان دهند.

فصل ۱۲

توسعه تیم

فصل ۱۲ - توسعه تیم

تیم پروژه واحد بنیادی نیروی انسانی در محیط مدیریت پروژه است. زمانی که بیش از یک نفر به یک تلاش پروژه‌ای اختصاص داده می‌شود، یک تیم پروژه به‌طور رسمی یا غیررسمی تشکیل می‌شود. با افزایش اندازه و پیچیدگی پروژه، اندازه و پیچیدگی تیم نیز افزایش می‌یابد. یک تیم پروژه دو یا سه نفره از فعالیت‌های توسعه تیم بهره‌مند خواهد شد. یک تیم پروژه بزرگ تر، متنوع تر، و احتمالاً مجزا از لحاظ جغرافیایی، به طور مشخص به فعالیت‌های توسعه تیمی نیاز دارد تا موفقیت پروژه را تضمین کند.

دفتر مدیریت پروژه می‌تواند با ایجاد رویه‌هایی که به تشکیل تیم‌های پروژه و به هدایت توسعه و عملکرد آن‌ها کمک می‌کند، توسعه تیم را تسهیل کند. همچنین، دفتر مدیریت پروژه می‌تواند به مدیران پروژه کمک کند تا مفاهیم و شیوه‌های رهبری و مدیریت تیم پروژه را مطابق با استانداردهای صنعت و با راهنمایی سازمان مربوطه برای مدیریت منابع توسعه داده و به کار گیرند.

عملکرد "توسعه تیم" به دفتر مدیریت پروژه این امکان را می‌دهد که:

- شیوه‌هایی برای توسعه تیم‌های پروژه منسجم ایجاد کند
- راهنمایی برای مدیریت تیم‌های جغرافیایی جدا شده توسعه دهد
- ابزارها و تکنیک‌های توسعه تیم را برای استفاده مدیران پروژه معرفی کند
- ابتکارات بهبود عملکرد تیم پروژه را نظارت و مدیریت کند

دفتر مدیریت پروژه می‌تواند با همکاری نزدیک با مدیران کلیدی پروژه در سازمان مربوطه برای ترکیب ورودی‌ها و توصیه‌های آن‌ها پیرامون نیازهای توسعه تیم پروژه به این قابلیت دست یابد. همچنین می‌تواند از بررسی مداوم فعالیت‌های تیم از دیدگاه اعضای تیم پروژه، که مسئول کمک به عملکرد منسجم تیم هستند، بینش کسب کند.

۱۲-۱ - مفاهیم رابط محیطی پروژه

دفتر مدیریت پروژه می‌تواند از این عملکرد برای آماده‌سازی افراد برای انتساب‌های تیم پروژه و تلاش‌های کاری استفاده کند. دفتر مدیریت پروژه با ایجاد یک رویکرد استاندارد برای تشکیل تیم و فعالیت‌های توسعه‌ای همراه با تعیین انتظارات برای مشارکت اعضای تیم در انسجام تیم، تیم‌های پروژه را قادر می‌سازد تا در پیگیری اهداف پروژه موثرتر و کارآمدتر باشند.

این تلاش دفتر مدیریت پروژه، مهارت‌ها و بینش مدیران پروژه با تجربه را جمع‌آوری خواهد کرد تا شیوه‌های پیشنهادی را برای رهبری تیم‌های پروژه آماده کند. این اطلاعات را می‌توان در راهنمای روش مدیریت پروژه گنجاند یا از راه‌های دیگر برای استفاده تمام مدیران پروژه، از جمله افراد تازه کار و کسانی که تجربه کمتری دارند، منتقل کرد.

بررسی دفتر مدیریت پروژه در زمینه توسعه تیم‌های پروژه به جنبه‌های مختلف رفتار انسانی و دینامیک تعاملات حرفه‌ای در محیط کار می‌پردازد. این بررسی، مهارت‌های بین‌فردی مورد ترجیح را که بهترین عملکرد را در محیط مدیریت پروژه دارند، برای مدیران پروژه و اعضای تیم پروژه برجسته خواهد کرد. به ویژه، مدیران پروژه

از درک کامل‌تری از پویایی‌های تیم پروژه، مسئولیت‌های رهبری، و اقدامات حل‌وفصل مشکلات که مناسب محیط مدیریت پروژه هستند، بهره‌مند خواهند شد. دفتر مدیریت پروژه قادر خواهد بود با تطبیق روش‌ها و رویه‌ها با فرهنگ سازمانی و سایر عوامل موجود در سازمان مربوطه، این موضوعات را شخصی‌سازی کند.

اعضای تیم پروژه عموماً تمایل دارند بهترین عملکرد خود را در پروژه به نمایش بگذارند و به پویایی‌های توسعه تیم کمک کنند. دفتر مدیریت پروژه می‌تواند با ایجاد انگیزه در فرآیندها، علاقه‌مندی اعضای تیم را افزایش دهد تا آنها تلاش‌ها و مشارکت خود را در توسعه تیم به حداکثر برسانند.

۱۲-۲- مفاهیم رابط محیط کسب و کار

اعضای تیم پروژه احتمالاً کارهای پروژه خود را به عنوان بخشی از یک سازمان پروژه ماتریسی انجام می‌دهند. این بدان معناست که آنها وظایف پروژه خود را تکمیل کرده و سپس به واحد کسب و کار خود بازمی‌گردند تا وظایف عملیاتی عادی را انجام دهند، یا به پروژه دیگری می‌روند. در هر صورت، این افراد با آگاهی بیشتری از کار تیمی و پویایی‌های تیم به کار بعدی خود می‌پردازند، که نتیجه این عملکرد دفتر مدیریت پروژه است. به کارگیری رویکرد مؤثر در توسعه تیم پروژه امروز، افراد را در انجام وظایف بعدی پروژه یا کارهای بعدی در واحد کسب و کار، کارآمدتر خواهد کرد.

نیاز به تسهیل توسعه تیم پروژه توسط دفتر مدیریت پروژه بخشی از تلاش‌های مستمر آن برای همکاری با بخش منابع انسانی است. بخش منابع انسانی به عنوان یک منبع برجسته و آگاه باقی می‌ماند که از توسعه افراد و تیم‌ها در سازمان مربوطه پشتیبانی می‌کند. این امر به دفتر مدیریت پروژه اجازه می‌دهد تا از هرگونه شیوه‌های ایجاد شده توسط بخش منابع انسانی در توسعه تیم‌ها در محیط مدیریت پروژه استفاده کند. همچنین، دفتر مدیریت پروژه به استانداردهای صنعت مدیریت پروژه برای توسعه تیم پروژه دسترسی دارد.

در نهایت، به نوعی تکرار، مزایایی که افراد از طریق فعالیت‌های توسعه تیم در محیط مدیریت پروژه به دست می‌آورند، در تعاملات بعدی آنها در سراسر سازمان مربوطه به کار گرفته خواهد شد. همچنین، افراد برای پیشرفت حرفه‌ای در داخل سازمان مربوطه بهتر آماده خواهند شد.

۱۲-۳- فعالیت‌های توسعه تیم در سراسر پیوستار دفتر مدیریت پروژه

عملکرد «توسعه تیم» در طول پیوستار شایستگی دفتر مدیریت پروژه نشان‌دهنده افزایش قابلیت هدایت، توسعه، و مدیریت پتانسیل عملکردی کامل تیم‌ها در محیط مدیریت پروژه است.

جدول ۱۲،۱ نمای کلی از دامنه فعالیت‌های توسعه تیم دفتر مدیریت پروژه را بر اساس هر سطح در پیوستار شایستگی دفتر مدیریت پروژه ارائه می‌دهد.

دفتر پروژه مسئولیت اولیه برای تشکیل و توسعه تیم‌ها را به عهده دارد. این دفتر از رهبری و مهارت‌های مدیران پروژه برای ساخت سریع تیم‌های پروژه کارآمد استفاده خواهد کرد که بر دستیابی به اهداف پروژه در چارچوب محدودیت‌های هزینه، زمان‌بندی و استفاده از منابع متمرکز هستند.

سطوح میانه دفتر مدیریت پروژه مسئول تأثیرگذاری بر توسعه قابلیت‌های رهبری در مدیران پروژه با هر سطح تجربه و راهنمایی و پشتیبانی از رویکرد آنها به توسعه تیم پروژه هستند. این شامل اطمینان از این است که مدیران پروژه به طور پیشگیرانه به مسائل توسعه تیم توجه کنند، که دفتر مدیریت پروژه با گنجاندن فعالیت‌های

توصیه شده برای تشکیل و توسعه تیم در متدولوژی مدیریت پروژه بر آن تأثیر می‌گذارد. دفتر مدیریت پروژه همچنین مجموعه‌ای از ابزارها و تکنیک‌ها را در اختیار مدیران پروژه قرار می‌دهد تا به آنها در تلاش‌های توسعه تیم پروژه کمک کند. دفتر مدیریت پروژه پیشرفته نیز از این عملکرد برای نظارت و کمک به مدیران پروژه در تعریف و توسعه قابلیت‌های رهبری استفاده خواهند کرد. دفتر مدیریت پروژه میانه همچنین به مدیریت تیم‌های مجازی پرداخته و به مدیران پروژه در تلاش‌هایشان برای توسعه تیم‌های مجازی، در صورت نیاز در سازمان مربوطه، کمک خواهند کرد.

مرکز تعالی نمایانگر یک دفتر مدیریت پروژه در مرحله پیشرفته است که به اندازه‌گیری و کمی‌سازی عملکرد کسب‌وکار می‌پردازد. بنابراین، این دفتر عملکرد تیم پروژه را از منظر کسب‌وکار بررسی کرده و فعالیت‌های توسعه تیم را توصیه می‌کند که عملکرد تیم پروژه را به نحوی تطبیق دهد که به منافع کسب‌وکار خدمت کند. همچنین، این دفتر به بررسی ترکیب تیم‌ها و مشارکت‌های فردی در تلاش‌های تیم پروژه پرداخته و سپس تخصیص‌های فردی مطلوب را نسبت به دستیابی به طرح‌های تأمین منابع تیم توصیه خواهد کرد. این وظیفه دفتر مدیریت پروژه بر نظارت بر توانایی فردی برای رهبری و توسعه تیم‌های پروژه موثر و کارآمد تمرکز دارد. به این منظور، مسئولیت‌های دفتر مدیریت پروژه ممکن است به‌طور نزدیک با آموزش‌های رهبری مربوطه که در عملکرد «آموزش و تحصیلات» دفتر مدیریت پروژه تجویز شده است، هم‌راستا باشد (مراجعه به فصل ۱۰).

جدول ۱۲،۱: دامنه فعالیت‌های توسعه تیم در امتداد پیوستار دفتر مدیریت پروژه

دفتر پروژه	دفتر مدیریت پروژه پایه	دفتر مدیریت پروژه استاندارد	دفتر مدیریت پروژه پیشرفته	مرکز تعالی
مدیریت ادغام فردی در تیم‌های پروژه و مشارکت عمومی در تلاش‌های توسعه تیم	معرفی مفاهیم توسعه تیم پروژه • ارائه فرآیندهای ساده برای توسعه تیم پروژه • تسهیل فعالیت‌های توسعه تیم پروژه • پیشنهاد راهکارها و اقدامات سازشی برای عملکرد نامطلوب تیم	ایجاد و مدیریت شیوه‌ها برای توسعه تیم پروژه • پیاده‌سازی ابزارها و تکنیک‌ها برای توسعه تیم پروژه • تسهیل نظارت مدیر پروژه بر فعالیت‌های توسعه تیم‌های مجازی	گسترش شیوه‌ها برای توسعه مهارت‌ها و قابلیت‌های رهبری مدیر پروژه • تعیین نیازمندی‌های مهارت‌های تیم‌سازی و رهبری مدیر پروژه • نظارت بر مهارت‌ها و قابلیت‌های رهبری تیم مدیران پروژه	انجام تحقیق و تحلیل عملکرد تیم • اجرای بررسی‌های رسمی و غیررسمی از عملکرد تیم پروژه • پیشنهاد ترکیب تیم پروژه

۱۲-۴- مدل کارکرد توسعه تیم

نقش مرکزی دفتر مدیریت پروژه در محیط مدیریت پروژه آن را به یک پشتیبان قابل توجه برای توسعه تیم پروژه تبدیل می‌کند. به‌طوریکه دفتر مدیریت پروژه برای ارائه راهنمایی و پشتیبانی به مدیران پروژه تأسیس شده است، این عملکرد به یکی از فعالیت‌های مهم آن تبدیل می‌شود. اجرای این عملکرد نیازمند آن است که دفتر

مدیریت پروژه رهبری را در گروه مدیران پروژه منصوب شده ایجاد کند و تیم‌های هماهنگ برای انجام کار در محیط مدیریت پروژه بسازد.

فعالیت‌های برجسته مدل کارکرد «توسعه تیم» دفتر مدیریت پروژه در شکل ۱۲،۱ به تصویر کشیده شده است. هر فعالیت در زیر بخش‌های بعدی توصیف شده است.

۱۲-۵- تسهیل تشکیل تیم منسجم

یک محیط مدیریت پروژه مؤثر می‌تواند به ایجاد تیم‌های پروژه‌ای کمک کند که از مراحل اولیه هر تلاش پروژه‌ای، تولیدی باشند. دفتر مدیریت پروژه می‌تواند نقش کلیدی در آماده‌سازی افراد و تسهیل گروه‌های کاری برای حداکثر کردن پتانسیل عملکرد آنها ایفا کند. به‌ویژه، دفتر مدیریت پروژه باید پشتیبانی و راهنمایی لازم را به مدیران پروژه ارائه دهد که به نوبه خود، مهارت‌های رهبری خود را برای تشکیل و مدیریت تیم‌های پروژه هماهنگ به کار می‌برند.

سه مرحله تجویز شده که دفتر مدیریت پروژه می‌تواند برای تسهیل تشکیل تیم‌های هماهنگ در محیط مدیریت پروژه انجام دهد، در زیر بخش‌های بعدی توصیف شده‌اند.

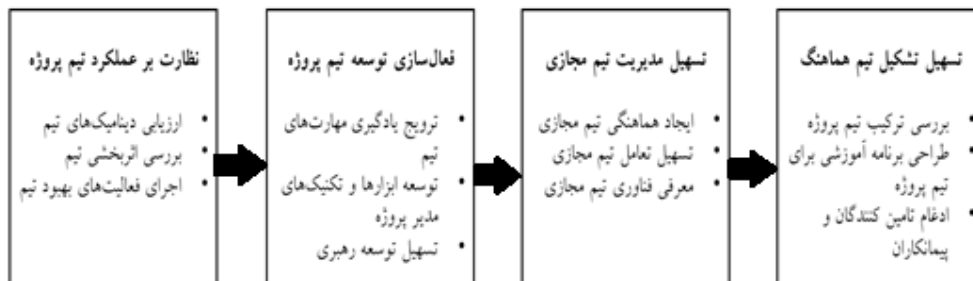
۱۲-۵-۱- بررسی ترکیب تیم پروژه

دفتر مدیریت پروژه می‌تواند در تلاش‌های مداوم برای تخصیص اعضای مناسب و سازگار تیم پروژه با شرکت در یا تجویز مراحل بررسی اولیه نیازهای نیروی کار پروژه کمک کند. به طور خاص، بررسی ترکیب تیم پروژه نسبت به تیم پروژه‌ای که به‌طور رسمی تأسیس شده یا در حال تأسیس است، انجام می‌شود.

دفتر مدیریت پروژه می‌تواند با توسعه و اجرای رویکردی نسبتاً استاندارد برای بررسی ترکیب تیم پروژه از دیدگاه دینامیک‌های تیم، از مدیر پروژه در این فعالیت حمایت کند. هدف این است که ویژگی‌های ترکیب تیم پروژه فعلی یا پیشنهادی را تعیین کرده و سپس بررسی کنیم که این ویژگی‌ها چگونه بر عملکرد پروژه تأثیر خواهند گذاشت.

بررسی ترکیب تیم در زمینه‌های زیر برخی نشانه‌های اولیه از اثربخشی تیم پروژه را فراهم کرده و امکان اعمال تدابیر برای کاهش یا حذف تأثیرات هرگونه نقص در ترکیب تیم را فراهم می‌آورد.

- بررسی طبقه‌بندی پروژه: سطح همبستگی تیم پروژه و تجربه مورد نیاز باید با نوع و ماهیت پروژه‌ای که انجام می‌شود هماهنگ باشد. برخی پروژه‌ها به همبستگی بیشتری بین اعضای تیم نیاز دارند و این نیاز معمولاً با افزایش پیچیدگی پروژه افزایش می‌یابد.



شکل ۱۲،۱ مدل کارکرد "توسعه تیم"

بررسی این عوامل به مدیر پروژه یا دفتر مدیریت پروژه کمک می‌کند تا تعیین کنند که آیا ترکیب تیم پروژه برای پاسخگویی به نیازهای کسب‌وکار پروژه مناسب است یا خیر. در موارد پروژه‌های با پیچیدگی بیشتر، ترکیب تیم پروژه ممکن است نیاز به حضور رهبران پروژه بیشتری در سطح میانی داشته باشد تا کار و تعاملات تیم‌های جزء را مدیریت کنند، جایی که پویایی تیم توسط افرادی که دارای مهارت‌های رهبری و تجربه هستند، به دقت مدیریت می‌شود. همچنین، این ناحیه بررسی به توانمندسازی فعالیت‌های تشکیل و توسعه تیم به منظور آمادگی تیم پروژه برای چالش‌های مرتبط با طبقه‌بندی پروژه می‌باشد.

■ **بازبینی الزامات فنی:** تنوع مهارت‌های فنی مورد نیاز برای دستیابی به اهداف پروژه بررسی می‌شود، با تمرکز خاص بر شناسایی مهارت و تجربه مورد نیاز در حوزه‌های فنی برجسته. این بررسی تضمین خواهد کرد که افراد فعال در حوزه‌های فنی نه تنها تجربه فنی لازم را دارند، بلکه توانایی لازم برای ارائه رهبری بین فردی که باعث یکپارچگی تمام شرکت‌کنندگان در سراسر رشته‌های فنی می‌شود، را نیز دارند. این حوزه بررسی به شناسایی فعالیت‌های تشکیل و توسعه تیم که برای آماده‌سازی تیم پروژه برای تعاملاتی که در گروه‌های کاری شامل افراد با زمینه‌های فنی متنوع رخ می‌دهد، کمک خواهد کرد.

■ **بازبینی مدیریت پروژه:** این عامل بر انتخاب مدیر پروژه مناسب برای مطابقت با ترکیب تیم پروژه تمرکز دارد. طبقه‌بندی پروژه، تنوع فنی، و عمق تجربه پروژه از تیم پروژه بررسی می‌شود تا نیازهای نظارتی مورد انتظار نسبت به مهارت و تجربه رهبری مدیر پروژه شناسایی شود. به طور منطقی، یا مدیر پروژه برای مدیریت تیم پروژه تعیین شده انتخاب می‌شود، یا ترکیب تیم پروژه توسط مجموعه مهارت‌های رهبری فنی و مدیریتی مدیر پروژه تعیین می‌شود. در واقعیت، هر مدیر پروژه و عضوی از تیم پروژه که در دسترس باشد، مورد بررسی قرار گرفته و به طور منطقی به تلاش پروژه اختصاص داده می‌شود. بنابراین، این بررسی جنبه‌های مثبت و منفی رابطه پیش رو بین رهبر پروژه و اعضای تیم را بررسی کرده و آنها را به صورت پیشگیرانه نسبت به انتخاب اعضای تیم پروژه و مدیر پروژه مدیریت می‌کند.

■ **بازبینی اعضای تیم پروژه و زیرگروه‌ها:** این عامل به بررسی مشارکت‌های فردی و پویایی‌های شخصی در فعالیت‌های تیم پروژه، مهارت فنی، تجربه تیم پروژه، نگرش‌ها و رفتارهای حرفه‌ای، و

توانایی کار به طور موثر برای دستیابی به اهداف پروژه در داخل تیم پروژه می‌پردازد. در تیم‌های کوچک‌تر پروژه، بیشتر یا همه اعضای تیم پروژه می‌توانند برای مواجهه با دیگر اعضای تیم پروژه و فعالیت‌های آنها مورد بررسی قرار گیرند. در تیم‌های بزرگ‌تر، معمولاً محدودیت‌های زمانی نیازمند تمرکز بر نقش‌های حیاتی‌تر تیم پروژه از هر دو دیدگاه رهبری فنی و کسب‌وکار است. این بررسی شناسایی نقاط قوت و ضعف اساسی تیم پروژه را تسهیل خواهد کرد، همانطور که از طریق مشارکت‌های فردی در پویایی‌های تیم پروژه مشخص می‌شود.

این بررسی باید منجر به درک اساسی از پویایی گروه و شرایطی که در نتیجه ترکیب مشخص شده تیم پروژه به وجود می‌آید، شود. این امر به دفتر مدیریت پروژه امکان می‌دهد تا شرایط را تجزیه و تحلیل کرده و راهنمایی‌هایی ارائه دهد و به مدیر پروژه اجازه دهد تا تکنیک‌های رهبری را برنامه‌ریزی و اعمال کند که تشکیل تیم را تسریع کرده و تعاملات اعضای تیم را به حداکثر برساند.

۱۲-۵-۲- توسعه طرح جهت گیری تیم پروژه

تیم‌های پروژه منسجم تعاملات شخصی موثر و رفتارهای گروهی را بروز می‌دهند که امکان انجام کار را به شیوه‌ای مداوم و پیش‌رونده فراهم می‌کند.

دفتر مدیریت پروژه و مدیران پروژه می‌توانند برای شناسایی مسائل و ویژگی‌های کلی انسجام تیم که در محیط مدیریت پروژه یافت می‌شوند و همچنین آنهایی که برای هر تیم جدید پروژه پیش‌بینی می‌شوند، همکاری کنند. از این تفکر، می‌توان یک برنامه توجیه تیم پروژه برای رفع نیازهای کلی و خاص تیم‌های پروژه در داخل سازمان مربوطه ساخت.

برنامه آشنایی با تیم پروژه می‌تواند برای ارائه بینش و راهنمایی استفاده شود که اعضای فردی تیم پروژه را برای وظایف تیمی خود آماده کند. اگرچه چنین برنامه آشنایی معمولاً به گروهی ارائه می‌شود، اما به طور ضروری یک تمرین ساخت تیم نیست. بلکه یک "رویداد" یادگیری و آگاهی فردی است که برای تشویق اعضای فردی تیم به مشارکت شخصی در توسعه و حفظ هماهنگی تیم ارائه می‌شود.

دفتر مدیریت پروژه می‌تواند رهبری تلاش برای طراحی و ایجاد چنین برنامه آشنایی را بر عهده بگیرد که نباید بیش از حد وقت‌گیر باشد، شاید یک ساعت یا کمتر زمان ببرد. این برنامه می‌تواند در جلسات آغاز پروژه یا فعالیت‌های تیمی دیگر ادغام شود. این برنامه باید محتوایی را شامل شود که به اعضای تیم شرکت‌کننده در راه‌های زیر خدمت کند:

- یادآوری مزایای کسب‌وکار، پروژه، و شخصی که از طریق به کارگیری مهارت‌های بین فردی موثر به دست می‌آید.
- بررسی مختصری از پویایی‌های گروهی که ممکن است در تیم‌های پروژه مواجه شوند.
- تفکر بر روی عواملی که با شخصیت اعضای تیم و مهارت‌های بین فردی موثر مرتبط است که می‌توانند بر هماهنگی تیم پروژه تأثیر بگذارند.
- احترام به نقاط قوت و ضعف هر عضو تیم، با تعاملات فردی که بر استخراج نقاط قوت و کاهش تاثیرات نقاط ضعف تمرکز دارد.

- توسعه درک مشترک و تعهد به اهداف عملکرد پروژه و انسجام انگیزه اعضای تیم پروژه برای دستیابی به آنها.
 - توانایی و امکانات برای تصمیم‌گیری، حل مشکلات، مدیریت تعارض، و نشان دادن رهبری هم به صورت فردی و هم جمعی.
 - نوع و تناوب ارتباطات بین فردی مورد نیاز، بر اساس ماهیت پروژه و انتظارات سایر اعضای تیم.
 - مواجهه با نزدیکی اعضای تیم پروژه که از راه دور یا به صورت جغرافیایی جدا شده‌اند و چارچوب مرجع و توانایی آنها برای انجام فرآیندهای استاندارد و اجرای شیوه‌های ثابت.
- بازبینی انتظارات عملکرد تیم از سازمان مربوطه.

علاوه بر این برنامه آشنایی، آموزش تخصصی در این حوزه موضوعی می‌تواند به افرادی که نیاز به درک جامع‌تری از پویایی‌های گروه دارند، ارائه شود. برای مثال، آموزش مفاهیم اساسی برای اعضای تیم تازه وارد به نیروی کار و آموزش مفاهیم پیشرفته برای مدیران پروژه جدید و افرادی که در نقش‌های رهبری تیم‌های بحرانی هستند.

برنامه آشنایی با تیم می‌تواند به همان اندازه رسمی یا غیررسمی باشد که فرهنگ سازمانی و نیازهای محیط مدیریت پروژه ایجاب می‌کند.

دفتر مدیریت پروژه می‌تواند دو گزینه رویکرد برای ارائه این برنامه آشنایی با تیم پروژه را تعیین کند: "برنامه یکباره" و "برنامه بر حسب نیاز".

یک برنامه آشنایی با تیم پروژه "یکباره" می‌تواند برای ارائه یکباره به اعضای جدید تیم پروژه ساخته شود، با حضور "بازآموزی" به صورت فردی طبق درخواست مدیر پروژه انجام می‌شود. این برنامه بر آماده‌سازی هر شرکت‌کننده برای تعاملات آینده تیم پروژه متمرکز است.

چنین برنامه یکباره‌ای ممکن است بخشی از برنامه مدیریت پروژه سازمان یا برنامه آموزشی حرفه‌ای دیگری باشد. این گزینه حضور یکباره برای تیم‌های پروژه‌ای که ترکیب تیم پروژه تقریباً یکسانی در چندین پروژه دارند، مناسب است.

یک برنامه آشنایی با تیم پروژه "بر حسب نیاز" می‌تواند به تیم‌های پروژه خاصی که توسط مدیران پروژه درخواست شده‌اند، ارائه شود. این رویکرد برای تیم‌های پروژه‌ای که تعداد قابل توجهی از افرادی دارند که قبلاً با هم کار نکرده‌اند، ارزشمند خواهد بود. همچنین می‌تواند به تیم‌های پروژه بسیار بزرگی که شامل چندین زیرتیم هستند، اعمال شود.

نهایت تلاش این است که مفاهیم رفتارهای فردی و گروهی را معرفی یا مرور کند که عملکرد موثر تیم پروژه را ترویج می‌دهند و رفتارهای مضر و موانع بر عملکرد موثر تیم پروژه را کاهش یا حذف می‌کنند. به طور واقع‌بینانه، عناصر این برنامه آشنایی می‌توانند برای بررسی مختصر در جلسه آغاز و برنامه‌ریزی اولیه تیم پروژه گنجانده شوند.

۱۲-۵-۳- یکپارچه‌سازی فروشندگان و پیمانکاران

فروشندگان و پیمانکاران اغلب به عنوان اعضای فعال در فعالیت‌های تیم پروژه ظاهر می‌شوند. اگر این چنین باشد، باید به مشارکت آنها در فعالیت‌های تیم‌سازی و همچنین به نقش آنها در همبستگی تیم پروژه توجه شود. نیاز به چنین همبستگی زمانی بحرانی‌تر می‌شود که چندین فروشنده و پیمانکار وجود دارند که باید در پروژه‌ها در داخل سازمان مربوطه تعامل داشته باشند. بسیاری از حرفه‌ای‌ها معتقدند که آخرین چیزی که یک مدیر پروژه نیاز دارد، این است که دائماً در حالت حل اختلاف باشد، زیرا فروشندگان و پیمانکاران به درستی یکپارچه نشده‌اند و بنابراین کار پروژه را بر اساس مجموعه‌ای جداگانه از دستورالعمل‌های تعامل تیم و انتظارات عملکرد انجام می‌دهند.

دفتر مدیریت پروژه و مدیر پروژه باید دوباره در مورد مشارکت مدنظر فروشندگان و پیمانکاران همکاری کنند تا میزان یکپارچگی آنها به عنوان اعضای تیم پروژه تعیین شود. دفتر مدیریت پروژه در اینجا دخیل است زیرا می‌تواند بینش‌هایی را از عملکرد خود در بخش "روابط فروشنده/پیمانکار" ارائه دهد (به فصل ۱۹ مراجعه کنید) که باید اطلاعاتی درباره فروشنده و شیوه‌های کاری آن فراهم کند. مدیر پروژه نیز در این همکاری دخیل است تا این اطلاعات درباره فروشنده را با اهداف پروژه، ترکیب تیم و اهداف عملکرد کار مقایسه کند و اقداماتی که لازم است برای معرفی و آشنایی هر فروشنده و پیمانکار خارجی انجام شود، تعیین کند. در برخی پروژه‌ها، نیاز به یکپارچه‌سازی گسترده فروشندگان و پیمانکاران نیست. در پروژه‌های دیگر، آنها نقش حیاتی و تعاملی را در کنار سایر اعضای تیم پروژه برای تولید نتایج پروژه ایفا می‌کنند.

یکپارچه‌سازی فروشندگان و پیمانکاران به سادگی به معنی اقداماتی است که برای ساختن آنها به عنوان بخشی از تیم پروژه انجام می‌شود. این اقدام معمولاً بر عهده مدیر پروژه است، هرچند دفتر مدیریت پروژه می‌تواند در برخی زمینه‌ها کمک کند. به طور کلی، مدیر پروژه تعیین می‌کند که چه میزان مشارکت تیم پروژه باید به دست آید و سپس اقدام می‌کند تا انتظارات و نیازمندی‌های فروشندگان و پیمانکاران برای سطح مطلوب یکپارچه‌سازی تیم پروژه را مشخص کند.

دفتر مدیریت پروژه می‌تواند چندین فعالیت یکپارچه‌سازی فروشندگان و پیمانکاران با تیم پروژه را برای استفاده مدیران پروژه توسعه دهد یا توصیه کند.

- جهت‌گیری تیم پروژه: برنامه‌آشنایی که قبلاً برای اعضای تیم پروژه توصیف شد، می‌تواند شامل شرکت‌کنندگانی از سازمان‌های فروشنده و پیمانکار خارجی نیز باشد.
- جلسات آغازین: فروشندگان و پیمانکاران می‌توانند در رویدادهای آغاز پروژه شرکت کنند تا وابستگی و همسویی خود را به عنوان یک عضو کامل با سایر اعضای تیم پروژه نشان دهند.
- نکات برجسته قرارداد و توافق: میزان مشارکت لازم و اختیاری تیم پروژه فروشنده و پیمانکار می‌تواند در اسناد قرارداد یا توافقنامه مشخص شود.
- جلسات با فروشندگان و پیمانکاران: مدیر پروژه (و گاهی اوقات دفتر مدیریت پروژه) می‌تواند به صورت جداگانه با مدیران فروشنده و پیمانکار ملاقات کند تا نقش‌ها و پروتکل‌های فردی برای مشارکت در تیم پروژه را تعریف و توسعه دهد.

▪ مصاحبه با فروشندگان و پیمانکاران: سازمان مربوطه می‌تواند با انتخاب افرادی از سازمان‌های فروشنده و پیمانکار که مهارت‌ها و تجربه لازم برای تعامل تیمی را دارند، به دستیابی به همبستگی مطلوب تیم پروژه کمک کند. مهارت‌ها و ویژگی‌های فردی مورد نظر می‌تواند از طریق مصاحبه با نمایندگان فروشنده و پیمانکار بررسی شود.

▪ /اعلامیه‌های عمومی: همکاری‌های مهم با فروشندگان و پیمانکاران منتخب می‌تواند تأیید شود و تلاش‌های مشترک تیم پروژه می‌تواند از طریق اعلامیه‌های عمومی، اطلاعیه‌های مطبوعاتی، مقالات خبری کسب و کار منتشر شده و توزیع داخلی اخبار شناخته شود.

فعالیت‌های یکپارچه‌سازی فروشندگان و پیمانکاران باید همچنین هرگونه محدودیت یا قید در مشارکت تیم پروژه فروشنده و پیمانکار را نیز مورد بررسی قرار دهند. مدیر پروژه که مسئول اجرای سیاست‌ها و شیوه‌های سازمان مربوطه است، معمولاً این جنبه از یکپارچه‌سازی فروشنده و پیمانکار را تعیین کرده و از این رو محدودیت‌ها یا قیود را مدیریت می‌کند.

۱۲-۵-۴- تسهیل مدیریت تیم مجازی

دنیای کسب و کار امروزی، و در نتیجه محیط مدیریت پروژه مرتبط با آن، دیگر به ساختمان‌ها یا مرزهای فیزیکی محدود نیست. اعضای تیم پروژه مستقر و موقعیت‌یابی شده‌اند تا به مشتری خدمت کنند. مشتریان، به همراه رقبا، تأمین‌کنندگان و ناظران قانونی و مدنی، می‌توانند در سراسر جهان یا در نزدیکی سازمان قرار داشته باشند. تیم‌های پروژه مجازی برای پاسخ به این نیازهای کسب و کار و انجام کارهای پروژه تشکیل می‌شوند زمانی که اعضای تیم پروژه مرتبط در دو یا چند مکان کاری مختلف قرار دارند.

در نظر گرفتن تیم‌های پروژه مجازی باید با پذیرش یک فرض اساسی آغاز شود: نیازهای کسب و کار سازمان مربوطه و نیازهای شخصی و حرفه‌ای عضو فردی تیم به طور قابل توجهی به دلیل عملکرد کاری "مجازی" تغییر نمی‌کند. بلکه، شرایطی که تحت آن تجارت پیگیری می‌شود و کار فردی انجام می‌شود، تغییر کرده است.

دخالت دفتر مدیریت پروژه در توسعه تیم ممکن است با مسئولیت آن برای پشتیبانی از تیم‌های پروژه مجازی یا تیم‌هایی که از نظر جغرافیایی جدا شده‌اند، مشخص شود. زمینه این عملکرد ادعا نمی‌کند که یک راه‌حل جامع یا حتی مقدمه‌ای در مدیریت تیم‌های "مجازی" است. حجم‌های مستندی از تخصص در این موضوع در منابع منتشر شده و عمومی موجود است. در عوض، این بخش به مسئولیت دفتر مدیریت پروژه در پرداختن به مشارکت تیم‌های مجازی در محیط مدیریت پروژه با در نظر گرفتن برخی از مسائل برجسته مدیریت تیم پروژه مجازی اشاره دارد.

سه فعالیت اصلی برای راهنمایی تلاش‌های دفتر مدیریت پروژه در مدیریت تیم‌های مجازی توصیه می‌شود، که در بخش‌های زیر ارائه شده است.

۱۲-۵-۵- ایجاد همسویی تیم مجازی

دفتر مدیریت پروژه باید اطمینان حاصل کند که اعضای تیم پروژه مجازی با سازمان مربوطه و اهداف کسب و کار آن ارتباط قوی دارند. دفتر مدیریت پروژه می‌تواند با مدیران پروژه و همچنین با اعضای تیم مجازی همکاری کند تا واسطه‌های سازمانی لازم و فعالیت‌های همسویی را ایجاد کند. بخش‌های زیر چند مورد از ملاحظات و فعالیت‌هایی که می‌توان در این زمینه مدنظر قرار داد را توضیح می‌دهند.

۱۲-۵-۶- بیانیه مقصود

تیم پروژه مجازی باید یک بیانیه مقصود آماده داشته باشد تا راهنمایی برای کارهای خود بر روی یک یا چند پروژه باشد. اگر فقط یک پروژه وجود داشته باشد، بیانیه مقصود احتمالاً در تعریف پروژه یا منشور پروژه ثبت خواهد شد. ماهیت کار تیمی مجازی ممکن است نیاز به توضیحی درباره همسویی با اهداف کسب و کار نیز داشته باشد «چرا این پروژه انتخاب شده است» تا بینش بیشتری برای اعضای تیم پروژه که به صورت جداگانه یا مستقل کار می‌کنند، فراهم کند. این اطلاعات سپس به اعضای تیم پروژه مجازی در محل کارشان منتقل می‌شود و از طریق اشتراک یک مقصود مشترک با سایر اعضای تیم پروژه، همسویی ایجاد می‌کند.

۱۲-۵-۷- پیاده‌سازی فرآیند تیم مجازی

تا حد ممکن، اعضای تیم مجازی باید با استانداردهای تعیین‌شده، روش‌شناسی‌های مدیریت پروژه و فنی، و اجراهای عادی کسب و کار آشنا باشند و از آنها استفاده کنند. این امر به ویژه زمانی مهم است که اعضای تیم مجازی با یک یا چند تیم سنتی همسو هستند یا از آنها پشتیبانی می‌کنند. در برخی موارد موجه، ممکن است تغییراتی در استانداردها و اجرای فرآیند مورد نیاز باشد، اما هرگونه تنظیمات انجام شده باید به دقت بررسی، مستندسازی و به تمامی شرکت‌کنندگان مربوطه اطلاع‌رسانی شود. تا حد ممکن، باید از همان استانداردها و فرآیندهای کاری استفاده شود تا با استفاده از یک رویکرد مشترک به فعالیت‌های پروژه، همسویی برای همه شرکت‌کنندگان در تیم پروژه، چه مجازی و چه غیرمجازی، ایجاد شود.

۱۲-۵-۸- ساختار تیم مجازی

همه اعضای تیم باید بدانند که چگونه در ساختار سازمان مربوطه جای می‌گیرند، و اعضای تیم مجازی نیز به اطمینان و همسویی مشابه نیاز دارند. به اعضای تیم مجازی باید اطلاعاتی ارائه شود که نقاط تماس کلیدی را مشخص می‌کند: مدیر مجازی/مدیر پروژه آنها، وابستگی آنها به واحد کسب و کار، و منابع پشتیبانی اصلی آنها اداری، پرسنلی، فنی و فناوری. اطمینان از اینکه اعضای تیم مجازی بدانند که در واقع همسو هستند و اطلاع‌رسانی به سایر اعضای تیم در سازمان مربوطه نیز ضروری است. این ممکن است مهم‌ترین فعالیت همسویی تیم مجازی باشد که دفتر مدیریت پروژه ایجاد خواهد کرد.

۱۵-۵-۹- ارزیابی‌های تیمی و فردی

مدیر تیم پروژه مجازی باید ارزیابی‌های دوره‌ای از عملکرد و اثربخشی تیم انجام دهد، مانند یک ممیزی پروژه در محیط تیم پروژه مجازی. دفتر مدیریت پروژه باید به همین ترتیب در بررسی فرآیندهای فنی و اداری که برای استفاده تیم مجازی به کار گرفته شده‌اند، کمک کند یا آنها را بررسی کند، به روشی مشابه با زمانی که استفاده از روش‌های مدیریت پروژه را بررسی می‌کند.

همچنین مهم است که ارزیابی‌های عملکرد فردی و بررسی‌های منظم برای اعضای تیم مجازی انجام شود، ترجیحاً بر اساس همان برنامه زمانی که برای سایر اعضای تیم پروژه انجام می‌شود. همسویی اعضای تیم مجازی زمانی تقویت می‌شود که مدیر پروژه (یا رهبر پروژه میانی دیگر) این نوع توجه را به فرد ارائه دهد. این همچنین زمانی مناسب برای در نظر گرفتن یک بازدید حضوری از عضو تیم مجازی به دفتر پروژه یا نزدیک‌ترین تأسیسات سازمان مربوطه برای ملاقات با ارزیاب است.

۱۲-۵-۱۰- تشخیص اعضای تیم

اعضای تیم پروژه مجازی باید برای جوایز و برسمیت شناخته‌هایی که با اجراهای سازمان مربوطه سازگار است، مدنظر قرار گیرند. این امر به همه اعضای تیم مجازی اجازه می‌دهد تا احساس همسویی بیشتری با واحد کسب و کار و اهداف آن داشته باشند. چنین موفقیت‌های فردی نیز نشان‌دهنده موفقیت کل تیم مجازی است، با نشان دادن اینکه تلاش‌های تیم مجازی برای دستیابی به اهداف مشخص نظارت می‌شود.

۱۲-۵-۱۱- تسهیل تعاملات تیم مجازی

مدیر پروژه ممکن است به صورت جزئی یا کاملاً در محیط مجازی عمل کند و بنابراین احتمالاً با چالش‌های جدیدی در مدیریت فعالیت‌ها و تعاملات تیم مجازی مواجه خواهد شد. دفتر مدیریت پروژه می‌تواند پیش‌بینی و بررسی کند که چگونه با چنین مسائل نوظهور برخورد کند و راهنمایی‌هایی برای تعاملات تیم مجازی به مدیران پروژه در سه حوزه زیر ارائه دهد.

۱۲-۵-۱۲- اجتماعی‌سازی اعضای تیم مجازی

اعضای تیم پروژه مجازی ممکن است تماس شخصی محدودی با مدیر پروژه، سایر اعضای تیم و ذینفعان، و واحدهای کسب و کار دیگر داشته باشند. هرگونه کمبود قابل توجه در تعاملات شخصی باید مدنظر قرار گیرد و نیاز به اجتماعی‌سازی اعضای تیم باید شناسایی شود. لیست زیر تعدادی از فعالیت‌هایی را که دفتر مدیریت پروژه می‌تواند برای کاهش تأثیرات منفی تلاش‌های کاری اعضای تیم مجازی که به دلیل تکالیف در محیط مجازی انجام می‌شود، در نظر بگیرد، ارائه می‌دهد.

- زمان رو در رو: فرصت‌هایی برای گردهمایی تیم پروژه به صورت حضوری باید شناسایی و اجرا شود. جلسات آغازین پروژه مکان‌های ایده‌آلی برای زمان‌های رو در رو مورد نیاز اعضای تیم مجازی هستند. رویدادهای دیگر نیز باید برنامه‌ریزی و اجرا شوند تا به اعضای تیم امکان آشنایی شخصی با دیگران در تیم پروژه را به عنوان مبنایی برای توسعه تعاملات حرفه‌ای با کیفیت فراهم کنند.

- ارتباطات کسب و کار عادی: دفتر مدیریت پروژه باید نیازها را بررسی کند و میزان تماس صوتی برای ارتباطات عادی بین مدیر پروژه و اعضای تیم مجازی و برای تماس‌های بین اعضای تیم پروژه را توصیه کند. به عنوان مثال، تماس عادی و مکرر می‌تواند از طریق جلسات هفتگی وضعیت تلفنی انجام شود تا اطمینان حاصل شود که اعضای تیم مجازی تماس شخصی کافی برای مشارکت فعال در پروژه دارند.
- ارتباطات کسب و کار تقویت شده: دفتر مدیریت پروژه و مدیر پروژه باید تعاملات مکرر بین اعضای تیم پروژه را به عنوان یک مسئله مربوط به انجام وظایف پروژه تشویق کنند. این احتمال وجود دارد که فناوری انتخاب شده برای تیم مجازی تسهیل‌کننده تبادل اطلاعات باشد و این امر می‌تواند به راحتی با تماس شخصی پس از آن از طریق تلفن برای بحث در مورد دریافت و محتوای اطلاعات منتقل شده تقویت شود.
- معرفی و آشنایی/عضای تیم: افرادی که پس از فعالیت‌های آغازین پروژه و جلسات حضوری مرتبط به تیم مجازی می‌پیوندند، نیاز به معرفی به هم‌تیمی‌ها و فرآیندهای تیم مجازی دارند که در حال اجرا هستند. حداقل، هر عضو جدید تیم مجازی باید یک آشنایی حضوری از مدیر پروژه دریافت کند—چه عضو به مدیر پروژه سفر کند یا برعکس. همچنین، فرد جدید باید در کنفرانس تلفنی گروهی بعدی به سایر اعضای تیم مجازی معرفی شود. یک عضو تیم باتجربه و فعلی ممکن است برای خدمت به عنوان نقطه تماس اصلی، یا حتی به عنوان مرشد، در طی هفته‌های اولیه زمانی که عضو جدید با شیوه‌های مجازی آشنا می‌شود، انتخاب شود. مهم است که تمام فرصت‌ها برای اعضای تیم پروژه مجازی برای شناخت یکدیگر در آغاز پروژه و هنگامی که اعضای جدید تیم مجازی معرفی می‌شوند، فراهم شود.
- مدیریت مسائل/اعتماد: مسائل اعتماد از کار تیمی مجازی مستقل و محدودیت‌های تعاملات ناشی می‌شوند و این‌ها یک جنبه غالب اجتماعی‌سازی تیم مجازی هستند. اعضای تیم مجازی مانند اعضای تیم پروژه سنتی فرصت تعاملات بین فردی مکرر را ندارند. شایع است که مسائل اعتماد در مورد عملکرد اعضای تیم بروز کند، به ویژه در مورد انتظارات کیفیت کار هنگام تحویل بین اعضای تیم، انتقال و درک ادراکات مدیر پروژه در مورد عملکرد و پذیرش فردی، و شناخت و رفتار واحد کسب و کار با عضو تیم مجازی. مدیر پروژه باید به این مسائل اعتماد آگاه باشد و در همکاری با دفتر مدیریت پروژه، راه‌حل‌های پیشگیرانه برای شناسایی و حل آنها توسعه دهد.

۱۲-۵-۱۳- همکاری تیم مجازی

جداشدگی جغرافیایی اعضای تیم پروژه که در یک محیط مجازی کار می‌کنند نیاز قابل توجهی به هماهنگی و همکاری موثر نسبت به تلاش‌های کاری پروژه ایجاد می‌کند. لیست زیر برخی از مسائل برجسته همکاری که بر عملکرد تیم مجازی تأثیر می‌گذارند و دفتر مدیریت پروژه باید به آنها رسیدگی کند را مورد بحث قرار می‌دهد.

- ارتباطات: تعداد اعضای تیم، نیازهای شغلی آنها، و نیاز به تبادل اطلاعات و بحث‌ها باید برای تعیین نیازهای ارتباطی تیم و افراد مورد بررسی قرار گیرد. هدف اصلی در ایجاد نیازهای ارتباطی، کاهش یا حذف تأخیرهای ارتباطی است، صرف نظر از منطقه زمانی، همسویی سازمانی یا موقعیت جغرافیایی اعضای تیم. مدیریت این چالش نیاز به توسعه و توزیع یک طرح ارتباطات پروژه موثر دارد.
- جریان وظایف: بررسی انتقال کار تکمیل‌شده پروژه از یک عضو تیم مجازی به عضو دیگر، یا به یک گروه از بررسی‌کنندگان، نیازمند ایجاد یک نمودار جریان وظایف است. یک نمودار جریان وظایف به اعضای تیم نشان می‌دهد که در کجای طرح جریان کاری قرار دارند و آنها را در انجام اقدامات و فعالیت‌های انتقال کار تکمیل‌شده راهنمایی می‌کند. ارسال کار تکمیل‌شده به چه کسی، چه زمانی ارسال شود و چگونه ارسال شود از اجزای ضروری نمودار جریان وظایف است. این اطلاعات همچنین می‌تواند در طرح کاری پروژه گنجانده شود، که به طور معمول به تمامی اعضای تیم پروژه منتقل می‌شود.
- تکالیف و مسئولیت‌ها: اعضای تیم پروژه باید در زمان مناسب از انتظارات عملکردی کار مطلع شوند و باید یک مکانیزم برای تأیید دریافت و درک آنها از تکالیف و مسئولیت‌های مرتبط در فرآیند گنجانده شود.
- آموزش/اعضای تیم: مانند هر عضو دیگر یک تیم پروژه، اعضای تیم مجازی نیز هر از چندگاهی به آموزش نیاز دارند. این شامل آموزش مهارت‌ها و شایستگی‌ها در رشته حرفه‌ای آنها، آموزش در محصولات، فرایندها و شیوه‌های سازمان مربوطه، و آموزش مربوط به معرفی ابزارها یا فناوری‌های جدید است. اعضای تیم مجازی باید در طرح‌های آموزشی که برای محیط مدیریت پروژه ایجاد می‌شود، گنجانده شوند. دوره‌های آموزشی برای اعضای تیم مجازی می‌تواند برنامه‌ریزی شود تا سفرهای محلی یا دوردست ضروری را فراهم کند، یا روش‌های جایگزین آموزش مانند برنامه‌های آنلاین می‌توانند در طرح آموزشی برای استفاده آنها گنجانده شوند.
- تبادل درس‌های آموخته شده: "درس‌های آموخته شده" یک مثال خاص از نیازهای ارتباطی تیم مجازی است و به دلیل مزایای ناشی از تبادل موثر و به موقع این اطلاعات برجسته شده است. این مورد نیازمند توجه و استفاده از ابزارهای همکاری مبتنی بر وب است که در عملکرد "مدیریت دانش پروژه" دفتر مدیریت پروژه توضیح داده شده است (نگاه کنید به فصل ۴)؛ به عنوان مثال، یک "اتاق گفتگو مجازی" تیم پروژه، یک وبلاگ آنلاین، یا یک بایگانی پروژه که شامل درس‌های آموخته شده باشد، می‌تواند این منافع را خدمت دهد.

۱۲-۵-۱۴- حاکمیت تیم مجازی

ارتباط محدود بین مدیر پروژه و اعضای تیم پروژه مجازی، که به طور مستقل و در برخی موارد در شرایط انزوا کار می‌کنند، نیاز به اطمینان از سطحی منطقی از نظارت و کنترل بر عملکرد کار و مشارکت در فعالیت‌های تیم را ایجاد می‌کند. دفتر مدیریت پروژه باید نیازهای توسعه و اجرای فعالیت‌های حاکمیتی را با در نظر گرفتن راه‌حل‌های حاکمیت تیم مجازی که در زیر توصیف شده است، بررسی کند.

- *استانداردها و فرآیندها:* استانداردها و فرآیندهای مدیریت پروژه و فنی باید شناسایی شده و برای استفاده اعضای تیم مجازی اطلاع‌رسانی شوند. همچنین، استانداردهای کسب‌وکار مرتبط با کیفیت، بهره‌وری و عملکرد نیز می‌توانند منتقل شوند. همچنین مهم است که اعضای تیم مجازی دریافت، درک و استفاده از این مطالب ارائه شده را تأیید کنند.
- *رویه‌های عملیاتی:* "دستورالعمل‌ها" برای اعضای تیم پروژه مجازی باید مشخص شود. که شامل موارد شخصی مانند ساعات کاری اعضای تیم، در دسترس بودن اعضای تیم و مشارکت در تلفن‌های ضروری، جلسات آنلاین و سایر فعالیت‌های مرتبط با کار است. همچنین شامل رویه‌ها و راهنمایی‌های مربوط به گزارش و مدیریت مشکلات فنی، خرابی تجهیزات و قطعی‌ها و اختلالات محلی در کار است.
- *نظارت بر اعضای تیم:* همه اعضای تیم مجازی باید مطلع شوند که چه کسی مسئول نظارت بر عملکرد کاری و بهره‌وری آنها است. این مورد همچنین روش‌های ترجیحی برای تماس و دسترسی به ناظر را شناسایی می‌کند و شامل ترتیبات برای تماس اولیه و مکرر با ناظر است. در حالت ایده‌آل، انتظارات عملکرد و بهره‌وری تعیین شده توسط ناظر در اطلاع‌رسانی اولیه یا سایر تماس‌های اولیه با عضو تیم مجازی گنجانده می‌شود.
- *مدیریت اعضای تیم:* هر عضو تیم مجازی باید در مورد افرادی که برای مسائل اداری باید با آنها تماس بگیرد (یا انتظار تماس از آنها را داشته باشد) مطلع شود. این شامل مسائلی مانند اقدامات پرسنلی، گزارش زمان، مدیریت مزایا، سفر و البته حقوق و پرداخت‌ها است.

۱۲-۵-۱۵- معرفی فناوری تیم مجازی

- ارتباط و همکاری مؤثر برای هر تیم پروژه‌ای ضروری است و برای تیم پروژه مجازی بسیار حیاتی است. خوشبختانه، فناوری‌های ارتباطات به سرعت در حال توسعه است تا نیازهای تیم مجازی را تسهیل کند. اینترنت به تنهایی ابزاری قدرتمند است که ارتباط و همکاری در زمان واقعی و همچنین دسترسی آنلاین به برنامه‌های نرم‌افزاری را فراهم می‌کند.
- دفتر مدیریت پروژه باید در برنامه‌ریزی پشتیبانی فناوری برای استفاده اعضای تیم پروژه مجازی مشارکت داشته باشد. این تلاش می‌تواند با ایجاد ابزارها که در عملکرد "مدیریت دانش پروژه" دفتر مدیریت پروژه (نگاه کنید به فصل ۴)، عملکرد "ابزارهای مدیریت پروژه" (نگاه کنید به فصل ۲) و عملکرد "پشتیبانی از تسهیلات و تجهیزات" (نگاه کنید به فصل ۸) مشخص شده است، ترکیب شود. به ویژه، دفتر مدیریت پروژه باید نیازهای فناوری زیر را در برنامه‌های کلی خود برای اعضای تیم پروژه مجازی مورد بررسی قرار دهد:
- خطوط تلفن و تجهیزات (قابلیت تلفن و فکس در دفتر کار) و تلفن‌های همراه و دستگاه‌های ارتباطی
 - سخت‌افزار کامپیوتر (کامپیوترهای رومیزی و لپ‌تاپ و تجهیزات جانبی پشتیبان)
 - نرم‌افزار مدیریت پروژه
 - نرم‌افزارهای توسعه فنی

- ابزارهای ارتباط و همکاری (مبتنی بر وب و مبتنی بر سرور)
- سخت‌افزار و نرم‌افزارهای اتصال (دسترسی به اینترنت، سرور و ایمیل)

۱۲-۶- توانمندسازی توسعه تیم پروژه

دفتر مدیریت پروژه می‌تواند منبعی حیاتی باشد که به مدیران پروژه و همچنین اعضای تیم در توسعه قابلیت‌های عملکردی تیم کمک می‌کند. این دفتر بر این اساس عمل می‌کند که تیم پروژه کاملاً توسعه‌یافته در دستیابی به اهداف پروژه مؤثرتر از تیم کمتر هماهنگ خواهد بود. تیم پروژه به طور کلی در دو سطح دیده می‌شود: یادگیری فردی و توسعه گروهی. اول، یادگیری فردی درباره تعاملات بین فردی مؤثر، پویایی گروه و رهبری مفاهیم عمومی، دانش و درک خود و دیگران را ارائه می‌دهد که فرد می‌تواند به تلاش‌های تیمی اضافه کند. سپس، توسعه گروهی نمایانگر کاربرد یادگیری فردی درباره توسعه و عملکرد مؤثر تیم در زمینه تعاملات اعضای تیم است. سه زیر بخش زیر به فعالیت‌هایی می‌پردازد که دفتر مدیریت پروژه می‌تواند در جهت توسعه تیم پروژه در سازمان مربوطه پیگیری کند.

۱۲-۶-۱- ترویج یادگیری مهارت‌های تیمی

دفتر مدیریت پروژه باید محیطی را برای مدیریت پروژه ترویج دهد که یادگیری فردی و کاربرد گروهی شیوه‌های توسعه تیمی مؤثر را ترویج دهد. همه حرفه‌ای‌هایی که به تیم پروژه وابستگی دارند، مهارت‌های تیمی را از طریق ترکیبی از یادگیری و تجربه شخصی به کار گرفته‌اند. دفتر مدیریت پروژه باید راهنمایی‌هایی در مورد مهارت‌های تیمی ترجیحی ارائه دهد، که شامل موارد زیر است:

- رهبری: همه اعضای تیم پروژه، هر یک به تدریج از عضو تیم پروژه به رهبر وظایف پروژه و سپس به مدیر پروژه و بالاتر در محیط مدیریت پروژه پیشرفت می‌کنند، باید از سبک‌های رهبری فردی خود آگاه باشند، تأثیرات و اثرات سایر سبک‌ها را درک کنند و یاد بگیرند که از تکنیک‌های رهبری مؤثر استفاده کنند.
- مهارت‌های بین فردی: افراد زمانی به توسعه تیم پروژه کمک می‌کنند که توانایی کار مؤثر با سایر اعضای تیم را نشان دهند. مهارت‌های بین فردی اغلب در مقایسه با مهارت در رشته‌های فنی یا حرفه‌ای اصلی به جایگاه دوم نزول پیدا می‌کند. طبیعت کار تیمی پروژه نیاز دارد که دفتر مدیریت پروژه بر مهارت‌های بین فردی در زمینه‌های زیر تأکید تازه‌ای داشته باشد:

- ارتباط مؤثر
- حل تعارض بین فردی
- حل مسئله تیمی
- اجماع سازی
- پویایی گروه

- مهارت‌های کاری/پیشرفت حرفه‌ای: دفتر مدیریت پروژه باید در نظر داشته باشد که فرصت‌های توسعه مهارت‌ها را در زمینه‌های زیر فراهم کند:

- مدیریت زمان
- مدیریت استرس
- نظارت
- تصمیم‌گیری
- مدیریت جلسات

دفتر مدیریت پروژه می‌تواند به این مناطق مهم توسعه تیم از طریق روش‌های مختلفی بپردازد، از جمله روش‌هایی که احتمالاً قبلاً در سایر عملکردهای دفتر مدیریت پروژه ایجاد شده‌اند، مانند آموزش، تمرین‌های تیم‌سازی، راهنمایی و مشاوره، فعالیت‌های بازخورد همتا، و دسترسی به مواد کتابخانه‌ای مدیریت پروژه و فنی.

۱۲-۶-۲ توسعه ابزارها و تکنیک‌های مدیر پروژه

دفتر مدیریت پروژه می‌تواند با ایجاد یک یا چند ابزار و تکنیک توسعه تیم که می‌توانند در محیط مدیریت پروژه به کار گرفته شوند، از تلاش‌های رهبری و توسعه تیم مدیر پروژه حمایت کند. موارد زیر چند نمونه از این ابزارها و تکنیک‌های توسعه تیم هستند:

- تمرین‌های تیم‌سازی: کارگاه‌ها را برای دستیابی به اهداف خاص تیم‌سازی بسازید یا تهیه کنید.
- ارزیابی مرحله توسعه تیم: روش‌ها و ابزارهای لازم را برای اندازه‌گیری مرحله فعلی توسعه تیم پروژه ایجاد کنید، برای مثال، شکل‌گیری^۱، تضاد و درگیری^۲، هنجارسازی^۳، بهره‌وری^۴، انحلال تیم^۵ یا مدل مرحله توسعه تیم ترجیحی دیگر.
- ارزیابی ارتباط و همکاری: روش‌ها و ابزارهای لازم را برای انجام یک ارزیابی رسمی یا غیررسمی از اثربخشی ارتباطات و همکاری تیم پروژه ایجاد کنید.
- تکنیک‌های انگیزشی: تکنیک‌های انگیزشی قابل اجرا برای فرهنگ سازمانی، مانند پاداش‌های مالی عملکرد گروهی و پاداش‌ها، شاخص عملکرد تیم در پروژه‌های مختلف (برنامه جوایز) و رویدادهای اجتماعی تیم را بررسی و اعمال کنید.
- تکنیک‌های تشخیص تیم: شیوه‌های کسب و کار جاری را به کار ببرید یا راه‌های جدیدی برای اعلام تشخیص تیم پروژه و انجام فعالیت‌های تشخیصی ابداع کنید.

۱۲-۶-۳- تسهیل توسعه رهبری

رهبری در مدیریت پروژه یک جزء حیاتی برای موفقیت‌های مکرر پروژه است. قابلیت رهبری پیشرفته در مدیریت پروژه یک عنصر اساسی برای موفقیت‌های مکرر پروژه‌های بزرگ و پیچیده است. به همین دلیل، لازم است که دفتر مدیریت پروژه به توسعه رهبری در محیط مدیریت پروژه توجه کند. دفتر مدیریت پروژه باید راه‌های توسعه قابلیت‌های رهبری فردی را بررسی کند، با در نظر گرفتن برنامه‌های آموزش رهبری خاص، انتصاب‌های پیشرونده که به افراد اجازه می‌دهد تا قابلیت‌های رهبری افزایش یافته را نشان دهند، و راهنمایی رسمی و غیررسمی در "هنر و علم" رهبری.

مهارت‌های مؤلفه‌ای رهبری به طور متفاوتی توسط طیف وسیعی از دست‌اندرکاران شناسایی شده‌اند. برای کاربرد در محیط مدیریت پروژه، هر دفتر مدیریت پروژه باید مهارت‌های رهبری مورد نظر را بر اساس ارزش‌ها و فرهنگ سازمان مربوطه، همچنین تأثیرات رشته‌های حرفه‌ای و فنی، هنجارهای صنعت و مهارت‌های مورد نیاز برای سطوح فردی از مسئولیت رهبری تعریف کند.

فهرست زیر چهار دسته از شایستگی رهبری و زمینه‌های مهارت مرتبط برای در نظر گرفتن دفتر مدیریت پروژه و سازمان و انتخاب و معرفی آن در محیط مدیریت پروژه ارائه می‌دهد. همچنین، دفتر مدیریت پروژه می‌تواند مهارت‌های رهبری اضافی که در این فهرست‌ها گنجانده نشده‌اند را اضافه کند.

۱۲-۶-۴- مهارت‌های رهبری فردی

اغلب گفته می‌شود که رهبری از درون فرد نشأت می‌گیرد. این دسته شایستگی توسط چندین مهارت ذاتی در رفتار شخصی نشان داده می‌شود که فرد را برای توسعه آگاهی از خود، اعتماد به نفس و تعاملات لازم برای تبدیل شدن به یک رهبر مؤثر دیگران آماده می‌کند:

- ارتباطات بین فردی
- گوش دادن
- رفتار بین فردی
- مدیریت استرس
- اخلاق شخصی و حرفه‌ای
- آگاهی از سبک مدیریت و رهبری
- آگاهی از ویژگی‌های شخصیتی
- ثبات عاطفی

این مهارت‌ها را می‌توان از طریق آموزش که مفاهیم زیرساختی برای کاربرد آنها را ارائه می‌دهد و از طریق تمرین شخصی و بازخورد به دست آورد. آگاهی را می‌توان از طریق استفاده از نظرسنجی‌ها و ابزارهایی که برای ارائه بازخورد در مورد شخصیت و مهارت‌های شخصی مرتبط طراحی شده‌اند به دست آورد.

۱۲-۶-۵- مهارت‌های رهبری فرآیندی

مهارت‌های رهبری که در برخورد با فرآیندهای کاری به کار می‌روند، کنترل و نفوذ منطقی در محیط کاری را تسهیل می‌کنند. همچنین، تمرکز بر رهبری گروهی مورد نیاز برای دستیابی به نتایج از تلاش‌های تیم پروژه را فراهم می‌کند. مجموعه مهارت‌های متعددی وجود دارد که به دستیابی به این هدف کمک می‌کنند:

- انگیزش
- تیم‌سازی
- سازماندهی
- برنامه‌ریزی
- تصمیم‌گیری
- واگذاری
- مدیریت تعارض
- مدیریت زمان
- حل مسئله
- مذاکره
- مدیریت جلسات

بیشتر این مجموعه مهارت‌ها را می‌توان در برنامه‌های آموزشی کلاس درس یاد گرفت، اما تخصص در درجه اول از طریق تمرین مستمر و بررسی کیفیت نتایج به دست می‌آید.

۱۲-۶-۶- مهارت‌های رهبری کسب‌وکار

طبیعت کسب‌وکار نیاز به نظارت و رهبری دارد که همه اعضای تیم پروژه و دیگر ذینفعان را به سوی دستیابی به اهداف کسب‌وکار هدایت کند. چند مهارت رهبری می‌توانند برای تسهیل این تلاش‌ها به کار گرفته شوند:

- دیدگاه استراتژیک
- مشتق کردن راه‌حل‌های تاکتیکی
- آگاهی فرهنگی و سیاسی
- مدیریت تنوع
- مدیریت روابط مشتری
- مدیریت روابط پیمانکار/فروشنده
- دانش صنعت و بازار
- بینش کسب و کار
- مدیریت تغییر سازمانی

مهارت‌های رهبری کسب و کار نیاز به ترکیبی از آموزش کسب‌وکار و تجربه در به کارگیری راه‌حل‌های کسب‌وکار دارد - دوباره، یک شکل دیگر از رویکرد تمرین و بازخورد برای توسعه مهارت.

۱۲-۶-۲- مهارت‌های رهبری فنی

این دسته به طور عمدی جدا شده است تا نشان دهد که (۱) شایستگی فنی به تنهایی اساس رهبری مؤثر نیست و (۲) رهبران فنی همچنان نیاز به آدرس‌دهی مهارت‌های ذکر شده در دسته‌های بالا دارند تا در حرفه خود پیشرفت کنند و در سازمان پیشرفت کنند. با این حال، شایستگی فنی یک عامل مجزا در قابلیت کلی رهبری است و شامل درجات مختلفی از شایستگی - از آشنایی فنی عمومی تا تخصص فنی - است که می‌تواند به قابلیت رهبری فنی برای تلاش‌های پروژه و کسب‌وکار کمک کند. برخی مهارت‌های رایج رهبری فنی عبارتند از:

- دانش و تجربه فنی و حرفه‌ای عمومی
 - دانش و تجربه فنی و حرفه‌ای تخصصی
 - گواهی‌نامه‌های فنی و حرفه‌ای
 - مهارت‌های ارائه (به عنوان مثال، تهیه و ارائه محتوای موضوعی مرتبط در فرمت‌های مختصر)
 - نوشتن مؤثر (به عنوان مثال، تهیه گزارش‌های فنی، مقالات سفید و دست‌نوشته‌ها، و مکاتبات فنی)
 - صحبت مؤثر (به عنوان مثال، انتقال مفاهیم، کسب تایید، تسهیل مباحث، اعلام عمومی، و شرکت در بحث‌ها و تصمیمات فنی)
- رهبری فنی معمولاً بر اساس برنامه‌های آموزشی ضروری است و با دوره‌های تجربه ترکیب می‌شود که به رهبری فنی اجازه می‌دهد تا نشان داده شود.

۱۲-۷-۲- نظارت بر عملکرد تیم پروژه

مسئولیت‌های دفتر مدیریت پروژه نسبت به سازمان مربوطه، نیازمند بررسی مستمر عملکرد تیم پروژه است، با توجه ویژه به بررسی اثربخشی فعالیت‌ها و ابتکارات توسعه تیم پروژه. بخش‌های زیر سه فعالیت پیشنهادی را برای کمک به دفتر مدیریت پروژه در برنامه‌ریزی و انجام نظارت بر عملکرد تیم پروژه ارائه می‌دهد.

۱۲-۷-۱- ارزیابی پویایی تیم

دفتر مدیریت پروژه باید یک روش رسمی یا غیررسمی برای بررسی فعالیت‌ها و تعاملات اعضای تیم پروژه ایجاد کند تا نقاط ضعف و قوت ترکیب تیم را مشخص کند. جنبه‌های پویایی تیم که باید شناسایی شوند شامل:

- نظارت یا سنجش "مرحله توسعه" تیم پروژه
- فراوانی و نوع رفتارهای مثبت قابل تشخیص (مانند، همکاری، ارتباطات مؤثر، گوش دادن)
- فراوانی و نوع رفتارهای منفی قابل تشخیص (مانند، تعارضات شخصیتی، اختلاف نظر، نارضایتی، واکنش‌های عاطفی منفی)
- موقعیت‌هایی که در آن‌ها رهبری توسط اعضای تیم به صورت فردی نشان داده شده است (مانند، ایجاد اجماع، تشویق و تسهیل دستاوردهای دیگران، داوطلب شدن برای وظایف ویژه یا اضافی که به موفقیت پروژه کمک می‌کند)

- موقعیت‌هایی که در آن‌ها بی‌تفاوتی توسط اعضای تیم به صورت فردی نشان داده شده است (مانند، کناره‌گیری از فعالیت‌های تیمی، ناامیدی، مشارکت فعالانه محدود، عدم رعایت مهلت‌ها)
 - تنوع پاسخ‌های اعضای تیم به سبک‌های رهبری و مدیریت مدیر پروژه
 - تنوع ویژگی‌های شخصیتی اعضای تیم که در محیط مدیریت پروژه نشان داده شده‌اند
- دفتر مدیریت پروژه از این نوع بررسی برای تعیین میزان همکاری موثر اعضای تیم پروژه بایکدیگر استفاده می‌کند و میتواند ترکیب مطلوب تیم پروژه برای تلاش‌های آینده را شناسایی کند. همچنین، دفتر مدیریت پروژه می‌تواند یافته‌های سنجش‌های رسمی و غیررسمی را ارزیابی کند تا فعالیت‌های تیمی و راه‌حل‌های توسعه تیمی را برای استفاده توسط مدیر پروژه در ایجاد یک گروه کاری مؤثرتر پیشنهاد کند. این نوع ارزیابی باید از یک دیدگاه مثبت انجام شود و تمرکز آن بر افزایش اثربخشی تیم پروژه بجای شناسایی عملکرد ضعیف باشد. بدین ترتیب، این نوع ارزیابی‌های پویایی تیم کاملاً برای اعضای تیم پروژه شفاف می‌باشد.

۱۲-۷-۲- بررسی اثربخشی تیم

این فعالیت به‌طور کلی به دلیل هم‌راستایی آن با پروژه‌های مختلف به دفتر مدیریت پروژه اختصاص داده شده است. بررسی اثربخشی تیم پروژه بر روی "اعداد سخت" عملکرد پروژه، شامل هزینه، زمان‌بندی و استفاده از منابع متمرکز است. این معمولاً از گزارش‌دهی و فعالیت‌های کنترل پروژه معمولی و مکرر ناشی می‌شود. با این حال، در زمینه این عملکرد دفتر مدیریت پروژه، مرحله بعدی مقایسه نتایج ارزیابی اثربخشی تیم پروژه با نتایج عملکرد پروژه است.

از این بررسی، دفتر مدیریت پروژه باید توانایی شناسایی شاخص‌ها در حوزه‌های زیر را داشته باشد:

- رابطه "مرحله توسعه" تیم پروژه با پیشرفت پروژه، از نظر دستیابی به موقع به کالاهای تحویلی، کیفیت محصولات قابل تحویل و میزان دوباره کاری
- ویژگی رفتارهای فردی و تیمی موثر در محیط مدیریت پروژه، از نظر کمک به موفقیت پروژه
- اثرات پویایی تیم پروژه بر رضایت و پذیرش مشتری از محصولات تحویلی پروژه
- پیامدهای مشارکت فروشندگان و پیمانکار در تیم‌های پروژه، در شرایط حاصل از مشارکت منسجم یا فعالیت مستقل

دفتر مدیریت پروژه می‌تواند شاخص‌های اضافی را برای بررسی جنبه‌های فنی و کسب‌وکار و مؤثر بودن تیم پروژه تعریف کند. تمامی شاخص‌ها می‌توانند تحلیل شوند تا درک بهتری از اینکه کدام یک از تیم‌های پروژه بر اساس پویایی گروهی مشاهده شده مؤثرترین هستند، به دست آید. سپس دفتر مدیریت پروژه، در همکاری با مدیران پروژه، می‌تواند مدل‌های ترکیب تیم را ایجاد کرده و برنامه‌های توسعه تیم را طراحی کند تا نقاط قوت را به حداکثر و نقاط ضعف را به حداقل برساند. در حالی که تمامی تیم‌ها در محیط مدیریت پروژه فعالیت می‌کنند.

دفتر مدیریت پروژه می تواند از نتایج ارزیابی ها و تحلیل های عملکرد تیم پروژه استفاده کند تا حوزه هایی را که نیاز به بهبود دارند شناسایی کند و با مدیران پروژه، به صورت فردی و جمعی، برنامه ریزی و فعالیت های بهبود تیم را انجام دهد.

فعالیت های بهبود تیم می توانند به عنوان واکنشی به نتایج ارزیابی ها، با توجه به فرهنگ سازمان مربوطه، یا به درخواست مدیران پروژه برای حمایت از توسعه تیم، به کار گرفته شوند. فهرست زیر چندین راه حل بهبود تیم را شناسایی می کند که می توانند برای اجرا در محیط مدیریت پروژه در نظر گرفته شوند.

- آموزش: دوره های آموزشی فردی و گروهی (شامل آموزش آنلاین) را می توان برای ارائه بینش و درک پویایی گروه و مهارت های میان فردی
- تمرینات روحیه تیمی: فعالیت های متمرکز بر ساختن تیم می توانند برگزار شوند تا تعاملات شخصی را برای کاهش یا حذف "کسل کنندگی" ترویج دهند و به جای آن بر روحیه و اشتیاق تیم متمرکز کنند. این نوع فعالیت می تواند یک رویداد رسمی با هدایت تسهیل گر یا یک رویداد اجتماعی غیررسمی باشد.
- درس آموخته ها: جلسات مناسب "درس آموخته ها" می توانند به صورت موردی یا به عنوان رویدادهایی که توسط یک تسهیل گر هدایت می شوند، برگزار شوند تا بازخورد اعضای تیم را دریافت کرده و درباره ی جهت گیری های آینده ای که تیم می تواند برای کاهش یا حذف رفتارهای غیرموثر گروهی اتخاذ کند، بحث شود. جنبه "درس آموخته ها" شرکت کنندگان را به بررسی تأثیرات وارد شده وادار می کند و به احتمال زیاد به تعاملات تیمی، از جمله فرآیندها، پرداخته و برای اصلاح هر گونه وضعیت نامطلوبی که با آن مواجه شده اند، اقدام می کند.
- خودارزیابی: به افراد و گروه ها می توان فرصت هایی داده شود تا پویایی ها و تأثیرات رفتارهای فردی و گروهی، فرآیندهای گروهی و اثرگذاری کلی هر یک را مورد بررسی قرار دهند. تعداد قابل توجهی از ابزارهای نظرسنجی و ارزیابی وجود دارد که می توانند برای استفاده در این نوع فعالیت ها تهیه شوند.
- بررسی نقش اعضای تیم: مسئولیت ها و اختیارات اعضای تیم ممکن است نیاز به بررسی داشته باشند تا نقش هر یک از اعضا در تیم پروژه روشن شوند. این فعالیت به منظور شناسایی جایی که ابهام یا عدم قطعیت نقشی باعث ایجاد مشکل در پیشرفت کار تیمی پروژه می شود، انجام می شود. این فعالیت می تواند به صورت غیررسمی توسط مدیر پروژه یا به صورت رسمی تر با کمک دفتر مدیریت پروژه انجام شود و شامل بحث و مشاوره با اعضای تیم باشد. نتایج این بررسی به افراد یا تیم پروژه جهت اقدام مناسب ارائه می شود.
- ارشاد/راهنمایی/مشاوره: این فعالیت بسته به شرایط موجود می تواند تمرکز فردی یا گروهی داشته باشد. ارشاد و راهنمایی به عنوان یک فعالیت یک به یک، و یک فردی شخصی سازی شده به توسعه مهارت های بین فردی ارائه می دهند. برعکس، فعالیت های مشاوره معمولاً به عنوان مسئولیتی برای اقدام اصلاحی بر دوش فرد دیده می شوند، بنا بر بحث در مورد مشکل مورد نظر. مدیر پروژه، با

حمایت راهنمایی‌ها و توصیه‌های دفتر مدیریت پروژه، معمولاً مشاوره‌هایی برای اعضای تیم پروژه ارائه می‌دهد.

- **بررسی صلاحیت فنی:** مدیر پروژه یا دفتر مدیریت پروژه این فعالیت را برای درک مشکلاتی که ممکن است ناشی از مهارت فنی ناکافی یک یا چند عضو تیم پروژه باشد، انجام می‌دهد. در این فعالیت، چندین شاخص عملکرد فردی مورد بررسی قرار می‌گیرند، از جمله توانایی مدیریت کار محول شده، شایستگی در انجام وظایف فنی و توانایی مدیریت و رعایت برنامه‌ها و مهلت‌های کاری. نقاط ضعف شناسایی شده باید با فرد مورد بررسی قرار گیرد تا مشخص شود آیا شخص برای این موقعیت صلاحیت لازم را ندارد (یعنی نیاز به آموزش و تجربه بیشتر برای انجام کار محول شده دارد) یا صرفاً در سطح فعلی صلاحیت خود، نتایج مورد انتظار را کسب نمی‌کند (یعنی عوامل غیر از شایستگی شخصی بر عملکرد تأثیر می‌گذارند).

- **مد/خله مدیریت/اجرایی/مدیریت/ارشد:** هدف اصلی این فعالیت نشان دادن علاقه سطح بالای مدیریت به رفع موانع در عملکرد موثر تیم پروژه است. حضور و نظرات مدیران ارشد در محیط مدیریت پروژه، و در ارتباط با یک تیم پروژه خاص، یکی از راه‌های تقویت علاقه کسب‌وکار به پروژه جاری و نیاز به حل فوری هرگونه شرایط یا تعاملات مخرب تیمی است که تهدیدی برای موفقیت پروژه به شمار می‌آید.

البته، بسیاری از این فعالیت‌ها می‌توانند به عنوان اقداماتی پیشگیرانه برای تیم‌سازی و توسعه تیم استفاده شوند. استفاده زودهنگام از آن‌ها نیاز به اجرای بعدی برای اصلاح یا رفع تعاملات ضعیف تیم پروژه و کاهش عملکرد تیم پروژه را پیشگیری خواهد کرد.

۱۲-۸- پس نوشت برای دفتر مدیریت پروژه‌های کوچکتر

نقش دفتر مدیریت پروژه کوچکتر در این عملکرد، حمایت از مدیر پروژه است که در نهایت مسئول توسعه تیم پروژه است. به این منظور، سه فعالیت اصلی وجود دارد که دفتر مدیریت پروژه کوچکتر می‌تواند دنبال کند. آموزش رهبری مدیر پروژه: دفتر مدیریت پروژه می‌تواند دوره‌های آموزشی موجود برای مدیران پروژه را شناسایی کند تا اثربخشی رهبری شخصی آن‌ها را افزایش دهد. این فعالیت می‌تواند از شناسایی ساده دوره‌های آموزشی که مدیران پروژه می‌توانند به صورت مستقل دنبال کنند (رویکردی مفید برای محیطی با تعداد کمی مدیر پروژه کلیدی) تا ترتیب ارائه دوره‌های آموزشی در محل (برای سازمان‌هایی با گروه بزرگ‌تری از مدیران پروژه) متغیر باشد. تمرکز این آموزش باید بر روی مهارت‌های رهبری مورد نیاز در محیط مدیریت پروژه باشد. با این حال، کلاس‌های آموزشی دیگر که به تیم‌سازی و توسعه مهارت‌های بین فردی می‌پردازند نیز مفید خواهد بود. همچنین، دفتر مدیریت پروژه ممکن است بخواهد فرصت‌های آموزشی را برای اعضای تیم پروژه که در حال پیشرفت در مسئولیت‌ها در محیط مدیریت پروژه هستند، در نظر بگیرد.

راهنمایی در فرآیند توسعه تیم: دفتر مدیریت پروژه احتمالاً در حال نگهداری حداقل یک مجموعه اساسی از فرآیندهای مدیریت پروژه خواهد بود، اگرچه ممکن است یک روش کامل چرخه عمر مدیریت پروژه را نداشته باشد. سپس می‌تواند راهنمایی‌های توسعه تیم را در فرآیند مدیریت پروژه در نقطه‌ای که تشکیل تیم پروژه انجام

می‌شود، معرفی کند. به‌ویژه، روش‌های توسعه همبستگی تیم، تعیین اختیارات و مسئولیت‌های فردی اعضای تیم، و ایجاد تعهدات شخصی به تلاش‌های کاری پروژه باید در این فرآیند گنجانده شود.

حل مشکلات عملکرد تیم تحت فشار دفتر مدیریت پروژه: به عنوان یک عملکرد کسب و کار متمرکز، به یک مخزن برای روش‌های کلی مدیریت و درس‌آموخته‌ها در محیط مدیریت پروژه تبدیل می‌شود. بنابراین، نقش مهمی در جمع‌آوری، توسعه و ارائه راهکارهایی برای تیم‌های پروژه در وضعیت بحرانی ایفا می‌کند. این می‌تواند به صورت محتوای در دسترس مدیر پروژه و تیم پروژه در کتابخانه مدیریت پروژه یا به صورت مداخله‌های رهبری شده توسط دفتر مدیریت پروژه در جلسات تیم پروژه به عنوان همکاری پیشرفته با مدیر پروژه باشد.

هدف اصلی دفتر مدیریت پروژه کوچک‌تر این است که هر مدیر پروژه در مدیریت تعاملات و عملکرد تیم کمک کند.

پشتیانی فنی

فصل ۱۳

ارشاد

فصل ۱۳ - ارشاد

ارشاد^۱ ابزاری برای انتقال هنر و علم مدیریت پروژه‌های مدرن از طریق انتقال دانش، مهارت‌ها و تجربیات یک مرشد به یک کارآموز یا گروهی از کارآموزها در محیط مدیریت پروژه است. در بیشتر محیط‌های مدیریت پروژه، کارآموزهای شاخص، مدیران پروژه و اعضای تیم پروژه هستند، اما گاهی شامل افرادی در سطح اجرایی و دیگر ذینفعان در سازمان مربوطه نیز می‌شود. مرشد‌ها، متخصصین با مهارت بالا و معمولاً در سطوح ارشد هستند که دانش و تجربه وسیع خود در مدیریت پروژه را به کار می‌گیرند تا کارآموزهای تعیین‌شده را ارشاد و پشتیبانی کنند.

ارشاد در محیط مدیریت پروژه یک روش قدرتمند برای انتقال نه تنها مهارت‌ها و دانش مدیریت پروژه بلکه تکنیک‌های رهبری، ارزش‌های کسب و کار و اخلاق حرفه‌ای است. یک برنامه قوی ارشاد در مدیریت پروژه، راهی عالی برای دفتر مدیریت پروژه است تا از توسعه حرفه‌ای برای متخصصان پروژه حمایت کند و استفاده مداوم از شیوه‌های صحیح را در تیم‌های پروژه ترویج دهد.

این نقش "مرشد گری" مدیریت پروژه، دفتر مدیریت پروژه را قادر می‌سازد تا:

- ترویج و ارائه استفاده از نوین ترین شیوه‌ها در مدیریت پروژه
- تأیید صلاحیت مرشد مطابق با استانداردهای توسعه حرفه‌ای
- شناسایی فرصت‌های ارشاد که دارای مزایای کسب و کار و پروژه‌ای هستند
- ارائه ارشاد و پشتیبانی سریع و واجد شرایط به نیازهای مدیریت پروژه در زمان مناسب تسهیل جهت‌گیری و انتصابات اولیه مدیران پروژه جدید که به دلیل استخدام یا پیشرفت شخصی (ترفع) این نقش را بر عهده می‌گیرند

- افزایش اعتماد به نفس و احساس شایستگی در میان مدیران پروژه و اعضای تیم پروژه

ارشاد در مدیریت پروژه می‌تواند یک سرمایه‌گذاری مهم در سازمان مربوطه باشد. گاهی اوقات، این سرمایه‌گذاری تقریباً زود بازده است. در مواقع دیگر، تحقق مزایای ارشاد در مدیریت پروژه زمان بیشتری می‌برد زیرا کارآموز به تدریج اعتماد به نفس لازم را برای به کارگیری ابزارها، تکنیک‌ها و دیدگاه‌های جدیدی که از مرشد آموخته است، به دست می‌آورد. مزایای به دست آمده در توسعه حرفه‌ای فردی است که از طریق فرآیندهای ارشاد انجام می‌شود. یک مدیر پروژه در پروژه جاری توانمندتر می‌شود و از این توانمندی گسترش‌یافته در پروژه بعدی استفاده می‌کند.

موفقیت ارشاد در مدیریت پروژه به‌طور قطع به مهارت‌های شخصی هر مرشد بستگی دارد. با این حال، موفقیت همچنین به مشارکت، علاقه و توانایی‌های یادگیری مدیر پروژه و اعضای تیم پروژه که به‌عنوان کارآموزان در فرآیند ارشاد قرار دارند، وابسته است. به همین منظور، مهم است که توجه داشته باشیم که مرشد به‌منظور انجام مدیریت پروژه منصوب نمی‌شود. مرشد نباید تیم پروژه را هدایت کند، مسئولیت نتایج پروژه را بر

عهده بگیرد یا تصمیمات مدیریت پروژه را اتخاذ کند. این فعالیت‌ها باید به عهده مدیر پروژه باقی بماند که در نهایت مسئول موفقیت پروژه است. بلکه وظیفه او ارشاد، ارائه توصیه‌های مبتنی بر تجربه، تسهیل مسایل، حمایت از مفاهیم و ایفای نقش مشوق فرد می باشد.

برنامه مرشد در مدیریت پروژه نباید وابستگی بیش از حد به مرشدان مدیریت پروژه یا در دسترس بودن آن‌ها پیدا کند. مرشدان مدیریت پروژه فقط تا زمانی بایستی حضور داشته باشند که نیاز فردی کارآموز برای ارشاد کاهش یابد یا فعالیت، رویداد یا وضعیتی که نیاز به حضور مرشد را ایجاد کرده، به پایان برسد. انتصاب یک مرشد همیشه باید به‌عنوان مأموریتی موقت در نظر گرفته شود و مرشدان موفق همیشه باید در تلاش باشند که در هر مأموریت، کارآموز را طوری آموزش دهند تا دیگر نیازی به حضور ایشان نباشد.

این وظیفه نیاز به حمایت و تأیید مدیریت ارشد به‌عنوان یک عامل اصلی در موفقیت دارد. به‌عنوان حداقل حمایت، یک حامی در سطح ارشد لازم است تا یک طرح ارشاد در مدیریت پروژه قابل قبول را حفظ و اجرا کند.

۱۳-۱- مفاهیم رابط محیط پروژه

حضور مرشدان در محیط مدیریت پروژه نمایانگر تلاشی هماهنگ برای دستیابی به تجارب پیشرفته و برتری عملکرد در مدیریت پروژه است. این موضوع منجر به جلب توجه ویژه به مدیریت پروژه به‌عنوان یک رشته حرفه‌ای در سازمان مربوطه می شود.

ایجاد یک طرح ارشاد در مدیریت پروژه به دفتر مدیریت پروژه قابلیت تسهیل موارد زیر را می‌دهد:

- یک کاربرد سریع و متمرکز از مهارت‌های مدیریت پروژه: یک مرشد به مدیر پروژه و تیم پروژه کمک می‌کند تا به سرعت و به‌درستی از مهارت‌های مناسب مدیریت پروژه استفاده کنند. مرشد می‌تواند مدیر پروژه را به سمت شیوه‌ها و تکنیک‌هایی که برای مرحله فعلی پروژه و توسعه تیم مناسب‌تر است، ارشاد کند. این امر از اتلاف زمان صرف شده روی فعالیت‌های نامناسب و غیرمولد جلوگیری میکند.
- معرفی تکنیک‌ها و برترین شیوه‌های جدید: از آنجا که مرشدان مدیران پروژه حرفه‌ای و با تجربه هستند، به‌طور مداوم دانش و مهارت‌های خود را به‌روز می‌کنند و این تخصص را به افرادی که تحت سرپرستی آن‌ها هستند، منتقل می‌کنند. مطالعه مستقل آن‌ها در مورد بهترین شیوه‌ها باعث می‌شود که مرشدان در زمان معرفی ابزارهای جدید، تکنیک‌های پیشرفته یا فرآیندهای اصلاح‌شده در محیط مدیریت پروژه، نقش‌های ارزشمندی ایفا کنند.
- کاهش چشمگیر رویکردهای آزمون و خطا: اغلب اوقات، مدیران پروژه کم تجربه زمان خود را صرف امتحان کردن چیزهایی می‌کنند که کار نمی‌کنند و سپس بارها و بارها چیزی دیگر را امتحان می‌کنند تا در نهایت به بهترین روش برای انجام کار برسند. مرشدان با تجربه به مدیران پروژه کم تجربه کمک می‌کنند تا در زمان مناسب از تکنیک‌های درست استفاده کنند و بدین ترتیب نتایج مطلوب را در اولین بار به‌دست آورند.
- شروع سریع و متمرکز برای پروژه‌های جدید: یک مرشد واجد شرایط می‌تواند به تیم پروژه تازه‌تأسیس کمک کند تا بر مشکل "اولین کار ما چه باید باشد؟" که گاهی اوقات با آن مواجه می‌شوند، غلبه کند.

مرشدان روند پیشبرد پروژه را در تمام چرخه عمر آن می‌شناسند و می‌توانند به‌ویژه در فعالیت‌های آغازین، دیدگاه دقیقی ارائه دهند.

- توسعه/اعتماد به نفس مدیر پروژه: مرشدان به افزایش اعتماد به نفس مدیر پروژه کمک می‌کنند زمانی که نشان می‌دهند چگونه می‌توان از دانش و مهارت‌های فعلی بهره‌برداری کرد. افزایش اعتماد به نفس، مدیران پروژه را به سمت پذیرش فعال مسئولیت پروژه‌هایشان در مراحل اولیه توسعه حرفه‌ای خود سوق می‌دهد.
 - بیشترین بازده از سرمایه‌گذاری در آموزش: مرشدان مدیران پروژه و اعضای تیم پروژه را تشویق و یاری می‌کنند تا مهارت‌ها و دانش جدیدی را که در کلاس یا برنامه آموزشی دیگر دریافت کرده‌اند، به کار ببرند. آن‌ها انتقال و تفسیر مفاهیم و اصول آموخته‌شده در کلاس را به محیط کار پروژه تسهیل می‌کنند تا در مدت زمان کم قابل اجرا و ارزشمند برای پروژه باشد.
 - بیشترین بازده از سرمایه‌گذاری در نرم‌افزار مدیریت پروژه: شیوه نصب یک بسته نرم‌افزاری و سپس رها کردن آن برای استفاده غیرمعمول، کم‌استفاده یا عدم استفاده توسط پرسنل پروژه مورد بازنگری قرار می‌گیرد. مرشد به مدیران پروژه و اعضای تیم پروژه (و هر ذینفع دیگری) کمک می‌کند تا از تمام ارزش ویژگی‌ها و قابلیت‌های بسته‌های نرم‌افزاری مدیریت پروژه بهره‌برداری کنند. مرشدان می‌توانند راهنمایی‌هایی در استفاده از نرم‌افزار برای انجام کارهای مکانیکی مدیریت پروژه ارائه دهند و به این ترتیب مدیران پروژه زمان بیشتری برای مدیریت واقعی پروژه داشته باشند.
- مرشدان مدیریت پروژه استانداردهای تعیین شده را به کار می‌گیرند و به "تعیین هدف" برای موفقیت و دستاوردهای فردی که مشخصه حرفه‌ای بودن در محیط مدیریت پروژه است کمک می‌کنند.

۱۳-۲- مفاهیم رابط محیط کسب و کار

مشاوران مدیریت پروژه به عنوان مرجعی برای مدیران پروژه جدید و در حال توسعه هستند. آن‌ها ارشاد می‌کنند، به عنوان منابع اطلاعاتی عمل می‌کنند و از تجربه‌شان برای هدایت و اطمینان بخشی به مدیران پروژه در استفاده از مهارت و دانش خود بهره می‌برند. خدمات ارشادی تضمین می‌کند که هیچ پروژه‌ای به یک آزمایش منجر به شکست تبدیل نشود و هیچ مدیر پروژه‌ای به سطحی از عدم قطعیت یا ناتوانی آزمایش نشود. این به طور ذاتی ضمانت می‌دهد که اهداف کسب و کار به طور مداوم محقق شوند، حتی با تلاش‌های مدیران پروژه جدید، چه آن‌ها که به تازگی به سازمان ملحق شده‌اند و چه آن‌ها که به سمت رده‌های مدیریت پروژه پیشرفت می‌کنند. مشاوران مدیریت پروژه، در همکاری با کارآموزان از سراسر سازمان، به چشم‌انداز کسب و کار دست می‌یابند که تعداد کمی از مدیران ارشد قادر به دیدن آن هستند—تعامل و بهره‌وری متقابل در قبال تیم‌های دیگر قابل حصول است. مشاوران معمولاً نظارت می‌کنند و در برخی موارد فعالیت‌های مدیریت پروژه عملکردی را تسهیل می‌کنند که به آن‌ها این امکان را می‌دهد تا نقاط قوت و ضعف را در ارتباط با تأثیرات واحدهای کسب و کار مورد شناسایی قرار دهند. این اطلاعات لزوماً برای جمع‌آوری و گزارش‌دهی به واحد کسب و کار یا مدیریت‌های عملکردی و ارشد نیست. بلکه این اطلاعات به مشاور کمک می‌کند تا اقداماتی انجام دهد که به ادامه‌ی

رویه‌هایی که برای کسب‌وکار مفید هستند، تشویق کند و وضعیت‌هایی را که بلافاصله اثربخشی کسب‌وکار را کاهش می‌دهند، در سطح شخصی و در زمینه رابطه‌ی محترم مشاور و کارآموز اصلاح نماید. البته، نقش مشاور در سازمان به شناسایی و تبادل اطلاعاتی مانند مسائل کسب و کار مکرر در مدیریت پروژه، شاخص‌های استفاده از منابع و روندهای عملکرد پروژه کمک می‌کند. مشاوران می‌توانند و باید این نوع اطلاعات را برای بررسی و بحث‌های گسترده‌تر جمع‌آوری کنند.

همچنین، مشاور مدیریت پروژه به عنوان یک حرفه‌ای ارشد، مسئولیت ارشاد به سایر مدیران ارشد و اجرایی را در هنر و علم مدیریت پروژه به درستی بر عهده دارد. این کار به ویژه برای مدیران اجرایی که مسئولیت نظارت بر مدیریت پروژه را دارند اما آموزش رسمی محدودی در این حوزه و پیشرفت‌های اخیر آن دارند، ارزشمند است. آن‌ها به ارشاد و راهنمایی مشاوران مدیریت پروژه در جزئیات و پیچیدگی‌های مدیریت پروژه نیاز دارند تا به عنوان ورودی برای تصمیم‌گیری‌های پشتیبانی مدیریت پروژه و کسب‌وکار خود استفاده کنند.

۱۳-۳- فعالیت‌های ارشاد در پیوستار دفتر مدیریت پروژه

پیشرفت عملکرد "ارشاد" در راستای صلاحیت دفتر مدیریت پروژه با استفاده روزافزون از مشاوران ارشد مدیریت پروژه داخلی که واجد شرایط هستند، همراه با خدمات ارشادی بیشتر شخصی‌سازی شده، مشخص می‌شود، زیرا محیط مدیریت پروژه بالغ‌تر می‌شود.

جدول ۱۳،۱ نمای کلی از دامنه فعالیت‌های ارشاد مدیریت پروژه دفتر مدیریت پروژه را بر اساس هر سطح در راستای صلاحیت دفتر مدیریت پروژه ارائه می‌دهد.

جدول ۱۳،۱ محدوده فعالیت‌های ارشاد در سراسر پیوستار دفتر مدیریت پروژه

دفتر پروژه	دفتر مدیریت پروژه پایه	دفتر مدیریت پروژه استاندارد	دفتر مدیریت پروژه پیشرفته	مرکز تعالی
درخواست و استفاده از مشاوران مدیریت پروژه موجود به منظور کمک به مدیر پروژه و تیم پروژه در دستیابی به اهداف پروژه.	• ارشاد مدیریت پروژه را به صورت موردی و بر اساس نیاز معرفی می‌کند. • ارشاد را با تمرکز بر حمایت از شیوه‌های حیاتی مدیریت پروژه ارائه می‌دهد. • از مشاوران خارجی به عنوان مرشد استفاده می‌کند تا زمانی که قابلیت استفاده از مشاوران داخلی فراهم شود.	• طرح ارشاد مدیریت پروژه‌ای رسمی‌تر را ایجاد می‌کند. • لیستی از خدمات حمایتی مرشدان را توسعه می‌دهد که پشتیبانی در طول عمر پروژه را فراهم می‌کند. • مشاوران داخلی و خارجی را به عنوان منابع ارشاد شامل می‌شود. • فرآیند رسمی برای توسعه و استفاده از مشاوران مدیریت پروژه را برقرار می‌کند.	• دامنه فعالیت‌های ارشاد مدیریت پروژه را گسترش می‌دهد. • کارکنان ارشد داخلی را به عنوان منبع اصلی مرشد معرفی می‌کند. • هماهنگی‌های مرشد و شاگرد را با مدیران پروژه فردی تسهیل می‌کند. • خدمات ارشاد را گسترش می‌دهد تا شامل توسعه شخصی و حرفه‌ای برای مدیران پروژه و اجرایی‌ها شود.	• نظارت و راهنمایی بر طرح ارشاد را انجام می‌دهد. • سیاست‌ها و راهنمایی‌هایی برای برنامه‌های ارشاد توسعه می‌دهد. • نتایج طرح ارشاد را بررسی و ارزیابی می‌کند.

دفتر پروژه معمولاً کاربر اصلی خدمات ارشاد ارائه شده توسط یک دفتر مدیریت پروژه سطح بالا است. در غیاب یک دفتر مدیریت پروژه سطح بالا، ممکن است به طور مستقل خدمات یک مرشد مدیریت پروژه را معمولاً به صورت برون سپاری تهیه کند. همچنین، سرپرست دفتر پروژه—که معمولاً یک مدیر پروژه ارشد است—ممکن است برای ارشاد سایر مدیران پروژه فراخوانده شود.

سطوح میانه دفتر مدیریت پروژه در این طبقه بندی مسئول طراحی و ایجاد یک برنامه حمایتی ارشاد هستند که با نیازهای سازمان مربوطه سازگار باشد. این شامل حداقل یک قابلیت اساسی برای ارائه پشتیبانی ارشاد مدیریت پروژه به مدیران پروژه جدید است. این سطح از پشتیبانی به سمت ارشاد اختصاصی و شخصی برای تمام مدیران پروژه پیش می رود، زیرا قابلیت های دفتر مدیریت پروژه بروز و رشد می کند. در محیط های مدیریت پروژه بالغ، خدمات ارشاد می تواند گسترش یابد تا شامل انتقال یک به یک مهارت و دانش مرتبط با مسائل کسب و کار، توسعه رهبری و تحقق اهداف فردی مدیر پروژه شود.

مرکز تعالی، سیاست های ارشاد مدیریت پروژه را توسعه می دهد، تجویز می کند و اجرایی می سازد. این مرکز یک طرح ارشاد پیشرفته را مدیریت می کند که شامل ارزیابی مکرر از کارایی مرشدان و دستاوردهای طرح ارشاد است.

عملکرد "ارشاد" مدیریت پروژه در دفتر مدیریت پروژه به مدیران پروژه و اعضای تیم پروژه دسترسی به مدیران ارشد واجد شرایط و باتجربه در محیط مدیریت پروژه را فراهم می آورد.

۱۳-۴- مدل کارکرد ارشاد

مدل کارکرد "ارشاد" مدیریت پروژه دفتر مدیریت پروژه به بررسی چگونگی و زمان استفاده از مدیران پروژه ارشد و با تجربه برای کمک به سایر مدیران پروژه، تیم های پروژه و مدیران اجرایی پروژه ای که به این حوزه حرفه ای یا به سازمان جدیداً اضافه شده اند، می پردازد. این مدل گزینه هایی برای ساختار برنامه ای ارشاد رسمی یا غیررسمی و همچنین دامنه ارشاد که یک دفتر مدیریت پروژه می تواند دنبال کند، ارائه می دهد. فعالیت های اصلی مدل کارکرد "ارشاد" مدیریت پروژه در دفتر مدیریت پروژه در شکل ۱۳،۱ نشان داده شده است. هر فعالیت در بخش های زیر توصیف شده است.

۱۳-۵- ایجاد طرح ارشاد مدیریت پروژه

دفتر مدیریت پروژه باید با مدیران ارشد در محیط مدیریت پروژه همکاری کند تا ابتدا نظرات آنها را درباره ارزش و هدف ارشاد مدیریت پروژه به دست آورد و سپس ایده های آنها را درباره دامنه ای که دفتر مدیریت پروژه باید عملکرد "ارشاد" را دنبال کند، جویا شود. این تلاش برای همکاری می تواند شامل یک نظرسنجی غیررسمی یا بحث با افراد و گروه ها و یا یک فعالیت طراحی کاربردی رسمی تر باشد. همچنین، دفتر مدیریت پروژه باید توصیه های خود را برای تعیین چارچوب مرجع برای بحث تهیه و توزیع کند.

هنگامی که ورودی کافی به عنوان ارشاد دریافت شد، دفتر مدیریت پروژه می تواند کار خود را برای ایجاد یک برنامه ارشاد مدیریت پروژه بادوام آغاز کند، همانطور که در سه مرحله ارائه شده در زیر توضیح داده شده است.

۱۳-۵-۱- توسعه رویکرد ارشاد

ارشاد مدیریت پروژه باید برای ارزشی شناخته شود که فراتر از معیارهای ساده زمان صرف شده برای انجام مشاوره و مزایای فوری تلاش پروژه است. اگرچه این عناصر مهم هستند، اما در طراحی برنامه ارشاد، دفتر مدیریت پروژه باید اطمینان حاصل کند که هدف بزرگ‌تری برآورده می‌شود، یعنی اینکه سازمان از طریق انتقال گسترده مهارت و دانش در محیط مدیریت پروژه، توانایی افزایش یافته را در عملکرد مدیریت پروژه ایجاد می‌کند. تا حدی، این حتی از رشته مدیریت پروژه نیز فراتر می‌رود. بنابراین، در تهیه یک رویکرد برای ارشاد مدیریت پروژه، دفتر مدیریت پروژه ابتدا باید نوع روابط مرشد-کارآموز^۱ را که دنبال خواهد شد، در نظر بگیرد. سپس می‌تواند نحوه راه‌اندازی و اجرای ارشاد مدیریت پروژه را که به بهترین وجه در سازمان مربوطه مناسب است را بررسی کند.

۱۳-۵-۲- تعریف رابطه مرشد و کارآموز

یک روش عالی برای سازمان مربوطه تا بیشترین بهره‌وری را از سرمایه‌گذاری‌های خود در آموزش مدیریت پروژه، توسعه متدولوژی و پیاده‌سازی ابزارهای مدیریت پروژه به دست آورد. دفتر مدیریت پروژه باید عمق و دامنه روابط مرشد-کارآموز که به عنوان نتیجه ایجاد یک طرح ارشاد مدیریت پروژه برقرار خواهد شد را تعیین کند.

تعامل حرفه‌ای بین مرشد و کارآموز (به عنوان مثال، مدیر پروژه) یا گروهی از کارآموزان (به عنوان مثال اعضای تیم پروژه) تعامل پیشرفته‌ای است که همکاری، بحث و تبادل اطلاعات یک به یک را فراهم می‌کند. نکات زیر سه نوع رابطه پیشرفته در تعریف تعامل بین مرشد و کارآموز در محیط مدیریت پروژه را توصیف می‌کند که دفتر مدیریت پروژه باید در نظر بگیرد.



شکل ۱۳,۱ مدل کارکردی "ارشاد"

رابطه پروژه — این نوع رابطه برای کمک به کارآموز جهت کسب ارشاد، دانش و مهارت‌های لازم برای موفقیت در پروژه جاری استفاده می‌شود. مسئولیت اصلی مرشد انتقال تجربه و بینش برای کمک به کارآموز در دستیابی به اهداف پروژه است. این معمولاً از طریق ارائه آموزش‌های شخصی و ارشاد برای کارآموز انجام می‌شود تا او بتواند یادگیری عملی و درک کاربرد شیوه‌های مؤثر مدیریت پروژه را به دست آورد. این رابطه معمولاً به دلیل تمرکز بر اهداف حمایتی خاص، بیشتر مرسوم است و به طور کلی موقتی می‌باشد، زیرا اتمام تلاش‌های کاری معمولاً باعث قطع رابطه می‌شود. با این حال، مزایای تجربه یادگیری می‌تواند مدت‌ها پس از جدا شدن کارآموز و مرشد ادامه یابد، زیرا کارآموز عادت‌های حرفه‌ای خود را بیشتر توسعه می‌دهد و از خودتوانمندسازی ناشی از ارشاد دریافتی بهره‌برداری می‌کند. در برخی موارد، مرشد می‌تواند در زمان‌های بعدی برای تکرار یا تقویت اطلاعات و شیوه‌ها فراخوانده شود.

این احتمالاً رایج‌ترین نوع رابطه مرشد-کارآموز در اکثر سازمان‌ها و صنایع است. این نوع رابطه معمولاً از نظر هزینه به صرفه است و می‌تواند به صورت به‌موقع برای برآورده کردن نیازهای خاص پروژه یا مدیر پروژه به کار رود. این نوع رابطه مرشد-کارآموز همچنین این امکان را فراهم می‌کند که از مدیران پروژه ارشد داخلی یا مشاوران ارشد خارجی به عنوان مرشد استفاده کرد.

رابطه عملی — این نوع رابطه تمام حمایت‌های ارشاد که در بالا ذکر شد را به کارآموز ارائه می‌دهد در صورت نیاز و پروژه به پروژه. با این حال، در یک رابطه عملی، کارآموز که اغلب یک مدیر پروژه است، از حمایت ارشاد گسترده‌تر و شخصی‌سازی‌شده‌تری بهره‌مند خواهد شد. در اینجا، مرشد به کارآموز کمک می‌کند تا یادگیری فردی مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیریت پروژه را در نظر بگیرد و ارشاد و راهنمایی درباره نیازهای مرتبط با توسعه شغلی، از جمله تهیه یک برنامه توسعه شغلی شخصی، به طور مداوم ارائه می‌دهد. همچنین، ارشاد در این سطح از رابطه می‌تواند شامل موضوعات گسترده‌تری مانند رهبری، خدمات به مشتری، مدیریت تأمین‌کنندگان و غیره باشد.

این رابطه ارشاد همچنین می‌تواند برای اعضای تیم پروژه قابل اجرا باشد، به‌ویژه برای افرادی که به دنبال بهبود مهارت‌های خود و پیشرفت در محیط مدیریت پروژه هستند. البته، این بهترین بازده را زمانی دارد که سازمان مربوطه نیز یک مسیر شغلی برای مدیریت پروژه ارائه دهد. با این حال، توسعه حرفه‌ای برای مدیران پروژه و اعضای تیم پروژه نیز می‌تواند به صورت فردی و بدون نیاز به یک مدل پیشرفت شغلی رسمی که در سازمان تعیین شده، انجام شود.

در این نوع رابطه، کارآموز به صورت مداوم از حمایت مرشد بهره‌مند هست. ممکن است فرآیندی به درخواست و زمان‌بندی مرشد وجود داشته باشد که باید تأمین شود اما از طرفی نباید به‌طور غیرضروری پرهزینه و پیچیده باشد. همچنین، گروه مرشدان مرکز مدیریت پروژه که برای کمک به مدیران پروژه ارائه می‌شود، می‌تواند به یکی از دو روش شکل بگیرد. در رویکرد اول، همه مرشدان موجود در گروه دفتر مدیریت پروژه برای تمامی مدیران پروژه در دسترس هستند. هر مرشد آموزش دیده است تا مجموعه کاملی از خدمات ارشاد را از حمایت پروژه تا توسعه شایستگی فردی ارائه دهد. رویکرد دوم مرشدان با صلاحیت مشابه را تأمین می‌کند، اما اکنون آن‌ها به مدیران پروژه خاصی اختصاص داده می‌شوند. این امکان را برای هر مرشد فراهم می‌کند تا کمک و حمایت اختصاصی به کارآموز ارائه دهد. در این نوع رابطه مداوم، دفتر مدیریت پروژه مهارت‌های کارآموز را با ارائه یک مرشد مورد اعتماد به حداکثر می‌رساند تا به عنوان یک "شاخص" برای ایده‌ها، مسائل و تفکر در مورد برنامه‌ریزی شغلی استفاده شود. معمولاً، چنین مرشدانی مدیران پروژه ارشد داخلی هستند. مشاوران خارجی مدیریت پروژه نیز می‌توانند برخی از وظایف ارشاد را در صورت استخدام برای مدت طولانی انجام دهند.

رابطه حرفه‌ای — این نوع رابطه به کارآموز همان پشتیبانی و راهنمایی مرشد را که برای پروژه قبلاً توصیف شده است را ارائه خواهد داد و انواع مختلف روابط مرشد-کارآموز را تمرین می‌کند. با این حال، این نوع رابطه به دلیل تمرکز ویژه آن در بیشتر محیط‌های پروژه احتمالاً منحصر به فرد خواهد بود. این رابطه نه تنها به شایستگی مدیریت پروژه می‌پردازد بلکه به شایستگی‌های کسب و کار نیز توجه دارد. این رابطه مرشد-کارآموز، کارآموز را برای پیشرفت در درون سازمان مربوطه آماده می‌کند. این رابطه شامل ارشاد در زمینه‌های مختلف توسعه کسب و

کار و حرفه‌ای، حسابداری و مالی، توسعه کسب و کار جهانی، مدیریت واحدهای کسب و کار و سایر موضوعات مرتبط با مدیران اجرایی مدیریت پروژه است.

مرشدان در این نوع رابطه باید تجربه و جایگاه مناسب در داخل سازمان مربوطه داشته باشند دفتر مدیریت پروژه. ممکن است نیاز داشته باشد که به بیرون از محیط مدیریت پروژه نگاه کند تا به شناسایی مدیران ارشد واجد شرایط به عنوان مرشد برای این نوع رابطه پیشرفته بپردازد، به‌ویژه اگر آن محیط مدیریت پروژه در راه تبدیل شدن به یک نهاد کسب و کار مستقل باشد. با این حال، این مرشدان باید از درون سازمان مربوطه شناسایی شوند.

۱۳-۵-۳- ساختار تعامل ارشاد

گاهی اوقات گفته می‌شود که هیچ فرآیند مشخصی برای ارشاد وجود ندارد. هر رابطه ارشاد منحصر به فرد است و به نیازهای سازمان و کارآموزانی درگیر بستگی دارد. با این حال، برخی فعالیت‌های مشترک در تمام روابط ارشاد وجود دارد که نیاز به تأمل و برنامه‌ریزی آگاهانه توسط دفتر مدیریت پروژه دارد. دفتر مدیریت پروژه باید یک فرآیند استاندارد برای بررسی موارد زیر یا موارد مشابه آن ایجاد کند تا ساختاری ویژه برای هر رابطه ارشاد فراهم کند:

- هدف از پشتیبانی مرشد چیست؟ اغلب این نظریه مطرح می‌شود که مرشدان را به عنوان "شاکله اصلی مدیریت پروژه" در نظر بگیریم و آنها را به نقش‌های فعال مدیریت پروژه اختصاص دهیم. در حالی که این ممکن است تقاضاهای ضروری کارکنان را تسهیل کند یا کمبودها را جبران کند، اما هیچ کمکی به انتقال مهارت‌ها و دانش مرشد به محیط مدیریت پروژه نمی‌کند. با این حال، می‌توان به این نکته توجه کرد که در برخی شرایط، باید تصمیمات کسب و کار اتخاذ شود تا یک مرشد با تجربه و دارای صلاحیت‌های بالا به مدیریت بخشی از یک پروژه برجسته که نیاز ضروری به مهارت‌های او دارد، منصوب شود دفتر مدیریت پروژه. باید هدف مرشد را برای هر رابطه پشتیبانی، مشخص کند.
- کارآموزانی که نیاز به پشتیبانی مرشد (ها) دارند، چه کسانی هستند؟ شناسایی دقیق نیازمندان پشتیبانی مرشد، شامل مدیران پروژه، تیم‌های پروژه و مدیران اجرایی پروژه‌ها، بسیار حائز اهمیت است. به‌ویژه، مهم است که اطمینان حاصل شود این افراد از نقش‌های خود به عنوان کارآموز آگاه هستند تا رابطه حرفه‌ای مرشد-کارآموز از ابتدا در این مأموریت برقرار شود. این موضوع همچنین به مرشد کمک می‌کند تا پیش از شروع مأموریت، برای رابطه ارشاد آمادگی لازم را داشته باشد و بداند کارآموز کیست.
- چه تعداد مرشد مورد نیاز است؟ دفتر مدیریت پروژه در نهایت باید نیازها را ارزیابی کرده و معیارهایی را جمع‌آوری کند تا سطح پوشش ارشاد مورد نیاز برای انواع مختلف پروژه‌ها و کارآموزها را تعیین کند. با این حال، بررسی مأموریت‌های معمول نشان داده‌اند که یک مرشد می‌تواند بین ۴ تا ۱۰ مدیر پروژه را به‌طور پاره‌وقت برای هر پروژه پشتیبانی کند. این شامل پشتیبانی مستقیم از مدیر پروژه فردی و پشتیبانی عمومی از تیم پروژه مرتبط است. تعداد دقیق مرشد‌های مورد نیاز به بررسی قابلیت‌های مدیران پروژه، ماهیت و اندازه پروژه‌ها، وضوح و فوریت پروژه و مرحله توسعه تیم پروژه بستگی دارد.

یک قاعده کلی این است که با احتیاط شروع کنیم و یک یا چند مرشد را برای تعداد پروژه‌هایی که قرار است خدمت‌رسانی شوند، منصوب کنیم. سپس می‌توان مرشدهای اضافی را به پروژه‌ها اضافه کرد به‌طوری که از ظرفیت مرشدهای فعلی فراتر برود.

■ مدت زمان برنامه‌ریزی شده برای پشتیبانی/ارشاد چقدر است؟ مدت زمان مورد نظر برای پشتیبانی ارشاد باید مشخص شود تا اثربخشی خدمات ارشاد به حداکثر برسد. کارآموز باید بداند که چه مدت می‌تواند انتظار پشتیبانی ارشاد داشته باشد، که این امر بخشی از برنامه‌ریزی و زمان‌بندی برای تخصیص زمان مرشد و همچنین به‌عنوان یک موضوع قابل اتکا به در دسترس بودن مرشد است. مرشد نیز باید از مدت زمان پیش‌بینی شده برای همکاری آگاه باشد تا بتواند به‌درستی برنامه‌ریزی کرده و فعالیت‌های حمایتی را در چارچوب زمانی تعیین شده انجام دهد و از تلاش‌های نیمه‌کاره ارشاد جلوگیری کند.

■ چه مهارت یا دانشی توسط مرشد به کارآموز منتقل خواهد شد؟ این ممکن است سوال دشواری برای پاسخ باشد و ممکن است تا زمان حضور مرشد برای ارائه حمایت به تعویق بیفتد. ممکن است مناسب‌تر باشد که نوع فعالیت‌های حمایتی را که مرشد در طول مدت برنامه‌ریزی شده برای پشتیبانی ارشاد انجام خواهد داد، شناسایی کنیم، که این مورد در ادامه مرود بررسی قرار خواهد گرفت.

دفتر مدیریت پروژه باید یک رویکرد ساختاریافته برای همکاری‌های ارشاد در مدیریت پروژه توسعه دهد که شامل شاخصه‌هایی مثل فعالیت‌های مورد نیاز برای آماده‌سازی مرشد، زمان‌بندی انجام ارشاد و مخاطبان کارآموز باشد.

۱۳-۵-۴- توسعه فعالیت‌های پشتیبانی ارشاد

دفتر مدیریت پروژه باید انواع فعالیت‌های ارشاد را که ارائه خواهد کرد شناسایی کند. گزینه‌های پشتیبانی ارشاد می‌توانند طیف کاملی از موضوعات مدیریت پروژه را پوشش دهند، که با قابلیت و بلوغ دفتر مدیریت پروژه برای انجام مدیریت پروژه هم‌راستا است. دفتر مدیریت پروژه، های پیشرفته همچنین ممکن است پشتیبانی ارشاد را به حوزه‌های توسعه حرفه‌ای برای مدیران پروژه و اعضای تیم پروژه گسترش دهند. همچنین، پشتیبانی ارشاد می‌تواند برای ارائه ارشاد و راهنمایی به مدیران اجرایی، مدیران ارشد و سایر ذی‌نفعانی که در محیط مدیریت پروژه هستند یا با آن تعامل دارند، مورد استفاده قرار گیرد.

دفتر مدیریت پروژه باید نوع پشتیبانی ارشاد که می‌تواند برای هر همکاری ارائه شود را شناسایی کند. مرشد منصوب از این اطلاعات برای تعیین دامنه همکاری استفاده می‌کند. سپس، مرشد باید هر مأموریت را با همکاری با کارآموز (یا گروه‌های کارآموز) آغاز کند تا هدف رابطه را بررسی کرده، نحوه همکاری را تعیین کرده و آنچه را که انتظار دارند به دست آورند شناسایی و توافق کنند. معمولاً مرشد در این فعالیت همکاری اولیه رهبری می‌کند. انواع مختلفی از حمایت ارشاد وجود دارد که دفتر مدیریت پروژه می‌تواند در ارتباط با این عملکرد خود ارائه دهد. باید گزینه‌های پشتیبانی ارشاد را به کاربران بالقوه در محیط مدیریت پروژه پس از تأسیس قابلیت برای ارائه هر یک، اطلاع‌رسانی کند.

- توسعه شایستگی‌های مدیریت پروژه: مرشد به کارآموز یا گروه کارآموز کمک می‌کند تا مهارت و توانایی خود را در به‌کارگیری شیوه‌ها و اصول اثربخش مدیریت پروژه توسعه دهند. این شامل کمک به هر کارآموز در درک و انجام مراحل فرآیند و استفاده از ابزارها در چارچوب مدیریت پروژه است. این کار می‌تواند به صورت فردی و به‌صورت خصوصی برای افراد یا در یک محیط کارگاهی برای گروه کارآموز انجام شود.
 - تسهیل گری گروهی: مرشد به کارآموزها، به‌ویژه مدیران پروژه، کمک می‌کند تا فعالیت‌های تیم پروژه را برنامه‌ریزی و اجرا کنند، یا مرشد ممکن است شخصاً این فعالیت‌ها را در همکاری با مدیر پروژه تسهیل کند. مشارکت مستقیم مرشد در تسهیل فعالیت‌های تیم در ابتدای تلاش‌های ارشاد مرسوم تر است و معمولاً با افزایش اعتماد به نفس و توانایی کارآموز پس از نمایش چنین فرآیندهایی کم‌رنگ می‌شود. ارشاد برای انجام تسهیل گری گروهی معمولاً در حمایت از فعالیت‌های برنامه‌ریزی پروژه و راه‌حل، تشکیل و توسعه تیم پروژه، جلسات بررسی پیشرفت و همکاری، خاتمه پروژه و جلسات بازخورد از دروس آموخته شده استفاده می‌شود.
 - بازبینی و نقد عملکرد کارآموز: مرشد معمولاً عملکرد کارآموز را به عنوان بخشی طبیعی از بیشتر تلاش‌های ارشاد بررسی و نقد می‌کند. کارآموز باید ارزش بازخورد و همکاری مرشد را به عنوان یک تجربه مهم در توسعه حرفه‌ای درک کند. در برخی مواقع، ممکن است درخواست شود مرشد با پشتیبانی خود به صورت ویژه عملکرد مدیریت پروژه یا پیاده‌سازی کامل مدیریت پروژه را بررسی کند. این بررسی عملکرد فردی یا گروهی را مورد ارزیابی قرار می‌دهد.
 - ارزیابی پروژه: مرشد میتواند با ارائه راهنمایی در ارزیابی پیشرفت پروژه و دستیابی به اهداف پروژه کمک کند—که همان بررسی‌ها و حسابرسی‌های فنی می‌باشد. این کار می‌تواند در پایان پروژه یا در نقاط میانی در چرخه عمر مدیریت پروژه انجام شود. به‌طور مشابه، مرشدان می‌توانند در ارزیابی‌های دپارتمانی یا سازمانی از قابلیت و بلوغ مدیریت پروژه شرکت کنند و به‌ویژه به عنوان کارشناسان برای تحلیل یافته‌ها و تفسیر نتایج ارزیابی عمل کنند.
 - ارشاد اجرایی: مرشد با مدیران اجرایی و ارشد ملاقات خواهد کرد تا با کمک او مفاهیم مدرن مدیریت پروژه را به راحتی درک کنند و در زمینه استراتژی‌ها برای توسعه یک شیوه جامع مدیریت پروژه در سازمان مربوطه همکاری کند.
 - توسعه حرفه‌ای: مرشد که در توسعه حرفه‌ای مشغول است، به‌طور خاص دارای صلاحیت‌های منحصر به فردی است تا به افراد در برنامه‌ریزی و اجرای فعالیت‌های توسعه حرفه‌ای کمک کند. به‌طور کلی، کارآموز در یک محیط پیشرفته مدیریت پروژه مستقر می‌شود که در آن یک مسیر شغلی قابل تشخیص در مدیریت پروژه وجود دارد. به این منظور، مرشد ارشاد و راهنمایی در مورد پیگیری آموزش‌های مدیریت پروژه، آموزش‌های فنی، گواهینامه‌های حرفه‌ای، برنامه‌ریزی شغلی و سایر فعالیت‌های پیشرفت حرفه‌ای به کارآموز ارائه خواهد داد.
- قابلیت دفتر مدیریت پروژه در ارائه انواع مختلف پشتیبانی‌های ارشاد بستگی به مهارت‌ها و شایستگی‌های منابع موجود دارد، که مدیران پروژه ارشد و مشاوران ارشد مدیریت پروژه گروه‌های اصلی آن هستند. همچنین،

دفتر مدیریت پروژه می‌تواند مشاوران خارجی با صلاحیت را بررسی و استفاده کند تا به اهداف مورد نظر در زمینه ارشاد مدیریت پروژه دست یابد. دفتر مدیریت پروژه باید هر یک از گزینه‌های پشتیبانی ارشاد فوق را مورد بررسی قرار داده و آن‌ها را در حیطه توانمندی‌های خود توسعه دهد. سایر گزینه‌های پشتیبانی ارشاد که سازمان مربوطه به آن نیاز دارد، می‌تواند به صورت ضروری توسط دفتر مدیریت پروژه اضافه شود.

۱۳-۵-۵- شناسایی نقش‌ها و مسئولیت‌های مرشد-کارآموز

کار دفتر مدیریت پروژه برای ایجاد برنامه ارشادی مدیریت پروژه باید به طور واضح نقش‌ها و مسئولیت‌های شرکت‌کنندگان اصلی، یعنی مرشد و کارآموز، را تعریف کند. این کار به شرکت‌کنندگان کمک می‌کند تا فعالیت را درک کرده و در تعامل حرفه‌ای دوجانبه شرکت کنند. دفتر مدیریت پروژه می‌تواند از محتوای پیشنهادی زیر برای نقش‌ها و مسئولیت‌های برنامه ارشادی به عنوان راهنما برای ایجاد برنامه خود استفاده کند. این نقش‌ها و مسئولیت‌ها باید در محیط مدیریت پروژه و به خصوص برای مدیران پروژه و اعضای تیم پروژه که قرار است با تجربه ارشادی روبرو شوند منتقل شود. مرشدان در فعالیت‌های آموزشی ارشادی مرتبط با نقش‌ها و مسئولیت‌های خود را درک می‌کنند و قبل از هر مشارکت ارشادی آن‌ها را بازبینی می‌کنند. ابتدا نقش‌ها و مسئولیت‌های مرشدان مدیریت پروژه ارائه می‌شود، در ادامه نقش‌ها و مسئولیت‌های کارآموزان می‌آید.

۱۳-۵-۵-۱- نقش‌ها و مسئولیت‌های مرشد

مرشد با داشتن دانش لازم، تجربه و تعهد به اجرای حرفه‌ای مدیریت پروژه وارد مشارکت می‌شود. مسئولیت اصلی مرشد این است که به کارآموز کمک کند تا بر آنچه در زمینه عملکرد مدیریت پروژه مهم است تمرکز کند. مرشد به کارآموز کمک می‌کند تا اهداف پروژه را شناسایی و تحقق بخشد و گاهی نیز به آرمانهای شخصی و حرفه‌ای او توجه می‌کند.

مرشدان به ویژه نظاره‌گر برای شناسایی زمانی که کارآموز با "موانع" مواجه می‌شوند و نمی‌توانند به مرحله بعدی یا فعالیت بعدی پیش بروند، می‌باشند. مداخلات مرشدان به منظور کاهش و حذف چنین مشکلاتی به کار گرفته می‌شود تا پیشرفت مناسب حاصل شود. مرشد یک مدیر پروژه حرفه‌ای با تجربه است که به عنوان حامی کارآموز و یک الگوی برتر در انضباط مدیریت پروژه عمل می‌کند. مرشد به همراه کارآموز مشکلات فوری را حل می‌کند اما مهم‌تر از آن، به کارآموز کمک می‌کند تا مفاهیم را بیاموزد و مهارت‌ها و دانش جدید مدیریت پروژه را به کار گیرد که به کارآموز امکان می‌دهد در تلاش‌های آینده به طور مستقل عمل کند.

مرشد معمولاً با یک مدیر پروژه فردی کار می‌کند، اگرچه ممکن است با اعضای تیم مرتبط نیز کار کند تا به آن‌ها کمک کند کارکرد کلی تیم را بهبود بخشند. تقاضاهای حرفه‌ای که بر مرشدان تحمیل می‌شود، آن‌ها را وادار می‌کند که در تعاملات خود با کارآموزان در نقش‌های مختلفی عمل کنند. برخی از نقش‌های رایج ارشاد شامل مرشد، مشاور، معلم، تسهیل‌گر، راهنما، استاد، کارشناس، رهبر و حرفه‌ای متعهد به مدیریت پروژه هستند.

دفتر مدیریت پروژه باید مجموعه‌ای از دستور العمل‌های مسئولیت ارشاد را متناسب با فرهنگ سازمانی و نیازهای محیط مدیریت پروژه تدوین کند. به فهرست زیر از مسئولیت‌های پیشنهادی ارشاد توجه کنید. مرشدان باید:

- *انتظارات واقع‌بینانه تنظیم و حفظ کنید:* مرشد معمولاً کسی است که سرعت رابطه ارشاد را کنترل می‌کند، به‌ویژه در آغاز. در این نقش، مرشد باید داور آن چیزی باشد که معقولانه می‌توان از کارآموز انتظار داشت/ک. این شامل مدیریت انتظارات مربوط به رابطه، دستیابی کارآموز و میزان مشارکت مرشد است. باید مراقب بود که انتظارات بیش از حد بالا تعیین نشوند، زیرا این کار فقط باعث ناامیدی همه خواهد شد. از سوی دیگر، تعیین انتظارات خیلی پایین هم اتلاف وقت بوده و موجب نارضایتی می‌شود. مرشد مسئولیت نهایی تنظیم دقیق و مدیریت انتظارات در رابطه مرشد-کارآموز را بر عهده دارد.
- *به طور منطقی برای کمک به نیازهای تحت حمایت در دسترس باشید:* مرشد باید اطمینان حاصل کند که کارآموز می‌داند چگونه با او ارتباط برقرار کند و باید به‌طور معقول برای برآورده کردن نیازهای برنامه‌ریزی شده و برنامه‌ریزی نشده کارآموز در دسترس باشد. قوانین پایه برای آنچه که به عنوان "دسترسی معقول" محسوب می‌شود، باید به‌طور متقابل تعیین گردد. این قوانین باید بر اساس دامنه مشارکت ارشاد و با توجه به وظایف حرفه‌ای دیگر مرشد و همچنین مسئولیت او نسبت به سایر کارآموزها تنظیم شود.
- *وقت‌شناسی در جلسات و قرارهای ملاقات با کارآموز داشته باشید:* پروتژها مدیران پروژه یا اعضای تیم‌های حرفه‌ای هستند که زمان‌شان بسیار حیاتی و پرتقاضا است. آن‌ها باید به همان اندازه مورد احترام قرار گیرند. وقت‌شناسی در جلسات و قرارهای ملاقات با کارآموزها نشان‌دهنده قابل‌اعتماد بودن مرشد است و همچنین احترام به کارآموز را که ویژگی ضروری برای یک رابطه ارشاد مؤثر است، نشان می‌دهد.
- *حفظ تناوب مناسب ارتباط با کارآموز:* مرشد باید در تعیین تناوب ارتباط با کارآموز از قضاوت صحیح استفاده کند. این امر اغلب چالش‌برانگیز است. مرشد باید در دسترس کارآموز باشد، اما در عین حال به کارآموز فرصت رشد نیز بدهد. مرشد باید زمان‌بندی و برنامه مناسبی پیدا کند تا هم به توسعه رابطه کمک کند و هم به کارآموز زمان لازم برای به‌کارگیری آموخته‌های قبلی را بدهد.
- *ارائه گوش‌شنوا و حمایت همدلانه:* مرشد باید شرایط خاص کارآموز را درک کند؛ در غیر این صورت، کارآموز احتمالاً به‌طور کامل در فعالیت ارشاد مشارکت نخواهد کرد. مرشدان به عنوان مرشد باید تشخیص دهند که چه زمانی باید به مسائل و نگرانی‌های پروتژه گوش دهند و چه زمانی حمایت عاطفی و گزینه‌هایی برای حل مسائل ارائه دهند.
- *رعایت ادب و احترام:* اجرای "قاعده طلایی" (با دیگران همان‌گونه رفتار کن که دوست داری با تو رفتار کنند) ویژگی مورد نظر مرشدان در محیط مدیریت پروژه است.
- *پذیرایی نیازها و نظرات کارآموز بودن:* مقصود نهایی از ارشاد، برآورده کردن نیازهای کارآموز است. بنابراین، مرشد باید همواره این نیازها را در نظر داشته باشد و همچنین تشخیص دهد که این نیازها با

پیشرفت حرفه‌ای پروتژه تکامل خواهند یافت و تغییر خواهند کرد. علاوه بر این، کارآموز نیز به‌عنوان یک حرفه‌ای، نظرات یا ایده‌هایی خواهد داشت که باید به‌طور شایسته مورد توجه، ارزیابی و در صورت لزوم پذیرفته شود. به ویژه، مرشدان باید تشخیص دهند که تجربه قبلی کارآموز منجر به شکل‌گیری نظراتی شده که ارزش آن‌ها با توصیه‌های مرشد برابر است. در شرایط بن‌بست، مسیر ارائه شده توسط کارآموز باید به‌طور جدی مورد توجه قرار گیرد.

■ *تمایز قائل شدن بین کارآموزها مختلف:* یک مرشد ممکن است همزمان با چند کارآموز کار کند. مهم است که مرشدان هر کارآموز را به‌عنوان فردی منحصر به فرد با پایه‌های یادگیری و تجربه حرفه‌ای جداگانه در نظر بگیرند. با حفظ تمایزات هر کارآموز، مرشد قادر خواهد بود رابطه قوی‌تری با هر یک ایجاد کند.

■ *آمادگی برای تلاش بیشتر:* کار مدیر پروژه معمولاً نیازمند تلاش مداوم و اضافی است. این ممکن است نیاز به حمایت ارشاد در ساعات غیرمعمول یا در اوقات دیرتر داشته باشد. برای تسهیل دستیابی به خدمات مؤثر ارشاد، مرشد ممکن است گاهی نیاز به انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی داشته باشد. همچنین، مرشد به‌عنوان یک الگو باید آمادگی برای نشان دادن تلاش بیشتر را داشته باشد که به دستیابی به اهداف رابطه ارشاد کمک می‌کند.

■ *هشدار دادن به کارآموز هادر مورد مسائل و فرصت‌ها:* ارشاد یک نقش منفعل نیست. مرشد با بهره‌گیری از مهارت و تجربه پیشرفته خود، باید همیشه در جستجوی مسائل و مشکلات احتمالی باشد یا برای بهره‌برداری از یک فرصت نزدیک آماده باشد. با توجه به ماهیت مشارکت، مرشد باید در مواقع ضروری فوراً مداخله کند. اما مرشد همچنین می‌تواند نشانه‌هایی ارائه دهد و زمان کافی برای کارآموز فراهم کند تا مشکلات، مسائل و فرصت‌ها را کشف کند، اگر زمان اجازه دهد.

■ *به اشتراک گذاشتن تجربیات موفقیت و شکست:* یادگیری می‌تواند فرآیندی پر از ناامیدی باشد. گاهی کارآموزها با اشتباهاتی مواجه می‌شوند که منجر به کاهش اعتماد به نفس می‌شود. کارآموزها قادران شنیدن این هستند که درس‌هایی که اکنون می‌آموزند طبیعی است و توسعه حرفه‌ای مرشد نیز تفاوت چندانی نداشته است. مرشد باید از تجربیات شخصی خود—چه موفقیت‌ها و چه شکست‌ها—به عنوان یک ابزار آموزشی برای کمک به تسریع پیشرفت حرفه‌ای کارآموز.

■ *ارائه و دریافت بازخورد سازنده:* بازخورد عنصر حیاتی در فرآیند ارشاد است. مرشد باید بازخورد مداوم و مکرر درباره عملکرد و پیشرفت کارآموز/کارآموز ارائه دهد. روش تبادل این اطلاعات ممکن است ملایم و تاکتیکی باشد یا در صورت لزوم، کمی قاطعانه‌تر. البته، مرشد باید آماده باشد تا پاسخ‌ها و بازخوردهای کارآموز را نیز دریافت کند. این به مرشد کمک می‌کند تا نیازهای برجسته کارآموز را شناسایی و درک کند. همچنین، این امکان را فراهم می‌کند که مرشد روش‌های مؤثرتری برای تعاملات خود ایجاد کند و هر گونه تغییر رفتاری لازم در رابطه را اعمال کند.

دفتر مدیریت پروژه باید مسئولیت‌های مرشد را در سازمان مربوطه به دقت بررسی و تصمیم‌گیری کند. با در نظر گرفتن فهرست فوق، دفتر مدیریت پروژه می‌تواند با پرسیدن این سوال شروع به بررسی مسئولیت‌های مرشد کند: "اگر من کارآموز بودم، از مرشد چه انتظاراتی داشتم؟"

۱۳-۵-۲- نقش‌ها و مسئولیت‌های کارآموز

برای موفقیت رابطه‌ی مرشد-کارآموز، کارآموز باید شرکت‌کننده‌ای فعال و متعهد باشد. گاهی، تلاش‌های اولیه‌ی مرشد برای درگیر کردن مشارکت کارآموز به قدری متمرکز می‌شود که مزایای فرآیند ارشاد کاهش می‌یابد. تعیین نقش‌ها و مسئولیت‌های کارآموز می‌تواند به کاهش تأثیر هرگونه محدودیت اولیه در رابطه مرشد-کارآموز کمک کند. این امر اهمیت دارد زیرا هر دو، کارآموز و مرشد، باید سریعاً و هوشمندانه از این تعامل حداکثر بهره را ببرند.

یک کارآموز معمولاً هم دانشجو مدیریت پروژه و هم یک حرفه‌ای در حوزه کسب‌وکار یا فنی است. برخی کارآموزان ممکن است سال‌ها یا دهه‌ها تجربه در زمینه‌های فنی یا عملی کسب‌وکار خود داشته باشند، اما به طور رسمی با مفاهیم و محتوای مدیریت پروژه مدرن آشنا نیستند. بنابراین، برای بسیاری از این کارآموزان، پیگیری مسیرهای حرفه‌ای جدید یا در نظر گرفتن روش‌های جایگزین برای تلاش‌های کاری‌شان چالش‌برانگیز است. نقش کارآموز در محیط مدیریت پروژه نیازمند بررسی آنچه که می‌تواند آموخته و به کار گرفته شود تا موفقیت‌های جدیدی حاصل شود، می‌باشد.

دفتر مدیریت پروژه باید مسئولیت‌های کارآموزان را در یک مشارکت ارشاد تعیین و ابلاغ کند. این کار می‌تواند با در نظر گرفتن مسئولیت‌های زیر آغاز شود. مسئولیت‌های کارآموز:

- خوشامدگویی به علاقه و ارشاد مرشد: مشمولان به طور مشخص تجربه حرفه‌ای دارند و بسیاری از آن‌ها از طریق تلاش‌های حرفه‌ای بلندمدت به موقعیت‌های مدیریتی ارشد دست یافته‌اند. تجربه‌ی راهنمایی به منظور رد یا کاهش پیشرفت‌های حرفه‌ای کارآموز نیست، بلکه هدف از ارشاد معمولاً ارائه بینش و راهنمایی در زمینه‌های جدید یا مفاهیم پیشرفته‌ای است که هنوز با آن‌ها مواجه نشده یا تجربه‌ای نداشته‌اند. به عنوان مثال، شخص کارآموز به عنوان یک مدیر پروژه، ممکن است مفهوم یا عملکرد مدیریت پروژه خاص را کاملاً درک کند. اما همان فرد ممکن است تجربه محدودی در تسهیل یک تیم برای انجام آن فعالیت داشته باشد. مرشد می‌تواند کمک کند. به همین ترتیب مدیران پروژه که تازه وارد این رشته شده‌اند یا در سازمان جدید هستند، ممکن است به بینشی نیاز داشته باشند که یک مرشد مدیریت پروژه می‌تواند ارائه دهد. افراد کارآموز تشویق می‌شوند تا از یک مرشد تعیین شده استقبال کنند و از رابطه ارشاد بهره‌مند شوند.
- پیشگام بودن در یادگیری: پروتژه باید در پذیرفتن مسئولیت تمام فعالیت‌های یادگیری پیشگام باشد و منتظر نباشد تا به دانش و مهارت‌های جدید هدایت شود. کارآموز باید از مرشد به عنوان یک منبع یادگیری استفاده کند و به طور فعالانه دانش یا بینش خاصی را از مرشد درخواست کند.
- پذیرش و واکنش به بازخورد سازنده: کارآموز پذیرای بازخورده سازنده باشد و اطلاعاتی که مرشد ارائه می‌دهد بدون اینکه آن را به عنوان توهین شخصی تعبیر کند بپذیرد. بازخورد یک عنصر اصلی در تعامل ارشاد است و مکانیسم کلیدی است که کارآموز از طریق آن یاد می‌گیرد تا مهارت‌ها و دانش جدید را به کار ببرد. به همین ترتیب کارآموز می‌تواند بازخوردی را در رابطه با میزان درک و پذیرش

راهنمایی های ارائه شده توسط کار آموز و آنچه برای اعمال محتوای آموخته شده از مرشد انجام می شود، به مرشد ارائه کند.

- شناسایی و بررسی نیازها و نواقص: کارآموز باید در شناسایی نیازها و نواقص مرتبط با هدف رابطه ارشاد باز و صادق باشد. کارآموز باید با مرشد برای بررسی علل و تدوین راه‌حلی برای بهبود همکاری کند. کارآموز باید در این بررسی باز و صادق باشد تا از حمایت ارشاد حداکثر بهره را ببرد. درغیاب صراحت، مرشد فقط می‌تواند بر روی آنچه مشاهده یا درک می‌شود ادامه دهد. باز بودن شاگرد شکاف اطلاعاتی در آن رویکرد را می‌بندد و به مرشد اجازه می‌دهد تا راه حل های شخصی و مبتنی بر تجربه را آشکارا به اشتراک بگذارد.
- ارائه بازخورد در مورد فرآیند ارشاد: کارآموزان باید نظرات خود را درباره رابطه و فرآیند ارشاد با مرشدان خود به اشتراک بگذارند. به‌ویژه، آن‌ها باید به طور مکرر انتظارات تعیین شده در آغاز تعامل راهنمایی را بررسی کنند. کارآموزان می‌توانند و باید واکنش های شخصی خود را نسبت به فرآیند ارشاد به عنوان وسیله ای برای بهبود رابطه مرشد و کارآموز به حداکثر رساندن فرصت برای تعامل موفق راهنمایی به اشتراک بگذارد. مسائل و نگرانی ها باید برای منافع متقابل مورد بحث و بررسی قرار گیرد. هر راه حلی که مرشد را قادر می‌سازد به ارائه پشتیبانی ادامه دهد. و فرد کارآموز در تجربه یادگیری موفق باشد. حل خوبی برای مسائل و نگرانی ها است.
- پیشگام بودن در ارائه ایده‌ها: کارآموز باید از مرشد به عنوان یک بستر آزمایش برای ایده‌ها و فرضیاتی که می‌تواند به تلاش‌های کاری اعمال شود استفاده کند. با پیشرفت رابطه، کارآموز باید مهارت‌ها و دانش جدیدی از مرشد یاد بگیرد و کارآموز باید بیشتر پیشگام در ارائه مفاهیم، ایده‌ها و راه‌حل‌های شخصی توسعه یافته باشد.
- پرداختن به شکست‌ها به همراه موفقیت‌ها: کارآموز باید تمام تلاش خود را برای توسعه اعتماد به نفس در استفاده از مرشد برای بحث در مورد موفقیت‌ها و شکست‌های حرفه‌ای انجام دهد. این تبادل اطلاعات باید به عنوان فرصتی برای یادگیری از شکست‌ها و اشتباهات شخصی مرشد بدون نیاز به تکرار آن‌ها در حرفه‌ی خود دیده شود.
- تسهیل رابطه مرشد-کارآموز: پروتژه هانیمی از معادله‌ی مرشد- کارآموز را تشکیل می‌دهند. آن‌ها شرکای برابر با مرشد هستند و هر دو باید به سمت بهبودها، پیشرفت‌ها و نوآوری‌هایی که بر موفقیت حرفه‌ای پروتژه تأثیر می‌گذارد، کار کنند. اگر قرار است رابطه مرشد و کارآموز موفقیت آمیز باشد فرد کارآموز باید در ایجاد احترام متقابل و گشودگی به عنوان پایه و اساس این رابطه حرفه ای کمک کند. یک شروع مناسب برای توسعه چنین روابطی، تعهد به دستیابی به اهداف متقابل است.

۱۳-۵-۳- تعیین فرآیند انتخاب مرشد

دفتر مدیریت پروژه باید فرآیندی را تعیین کند که بر اساس آن مرشدان شناسایی و برای حمایت از نیازها و فعالیت‌های مختلف مدیریت پروژه و کارآموزان اختصاص داده می‌شوند. چهار فرآیند انتخاب مرشد برای بررسی

ارائه شده است. سه فرآیند اول نمایانگر انتخاب داخلی مرشدان هستند. فرآیند چهارم برای انتخاب مرشدان خارجی است.

۱۳-۵-۵-۴- ایجاد موقعیت‌های مرشد در کارکنان دفتر مدیریت پروژه:

این رویکرد برای انتخاب مرشد، امکان ایجاد یک یا چند موقعیت دائمی و تمام‌وقت مرشد را در کارکنان دفتر مدیریت پروژه فراهم می‌کند. دفتر مدیریت پروژه مدیران پروژه ارشد واجد شرایط را برای تکمیل کردن این موقعیت‌ها استخدام یا منتقل خواهد کرد. مسئولیت‌های اصلی این موقعیت‌ها ارائه خدمات حرفه‌ای راهنمایی است که توسط دفتر مدیریت پروژه تجویز می‌شود. البته، واجد شرایط بودن مرشدان و همسویی آن‌ها با کارکنان دفتر مدیریت پروژه اغلب آن‌ها را برای انجام کار در سایر حوزه‌های کارکرد دفتر مدیریت پروژه نیز واجد شرایط می‌کند.

مرشدهای منصوب شده همچنین در دسترس خواهند بود تا برنامه ارشاد دفتر مدیریت پروژه را برای تلاش‌های راه‌اندازی این کارکرد دفتر مدیریت پروژه و برای مدیریت و نظارت مستمر بر کارکرد آن اجرا و اداره کنند. این موقعیت حتی ممکن است یکی یا چند مورد از فعالیت‌های جایگزین جذب مرشد که در زیر توضیح داده شده است را مدیریت کند. با این حال، بزرگترین مزیت این رویکرد جذب مرشد احتمالاً از طریق ارائه پشتیبانی مرشدگیری با کیفیت بالا و اختصاصی به مدیران پروژه و اعضای تیم پروژه حاصل می‌شود، علاوه بر این فرصت‌هایی برای ارائه مشاوره به مدیران ارشد و اجرایی در طیف وسیعی از موضوعات مدیریت پروژه نیز فراهم می‌شود. جنبه‌های کیفیت بالا و اختصاصی این رویکرد به این دلیل محقق می‌شود که تمرکز بر برتری در مدیریت پروژه به طور ذاتی در شرح وظایف این موقعیت تعریف شده است. مرشدهای منصوب شده زمان و مقصود لازم برای توسعه قابلیت‌های حرفه‌ای خود در مدیریت پروژه را خواهند داشت که در نهایت در سراسر سازمان مربوطه به اشتراک گذاشته خواهد شد. مرشدهای منصوب شده در دفتر مدیریت پروژه قادر خواهند بود تا مهارت‌های حیاتی خود در گوش دادن، ارشاد، تسهیل، حل مسئله و غیره را به طور کامل توسعه دهند. آن‌ها تمرکز خود را بر بررسی راه‌های کاربردی شیوه‌های به‌روز، مطالعه و تحقیق برای یادگیری مفاهیم جدید و در حال ظهور، همکاری با دیگران در صنعت و حوزه مدیریت پروژه برای اشتراک‌گذاری بینش‌ها و نوآوری‌ها قرار خواهند داد—و سپس تمام دانش و مهارت‌های خود را در محیط مدیریت پروژه به کارآموزها منتقل خواهند کرد. این روش مورد ارجح برای جذب مرشد است، جایی به موجب آن، مدیران ارشد پروژه به صورت کم و بیش تمام وقت واز نقطه نظر یک مأموریت کارکنان دفتر مدیریت پروژه به عنوان مرشد خدمت می‌کنند.

۱۳-۵-۵-۵- ایجاد یک برنامه مرشد چرخشی

اگر امکان ایجاد یک موقعیت دائمی برای کارکنان دفتر مدیریت پروژه فراهم نباشد، دفتر مدیریت پروژه می‌تواند رویکرد جایگزین بعدی یعنی برنامه ارشاد چرخشی را در نظر بگیرد. در اینجا، مرشدها از میان مدیران ارشد پروژه واجد شرایط در سازمان مربوطه شناسایی و انتخاب می‌شوند. آن‌ها در طول مأموریت مرشد چرخشی "موقت" خود که می‌تواند برای مدت معینی از ۳ ماه، ۶ ماه یا حتی تا یک سال باشد، با دفتر مدیریت پروژه هماهنگ می‌شوند. شرکت‌کنندگان در برنامه مرشد چرخشی اطمینان حاصل می‌کنند که در طول این مدت

مشخص که با دفتر مدیریت پروژه هماهنگ هستند یا به آن اختصاص داده شده‌اند، برای تخصیص به وظایف ارشاد به صورت تقریباً تمام وقت در دسترس باشند.

ارزش این رویکرد در این است که مرشدها تجربیات شخصی خود را در سازمان مربوطه به روابط ارشاد می‌آورند. با این حال، ماهیت تمام وقت این مأموریت به هر مرشد اجازه می‌دهد تا بر توسعه مهارت‌های لازم برای ارشاد، انجام مطالعه و تحقیق‌های مورد نیاز و ایجاد تمرکز لازم برای دستیابی به اهداف ارشاد تعیین شده، تمرکز کند. سپس، مرشدها می‌توانند پس از اتمام "خدمت موقت" خود در نقش مرشد به وظایف اصلی خود بازگردند. به طور ایده‌آل، خروج آنها از این مأموریت دفتر مدیریت پروژه با شناخت کافی و احتمالاً پیشرفت حرفه‌ای همراه است که نشان‌دهنده توجه سازمان به چنین مأموریت‌های ارشاد است.

۱۳-۵-۵-۶- ایجاد یک مجموعه از مرشدهای واجد شرایط

دفتر مدیریت پروژه می‌تواند از این فرایند زمانی استفاده کند که مدیران ارشد پروژه واجد شرایط به اندازه کافی در سازمان مربوطه تعیین و در دسترس باشند. به سادگی بیان شود، دفتر مدیریت پروژه کارکنان سازمانی را بررسی می‌کند، نامزدها را برای سمت‌های ارشاد شناسایی می‌کند، تجربه و سایر صلاحیت‌های آنها را تأیید می‌کند و به صورت پاره وقت و بر اساس نیاز، استخدام می‌کند یا ترتیبی برای انتصاب آنها به دفتر مدیریت پروژه می‌دهد. شرکت‌کنندگان منتخب سپس در حالت آماده‌باش باقی می‌مانند تا زمانی که توسط دفتر مدیریت پروژه برای ارائه خدمات کارآموزی فراخوانده شوند.

شرکت در مجموعه مرشدان ممکن است وظیفه جانبی برای مدیران ارشد پروژه یا مدیران طرح باشد که قبلاً در محیط مدیریت پروژه فعالیت می‌کنند. بنابراین، باید احتیاط لازم به عمل آید تا وظایف اصلی آن‌ها در نظارت روزانه بر پروژه‌ها و مدیران پروژه از نقش آنها به عنوان مرشد تفکیک شود. نقش مرشد نیاز به رابطه‌ای بازتر و مشارکتی‌تر دارد که معمولاً با یک شخصیت نظارتی مرتبط نیست.

این رویکرد برای منبع یابی مرشدان، بار زیر را به عهده PMO می‌گذارد: (۱) برنامه‌ریزی بر اساس در دسترس بودن کارکنان واجد شرایط برای خدمت به عنوان مرشد، (۲) انجام استخدام مداوم، (۳) حفظ قابلیت ارشاد از طریق آموزش مکرر. همچنین، ماهیت پاره‌وقت این مأموریت به طور ذاتی زمان برای آماده‌سازی فردی مرشد و مشارکت در هر مأموریت ارشاد را محدود می‌کند. دفتر مدیریت پروژه باید توجه داشته باشد که این نوع جذب مرشد برای مأموریت‌های کوتاه مدت ارشاد—معمولاً چند روز تا چند هفته—بهترین کارایی را دارد. با وجود این ملاحظات، قابلیت ارشاد پاره وقت بهتر از نداشتن هیچ قابلیت است.

۱۳-۵-۵-۷- مشارکت مرشدهای مشاور خارجی

این منبع ارشاد مدیریت پروژه، شامل به‌کارگیری و تخصیص مرشدهای ارشد مدیریت پروژه از یک منبع مشاوره خارجی است که دارای اعتبار و شایستگی‌های لازم برای ارائه چنین خدماتی می‌باشد. این رویکرد به‌ویژه زمانی ارزش دارد که در سازمان موردنظر هیچ قابلیت ارشاد ثابت دیگر مدیریت پروژه‌ای وجود نداشته باشد. همچنین، ممکن است بهترین راه‌حل برای نیازهای ارشاد کوتاه‌مدت و فوری دفتر مدیریت پروژه باشد و شاید رویکرد بهتری نسبت به مرشدهای پاره‌وقت داخلی باشد.

دفتر مدیریت پروژه از این رویکرد جایگزین به دلیل مزایای زیر بهره‌مند می‌شود: این منابع خارجی، مدیران پروژه ارشد و پیش‌صلاحیت شده‌ای هستند که آماده‌اند در زمان و مکان مشخص شده توسط دفتر مدیریت پروژه به‌عنوان مرشد عمل کنند. علاوه بر این، آن‌ها معمولاً فاقد تعصبات سازمانی یا صنعتی هستند که ممکن است با مرشدهای داخلی همراه باشد. این مرشدهای خارجی به‌طور مداوم برای جنبه‌های فنی و بین‌فردی ارشاد آماده می‌مانند. با این حال، در حالی که استفاده از مرشدهای خارجی می‌تواند منابع بسیار با کیفیتی فراهم کند، عیب آن این است که این افراد ممکن است در ابتدا به طور کامل سازمان یا عملیات شما را درک نکنند. اگرچه بیشتر مشاوران حرفه‌ای تلاش زیادی خواهند کرد تا این اطلاعات و بینش را خیلی سریع کسب کنند، اما انتظار داشته باشید که راهنمایی و مشاوره اولیه آن‌ها بیشتر بر استفاده از فرآیندها و شیوه‌های پذیرفته‌شده مدیریت پروژه متمرکز باشد و نه لزوماً بر ارزیابی یا اصلاح مستقیم فرآیندها و شیوه‌های شما. در نظر گرفتن و انتخاب این گزینه ارشاد توسط دفتر مدیریت پروژه باید شامل بررسی چندین مورد کسب و کار و اداری به شرح زیر باشد:

- شناسایی و تأیید صلاحیت‌ها و اعتبار شرکت مشاوره مدیریت پروژه ترجیحی قبل از نیاز واقعی: ایجاد یک رابطه با شرکت مشاوره به‌عنوان بخشی از راه‌اندازی قابلیت ارشاد و شاید استفاده از مشاوران برای کمک به تعریف و ساختار برنامه ارشاد شما.
- اطمینان از اینکه شرکت منتخب، خدمات ارشاد سازگار با محتوای هر گونه آموزش مدیریت پروژه مرتبط در سازمان و استانداردهای مدیریت پروژه مورد استفاده دفتر مدیریت پروژه ارائه می‌دهد: باید بر انتقال این دانش و مهارت به کارآموزان شرکت‌کننده تمرکز شود.
- ایجاد یک توافق‌نامه یا قرارداد به موقع برای حمایت ارشاد و مدیریت پروژه یک‌باره یا مداوم: به‌طوری که مرشدهای واجد شرایط با اطلاع قبلی معقول در دسترس باشند.
- مشخص کردن دوره عملکرد، مقصود و محدوده، و تعداد مرشدهای مورد نیاز برای هر مأموریت: این موارد باید در توافق‌نامه یا قرارداد یا در یک بیانیه کاری جداگانه (برای پیوست به قراردادهای موجود) درج شود.
- مشخص کردن و بحث در مورد هرگونه الزامات گزارش‌دهی موقت و پایان مأموریت با مرشد منصوب و بررسی توصیه‌های ارائه‌شده: گزارش‌ها و بحث‌های مکرر شفاهی از پیشرفت ممکن است بر گزارش‌های کتبی مأموریت ترجیح داده شود تا زمان مشاور بهینه شود.
- ترتیب یک جلسه بازخورد پایان مأموریت با مرشد، کارکنان دفتر مدیریت پروژه و هر مدیر مناسب دیگر: برای کسب بینش از مرشد، بحث در مورد درس‌های آموخته‌شده و برنامه‌ریزی نیازهای پشتیبانی ارشاد بعدی.

۱۳-۵-۶- مشارکت مرشدهای مدیریت پروژه

دفتر مدیریت پروژه باید در مورد بهترین روش برای تأمین مرشدها تصمیم‌گیری کند و برنامه‌ریزی و راه‌اندازی کارکرد «ارشاد» را انجام دهد. انتخاب روش تأمین مرشد تحت تأثیر عوامل مختلفی قرار دارد از جمله

اندازه محیط مدیریت پروژه، تعداد پروژه‌هایی که به مرشد نیاز دارند، صلاحیت‌های پرسنل موجود، تعداد مرشدها و بودجه موجود برای پشتیبانی داخلی یا خارجی.

یکی از نکات نهایی که دفتر مدیریت پروژه باید در نظر بگیرد، مکان و جایگاه مرشدها است. بررسی نیازهای محیط مدیریت پروژه مشخص می‌کند که آیا دفتر مدیریت پروژه نیاز به سفر مرشدها به مکان‌های مختلف کسب و کار دارد یا خیر. اگر چنین است، این موضوع به مسئله مدیریت لجستیک و بودجه تبدیل می‌شود که باید در تصمیم‌گیری در مورد ساختار و تنظیم این کارکرد دفتر مدیریت پروژه مورد توجه قرار گیرد.

دفتر مدیریت پروژه مسئول شناسایی، تأیید و آماده‌سازی مرشدهایی است که در محیط مدیریت پروژه خدمت خواهند کرد. دفتر مدیریت پروژه باید فرآیندی را راه‌اندازی کند که برای معرفی مدیران پروژه ارشد به کارکرد «ارشاد» استفاده شود. این فرآیند می‌تواند به سادگی بررسی افرادی که از قبل در دسترس هستند یا نیاز به تلاش بیشتری برای جذب منابع داخلی یا خارجی باشد. سه فعالیت زیر به توسعه فرآیند دفتر مدیریت پروژه برای استخدام مرشدها کمک می‌کند.

۱۳-۵-۶-۱- شناسایی نامزدهای مرشدی

دفتر مدیریت پروژه باید این مرحله را با تعیین منابعی که برای بررسی به عنوان مرشد در دسترس هستند، انجام دهد. به طور ایده‌آل، نامزدهای مرشد باید از جستجوی داخلی میان مدیران پروژه ارشد در سازمان مرتبط پیدا شوند. مرحله بعدی جستجو باید در سطح سازمان‌های بالاتر یا سازمان مادر انجام شود. در نهایت، می‌توان منابع خارجی را برای استخدام در موقعیت مرشد در نظر گرفته شوند. همه این رویکردها نیاز به تبلیغات و جذب منابع دارند که می‌تواند فعالیت زمان‌بر و نیازمند پشتیبانی از دپارتمان منابع انسانی باشد.

توجه داشته باشید که شناسایی مرشدها در این مرحله برای تکمیل کردن موقعیت‌های مرشد تمام‌وقت یا پاره‌وقت تحت مدیریت دفتر مدیریت پروژه است و به منابع خارجی یا استفاده از مرشدان ارائه شده توسط مشاوران یا شرکت‌های مشاوره اشاره نمی‌کند. استفاده از مشاوران خارجی به عنوان مرشد به عهده تأمین‌کننده خارجی است که مرشدهای خود را شناسایی و تأیید کند. البته، اگر از منبع مرشدهای خارجی استفاده شود، دفتر مدیریت پروژه ممکن است بخواهد صلاحیت‌های مرشدهای خارجی را به عنوان بخشی از این خرید بررسی کند. فرآیند شناسایی نامزدهای مرشد باید جمع‌آوری اولیه اطلاعات نامزدها را تسهیل کند. خواه دفتر مدیریت پروژه به‌طور فعال افراد را دعوت کند یا برنامه جذب رسمی‌تری برگزار کند، هر نامزد باید اطلاعات کافی و مرتبط را برای بررسی دفتر مدیریت پروژه ارائه دهد. این می‌تواند با استفاده از فرم درخواست مرشد که به‌طور خاص برای استخدام مرشدها توسط دفتر مدیریت پروژه توسعه یافته، یا با استفاده از مستندات و داده‌های معمول جذب، انجام شود. اطلاعات جمع‌آوری شده باید به دفتر مدیریت پروژه این امکان را بدهد که تصمیم بگیرد آیا مصاحبه با نامزد مرشد را برنامه‌ریزی کند یا خیر.

اطلاعاتی که دفتر مدیریت پروژه باید از نامزدهای مرشد درخواست کند، به شرح زیر است:

- شناسایی نامزد (نام) و اطلاعات تماس
- رزومه حرفه‌ای نامزد (یا بلوک‌های پر کردن فرم درخواست) شامل موارد زیر:
 - موقعیت و مسئولیت‌های حرفه‌ای کنونی و اخیر

- پیشینه تحصیلی
 - خلاصه‌ای از تجربه ارشاد
 - وابستگی‌های حرفه‌ای و گواهینامه‌ها
 - نامه‌های توصیه نامزدی (اختیاری)
 - در دسترس بودن برای ارشاد تمام‌وقت/پاره‌وقت
 - بیان علاقه نامزد به تبدیل شدن به یک مشاور مدیریت پروژه
- دفتر مدیریت پروژه باید تصمیم بگیرد که آیا نیاز به یک درخواست رسمی است و سپس محتوای مورد نظر را بر اساس نیازهای اطلاعاتی سازمان تنظیم کند، اگر فرم درخواست توسعه داده شود.
- شناسایی نامزدهای مرشد زمانی انجام می‌شود که دفتر مدیریت پروژه تصمیم به مصاحبه با افراد بر اساس بررسی اولیه فرم درخواست یا سایر اطلاعات مقدماتی بگیرد. دفتر مدیریت پروژه باید به‌طور زود هنگام به آن دسته از متقاضیانی که انتخاب نمی‌شوند، اطلاع دهد.

۱۳-۶-۵-۲- ارزیابی صلاحیت نامزدهای مرشدی

دفتر مدیریت پروژه می‌تواند نامزدهای مرشد را از طریق روش‌های مختلفی ارزیابی کند، از جمله بررسی دقیق درخواست‌های نامزدها، مصاحبه‌های شخصی و بررسی مراجع. یکی از جنبه‌های مهم این فعالیت، تعیین معیارهای صلاحیت مرشد است. در اینجا معیارهای ارزیابی صلاحیت مرشد به چهار دسته کلی تقسیم شده‌اند که می‌توانید از آنها برای ارزیابی نامزدها استفاده کنید:

- تجربه حرفه‌ای
 - سال‌های تجربه در مدیریت پروژه: میزان تجربه نامزد در زمینه مدیریت پروژه.
 - دامنه تجربه در مدیریت پروژه: نوع و تنوع پروژه‌هایی که نامزد تجربه کرده است.
 - عمق تجربه در مدیریت پروژه: سطح تخصص و مهارت‌های نامزد در مدیریت پروژه.
 - تمرکز تجربه در رشته فنی و صنعت: زمینه‌های تخصصی و صنعتی که نامزد در آنها تجربه دارد.
 - میزان و سطح تجربه کسب و کار: تجربه‌های کسب و کار و مدیریتی نامزد.
- تحصیلات و آموزش
 - برنامه‌های تحصیلی رسمی: مدرک‌های تحصیلی مرتبط با مدیریت پروژه.
 - برنامه‌های توسعه حرفه‌ای: دوره‌های آموزشی و کارگاه‌های مرتبط.
 - برنامه‌های آموزش فنی: دوره‌های آموزشی تخصصی در زمینه‌های فنی.
 - برنامه‌های آموزش مدیریت پروژه: دوره‌های خاص مدیریت پروژه.
- مهارت‌های بین‌فردی برای مرشدها
 - ارتباطات (گوش دادن): توانایی شنیدن فعال و ارتباط مؤثر.
 - همکاری و مذاکره: مهارت‌های کار گروهی و تعامل با دیگران.

- اعتماد به توانایی ها و تجربیات شخصی: اعتماد به نفس در مهارت‌ها و تجربیات خود.
- علاقه واقعی به موفقیت دیگران: تمایل به کمک به رشد و موفقیت دیگران.
- حل مسئله: توانایی تحلیل و حل مشکلات.
- رهبری: مهارت‌های رهبری و هدایت گروه.
- پتانسیل مرشد در محیط مدیریت پروژه
- گواهینامه‌های حرفه‌ای: مدارک و گواهینامه‌های معتبر در مدیریت پروژه.
- مطالعه و تحقیق مستمر در مدیریت پروژه: پیگیری و یادگیری مداوم در این زمینه.
- دانش و مهارت‌های کسب و کار: آگاهی از جنبه‌های کسب و کار و اقتصادی مدیریت پروژه.

- مهارت‌های تسهیل گروهی: توانایی تسهیل جلسات و کارگاه‌های گروهی.

دفتر مدیریت پروژه می‌تواند از این فهرست به عنوان مرجعی کلی برای ارزیابی نامزدها استفاده کند یا می‌تواند یک چک‌لیست دقیق‌تری با معیارهای خاص برای فرآیند ارزیابی کامل نامزدها تهیه کند. برای دفتر مدیریت پروژه‌هایی که به دنبال ایجاد قابلیت‌های پیشرفته‌تر در زمینه‌های توسعه حرفه‌ای و مشاوره اجرایی هستند، شناسایی معیارهای صلاحیت اضافی برای این قابلیت‌ها ضروری است.

یک نکته نهایی درباره ارزیابی صلاحیت مرشدها: دفتر مدیریت پروژه باید به دقت معیارهای انتخاب مرشد خود را بررسی کند. پیدا کردن مرشدهایی که همه معیارهای مورد نظر را داشته باشند، به ویژه در محیط‌های رو به رشد مدیریت پروژه، ممکن است چالش‌برانگیز باشد. به همین دلیل، تامین منابع خارجی ممکن است گزینه مناسبی برای دفتر مدیریت پروژه‌های جدید یا برنامه‌های ارشاد جدید باشد. با این حال، سازمان ممکن است نامزدهایی داشته باشد که با مهم‌ترین معیارها مطابقت دارند. در این صورت، می‌توان از میان نامزدهای با صلاحیت، مرشد مناسب را انتخاب کرد و پس از انتخاب، مرشدها می‌توانند در فعالیتهای آماده‌سازی و آموزش ارشاد شرکت کنند. هرگونه توسعه مهارت و توانایی اضافی نیز می‌تواند از طریق آماده‌سازی مرشدها انجام شود.

۱۳-۶-۵-۳- آماده‌سازی مرشدهای مدیریت پروژه

فرآیند ارزیابی صلاحیت مرشدها زمانی تکمیل می‌شود که فعالیتهای آماده‌سازی و آموزش مرشدهای موجود انجام شده باشد. نیازهای سازمان مربوطه و رویکرد دفتر مدیریت پروژه به ارشاد راهنمایی خواهند کرد که چه فعالیتهای آماده‌سازی و آموزشی برای مرشدها باید دنبال شود.

به‌طور کلی، توصیه می‌شود که حداقل یک برنامه آشنایی با مرشدان مدیریت پروژه ایجاد و به مرشدان جدید منصوب‌شده ارائه شود تا آمادگی آنها برای مشارکت‌های ارشاد پیش رو افزایش یابد. این طرح آشنایی دیدگاه دفتر مدیریت پروژه نسبت به برنامه ارشاد را منتقل می‌کند، از جمله اهداف و چارچوب‌های عملی آن. این طرح باید دستورالعمل‌های بنیادی در مورد عملکرد فردی در نقش مرشد را ارائه دهد و مسئولیتهای اصلی مرشد در سازمان مربوطه را برجسته کند. این طرح معمولاً شامل عناصری از آموزش و اطلاعات زیر است:

- بازبینی توصیف شغلی مرشد در مدیریت پروژه
- بحث در مورد فعالیتهای توسعه حرفه‌ای پیشنهادی برای مرشدها

- شناسایی ابزارها و منابع اطلاعاتی در دسترس مرشدها
- بررسی انواع حمایت‌های راهنمایی ارشادی که دفتر مدیریت پروژه ارائه می‌دهد
- معرفی روش‌های ارشاد مورد علاقه برای انواع مختلف کارآموزان
- بازبینی مراحل فرآیند مشارکت ارشاد
- الزامات گزارش‌دهی و همکاری در فعالیت‌های راهنمایی ارشاد
- شناسایی دیگر فعالیت‌های آماده‌سازی و آموزشی مرشد

این طرح آشنایی معمولاً در بیشتر سازمان‌ها به مدت نیم روز تا یک روز برگزار می‌شود. با این حال، ممکن است طرح‌های آموزشی چند روزه بسته به محتوای طرح ارائه شود. این طرح توسط دفتر مدیریت پروژه طراحی و ارائه می‌شود تا اطمینان حاصل شود که مرشدان مدیریت پروژه که به‌طور تمام‌وقت یا نیمه‌وقت مسئولیت‌های ارشاد را بر عهده دارند، درک کافی از رابطه مرشد-مرشدگر (ها) و دیدگاه دفتر مدیریت پروژه در مورد کارهایی که باید از طریق تعاملات ارشاد انجام شود، داشته باشند.

فعالیت‌های دیگر آماده‌سازی و آموزش مرشدان نیز می‌تواند با توجه به توانایی و علاقه دفتر مدیریت پروژه دنبال شود. این موارد شامل آموزش‌های تخصصی ارشاد که از منابع کسب و کار در دسترس است، آموزش‌هایی خاصی که بر توسعه و مدیریت رابطه مرشد-مرشدگر (ها) تمرکز دارد و مجموعه‌ای از مهارت‌های بین‌فردی، ارتباطات شخصی و تیمی، و تسهیل فرآیندهای فنی می‌پردازد. البته دفتر مدیریت پروژه باید اطمینان حاصل کند که همه مرشدها یا شرکت کرده‌اند یا می‌توانند آگاهی کاملی از آموزش‌های مدیریت پروژه‌ای که کار آموز گذرانده‌اند، نشان دهند. این امر یک چارچوب مشترک برای تمام شرکت‌کنندگان در روابط مرشد-مرشدگر (ها) فراهم می‌آورد.

اگر مرشد مسئولیت‌های ویژه‌ای در ارشاد مانند توسعه حرفه‌ای یا ارشاد اجرایی نیز داشته باشد، منطقی است که مرشدها در آموزش‌ها یا کارگاه‌هایی شرکت کنند تا توانایی‌های خود را در این زمینه‌ها افزایش دهند. با این حال، نباید فراموش کرد که تمرکز دفتر مدیریت پروژه بر روی ارشاد در زمینه مدیریت پروژه است. مرشد یک مدیر پروژه ارشاد است که از سازمان مربوطه آگاهی دارد و قادر به ارائه راهنمایی معقول به مدیران پروژه و اعضای تیم در زمینه‌های مرتبط با مدیریت پروژه باشد. به‌طور مشابه، مرشدهایی که با مدیران اجرایی و هم‌تایان سطح ارشد کار می‌کنند، به‌منظور انتقال مفاهیم و شیوه‌های مدیریت پروژه و کمک به کارآموز (ها) اجرایی در درک جامع‌تری از مسائل و پیامدهای مدیریت پروژه در کسب‌وکار عمل می‌کنند. این رابطه ارشاد با مدیریت ارشد معمولاً بر روی بررسی و تصمیم‌گیری در مورد اقدامات کسب و کار که می‌توان انجام داد متمرکز است و این تعامل با مدیران اجرایی غالباً به‌طور غیررسمی توسط رئیس دفتر مدیریت پروژه انجام می‌شود.

۱۳-۵-۲- انجام ارشاد مدیریت پروژه

دفتر مدیریت پروژه باید فرآیندی برای اجرای ارشاد مدیریت پروژه تعریف کند که با قابلیت و بلوغ آن در مدیریت پروژه سازگار باشد. باید یک رویکرد عمومی و مورد ترجیح برای مرشدها هنگام انجام تعاملات ارشاد به‌طور رسمی وجود داشته باشد. عناصر فرآیند در زیرمجموعه‌های بعدی می‌توانند توسط دفتر مدیریت پروژه مرور

و استفاده یا اصلاح شوند تا رویکردی برای تعاملات ارشاد توسعه داده شود که بهترین تطابق را با سازمان مربوطه داشته باشد.

۱۳-۵-۷-۱- شناسایی مشارکت

دفتر مدیریت پروژه یا سایر مقامات ممکن است نیاز به حمایت ارشاد برای انواع خاصی از پروژه‌ها یا دسته‌های خاصی از مدیران پروژه را مشخص کند. این منجر به ایجاد مشارکت ارشاد تحت هدایت دفتر مدیریت پروژه می‌شود. همچنین، دفتر مدیریت پروژه ممکن است فرآیندی برای مدیریت و پاسخ به درخواست‌های ارشاد از مدیران پروژه یا مدیران کار کردی که بر مدیران پروژه و کارهای پروژه‌ها نظارت می‌کنند، راه‌اندازی کند. این نوع از خدمات ارشاد به صورت درخواست‌محور ارائه می‌شود.

فعالیت‌های شناسایی مشارکت باید به دفتر مدیریت پروژه کمک کنند تا مشخص کند کدام مرشد ها باید به این تلاش اختصاص یابد و در عین حال به مرشدهای اختصاص یافته اجازه دهد تا طرح اولیه برای رویداد ارشاد راتهییه کند. اطلاعات زیر می‌تواند برای شناسایی هر مشارکت ارشاد جمع‌آوری و استفاده یا به‌طور دیگر تطبیق داده شود:

- منبع درخواست ارشاد (نام و اطلاعات تماس)
- علت‌های درخواست ارشاد
- نام پروژه
- خلاصه پروژه (توضیحات کوتاه در مورد پروژه و مرحله پروژه)
- مدیر پروژه (نام و اطلاعات تماس)
- اعضای تیم پروژه/تعداد اعضای تیم (نام و اطلاعات تماس رهبران تیم)
- مکان اصلی پروژه (مکان ارائه خدمات ارشاد)
- تاریخ (های) ارائه خدمات ارشاد — درخواست‌شده/برنامه‌ریزی شده
- تعداد مرشدهای درخواست‌شده

هنگام استفاده از مشاوران خارجی برای ارائه خدمات ارشاد، بخش زیادی از این مرحله شناسایی تعهدات احتمالاً در ارتباط با قرارداد یا توافقنامه موجود پرداخته می‌شود.

تخصیص مرشد(ها)

دفتر مدیریت پروژه نیازهای کارآموزی را بررسی می‌کند تا مرشد با صلاحیت‌های مناسب برای واگذاری به این فعالیت شناسایی کند. دفتر مدیریت پروژه باید این کار را با توجه به عوامل انتخاب مرشد زیر انجام دهد:

- در دسترس بودن فعلی و پیش‌بینی شده مرشدهای واجد شرایط
- در دسترس بودن مرشد درمقابل با فوریت نیاز به خدمات ارشاد درخواست‌شده
- تجربه مرشد با نوع پروژه یا خدمات مشاوره مورد نیاز
- هم‌راستایی مرشد با سطح حرفه‌ای یا کسب‌وکار اصلی
- تناسب مرشد-مرشدگر (ها) برای اطمینان از پتانسیل وجود یک رابطه کاری مؤثر

سپس، دفتر مدیریت پروژه مرشد منتخب را از تعهد پیش‌رو مطلع می‌کند تا مرشد بتواند قبول کند، زمان‌بندی کند و برای مشارکت ارشاد آماده شود. دفتر مدیریت پروژه ممکن است یک یا چند جایگزین شناسایی کند در صورتی که مرشد منتخب در دسترس نباشد یا نتواند تعهد را قبول کند. پیشنهاد می‌شود که دفتر مدیریت پروژه مقداری زمان اضافی برای پیشنهادات ارشاد خود در نظر بگیرد تا زمان کافی برای فرآیند انتصاب مرشد و فعالیت‌های آماده‌سازی بعدی فراهم شود.

فرآیند انتصاب زمانی کامل می‌شود که مرشد منتخب با تاریخ‌ها، مکان و نوع خدمات ارشاد ارائه‌شده موافقت کند و این توافق را (عموماً به صورت مکتوب) به دفتر مدیریت پروژه منتقل کند.

۱۳-۵-۷-۲- آماده‌سازی برای مشارکت ارشاد

مرشد باید زمان کافی را برای آماده‌سازی برای تعامل جدید ارشاد و رابطه کاری جدید مرشد-مرشدگر (ها) صرف کند. فعالیت‌های آماده‌سازی مرشد باید توسط دفتر مدیریت پروژه تعیین شود و شامل تمام یا اکثر فعالیت‌های زیر باشد:

بررسی درخواست ارشاد توسط مرشد

- همکاری مقدماتی مرشد با حامی ارشاد (منبع درخواست ارشاد) برای درک نیاز و تعیین انتظارات از خدمات ارشاد

- تماس مقدماتی مرشد با مدیر پروژه مربوطه برای درک ماهیت پروژه و مرحله فعلی فعالیت‌های مدیریت پروژه، که می‌تواند با فعالیت بالا ترکیب شود اگر مدیر پروژه نیز منبع درخواست ارشاد باشد

- بررسی مستندات ارشاد اولیه پروژه توسط مرشد اگر در مراحل اولیه چرخه حیات مدیریت پروژه باشد، جایی که بررسی دقیق برنامه‌ها و مستندات پروژه می‌تواند در طول فعالیت‌های ارشاد انجام شود اگر پروژه از مرحله برنامه‌ریزی چرخه حیات مدیریت پروژه عبور کرده باشد

- آماده‌سازی یک طرح مشارکت ارشاد توسط مرشد که به‌طور خلاصه رویکرد ارشاد را که برای هدایت فعالیت‌های اصلی استفاده خواهد شد، بیان می‌کند

- همکاری مرشد در طرح مشارکت ارشاد با حامی و مدیر پروژه (در صورت نیاز) و هماهنگی با دفتر مدیریت پروژه

پس از شروع تعامل، مرشد می‌تواند تعیین کند که آیا یک قابلیت پاسخگویی "در دسترس" ارائه خواهد شد یا مشارکت ارشاد طبق جلسات، فعالیت‌ها و رویدادهای برنامه‌ریزی‌شده در برنامه مشارکت ارشاد پیش خواهد رفت.

یک مشاور خارجی که به عنوان مرشد منصوب شده است، ممکن است از راهنمایی‌های موجود در قرارداد یا توافقنامه مربوطه به جای یک برنامه مشارکت ارشاد جداگانه استفاده کند.

۱۳-۵-۷-۳- انجام فعالیت‌های مشارکت ارشاد

مشارکت ارشاد با جلسه ای بین مرشد و کارآموز شروع می‌شود تا هدف و رویکرد به تعامل مرشد را بررسی کنند. این ممکن است یک جلسه رسمی جداگانه برای تعاملات طولانی مدت یا یک گرد همایی غیر رسمی باشد

که به طور همزمان با شروع فعالیت های ارشاد برگزار می شود. در صورت امکان، حامی درخواست کننده یا مدیر پروژه باید مرشد را به همه شرکت کنندگان معرفی کند.

سپس فعالیت های برنامه ریزی شده ارشاد و هرگونه تسهیلگری مرشد انجام می شود تا خدمات پشتیبانی ارشاد آغاز شود. برای این منظور، سناریوهای ارشاد اغلب یک فعالیت تسهیل شده توسط مرشد آغاز می شود. به عنوان مثال برنامه ریزی پروژه، تجزیه و تحلیل ریسک پروژه، توسعه گستره پروژه و غیره برای انتقال اطلاعات و تجربیات مرتبط رامنقل کند، استفاده از اجراها و رویه هارانشان دهمدیر پروژه و تیم پروژه را در انجام این گونه فعالیت ها مرتبط با پروژه فعلی هدایت کند. سپس مرشد در دسترس مدیر پروژه و تیم پروژه باقی می ماند تا آنها رادر مورد کارهای انجام شده بررسی ومشاوره دهد. این رویکرد به ویژه برای تیم های پروژه ای که قبلا روی یک فعالیت مبتنی بر پروژه با همکاری نکرده اند بسیار ارزشمند است. این امکان را فراهم می آورد که مهارت ودانش از مرشد به شرکت کنندگان تیم پروژه منتقل شود.

برای شرکت کنندگان تیم پروژه، در ارتباط با ارشاد وبا در نظر گرفتن مدت زمان برنامه ریزی شده راهنمایی، مرشد ممکن است گزارش های تکراری را برای برجسته کردن پیشرفت وتوانایی های به دست آمده تهیه کند. برای تکالیف طولانی مدت فایل گزارش ها را می توان به صورت هفتگی یا ماهیانه تهیه کرد. برای راهنمایی کوتاه مدت معمولا کمتر از ۱ ماه وشاید کمتر از یک هفته مرشد می تواند یک گزارش پایان همکاری ارائه دهد. این گزارش ها معمولا با کارآموز (ها) به اشتراک گذاشته می شوند وممکن است برای بررسی به دفتر مدیریت پروژه ارسال شوند.

۱۳-۵-۷-۴- اختتام رابطه مرشد و کارآموزها

یک جلسه اختتام باید بین مرشد وکارآموز (ها) در پایان یا نزدیک به پایان همکاری برگزار شود. این جلسه برای مرور فعالیت ها وشناسایی ارزش زمان وتلاشی که باهم صرف شده است. استفاده می شود. مشابه جلسه اولیه، این جلسه اختتام می تواند به صورت جداگانه یا همراه با یک فعالیت نهایی ارشاد برگزار شود. گاهی اوقات، مرشد تنها باحامی و مدیر پروژه ملاقات میکند تا فعالیت های ارشاد و مزایایی حاصل از خدمات ارشاد ارائه شده را بررسی کند. دراین زمان، مناسب است که مرشد در مورد دسترسی و آمادگی آینده خود برای ارتباط مجدد با هر یک از مرشد (ها) که ممکن است چند سوال بی پاسخ و باقی مانده داشته باشد اشاره کند.

۱۳-۶- ارزیابی برنامه ارشاد

دفتر مدیریت پروژه باید نقش کلیدی در نظارت بر نتایج تلاش های مرشد مدیریت پروژه که آن را ایجاد کرده، ایفا کند. این دفتر می تواند با ایجاد یک فرآیند منظم برای ارزیابی برنامه مرشد، به بهترین شکل اثربخشی مرشد را تعیین کند. دو فعالیت اصلی برای ارزیابی برنامه مرشد وجود دارد که در بخش های زیر توضیح داده شده اند.

۱۳-۶-۱- ارزیابی عملکرد مرشد

دفتر مدیریت پروژه می‌تواند با بررسی گزارش‌های مرشدها و بازخوردهای افراد تحت آموزش^۱ اثربخشی اجرای برنامه را برای هر مرشد تعیین کند. دفتر مدیریت پروژه باید به ویژه از طریق روش‌های رسمی یا غیررسمی بازخوردهای افراد تحت آموزش را جمع‌آوری کند. استفاده از ابزارهای بازخورد/ارزیابی که در بالا ذکر شده‌اند، راه مناسبی برای دریافت و جمع‌آوری بازخورد از افراد تحت آموزش و مدیریت سازگاری نتایج در تعاملات مرشد است.

به نوبه خود، دفتر مدیریت پروژه می‌تواند بازخوردهای حاصل از دوره‌های اخیر مرشد، هر مرشد را به منظور ارزیابی عملکرد فردی آنها بررسی کند. روندهای عملکرد مرشدها می‌توانند برای شناسایی نقاط قوت و ضعف هر فرد مورد تحلیل قرار گیرند. همچنین، فعالیت‌های مرتبط با تعاملات مرشد موفق می‌توانند به عنوان درس‌های آموخته‌شده با تمامی مرشدها به اشتراک گذاشته شوند.

همچنین، دفتر مدیریت پروژه باید راه‌هایی برای به اشتراک‌گذاری ارزیابی‌های عملکرد مرشدها که از سوی شاگردان دریافت شده است، با هر مرشد فراهم کند. البته، مرشدها می‌توانند خود ابزارهای بازخورد را مدیریت کرده و فوراً اطلاعات مربوط به بازخورد و ارزیابی عملکرد خود را دریافت کنند. با این حال، بهتر است که دفتر مدیریت پروژه نیز بازبینی خود و تفسیرهای مربوط به بازخورد را با مرشد در میان بگذارد.

در کنار بررسی ارزیابی‌های عملکرد مرشدها، دفتر مدیریت پروژه همچنین مسئولیت دارد که مرشدهای با عملکرد خوب را حفظ کرده و به بهبود عملکرد مرشدهای ضعیف کمک کند یا در صورت لزوم از ادامه همکاری با آنها صرف‌نظر کند.

۱۳-۶-۲- نظارت بر نتایج برنامه ارشاد

دفتر مدیریت پروژه در موقعیتی قرار دارد که می‌تواند مزایای خدمات ارشاد ارائه شده در سازمان مربوطه را بررسی کند. این مزایا شامل موفقیت بیشتر در پروژه‌ها و همچنین موفقیت‌های کسب و کار است. از این رو، دفتر مدیریت پروژه باید نتایج برنامه ارشاد را تحت نظارت داشته و شاخص‌های مربوط به این حوزه‌ها را مورد بررسی قرار دهد.

موارد زیر چند شاخص کلیدی هستند که دفتر مدیریت پروژه می‌تواند آنها را بررسی کند:

- دفتر مدیریت پروژه می‌تواند نتایج عملکرد کلی پروژه‌ها را بین مدیران پروژه و تیم‌های پروژه‌ای که از ارشاد برخوردار بوده‌اند و آن‌هایی که بدون مرشد بوده‌اند مقایسه کند. این شاخص کلیدی نشان خواهد داد که آیا حضور یک مرشد به بهبود عملکرد پروژه کمک کرده است یا خیر.
- دفتر مدیریت پروژه می‌تواند بهبود عملکرد پروژه را برای مدیران پروژه خاص (در طول زمان و پیشرفت چندین پروژه) بررسی کند و آن را نسبت به افرادی که از مرشد استفاده کرده‌اند و آن‌هایی که از مرشد استفاده نکرده‌اند مقایسه کند.

^۱ (protégé)

- دفتر مدیریت پروژه می‌تواند اثربخشی تیم پروژه و رهبری مدیر پروژه را برای تیم‌هایی که خدمات مرشد دریافت کرده‌اند، بررسی کند تا نشانه‌های بهبود یا کارایی بیشتر از طریق استفاده از مرشد را مشخص و مقایسه کند.
- دفتر مدیریت پروژه می‌تواند نتایج کسب‌وکار را مورد بررسی قرار دهد تا مشخص کند آیا تفاوتی میان پروژه‌هایی که دارای مرشد بوده‌اند و آن‌هایی که بدون مرشد بوده‌اند، وجود دارد یا خیر.
- دفتر مدیریت پروژه می‌تواند نتایج بازخورد شرکت‌کنندگان را بررسی کند تا دریابد آیا شرکت‌کنندگان معتقدند که از تعاملات راهنمایی، چه در سطح فردی، چه برای کسب‌وکار یا مدیریت پروژه، منفعتی حاصل شده است یا خیر.

دفتر مدیریت پروژه باید به طور منظم نتایج برنامه ارشاد را بررسی کند تا اطمینان حاصل کند که این برنامه مزایای کامل خود را به همراه دارد. علاوه بر این، فرآیند تأمین بودجه برنامه ارشاد ممکن است حتی به گزارش نتایج برای مدیران اجرایی و مدیران ارشد سازمان مربوطه نیاز داشته باشد. همان‌طور که در بیشتر وظایف دفتر مدیریت پروژه صادق است، خوب است که دفتر مدیریت پروژه بدانند برنامه ارشاد چقدر موفق عمل می‌کند و آیا ارزشی برای سازمان مربوطه به همراه دارد یا خیر. برنامه ارشاد که نتایج مطلوبی ارائه می‌دهد می‌تواند به مدیریت ارشد گزارش شده و برای گسترش آن مورد بررسی قرار گیرد؛ در حالی که برنامه‌ای که نتایج مطلوبی ارائه نمی‌دهد ممکن است نیازمند بررسی برای توقف آن باشد.

۱۳-۷- پس نوشت برای دفتر مدیریت پروژه کوچک‌تر

ایجاد یک برنامه مشاوره رسمی می‌تواند یک تعهد مهم برای یک دفتر مدیریت پروژه کوچک تا متوسط باشد. اگر منابع کاملاً واجد شرایط فراوان نباشند، یک برنامه مشاوره رسمی احتمالاً اولویت بالایی در هنگام ایجاد عملکرد دفتر مدیریت پروژه نخواهد داشت. با این حال، این نباید یک دفتر مدیریت پروژه را به هر اندازه‌ای تحت تأثیر پی‌گیری مزایای ارائه چنین خدمات حرفه‌ای در محیط مدیریت پروژه قرار دهد.

دفتر مدیریت پروژه کوچک‌تر می‌تواند با ارائه خدمات مشاوره‌ای با دامنه کاهش یافته، از همتایان بزرگ‌تر خود تقلید کند. در اینجا چند پیشنهاد برای دفتر مدیریت پروژه کوچک‌تر در نظر گرفته شده است:

- ایجاد یک ابزار رسمی یا غیررسمی برای در دسترس قرار دادن یک یا چند منبع حرفه‌ای مدیریت پروژه حداقل برای مدیران پروژه. هم‌کاری با مدیران ارشد واجد شرایط پروژه در سازمان مربوطه برای تعیین منافع حرفه‌ای و در دسترس بودن آن‌ها برای کار در یک ظرفیت "داوطلبانه" برای حمایت از مدیران پروژه‌های جدیدتر. به عنوان یک انگیزه، توجه داشته باشید که چنین خدمات مشاوره داوطلبانه‌ای می‌تواند مانع از یک مأموریت اجباری در ادامه برای بازیابی یک پروژه مشکل‌دار شود.
- از رئیس دفتر مدیریت پروژه یا دیگر مدیر ارشد پروژه منصوب شده به کارکنان دفتر مدیریت پروژه برای خدمت به عنوان مربی استفاده کنید. چنین افرادی ممکن است دسترسی زمانی محدودی داشته باشند، اما می‌توانند به عنوان مربی، هر چند وقت یک بار، برای مهم‌ترین پروژه‌ها خدمت کنند.

- ایجاد یک "میز کمک" مدیریت پروژه مبتنی بر دفتر مدیریت پروژه با استفاده از منابع کارکنان دفتر مدیریت پروژه. این یک راه حل جامع حمایت از نظارت نیست، اما منبعی فراهم می‌کند که می‌توان به آن برای پاسخ به سوالات و ارائه راهنمایی شفاهی به مدیران پروژه و اعضای تیم پروژه دست یافت. این یک فعالیت است که می‌تواند توسط دفتر مدیریت پروژه کوچک تر راه اندازی شود و در طول ساعات کاری مشخص در طول روز، روزه ای کاری کامل، یا زمان های دیگری که دفتر مدیریت پروژه کوچک تر قابلیت پشتیبانی دارد.
- بررسی و استفاده از مشاوران خارجی مدیریت پروژه به عنوان مربی. این کار بار هزینه های سربار و مدیریت مرتبط با مربیان تعیین شده و برنامه مربی گری را حذف می‌کند، به طور کلی تعیین مربیان واجد شرایط را تضمین می‌کند، و بیشتر بار کاری این وظیفه را از دفتر مدیریت پروژه حذف می‌کند.
- در نظر گرفتن اجرای خدمات و پشتیبانی مرشد مدیریت پروژه به منظور فراهم کردن یک نقطه تماس برای مدیران پروژه است تا در صورت داشتن سوالات و نگرانی‌های اساسی به آن مراجعه کنند. به نوعی، اگر یک دفتر مدیریت پروژه داشته باشید، در واقع از قبل یک منبع مرشد مدیریت پروژه در اختیار دارید.

فصل ۱۴

برنامه ریزی پروژه

فصل ۱۴ - برنامه ریزی پروژه

موفقیت پروژه به طور ذاتی با برنامه‌ریزی مؤثر پروژه همسو و وابسته است. برنامه‌های پروژه چارچوب مشترکی برای انجام فعالیت‌های مدیریت پروژه و فنی ایجاد می‌کنند و نقشه‌ای را فراهم می‌کنند که تیم پروژه را به سوی دستیابی به اهداف پروژه راهنمایی می‌کند. به نوبه خود، پیگیری و کنترل پروژه با اندازه‌گیری دستاوردهای واقعی پروژه در مقایسه با فعالیت‌های برنامه‌ریزی‌شده (پیگیری پروژه) در فواصل منظم، از پیشرفت به سمت موفقیت پروژه اطمینان حاصل می‌کنند. وقتی تفاوت‌های بین رویدادهای برنامه‌ریزی‌شده و واقعی مهم تلقی شوند، اقدامات اصلاحی (کنترل پروژه) می‌توانند اجرا شوند. این اساس مدیریت پروژه است. البته، برنامه‌ریزی پروژه باید به‌موقع، دقیق و کامل، مطابق با نیازهای هر پروژه باشد. اینگونه است که پشتیبانی از برنامه‌ریزی پروژه که توسط دفتر مدیریت پروژه ارائه می‌شود، به یک خدمت ارزشمند در سازمان مربوطه تبدیل می‌شود.

وظیفه "برنامه‌ریزی پروژه" دفتر مدیریت پروژه به طور قابل‌توجهی پس از توسعه متدولوژی (به فصل ۱ مراجعه کنید) به عنوان دومین وظیفه مهم دفتر مدیریت پروژه در حمایت از مدیران پروژه و تلاش‌های تیم‌های پروژه به شمار می‌آید. این وظیفه راهنمایی و کمک لازم را به تیم‌های پروژه در توسعه عناصر اساسی برنامه‌ریزی مورد نیاز برای هر پروژه ارائه می‌دهد و به آن‌ها این امکان را می‌دهد که در به‌کارگیری مفاهیم و شیوه‌های برنامه‌ریزی پروژه، خودکف‌تر شوند. برنامه‌ریزی پروژه، وظیفه‌ای در محیط مدیریت پروژه است که به راحتی برای تمامی تیم‌های پروژه در دسترس است. این خدمات به طور منظم در دسترس قرار دارد و ایده‌آل این است که به درخواست‌های پشتیبانی حتی در زمان‌های کوتاه نیز پاسخگو باشد.

عملکرد مدیریت پروژه مدرن می‌تواند مدیران پروژه را با مسئولیت‌های توسعه برنامه‌های وسیع که تقریباً تمام جنبه‌های مدیریت پروژه و فنی را پوشش می‌دهد، غرق کند. این امر البته برای پروژه‌های طولانی‌تر و پیچیده‌تر مناسب است. با این حال، دفتر مدیریت پروژه می‌تواند در شناسایی برنامه‌های بحرانی مورد نیاز برای اکثر پروژه‌ها در سازمان مربوطه نقش ایفا کند و آن برنامه‌هایی را که مناسب پروژه‌های کوچک‌تر و کمتر پیچیده هستند شناسایی کند. این وظیفه "برنامه‌ریزی پروژه" به دفتر مدیریت پروژه این امکان را می‌دهد تا:

- رویکرد استاندارد و مطلوبی برای برنامه‌ریزی پروژه در تمامی پروژه‌ها ایجاد کند
- زمان و تلاش فعالیت‌های برنامه‌ریزی تیم پروژه را کاهش دهد
- فعالیت‌های جلسه و کارگاه را تسهیل کند تا برنامه‌های پروژه مؤثری آماده شود
- ابزارهای فرآیند برنامه‌ریزی پروژه را برای استفاده تیم‌های پروژه معرفی کند

حمایت از برنامه‌ریزی پروژه با درگیری قابل‌توجه دفتر مدیریت پروژه در فعالیت‌های برنامه‌ریزی تیم پروژه مشخص می‌شود. تمرکز این وظیفه عمدتاً بر کمک به تیم‌ها برای تهیه طرح کار پروژه است—ابزاری اساسی برای آغاز سریع یک پروژه و مدیریت پیشرفت آن. طرح کار احتمالاً یکی از اجزای برنامه پروژه است که برای هر پروژه، صرف‌نظر از اندازه یا پیچیدگی، الزامی است. پس از ایجاد قابلیت برای تهیه طرح‌های کار، برنامه‌های

پروژه اضافی و فعالیت‌های حمایتی برنامه‌ریزی می‌توانند معرفی شوند، زیرا دفتر مدیریت پروژه در قابلیت و ظرفیت خود برای ارائه چنین خدمات و حمایتی رشد می‌کند.

۱۴-۱- مفاهیم رابط محیط پروژه

عنصر برنامه‌ریزی در مدیریت پروژه می‌تواند در محیط مدیریت پروژه فراگیر باشد و اغلب برای مدیران پروژه در صنایع مختلف چالشی قابل توجه به شمار می‌آید. معرفی این وظیفه دفتر مدیریت پروژه به سادگی قابلیت پشتیبانی را فراهم می‌آورد تا به مدیران پروژه در غلبه بر اکثر چالش‌های برنامه‌ریزی پروژه کمک کند و آن‌ها را به یک فرآیند ساختاریافته و تکرارپذیر کاهش دهد.

پشتیبانی برنامه‌ریزی پروژه دفتر مدیریت پروژه به تیم‌های پروژه کمک می‌کند تا نقطه آغاز بسیار دشواری را که معمولاً برای تلاش‌های کاری پروژه خود دارند، پیدا کنند. فرآیند برنامه‌ریزی پروژه که تحت این وظیفه دفتر مدیریت پروژه توسعه و پیاده‌سازی شده است، می‌تواند به "شروع‌کننده‌های سریع" کمک کند، افرادی که به نظر می‌رسد در حال پیشرفت هستند اما در واقع تنها بی‌توجهی به برنامه‌ریزی رسمی پروژه نشان داده‌اند. این وضعیت زمانی به وجود می‌آید که (۱) آن‌ها باور دارند که "قبلاً راه‌حل و رویکرد فنی را می‌دانند" و نیازی به همکاری بیشتر با تمام اعضای تیم پروژه نمی‌بینند یا (۲) به دلیل درک این موضوع که زمان کافی برای برنامه‌ریزی و انجام کارهای پروژه وجود ندارد. استفاده از یک رویکرد ساختاریافته در برنامه‌ریزی مدیریت پروژه مسائل و تأثیراتی را شناسایی می‌کند که ممکن است مختص یک تلاش پروژه معمولی دیگر باشد و یک چارچوب مرجع واحد برای همه اعضای تیم پروژه فراهم می‌آورد که باید اهداف مشترک پروژه را دنبال کنند. دفتر مدیریت پروژه نقش اساسی در ساخت یک فرآیند زمان‌بخش ایفا خواهد کرد که راهنمایی مؤثری برای برنامه‌ریزی پروژه فراهم می‌کند و در عین حال به بررسی راه‌هایی برای تعدیل دیدگاه‌های درونی در مورد شیوه‌های برنامه‌ریزی قدیمی و منسوخ در سازمان مربوطه می‌پردازد.

در غیاب راهنمایی و حمایت برنامه‌ریزی پروژه، تیم‌های پروژه ممکن است در درک مفاهیم مربوط به آنچه که برنامه‌ریزی پروژه به دست می‌آورد، چگونگی ساختار و اجرای آن، و آنچه که یک برنامه پروژه قابل قبول را تشکیل می‌دهد، دچار سردرگمی شوند. این امر منجر به تفاوت در محتوا و ساختار برنامه در محیط مدیریت پروژه و در نتیجه ناسازگاری در مدیریت پروژه در سازمان مربوطه می‌شود. تلاش‌های دفتر مدیریت پروژه در ایجاد این وظیفه می‌تواند این شرایط را اصلاح کند.

حمایت از برنامه‌ریزی پروژه زمانی به حداکثر می‌رسد که دفتر مدیریت پروژه بخشی از مسئولیت و بار اجرای فرآیند برنامه‌ریزی، حداقل تا زمانی که مدیران پروژه و تیم‌های پروژه با فعالیت‌های تعیین‌شده آشنا و اعتماد به نفس کسب کنند را به عهده بگیرد. دفتر مدیریت پروژه می‌تواند تخصص خود را نشان دهد یا خدمات خارجی را برای تسهیل تلاش‌های برنامه‌ریزی پروژه به کار گیرد. نشان داده شده است که جلسات برنامه‌ریزی تسهیل‌شده مؤثر می‌توانند زمان متوسط برنامه‌ریزی پروژه را از چند هفته به چند روز کاهش دهند.

۱۴-۲- مفاهیم رابط محیط کسب و کار

پرسنل محیط کسب و کار که عضو دائمی تیم پروژه نیستند، با داشتن یک چارچوب مرجع بهتر، می‌توانند مشارکت مؤثرتری در پروژه‌ها داشته باشند. آن‌ها به‌ویژه می‌توانند تخصص فنی یا حرفه‌ای خود را بدون نیاز به مهارت‌های ویژه یا دانش قبلی درباره برنامه‌ریزی پروژه، زمانی که دفتر مدیریت پروژه توانایی تسهیل جلسات برنامه‌ریزی پروژه را توسعه داده یا به‌دست آورده باشد، به تلاش‌های برنامه‌ریزی پروژه اضافه کنند.

یک رویکرد مشترک برای برنامه ریزی پروژه نشان می‌دهد که وقتی از یک رویکرد از پیش تعیین شده استفاده می‌شود، شباهت‌های بیشتری نسبت به تفاوت‌ها در محتوای تمام برنامه‌های پروژه وجود خواهد داشت. این موضوع به‌طور کلی زمان بررسی را کاهش می‌دهد، زیرا بررسی کنندگان با محتوا و قالب آشنا می‌شوند. با این حال، این امر به‌طور خاص امکان تجمع دقیق و به‌موقع اطلاعات و داده‌های مشابه برنامه‌ریزی پروژه برای تمامی پروژه‌ها در سازمان مربوطه را فراهم می‌کند. به این معنا که تمام پروژه‌ها می‌توانند از یک دیدگاه استاندارد بررسی و مقایسه شوند، عملکرد پروژه‌ها در یک برنامه یا سبد پروژه‌ها خلاصه شود و تصمیم‌گیری‌هایی در خصوص عملکرد فردی و کلی پروژه‌ها در سازمان مربوطه انجام گیرد.

۱۴-۳- فعالیت‌های برنامه‌ریزی پروژه در سراسر پیوستار دفتر مدیریت پروژه

وظیفه "برنامه‌ریزی پروژه" در پیوستار شایستگی دفتر مدیریت پروژه به‌عنوان یکی از فعالیت‌های اصلی پشتیبانی دفتر مدیریت پروژه در محیط مدیریت پروژه محسوب می‌شود. مسئولیت‌های مرتبط با آن از ارائه ساده راهنمایی‌ها و ابزارهای مربوط به طرح کار پروژه تا تعیین و تسهیل توسعه مجموعه‌ای جامع از برنامه‌های اصلی و پشتیبانی پروژه، همان‌طور که در محیط مدیریت پروژه مورد نیاز است، گسترش می‌یابد.

جدول ۱۴،۱ مروری بر دامنه فعالیت‌های برنامه‌ریزی پروژه دفتر مدیریت پروژه بر اساس هر سطح در پیوستار شایستگی دفتر مدیریت پروژه ارائه می‌دهد.

جدول ۱۴،۱ - دامنه فعالیت‌های برنامه‌ریزی پروژه در سراسر پیوستار دفتر مدیریت پروژه

دفتر پروژه	دفتر مدیریت پروژه ابتدایی	دفتر مدیریت پروژه استاندارد	دفتر مدیریت پروژه پیشرفته	مرکز تعالی
برنامه‌ریزی پروژه را با استفاده از فرآیندهای موثر و استقرار یافته‌ای که در سراسر پروژه‌ها تکرارپذیر هستند، اجرا می‌کند.	حمایت ساده از برنامه‌ریزی پروژه را انجام می‌دهد: - فرمت و محتوای برنامه کاری پروژه را شناسایی می‌کند. - فرآیند استاندارد برنامه‌ریزی پروژه را مشخص می‌کند.	قابلیت تسهیل برنامه‌ریزی اصلی پروژه را توسعه می‌دهد: - همکاری‌های پیش از برنامه‌ریزی پروژه را انجام می‌دهد. - تسهیل توسعه برنامه کاری پروژه را انجام می‌دهد. - حمایت از اجرای برنامه کاری پروژه را ارائه می‌دهد.	قابلیت اجرای برنامه‌ریزی پشتیبانی پروژه را گسترش می‌دهد: - نیازمندی‌های برنامه پشتیبانی پروژه را مشخص می‌کند. - تسهیل برنامه‌ریزی پشتیبانی پروژه را انجام می‌دهد. - فرآیند برنامه‌ریزی	تجزیه و تحلیل‌های برنامه‌ریزی پروژه را برای شناسایی اثربخشی برنامه‌ریزی انجام می‌دهد: - کامل بودن برنامه‌های پروژه را بررسی می‌کند. - استفاده از برنامه‌ها را بررسی می‌کند. - کارایی فرآیند

برنامه‌ریزی پروژه را بررسی می‌کند.	و ابزارهای پشتیبانی پروژه را گسترش می‌دهد.		• ابزارهای پشتیبانی ساده برنامه‌ریزی پروژه را معرفی می‌کند.	
------------------------------------	--	--	---	--

دفتر پروژه خط مقدم استفاده از فرآیندهای برنامه‌ریزی پروژه است که در سازمان مربوطه توسعه یافته و پیاده‌سازی شده‌اند. در صورت نبود دفتر مدیریت پروژه سطح بالاتر، دفتر پروژه باید بهترین رویه‌ها در برنامه‌ریزی پروژه را بررسی کرده و رویکردی قابل تکرار برای خود ایجاد کند. ایده‌آل این است که این رویکرد به عنوان یک رویکرد مشترک برای استفاده در دفاتر مختلف پروژه که در سازمان مربوطه وجود دارند، هماهنگ و به کار گرفته شود.

سطوح میانی دفتر مدیریت پروژه مسئولیت توسعه و پیاده‌سازی یک فرآیند برنامه‌ریزی مناسب و ابزارهای همراه، برای پاسخگویی به نیازهای تیم‌های پروژه را دارند. در ابتدا، این تلاش بر معرفی و مدیریت برنامه کاری پروژه تمرکز می‌کند — سند اصلی برنامه‌ریزی پروژه که فعالیت‌های تیم پروژه را در راستای دستیابی به اهداف پروژه هدایت می‌کند. با پیشرفت قابلیت دفتر مدیریت پروژه، فرآیند برنامه‌ریزی به سایر برنامه‌های اصلی پروژه که در محیط مدیریت پروژه مورد نیاز است گسترش می‌یابد (مانند: برنامه مدیریت ریسک، برنامه مدیریت ارتباطات، برنامه مدیریت تغییر، برنامه مدیریت کیفیت، برنامه مدیریت تأمین کنندگان/پیمانکاران، و برنامه مدیریت کارکنان).

علاوه بر مسئولیت ایجاد فرآیندهای برنامه‌ریزی، دفتر مدیریت پروژه زمانی بالغ می‌شود که بتواند تیم‌های پروژه را در تهیه حداقل برنامه‌های اصلی مدیریت پروژه که برای تلاش‌های مدیریت پروژه استفاده می‌شوند، تسهیل کند. دفاتر مدیریت پروژه پیشرفته همچنین رویه‌هایی را برای پیاده‌سازی قابلیت تسهیل برنامه‌های پشتیبانی اصلی پروژه که در سازمان مربوطه نیاز است، ایجاد می‌کنند.

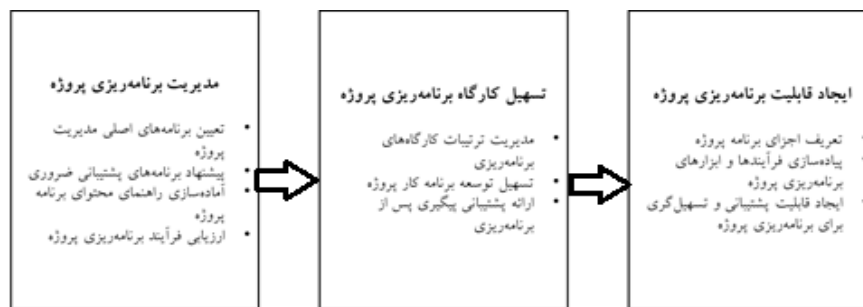
مرکز تعالی به طور مستمر نظارت بر برنامه‌ریزی را از طریق تحلیل مداوم فرآیندهای برنامه‌ریزی پروژه ایجاد شده پیگیری می‌کند. یافته‌های آن می‌تواند برای توسعه فعالیت‌های برنامه‌ریزی بهبود یافته، پیشنهاد ابزارهای پشتیبانی برنامه‌ریزی بهتر، و شناسایی بهترین رویه‌ها از طریق تحقیقات مداوم برای رفع نیازهای خاص سازمان مربوطه، استفاده شود.

فعالیت‌های برنامه‌ریزی پروژه باید با راهنمایی‌های فرآیندی که در عملکرد "مدیریت پروژه" دفتر مدیریت پروژه مشخص شده است، انجام شود. در اصل، این عملکرد دفتر مدیریت پروژه نشان‌دهنده توسعه و پیاده‌سازی اجزای برنامه‌ریزی روش‌شناسی مدیریت پروژه است.

۱۴-۴- مدل کارکرد برنامه‌ریزی پروژه

فعالیت‌های برنامه‌ریزی پروژه برای تیم‌هایی که برای مدت زمان طولانی با یکدیگر کار کرده‌اند، نسبتاً ساده و قابل فهم است. با این حال، این فعالیت‌ها می‌تواند برای اعضای تیم پروژه که به‌طور معمول با هم همکاری ندارند یا برای کسانی که فاقد چارچوب مرجعی قوی برای مفاهیم مدیریت پروژه مدرن هستند، گیج‌کننده باشد. علاوه بر این، تلاش‌های برنامه‌ریزی گروهی به‌صورت ایده‌آل باید مشارکتی باشد—شامل تبادل ایده‌ها، بررسی

مزایا و معایب، و تعیین رویکردهای ترجیحی که در نهایت نمایانگر توافق کلی تیم پروژه در مورد مسیر دستیابی به اهداف پروژه است. توانایی مؤثر در برنامه‌ریزی پروژه می‌تواند شرایط کاهش انسجام تیمی را به حداقل برساند و مزایای همکاری تیمی را به حداکثر برساند.



شکل ۱۴,۱ مدل کارکرد "برنامه ریزی پروژه"

دفتر مدیریت پروژه می‌تواند با پاسخگویی به نیازهای برنامه‌ریزی تیم‌های پروژه در سازمان مربوطه، توانایی برنامه‌ریزی پروژه را تحت تأثیر قرار داده و نقش خود را به عنوان یک ارائه‌دهنده پشتیبانی ایفا کند. این به سادگی به معنای ایجاد فرآیندها، روش‌ها و ابزارهای لازم برای برنامه‌ریزی پروژه و در صورت نیاز، ایفای نقش فعال در تسهیل اجرای آنها در محیط مدیریت پروژه است. دفتر مدیریت پروژه می‌تواند این اهداف را از طریق توسعه عملکرد "پشتیبانی برنامه‌ریزی" محقق کند. فعالیتهای برجسته مدل "برنامه‌ریزی پروژه" دفتر مدیریت پروژه در شکل ۱۴,۱ نشان داده شده است. هر فعالیت در بخش‌های بعدی توضیح داده شده است.

۱۴-۵- ایجاد قابلیت برنامه‌ریزی پروژه

دفتر مدیریت پروژه باید مسئولیت ایجاد پایه و رویکرد اساسی برای برنامه‌ریزی پروژه در سازمان مربوطه را بر عهده بگیرد. این دفتر می‌تواند اطلاعات موجود در زیرمجموعه‌های زیر را بررسی و در نظر بگیرد تا قابلیت برنامه‌ریزی پروژه‌ای را ایجاد کند که بهترین تناسب را با محیط مدیریت پروژه‌ای که در آن فعالیت می‌کند، داشته باشد.

۱۳-۵-۱- تعریف اجزای برنامه پروژه

برنامه پروژه وسایل لازم برای آماده‌سازی و اجرای تقریباً تمام جنبه‌های یک پروژه، به‌ویژه فعالیتهای مدیریت پروژه را فراهم می‌کند. به‌طور کلی، این برنامه شامل رویه‌ها، دستورالعمل‌ها، اطلاعات، راهنمایی‌ها و مشخصاتی است که غالباً از برآوردها، تحلیل‌ها، ارزیابی‌ها، روش‌ها و استانداردهای تهیه‌شده به‌صورت جداگانه استخراج می‌شود. بنابراین، برخی از اجزای برنامه پروژه ممکن است فقط شامل ارجاعات به آن مواد اولیه باشند. به‌غیر از این، برنامه پروژه برای برآورده کردن نیازهای خاص پروژه‌هایی که در سازمان مربوطه انجام می‌شوند، ایجاد می‌شود. اجزا و محتوای یک «برنامه پروژه» از سازمانی به سازمان دیگر و در صنایع مختلف متفاوت خواهد بود. با این حال، چندین مورد وجود دارد که معمولاً به‌عنوان اجزای تشکیل‌دهنده برنامه پروژه، مرتبط هستند.

- اسناد الزامات پروژه: اسناد الزامات پروژه مجموعه‌ای از مدارکی هستند که نیازهای مشتری را شناسایی کرده و الزامات مربوط به عملکرد پروژه را توصیف می‌کنند. این اسناد شامل موارد زیر هستند:
 - بیانیه‌های کار (شامل سفارشات کار دقیق)
 - درخواست‌های پیشنهاد^۱؛ همراه با درخواست‌های قیمت^۲، درخواست‌های اطلاعات^۳ و سایر مدارک درخواست)
 - مشخصات فنی (شامل مشخصات الزامات مهارتی، عملکرد کیفیت و محصولات نهایی)
 - مشخصات کسب و کار (شامل مشخصات مراحل کلیدی)
 - نظرسنجی‌ها و تحلیل‌ها
 - خروجی کارگاه‌های الزامات
 - خروجی مصاحبه‌های الزامات

استفاده از اسناد الزامات پروژه غالباً به‌عنوان بخشی از فرآیند برنامه‌ریزی پروژه مطرح می‌شود؛ با این حال، گاهی اوقات مواد «الزامات پروژه» به‌طور جداگانه مدیریت می‌شوند و سپس در فرآیند برنامه‌ریزی پروژه معرفی می‌شوند.

- برنامه کسب‌وکار پروژه: برنامه کسب‌وکار پروژه سندی است که پروژه را تعریف کرده و جنبه‌های کسب و کار مدیریت پروژه را هدایت می‌کند. این سند شامل موارد زیر است:
 - تعریف پروژه: ارائه محدوده و اهداف پروژه؛ برآوردهای بسیار مقدماتی و کلی از هزینه، زمان‌بندی و استفاده از منابع؛ فرضیات و محدودیت‌های پروژه؛ و گاهی اوقات گنجانیدن محصولات نهایی پروژه.
 - راه‌حل فنی: مشخص کردن مراحل و توصیف نحوه دستیابی به اهداف پروژه، شامل شناسایی تکنیک‌ها و فناوری‌های مورد استفاده؛ این بخش مبنایی برای توسعه برنامه کار پروژه فراهم می‌کند.
 - مورد کسب‌وکار پروژه: شناسایی اطلاعات کلی مشتری به همراه نیازها و انتظارات مشتری؛ شامل مشخص کردن توانایی فنی سازمان مربوطه برای انجام پروژه، منافع استراتژیک کسب و کار، ریسک‌های کسب و کار، قابلیت اجرا، تحلیل‌های مالی و هزینه-سود.
 - راه‌حل کسب و کار: هزینه‌ها، حق‌الزحمه‌ها و هزینه‌ها، هزینه‌های تأمین‌کنندگان، شرایط و ضوابط قرارداد، و استراتژی پرداختی که باید در تلاش‌های کاری پروژه اعمال شود.
 - پیشنهاد پروژه: ترکیب راه‌حل فنی و راه‌حل کسب و کار که برای ارائه به مشتری برای بررسی آماده شده است، معمولاً بر اساس درخواست مشتری.

RFP^۱

RFQ^۲

RFI^۳

- قرارداد (یا توافق نامه): سند قانونی که در آن مشتری با راحل های فنی و کسب و کار پیشنهادی موافقت کرده و مجوز ادامه کار را صادر می کند.
- چارت پروژه: شناسایی مدیر پروژه، حامی پروژه و هر منبع کلیدی؛ مشخص کردن اختیارات مدیر پروژه؛ و مجوز تأمین مالی اولیه و متعاقب پروژه.

برنامه کسب و کار پروژه معمولاً در تلاش های برنامه ریزی پروژه گنجانده می شود و به یک جزء کلیدی از برنامه پروژه تبدیل می شود، مگر اینکه یک مرحله برنامه ریزی کسب و کار جداگانه و متمایز لازم باشد. در این صورت، برخی از عناصر جزء برنامه کسب و کار باید به وسیله روش های دیگر به فرآیند برنامه ریزی پروژه معرفی شوند. به طور خاص، لازم به ذکر است که برخی از سازمان ها ممکن است تعریف پروژه و راحل فنی را به عنوان عناصر جزء برنامه کسب و کار در نظر نگیرند. این عناصر در اینجا گنجانده شده اند تا نیاز به بررسی مدیریت این موارد را در کنار تصمیمات کسب و کار اتخاذ شده در طول انتخاب پروژه و فعالیت های بررسی پروژه بعدی نشان دهند.

- **برنامه کار پروژه:** مدرکی است که ساختار شکست کار پروژه را نشان می دهد و برآوردهای هزینه، زمان بندی و استفاده از منابع را برای هر بسته کار شناسایی و ضمیمه می کند. این برنامه ابزار بنیادی لازم برای انجام مدیریت پروژه است.
 - **برنامه های مدیریت پروژه / اولیه:** چندین سند کلیدی که برای گسترش مفاهیم و ارائه راهنمایی های مدیریت پروژه معمولی (و اغلب استاندارد شده) تهیه می شوند.
 - **برنامه های پشتیبانی پروژه:** مختلف مدارکی که برای گسترش راهنمایی های مدیریت پروژه، به عنوان نیاز، با توجه به سیاست های سازمانی، دستیابی به اهداف کسب و کار، شیوه های صنعتی، پیچیدگی پروژه و عوامل ریسک و سطح تجربه تیم پروژه تهیه می شوند.
 - **برنامه ها و اسناد فنی:** اینها یک حوزه برجسته از برنامه های پشتیبانی پروژه هستند و شامل مدارک و مواد مختلفی هستند که مشخصات و راهنمایی هایی برای طراحی فنی، مدیریت پیکربندی و فعالیت های توسعه و استقرار محصولات پروژه فراهم می کنند.
- فهرست فوق برای ترتیب منطقی مجموعه وسیعی از اسناد برنامه ریزی که برنامه پروژه را تشکیل می دهند، ارائه شده است. دفتر مدیریت پروژه می تواند این اسناد را انتخاب و استفاده کند یا مجموعه ای از اسناد برنامه ریزی مورد نظر خود را به عنوان اجزای برنامه پروژه تعریف کند که در سازمان مربوطه مورد استفاده قرار خواهد گرفت.

۱۳-۵-۲ پیاده سازی فرآیندها و ابزارهای برنامه ریزی پروژه

دفتر مدیریت پروژه باید یک رویکرد مشترک برای برنامه ریزی پروژه بسازد که بتواند در تمام پروژه ها در سازمان مربوطه مورد استفاده قرار گیرد. این رویکرد معمولاً در فرآیندها و شیوه های موجود در روش شناسی مدیریت پروژه مستند می شود (به فصل ۱، «روش شناسی مدیریت پروژه» مراجعه کنید). چنین رویکرد مشترکی می تواند با ایجاد آشنایی اعضای تیم پروژه با فعالیت های برنامه ریزی در طول زمان، کارایی تیم های چندوظیفه ای را افزایش دهد؛ زیرا همه افراد به مراحل فعالیت های مورد نظر یکسان یاد می گیرند و پاسخ می دهند. این رویکرد

حتی می‌تواند به ذینفعان غیرپروژه نیز کمک کند تا از استفاده از برنامه‌های پروژه و سایر مدارکی که محتوای ثابت و یکدست دارند، بهره‌مند شوند.

بسیاری از مدیران پروژه حرفه‌ای توافق دارند که برخی از فعالیت‌های برنامه‌ریزی باید برای هر پروژه انجام شود. شش فعالیت زیر به‌عنوان مراحل اساسی برنامه‌ریزی پروژه تحت این عملکرد توصیه می‌شوند که دفتر مدیریت پروژه باید آن‌ها را در نظر گرفته و اجرا کند. دفتر مدیریت پروژه باید جزئیات کافی را هنگام معرفی این مراحل به راهنمایی‌های فرآیند و شیوه‌های روش‌شناسی ارائه دهد و هرگونه ابزار خاصی را که برای کمک به انجام مراحل فرآیند برنامه‌ریزی پروژه تعیین شده است، شناسایی کند.

۱۳-۵-۳- بازبینی الزامات پروژه و مواد راهنمایی

هر تلاش برنامه‌ریزی پروژه باید با درک جامع از ماهیت پروژه و الزامات آن آغاز شود. این شامل شناسایی هدف پروژه (آنچه که قرار است به آن دست یابد) و بررسی نیازها و انتظارات مشتری اصلی و سایر ذینفعان پروژه است. دفتر مدیریت پروژه باید فرآیندی را برای جمع‌آوری و انتقال الزامات پروژه و مواد راهنمایی مرتبط مشخص کند تا تمامی شرکت‌کنندگان در برنامه‌ریزی پروژه بتوانند آن را بررسی کنند. همچنین، این مواد برای هدایت تلاش‌های پروژه ایجاد یا تأمین شده‌اند و باید برای دسترسی و مرجع مداوم تیم پروژه در طول پروژه نگهداری و مدیریت شوند.

ابزارهای بررسی الزامات پروژه و مواد راهنمایی: به‌نظر می‌رسد که بسیاری از الزامات پروژه و مواد راهنمایی نیاز به مدیریت مدارک متنی دارند. از این رو، دفتر مدیریت پروژه می‌تواند الزامات خود را بررسی کرده و فرم‌ها، الگوها و چک‌لیست‌های استاندارد طراحی کند که جمع‌آوری و مدیریت اطلاعات مورد نیاز برای این بررسی پیش‌برنامه‌ریزی را تسهیل کند. همچنین، دفتر مدیریت پروژه می‌تواند استفاده از ابزارهای خودکار کسب و کار یا داخلی را در نظر بگیرد که اطلاعات مورد نیاز را یا در یک پایگاه داده یا در یک سیستم مدیریت مدارک یا محتوا جمع‌آوری کند، تا به این وسیله برنامه‌ریزان پروژه به‌راحتی و به‌طور مداوم به الزامات و مواد راهنمایی پروژه دسترسی داشته باشند. سیستم‌های کسب و کار موجود برای دستیابی به این اهداف در دسترس هستند.

۱۴-۵-۴- ساخت برنامه کار پروژه

برنامه کار پروژه ابزاری ضروری در مدیریت پروژه است که تمام فعالیت‌های کاری پروژه را مشخص کرده و عوامل هزینه، زمان‌بندی و استفاده از منابع را با هر عنصر کاری مشخص شده هماهنگ می‌کند. دفتر مدیریت پروژه باید یک فرآیند را تدوین کند که به تیم پروژه الزامی کند تا برای هر پروژه‌ای که انجام می‌شود، یک برنامه کار پروژه بسازد. موارد زیر به‌طور کلی به‌عنوان اجزای حیاتی یا کلیدی برنامه کار پروژه پذیرفته می‌شوند:

- ساختار شکست کار (WBS): مشخصات و تفکیک فعالیت‌های کاری پروژه، معمولاً تا سطح بسته کار، یعنی پایین‌ترین سطح تفکیک کار، جایی که هزینه عنصر کاری، مدت زمان عنصر کاری و منابع مورد نیاز برای انجام کار تعیین می‌شوند.
- هزینه: مشخصات هزینه تخمینی که به‌دلیل تکمیل عنصر کاری که به آن مرتبط است، متحمل خواهد شد.

- زمان‌بندی: مشخصات زمان تخمینی مورد نیاز برای تکمیل موفقیت‌آمیز عنصر کاری که به آن مرتبط است.
 - استفاده از منابع: مشخصات منابع تخمینی، معمولاً به صورت نام یا نوع، که برای انجام کاری که برای عنصر کاری توصیف شده، مورد نیاز است.
- فرآیند ساخت برنامه کار پروژه بر ایجاد یک ساختار شکست کار متمرکز است که به طور دقیق پروژه و کارهای مدیریت پروژه را توصیف کرده و این فعالیت‌ها را به طور معقولی به بسته‌های کاری برای مدیریت مؤثر تجزیه کند. هنگامی که مقادیر مرتبط با هزینه پروژه، زمان‌بندی و استفاده از منابع در سطح بسته کار پیوست یا به گونه‌ای دیگر هماهنگ می‌شوند، برنامه کار پروژه کامل می‌شود.
- دفتر مدیریت پروژه می‌تواند از رویکرد تجویز شده در بخش «تسهیل توسعه برنامه کار پروژه» در این فصل برای درک بهتر فرآیند توسعه برنامه کار استفاده کند.
- ابزارهای ساخت برنامه کار:* دوباره، دفتر مدیریت پروژه می‌تواند به توسعه هر گونه فرم‌های کاغذی که می‌تواند برای تسهیل ساخت برنامه کار استفاده شود، فکر کند. با این حال، ابزارهای خودکار متعددی در بازار موجود است که می‌تواند این مرحله از فرآیند را بسیار کارآمد کند. به‌ویژه، دفتر مدیریت پروژه باید نرم‌افزارهای کاربردی را که دارای قابلیت‌های مدیریت هزینه پروژه، زمان‌بندی پروژه و منابع پروژه یکپارچه هستند، بررسی کند. بسیاری از سیستم‌های «سازمانی» موجود نیز قادر به ساخت برنامه کار پروژه خواهند بود.

۱۴-۵-۵- تهیه برآوردهای پروژه

هدف این مرحله از فرآیند، ارائه برآوردهایی از هزینه، زمان‌بندی و استفاده از منابع برای هر عنصر کاری در ساختار شکست کار است. این امکان را به تیم پروژه می‌دهد تا بودجه اولیه پروژه را با دقت معقول مشخص کند، برنامه زمان‌بندی پروژه را با اطمینان از مدت زمان کاری که برای هر عنصر کاری نشان داده شده، توسعه دهد و یک برنامه تأمین نیروی انسانی قابل اعتماد تهیه کند که مهارت‌ها و شایستگی‌های منابع مناسب را تخصیص دهد تا پروژه مشخص شده بتواند در محدودیت‌های هزینه و زمان‌بندی تکمیل شود.

سطوح دقت مورد نیاز برای این برآوردها، معیارهایی هستند که دفتر مدیریت پروژه باید تعیین کند. در برخی از محیط‌های مدیریت پروژه، از برآوردگران حرفه‌ای که در محصول یا خدمات قابل ارائه مهارت دارند، برای ارائه سطح مورد نظر دقت برآورد پروژه استفاده می‌شود. با این حال، در بسیاری از موارد، مسئولیت برآورد دقیق پروژه بر عهده مدیر پروژه و اعضای تیم پروژه است.

برآورد پروژه به صورت توأم با توسعه برنامه کار پروژه تجویز می‌شود، جایی که برآوردهای هزینه، زمان‌بندی و استفاده از منابع به عناصر کاری در سطح بسته کار اضافه می‌شوند.

ابزارهای برآورد پروژه. تقریباً تمام ابزارهای توصیف‌شده برای توسعه برنامه کار پروژه به طور ذاتی امکان مشخص کردن برآوردهای مرتبط با پروژه را فراهم می‌کنند. ابزارهای خودکار، به‌ویژه، احتمالاً قدرت پایگاه داده‌ای دارند تا برآوردهای کاری را جمع‌آوری کنند و حتی ممکن است گزارش‌هایی تولید کنند که نمایانگر بودجه پروژه، زمان‌بندی پروژه و برنامه تأمین نیروی انسانی پروژه باشد.

دفتر مدیریت پروژه ممکن است بخواهد به برخی ابزارهای تخصصی برای استفاده در فرآیند برآورد پروژه نیز توجه کند. این ابزارها به‌طور خاص به برنامه‌ریزان کمک می‌کنند تا برآوردهای مورد نیاز را تهیه کنند. یکی از نمونه‌ها ایجاد یا تأمین یک برنامه پایگاه داده‌ای است که استانداردهای زمان و هزینه، معمولاً مخصوص صنعت، را برای انواع مختلف تلاش‌های کاری پروژه مشخص می‌کند. همچنین ابزارهای خودکاری وجود دارند که تلاش‌های کاری را بر اساس مهارت و تجربه منابع تخصیص یافته محاسبه می‌کنند.

در نهایت، به‌طور همزمان با عملکرد «مدیریت دانش» دفتر مدیریت پروژه (به فصل ۴ مراجعه کنید)، می‌تواند به دسترسی و استفاده از «درس‌های آموخته‌شده» پروژه‌های قبلی که از فعالیت‌های بستن پروژه‌های گذشته جمع‌آوری شده‌اند، دست یابد و احتمالاً این اطلاعات در یک فضای خودکار مدیریت دانش درس‌های آموخته‌شده قرار دارد.

۱۴-۵-۶- انجام ارزیابی ریسک پروژه

برنامه کار پروژه معمولاً تا زمانی که ارزیابی ریسک انجام نشده و استراتژی پاسخ به ریسک برای هر ریسک شناسایی شده تدوین نشده باشد، آماده اجرا در نظر گرفته نمی‌شود. دفتر مدیریت پروژه باید اطمینان حاصل کند که این مرحله در فرآیند برنامه‌ریزی پروژه گنجانده شده است. سپس نتایج این مرحله را می‌توان در تهیه برنامه مدیریت ریسک بعدی، همانطور که در بخش مربوط به برنامه‌های اولیه مدیریت پروژه مشخص شده است، گنجانده.

مرحله ارزیابی ریسک شامل بررسی عوامل متغیری است که می‌توانند عملکرد پروژه یا تکمیل موفقیت‌آمیز آن را مختل کرده، یا به‌طور منفی تحت تأثیر قرار دهند. مشخص شده است که برخی صنایع و سازمان‌ها ارزیابی «فرصت‌های پروژه» را نیز با تلاش‌های مدیریت ریسک پروژه همسو می‌کنند. این مورد به‌طور خاص در این مرحله از فرآیند، در جایی که تمرکز بر کشف تأثیرات منفی احتمالی است، توصیه نمی‌شود. فرصت‌های پروژه به‌طور قطع می‌توانند در تهیه برنامه‌های پشتیبانی برای هر پروژه مورد توجه قرار گیرند، در صورتی که این فعالیت مورد نظر سازمان مربوطه باشد.

ابزارهای ارزیابی ریسک پروژه. ماهیت و تأثیر ریسک‌هایی که معمولاً در یک صنعت یا محیط فنی خاص با آن‌ها مواجه می‌شویم، بر نوع ابزارهایی که می‌توانند همراه با ارزیابی ریسک مورد استفاده قرار گیرند، تأثیر می‌گذارد. یکی از ابزارهای رایج برای بررسی توسط دفتر مدیریت پروژه چک‌لیست‌های دستی یا خودکار است که برنامه‌ریزان پروژه می‌توانند برای ارزیابی ریسک‌ها از آن‌ها استفاده کنند. این چک‌لیست‌ها معمولاً بر اساس مدل‌های ارزیابی ریسک ایجاد شده‌اند که می‌توانند توسط دفتر مدیریت پروژه طراحی یا از منابع کسب و کار تهیه شوند. سفارشی‌سازی مدل‌های ریسک تهیه شده برای استفاده در سازمان مربوطه نیز معمول است. همچنین، تعدادی از برنامه‌های کاربردی «سازمانی» وجود دارند که به دفتر مدیریت پروژه کمک می‌کنند تا مشخصات و مدیریت ریسک‌های پروژه را بررسی کنند. علاوه بر این، برنامه‌های افزودنی نیز وجود دارند که می‌توانند همراه با چندین نرم‌افزار زمان‌بندی پروژه که به‌صورت کسب و کار در دسترس هستند، استفاده شوند.

۱۴-۵-۷- توسعه برنامه‌های اصلی مدیریت پروژه

برنامه‌های اصلی مدیریت پروژه اسناد اصلی تلاش‌های مدیریت پروژه هستند که مفاهیم و راهنمایی‌های اساسی برای مدیریت هر پروژه را فراهم می‌کنند. این برنامه‌های اصلی باید با جزئیات بیشتری همراه باشند تا به همان اندازه که پروژه‌ها پیچیده‌تر می‌شوند، از آن‌ها پشتیبانی شود. با این حال، به عنوان اجزای اساسی مدیریت پروژه، این برنامه‌ها باید برای استفاده در هر پروژه‌ای که توسط سازمان انجام می‌شود، تهیه شوند. دفتر مدیریت پروژه باید تعیین کند که کدام اسناد برنامه‌ریزی، نماینده برنامه‌های اصلی مدیریت پروژه در سازمان مربوطه هستند. باید لیست زیر از برنامه‌های اصلی مدیریت پروژه مورد نظر را در نظر بگیرد:

- برنامه مدیریت ریسک
- برنامه مدیریت ارتباطات
- برنامه مدیریت تغییرات
- برنامه مدیریت کیفیت
- برنامه مدیریت تأمین کنندگان/پیمانکاران
- برنامه مدیریت منابع انسانی

این برنامه‌ها به‌طور کامل‌تر در بخش "مشخص کردن برنامه‌های اصلی مدیریت پروژه" در این فصل مورد بحث قرار خواهند گرفت.

ابزارهایی برای مدیریت برنامه‌های اصلی مدیریت پروژه. دفتر مدیریت پروژه باید روش‌های خودکار برای تهیه و مدیریت برنامه‌های اصلی مدیریت پروژه را بررسی کند. محتوای برنامه‌ها نوع ابزارهای خودکار مورد نیاز را تعیین می‌کند، اما معمولاً شامل مقداری از محتوای متنی است. در مقابل ابزارهای مبتنی بر متن، دفتر مدیریت پروژه همچنین ممکن است بخواهد ابزارهای پایگاه داده‌ای را بررسی کند که امکان ایجاد، مدیریت و بازیابی فرم‌ها، قالب‌ها و چک‌لیست‌ها را فراهم می‌آورند.

۱۴-۵-۸- توسعه برنامه‌های پشتیبانی پروژه

یک برنامه پشتیبانی پروژه، که گاهی به عنوان یک برنامه جانبی پروژه نیز نامیده می‌شود، سندی رسمی یا غیررسمی است که به تعریف و هدایت تلاش‌های پروژه، به‌ویژه تلاش‌های فنی، کمک می‌کند. با این حال، برنامه‌های پشتیبانی می‌توانند برای رسیدگی به جنبه‌های فنی، کسب‌وکار و مدیریت پروژه در برنامه‌ریزی پروژه تدوین شوند.

دفتر مدیریت پروژه باید الزامات محیط مدیریت پروژه را بررسی کند تا مشخص کند کدام برنامه‌های پشتیبانی یا جانبی پروژه مورد نیاز است.

یک لیست نسبتاً جامع از گزینه‌های برنامه‌های پشتیبانی در بخش "توصیه برنامه‌های پشتیبانی ضروری پروژه" در ادامه این فصل ارائه و بحث شده است.

ابزارهایی برای مدیریت برنامه‌های پشتیبانی پروژه. دفتر مدیریت پروژه باید روش‌های خودکار برای تهیه و مدیریت برنامه‌های پشتیبانی پروژه را بررسی و مد نظر قرار دهد. این ابزارها می‌توانند همان ابزارهایی باشند که

برای مدیریت برنامه‌های اصلی مدیریت پروژه انتخاب شده‌اند. همان‌طور که قبلاً ذکر شد، محتوای برنامه پشتیبانی نوع ابزار خودکار مورد نیاز را تعیین می‌کند، اما معمولاً شامل مقداری محتوای متنی است. همچنین، دفتر مدیریت پروژه ممکن است بخواهد ابزارهای تخصصی را بررسی کند که تنوع برنامه‌های پشتیبانی فنی، کسب‌وکار و مدیریت پروژه مورد نیاز را تسهیل می‌کند.

۵۱۴-۹- ایجاد توانایی تسهیل و پشتیبانی برنامه‌ریزی

دفتر مدیریت پروژه زمانی که توانایی فراهم کردن یا ترتیب دادن تسهیل و پشتیبانی برنامه‌ریزی پروژه را ایجاد کند، می‌تواند از تلاش‌های برنامه‌ریزی تیم پروژه پشتیبانی بهتری ارائه دهد. این امر به معنای حضور یک یا چند متخصص واجد شرایط است که مستقیماً با مدیر پروژه و اعضای تیم پروژه در توسعه برنامه کاری پروژه و هر یک از برنامه‌های مدیریت پروژه و پشتیبانی پروژه که ممکن است مورد نیاز باشد، کار می‌کنند. ایجاد توانایی تسهیل و پشتیبانی برنامه‌ریزی توسط دفتر مدیریت پروژه با پنج فعالیت زیر نشان داده می‌شود.

۱۴-۵-۱۰- بررسی و اعتبارسنجی نیازهای سازمانی

دفتر مدیریت پروژه زمانی در ارائه تسهیل و پشتیبانی برنامه‌ریزی پروژه موفق خواهد بود که نیاز ذاتی به چنین خدماتی در سازمان مربوطه وجود داشته باشد. مگر اینکه دفتر مدیریت پروژه به صورت مستقل تشخیص دهد که پشتیبانی از برنامه‌ریزی الزامی است و باید از مدیران در محیط مدیریت پروژه نظرسنجی کند تا دیدگاهی از نیازهای پشتیبانی برنامه‌ریزی پروژه در سازمان مربوطه به دست آورد. موارد زیر چند نشانه احتمالی برای نیاز به دفتر مدیریت پروژه جهت ایجاد یک توانایی پشتیبانی برنامه‌ریزی هستند:

- (در حقیقت) یک دستورالعمل از منبعی معتبر برای استفاده از کارگاه‌های تسهیل شده برنامه‌ریزی پروژه وجود دارد که به عنوان مبنای مشترک برای برنامه‌ریزی استفاده شود یا روش برنامه‌ریزی پروژه‌ها را در تمامی پروژه‌ها بهبود بخشیده و استاندارد کند.
- ورود اخیر تعداد زیادی از مدیران پروژه جدید نیازمند جلسات تسهیل شده است تا به آن‌ها در آشنایی با فرایندهای برنامه‌ریزی مورد استفاده در سازمان مربوطه کمک کند.
- یک فرآیند یا روش جدید برنامه‌ریزی پروژه در حال اجرا است و همراه با آن نیازهای جدید و مفاهیمی معرفی شده که باید از طریق کارگاه‌های تسهیل شده برنامه‌ریزی به مدیران پروژه و سایر برنامه‌ریزان منتقل شود تا فرایند به سرعت اجرا و استفاده شود.
- نتایج ممیزی‌ها و بررسی‌های فنی مشکلاتی در عملکرد پروژه‌ها کشف می‌کند که به نظر می‌رسد با برنامه‌ریزی ناکافی یا ناقص مرتبط است و یکی یا چند مؤلفه برنامه‌ریزی پروژه باید مجدداً بررسی شود و از رویکرد تسهیل شده کارگاه برنامه‌ریزی استفاده شود.
- فعالیت‌های برنامه‌ریزی پروژه، چه در سراسر سازمان و چه در ارتباط با مدیران پروژه و تیم‌های پروژه منتخب، زمان زیادی برای تکمیل شدن نیاز دارند و گاهی برنامه‌ها ناتمام باقی می‌مانند _ این موضوع نشان‌دهنده نیاز به خدمات پشتیبانی برای کاهش دوره برنامه‌ریزی و اطمینان از تکمیل و در دسترس بودن اجزای ضروری برنامه پروژه است.

- مدیران پروژه و تیم‌های پروژه از قبل به دنبال یک راه‌حل پشتیبانی برای مشکلاتی هستند که در برنامه‌ریزی پروژه‌ها با آن مواجه‌اند.
 - یک یا چند پروژه جدید آغاز شده و کارکنانی را گرد هم می‌آورند که تجربه کاری کمی با هم دارند یا هیچ تجربه‌ای ندارند، و آن‌ها نیازمند یک رویکرد تسهیل شده برای اطمینان از انجام صحیح برنامه‌ریزی پروژه هستند.
- نیاز سازمانی تأیید شده برای اجرای تسهیل و پشتیبانی برنامه‌ریزی پروژه، احتمال استفاده از این خدمات را افزایش می‌دهد.

۱۴-۵-۱۱- تعیین خدمات پشتیبانی برنامه‌ریزی

دفتر مدیریت پروژه باید قابلیت خود و همچنین منابع حرفه‌ای خارجی موجود را برای مشخص کردن مجموعه‌ای از خدمات تسهیل و پشتیبانی برنامه‌ریزی پروژه که در محیط مدیریت پروژه در دسترس خواهند بود، تعیین کند. در زیر چند خدمت پشتیبانی برنامه‌ریزی پروژه که دفتر مدیریت پروژه ممکن است بخواهد در بین خدمات خود در نظر بگیرد، توصیف شده است:

- **کارگاه تسهیل برنامه‌ریزی کار پروژه:** برنامه‌ای که توسط یک تسهیل‌کننده اداره می‌شود و تیم پروژه را از مراحل تکراری توسعه یک برنامه کار پروژه عبور می‌دهد. به طور ایده‌آل، این کارگاه به عنوان یک تلاش برنامه‌ریزی سختگیرانه ارائه می‌شود که می‌تواند در عرض چند روز به اتمام برسد، نه دوره‌ای طولانی مدت که می‌تواند منجر به برنامه‌ریزی پراکنده و نامنظم شود. دوره کوتاه‌تر به اعضای کلیدی تیم پروژه این امکان را می‌دهد تا برای یک جلسه برنامه‌ریزی یکپارچه گرد هم آیند و برنامه کار اصلی را تعیین کنند. محتوای اساسی کارگاه در بخش "تسهیل توسعه برنامه کار پروژه" این فصل توصیف شده است.
 - **کارگاه تسهیل برنامه‌های اصلی و پشتیبانی:** هنگامی که توانایی و منابع دفتر مدیریت پروژه در دسترس قرار گیرد، دفتر می‌تواند خدمات کارگاه‌های تسهیل شده خود را برای پوشش توسعه برنامه‌های اصلی و پشتیبانی گسترش دهد. محتوای عمومی این جلسات تسهیل شده در فعالیت‌های توسعه برنامه که در این فصل بعداً ارائه شده است، توصیف شده است.
 - **راشد پروژه:** استفاده از مرشدان واجد شرایط مدیریت پروژه، دنباله طبیعی کارگاه برنامه‌ریزی پروژه است. این امکان را می‌دهد که تسهیل‌کننده یا راهنمایان تعیین شده که می‌توانند در فعالیت‌های کارگاه شرکت کنند، با مدیر پروژه و تیم پروژه باقی بمانند تا به اصلاح برنامه کار پروژه، توسعه سایر برنامه‌های پروژه، و تسهیل اجرای برنامه کار پروژه کمک کنند. این تلاش راهنمایی می‌تواند شامل موارد زیر باشد:
- بررسی نیازها، ارائه آموزش‌های فردی، و تشویق تیم پروژه در تکمیل محتوای برنامه کار مورد نیاز (در طول و پس از کارگاه برنامه‌ریزی)

- کمک به اعضای تیم پروژه که از حضور در ارائه اصلی کارگاه غایب بوده‌اند تا با مفاهیم ارائه‌شده به عنوان مبنای فعالیت‌های توسعه برنامه کار یا برنامه پروژه، آشنا شوند
 - بررسی برنامه‌های نهایی‌شده (یا بخشی از برنامه‌ها) و تسهیل افراد و گروه‌های کوچک در بررسی، ایجاد، و تأیید عناصر برنامه‌ریزی
 - نمایش استفاده از ابزارهای خودکار برنامه‌ریزی پروژه که در حال حاضر در محیط مدیریت پروژه موجود است یا ایجاد ابزارهای جدید که بار برنامه‌ریزی تیم پروژه را کاهش دهد
- برای اطلاعات بیشتر در مورد نحوه ایجاد یک برنامه راهنمایی کامل در سازمان مربوطه، به عملکرد "راهنمایی" دفتر مدیریت پروژه (فصل ۱۳) مراجعه کنید.
- **بازبینی و تأیید برنامه پروژه:** دفتر مدیریت پروژه می‌تواند با ارائه خدمات ارزشمندی برای بررسی و تأیید برنامه‌های پروژه‌ای که توسط تیم‌های پروژه تهیه شده‌اند، خدمات ارزشمندی ارائه دهد. این نوع بررسی برای بررسی محتوای برنامه، وضوح، و پوشش جامع راهنمایی‌های مورد نظر استفاده می‌شود. این تلاش می‌تواند شامل جلسات با برنامه‌ریزان فردی برای درک مفاهیم و محاسبات استفاده‌شده در توسعه برنامه باشد. باید توصیه‌های مشخصی برای بهبود برنامه ارائه دهد، اگر لازم باشد.
 - **ممیزی پروژه:** ممیزی پروژه می‌تواند به عنوان یک بررسی رسمی‌تر از عملکرد پروژه نسبت به برنامه‌های پروژه‌های تعیین‌شده انجام شود. دفتر مدیریت پروژه احتمالاً باید فرآیند ممیزی را ایجاد کرده و متخصصان واجد شرایطی را برای انجام این نوع خدمات به عنوان حساب‌برسان برنامه پروژه شناسایی کند. بدیل دیگر، دفتر مدیریت پروژه می‌تواند مشاوران مستقل خارجی را برای بررسی و انتخاب کند که می‌توانند مهارت، تجربه، و فرآیند ممیزی معتبر را برای بررسی محتوای و اثربخشی برنامه پروژه ارائه کنند.
- برای یادگیری بیشتر در مورد نحوه انجام ممیزی‌ها در محیط مدیریت پروژه، به کارکرد "ممیزی پروژه" دفتر مدیریت پروژه (فصل ۱۵) مراجعه کنید.
- این خدمات پشتیبانی برنامه‌ریزی می‌تواند توسط منابع داخلی واجد شرایط دفتر مدیریت پروژه یا از طریق ترتیبات دفتر با ارائه‌دهندگان خارجی خدمات حرفه‌ای مدیریت پروژه ارائه شود. در دسترس بودن این و هرگونه خدمات پشتیبانی برنامه‌ریزی دیگر که توسط دفتر مدیریت پروژه ارائه می‌شود، باید به طور گسترده در محیط مدیریت پروژه ارتباط برقرار شود.

۱۴-۵-۱۲- شناسایی منابع واجد شرایط پشتیبانی برنامه‌ریزی

توانایی دفتر مدیریت پروژه برای انجام تسهیل برنامه‌ریزی پروژه و درخواست‌های پشتیبانی مربوطه تحت تأثیر شناسایی منابع واجد شرایط و در دسترس برای تسهیل کارگاه‌ها یا انجام هرگونه تلاش پشتیبانی برنامه‌ریزی خواهد بود. بدین منظور، دفتر باید برنامه‌ای را برای واجد شرایط و آماده‌سازی منابع داخلی برای انجام پشتیبانی برنامه‌ریزی پروژه ایجاد کند، یا باید منابع خارجی پیش‌تأیید شده‌ای را شناسایی کند که می‌تواند توان حرفه‌ای و تجربه برنامه‌ریزی پروژه لازم را به محیط مدیریت پروژه دفتر ارائه دهند.

برای بررسی بیشتر این دو گزینه منبع، به عملکرد "راهنمایی" دفتر مدیریت پروژه (فصل ۱۳) مراجعه کنید.

۱۴-۵-۱۳- آماده سازی مواد کارگاه های تسهیل شده

مواد استفاده شده برای تسهیل کارگاه های برنامه ریزی پروژه باید توسعه یا تهیه شوند. در حالی که کارگاه های برنامه ریزی به اندازه برنامه های آموزشی رسمی ساختار یافته نیستند، انتظار می رود که مقداری یادگیری اتفاق بیفتد و تسهیل کنندگان نیاز به مواد خاصی برای توضیح مفاهیم برنامه ریزی و نمایش استفاده از ابزارهای برنامه ریزی قبل از انجام عملکرد عملی مراحل برنامه ریزی دارند.

دفتر مدیریت پروژه می تواند از منابع داخلی خود استفاده کند، از منابع بخش آموزش درخواست کند تا طراحی و مدیریت تهیه مواد کارگاه را انجام دهند، یا مواد موجود را از منابع کسب و کار خارجی تهیه کند. اگر دفتر مدیریت پروژه پیش بینی کند که از مشاوران حرفه ای خارجی برای انجام کارگاه های برنامه ریزی استفاده کند، باید از آن ها انتظار داشته باشد که مواد همراه را به عنوان بخشی از خدمات ارائه شده نیز ارائه دهند.

۱۴-۵-۱۴- ایجاد رویه های پشتیبانی برنامه ریزی

اندازه سازمان مربوطه، ماهیت کار پروژه، و تعداد پروژه های فعال بر نیاز به پشتیبانی برنامه ریزی پروژه، از جمله رویه های درخواست و ارائه چنین پشتیبانی تأثیر خواهد گذاشت. یک آیتم چک لیست در روش شناسی مدیریت پروژه می تواند برای یادآوری نیازها برای پشتیبانی برنامه ریزی پروژه به مدیر پروژه استفاده شود و فرآیند همراه می تواند دستورالعمل هایی برای درخواست پشتیبانی از دفتر مدیریت پروژه ارائه دهد. همچنین، دفتر مدیریت پروژه ممکن است بخواهد روشی برای نظارت بر فعالیتهای آغاز پروژه های جدید توسعه دهد تا نیازهای پشتیبانی برنامه ریزی را پیش بینی کند. این شامل بررسی دفتر برای ارائه پشتیبانی برنامه ریزی پروژه به تلاش های پروژه ای با نیاز بیشتر است. در برخی موارد، طبق سیاست و رویه های حکمرانی در محیط مدیریت پروژه، دفتر مدیریت پروژه ممکن است به طور مستقل تصمیم بگیرد که یک جلسه برنامه ریزی تسهیل شده برای پروژه های خاص الزامی است. به طور مشابه، دفتر مدیریت پروژه ممکن است بخواهد بر تلاش های بازیابی پروژه تأثیر بگذارد با الزام استفاده از برنامه ای تسهیل شده برای تلاش های برنامه ریزی بازیابی پروژه.

در غیر این صورت، در شرایط عادی، دفتر مدیریت پروژه به سادگی فرآیندهایی را برای پذیرش و برآورده کردن درخواست های پشتیبانی برنامه ریزی پروژه توسعه و اجرا خواهد کرد. مراحل نمونه ای که دفتر مدیریت پروژه می تواند برای چنین فرآیندی در نظر بگیرد به شرح زیر است:

- بررسی و مشخص کردن فعالیتهای مورد نیاز برنامه ریزی پروژه — مدیر پروژه
- تعیین نیازهای مرتبط برای پشتیبانی برنامه ریزی پروژه — مدیر پروژه
- ارسال درخواست پشتیبانی برنامه ریزی پروژه — مدیر پروژه
- بررسی و اولویت بندی درخواست های پشتیبانی برنامه ریزی پروژه — دفتر مدیریت پروژه
- هماهنگی ترتیبات برای پشتیبانی برنامه ریزی — دفتر مدیریت پروژه و مدیر پروژه
- اجرای فعالیتهای پشتیبانی برنامه ریزی پروژه — تسهیل کننده دفتر مدیریت پروژه، مدیر پروژه، اعضای تیم پروژه
- ارزیابی نتایج پشتیبانی برنامه ریزی پروژه — تسهیل کننده دفتر مدیریت پروژه و مدیر پروژه

این مراحل می‌تواند در روش‌شناسی مدیریت پروژه و راهنمایی‌های عملی (به فصل ۱، "روش‌شناسی مدیریت پروژه") گنجانده شود.

۱۴-۶- تسهیل کارگاه برنامه‌ریزی پروژه

این بخش از مدل، فعالیت‌های اصلی که در تسهیل توسعه برنامه کار پروژه انجام می‌شود را برجسته می‌کند. برنامه کار پروژه به‌طور قابل توجهی یکی از ابزارهای حیاتی مدیریت پروژه است و بنابراین باید با توجه دقیق و دقت بالا تهیه شود، که این امر با تسهیل مناسب بهتر تضمین می‌شود.

در حالی که مدیران پروژه فردی ممکن است آموزش و تجربه لازم برای ایجاد برنامه کار پروژه به تنهایی را داشته باشند، ممکن است مهارت یا تجربه لازم برای هدایت صحیح تیم‌های پروژه در این تلاش‌های برنامه‌ریزی را نداشته باشند. این مهارت می‌تواند حیاتی باشد، به ویژه زمانی که تیم بزرگ‌تری از متخصصان متنوع برای کار بر روی پروژه‌ای با ارزش بالا یا به‌طور کلی مهم تشکیل می‌شود. تیم پروژه باید از روز اول به‌عنوان یک گروه برنامه‌ریزی یکپارچه عمل کند تا به ساخت و محتوای برنامه کار پروژه که برای تحقق اهداف پروژه استفاده خواهد شد، کمک کند. دفتر مدیریت پروژه باید توانایی ارائه چنین تسهیل و پشتیبانی برای برنامه‌ریزی پروژه و به‌ویژه برای برنامه کار پروژه را توسعه و مدیریت کند. دفتر مدیریت پروژه باید این را به‌عنوان اولویت بالا در نظر بگیرد تا تسهیل و فعالیت‌های پشتیبانی برای توسعه برنامه کار پروژه را ارائه دهد.

کارگاه برنامه‌ریزی پروژه یک روش قابل استفاده است که دفتر مدیریت پروژه می‌تواند برای تسهیل توسعه برنامه کار پروژه استفاده کند و فعالیت‌های اصلی آن کارگاه در این بخش مورد بررسی قرار می‌گیرد. سایر روش‌های پشتیبانی از توسعه برنامه کار نیز در بحث زیر گنجانده شده است و دفتر مدیریت پروژه می‌تواند آن‌ها را استخراج و در صورت نیاز استفاده کند.

۱۴-۶-۱ مدیریت ترتیبات کارگاه برنامه‌ریزی

یک کارگاه برنامه‌ریزی پروژه می‌تواند در پاسخ به درخواست مدیر پروژه برای پشتیبانی برنامه‌ریزی یا در پاسخ به دستوری از سوی دفتر مدیریت پروژه یا سطح مدیریت برای چنین پشتیبانی انجام شود. سری فعالیت‌های زیر معمولاً به‌عنوان بخشی از ترتیب‌دادن ارائه کارگاه در نظر گرفته می‌شود. دفتر مدیریت پروژه باید این سری فعالیت‌ها را به‌طور همزمان با توسعه رویه‌های دقیق‌تر خود برای انجام ترتیبات کارگاه مد نظر قرار دهد.

- **بررسی نیاز کارگاه:** دفتر مدیریت پروژه با درخواست‌کننده، معمولاً مدیر پروژه یا حامی پروژه، همکاری می‌کند تا اطلاعاتی درباره ماهیت فنی و اهداف کسب و کار پروژه و مهارت و تجربه تیم پروژه کسب کند. این اطلاعات مبنای اولیه‌ای برای تعیین دامنه کارگاه برنامه‌ریزی و تعداد تسهیل‌کنندگان مورد نیاز فراهم می‌کند. همچنین، دفتر مدیریت پروژه درخواست و ترتیب دریافت هرگونه مواد پروژه موجود که برای کمک به تسهیل‌کنندگان در آماده‌سازی برای کارگاه برنامه‌ریزی استفاده خواهد شد، مانند منشور پروژه، هرگونه مستندات برنامه‌ریزی پروژه تکمیل‌شده، مستندات نیازها، مطالعه موردی و غیره، می‌دهد.

■ **شناسایی و تخصیص تسهیلاتگر(ها) کارگاه:** دفتر مدیریت پروژه منابع واجد شرایط را شناسایی کرده و ترتیباتی برای تخصیص تسهیلات کنندگان با تجربه و در دسترس برای انجام کارگاه برنامه ریزی پروژه انجام می دهد. این فعالیت باید زمان مورد نیاز برای درخواست و ترتیب خدمات تسهیلات برنامه ریزی پروژه داخلی یا خارجی را در نظر بگیرد. به طور ایده آل، دفتر مدیریت پروژه باید مجموعه ای از حرفه ای های واجد شرایط داشته باشد که می توانند به عنوان تسهیلات کننده عمل کنند، همان طور که قبلاً در این فصل توصیف شده است. مفهوم "تسهیلات کننده" در واقع نمایانگر ترکیبی از موقعیت های زیر است که می توانند با فعالیت های کارگاه برنامه ریزی پروژه مطابق با نیازهای شرکت کنندگان برنامه ریزی هماهنگ شوند:

- **تسهیلاتگر اصلی:** فردی که مسئول ارائه آموزش، انتقال مفاهیم کلیدی، و راهنمایی شرکت کنندگان در انجام فعالیت های برنامه ریزی پروژه به صورت عملی است. این فرد رهبری اصلی کارگاه را بر عهده دارد و کمترین منبع مورد نیاز برای تسهیلات توسعه برنامه کار پروژه را نمایان می کند. این فرد باید یک حرفه ای بسیار واجد شرایط در مدیریت پروژه و تسهیلات تیم باشد و معمولاً دارای مدارک داخلی یا خارجی اضافی مانند گواهی نامه حرفه ای مدیریت پروژه (PMP) است.

- **تسهیلاتگر همکار/مرشد:** فردی که مسئول کمک به تسهیلات کننده اصلی در فعالیت های مختلف کارگاه، به ویژه در جلسات گروه های کوچک، است، زمانی که تسهیلات کننده اصلی نمی تواند به طور همزمان با تمام گروه های کوچک باشد. یکی یا چند تسهیلات کننده/راهنما زمانی منصوب می شوند که کارگاه ها برای تیم های پروژه بزرگ تر یا پروژه های پیچیده تر برگزار می شود. مسئولیت برجسته این موقعیت حضور و کمک به تسهیلات کننده اصلی در طول ارائه کارگاه و سپس بازگشت به محل کار با تیم پروژه تحت پشتیبانی برای ادامه فعالیت های راهنمایی و پشتیبانی پس از کارگاه بر اساس مهارت و اطلاعات به دست آمده در کارگاه است. هر تسهیلات کننده/راهنما معمولاً در سطح یا نزدیک به سطح تسهیلات کننده اصلی واجد شرایط است و برخی حتی ممکن است به عنوان تسهیلات کننده اصلی برای کارگاه های برنامه ریزی پروژه دیگر عمل کنند.

- **تسهیلات کننده/مدیر اجرایی:** فردی که مسئول کمک به تسهیلات کننده اصلی در فعالیت هایی است که نیاز به جمع آوری و مدیریت اطلاعات دارد. این شامل جمع آوری یادداشت ها و اطلاعات از بحث های شرکت کنندگان، تهیه نمودارها و خلاصه ها از مذاکرات و تصمیمات شرکت کنندگان، و توسعه مواد خاص (از جمله مطالب آموزشی و کمک های بصری) برای استفاده در ارائه های تسهیلات کننده اصلی است. همچنین، این موقعیت معمولاً مسئول ثبت عناصر کاری ساختار شکست کار بحث شده توسط شرکت کنندگان و ادغام اطلاعات هزینه، برنامه ریزی و استفاده از منابع در فعالیت های برآورد پروژه است. مدیر اجرایی معمولاً دارای آموزش یا تجربه ای است که درک فنی از مدیریت پروژه و مفاهیم برنامه ریزی پروژه مربوطه را نشان می دهد.

- زمان‌بندی جلسه برنامه‌ریزی و مشارکت: دفتر مدیریت پروژه (یا تسهیلگر اصلی منصوب) با مدیر پروژه یا حامی پروژه هماهنگی می‌کند تا تاریخ‌های ارائه کارگاه را مشخص یا تأیید کند، معمولاً یک دوره ۳ تا ۵ روزه، و اعضای تیم پروژه که در جلسه برنامه‌ریزی شرکت خواهند کرد را شناسایی کند. مشارکت تیم پروژه باید به‌اندازه کافی گسترده باشد، اگر تمام تیم را شامل نمی‌شود، تا نیازها و ورودی‌های اطلاعاتی مربوط به تمام الزامات برنامه‌ریزی را به‌درستی مورد توجه قرار دهد و به‌دست آورد. مدیر پروژه معمولاً مسئول اطلاع‌رسانی به اعضای تیم درباره نیازهای مشارکت آن‌ها و اطمینان از حضور تمام وقت آن‌ها است.
- ترتیب‌دادن لجستیک جلسه: این فعالیت می‌تواند توسط درخواست‌کننده مدیریت شود اما گاهی اوقات مسئولیت دفتر مدیریت پروژه یا تسهیل‌کننده اصلی منصوب‌شده است. دفتر مدیریت پروژه یا تسهیل‌کننده هماهنگی مداوم با مدیر پروژه یا حامی پروژه را برای شناسایی، ترتیب‌دادن و ارتباط با شرکت‌کنندگان درباره لجستیک جلسه کارگاه انجام می‌دهد.
 - مکان/تسهیلات کارگاه: کارگاه می‌تواند در محل تسهیلات محلی یا در محل دیگری از سازمان یا در یک تسهیلات کسب و کار برگزار شود. تعیین مکان برگزاری کارگاه، معمولاً شامل آدرس یک تسهیلات نام‌برده در مکان انتخاب‌شده است. یک نقطه تماس در آن مکان نیز شناسایی یا به‌طور بعدی برای سوالات بیشتر یا دریافت ارسال‌ها بدست می‌آید. همچنین، هرگونه الزامات خاص برای دسترسی شرکت‌کنندگان به تسهیلات شناسایی می‌شود.
 - اتاق (های) جلسه: نیاز به یک یا چند اتاق جلسه کارگاه، از جمله هرگونه اتاق گروه‌های کوچک، تعیین می‌شود و رزرو استفاده از اتاق جلسه در تسهیلات انتخاب‌شده انجام می‌شود. این معمولاً شامل مشخص کردن نحوه چیدمان اتاق و هرگونه تجهیزات سمعی و بصری مورد نیاز است.
 - سفر و اقامت شرکت‌کنندگان: اگر برنامه‌های کارگاه شامل سفر شرکت‌کنندگان باشد، اطلاعات سفر مربوطه جمع‌آوری و به شرکت‌کنندگان منتقل می‌شود، از جمله مجوزهای سفر، رزروهای اقامت (اگر برای گروه انجام شده باشد)، و رزروها یا توصیه‌های حمل و نقل، و هرگونه فعالیت‌های گروهی برنامه‌ریزی‌شده (مانند وعده‌های غذایی یا جلسات) باید یادداشت شود. تعیین کنید که آیا لازم است تسهیل‌کننده (ها) منصوب‌شده نیز در هرگونه رزرو انجام‌شده برای گروه گنجانده شوند یا خیر.
- آماده‌سازی مواد کارگاه: اگر دفتر مدیریت پروژه مواد استفاده‌شده برای ارائه کارگاه‌های برنامه‌ریزی پروژه را نگهداری کند، باید نسخه‌های کافی برای تعداد پیش‌بینی‌شده از شرکت‌کنندگان در کارگاه منتشر کند. سپس مواد باید در محل کارگاه قبل از تاریخ شروع کارگاه در دسترس قرار گیرد. این ممکن است نیاز به ارسال مواد برای کارگاه‌هایی که در مکان‌های دور از تسهیلات دفتر مدیریت پروژه برگزار می‌شود، داشته باشد. اگر تسهیل‌کننده (های) داخلی یا خارجی کارگاه مواد خود را نگهداری کنند، دفتر مدیریت پروژه باید نحوه مدیریت این فعالیت را تحت نظر داشته باشد.

▪ **آماده‌سازی تسهیلگر برای کارگاه:** اگر مواد پروژه به‌طور مستقیم دریافت نشده باشد، دفتر مدیریت پروژه مواد پروژه دریافتی از مدیر پروژه را به تسهیل‌کننده اصلی منصوب‌شده برای بررسی انتقال خواهد داد. تسهیل‌کننده اصلی سپس هرگونه اطلاعات یا مواد مربوطه را به تسهیل‌کنندگان کمکی منصوب‌شده منتقل خواهد کرد تا آن‌ها نیز بررسی کنند. تیم تسهیل، از هر گونه مواد پروژه ارائه‌شده برای توسعه درک اولیه از دامنه و اهداف پروژه استفاده خواهد کرد. آماده‌سازی تسهیل‌کننده معمولاً می‌تواند از ۱ تا ۳ روز طول بکشد.

▪ **برگزاری کنفرانس پیش از کارگاه:** تسهیل‌کننده اصلی کارگاه برنامه‌ریزی و مدیر پروژه برای بحث در مورد فعالیت‌های برنامه‌ریزی‌شده کارگاه دیدار خواهند کرد، به‌گونه‌ای که مدیر پروژه بتواند دیدگاه‌های شخصی خود را درباره پروژه و تیم پروژه و انتظارات از نتایج کارگاه منتقل کند. این جلسه می‌تواند برای مدت ۱ تا ۳ ساعت برنامه‌ریزی شود و به‌صورت حضوری یا از طریق تلفن انجام شود. توصیه می‌شود که این جلسه حدود ۱ هفته پیش از تاریخ شروع کارگاه برنامه‌ریزی شود، اما نباید دیرتر از ۱ روز قبل از شروع کارگاه انجام شود. مطابق با مسئولیت‌های تعیین‌شده، دفتر مدیریت پروژه می‌تواند در این جلسه همکاری پیش‌رو بین مدیر پروژه و تسهیل‌کننده (های) کارگاه شرکت کند.

دفتر مدیریت پروژه می‌تواند یک چک‌لیست کارگاه برنامه‌ریزی تهیه و استفاده کند تا مدیریت و نظارت بر انجام به‌موقع تمام ترتیبات و فعالیت‌های همکاری مورد نیاز را انجام دهد. این چک‌لیست، با توجه به مراحل شناسایی‌شده در بالا، می‌تواند برای هر کارگاه تسهیل‌شده‌ای که توسط دفتر مدیریت پروژه برگزار می‌شود، از جمله کارگاه‌های مربوط به توسعه برنامه‌های اصلی مدیریت پروژه و برنامه‌های پشتیبانی پروژه، که در بخش‌های بعدی این فصل ارائه شده‌اند، استفاده شود.

۱۴-۶-۲- تسهیل توسعه برنامه کار پروژه

دفتر مدیریت پروژه قبلاً محتوای ترجیحی برای کارگاه برنامه‌ریزی پروژه را تعیین کرده است. این فعالیت اکنون بر روی ارائه آن محتوا توسط تسهیل‌کننده (های) منصوب‌شده با مشارکت تمامی یا بخشی از تیم پروژه تمرکز می‌کند.

دفتر مدیریت پروژه باید برنامه‌ریزی کارگاه پیشنهادی زیر (محتوای موضوعات و پیشرفت فعالیت‌ها) را هنگام تسهیل یا انتخاب مشاور خارجی برای تسهیل توسعه برنامه کار پروژه در نظر بگیرد.

▪ **معرفی‌های کارگاه:** تسهیل‌کننده (ها) معرفی می‌شوند و در ابتدای کارگاه با شرکت‌کنندگان تیم پروژه آشنا می‌شوند. این زمان مناسبی است تا همچنین به شرکت‌کنندگان این فرصت داده شود که خود را معرفی کنند، نقش خود در پروژه و انتظاراتشان از کارگاه را بیان کنند. این انتظارات باید توسط تسهیل‌کننده (ها) در طول کارگاه پیگیری و مورد توجه قرار گیرد. سپس تسهیل‌کننده اصلی اهداف کارگاه را معرفی کرده و مروری بر فعالیت‌های کارگاه ارائه می‌دهد. همچنین، گاهی اوقات مناسب است که یک مرور مختصر از مفاهیم مدرن مدیریت پروژه که در طول کارگاه استفاده خواهد شد، به‌عنوان وسیله‌ای برای توسعه چارچوب مشترک برای تمام شرکت‌کنندگان کارگاه ارائه شود.

- *آماده‌سازی تعریف پروژه:* اولین فعالیت شرکت‌کنندگان در کارگاه شامل آماده‌سازی یا تأیید تعریف پروژه است. این کار با شناسایی حامی پروژه و مدیر پروژه و هر رهبر کلیدی دیگر تیم پروژه یا فنی آغاز می‌شود. سپس، شرکت‌کنندگان در یک مرور خلاصه از نیازمندی‌های پروژه تأسیس شده و مستندات راهنمای مربوطه که مبنای ایجاد تعریف پروژه هستند، هدایت می‌شوند. این مرحله با فعالیت‌های تسهیل‌شده‌ای که دامنه و اهداف پروژه را مشخص می‌کند، نیازمندی‌های کلیدی منابع پروژه را شناسایی کرده و مفروضات و محدودیت‌های پروژه را بررسی می‌کند، دنبال می‌شود. این تلاش نیاز به این دارد که شرکت‌کنندگان در کارگاه دانش و اطلاعات جاری در مورد پروژه را به کار گیرند و به‌عنوان مشارکت‌کنندگان فعال در تهیه تعریف پروژه عمل کنند. علاوه بر اقلام قبلاً ذکر شده، یک دیدگاه گروهی درباره تلاش کلی کار پروژه از طریق بحث و مشخص کردن مراحل اصلی کار فنی که باید انجام شود، به‌دست می‌آید. بیان تعریف پروژه همچنین در فصل ۱۷، «مدیریت پورتفوی پروژه» توصیف شده است.
- *برنامه‌ریزی پروژه—آماده‌سازی ساختار شکست کار:* تسهیل‌کننده اصلی برنامه‌ریزی پروژه را با نمایش مفاهیم برجسته و هدایت شرکت‌کنندگان در توسعه عملی ساختار شکست کار پروژه آغاز می‌کند. با استفاده از تعریف پروژه به‌عنوان راهنما، فرآیند بررسی و تصمیم‌گیری در مورد کارهای پروژه آغاز شده و عناصر ساختار شکست کار ساخته می‌شود. این فعالیت معمولاً شرکت‌کنندگان را از طریق یک فرآیند برنامه‌ریزی دقیق و تکراری هدایت می‌کند که آن‌ها را از منظر سطح فاز پروژه به ایجاد بسته‌های کاری هدایت می‌کند. شناخته شده است که گاهی اوقات اطلاعات محدودی برای تکمیل دقیق هر عنصر برنامه کاری موجود است. با این حال، جلسه برنامه‌ریزی هنوز ارزشمند است زیرا به شرکت‌کنندگان این امکان را می‌دهد که شناسایی کنند چه چیزی را نمی‌دانند و باید هنوز پیدا کنند. برای اطمینان از شناسایی تمام کارهای مورد نیاز، می‌توان فعالیت‌های «جایگزین» را در نقاطی از ساختار شکست کار وارد کرد که اطلاعات کافی برای برنامه‌ریزی دقیق‌تر وجود ندارد. سپس تسهیل معمولاً از طریق مراحل توسعه ساختار شکست کار پی در پی پیش می‌رود و ساختار شکست کار به‌طور مداوم اصلاح می‌شود حتی در حالی که برآوردهای هزینه، برنامه‌ریزی و استفاده از منابع وارد می‌شود.
- *برنامه‌ریزی پروژه—آماده‌سازی برآورد:* در این مرحله از برنامه‌ریزی پروژه، تسهیل‌کننده اصلی شرکت‌کنندگان را در آماده‌سازی برآوردهای هزینه، زمان‌بندی و استفاده از منابع راهنمایی می‌کند، تا جایی که با استفاده از دانش و اطلاعات موجود در اختیار شرکت‌کنندگان کارگاه برنامه‌ریزی قابل دستیابی باشد. هنگامی که برآوردهای هزینه، زمان‌بندی و استفاده از منابع برای هر عنصر کاری در ساختار شکست کار وارد می‌شود، برنامه کار پروژه به‌طور اساسی کامل می‌شود.
- *ارزیابی ریسک پروژه:* فرآیند تجویز شده برای ارزیابی و پاسخ به ریسک‌های پروژه باید بخشی ذاتی از هر تلاش برنامه‌ریزی پروژه باشد. به این منظور، تسهیل‌کننده (ها) شرکت‌کنندگان را در شناسایی ریسک‌های برجسته پروژه و فرموله‌کردن استراتژی‌های اولیه پاسخ به ریسک هدایت خواهند کرد. هنگامی که استراتژی‌های پاسخ به ریسک پروژه ایجاد می‌شود، هر استراتژی پیشگیرانه باید به ساختار

شکست کار و برنامه کار پروژه برای اختصاص به فرد مسئول وارد شود. شرکت کنندگان کارگاه می‌توانند سپس یک برنامه مدیریت ریسک پروژه مقدماتی به‌عنوان یکی از نتایج حاصل از تلاش‌های برنامه‌ریزی جمع‌آوری کنند.

دفتر مدیریت پروژه باید روش‌هایی برای ارزیابی تسهیل‌کننده (های) کارگاه برنامه‌ریزی و فرآیند برنامه‌ریزی توسعه دهد و این احتمالاً شامل درخواست بازخورد از شرکت کنندگان کارگاه خواهد بود. ارزیابی‌های شرکت کنندگان بهتر است بلافاصله پس از تکمیل کارگاه انجام شود. با این حال، در برخی محیط‌ها، دفتر مدیریت پروژه ممکن است بخواهد ارزیابی‌های فردی از جلسه برنامه‌ریزی را تا زمانی که شرکت کنندگان به محل‌های کاری خود بازگردند و نتایج تلاش‌های برنامه‌ریزی خود را به کار گیرند و اهمیت دستاوردهای کارگاه خود را درک کنند، به تأخیر بیندازد.

۱۴-۶-۳- انجام پشتیبانی برنامه‌ریزی پیگیری

برای بیشتر پروژه‌های عمده، ممکن است نیاز به پشتیبانی برنامه‌ریزی پیگیری وجود داشته باشد. این پیش‌تر زمانی که اشاره شد که می‌توان تسهیل‌کننده/مشاور را برای حضور در کارگاه برنامه‌ریزی منصوب کرده و سپس با تیم پروژه برای ادامه خدمات مشاوره و فعالیت‌های پشتیبانی مربوطه همراه کرد، پیشنهاد شد. دفتر مدیریت پروژه باید نیاز به چنین خدماتی را در سازمان مربوطه در نظر بگیرد. پشتیبانی پیگیری اساساً به معنای ارائه خدمات مشاوره مدیریت پروژه است، همان‌طور که در عملکرد «مشاوره» دفتر مدیریت پروژه (به فصل ۱۳ مراجعه کنید) توضیح داده شده است. با این حال، اهداف خاصی باید دنبال شوند زمانی که مشاوره با فعالیت‌های برنامه‌ریزی پروژه مرتبط است. همچنین، هنگامی که مشاوره پس از کارگاه برنامه‌ریزی پروژه انجام می‌شود، معمولاً نیازهای خدمات پشتیبانی دیگری نیز بروز می‌کند.

دفتر مدیریت پروژه باید تعیین کند که آیا این فعالیت پشتیبانی پیگیری می‌تواند در سازمان مربوطه ارائه شود و سپس روش‌ها و وسایل لازم برای ارائه پشتیبانی برنامه‌ریزی پیگیری را توسعه دهد. پشتیبانی برنامه‌ریزی پس از کارگاه معمولاً می‌تواند شامل فعالیت‌هایی مانند موارد زیر باشد:

- **تکمیل برنامه کار پروژه:** تسهیل‌کننده (ها) می‌توانند به کار کردن با مدیر پروژه و اعضای تیم پروژه برای تکمیل برنامه کار پروژه ابتدایی ایجاد شده در طول کارگاه برنامه‌ریزی پروژه ادامه دهند. این فعالیت بر روی وارد کردن هرگونه نتایج یا تصمیمات بررسی‌شده‌ای که به دلیل محدودیت‌های زمانی یا در دسترس بودن شرکت کنندگان به پایان نرسیده، تمرکز می‌کند. این همچنین وسیله‌ای عالی برای انجام یک مرور پس از کارگاه از برنامه کلی است، یعنی یک مرور برای اعتبارسنجی محتوای برنامه کار.
- **تسهیل زیرگروه‌ها:** این یک توسعه از تکمیل پروژه است، اما بر روی کار با افراد یا زیرگروه‌های تیم پروژه برای تسهیل ورودی‌های جدید به ساختار شکست کار و برنامه کار پروژه تمرکز دارد. این تلاش برای جایگزینی «جایگزین‌ها» با عناصر خاص کار پروژه، پر کردن جزئیات عملکرد فنی، گنجاندن

استراتژی‌های پاسخ به ریسک به‌عنوان فعالیت‌های مبتنی بر پروژه، افزودن فعالیت‌های مدیریت پروژه و کسب و کار، و ادغام برنامه‌های پروژه تأمین‌کنندگان و پیمانکاران استفاده می‌شود.

- استفاده از ابزار برنامه‌ریزی پروژه: اعضای تیم پروژه می‌توانند دستورالعمل‌ها و راهنمایی‌های تسهیل‌کننده را در وارد کردن داده‌های پروژه—هزینه، زمان‌بندی، و استفاده از منابع—در مدیریت عناصر ساختار شکست کار و برنامه کار پروژه با استفاده از ابزار خودکار تجویز شده دریافت کنند.

- توسعه برنامه پروژه: به موقعیت و مؤثریت تلاش‌های آماده‌سازی برنامه کار پروژه می‌توان ادامه داد تا تسهیل سایر برنامه‌های مدیریت پروژه اصلی و برنامه‌های پشتیبانی پروژه مورد نیاز برای انجام پروژه انجام شود. این سرویس به توانایی دفتر مدیریت پروژه برای ارائه تسهیل برنامه‌ریزی و تخصص فنی لازم نسبت به ماهیت خاص برنامه‌های اصلی یا پشتیبانی مورد نیاز وابسته است. این تلاش بیشتر در بخش «مدیریت برنامه‌ریزی پروژه» این فصل بحث شده است.

- بازبینی برنامه پروژه: برخلاف تسهیل توسعه آن‌ها، دفتر مدیریت پروژه می‌تواند خدمات پشتیبانی خود را برای ارائه تخصص در بررسی و اعتبارسنجی مستندات برنامه‌ریزی پروژه به‌عنوان آن‌ها که از تلاش‌های برنامه‌ریزی بعدی تیم پروژه تکامل می‌یابند، گسترش دهد. این می‌تواند در یک جلسه مرور تسهیل‌شده با تیم پروژه یا در یک بررسی مستقل و مرور مستندات برنامه‌ریزی تهیه‌شده توسط تیم پروژه انجام شود.

- ارائه برنامه پروژه: تسهیل‌کننده اصلی و تسهیل‌کننده‌های همکار می‌توانند با مدیر پروژه برای کمک به آماده‌سازی و گاهی اوقات ارائه برنامه کار پروژه یا رویکرد کلی مدیریت پروژه همکاری کنند. این ارائه‌ها می‌تواند مخاطبان مختلفی از ذینفعان پروژه، از جمله مدیریت ارشد در سازمان مربوطه، مدیران پروژه و مدیریت ارشد مشتری، و مدیران پروژه و مدیریت تأمین‌کنندگان و پیمانکاران داشته باشد.

دفتر مدیریت پروژه باید این موارد و هر نیاز پشتیبانی دیگری در سازمان مربوطه را بررسی کند تا نوع و سطح پشتیبانی پیگیری پس از برنامه‌ریزی که باید به مدیران پروژه و تیم‌های آن‌ها ارائه شود، تعیین کند.

دفتر مدیریت پروژه باید در ایجاد مفاد برای پشتیبانی پیگیری از تلاش‌های برنامه‌ریزی پروژه دقت کند. ضروری است که تسهیل‌کننده یا مشاور منصوب‌شده به‌عنوان یکی از اعضای تیم پروژه تصور نشود یا به‌طور دیگری تحت فرمان قرار نگیرد. اولاً، این می‌تواند بر توانایی دفتر مدیریت پروژه در ارائه پشتیبانی مداوم به پروژه‌های متعدد در حال اجرا در محیط مدیریت پروژه تأثیر بگذارد (با فرض اینکه دفتر مدیریت پروژه دارای منابع نامحدود از تسهیل‌کنندگان و مشاوران واجد شرایط و ماهر نباشد). ثانیاً، هدف اصلی چنین پشتیبانی این است که مهارت و دانش مدیریت پروژه به مدیر پروژه و اعضای تیم پروژه منتقل شود تا آن‌ها با گذر زمان به‌طور فزاینده‌ای به خوداتکایی برسند و بنابراین دیگر نیازی به پشتیبانی تسهیل‌کننده/مشاور دفتر مدیریت پروژه نداشته باشند.

۱۴-۷- اداره کردن برنامه‌ریزی پروژه

دفتر مدیریت پروژه باید در استانداردسازی رویکرد برنامه‌ریزی پروژه در سازمان مربوطه درگیر باشد و این شامل مشخص کردن محتوا و مفاهیم استفاده برای برنامه‌های اصلی مدیریت پروژه و برنامه‌های پشتیبانی پروژه اختیاری است. دفتر مدیریت پروژه می‌تواند از اطلاعات ارائه‌شده در اینجا برای شناسایی و بررسی محتوای برنامه پروژه به‌عنوان مبنایی برای تعیین و مدیریت برنامه‌ها و محتوای برنامه‌های پروژه استفاده کند.

۱۴-۷-۱- مشخص کردن برنامه‌های اصلی مدیریت پروژه

برنامه‌های اصلی مدیریت پروژه اسناد رسمی‌تر یا کمتر رسمی هستند که تعریف و جهت‌گیری به تلاش‌های مدیریت پروژه اضافه می‌کنند. آن‌ها معمولاً به‌عنوان مهم‌ترین اجزای مجموعه مستندات راهنما که شامل «برنامه پروژه» می‌شود، در نظر گرفته می‌شوند.

دفتر مدیریت پروژه باید برنامه‌های اصلی مدیریت پروژه را که برای هر پروژه انجام شده در سازمان مربوطه لازم و به‌طور معمول تهیه خواهد شد، مشخص کند. زیر بخش‌های بعدی شش برنامه اصلی مدیریت پروژه را که برای استفاده توسط تمام مدیران پروژه در تمامی پروژه‌های انجام‌شده در سازمان تجویز شده است، ارائه می‌دهد.

۱۴-۷-۲- برنامه مدیریت ریسک

برنامه مدیریت ریسک فعالیت‌های مربوط به مدیریت ریسک در طول دوره عمر مدیریت پروژه را مشخص می‌کند. این برنامه اعضای تیم پروژه و سایر ذینفعان مسئول مدیریت انواع مختلف ریسک پروژه—شاید حتی یک مدیر ریسک اصلی—را شناسایی می‌کند. همچنین رویکردی برای انجام ارزیابی‌های ریسک، معمولاً شامل بررسی ساختار شکست کار و برنامه کار پروژه، را مشخص می‌کند. علاوه بر این، فرآیند تهیه و استفاده از استراتژی‌های پاسخ به ریسک را شناسایی می‌کند و سایر فعالیت‌های مستمر مورد نیاز برای شناسایی و مدیریت ریسک‌های پروژه را تجویز می‌کند.

یک ارزیابی ریسک به‌طور عمومی به‌عنوان یک فرآیند پیشرفت‌پذیر شامل شناسایی ریسک، تحلیل ریسک، و اولویت‌بندی ریسک پذیرفته می‌شود. این فرآیند معمولاً شامل تعیین سه مولفه اصلی ریسک است:

- *رویداد ریسک*: مشخص کردن یا بیان آنچه که ممکن است اتفاق بیفتد و به جنبه‌ای از عملکرد پروژه و در نهایت به موفقیت پروژه آسیب برساند.
- *احتمال ریسک*: درجه احتمال یا احتمال وقوع رویداد ریسک مشخص شده؛ معمولاً به‌عنوان درصد بیان می‌شود.
- *تأثیر ریسک*: میزان پیامدهای منفی یا «مقدار در خطر» برای پروژه (و سازمان) در صورت وقوع رویداد ریسک. تأثیر معمولاً به‌صورت مالی بیان می‌شود.

احتمال ریسک و تأثیر ریسک می‌توانند همچنین به‌طور «بالا»، «متوسط»، و «پایین» برای ویژگی‌های وقوع بررسی شوند اگر معیارهای خاص ریسک و مدل‌های محاسبه در محیط مدیریت پروژه در دسترس نباشند.

در طول ارزیابی ریسک، اعضای تیم پروژه باید به دقت بین توصیف یک رویداد ریسک و توصیف علت یک رویداد ریسک تفاوت قائل شوند. رویداد ریسک نشان می‌دهد که چه چیزی به طور منفی بر پروژه تأثیر می‌گذارد؛ علت ریسک جنبه‌ای است که باید مدیریت شود تا وقوع رویداد ریسک کاهش یابد یا از بین برود. بنابراین، تحلیل ریسک باید به دنبال علت رویداد ریسک بالقوه باشد تا تعیین کند که آیا می‌توان آن را کاهش داد یا از بین برد. اولویت‌بندی ریسک مرحله نهایی ارزیابی ریسک است که ابزار لازم برای تعیین و بررسی آن رویدادهای ریسک با بالاترین احتمال و تأثیرات که تهدیدی برای عملکرد پروژه هستند را فراهم می‌آورد. معمولاً عملی نیست که به هر رویداد ریسک که به طور اولیه شناسایی شده، پرداخته شود، بنابراین رویدادهای ریسک بر اساس سطح تهدیدی که به پروژه ارائه می‌دهند، اولویت‌بندی می‌شوند و رویدادهای ریسک با بالاترین اولویت مطابق با آن مدیریت می‌شوند.

دفتر مدیریت پروژه باید رویکرد و دامنه مطلوب ارزیابی‌های ریسک پروژه را تعریف کند. فهرست زیر نمایانگر چندین حوزه برای بررسی ریسک با استفاده از برنامه کار پروژه و سایر اطلاعات موجود برای تیم پروژه در طول تلاش‌های برنامه‌ریزی است:

- مشتری: عوامل را بررسی کنید که یک مشتری می‌تواند برای تأثیرگذاری بر نتایج پروژه یا عملکرد پروژه به ارمغان بیاورد.
 - انتظارات
 - پاسخگویی
 - تصمیم‌گیری
 - مدیریت دامنه
 - بودجه
- تیم پروژه: عوامل را بررسی کنید که شکل‌دهی، توسعه، و مدیریت تیم پروژه می‌تواند برای تأثیرگذاری بر کار پروژه به ارمغان بیاورد.
 - دسترس‌پذیری کارکنان
 - تخصص فنی
 - عملکرد کار
 - کیفیت کار
 - رهبری
- مدیریت پروژه: عوامل مدیریت پروژه را بررسی کنید که بر عملکرد پروژه تأثیر می‌گذارند.
 - کفایت برنامه
 - دقت برآورد
 - زمان‌بندی
 - فناوری جدید
 - ارتباطات

- بودجه
 - مدیریت تأمین‌کنندگان: عوامل را بررسی کنید که یکی یا چند تأمین‌کننده یا پیمانکار به عملکرد پروژه اضافه می‌کنند.
 - قرارداد
 - تخصص فنی
 - تحقق کار
 - کیفیت کار
 - رهبری
 - تأثیرات کسب و کار داخلی: عوامل داخلی که بر عملکرد پروژه تأثیر می‌گذارند را بررسی کنید.
 - فرهنگ سازمانی
 - تصمیمات مدیران
 - تغییرات رهبری
 - اولویت پورتفولیو
 - موقعیت کسب و کار
 - تأثیرات کسب و کار خارجی: عوامل خارجی که بر عملکرد پروژه تأثیر می‌گذارند را بررسی کنید.
 - مسائل قانونی
 - مسائل حقوقی
 - خطرات طبیعی
 - علاقه عمومی
 - تنوعات بازار
- رویدادهای ریسک با اولویت بالا شناسایی شده در طول ارزیابی ریسک سپس نسبت به استراتژی‌های پاسخ به ریسک که می‌توانند برای کاهش یا حذف احتمال یا تأثیر وقوع آن‌ها اعمال شوند، در نظر گرفته می‌شوند. انواع رایج استراتژی‌های پاسخ به ریسک عبارتند از:
- اجتناب از ریسک: این استراتژی پاسخ برای جابجایی ریسک بالقوه از پروژه، معمولاً با حذف کاتالیزور یا علت درک‌شده رویداد ریسک، فراهم می‌کند. این شرایط وقوع و تأثیر را تغییر می‌دهد به‌طوری‌که رویداد ریسک تأثیر منفی بر پروژه نگذارد. برخی از اقدامات اجتناب از ریسک شامل موارد زیر است:
 - بازآرایی جنبه‌های پروژه برای حذف ریسک، به‌عنوان مثال، تنظیم ساختار تیم پروژه، دوباره‌تنظیم زمان‌بندی و وظایف تیم پروژه، و دوباره‌تنظیم یا بازبرنامه‌ریزی عناصر کار پروژه و روابط وظایف مرتبط.
 - مذاکره یا همکاری با مشتری یا تأمین‌کننده/پیمانکار/عرضه‌کننده برای حذف هرگونه الزامات پروژه که ریسک قابل توجهی به‌دنبال دارد.

-رد پیشنهاد در فرصت پروژه، یا در بخشی از فرصت پروژه، زمانی که ریسک ارزیابی شده از سطوح قابل قبول فراتر می‌رود و سایر استراتژی‌های پاسخ به ریسک به‌طور کافی نمی‌توانند آن ریسک را مهار کنند.

- استفاده از این نوع استراتژی باید منجر به حذف وقوع بالقوه یک رویداد ریسک شناسایی شده از پروژه شود.
- *انتقال ریسک*: این استراتژی پاسخ برای انتقال تمام یا بخشی از تأثیر ریسک به شرکت‌کننده‌ای خارج از سازمان فراهم می‌کند. احتمال وقوع لزوماً کاهش یا حذف نمی‌شود، اما پیامدها یا تأثیرات ریسک در سازمان مربوطه به حداقل می‌رسد. برخی از استراتژی‌های انتقال ریسک شامل موارد زیر است:
 - تعیین کنید کدام عناصر کار پروژه می‌توانند به برون‌سپاری شده و آن کار را به تأمین‌کنندگان و پیمانکاران واجد شرایط یا به حرفه‌ای‌ها و متخصصانی که تجربه مرتبط (و نتایج ریسک پایین) در انجام این کار دارند، قرارداد دهید.
 - بررسی و انتقال نواحی کار پروژه که مشتری می‌تواند با ریسک پایین‌تری از آنچه که سازمان اجرایی قادر به انجام آن است، انجام دهد.
 - دریافت بیمه‌ای که پوشش مالی برای وقوع رویداد ریسک فراهم کند—برای جبران هزینه‌هایی که امکان تکرار تلاش‌های “ناقص” کار، جبران ضرر درآمد به دلیل تلاش‌های کار پروژه “تحت تأثیر”، یا تأمین مالی تلاش‌های بازبایی پروژه را می‌دهد.
- استفاده از این نوع استراتژی باید منجر به انتقال تأثیر یک رویداد ریسک شناسایی شده به یک نهاد خارج از سازمان اجرایی شود.
- *کاهش ریسک*: این استراتژی پاسخ برای به حداقل رساندن تأثیر یک رویداد ریسک با انجام اقداماتی برای کاهش احتمال ریسک یا تأثیر ریسک، یا هر دو، استفاده می‌شود. برخی از استراتژی‌های کاهش ریسک شامل موارد زیر است:
 - به‌دقت پیگیری و کنترل هزینه، زمان‌بندی و استفاده از منابع پروژه برای عناصر کار مرتبط با رویداد ریسک شناسایی شده
 - تهیه و ارتباط برنامه‌های پاسخ به ریسک مربوطه که اقدامات لازم در موقعیت‌های وقوع واقعی رویداد ریسک را مشخص می‌کند، معمولاً با اقدامات پاسخ اختصاصی به رویدادهای خاص—یعنی اگر این رویداد ریسک اتفاق بیفتد، ما این اقدام را انجام خواهیم داد.
 - مدیریت دقیق عملکرد کار فنی عناصر کار پروژه مرتبط با رویدادهای ریسک با ارزش بالا
 - توسعه برنامه‌های تأمین نیروی انسانی واقع‌بینانه و ایجاد تعهدات استفاده از منابع قوی و قابل اعتماد، به‌ویژه برای عناصر کار پروژه که در معرض خطر هستند.
 - پیشگام بودن در مذاکره و اجرای تغییرات پروژه برای به حداقل رساندن تأثیر یا احتمال وقوع رویدادهای ریسک، که بهترین کار بلافاصله پس از شناسایی ریسک است.
 - معرفی یک رزرو مدیریتی یا بودجه اضطراری که می‌تواند در پاسخ به رویدادهای ریسک که باعث افزایش هزینه می‌شوند، مورد استفاده قرار گیرد.

- استفاده از این نوع استراتژی باید منجر به کاهش احتمال وقوع رویداد ریسک یا کاهش تأثیر منفی بر پروژه در صورت وقوع ریسک شود.

▪ پذیرش ریسک: این استراتژی پاسخ نشان‌دهنده آگاهی مدیریت از رویداد ریسک شناسایی شده و همچنین آمادگی مدیریت برای پذیرش پیامدهای تأثیر در صورت وقوع ریسک است. برخی از استراتژی‌های پاسخ به پذیرش ریسک شامل موارد زیر است:

- بررسی شرایط (معمولاً شرایط با احتمال پایین و تأثیر کم) یک رویداد ریسک شناسایی شده و رسمی‌سازی و اطلاع‌رسانی به شرکت‌کنندگان مربوطه درباره تصمیم به عدم اقدام در پاسخ به ریسک

- پذیرش یک رویداد ریسک با تهیه یک برنامه اضطراری برای مشخص کردن اقدامات لازم در صورت وقوع ریسک—یعنی، یک پاسخ پس از وقوع، نه قبل از آن

استفاده از این نوع استراتژی به معنی پذیرش عدم وقوع ریسک است، اما این ریسک ممکن است قابل قبول باشد وقتی که یا احتمال وقوع ریسک یا تأثیر رویداد ریسک حداقل باشد.

استراتژی‌های پاسخ به ریسک باید در برنامه مدیریت ریسک گنجانده شده و به‌موقع برای ریسک‌هایی با احتمال وقوع بالا یا تأثیر منفی قابل توجه بر پروژه به کار گرفته شوند. استراتژی‌های پاسخ به ریسک که اقدامات خاصی را تجویز می‌کنند نیز باید به‌عنوان عناصر کار در برنامه کار پروژه ادغام شوند.

۱۴-۷-۳- برنامه مدیریت ارتباطات

برنامه مدیریت ارتباطات پروژه راهنمایی برای اشتراک‌گذاری اطلاعات و تماس‌های بین فردی، توزیع گزارش‌ها، و مدیریت اسناد فراهم می‌آورد. همچنین، وسیله‌هایی را که از طریق آن‌ها محتوا و اطلاعات اسناد مبادله یا به‌طور دیگر منتقل می‌شود تا توسط تیم پروژه و سایر ذینفعان پروژه استفاده شود، مشخص می‌کند.

ارتباطات پروژه می‌تواند برای تیم‌های پروژه کوچکتر نسبتاً ساده باشد—معمولاً غیررسمی است، افراد به‌طور عمومی از منابع اطلاعاتی مطلع هستند، و انتقال نسبتاً سریع است. اگر عضو جدیدی به تیم پروژه اضافه شود که با شیوه‌های معمول ارتباطات تیم آشنا نباشد، پیچیدگی ارتباطات پروژه افزایش می‌یابد، نه تنها برای عضو جدید بلکه برای کل تیم پروژه. اگر تیم پروژه بزرگتر از چند نفر باشد، پیچیدگی ارتباطات پروژه به‌شدت افزایش می‌یابد. حالا، تمام ذینفعان پروژه را اضافه کنید.

چنین سطوحی از ارتباطات پروژه معمولاً با تعداد کانال‌های ارتباطی موجود نشان داده می‌شود که می‌تواند با استفاده از فرمول زیر محاسبه شود:

$$\frac{N(N-1)}{2}$$

در این فرمول، N تعداد افراد (اعضای تیم پروژه، مدیریت، مشتریان و سایر ذینفعان) است که ممکن است در ارتباطات پروژه مشارکت داشته باشند. این نشان می‌دهد که نیازهای ارتباطی پروژه می‌تواند زمانی که تعداد زیادی از شرکت‌کنندگان پروژه درگیر هستند، بسیار پیچیده شوند و این نیاز به تهیه یک برنامه مدیریت ارتباطات را مطرح می‌کند.

دفتر مدیریت پروژه باید رویکردی برای تهیه برنامه مدیریت ارتباطات توسعه دهد که راهنمایی اطلاعاتی و رویه‌ای در زمینه‌های زیر ارائه دهد:

- **لینک‌های ارتباطی اصلی:** شناسایی می‌کند که چه کسی می‌تواند با چه کسی در پروژه و در سازمان ارتباط برقرار کند و به چه دلایلی. این مشخص می‌کند که نه تنها «لینک ارتباطی» بلکه مجوز ارتباط برای انواع خاصی از اطلاعات با آن «لینک» نیز وجود دارد. برخی از مثال‌های لینک‌های ارتباطی شامل موارد زیر است:

- لینک‌های عضو تیم-به-عضو تیم برای تبادل اطلاعات فنی و پیشرفت کار
- لینک‌های عضو تیم-به-مدیر پروژه/رهبر تیم برای ارائه گزارش‌های پیشرفت کار فردی
- لینک‌های مدیر پروژه-به-مدیریت برای انتقال گزارش‌های وضعیت و ارتقاء مشکلات و مسائل
- لینک‌های مدیر پروژه-به-مشتری برای انتقال گزارش‌های وضعیت مشتری و بحث درباره مسائل، مشکلات و مراحل بعدی با مشتری
- لینک‌های مدیریت-به-مدیریت مشتری برای بحث‌ها و تبادل اطلاعات در سطوح اجرایی سازمان‌های مشارکت‌کننده
- لینک‌های ارتباطی می‌توانند برای تقریباً هر ذینفع پروژه با استفاده از یک «ماتریس ارتباطی» مشخص شوند. یک ماتریس ارتباطی استاندارد می‌تواند (توسط سازمان یا دفتر مدیریت پروژه) برای استفاده روزمره در تمام پروژه‌ها تهیه شود و با توجه به پروژه‌های خاص تنظیمات لازم را انجام دهد.
- **مدیریت بحران:** مشخص می‌کند که سطوح میانجیگری برای حل مسائل و مشکلات داخلی پروژه چیست. این می‌تواند به سادگی جریان اطلاعات از عضو تیم پروژه، از طریق رهبران تیم فنی، به مدیر پروژه و سپس به دفتر مدیریت پروژه و مدیر پروژه/حامی پروژه را نشان دهد. همچنین، مدیریت بحران شرایط یا معیارهایی را که برای تحریک بحران مسائل یا مشکلات استفاده می‌شود، شناسایی می‌کند. برخی از شرایطی که نیاز به بحران ممکن است شامل موارد زیر باشد:
- انحراف هزینه پروژه از ۹,۵٪ برای دوره گزارش‌گیری فراتر می‌رود
- مسئله رضایت مشتری در سطح مدیریت میانه مطرح شده است
- تغییر یک‌طرفه قرارداد توسط مشتری صادر شده است
- پیمانکار/تأمین‌کننده یک دستور «متوقف کردن کار» صادر کرده است
- تعداد زیادی از شرایط و معیارها می‌تواند شناسایی شود که نیاز به بحران دارند. دفتر مدیریت پروژه و سازمان باید نیازهای بحران را محدود به شرایط بحرانی‌ترین کنند، با در نظر گرفتن اینکه استفاده از ارتباطات روزمره (گزارش‌ها، جلسات و غیره) مسائل و موارد بحرانی را برای بررسی در سطوح مدیریتی بالا در زمان مناسب ارائه خواهد داد.
- **گزارش‌های پروژه:** شناسایی انواع مختلف گزارش‌هایی که در طول انجام پروژه لازم است و مشخص کردن دامنه دریافت‌کنندگان هر نوع گزارش پروژه. سازمان، دفتر مدیریت پروژه، و مدیر پروژه باید تمام

دریافت کنندگان گزارش‌هایی که نیاز بنیادین به اطلاعات مربوط به هر گزارش پروژه توزیع شده دارند، شناسایی کنند.

- اسناد پروژه: شناسایی انواع مختلف اسناد پروژه که در طول انجام پروژه لازم است و مشخص کردن دامنه دریافت کنندگان و افراد نیازمند توزیع برای هر سند پروژه. مدیر پروژه باید تمام دریافت کنندگان سند واجد شرایط را با توجه به هر گونه شیوه‌های توزیع سند موجود در سازمان شناسایی کند.

۱۴-۷-۴- برنامه مدیریت تغییر

برنامه مدیریت تغییر پروژه، مدیریت و کنترل محدوده پروژه را توصیف می‌کند. این برنامه به‌ویژه شامل مشخصات فرآیند مدیریت تغییر مورد نظر به عنوان یک جزء اساسی از مدیریت محدوده است. همچنین مسئولیت‌های فردی و گروهی برای مدیریت محدوده را مشخص می‌کند و گاهی اوقات یک مدیر محدوده مشخص را شناسایی می‌کند. این برنامه همچنین "کارهایی که باید انجام داد و کارهایی که نباید انجام داد" را برای اعضای تیم پروژه به عنوان راهنمایی برای جلوگیری از تغییرات ناخواسته در تلاش‌های کاری که نمایانگر تغییرات دامنه هستند، مشخص می‌کند. این برنامه می‌تواند شامل یک چک‌لیست برای ارزیابی نشانه‌های انحراف دامنه نیز باشد.

در برخی سازمان‌ها، ممکن است از یک برنامه مدیریت محدوده به جای برنامه مدیریت تغییر استفاده شود یا این دو برنامه به یکدیگر مشابه در نظر گرفته شوند. همچنین، این برنامه باید از برنامه‌های مدیریت تغییر قرارداد که به‌طور جداگانه مورد بررسی قرار می‌گیرد، متمایز شود. با این حال، برخی از تغییرات محدوده پروژه، هنگامی که تأیید شوند، می‌توانند تغییراتی در قرارداد یا توافق‌نامه مشتری مرتبط نیز ایجاد کنند. دفتر مدیریت پروژه باید رویکردی برای ایجاد یک برنامه مدیریت تغییر توسعه دهد که شامل راهنمایی‌های زیر باشد.

- مدیریت درخواست تغییر پروژه: درخواست تغییر یک بیانیه رسمی و مکتوب است که خواستار ایجاد تغییر در توصیف (مشخصات) محصول یا خدماتی است که قرار است ارائه شود یا در محدوده پروژه. این درخواست می‌تواند از هر ذینفع مرتبط با پروژه، از جمله مشتری، مدیر پروژه و هر عضو تیم پروژه، ناشی شود. این گروه وسیع نمایانگر افرادی است که منافع خاصی در پروژه دارند و به‌طور فرضی دارای منافع خاصی در یک رویکرد قابل مدیریت برای کنترل تغییرات هستند. دفتر مدیریت پروژه نیاز دارد که فرآیندی برای آغاز و مدیریت درخواست‌های تغییر از تمام منابع ایجاد کند.
- انجام ارزیابی تغییرات پروژه: فعالیت‌های زیر به عنوان بخشی از فرآیند ارزیابی درخواست تغییر پروژه هستند

- شناسایی و تعیین ارزیاب/تیم ارزیابی
- تعیین نیاز به مشارکت مشتری
- انجام ارزیابی درخواست تغییر
- ارائه توصیه به مدیر پروژه
- دریافت تأیید مشتری

- انجام مذاکره مجدد لازم
 - بازگرداندن نتایج ارزیابی به درخواست کننده
- دفتر مدیریت پروژه نیاز دارد که توصیف‌های این فعالیت‌ها را گسترش دهد تا به عنوان راهنمایی برای کاربران برنامه مدیریت تغییر گنجانده شود.
- اعمال تغییرات مصوب پروژه: فعالیت‌های زیر به عنوان بخشی از فرآیند ارزیابی درخواست تغییر پروژه هستند:
- هرگونه تغییر لازم در قرارداد یا توافق‌نامه را اجرا کنید—بر اساس نتایج ارزیابی درخواست تغییر، تمام تغییرات خاص را با ایجاد تغییرات یا اصلاحات مناسب در قرارداد مشتری آغاز کنید.
 - هرگونه تغییر لازم در مستندات فنی را اجرا کنید—بر اساس نتایج ارزیابی درخواست تغییر، تمام تغییرات فنی خاص را با ایجاد تغییرات یا اصلاحات مناسب در برنامه‌های پروژه و سایر مستندات آغاز کنید.
 - مبنای پروژه را برای انعکاس کار جدید اصلاح کنید. ساختار شکست کار باید به‌روزرسانی شود تا هرگونه وظیفه یا فعالیت تحت تأثیر را اضافه یا اصلاح کند. مبنای برآورد هزینه، زمان‌بندی و استفاده از منابع باید به‌روزرسانی شود تا اضافه یا حذف وظایف را منعکس کند. برنامه کار پروژه و برنامه‌های اقدام پشتیبان پروژه نیز باید در صورت نیاز اصلاح شوند.
 - تیم پروژه و تمام ذینفعان مرتبط را مطلع کنید. تمام اعضای تیم پروژه و سایر ذینفعان تحت تأثیر تغییر را از تغییر در حال اجرا مطلع کنید. مستندات پروژه اصلاح‌شده را برای استفاده و اجرای اعضای تیم پروژه و سایر ذینفعان ارائه دهید. همچنین، مشتری را هنگام آغاز فعالیت‌های اجرای تغییر و زمانی که فرآیند به پایان می‌رسد، مطلع کنید.
- دفتر مدیریت پروژه نیاز دارد که فعالیت‌های اجرای تغییر را برای استفاده در سازمان مربوطه توسعه دهد.

۱۴-۷-۵- برنامه مدیریت کیفیت

این برنامه، که گاهی به عنوان برنامه کیفیت و پذیرش نامیده می‌شود، توصیف می‌کند که تیم پروژه چگونه سیاست‌ها و شیوه‌های کیفیت خود را در پروژه جاری اجرا خواهد کرد. این برنامه شامل شناسایی نیازهای کیفیت برای تحویل‌های مستقیم و غیرمستقیم پروژه است، ارزش‌های آستانه و بازبینی‌های فنی کنترل کیفیت را مشخص می‌کند و فعالیت‌های تضمین کیفیت را که باید به عنوان بخشی از اطمینان از عملکرد فنی موفق انجام شود، شناسایی می‌کند.

این برنامه همچنین می‌تواند ممیزی‌ها و بازبینی‌های فنی و مدیریت پروژه برنامه‌ریزی‌شده و موردی را که ممکن است به عنوان بخشی از تلاش‌های نظارت بر پروژه انجام شود، شناسایی کند.

این برنامه می‌تواند به استانداردهای فنی و مستندات مشخصات مربوطه اشاره کند، همراه با برنامه‌های پشتیبانی فنی که جزئیات بیشتری از فرآیند و رویه‌های کیفیت دارند. در صورت امکان، می‌تواند افراد و سازمان‌های مسئول مدیریت کیفیت را شناسایی کند.

در نهایت، برنامه مدیریت کیفیت باید رویه‌ها و معیارهای پذیرش مشتری برای تحویل‌های پروژه را مشخص کند.

محتوای زیر محتوای پیشنهادی است که دفتر مدیریت پروژه می‌تواند هنگام ساختن رویکردی برای تهیه برنامه مدیریت کیفیت در نظر بگیرد.

تعیین مسئولیت‌ها و استفاده از برنامه کیفیت و پذیرش: مدیر پروژه یا مدیر تعیین‌شده برنامه کیفیت و پذیرش، با حمایت بخش کیفیت، برنامه مدیریت کیفیت را با استفاده از بیانیه دامنه، و با راهنمایی از الزامات پروژه و محصول، تدوین می‌کند.

- شناسایی استانداردها و مقررات: مدیر پروژه مسئول هدایت اعضای تیم پروژه و ذینفعان مناسب در شناسایی و بررسی هرگونه استاندارد یا مقررات سازمان بین‌المللی استاندارد^۱ است که ممکن است به پروژه تعلق داشته باشد و در این طرح مشخص شده است.

- بازنگری در سیاست مدیریت کیفیت سازمان: سیاست مدیریت کیفیت رویکرد تضمین کیفیت در سازمان را که توسط مدیریت ارشد تعیین شده است، مشخص می‌کند. اگر سازمان هنوز سیاست رسمی مدیریت کیفیت ندارد، تیم پروژه می‌تواند یک سیاست موقتی برای پروژه تدوین کند. این سیاست باید در این طرح نسبت به استفاده از شیوه‌های مدیریت و کنترل کیفیت دوباره بیان شده و به تمامی ذینفعان شرکت‌کننده در مدیریت کیفیت توزیع یا به گونه‌ای در دسترس برای بازنگری قرار گیرد.

- شناسایی ابزارها و تکنیک‌های مدیریت کیفیت: ابزارها و تکنیک‌هایی را که باید در تضمین و کنترل کیفیت مورد استفاده قرار گیرند، شناسایی کنید.

- ابزارها و تکنیک‌هایی را که به‌عنوان بخشی از مدیریت کیفیت پروژه برای فعالیت‌های تیم‌سازی، طوفان فکری و تدوین نمودارهای علت و معلول مورد استفاده قرار خواهند گرفت، تعریف کنید.

- ابزارها و تکنیک‌هایی را که با مشتری و ذینفعان استفاده خواهند شد (نمودارهای کنترل فرآیند، انواع و تعداد بررسی‌ها یا ممیزی‌ها) تعریف کنید.

- تدابیر کنترل را مستند کنید. در صورت لزوم، به ساختار شکست مراجعه کنید و وظایف جدیدی اضافه کرده و منابع اضافی را برای پیاده‌سازی و مدیریت فرآیندهای کیفیت شناسایی کنید.

- مشخص کردن رویه‌های مدیریت کیفیت: برنامه مدیریت کیفیت به‌طور معمول شامل رویه‌هایی برای تحویل محصول و پذیرش مشتری است. همچنین، رویه‌هایی برای انجام فعالیت‌های تضمین کیفیت را نیز شامل کنید.

- مشخص کردن ممیزی‌ها و رویه‌های کیفیت: هرگونه ممیزی مرتبط با مدیریت کیفیت که در طول پروژه برنامه‌ریزی شده یا ممکن است انجام شود را شناسایی کنید. رویه‌های مورد استفاده برای هر نوع ممیزی مدیریت کیفیت را مشخص کنید.

- مشخص کردن الزامات و رویه‌های کنترل کیفیت: برنامه مدیریت کیفیت به‌طور معمول شامل راهنمایی‌هایی برای انجام کنترل کیفیت است که شامل موارد زیر می‌باشد:
 - اطلاعات خاص پروژه درباره الزامات کیفیت و اهداف کیفیت
 - شناسایی الزامات مشتری و روش‌هایی برای اطمینان از دستیابی به اهداف کیفیت
 - الزامات برای هدف خاص محصول و طراحی عملکردی
 - اطلاعاتی درباره اینکه چه چیزی را کنترل کنیم و چه زمانی، چه معیارهای آستانه‌ای برای اقدام اصلاحی استفاده کنیم و چه روش‌های اندازه‌گیری برای استفاده باید به کار ببریم.
 - توسعه رویه‌هایی برای انجام و ثبت آزمایش‌های کیفیت: الزامات آزمایش موقتی و نهایی برای تحویل‌های پروژه و رویه‌های مرتبط با انجام آزمایش‌های کیفیت مورد نیاز را مشخص کنید. یک ثبت آزمایش کیفیت تهیه و نگهداری کنید.
- دفتر مدیریت پروژه باید در زمان تعیین محتوای برنامه مدیریت کیفیت با هرگونه سازمان‌های داخلی مدیریت کیفیت و میزان کیفیت مرتبط همکاری کند.

۱۴-۶- برنامه مدیریت تأمین کنندگان/پیمانکاران

این برنامه نحوه ادغام منابع خارجی در تلاش‌های پروژه را توصیف می‌کند. شامل مشخص کردن نقطه تماس اصلی و نقش‌ها و مسئولیت‌های کلیدی است که باید اجرا شود. اگر در برنامه پشتیبانی جداگانه‌ای ارائه نشده باشد، فرآیند تأمین تأمین کنندگان و پیمانکاران می‌تواند در این برنامه گنجانده شود.

این برنامه همچنین می‌تواند به اطلاعات کلیدی مربوط به هر قرارداد یا توافق با تأمین کننده/پیمانکار اشاره کرده و آن‌ها را برجسته کند. به طور خاص، این طرح موارد تحویلی را که باید توسط فروشنده/پیمانکار انجام شود، روش‌هایی که برای پذیرش کالاهای تحویلی فروشنده و پیمانکار استفاده می‌شود، و فرآیند دریافت و تأیید صورت‌حساب‌های مرتبط با کالاهای تحویلی فروشنده/پیمانکار - مدیریت قرارداد، مشخص می‌کند.

در نهایت، این طرح باید فعالیت‌های مدیریتی را که برای اطمینان از عملکرد مؤثر و به موقع فروشنده و پیمانکار در پروژه انجام می‌شود، تجویز کند.

دفتر مدیریت پروژه باید یک رویکرد و محتوایی برای برنامه مدیریت تأمین کنندگان/پیمانکاران توسعه دهد که به مدیران پروژه این امکان را بدهد تا منابع خارجی مورد استفاده در پروژه را تأمین کنند و نظارت و هدایت مناسبی بر عملکرد کار تأمین کنندگان/پیمانکاران داشته باشند. عناصر محتوایی زیر باید برای گنجاندن در نظر گرفته شوند:

- تأمین منابع تأمین کننده/پیمانکار: فرآیند تأمین حمایت خارجی پروژه باید مشخص شود. روش‌های شناسایی و ارزیابی تأمین کنندگان و پیمانکاران ارائه می‌شود و ممکن است با استفاده از یک لیست پیش‌بینی شده از تأمین کنندگان و پیمانکاران که توسط دفتر مدیریت پروژه یا دفتر تأمین ایجاد شده، انجام شود، یا ممکن است نیاز به شناسایی و ارزیابی کامل توسط مدیر پروژه داشته باشد. نتیجه این مرحله فهرست تأمین کنندگان/پیمانکارانی است که برای دریافت پیشنهاد یا تأمین مستقیم دعوت خواهند شد. روند دعوت، دریافت، ارزیابی و مدیریت پیشنهادات از طریق انتخاب یک

تأمین کننده/پیمانکار ترجیحی مشخص می‌شود. رویه‌های مذاکره و ایجاد قرارداد (یا زیرقرارداد) نیز در این بخش از برنامه ارائه می‌شود.

■ مدیریت قرارداد: تأمین کنندگان/پیمانکاران: اقدامات زیر به عنوان چندین اقدام مشخص در ارتباط با مدیریت قرارداد تأمین کنندگان/پیمانکاران که باید در این برنامه مدیریت تأمین کنندگان/پیمانکاران گنجانده شود، ارائه شده است.

- ایجاد ثبت قرارداد تأمین کنندگان/پیمانکاران: مشخص کنید که چگونه، پس از اعطای قرارداد تأمین کننده/پیمانکار، مدیر پروژه اطمینان حاصل خواهد کرد که اطلاعات قرارداد تأمین کننده/پیمانکار در پایگاه‌های داده پروژه و کسبوکار وارد شود؛ شامل رویه‌هایی برای "ثبت" قرارداد تأمین کننده/پیمانکار با بخش حسابداری.

- مدیریت پرونده‌های قرارداد تأمین کنندگان/پیمانکاران: الزامات مربوط به دریافت و نگهداری مدارک مهم قرارداد تأمین کنندگان/پیمانکاران را در پرونده‌ای که برای هر تأمین کننده/پیمانکار ایجاد شده است، توصیف کنید.

- مشخص کردن رویه‌ها برای ادعاهای قرارداد و حل اختلافات: بیان کنید که چگونه مدیر پروژه به‌طور نزدیک با دفتر مدیریت پروژه و پرسنل تأمین همکاری خواهد کرد در این زمینه بسیار قانونی، و اطمینان حاصل کند که پرسنل تیم پروژه از رویه‌های لازم مطلع هستند.

- ایجاد رویه‌هایی برای حل مسائل و مشکلات دفتر مدیریت پروژه: باید رویه‌های پیشنهادی را برای استفاده توسط مدیران پروژه در شناسایی، مدیریت و گزارش‌دهی مسائل و مشکلات تأمین کنندگان/پیمانکاران ایجاد کند. هدف دستیابی به حل سریع و مؤثر هرگونه آسیب به موفقیت پروژه است.

- مدیریت تغییرات قرارداد تأمین کنندگان/پیمانکاران: مدیر پروژه یا دفتر مدیریت پروژه باید یک سیستم کنترل تغییرات قرارداد تأمین کنندگان/پیمانکاران را ایجاد کند که فرآیند تغییر هر قرارداد تأمین کننده/پیمانکار را تعریف کند.

- نظارت بر انطباق قرارداد تأمین کنندگان/پیمانکاران: مدیر پروژه مسئول انطباق قرارداد تأمین کنندگان/پیمانکاران است تا اطمینان حاصل کند که تأمین کننده/پیمانکار مجاز به انجام کار در زمان مناسب است و هرگونه شرایط و ضوابط خاص رعایت می‌شود.

- مدیریت صدور فاکتور و پرداخت‌های تأمین کنندگان/پیمانکاران: شرایط پرداخت باید در قرارداد تعریف شود و باید شامل ارتباط خاصی بین پیشرفت انجام شده و جبران پرداختی باشد. رویه‌ها را شناسایی کنید و به قرارداد برای مفاد مربوط به صدور فاکتور و برنامه‌های پرداخت تأمین کنندگان/پیمانکاران

- بازنگری و خاتمه قرارداد تأمین کنندگان/پیمانکاران: خاتمه قرارداد تأمین کنندگان/پیمانکاران ممکن است در هر زمانی در طول پروژه انجام شود، اما باید حداقل در طول فعالیت‌های خاتمه

پروژه انجام شود. مراحل لازم برای خاتمه یک قرارداد یا زیرقرارداد تأمین‌کننده/پیمانکار را مشخص کنید.

▪ مدیریت عملکرد کار فروشنده/پیمانکار: موارد زیر چندین اقدام تجویز شده مرتبط با مدیریت عملکرد کار فروشنده/پیمانکار است که باید در این طرح مدیریت فروشنده/پیمانکار گنجانده شود.

- ایجاد راهنمای ارتباطات: مسئولیت‌های هر یک از اعضای تیم پروژه را در ارتباط با مدیریت فروشنده/پیمانکاران شناسایی کنید و مجوز تماس و ارتباط با هر فروشنده/پیمانکار را منتقل کنید.

- نظارت بر عملکرد فروشنده/پیمانکاران: مشخص کنید که چگونه باید عملکرد فروشنده/پیمانکاران را نظارت کرد، از جمله مشاهده عملکرد واقعی، برگزاری جلسات و بحث‌های منظم و بررسی گزارش‌های کتبی.

- مدیریت روابط با فروشنده/پیمانکاران: بررسی کنید که چگونه باید مشارکت هر فروشنده/پیمانکار مورد بررسی قرار گیرد و سبک‌های مدیریتی به کار گرفته شود تا روابط با فروشنده/پیمانکاران به حداکثر برسد.

- برگزاری جلسات با فروشنده/پیمانکاران: یک جلسه اولیه باید با مدیران و نمایندگان فروشنده/پیمانکار به منظور معرفی و ایجاد پروتکل‌های مربوط به تلاش‌های پروژه برگزار شود. جلسات پیشرفت و وضعیت به‌طور مداوم باید با اعضای کلیدی تیم پروژه فروشنده/پیمانکاران مطابق با نیازهای پروژه برگزار شود.

- مدیریت پذیرش تحویل‌های فروشنده/پیمانکاران: مدیر پروژه باید اطمینان حاصل کند که تحویل‌های فروشنده/پیمانکاران توسط اعضای تیم پروژه مدیریت می‌شود. بسیار حیاتی است که یک برنامه کنترل کیفیت مؤثر ایجاد و اجرا شود تا کفایت محصول فروشنده/پیمانکار مورد بازرسی و تأیید قرار گیرد. پذیرش تحویل‌ها (کالاها، خدمات، گزارش‌های پیشرفت، اسناد) باید مطابق با قرارداد اصلی و قرارداد فروشنده/پیمانکار انجام شود و باید قبل از تأیید پرداخت فاکتورها صورت گیرد. پذیرش شامل اطمینان از این است که هر فروشنده/پیمانکار مسئولیت رعایت مسائل فنی و قراردادی را بر عهده دارد.

- مدیریت خروج کارکنان فروشنده/پیمانکاران: اطمینان حاصل کنید که خروج کارکنان فروشنده/پیمانکار مدیریت می‌شود و منابع مادی در صورت عدم نیاز مناسب در پروژه، به‌طور صحیح دفع می‌شوند. این شامل مدیریت تحویل تجهیزات پروژه که به کارکنان فروشنده/پیمانکار برای استفاده در طول پروژه ارائه شده، باز توزیع فضای کاری و حذف دسترسی کارکنان فروشنده/پیمانکار به تأسیسات و اسناد، در صورت نیاز است.

- تهیه ارزیابی عملکرد فروشنده/پیمانکاران پس از پروژه: عملکرد، مشارکت‌ها و انطباق قرارداد فروشنده/پیمانکاران را بررسی کنید و هر گزارش نهایی را تهیه و بایگانی کنید.

دفتر مدیریت پروژه باید این فعالیت‌ها را برای استفاده در سازمان اجرایی تنظیم کند، که ممکن است قبلاً یک دفتر برای مدیریت قراردادهای تأمین‌کنندگان/پیمانکاران داشته باشد یا نداشته باشد. اگر چنین دفتری وجود داشته باشد، می‌تواند به سادگی شیوه‌های موجود را در فرآیندهای توصیف شده در این طرح وارد کند. اگر چنین دفتری وجود نداشته باشد، تلاش برای توسعه فرآیند مدیریت قرارداد تأمین‌کنندگان/پیمانکاران ضروری است. همچنین، اگر چنین دفتری وجود نداشته باشد، دفتر مدیریت پروژه ممکن است نیاز به تسهیل خرید حمایت مدیرانی داشته باشد که به چنین نظارت‌هایی بر مشارکت تأمین‌کنندگان/پیمانکاران عادت نکرده‌اند.

۱۴-۷-۷- برنامه مدیریت کارکنان

این برنامه منابع پروژه مورد نیاز، تخصیص یافته و اختصاص داده شده به تلاش پروژه را توصیف می‌کند. این برنامه به گونه‌ای طراحی شده است که به مدیر پروژه و رهبران تیم‌های فنی کمک کند تا تعداد و نوع منابع مورد نیاز برای انجام تلاش پروژه را شناسایی کنند؛ زمان، نحوه و منبع تأمین آن‌ها را مشخص کنند؛ و چه اقداماتی برای مدیریت تأمین و تخصیص به موقع آن‌ها انجام خواهد شد. این طرح معمولاً شامل یک ماتریس مسئولیت منابع پروژه است تا هم‌راستایی افراد با مسئولیت‌های کاری پروژه را نشان دهد. محتوای برنامه مدیریت کارکنان پروژه باید توسط دفتر مدیریت پروژه تهیه شود و شامل بررسی پنج فعالیت تعیین شده زیر باشد:

- **استخدام منابع پروژه:** این بخش توضیح می‌دهد که چگونه منابع پروژه توسط مدیر پروژه یا توسط دفتر مدیریت پروژه به‌دست می‌آید. فرآیند تأمین منابع نیاز به همکاری و هماهنگی نزدیک با مدیران منابع مربوطه دارد تا نظرات و قبول آن‌ها جلب شود. فرآیند تأمین همچنین نیاز به دریافت نظرات یا بررسی از سوی واحد منابع انسانی دارد تا اطمینان حاصل شود که این فرآیند مطابق با تمام اقدامات و رویه‌های مدیریت پرسنل که مقررات یا الزامات خاصی دارند، انجام می‌شود. این فعالیت یک ماتریس مسئولیت منابع اولیه را توسعه می‌دهد تا انواع منابع مورد نیاز در برابر الزامات کاری برنامه‌ریزی شده پروژه را نشان دهد.
- **تخصیص منابع پروژه:** این بخش اقداماتی را که برای اختصاص منابع به‌دست آمده به فعالیت‌های خاص کاری پروژه لازم است، مشخص می‌کند. این شامل تأیید تعهدات در دسترس بودن منابع، تأیید صلاحیت‌ها و اختصاص مسئولیت و محدودیت‌های زمانی برای انجام کار است. این فعالیت نام‌ها را به ماتریس مسئولیت منابع اضافه می‌کند تا تحقق منابع در برابر الزامات کاری پروژه را نشان دهد.
- **استقرار منابع پروژه:** این بخش به نحوه آماده‌سازی هر عضو تیم پروژه برای شروع کار در محل کاری اشاره دارد. فرآیند باید تمایز بین استقرار ساده و استقرار جهانی را مشخص کند. این همچنین توضیح می‌دهد که چگونه هرگونه حمایت اداری مورد نیاز برای آماده‌سازی منابع (مانند واکسیناسیون، توزیع تجهیزات و غیره) انجام خواهد شد، چگونه هرگونه آموزش مورد نیاز برگزار خواهد شد و چگونه هرگونه سفر مورد نیاز ترتیب داده خواهد شد.
- **مدیریت عملکرد منابع:** دفتر مدیریت پروژه باید دوباره به‌طور نزدیک با مدیران منابع، واحد منابع انسانی و مدیر پروژه همکاری کند تا رویکردی برای مدیریت عملکرد منابع توسعه دهد که بتوان آن را

در برنامه مدیریت کارکنان گنجانده. این شامل مشخص کردن نحوه شناسایی (برآورد) منابع در برابر الزامات، چگونگی نظارت و ارزیابی عملکرد کاری آن‌ها و نحوه پاداش یا قدردانی از مشارکت‌های آن‌ها در پروژه است.

▪ **اختتام تخصیص منابع:** این بخش از طرح باید راهنمایی برای سه اقدام ممکن در مورد اختتام منابع پروژه ارائه دهد که می‌تواند زمانی که عضو تیم پروژه قرار است پروژه را ترک کند یا زمانی که پروژه به پایان می‌رسد، اتفاق بیفتد. این اقدامات شامل موارد زیر است:

(۱) برای تمدید منابع، (۲) تسهیل انتقال و دوباره تخصیص منابع و (۳) مدیریت خاتمه فعالیت منابع. برنامه مدیریت کارکنان همچنین می‌تواند بخشی را شامل شود که موقعیت و روش‌های تماس با هر عضو تیم پروژه را شناسایی کند. این برنامه می‌تواند در طول پروژه به منظور مدیریت تخصیص منابع و عملکرد آن‌ها مورد ارجاع قرار گیرد. داشتن این اطلاعات کمک می‌کند تا ارتباطات به طور مؤثرتری برقرار شود و نیازهای مربوط به منابع به خوبی مدیریت شوند.

۱۴-۲-۸- پیشنهاد برنامه‌های پشتیبان ضروری پروژه

برنامه کار پروژه سند مرکزی در مجموعه برنامه‌های مدیریت پروژه است. به همراه برنامه‌های اصلی مدیریت پروژه که مشخص شده‌اند، این برنامه راهنمای انجام فعالیت‌های لازم برای تحقق اهداف پروژه و الزامات تحویل است. با این حال، تیم‌های پروژه اغلب به راهنمایی و هدایت اضافی در رابطه با انجام فعالیت‌های مدیریت پروژه، فعالیت‌های عملکرد فنی و فعالیت‌های مدیریت ارتباطات و روابط نیاز دارند. این راهنمایی اضافی می‌تواند از طریق تهیه و استفاده از برنامه‌های حمایت پروژه فراهم شود.

دفتر مدیریت پروژه باید نقش پیشرو در شناسایی و پیاده‌سازی قابلیت برنامه حمایت پروژه در محیط مدیریت پروژه را بر عهده بگیرد. می‌تواند عواملی مانند سیاست‌ها و رویه‌های سازمانی، الزامات مشتری، رویه‌های صنعت، پیچیدگی پروژه و عوامل ریسک، و سطح تجربه تیم پروژه را هنگام توصیه استفاده از برنامه‌های حمایت پروژه تکراری در نظر بگیرد. هدف اساسی این برنامه‌ها، ارائه راهنمایی و هدایت اضافی کافی است تا موفقیت پروژه تضمین شود.

فهرست زیر مجموعه‌ای از برنامه‌های حمایت پروژه را ارائه می‌دهد که می‌تواند توسط دفتر مدیریت پروژه تجویز شود یا به صلاحدید مدیر پروژه یا با توجه به ماهیت کار فنی، الزامات کسب و کار، یا مهارت و تجربه تیم پروژه در هر پروژه مورد استفاده قرار گیرد.

- **برنامه حسابرسی:** مشخص می‌کند که بررسی‌های فنی، کسب و کار و مدیریت پروژه به صورت زمان‌بندی شده و غیر زمان‌بندی شده انجام خواهد شد؛ و ممکن است بخشی از برنامه مدیریت کیفیت باشد یا در آن گنجانده شود.
- **برنامه بودجه:** بودجه سالانه شرکت، بخش یا واحد سازمانی مربوطه را برای بررسی نسبت به پروژه جاری و تلاش‌های برنامه‌ریزی پروژه ارائه می‌دهد.
- **برنامه توجیه اقتصادی:** تحلیل و ارائه نتایج ارزیابی‌های کسب و کار را مشخص می‌کند که توجیه لازم برای پیگیری فرصت‌های پروژه را فراهم می‌آورد.

- برنامه مدیریت پیکربندی: رویه‌های مورد استفاده برای اعمال هدایت و نظارت فنی و اداری به منظور شناسایی، مستند کردن و کنترل کاربرد ویژگی‌های عملکردی و فیزیکی هر مورد یا سیستم قابل تحویل را توصیف می‌کند.
- برنامه مدیریت هزینه: رویه‌های پیگیری و مدیریت انحراف هزینه را ارائه می‌دهد و راهنمایی برای نظارت کلی بر بودجه پروژه، از جمله مدیریت تغییرات هزینه را فراهم می‌کند.
- برنامه ساخت: اطلاعاتی را برای هماهنگی، ارتباط و هدایت ساخت یک تأسیسات سرمایه‌ای از نظر محدوده، کیفیت، زمان و هزینه ارائه می‌دهد.
- برنامه پشتیبانی پروژه: استراتژی‌های جایگزینی را شناسایی می‌کند که در صورت وقوع هر یک از رویدادهای ریسک مشخص شده مورد استفاده قرار می‌گیرند؛ این برنامه ممکن است بخشی از برنامه مدیریت ریسک پروژه باشد یا به آن افزوده شود.
- برنامه مدیریت روابط با مشتری: مراحل لازم برای مدیریت انتظارات و مشارکت مشتری در تلاش‌های پروژه را مشخص می‌کند.
- برنامه پشتیبانی مشتری: فعالیت‌هایی را توصیف می‌کند که برای کمک به مشتری با یک محصول یا خدمت پس از پذیرش طراحی شده‌اند (گاهی اوقات به آن برنامه نگهداری گفته می‌شود).
- برنامه مستندسازی: طراحی، توسعه، ذخیره‌سازی و دفع گزارش‌ها، مکاتبات، اطلاعات، سوابق، مراجع و سایر داده‌ها و اسناد فنی پروژه را مشخص می‌کند؛ این برنامه ممکن است بخشی از برنامه مدیریت ارتباطات پروژه باشد یا به آن افزوده شود.
- برنامه طراحی مهندسی: مشخصات، نقشه‌ها، دیاگرام‌های جریان داده یا هر روش دیگری که می‌تواند برای ارائه اطلاعات دقیق در مورد نحوه ساخت محصول استفاده شود، را برای تحویل‌دانی‌های پروژه توصیف می‌کند.
- برنامه مدیریت تجهیزات: نحوه کسب، مدیریت و دفع هرگونه تجهیزات و مواد اصلی استفاده شده در یک پروژه را برای استفاده بهینه در آن پروژه مشخص می‌کند.
- برنامه برآورد: اطلاعات مورد نیاز و مراحل لازم برای انجام یک برآورد مؤثر از عناصر مرتبط با هزینه، زمان‌بندی و استفاده از منابع را مشخص می‌کند. این می‌تواند بخشی از برنامه کار پروژه باشد یا به آن افزوده شود.
- برنامه مدیریت تأسیسات: تأسیساتی را که برای حمایت از کار پروژه استفاده خواهد شد، تعیین می‌کند و مکان‌های مربوط به نیروی کار را فراهم می‌آورد و به نیازهای مربوط به تأسیسات پروژه پاسخ می‌دهد. این برنامه اقدام‌ها و مسئولیت‌های مرتبط با کسب، مدیریت و نگهداری تأسیسات پروژه را مشخص می‌کند و راهنمایی برای تخلیه، بازگرداندن، انتقال مالکیت یا استفاده از تأسیسات و یا هرگونه دفع دیگر تأسیسات در پایان پروژه ارائه می‌دهد.
- برنامه عملکرد مالی: اهداف عملکرد واحد کسب و کار را برای یک دوره مالی معین (یا یک پروژه معین) تعیین می‌کند.

- برنامه بهداشت و ایمنی: استانداردها و الزامات عملکردی طراحی شده برای حفاظت از اعضای تیم پروژه را outline می‌کند.
- برنامه بازرسی: طراحی برای بررسی یا اندازه‌گیری کار را ارائه می‌دهد تا تأیید کند که آیا یک مورد یا فعالیت به الزامات خاصی مطابقت دارد یا خیر.
- برنامه مدیریت موجودی: طراحی برای استفاده و کنترل مواد مورد نیاز برای اجرای پروژه را ارائه می‌دهد.
- برنامه پشتیبانی لجستیک: طراحی، رویکرد و رویه‌های مربوط به کسب و جابجایی مواد و پرسنل مورد نیاز برای انجام پروژه را ارائه می‌دهد.
- برنامه تولید یا خرید: رویه‌های مربوط به تحلیل اینکه آیا یک محصول یا خدمت خاص می‌تواند به طور اقتصادی توسط سازمان انجام شود یا باید به سازمان دیگری واگذار شود را توضیح می‌دهد.
- برنامه بازیابی هم‌تا: محتوای و روش بازیابی‌های فنی هم‌تا از محصول تحویلی را ساختاردهی می‌کند.
- برنامه مدیریت پرتفولیو: محصولات معلق و تأیید شده سازمان مربوطه را شناسایی می‌کند؛ اولویت‌بندی محصولات و پروژه‌های تأیید شده و پروژه فعلی را تعریف می‌کند.
- برنامه مدیریت تأمین: مدیریت فرآیندهای تأمین، از برنامه‌ریزی درخواست تا بسته شدن قرارداد را توصیف می‌کند.
- برنامه چرخه عمر محصول: تعریف می‌کند که چگونه محصول فنی ایجاد خواهد شد و به یک پیشنهاد جدید تکامل می‌یابد و چگونه در طول "زندگی" خود نگهداری خواهد شد.
- برنامه سازماندهی پروژه: ساختار مدیریت پروژه و نحوه تعامل آن با سازمان مربوطه را تعریف می‌کند؛ این ممکن است یک گسترش از یا شامل منشور پروژه یا برنامه مدیریت کارکنان پروژه باشد.
- برنامه انطباق با مقررات: توضیح می‌دهد که چگونه کار پروژه مدیریت خواهد شد تا با مقررات دولتی یا استانداردهای صنعتی مربوطه مطابقت داشته باشد.
- برنامه مدیریت استفاده از منابع: رویه‌های مربوط به پیگیری و مدیریت انحراف استفاده از منابع را ارائه می‌دهد و راهنمایی برای اندازه‌گیری و مدیریت انتساب‌ها و عملکرد اعضای تیم پروژه فراهم می‌کند.
- برنامه مدیریت زمان‌بندی: رویه‌های مربوط به پیگیری و مدیریت انحراف زمان‌بندی را ارائه می‌دهد و راهنمایی برای نظارت کلی بر زمان‌بندی پروژه، از جمله مدیریت تغییرات زمان‌بندی فراهم می‌کند.
- برنامه آموزش کارکنان: آموزش‌هایی که باید توسط اعضای مشخص یا بالقوه تیم پروژه انجام شود تا بتوانند به صلاحیت‌های مهارت، دانش و الزامات شایستگی پروژه دست یابند را مشخص می‌کند.
- برنامه انتقال کارکنان: به مسائل مربوط به جایگزینی کارکنان و انتقال از پروژه به سایر انتصابات در سازمان می‌پردازد؛ این ممکن است بخشی از یا گسترشی برای برنامه مدیریت کارکنان پروژه باشد.
- برنامه کسب و کار/استراتژیک: جهت‌گیری و زمینه کسب و کار سازمان را برای تصمیم‌گیری در توسعه و اجرای پروژه تعیین می‌کند.
- برنامه تست یکپارچگی سیستم: الزامات و استانداردهای عملیاتی برای عناصر ترکیبی یک سیستم یا سیستم به‌طور کلی را تعریف می‌کند.

- برنامه فنی: توصیف می‌کند که چگونه دامنه و تحویل‌دانی‌های پروژه از منظر کار فنی یا حرفه‌ای انجام خواهد شد.
 - برنامه آزمایش: روش و معیارهای بررسی تطابق محصول تحویلی یا اجزای آن با الزامات را تعریف می‌کند.
 - برنامه ابزار: طراحی تجهیزات تولید مورد استفاده برای تولید اجزای محصول را فراهم می‌کند.
 - برنامه حمل و نقل: تعریف می‌کند که چگونه محصول از طریق کانال‌های توزیع به نقاط پذیرش محصول مشتری منتقل خواهد شد.
 - برنامه تأیید: شرایط ارزیابی درستی خروجی پروژه (تحویل‌دانی) برای مراحل مختلف توسعه محصول بر اساس معیارهای آن مرحله را فراهم می‌کند.
 - برنامه گارانتی و پشتیبانی میدانی: تأمین‌کننده جایگزینی و تعمیر قطعات و خدمات افزایشی مرتبط با تحویل محصول است.
- برنامه‌های ذکر شده در فهرست قبلی دارای عناوین عمومی هستند و به منظور ارائه دیدگاهی به دفتر مدیریت پروژه در مورد آنچه که می‌توان در ارتباط با برنامه‌ریزی پروژه انجام داد، ارائه شده‌اند. بدون شک، اجزای مختلف برنامه‌ریزی فنی و کسب‌وکار وجود دارند که منحصر به صنایع و سازمان‌های خاص هستند و در اینجا ذکر نشده‌اند. دفتر مدیریت پروژه باید نیازهای منحصر به فرد برنامه‌های حمایتی را به همراه مرور این فهرست تعریف کند و فرمت و راهنمای محتوای مورد نظر برای استفاده آنها در روند برنامه‌ریزی پروژه را ایجاد کند.

۹-۲-۱۴- تهیه راهنمای محتوای برنامه پروژه

همکاری دفتر مدیریت پروژه در نیازهای برنامه‌های حمایتی پروژه در محیط مدیریت پروژه و انتخاب متعاقب برنامه‌های مورد نیاز، بر بار کاری برنامه‌ریزی هر تیم پروژه تأثیر خواهد گذاشت. به این منظور، دفتر مدیریت پروژه می‌خواهد اطمینان حاصل کند که فقط الزامات اصلی برنامه‌ها الزامی است و راهنمایی کافی برای تهیه و استفاده از اجزای مشخص شده برنامه پروژه ارائه می‌شود.

هر مدیر پروژه‌ای نیاز به یک جزء خاص از برنامه پروژه را نخواهد شناخت و به احتمال زیاد، افراد دیدگاه شخصی خود را در مورد محتوای آن و هدفش خواهند داشت، حتی زمانی که مفاهیم بنیادی شناخته شده باشند. بنابراین، دفتر مدیریت پروژه باید چندین ویژگی راهنمایی را در ارتباط با مشخص کردن تهیه اجزای برنامه پروژه تعیین کند.

دفتر مدیریت پروژه باید هنگام توصیف رویکرد خود برای توسعه برنامه پروژه، چه برای برنامه‌های اصلی مدیریت پروژه و چه برنامه‌های حمایت پروژه، عناصر زیر را در نظر بگیرد:

- مقصود: دلیل تهیه برنامه و نحوه استفاده از آن در طی پروژه و چرخه عمر مدیریت پروژه را مشخص کنید. همسویی این برنامه به عنوان یک برنامه مدیریت پروژه، برنامه فنی، برنامه اداری یا هر دسته دیگری از برنامه که دیدگاهی به کاربران درباره تیم پروژه و سایر ذینفعان پروژه می‌دهد، را نشان دهید.

- الزامات آماده‌سازی: تعیین و مشخص کنید که آیا این برنامه یک برنامه اصلی مدیریت پروژه است که برای هر پروژه‌ای الزامی است یا یک برنامه حمایتی پروژه که تنها برای برخی از انواع پروژه‌ها تهیه می‌شود. معیارها یا شرایطی که تعیین می‌کند چه زمانی باید برنامه حمایتی پروژه تهیه شود را شناسایی کنید.
- مسئولیت: آن کسی که به عنوان تیم پروژه یا در نقش ذینفعان مسئولیت توسعه، بازبینی و تأیید برنامه و مدیریت پیاده‌سازی برنامه را بر عهده دارند، مشخص کنید.
- مشخصات محتوا: اطلاعاتی که در برنامه قرار می‌گیرند و الزامات یا توصیه‌های مربوط به صفحه‌آرایی را تعیین کنید. این شامل مشخص کردن قسمت‌های اصلی برنامه و توصیف محتوای تجویزی هر قسمت به گونه‌ای است که از سوء تفاهم یا تفسیر نادرست جلوگیری کند.
- الگو یا نمونه برنامه: یک الگو یا فرم ارائه دهید که بتواند برای بر ساخت یا در غیر اینصورت راهنمای بر ساخت برنامه استفاده شود. همچنین، برنامه‌های خودکار در دسترس و پایگاه داده‌ها و ویژگی‌های مرتبط که می‌توانند برای ارائه محتوا و برآورده کردن الزامات تهیه برنامه استفاده شوند را در نظر بگیرید.
- توزیع برنامه: اعضای تیم پروژه و سایر ذینفعانی که به طور منظم نسخه‌هایی از هر مولفه از برنامه پروژه را دریافت می‌کنند، شناسایی کنید و تعیین کنید چه کسی اختیار دارد نسخه‌هایی را به افرادی که در لیست توزیع نیستند صادر کند.
- اصلاح برنامه: مشخص کنید چه کسی مجاز به ایجاد تغییرات در هر بخش از برنامه است و چه نوع تغییراتی نیاز به شروع فرآیند رسمی مدیریت تغییر دارد.
- بازگویی یادآوری در سراسر این کتاب اینککه معرفی الزامات و فرآیندهای تهیه برنامه پروژه باید در روش‌شناسی مدیریت پروژه گنجانده شود (به فصل ۱ مراجعه کنید). این روش‌شناسی به عنوان منبع اصلی برای قالب و توصیف محتوای برنامه‌های ناشی از فعالیت‌های دفتر مدیریت پروژه عمل خواهد کرد.

۱۴-۷-۱۰- ارزیابی برنامه‌ریزی پروژه

دفتر مدیریت پروژه نقش مهمی در نظارت بر پروژه‌ها و مدیریت آن‌ها دارد و یکی از حوزه‌های اصلی که نیازمند ارزیابی مستمر است، فرآیند برنامه‌ریزی پروژه‌ها است. ارزیابی برنامه‌ریزی پروژه می‌تواند به صورت رسمی یا غیررسمی انجام شود و باید برای تشخیص بخش‌هایی از فرآیند برنامه‌ریزی که به خوبی کار می‌کنند و بخش‌هایی که نیاز به بهبود دارند، صورت گیرد. هدف از این ارزیابی افزایش اثربخشی برنامه‌ریزی پروژه‌ها است. دفتر مدیریت پروژه باید به بررسی فرآیندهای برنامه‌ریزی پروژه، محتوای برنامه‌ها، قالب برنامه‌ها، اثربخشی و کارایی جلسات برنامه‌ریزی تسهیل شده و دسترس بودن و استفاده از برنامه‌های حمایتی پروژه را بررسی کند. این بررسی می‌تواند به صورت جمع‌آوری و تحلیل مداوم و پیشرفته از اطلاعات فرآیند برنامه‌ریزی باشد که در فواصل معین در طول سال ارزیابی می‌شود. همچنین ممکن است به عنوان یک بررسی خاص و مستقل، یک یا چند بار در سال و یا پس از یک اصلاحیه اخیر فرآیند انجام شود.

۱۴-۷-۱۱- ارزیابی فرآیند برنامه‌ریزی پروژه

فرآیند برنامه‌ریزی پروژه نیاز به بررسی جداگانه دارد، حتی اگر به احتمال زیاد به عنوان بخشی یکپارچه از روش‌شناسی مدیریت پروژه در نظر گرفته شود. تاثیر برنامه‌ریزی پروژه بر عملکرد پروژه این انحصار را ضروری می‌سازد. دفتر مدیریت پروژه باید ابتدا میزان استفاده از فرآیند برنامه‌ریزی تعیین شده را مشخص کند. چند نقطه ارزیابی ساده نشانه دفتر مدیریت پروژه اولیه ای از استفاده از فرآیند ارائه خواهد داد و می‌تواند چک‌لیست زیر را در صورت نیاز به اطلاعات دقیق‌تر گسترش دهد:

- مشخص کنید چه کسانی به طور کلی از فرآیند برنامه‌ریزی پروژه استفاده می‌کنند:
 - شناسایی کنید که چند نفر از مدیران پروژه از وجود این فرآیند آگاه هستند و چند نفر از آن استفاده می‌کنند.
 - بررسی کنید که چند نفر از اعضای تیم پروژه از وجود این فرآیند آگاه هستند و چند نفر از آن استفاده می‌کنند.
 - ارزیابی کنید که چه درصدی از جمعیت محیط مدیریت پروژه از فرآیند برنامه‌ریزی ایجاد شده استفاده کرده‌اند.
 - بررسی کنید که تأثیر یا تأثیرات استفاده از فرآیند بر مدیران پروژه چیست.
 - توالی بکارگیری فرآیند برنامه‌ریزی پروژه را تعیین کنید:
 - تعداد کل پروژه‌های جدید آغاز شده در یک دوره مشخص اخیر را شناسایی کنید.
 - شناسایی کنید که چه تعداد از این پروژه‌ها از فرآیند برنامه‌ریزی ایجاد شده استفاده کرده‌اند.
 - تأثیر یا تأثیرات استفاده از فرآیند برنامه‌ریزی با چه تناوبی در پروژه‌ها مشاهده می‌شود.
- نتایج این ارزیابی می‌توانند به طور کلی به صورت استفاده زیاد، متوسط و کم از فرآیند بیان شوند. سپس، دفتر مدیریت پروژه می‌تواند علل استفاده کم از فرآیند را شناسایی و اصلاح کند.
- یکی دیگر از جنبه‌های ارزیابی فرآیند در این حوزه، بررسی این موضوع است که فرآیند برنامه‌ریزی تعیین شده تا چه اندازه نیازهای کاربران را برآورده می‌کند. این ارزیابی معمولاً با بررسی عمق استفاده از فرآیند مشخص می‌شود. در این بخش، اطلاعات مورد نظر از طریق یک چک‌لیست اساسی تر جمع‌آوری می‌شود. این چک‌لیست می‌تواند همراه با مرور برنامه‌های کاری انتخاب شده پروژه، مشاهدات دفتر مدیریت پروژه و بازخورد کاربران در مورد مزایای درک شده از استفاده از فرآیند برنامه‌ریزی تعیین شده مورد استفاده قرار گیرد:
- شناسایی عناصری از فرآیند برنامه‌ریزی پروژه که به طور معمول استفاده نمی‌شوند.
 - شناسایی عناصری از فرآیند برنامه‌ریزی پروژه که تقریباً همیشه استفاده می‌شوند.
 - تعیین کاهش زمان برنامه‌ریزی به عنوان نتیجه‌ای از استفاده از فرآیند برنامه‌ریزی تعیین شده.
 - بررسی این که آیا فرآیند برنامه‌ریزی باعث تسهیل مشارکت کامل تیم پروژه در برنامه‌ریزی شده است.
 - ارزیابی دیدگاه‌های کاربران در مورد ارزش افزوده‌ای که از استفاده از فرآیند برنامه‌ریزی تعیین شده به دست آمده است.

این دو چک‌لیست نشان می‌دهند که چگونه می‌توان استفاده از فرآیند برنامه‌ریزی را برای توسعه برنامه کاری پروژه بررسی کرد، اما یک ارزیابی مشابه می‌تواند برای هر برنامه اصلی یا راهنمای برنامه پشتیبانی پروژه‌ای که پیاده‌سازی شده باشد، انجام شود. نتایج این ارزیابی اولیه، به دفتر مدیریت پروژه نشانه‌های کلی از کارآمدی فرآیند برنامه‌ریزی تعیین شده ارائه می‌دهند.

۱۴-۷-۱۲- ارزیابی تأثیرات عملکرد پروژه

دفتر مدیریت پروژه باید به صورت منظم، شاید سالیانه، ارزیابی کند که فرآیند برنامه‌ریزی تعیین شده تا چه حد به موفقیت عملکرد پروژه کمک می‌کند. این جنبه از ارزیابی فرآیند به بررسی بهبودهای عملکرد پروژه که به عنوان نتیجه‌ای از اجرای فرآیند برنامه‌ریزی به دست آمده، می‌پردازد. دفتر مدیریت پروژه باید یک روش بررسی و تحلیل که متناسب با نیازهای سازمان مربوطه باشد را طراحی کند. برای یک ارزیابی ساده، دفتر مدیریت پروژه می‌تواند از طریق نکات پرسش زیر به برخی شاخص‌های کلی دست یابد:

- شناسایی این که آیا انحرافات هزینه، برنامه زمانی و استفاده از منابع در یک یا چند نقطه از چرخه مدیریت پروژه به عنوان نتیجه‌ای از فرآیند برنامه‌ریزی تعیین شده کاهش یافته است.
- شناسایی این که آیا بهبودهایی در عملکرد تیم پروژه مشاهده می‌شود، مانند کاهش زمان برنامه‌ریزی، کاهش دوباره کاری، تکمیل به موقع وظایف، بهبود ارتباطات و همکاری تیم پروژه، و غیره.
- بررسی این که آیا رضایت مشتری و ذینفعان اجرایی بهبود یافته است.
- شناسایی این که آیا اعضای تیم پروژه و سایر شرکت‌کنندگان در برنامه‌ریزی، برای جلسات برنامه‌ریزی بعدی بهتر آماده شده‌اند.
- شناسایی این که آیا تعداد تغییرات محدوده در طول پروژه نسبت به حالت عادی کاهش یافته است؛ و بررسی این که آیا تغییرات ضروری با کارایی بیشتری مدیریت می‌شوند.
- شناسایی این که آیا اعضای تیم پروژه که به صورت کوتاه‌مدت در پروژه شرکت می‌کنند، به دلیل داشتن راهنمای برنامه‌ریزی کافی، در طول دوره مشارکت کوتاه‌مدت خود بهره‌وری بیشتری داشته‌اند.

نتایج این فعالیت‌های ارزیابی، به منظور ارائه نشانه‌هایی از اثربخشی فرآیند برنامه‌ریزی پروژه است.

۱۴-۷-۱۳- ارزیابی پشتیبانی برنامه‌ریزی پروژه

اگر دفتر مدیریت پروژه خدمات تسهیل و حمایتی برنامه‌ریزی پروژه را از طریق منابع داخلی یا خارجی ارائه می‌دهد، باید نتایج این خدمات را نیز مورد بررسی کند. اگر تسهیل برنامه‌ریزی به‌طور مداوم برای کمک به تیم پروژه انجام می‌شود، می‌توان تأثیرات آن را در ارزیابی کلی عملکرد پروژه که در بخش قبلی توضیح داده شده، لحاظ کرد. اگر تسهیل برنامه‌ریزی به‌ندرت انجام می‌شود، دفتر مدیریت پروژه باید تأثیرات آن را نسبت به میزان تلاش صرف شده توسط منابع داخلی یا خارجی ارزیابی کند.

با این حال، دفتر مدیریت پروژه باید بررسی کند که فعالیت‌های تسهیل و حمایتی برنامه‌ریزی پروژه چقدر به خوبی انجام شده‌اند. این ارزیابی تا حد زیادی بر اساس بازخورد شرکت‌کنندگان در جلسات برنامه‌ریزی وابسته است. با داشتن این اطلاعات، دفتر مدیریت پروژه می‌تواند به نکات ارزیابی زیر توجه کند و در صورت نیاز موارد دیگری را نیز اضافه کند:

- شایستگی فنی و توانایی‌های تسهیل‌کنندگان برنامه‌ریزی پروژه.
- مهارت‌ها و تجربیات تسهیل‌کنندگان و کارگاه‌های آموزشی توسط تسهیل‌کنندگان.
- مناسب بودن مدت زمان جلسه برنامه‌ریزی.
- مناسب بودن شرکت‌کنندگان انتخاب‌شده برای حضور در جلسه و غیبت افراد مهم.
- مناسب بودن مشارکت شرکت‌کنندگان در فرآیند برنامه‌ریزی.
- دستیابی به اهداف جلسه برنامه‌ریزی، مانند تهیه یک برنامه کاری اولیه پروژه.

نتایج این ارزیابی می‌تواند بینشی در مورد اثربخشی جلسات تسهیل‌شده برنامه‌ریزی پروژه و توانایی‌های تسهیل‌کنندگان ارائه دهد. به‌طور کلی، اکثر جلسات تسهیل‌شده معمولاً فرآیند برنامه‌ریزی پروژه را تسریع و بهبود می‌بخشند و محتوای برنامه را از طریق مشارکت اطلاعات و مهارت‌های شرکت‌کنندگان بهبود می‌دهند. بنابراین، نتایج ضعیف در یک جلسه برنامه‌ریزی معمولاً به عملکرد تسهیل‌کننده مربوط می‌شود. این ارزیابی برای توسعه کامل قابلیت‌های فردی تسهیل‌کنندگان و بهبود کلی روش ارائه کارگاه‌های برنامه‌ریزی پروژه موثر، بسیار ارزشمند خواهد بود.

۱۴-۸- پس‌نوشت برای دفتر مدیریت پروژه کوچک

یک هدف اصلی برای دفتر مدیریت پروژه کوچکتر این است که اطمینان حاصل کند که برنامه‌ریزی پروژه‌های کافی و مناسبی به‌طور مرتب توسط تمامی تیم‌های پروژه برای تمامی پروژه‌ها انجام می‌شود. احتمالاً این دفتر مدیریت پروژه‌ها توانایی هدایت ایجاد اجزای پیچیده برنامه‌ریزی پروژه را نخواهند داشت. در عوض، دفتر مدیریت پروژه‌های کوچک باید تمرکز خود را بر روی موثر ساختن فرآیند برنامه‌ریزی فعلی قرار دهند.

رویکرد پیشنهادی این است که دفتر مدیریت پروژه کوچکتر توجه اولیه خود را به برنامه کاری پروژه معطوف کند، زیرا این برنامه شامل عناصر اصلی برنامه‌ریزی است که برای هدایت مؤثر مدیریت پروژه ضروری هستند:

- تعریف پروژه (محدوده، اهداف و غیره)
- ساختار شکست کار^۱ پروژه (تعیین وظایف کاری پروژه)
- عناصر کلیدی پیگیری و کنترل مدیریت پروژه
- هزینه (بودجه)
- زمان‌بندی (مدت زمان وظایف کاری و وابستگی‌ها)
- استفاده از منابع (تخصیص نیروی انسانی)
- بررسی ریسک پروژه

^۱ (WBS)

توسعه و اجرای یک فرآیند استاندارد و قابل تکرار برای تهیه برنامه کاری پروژه، چیزی است که دفتر مدیریت پروژه کوچکتر می‌تواند همزمان با تلاش‌های خود برای توسعه روش‌شناسی مدیریت پروژه دنبال کند. همچنین باید تلاش کند استفاده از برنامه کاری را نظارت کند، نتایج مثبت حاصل از استفاده استاندارد از برنامه کاری را شناسایی کند و این نتایج را به مدیران پروژه و مدیران اجرایی ارائه دهد. باید مدیران پروژه را تشویق کند که یک قالب و محتوای مشترک برای برنامه‌های کاری پروژه بپذیرند. این کار امکان تجمیع یا خلاصه‌سازی اطلاعات حیاتی مدیریت پروژه را که برای تصمیم‌گیری‌های کسب و کار توسط مدیریت ارشد مورد نیاز است، فراهم می‌کند.

در ارتباط با پیاده‌سازی یک رویکرد موثر برای توسعه برنامه کاری پروژه، دفتر مدیریت پروژه کوچکتر می‌تواند بینش و تخصص خود را در شناسایی و استفاده از ابزارهای نرم‌افزاری خودکار که توسعه و استفاده از برنامه کاری پروژه را تسهیل می‌کنند، ارائه دهد. در بسیاری از موارد، ابزارهایی که هم‌اکنون در محیط مدیریت پروژه وجود دارند، می‌توانند برای استفاده در فعالیت‌های برنامه‌ریزی پروژه پیکربندی شوند. برای اطلاعات بیشتر در این زمینه، به فصل دوم "ابزارهای مدیریت پروژه" مراجعه کنید.

پس از ایجاد یک روش پایدار و منسجم برای توسعه برنامه کاری پروژه، دفتر مدیریت پروژه کوچکتر می‌تواند به تسهیل توسعه یا بهبود برنامه‌های اصلی مدیریت پروژه بپردازد. دفتر مدیریت پروژه می‌تواند نیازهای کسب و کار و نیازهای مدیریت پروژه را به همراه نظرات مدیران پروژه بررسی کند و کار خود را بر روی چند برنامه اصلی مدیریت پروژه که مدیران پروژه به آن‌ها نیاز دارند، اولویت‌بندی کند. در ادامه، دفتر مدیریت پروژه کوچکتر می‌تواند به بررسی فرصت‌هایی برای توسعه راهنمایی‌های مربوط به برنامه‌های حمایتی پروژه بپردازد. در مجموع، دفتر مدیریت پروژه کوچک باید آگاهی خود را از نیازهای برنامه‌ریزی در محیط مدیریت پروژه توسعه دهد و با استفاده از بینش‌ها، مشاهدات و بازخورد ذینفعان، حمایت لازم را برای توسعه اجزای برنامه‌های پروژه فراهم کند، تا حدی که مناسب یا الزامی در سازمان مربوطه تشخیص داده شود.

فصل ۱۵

ممیزی پروژه

فصل ۱۵ - ممیزی پروژه

ممیزی فعالیتی است که در صنایع مختلف و در رشته‌های حرفه‌ای گوناگون معانی و مفاهیم متفاوتی دارد. یک جنبه مشترک در ممیزی‌های مختلف، مفهوم "بررسی" است که شامل مشاهده، شناسایی، ارزیابی و تعیین موارد مختلف می‌شود. با این حال، تفاوت اصلی ممیزی در صنایع مختلف، در موضوع مورد بررسی نهفته است. با این وجود، اکثر تلاش‌های ممیزی به بررسی کلی کارایی، کیفیت و ارزش نتایج حاصل از استفاده یا عدم استفاده از یک فرآیند، رویه، سیاست یا قابلیت می‌پردازند.

دفتر مدیریت پروژه ذاتاً علاقه‌مند و مسئول انجام بررسی‌ها در محیط مدیریت پروژه است. در این راستا، فعالیت‌های ممیزی تعیین شده به شناسایی کارایی‌ها، کیفیت‌ها و ارزش‌های مرتبط با پروژه‌ها و مدیریت پروژه می‌پردازند. این بررسی‌ها معمولاً به جنبه‌های کسب و کار و فنی کارهای پروژه نیز گسترش می‌یابد.

این مدل نشان می‌دهد که ممیزی‌ها ارزیابی نیستند. ما از واژه "ارزیابی" گاه به گاه به عنوان یک مرجع عمومی برای فعالیت‌های درون فرآیند ممیزی استفاده می‌کنیم، اما نه به عنوان توصیفی خاص از فرآیند ممیزی. ارزیابی‌ها در این مدل، شایستگی، توانایی، بلوغ و شاید شرایط دیگر مرتبط با محیط مدیریت پروژه را اندازه‌گیری و مشخص می‌کنند. در مقابل، ممیزی‌ها نتایج حاصل از این ویژگی‌ها و شرایط را اندازه‌گیری می‌کنند. ممیزی در محیط مدیریت پروژه به طور کلی نتایج را اندازه‌گیری کرده و علل موثر بر آن‌ها را شناسایی می‌کند.

این عملکرد "ممیزی پروژه" به دفتر مدیریت پروژه امکان می‌دهد:

- نظارت بر کمک‌های مدیریت پروژه به دستیابی به اهداف کسب‌وکار
- شناسایی و واکنش به عملکرد ضعیف یا مشکل‌دار پروژه
- نظارت بر فعالیت‌های مدیریت کیفیت
- حفظ استانداردهای حرفه‌ای و اجرایی در محیط مدیریت پروژه
- اطمینان از رعایت سیاست‌های سازمانی، الزامات گواهینامه‌های صنعتی، مقررات دولتی و تعهدات قراردادی

تمرکز دفتر مدیریت پروژه بر پیاده‌سازی فرآیندها و روش‌های ممیزی است که نتایج مرتبط با عملکرد پروژه، مدیریت پروژه و کسب‌وکار را اندازه‌گیری می‌کند. این به‌طور ضمنی به معنای قضاوت درباره آن نتایج، معمولاً به‌صورت قابل قبول، مرزی یا غیرقابل قبول است. سپس، دفتر مدیریت پروژه باید اقدامات اصلاحی برای نتایجی که به‌طور مرزی یا غیرقابل قبول ارزیابی شده‌اند، طراحی کند. به‌طور ایده‌آل، دفتر مدیریت پروژه همچنین باید اقدامات تشویقی برای نتایج قابل قبول طراحی کند.

۱۵-۱- مفاهیم رابط در محیط پروژه

دفتر مدیریت پروژه باید روش‌های ممیزی را در محیط مدیریت پروژه توسعه و پیاده‌سازی کند تا به سطح‌های لازم از نظارت در مدیریت پروژه دست یابد، که شامل نظارت بر عملکرد فردی، عملکرد پروژه و عملکرد برنامه یا پورتفولیو می‌شود. دفتر مدیریت پروژه باید در انجام این ممیزی‌ها که برای بررسی عملکرد پروژه و فعالیت‌های مدیریت پروژه ضروری هستند، حرفه‌ای‌گری و همکاری بالایی را نشان دهد یا تأثیر بگذارد.

یک برنامه ممیزی پروژه قابل اعتماد ابتدا و مهم‌تر از همه به دفتر مدیریت پروژه کمک می‌کند تا پروژه‌های مشکل‌دار را که ممکن است نیاز به توجه ویژه یا حتی ورود به حالت بازیابی پروژه داشته باشند، شناسایی کند. اما ممیزی‌های پروژه همچنین باید ارزش قابل توجهی در شناسایی ناهنجاری‌های جزئی که می‌توانند "در همان لحظه" اصلاح شوند، داشته باشند و به این ترتیب نیاز به اقدامات بازیابی عمده پروژه را پیشگیری کنند.

همچنین، دفتر مدیریت پروژه می‌تواند از ممیزی‌ها برای اطمینان از رعایت استانداردها و روش‌های تعیین شده در تمامی پروژه‌های سازمان مربوطه استفاده کند. ممیزی‌ها به تمام ذینفعان پروژه یادآوری می‌کنند که این استانداردها و روش‌ها وجود دارند و انتظاراتی در محیط مدیریت پروژه اعمال خواهد شد. این شامل بررسی استفاده صحیح از استانداردها و روش‌های کسب و کار و فنی و همچنین مواردی است که معنای خاصی در مدیریت پروژه دارند.

دفتر مدیریت پروژه مسئول اطمینان از نظارت و کنترل کافی در محیط مدیریت پروژه است و ممیزی می‌تواند به تحقق بخشی از این مسئولیت کمک کند. دفتر مدیریت پروژه می‌تواند ممیزی را از یک دیدگاه داخلی نسبت به عملیات درون محیط مدیریت پروژه معرفی کند، یعنی ممیزی‌هایی که دفتر مدیریت پروژه انجام می‌دهد یا کنترل می‌کند. همچنین می‌تواند نیاز به ممیزی‌های خارجی یا شخص ثالث مناسب را شناسایی کند که توسط واحدهای کسب و کار درون سازمان مربوطه یا توسط حسابرسان صنعتی یا کسب و کار ارائه می‌شود، شناسایی کند. دفتر مدیریت پروژه تخصص لازم را در مورد انواع ممیزی‌ها و منابع ممیزی که در محیط مدیریت پروژه مورد نیاز است، فراهم می‌کند.

۱۵-۲- مفاهیم رابط محیط کسب و کار

واحدهای کسب و کار درون سازمان مربوطه، به طور واضح تخصص حرفه‌ای را به محیط مدیریت پروژه به صورت پاره‌وقت، براساس نیاز، یا به عنوان ذی‌نفعان تمام‌وقت ارائه می‌دهند. این واحدهای کسب و کار به‌ویژه در دستیابی به استانداردهای کسب و کار و منافع مرتبط با عملکرد پروژه تأثیرگذار هستند. آن‌ها همچنین اغلب نمایانگر مراکز تخصص فنی درون سازمان هستند. بنابراین، آن‌ها به‌خوبی آماده‌اند تا ممیزی‌های مرتبط با پروژه‌های کسب و کار و فنی را در محیط پروژه‌ها از طریق ترتیباتی با دفتر مدیریت پروژه انجام دهند. یک نیاز برجسته ممیزی که در بسیاری از سازمان‌ها وجود دارد، مربوط به تضمین کیفیت است و واحد کسب و کار مسئول فعالیت‌های مدیریت کیفیت معمولاً باید در همکاری با دفتر مدیریت پروژه برای انجام چنین ممیزی‌هایی مشارکت کند.

ایجاد یک توانمندی ممیزی در محیط مدیریت پروژه، منافع کسب و کار را نیز ارتقا می‌دهد. استفاده از ممیزی‌های پروژه می‌تواند به عنوان وسیله‌ای برای ارائه اطمینان از موفقیت پروژه به مشتریان فعلی و بالقوه ترویج شود. به‌طور مشابه، گنجاندن ممیزی‌ها در فرآیند مدیریت پروژه می‌تواند در ادبیات بازاریابی و تبلیغات یا در پیشنهادها برای نشان دادن تمایز از رقبا مورد استفاده قرار گیرد.

مهم‌تر از همه، ممیزی‌هایی که در محیط مدیریت پروژه انجام می‌شوند، تضمین می‌کنند که کار پروژه به صورت کارآمد، باکیفیت و با ارزش انجام می‌شود. این امر به سود نهایی کسب و کار کمک می‌کند و به عنوان سرمایه‌گذاری برای دستیابی به اهداف استراتژیک کسب و کار محسوب می‌شود.

۱۵-۳- فعالیت‌های ممیزی پروژه در سرتاسر پیوستار دفتر مدیریت پروژه

عملکرد "ممیزی پروژه" در پیوستار توانمندی دفتر مدیریت پروژه سطوح پیشرفته‌ای از بررسی‌های داخلی و خارجی عملکرد پروژه و کسب‌وکار را فراهم می‌کند. این عملکرد نمایانگر فعالیت‌های بازبینی پروژه است که با هدف نظارت و کنترل در نقاط مشخصی از چرخه زندگی مدیریت پروژه انجام می‌شود. همچنین این بازبینی‌ها در پاسخ به شاخص‌های مدیریت پروژه، فنی یا کسب‌وکاری انجام می‌شوند که نیاز به بررسی دقیق‌تر همه یا بخشی از عملکرد پروژه را تحریک می‌کنند.

جدول ۱،۱۵ مروری بر دامنه فعالیت‌های ممیزی پروژه دفتر مدیریت پروژه در هر سطح از پیوستار توانمندی دفتر مدیریت پروژه ارائه می‌دهد. دفتر پروژه معمولاً بر بازبینی‌هایی تمرکز می‌کند که توسط مدیر پروژه یا تیم پروژه آغاز و انجام می‌شود، که از هرگونه راهنمایی ارائه‌شده توسط دفتر مدیریت پروژه سطح بالاتر یا واحدهای کسب و کار درون سازمان مربوطه استفاده می‌کند.

جدول ۱۵،۱ محدوده فعالیت های ممیزی پروژه در سراسر پیوستار دفتر مدیریت پروژه

دفتر تعالی	دفتر مدیریت پروژه پیشرفته	دفتر مدیریت پروژه استاندارد	دفتر مدیریت پروژه پایه	دفتر پروژه
تجزیه و تحلیل ممیزی پروژه برای بهبود اثر بخشی ممیزی انجام می دهد	• کارایی ممیزی را از طریق آموزش افزایش می دهد • آموزش حسابرس و تیم را ارائه می دهد • آموزش ممیزی خود را به مدیر پروژه ارائه می دهد • آموزش آشنایی با ممیزی را به ذینفعان پروژه ارائه می دهد	• قابلیت ممیزی پروژه را در سراسر پروژه ها ایجاد می کند • بررسی های پیش پروژه را اجرا می کند • بررسی های فاز پروژه را انجام می دهد • سایر ممیزی های اساسی پروژه، کسب و کار و فنی را انجام می دهد • بررسی های پس از پروژه را اجرا می کند	• بررسی های ساده پروژه را تجویز و انجام می دهد • بررسی های سلامت اولیه پروژه را ایجاد و انجام می دهد • بررسی های فنی پروژه را نظارت می کند	ممیزی پروژه و بررسی های تجویز شده برای هر پروژه را تسهیل میکند

این بررسی‌ها به منظور تأیید وضعیت گزارش شده پروژه و شناسایی هرگونه نشانه‌های غیرگزارش شده‌ای که تهدیدی برای ادامه موفقیت‌آمیز پروژه هستند، انجام می‌شود.

سطوح میانه دفتر مدیریت پروژه فرایندهای ممیزی پروژه را توسعه و پیاده‌سازی خواهند کرد که می‌تواند اطمینان معقولی از موفقیت پروژه در طول چرخه حیات مدیریت پروژه فراهم کنند. این شامل (۱) مشخص کردن نقاط ممیزی برای ممیزی‌های استاندارد پروژه و (۲) شناسایی معیارهایی برای راه‌اندازی ممیزی‌های پروژه در

محیط مدیریت پروژه است. دفتر مدیریت پروژه در سطح میانه نیازهای اساسی ممیزی و بررسی پروژه‌های سازمان مربوطه را شناسایی خواهد کرد و سپس فرایندها و رویه‌های ممیزی را به‌منظور پاسخگویی به این نیازها پیاده‌سازی می‌کند. انجام ممیزی‌ها و بررسی‌های پروژه ویژگی ذاتی مدیریت پروژه است و دفتر مدیریت پروژه در سطح پیشرفته ممکن است به ایجاد یک برنامه آموزشی برای مفاهیم و شیوه‌های ممیزی پروژه برای ذینفعان انتخاب‌شده پروژه فکر کند.

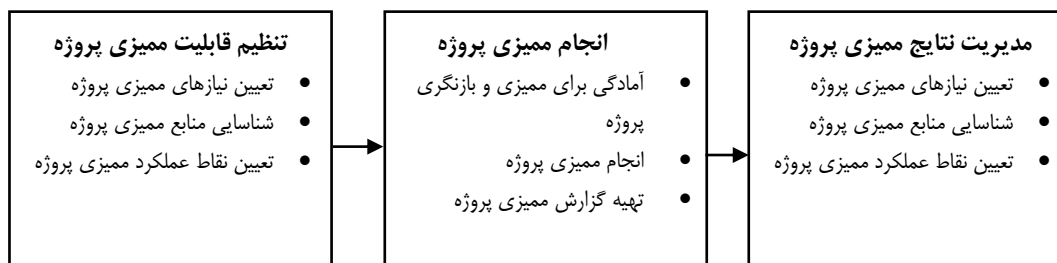
مرکز تعالی تمرکز خود را بر روی اطمینان از اینکه قابلیت ممیزی ایجاد شده در محیط مدیریت پروژه کارآمد و به‌طور مؤثر منافع مدیران پروژه و کسب‌وکار را تأمین می‌کند، می‌گذارد. این مرکز به تصمیم‌گیری درباره اینکه کدام ممیزی‌ها و بررسی‌ها لازم است و کدام‌ها نه، دیدگاه‌های کسب و کار اضافه می‌کند و همچنین توصیه به اضافه کردن برخی انواع ممیزی‌ها و حذف دیگران را انجام می‌دهد. مرکز تعالی همچنین به‌خوبی در موقعیتی است که حساب‌رسان خارجی را شناسایی و ارزیابی کند که می‌توانند به دفتر مدیریت پروژه در تصمیم‌گیری درباره نیازهای ممیزی و بررسی پروژه، توسعه فرایندها و رویه‌های ممیزی، و انجام ممیزی‌ها و بررسی‌های مربوطه به‌عنوان مشارکت‌کنندگان خارجی کمک کنند.

فعالیت ممیزی پروژه نیز با راهنمایی‌های فرآیند در عملکرد "مدیریت متدولوژی" دفتر مدیریت پروژه (مراجعه به فصل ۱) مرتبط است. به‌ویژه، فعالیت‌ها و رویه‌های ممیزی و بررسی که برای مدیر پروژه یا تیم پروژه تجویز شده است، باید در متدولوژی مدیریت پروژه گنجانده شود. همچنین باید سایر ممیزی‌هایی که پروژه، مدیر پروژه یا اعضای تیم پروژه ممکن است تحت تأثیر قرار گیرند، باید شناسایی شوند.

ممیزی پروژه همچنین با عملکرد "استانداردها و معیارها" دفتر مدیریت پروژه همراستا است. (مراجعه به فصل ۳)، زیرا ممیزی‌ها معمولاً برای تأیید انطباق با استانداردهایی که (۱) در ارتباط با فعالیت‌های مدیریت پروژه شناسایی شده‌اند و (۲) توسط نیازها، منافع و اهداف کسب و کار تحمیل شده‌اند، طراحی و انجام می‌شوند. ممکن است پیوندهای عمومی با چندین عملکرد دیگر دفتر مدیریت پروژه وجود داشته باشد به‌گونه‌ای که ممیزی‌ها و بررسی‌های پروژه برای اندازه‌گیری کاربرد و نتایج عملکرد آنها اعمال می‌شود.

دفتر مدیریت پروژه می‌تواند هدایت توسعه و اجرای فعالیت‌های ممیزی تجویز شده برای استفاده در محیط مدیریت پروژه را بر عهده بگیرد. این دفتر می‌تواند میزان مشارکت خود در انجام ممیزی‌ها و بررسی‌ها را انتخاب کند، اما باید در بررسی و تصمیم‌گیری در مورد نتایج ممیزی‌ها به‌عنوان مبنای ارزیابی سلامت کلی و کارایی مدیریت پروژه در سازمان مربوطه شرکت داشته باشد.

فعالیت‌های برجسته مدل کارکردی "ممیزی پروژه" دفتر مدیریت پروژه در شکل ۱۵،۱ به تصویر کشیده شده‌اند. هر فعالیت در زیرمجموعه‌های بعدی توصیف شده است.



شکل ۱۵،۱ مدل کارکردی "ممیزی پروژه"

۱۵-۴- راه اندازی قابلیت ممیزی پروژه

دفتر مدیریت پروژه می‌تواند در تعریف انواع و سطوح مناسب فعالیت‌های بررسی و ممیزی که در محیط مدیریت پروژه انجام می‌شود، نقش مهمی ایفا کند. با این حال، برنامه‌ریزی مناسب و به موقع برای دستیابی به قابلیت ممیزی مؤثر ضروری است. قابلیت ممیزی به یک فرآیند و پایه سازمانی نیاز دارد تا حداکثر اثربخشی را داشته باشد.

در هنگام ایجاد یا بهبود قابلیت ممیزی پروژه، دفتر مدیریت پروژه می‌تواند به سه فعالیت مهم توجه کند:

۱۵-۴-۱- تعیین نیازهای ممیزی پروژه

دفعات و ماهیت ممیزی‌ها و بررسی‌های پروژه، به نیاز سازمان مربوطه برای نظارت و اطمینان از قابلیت مدیریت پروژه و هم‌راستایی حمایت از منافع کسب و کار بستگی دارد. به این منظور، دفتر مدیریت پروژه باید نیازهای مختلف برای ممیزی‌ها و بررسی‌ها را شناسایی کرده و سپس گزینه‌های مطلوب را برای گنجاندن در ابزارهای مدیریت دفتر مدیریت پروژه انتخاب کند.

در صنایع مختلف، حرفه‌ای‌های مدیریت پروژه با اصطلاح "ممیزی پروژه" روبرو می‌شوند. متأسفانه، در صنایع مختلف و گاهی اوقات درون سازمان‌ها، تعابیر متفاوتی درباره اینکه ممیزی پروژه چیست و چه اهدافی را دنبال می‌کند، وجود دارد. این مدل کارکرد، "ممیزی مدیریت پروژه" را به عنوان ابزار اصلی بررسی برای توجه دفتر مدیریت پروژه معرفی می‌کند و سپس به شناسایی و تعریف انواع دیگر ممیزی‌ها و بررسی‌های مرتبط با محیط مدیریت پروژه می‌پردازد.

دفتر مدیریت پروژه باید انواع ممیزی‌ها و بررسی‌هایی که می‌توانند در محیط مدیریت پروژه‌اش پیاده‌سازی شوند را بررسی کند.

۱۵-۴-۲- ممیزی‌های اصلی مدیریت پروژه

ممیزی‌های اصلی مدیریت پروژه شامل چند ممیزی اساسی است که می‌تواند توسط دفتر مدیریت پروژه در نظر گرفته شود و برای استفاده در محیط مدیریت پروژه تجویز شود.

ممیزی مدیریت پروژه: با اینکه دامنه این ممیزی وسیع است، اما یک بررسی جامع از عملکرد مدیریت پروژه را ارائه می‌دهد. اگرچه مدیر پروژه یا تیم پروژه می‌توانند این ممیزی را انجام دهند، توصیه می‌شود که این

ممیزی توسط دفتر مدیریت پروژه یا یک طرف ثالث دیگر انجام شود تا ارزیابی بی‌طرفانه و عینی از یک دیدگاه بدون پیش‌داوری حاصل شود. این ممیزی رسمی ممکن است به یک یا چند حسابرس با صلاحیت نیاز داشته باشد و تکمیل آن معمولاً ۳ تا ۵ روز به طول می‌انجامد. زمان واقعی اجرای ممیزی به اندازه پروژه و دامنه ممیزی بستگی دارد و زمان اضافی برای تدوین و تهیه گزارش‌های مربوطه لازم است. این ممیزی از طریق گفتگوها و مصاحبه‌ها با مدیر پروژه، رهبران فنی، و حداقل یک نمونه از اعضای تیم پروژه، همراه با بررسی عملی مستندات پروژه انجام می‌شود. این ممیزی معمولاً شامل بررسی اطلاعات و مواد زیر است:

- تهیه برنامه کاری پروژه، برنامه‌های مدیریت اولیه پروژه، و برنامه‌های پشتیبانی پروژه که برای هدایت تلاش مدیریت پروژه تجویز شده یا در موارد دیگر مورد نیاز است:
 - تکمیل اسناد برنامه‌ریزی مورد نیاز (طبق طبقه‌بندی پروژه)
 - گنجانیدن محتوای برنامه‌های تجویز شده به‌طور کامل
 - استفاده مناسب و به کارگیری شیوه‌های مطلوب و استانداردهای صنعتی
- موثر بودن و استفاده از برنامه کاری پروژه و هرگونه برنامه مرتبط با کار:
 - انجام تلاش‌های کاری پروژه مطابق با برنامه کاری پروژه
 - پیگیری نتایج واقعی پروژه در برابر عناصر برنامه کاری
 - شناسایی و پاسخ به تغییرات در عناصر برنامه کاری به‌موقع
 - انجام مدیریت ریسک نسبت به محتوای برنامه کاری پروژه
- موثر بودن و استفاده از برنامه‌های مدیریت پروژه و برنامه‌های حمایتی پروژه:
 - توسعه به‌موقع برنامه‌های مدیریت پروژه—در زمان نیاز در دسترس باشد
 - توسعه به‌موقع برنامه‌های پشتیبانی پروژه—در زمان نیاز در دسترس باشد
 - توزیع به‌موقع برنامه‌های پروژه به ذینفعان مربوطه
 - انجام مدیریت پروژه طبق برنامه‌های تعیین شده
 - استفاده از رویه‌های مدیریت تغییر تأیید شده برای اصلاح محتوای برنامه
- نظارت بر مدیریت منابع پروژه و عملکرد وظایف:
 - دستیابی به تخصیص منابع مطابق با شایستگی‌های لازم برای انجام الزامات کاری پروژه
 - دستیابی به تعهدات مدیران منابع برای در دسترس بودن منابع برای انجام کارهای پروژه
 - دستیابی به تعهدات فردی منابع برای قبول مأموریت‌ها و انجام کارهای پروژه
 - مدیریت تخصیص وظایف منابع پروژه
 - دریافت گزارش‌های پیشرفت و وضعیت وظایف تکمیل از اعضای تیم پروژه
 - مدیریت پیشرفت عملکرد وظایف وضعیت تکمیل
 - دسترسی و استفاده اعضای تیم پروژه از برنامه کاری پروژه و برنامه‌های اصلی و پشتیبانی مربوطه
 - انجام ارزیابی‌های عملکرد اعضای تیم پروژه، در صورت لزوم

- نظارت بر مدیریت پیمانکاران/فروشنندگان و عملکرد وظایف:
 - شناسایی نقش‌ها و مسئولیت‌های تیم پروژه پیمانکار/فروشنده
 - مدیریت وضعیت تخصیص و تحویل‌های پیمانکار/فروشنده
 - انجام تأیید و پذیرش تحویل‌های پیمانکار/فروشنده
 - انجام فعالیت‌های مدیریت قرارداد پیمانکار/فروشنده
 - بررسی و تأیید فاکتورهای پیمانکار/فروشنده و نظارت بر پرداخت‌های پیمانکار/فروشنده
 - انجام تعهدات به مشتری:
 - انجام فعالیت‌های تضمین کیفیت تجویز شده، بر اساس ماهیت تحویل‌های پروژه
 - ارائه به‌موقع تحویل‌ها و دستیابی به پذیرش مشتری
 - ارسال به‌موقع گزارش‌های پیشرفت پروژه به مشتری
 - انجام فعالیت‌های مدیریت قرارداد مشتری
 - مدیریت ارسال فاکتورها و نظارت بر پرداخت‌های مشتری
 - انجام تعهدات قراردادی
 - دستیابی به شاخص‌های رضایت مشتری
 - انجام تعهدات به مدیریت (از جمله پشتیبانی دفتر مدیریت پروژه):
 - ارتقاء به‌موقع مسائل و مشکلات پروژه به مدیریت و دفتر مدیریت پروژه
 - ارسال به‌موقع گزارش‌های مدیریت پروژه به مدیریت و دفتر مدیریت پروژه
 - دستیابی به اهداف کسب‌وکار مرتبط با هزینه پروژه، برنامه زمانی، و استفاده از منابع
 - دستیابی به دستورات و الزامات مدیریتی برای پروژه
 - انجام پشتیبانی مدیریتی از پروژه و مدیر پروژه (از جمله پشتیبانی دفتر مدیریت پروژه)
- این ممیزی عمومی مدیریت پروژه می‌تواند برای اکثر پروژه‌ها مورد استفاده قرار گیرد، اما به‌ویژه برای پروژه‌های بزرگتر و با مدت زمان طولانی که فراتر از مرحله برنامه‌ریزی اولیه پیش رفته‌اند، کاربردی است. این ممیزی می‌تواند به‌طور منظم و حتی سه‌ماهه تا زمانی که پروژه به مرحله پایان برسد، انجام شود.
- ممیزی عملکرد پروژه (بررسی سلامت پروژه):** این ممیزی به بررسی دقیق جنبه‌های مالی و کسب و کار پروژه می‌پردازد. به‌طور خاص، تحلیل ارزش کسب‌شده یا روش‌های دیگر بررسی مالی مورد استفاده قرار می‌گیرد، عناصر مورد نیاز برای مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند و طرح مدیریت ریسک پروژه و فعالیت‌های مرتبط با آن ارزیابی می‌شود. این ممیزی رسمی معمولاً به یک یا چند حسابرس با صلاحیت نیاز دارد و تکمیل آن معمولاً ۳ تا ۵ روز طول می‌کشد تا شرایط شناسایی شوند، مستندات بررسی شوند و یافته‌ها تحلیل شوند و سپس زمان اضافی برای تهیه گزارش اصلی ممیزی عملکرد پروژه لازم است. زمان واقعی اجرای این ممیزی به اندازه پروژه و دامنه ممیزی بستگی دارد. اعتبار این ممیزی به‌طور قابل‌توجهی زمانی افزایش می‌یابد که توسط دفتر مدیریت پروژه یا حسابرس خارجی انجام شود.

این ممیزی می‌تواند به‌طور مستقل یا در کنار ممیزی مدیریت پروژه برای بررسی و تأیید شرایط مالی و کسب و کار پروژه انجام شود و بر ارزیابی و تأیید توانایی پروژه برای دستیابی به اهداف مشخص شده پروژه و کسب و کار تأکید دارد. این ممیزی معمولاً شامل بررسی اطلاعات و مواد زیر است:

■ مورد کسب و کار استفاده‌شده برای مدیریت انتخاب و ادامه پروژه:

- ارتباط هدف کسب و کار و تطابق با منافع کسب و کار
- تحقق کارکنان مطابق با برنامه تخصیص منابع
- تأیید روندهای دستیابی به نتایج تحلیل هزینه-فایده
- دستیابی به پذیرش مشتری از تحویل‌های پروژه
- شناسایی وضعیت رابطه کسب و کار مشتری و مسائل مربوطه

■ هزینه مشخص‌شده در برنامه کاری پروژه:

- بررسی فرآیند برآورد هزینه و دقت آن
- بررسی روش‌ها و گزارش‌های پیگیری هزینه
- شناسایی و ارزیابی عملکرد هزینه (یعنی، برنامه‌ریزی‌شده در برابر واقعی)
- شناسایی و ارزیابی انحراف هزینه

■ برنامه زمان‌بندی مشخص‌شده در برنامه کاری پروژه:

- بررسی فرآیند برآورد زمان‌بندی (مدت) و دقت آن
- بررسی روش‌ها و گزارش‌های پیگیری زمان‌بندی
- شناسایی و ارزیابی عملکرد زمان‌بندی (یعنی، برنامه‌ریزی‌شده در برابر واقعی)
- شناسایی و ارزیابی انحراف زمان‌بندی

■ استفاده از منابع مشخص‌شده در برنامه کاری پروژه:

- بررسی فرآیند برآورد استفاده از منابع و دقت آن
- بررسی روش‌ها و گزارش‌های پیگیری استفاده از منابع
- شناسایی و ارزیابی عملکرد استفاده از منابع (یعنی، برنامه‌ریزی‌شده در برابر واقعی)
- شناسایی و ارزیابی تفاوت استفاده از منابع

■ طرح مدیریت ریسک پروژه:

- تحقق شناسایی، تحلیل و اولویت‌بندی ریسک‌های پروژه
- بررسی و به‌روزرسانی مستندات ریسک‌های پروژه در فواصل مناسب
- تعیین استراتژی‌های پاسخ به ریسک برای ریسک‌های با اولویت بالا
- گنجاندن استراتژی‌های پاسخ به ریسک فعال در ساختار شکست کار پروژه
- تهیه طرح‌های اضطراری و تأمین بودجه برای استراتژی‌های پاسخ به ریسک واکنشی

این ممیزی عملکرد پروژه برای تقریباً تمام پروژه‌های با ارزش و مدت‌زمان قابل تشخیص که فراتر از مرحله برنامه‌ریزی اولیه پیش رفته‌اند، قابل اجراست. این ممیزی می‌تواند به‌طور منظم و حتی سه‌ماهه تا زمانی که پروژه

به مرحله پایان برسد، انجام شود. دفتر مدیریت پروژه دفتر مدیریت پروژه همچنین می‌تواند از این ممیزی در کنار مرورهای مدیریت پورتفولیو پروژه استفاده کند. برای اطلاعات بیشتر مرتبط، به فصل ۱۷، "مدیریت پورتفولیو پروژه"، مراجعه کنید.

ممیزی پیش از پروژه (مرحله برنامه‌ریزی): این ممیزی آمادگی پروژه برای شروع را تأیید می‌کند. معمولاً توسط مدیر پروژه و تیم پروژه انجام می‌شود، اما می‌تواند توسط دفتر مدیریت پروژه یا سایر ممیزان خارجی مستقل نیز صورت گیرد. این ممیزی فرض می‌کند که فعالیت‌های لازم برای انتخاب پروژه انجام شده‌اند. ممیزی پیش از پروژه معمولاً شامل بررسی اطلاعات و مواد زیر می‌شود.

■ اسناد و فعالیت‌های پروژه:

- نهایی‌سازی تعریف پروژه
- تأیید اعتبار بودجه پروژه و برنامه تخصیص منابع
- تهیه منشور پروژه (مشخص کردن اختیارات مدیر پروژه)
- تصویب تأمین مالی پروژه (در صورتی که در منشور پروژه نباشد)
- تأییدیه حامی اجرایی برای ادامه پروژه

■ اسناد و فعالیت‌های فنی:

- بررسی اسناد نیازمندی‌های مشتری
- بررسی اسناد مشخصات فنی
- بررسی اسناد ارزیابی فنی
- شناسایی برنامه‌های پشتیبانی فنی مورد نیاز پروژه

■ اسناد و فعالیت‌های برنامه‌ریزی مدیریت پروژه:

- تهیه برنامه کاری پروژه
- تهیه برنامه مدیریت ریسک پروژه
- تهیه برنامه مدیریت ارتباطات پروژه
- تهیه برنامه مدیریت کیفیت پروژه
- تهیه برنامه مدیریت تغییرات
- تهیه برنامه مدیریت کارکنان
- تهیه برنامه مدیریت فروشندگان/پیمانکاران
- شناسایی برنامه‌های پشتیبانی کسب‌وکار مورد نیاز برای پروژه

■ اسناد و فعالیت‌های تیم پروژه:

- تهیه ماتریس مسئولیت منابع
- دستیابی به تعهدات منابع فردی و مدیران منابع
- مشخص کردن وظایف اعضای تیم پروژه و نیازمندی‌های گزارش‌دهی
- تعیین آمادگی تیم پروژه برای آغاز کار پروژه

- اسناد و فعالیت‌های فروشندگان و پیمانکاران:
 - هماهنگی و پذیرش رویکرد فنی فروشندگان/پیمانکاران
 - مشخص کردن نیازمندی‌های گزارش‌دهی فروشندگان/پیمانکاران
 - اجرای قرارداد یا توافق با فروشندگان/پیمانکاران
 - تعیین آمادگی فروشندگان و پیمانکاران برای آغاز کار پروژه
 - اسناد و فعالیت‌های مشتری:
 - پذیرش راهکار فنی توسط مشتری
 - مشخص کردن نیازمندی‌های گزارش‌دهی مشتری
 - اجرای قرارداد یا توافق با مشتری
 - تأیید آمادگی مشتری برای آغاز کار پروژه
- این ممیزی پیش از پروژه‌ای برای تقریباً تمامی پروژه‌هایی که ارزش و مدت زمان مشخصی دارند، قابل اجرا است این ممیزی زمانی انجام می‌شود که افراد و برنامه‌ها آماده اجرای پروژه می‌شوند. به نوعی، این یک ممیزی "دروازه‌ای" است که انتقال از فاز برنامه‌ریزی به فاز اجرای پروژه را تسهیل می‌کند. در اینجا، مرحله برنامه‌ریزی بر توسعه طرح‌های اولیه مدیریت پروژه و طرح‌های فنی مورد نیاز برای توصیف نقشه کلی پروژه تأکید دارد. سایر طرح‌های پشتیبانی پروژه و فنی می‌توانند همراه با اجرای پروژه تهیه شوند.
- ارزیابی پس از پروژه (مرحله پایان):* این ممیزی آمادگی پروژه برای خاتمه را تأیید می‌کند. معمولاً توسط مدیر پروژه و تیم پروژه انجام می‌شود، اما می‌تواند توسط دفتر مدیریت پروژه یا یک ممیز خارجی ثالث نیز انجام شود. ممیزی پس از پروژه معمولاً شامل بررسی اطلاعات و مواد زیر است:
- فعالیت‌های اختتامیه مشتری:
 - دریافت بیانیه‌های پذیرش موقت و نهایی از سوی مشتری
 - تکمیل ارزیابی عملکرد پروژه توسط مشتری
 - ارسال صورتحساب (های) نهایی به مشتری
 - دریافت پرداخت‌های نهایی صورتحساب مشتری
 - خاتمه قرارداد یا توافق‌نامه با مشتری
 - اطلاع‌رسانی به مشتری در مورد تکمیل (پایان) پروژه
 - اختتامیه عملکرد پروژه:
 - بازگرداندن مواد، تجهیزات و امکانات قرض گرفته‌شده از مشتری
 - بررسی و درس‌های آموخته‌شده از عملکرد مالی و کسب‌وکار پروژه
 - بررسی و درس‌های آموخته‌شده از محتوا و اثربخشی طرح پروژه
 - بررسی و درس‌های آموخته‌شده از محتوا و اثربخشی طرح فنی
 - بررسی بازخوردها و ارزیابی‌های مشتری
 - بایگانی اسناد و مواد پروژه (برای مراجعه در آینده)

- اطلاع‌رسانی به مدیریت در مورد تکمیل (پایان) پروژه
 - فعالیت‌های اختتامیه کارکنان پروژه:
 - بررسی و درس‌های آموخته‌شده از عملکرد تیم پروژه
 - ارزیابی عملکرد اعضای تیم پروژه
 - دریافت گزارش‌های هزینه نهایی اعضای تیم پروژه
 - پرداخت گزارش‌های هزینه نهایی اعضای تیم پروژه
 - بازتخصیص (یا تعیین تکلیف جایگزین) اعضای تیم پروژه
 - تقدیر از تیم پروژه و اعضای فردی تیم
 - فعالیت‌های اختتامیه فروشنده/پیمانکار:
 - بازگرداندن مواد، تجهیزات و امکانات قرض داده‌شده به فروشنده/پیمانکار
 - بررسی و درس‌های آموخته‌شده از عملکرد فروشنده/پیمانکار
 - دریافت صورتحساب (های) فروشنده/پیمانکار
 - پرداخت صورتحساب (های) فروشنده/پیمانکار
 - دریافت تأییدیه فروشنده/پیمانکار مبنی بر تکمیل (پایان) پروژه
- ممیزی پس از پروژه برای تقریباً تمام پروژه‌هایی با ارزش و مدت زمان قابل تشخیص قابل اجرا است. این ممیزی زمانی انجام می‌شود که تمام فعالیت‌های پروژه تکمیل شده، تحویل‌ها توسط مشتری پذیرفته شده و پروژه آماده بسته شدن باشد. این ممیزی به عنوان یک "دروازه" عمل می‌کند که انتقال به مرحله بسته شدن پروژه را تسهیل کرده و تا حد زیادی نشان‌دهنده اتمام پروژه است.
- بررسی روش‌شناسی مدیریت پروژه:** این ممیزی استفاده و محتوای روش‌شناسی مدیریت پروژه را مورد بررسی قرار داده و اثربخشی آن را تأیید می‌کند. این ممیزی معمولاً توسط دفتر مدیریت پروژه یا یک ممیز خارجی واجد شرایط انجام می‌شود. این بررسی فراتر از پروژه‌ها و مدیران پروژه‌ی منفرد است و به منظور دستیابی به دیدگاه کلی از کاربرد فرآیندها و شیوه‌های مدیریت پروژه در تمام پروژه‌های سازمان مربوطه انجام می‌گیرد. این ممیزی معمولاً شامل بررسی اطلاعات و مواد زیر است:
- محتوای کلی روش‌شناسی مدیریت پروژه:
 - شامل توصیفات کافی از فرآیندها (چه کاری انجام شود) و شیوه‌ها (چگونه انجام شود) برای مراحل چرخه حیات مدیریت پروژه و فعالیت‌ها و وظایف مرتبط.
 - تعیین نقش‌ها و مسئولیت‌های اعضای تیم پروژه و سایر ذی‌نفعان پروژه که در انجام و نظارت بر فرآیندها و شیوه‌های تعیین‌شده مدیریت پروژه مشارکت دارند.
 - ارائه یا همسو بودن با ابزارهای کافی برای تسهیل اجرای عناصر فرآیندی روش‌شناسی، مانند ابزارهای خودکار یا فرم‌های کاغذی، چک‌لیست‌ها، الگوها و غیره
 - محتوای فرآیند روش‌شناسی مدیریت پروژه:

- ارائه رابطه و جریان فرآیندی قابل تشخیص که پروژه را از طریق مراحل پیش‌رونده چرخه حیات مدیریت پروژه از جمله آغاز، برنامه‌ریزی، اجرا و خاتمه هدایت می‌کند
 - مشخص کردن راهنمایی‌های فرآیندی اساسی برای انجام مدیریت پروژه در هر مرحله از چرخه حیات مدیریت پروژه (بر اساس استانداردها و شیوه‌های مدیریت پروژه مورد استفاده)
 - شامل راهنمایی‌های اساسی فرآیندی برای انجام فعالیت‌های برنامه‌ریزی و عملکرد فنی و کسب و کار در هر مرحله از فرآیند (بر اساس استانداردها و شیوه‌های فنی و کسب و کار مورد استفاده)
 - به‌طور ایده‌آل، امکان سفارشی‌سازی یا «مقیاس‌دهی» فرآیندهای تعیین‌شده برای پروژه‌هایی با اندازه‌ها و پیچیدگی‌های مختلف را فراهم می‌کند
 - محتوای شیوه‌های روش‌شناسی مدیریت پروژه:
 - ارائه شیوه‌هایی که بر اساس استاندارد حرفه‌ای یا صنعتی هستند
 - پوشش کافی برای راهنمایی مدیران پروژه در انجام فعالیت‌های حیاتی مدیریت پروژه؛ برای مثال، برنامه‌ریزی و پیگیری کار، مدیریت ریسک، مدیریت ارتباطات، مدیریت تغییر، مدیریت نیروی انسانی و مدیریت فروشندگان/پیمانکاران
 - به‌طور ایده‌آل، ارائه مرجعی سریع و آسان برای مراحل کلیدی در هر حوزه شیوه
 - استفاده از روش‌شناسی توسط مدیران پروژه و تیم‌های پروژه:
 - بررسی بیانیه کلی حاکمیت یا سیاست صادر شده برای استفاده از روش‌شناسی مدیریت پروژه در سازمان مربوطه
 - شناسایی و بررسی استفاده از مراحل، فعالیت‌ها و وظایف روش‌شناسی مدیریت پروژه در نمونه‌ای نماینده از پروژه‌ها در یک بازه زمانی مشخص
 - تعیین دلایل عدم استفاده از عناصر انتخابی روش‌شناسی
 - بررسی بازخورد کاربران در مورد استفاده از روش‌شناسی
 - شناسایی مزایا یا مشکلات مدیریت پروژه که می‌تواند به استفاده از روش‌شناسی مدیریت پروژه مرتبط باشد
 - شناسایی مزایا یا مشکلات کسب و کار که می‌تواند به استفاده از روش‌شناسی مدیریت پروژه مرتبط باشد
- این بررسی روش‌شناسی مدیریت پروژه می‌تواند به صورت سالانه انجام شود تا کامل بودن، اثربخشی و میزان استفاده از آن مشخص شود. برای اطلاعات بیشتر در مورد این موضوع به فصل ۱، «روش‌شناسی مدیریت پروژه»، مراجعه کنید.

۱۵-۴-۳- ممیزی‌های اضافی مدیریت پروژه

دسته‌بندی «ممیزی‌های اضافی مدیریت پروژه» شامل طیف وسیعی از ممیزی‌ها است که می‌تواند توسط دفتر مدیریت پروژه در نظر گرفته شود تا بررسی دقیق‌تری از عناصر عملکرد پروژه یا شرایط موجود در محیط پروژه انجام دهد.

دفتر مدیریت پروژه می‌تواند ممیزی‌ها را طراحی و انجام دهد یا خدمات ممیزی خارجی را تأمین کند تا به نیازهای مختلف در محیط مدیریت پروژه پاسخ دهد. لیست زیر چند پیشنهاد برای ممیزی‌های اضافی مدیریت پروژه را ارائه می‌دهد که ممکن است در سازمان مربوطه ارزشمند باشد.

- **ممیزی رضایت مشتری:** بررسی رابطه کسب و کار با مشتری که مشخص می‌کند مشتری چقدر پیشرفت پروژه را در راستای دستیابی به اهداف مورد نظر خود می‌بیند.
- **ممیزی بازبایی پروژه:** ممیزی مشابه محتوای ترکیبی ممیزی مدیریت پروژه و ممیزی عملکرد پروژه، اما با تمرکز بر نشانگرهای عملکرد نامطلوب پروژه.
- **بررسی برنامه پشتیبانی پروژه:** بررسی راهنمایی‌های ارائه‌شده توسط هر یک از برنامه‌های پشتیبانی پروژه. این ممیزی معمولاً توسط دفتر مدیریت پروژه یا یک ممیز مستقل انجام می‌شود تا دیدگاه بی‌طرفانه‌ای در مورد محتوای برنامه، جامعیت و قابلیت استفاده آن ارائه دهد.
- **ممیزی استفاده از منابع پروژه:** بررسی تحقق تخصیص‌های منابع و تخصیص به‌موقع منابع برای انجام وظایف خاص. این ممیزی به عملکرد منابع نمی‌پردازد. معمولاً دفتر مدیریت پروژه یا یک ممیز مستقل این ممیزی را انجام می‌دهد تا دیدگاه بی‌طرفانه‌ای در مورد مسائل و فعالیت‌های مرتبط با پشتیبانی منابع از سوی مدیران منابع و در سطح اجرایی ارائه دهد و معمولاً شامل بررسی اثربخشی مدیران پروژه در تخصیص منابع می‌شود.
- **ممیزی عملکرد تیم پروژه:** بررسی وظایف کاری پروژه و تطابق آن‌ها با صلاحیت‌های فنی و حرفه‌ای فردی منابع تیم پروژه. این ممیزی معمولاً توسط دفتر مدیریت پروژه یا یک ممیز مستقل انجام می‌شود تا دیدگاه بی‌طرفانه‌ای در مورد مسائل قابلیت فردی، مناسب بودن تخصیص‌های فردی و اثربخشی نظارت مدیر پروژه و رهبر فنی ارائه دهد.
- **ممیزی‌های تأمین‌کننده/پیمانکار:** ممیزی یا بررسی با استفاده از هر یک از ممیزی‌های پروژه یا مدیریت پروژه که قبلاً توصیف شده، اما در محیط مدیریت پروژه تأمین‌کننده یا پیمانکار انجام می‌شود. این نوع ممیزی معمولاً به دو روش مجاز و انجام می‌شود. اول، تأمین‌کننده/پیمانکار می‌تواند از دفتر مدیریت پروژه درخواست کمک کند تا بررسی از موضع مدیریت پروژه و سهم آن در پروژه کلی انجام شود و گاهی اوقات، دفتر مدیریت پروژه این کار را تشویق می‌کند. دوم، شرایط قرارداد یا توافق خدمات تأمین‌کننده/پیمانکار مربوطه ممکن است به دفتر مدیریت پروژه اجازه دهد تا به‌طور مستقل ممیزی‌های مدیریت پروژه را در محیط مدیریت پروژه تأمین‌کننده یا پیمانکار آغاز و انجام دهد.

این ممیزی‌ها و سایر ممیزی‌های منحصر به فرد می‌توانند در زمان‌هایی که شرایط عملکرد پروژه نیاز به چنین بررسی‌هایی در محیط مدیریت پروژه را نشان می‌دهد، تجویز و انجام شوند. دفتر مدیریت پروژه باید فرآیند مستند هر ممیزی جدید را برای استفاده و بهبود در آینده نگه‌داری کند.

۱۵-۴-۴- ممیزی‌های فنی

ممیزی‌های فنی بخش ذاتی مسئولیت‌های مدیریت پروژه هستند. با این حال، ممیزی‌های فنی به‌طور خاص با ماهیت محصول یا خدمات ارائه‌شده به مشتری و همچنین با مهارت‌ها و صلاحیت‌های فنی خاص موجود در محیط مدیریت پروژه مرتبط هستند. هر دفتر مدیریت پروژه نیاز دارد تا ممیزی‌های فنی را تعریف کند که مناسب و مرتبط با عملیات کسب‌وکار سازمان مربوطه باشد.

لیست زیر چند نوع عمومی از ممیزی‌های فنی را ارائه می‌دهد که در محیط‌های مختلف مدیریت پروژه برای بررسی دفتر مدیریت پروژه کاربرد دارد.

- بررسی رویکرد فنی: بررسی جامع راه‌حل فنی تهیه‌شده برای تولید خروجی‌های مورد نیاز پروژه و دستیابی به اهداف کلی پروژه در چارچوب مشخص‌شده. این بررسی معمولاً در اوایل تلاش‌های برنامه‌ریزی پروژه انجام می‌شود و گاهی اوقات در کنار ممیزی پیش‌پروژه انجام می‌گردد.
- ممیزی تضمین کیفیت: بررسی برنامه مدیریت کیفیت پروژه؛ برنامه‌های آزمایش و پذیرش مرتبط؛ و رویه‌های کنترل کیفیت، فعالیت‌های برنامه‌ریزی‌شده و دستاوردها. این نوع ممیزی معمولاً با مسئولیت‌های واحدهای مدیریت کیفیت در سازمان مربوطه هماهنگ است. همچنین ممکن است یک بررسی کلی از برنامه مدیریت کیفیت پروژه در طول ممیزی پیش‌پروژه انجام شود.
- بررسی دروازه پروژه: یکی از مجموعه بررسی‌هایی است که در نقاط یا مراحل انتقال فنی پروژه انجام می‌شود، به‌عنوان مثال، طراحی، ساخت، تولید، آزمایش و غیره. بررسی دروازه آماده بودن برای ادامه با فعالیت فنی اصلی بعدی را مورد بررسی قرار می‌دهد، از جمله:
 - تأیید اینکه تمام فعالیت‌های فنی ضروری به‌درستی انجام شده‌اند.
 - تعیین اینکه رهبران فنی و منابع تیم پروژه مورد نیاز برای انجام کار فنی مشخص‌شده در مرحله فنی بعدی موجود و آماده شروع تخصیص هستند.
 - تأیید اینکه مدیر اجرایی (حامی) و مشتری با ادامه به فعالیت فنی بعدی موافق هستند.
 - دریافت تأمین مالی مورد نیاز برای فعالیت فنی بعدی.
- بررسی‌های ساختاریافته: یک بررسی فنی که معمولاً توسط گروهی از کارشناسان فنی، از جمله اعضای تیم پروژه، نمایندگان مشتری و مشاوران فنی خارجی انجام می‌شود تا یک فرآیند یا رویه فنی، طراحی یا رویکرد فنی، یا نتیجه عملکرد فنی معمولاً مرتبط با خروجی پروژه را تأیید کند.
- بررسی‌های فنی: بررسی محتوای فنی که معمولاً توسط اعضای تیم پروژه انجام می‌شود تا تکمیل رضایت‌بخش وظایف فنی که به آماده‌سازی خروجی‌های پروژه کمک می‌کند، ارزیابی شود. دفتر مدیریت پروژه، به همکاری با رهبران فنی در سازمان مربوطه، می‌تواند رویه‌هایی برای بررسی‌های فنی مورد نیاز در محیط مدیریت پروژه تدوین کند.

دفتر مدیریت پروژه باید ممیزی‌های فنی دوره‌ای را برای گنجاندن در برنامه کاری پروژه تجویز کند.

۱۵-۴-۵- شناسایی منابع ممیزی پروژه

دفتر مدیریت پروژه ممکن است مسئولیت ممیزی پروژه را در سازمان مربوطه داشته باشد، اما احتمالاً عمق کادر یا مهارت‌های گسترده‌ای برای انجام تمام ممیزی‌های مورد نیاز در محیط مدیریت پروژه را نخواهد داشت. بنابراین، باید الزامات ممیزی پروژه را ارزیابی کرده و میزان و تیم‌های ممیزی مورد نظر را مشخص کند. یک مسئله ذاتی در شناسایی منابع ممیزی پروژه نیاز به تأیید صلاحیت ممیزان است. آموزش و تجربه ممیزی عوامل بارزی در تأیید صلاحیت ممیزان هستند. همچنین، صلاحیت فنی یا مدیریت پروژه نیز عامل اصلی برای در نظر گرفتن تأیید صلاحیت ممیزان توسط دفتر مدیریت پروژه است. ممیزان واجد شرایط می‌توانند از رویکرد تجویز شده دفتر مدیریت پروژه برای انجام ممیزی‌ها استفاده کنند. علاوه بر اعضای واجد شرایط کادر دفتر مدیریت پروژه، چهار نوع منبع وجود دارد که می‌توانند برای انجام ممیزی‌ها در محیط مدیریت پروژه استفاده شوند. این منابع در زیر بخش‌های بعدی توصیف شده‌اند.

۱۵-۴-۶- مدیران پروژه و اعضای تیم پروژه

مدیران پروژه مسئول نظارت و مدیریت مداوم وضعیت و پیشرفت پروژه هستند. آن‌ها به‌طور ذاتی ممیزی‌های غیررسمی را به‌عنوان بخشی از تمرین مداوم مدیریت پروژه انجام می‌دهند. همچنین می‌توانند مسئولیت انجام ممیزی‌های رسمی‌تری که توسط دفتر مدیریت پروژه مشخص شده است را به عهده بگیرند، به‌ویژه زمانی که شرایط پروژه ایجاب می‌کند یا نقاط ممیزی پروژه به وجود می‌آید. نکته کلیدی این است که آن‌ها به‌طور مشخص از راهنماها و فرآیندهای ممیزی تجویز شده توسط دفتر مدیریت پروژه استفاده خواهند کرد تا اجرای ممیزی‌های تعیین‌شده در تمام پروژه‌ها سازگار باشد.

افرادی که به عنوان مدیران ارشد پروژه خدمت می‌کنند، درک خود را از مفاهیم و اصول مدیریت پروژه نشان داده‌اند؛ آن‌ها کم و بیش با ظرافت‌های مدیریت پروژه در سازمان مربوطه آشنا هستند؛ و احتمالاً تجربه لازم برای استفاده و درک شاخص‌های شرایط اولیه پروژه را دارند. این امر مدیران ارشد پروژه را برای انجام حسابرسی بر روی پروژه‌هایی غیر از پروژه‌های خودشان واجد شرایط می‌کند. نکته کلیدی این است که این منابع باید توانایی خود را در ارائه یک بررسی بی‌طرف و مبتنی بر کسب‌وکار از افراد، عملکرد فرآیند و رویه‌ها طبق رویه‌های ممیزی که به آن‌ها اختصاص داده شده، نشان دهند.

همچنین، اعضای تیم پروژه که صلاحیت فنی یا مدیریت پروژه را نشان می‌دهند، می‌توانند برای انجام ممیزی‌های رسمی و غیررسمی پروژه مورد استفاده قرار گیرند. آن‌ها می‌توانند به‌ویژه به مدیر پروژه در انجام ممیزی‌ها در پروژه جاری خود کمک کنند. از آنجا که آن‌ها معمولاً تخصص فنی خاصی را به همراه دارند، می‌توانند حتی برخی از ممیزی‌ها و بررسی‌های فنی را رهبری کنند. در برخی موارد، تخصص فردی ممکن است باعث شود آن‌ها به تیم‌های ممیزی که برای بررسی پروژه‌های غیر از پروژه‌های خود تشکیل می‌شود، منصوب شوند.

به میزانی که دفتر مدیریت پروژه به مدیران پروژه و اعضای تیم پروژه برای انجام ممیزی‌های مدیریت پروژه و فنی تکیه می‌کند، توجه به آموزش آن‌ها در شیوه‌های مؤثر و کارآمد ممیزی ضروری است. باید به آموزش افرادی که به عنوان رهبران حسابرسی‌های اولیه در سازمان مربوطه تعیین شده‌اند، توجه ویژه‌ای شود.

۱۵-۴-۷- ممیزان داخلی

دفتر مدیریت پروژه می‌تواند منابع داخلی را برای شناسایی و واجد شرایط کردن افراد از واحدهای کسب و کار می‌تواند به عنوان حسابرسان در محیط مدیریت پروژه شرکت کنند، بررسی کند. در برخی موارد، سیاست‌ها و رویه‌های سازمانی، یا مسئولیت‌های ذاتی افراد در موقعیت‌های کسب و کار خاص، وضعیت ممیزی را تعیین می‌کند. در زیر نمونه‌ای از چند نقش در سازمان مربوطه آورده شده است که می‌تواند برای شرکت به عنوان ممیزان فنی و مدیریت پروژه در نظر گرفته شوند:

- مدیران ارشد در هر موقعیتی (ایده‌آل‌ترین حالت در موقعیت‌هایی که با مدیریت پروژه در ارتباط هستند)
- مدیران تضمین کیفیت
- مدیران کنترل کیفیت
- مدیران و متخصصان مالی
- تحلیل‌گران کسب‌وکار
- مهندسان و دانشمندان ارشد
- متخصصان فنی ارشد

اختصاص وظایف ممیزی برای این منابع داخلی باید با تخصص اصلی یا مدارک حرفه‌ای آن‌ها و نوع ممیزی که در حال انجام است و مسئولیت‌های آن‌ها برای آن ممیزی هم‌راستا باشد. یکی از معیارهای مهم در واجد شرایط کردن منابع داخلی این است که باید حداقل یک فرد تأثیرگذار در تیم ممیزی وجود داشته باشد که بتواند واجد شرایطی پیشرفته در به‌کارگیری مفاهیم و محتوای شیوه‌های مدرن مدیریت پروژه را نشان دهد. همچنین، اگر همین منابع داخلی به‌طور مکرر به وظایف ممیزی اختصاص یابند، توصیه می‌شود که دفتر مدیریت پروژه برای آن‌ها آموزشی در شیوه‌های ممیزی و همچنین آموزشی در شیوه‌ها و اصول مدیریت پروژه در نظر بگیرد.

تخصیص وظایف تیم ممیزی برای این منابع داخلی باید با تخصص اصلی یا مدارک حرفه‌ای آن‌ها و نوع ممیزی در حال انجام و مسئولیت‌های مربوط به آن ممیزی همخوانی داشته باشد. یکی از معیارهای مهم در تأیید صلاحیت منابع داخلی این است که باید حداقل یک فرد تأثیرگذار در تیم ممیزی وجود داشته باشد که بتواند صلاحیت پیشرفته‌ای در به‌کارگیری مفاهیم و محتوای شیوه‌های مدیریت پروژه مدرن را نشان دهد. همچنین، اگر همین منابع داخلی به‌طور مکرر به وظایف ممیزی منصوب شوند، پیشنهاد می‌شود که دفتر مدیریت پروژه آموزش‌هایی در زمینه شیوه‌های ممیزی و همچنین آموزش در مورد شیوه‌ها و اصول مدیریت پروژه را در نظر بگیرد.

۱۵-۴-۸- ممیزهای همکار خارجی

دفتر مدیریت پروژه می‌تواند با استفاده از منابع همکار خارجی، مانند مشاوران ممیزی مدیریت پروژه، از جستجوی داخلی برای شناسایی و تأیید نامزدهای ممیزی جلوگیری کند. این رویکرد به‌ویژه از نظر هزینه زمانی که فراوانی یا نوع ممیزی‌های اصلی انجام‌شده در محیط مدیریت پروژه، نیازی به تأیید کامل و آموزش پرسنل داخلی در ممیزی مدیریت پروژه نداشته باشد مؤثر است. با این حال، این رویکرد می‌تواند در سازمان‌هایی که می‌خواهند از تخصص و بی‌طرفی شخص ثالث در انجام ممیزی‌ها در محیط مدیریت پروژه بهره‌برداری کنند، مفید باشد.

در اتخاذ این رویکرد، دفتر مدیریت پروژه باید صلاحیت و انتخاب میزان خارجی را مدیریت کند. این کار می‌تواند با دنبال کردن چند مرحله پیشنهادی انجام شود.

- شناسایی نامزدهای ممیزی مدیریت پروژه خارجی: فهرستی از نامزدهای مشاور ممیزی را با بررسی قابلیت‌ها و مدارک مدیریت پروژه تهیه کنید؛ پیشنهادات نامزدها را با دامنه مورد انتظار نیازهای ممیزی در محیط مدیریت پروژه مقایسه کنید و سایر حوزه‌های تخصص مدیریت پروژه که مشاور به سازمان مربوطه آورده یا می‌تواند بیاورد، شناسایی کنید.
 - بحث و ارزیابی فرآیند و رویکرد ممیزی هر نامزد: با نامزدهای مشاور ممیزی ملاقات کنید تا تناسب و کارایی فرآیند ممیزی مدیریت پروژه هر نامزد را تعیین کنید و مزایای خاصی که با انتخاب آن‌ها حاصل می‌شود را شناسایی کنید. مشاورانی که فقط قابلیت ممیزی کسب‌وکار و مدیریت عمومی را ارائه می‌دهند از آن‌هایی که درک کاملی از فرآیندها و شیوه‌های مدرن مدیریت پروژه به‌عنوان بخشی ذاتی از فرآیند ممیزی دارند، متمایز کنید.
 - انتخاب و تخصیص منبع ممیزی خارجی مورد نظر: تصمیم‌گیری در مورد مشاور ممیزی که به محیط مدیریت پروژه معرفی خواهد شد. اگر نیاز قابل شناسایی برای انجام چندین ممیزی پروژه وجود دارد، دفتر مدیریت پروژه باید در این زمینه با مشاور منتخب هماهنگی کند. به‌ویژه، دفتر مدیریت پروژه باید توجه کند که ممکن است ارزش کمتری در هزینه‌های خدمات زمانی نمایان شود که چندین مأموریت ممیزی مدیریت پروژه برای مشاور ممیزی در یک دوره مشخص شناسایی شود.
- این مراحل برای انتخاب یک مشاور ممیزی ابتدایی هستند، اما انجام آن‌ها می‌تواند برای دفتر مدیریت پروژه یک تلاش زمان‌بر باشد. دفتر مدیریت پروژه باید نیازهای ممیزی پروژه را پیش‌بینی کند و با در نظر گرفتن زمان لازم برای شناسایی و معرفی منابع خارجی به سازمان مربوطه، هماهنگی‌های داخلی لازم را انجام دهد تا بتواند مشاوران ممیزی خارجی را ارزیابی کرده، نامزد مناسب را انتخاب کند و وظیفه را به‌موقع و قبل از بروز نیاز، تخصیص دهد.

۱۵-۴-۹- ممیزهای نظارتی خارجی

دومین نوع منبع خارجی که دفتر مدیریت پروژه ممکن است با آن مواجه شود ممیز نظارتی است. این حسابرس، که ممکن است در طیف کاملی از دانش و شیوه‌های مدیریت پروژه تخصص داشته باشد یا نداشته باشد، برای انجام یک بررسی در محیط مدیریت پروژه نیاز به مجوز مناسب و کافی دارد. به‌طور کلی، این‌گونه

ممیزان به دلیل الزامات نظارتی دولتی، یا از طریق مفاد قرارداد معرفی می‌شوند. این امکان ممیزی، مسئولیتی اساسی برای دفتر مدیریت پروژه و مدیر پروژه به وجود می‌آورد تا محتوای هر قرارداد یا توافق‌نامه مشتری را بررسی و درک کنند.

همچنین برای دفتر مدیریت پروژه امکان درخواست و دریافت خدمات حسابرسان قانونی برای برآورده کردن الزامات کسب و کار غیر قراردادی وجود دارد. این امکان می‌تواند شامل استانداردی از یک انجمن صنعتی باشد که نیاز به بررسی و تأیید دارد، یا قابلیت کسب‌وکار یا مدرکی که نیاز به اعتبارسنجی دارد، یا مسئله کیفیتی که نیاز به ممیزی تأیید مستقل از طرف شخص ثالث دارد. این گونه ممیزی‌ها الزامی نیستند، اما برای دستیابی به اهداف کسب‌وکار ضروری هستند.

ممیز قانونی باید یک دستور کار ارائه دهد و دامنه ممیزی را مشخص کند. ممکن است دفتر مدیریت پروژه نیاز به کمک در (۱) برنامه‌ریزی و تنظیم مشارکت مدیران پروژه و اعضای تیم در جلسات گردآوری اطلاعات ممیز، بررسی مستندات و دیگر ارائه‌ها و (۲) تسهیل فعالیت‌های اداری ممیز در سازمان مربوطه داشته باشد. در غیر این صورت، معمولاً مسئولیت رسمی برای دفتر مدیریت پروژه یا سازمان مربوطه وجود ندارد که مراحل ممیزی را طبق فرآیند ممیز قانونی انجام دهند.

دفتر مدیریت پروژه مسئول است که اطمینان حاصل کند که مدیران اجرایی و ارشد مربوطه از هر ممیزی برنامه‌ریزی شده توسط یک ممیز قانونی خارجی آگاه هستند. همچنین باید اطلاعیه‌های پیشاپیش درباره ممیزی‌های خارجی قانونی آینده به مدیران پروژه و اعضای تیم پروژه منتقل شود.

۱۵-۴-۱۰- تعیین نقاط عملکرد ممیزی پروژه

دفتر مدیریت پروژه می‌تواند نقاط عملکرد ممیزی را تعیین کند تا مشخص کند که چه زمانی یا تحت چه شرایطی یک ممیزی در محیط مدیریت پروژه انجام خواهد شد. سه نوع نقطه عملکرد ممیزی وجود دارد که برای بررسی دفتر مدیریت پروژه مشخص خواهد شد: نقطه معمولی ممیزی پروژه، نقطه محرک ممیزی پروژه و نقطه ممیزی پروژه اختیاری.

۱۵-۴-۱۱- نقطه معمولی ممیزی پروژه

نقطه معمولی ممیزی پروژه، یک نقطه مشخص در چرخه حیات مدیریت پروژه یا در یک فرآیند فنی است که در آن نوع خاصی از ممیزی، یا بررسی پروژه، یا فنی انجام می‌شود. این نوع ممیزی معمولاً در ساختار شکست کار پروژه و برنامه کاری شناسایی می‌شود و انجام آن به عنوان بخشی معمولی از تلاش‌های مدیریت پروژه پیش‌بینی می‌شود. این ممیزی ممکن است شامل هر یک از ممیزی‌های اصلی مدیریت پروژه که پیش‌تر تعریف شده است، و همچنین ممیزی‌ها و بررسی‌های فنی مرتبط با ماهیت تحویل‌های پروژه باشد. دفتر مدیریت پروژه باید فرآیند انجام هر نقطه معمولی ممیزی پروژه را در متدولوژی مدیریت پروژه و فرآیندهای فنی مرتبط تعریف کند و بگنجاند.

۱۵-۴-۱۲- نقطه محرک ممیزی پروژه

نقطه محرک ممیزی پروژه یک ممیزی یا بررسی غیرزمان‌بندی شده است که به منظور پاسخ به یک شاخص عملکرد پروژه یا "محرک" انجام می‌شود و نشان می‌دهد که بررسی دقیق‌تری از برخی جنبه‌های عملکرد پروژه یا فنی ضروری است. در حالی که نقطه محرک ممیزی پروژه لزوماً در هیچ نقطه خاصی از پروژه پیش‌بینی نمی‌شود، نباید برای مدیر پروژه یا تیم پروژه شگفتی‌های عمده‌ای ایجاد کند. به نوعی، این یک واکنش طبیعی به یک وضعیت برجسته در عملکرد پروژه است. در واقع، نقاط محرک ممیزی پروژه می‌توانند در برنامه‌های پروژه مناسب شناسایی شوند و شامل شرایط خاصی باشند که تحت آن ممیزی‌ها انجام خواهند شد.

۱۵-۴-۱۳- نقطه ممیزی پروژه اختیاری

دفتر مدیریت پروژه همچنین ممکن است به دنبال کسب و دریافت مجوز برای انجام ممیزی‌ها به صورت اختیاری باشد، زمانی که نقطه عملکرد ممیزی پروژه مشخص نشده است. به احتمال زیاد، دفتر مدیریت پروژه از قضاوت عالی برای راهنمایی در تصمیماتی که چنین ممیزی‌های غیرمنتظره‌ای را در محیط مدیریت پروژه آغاز می‌کند، استفاده خواهد کرد. علاوه بر این، ممیزی‌های غیرمترقبه پروژه همیشه نباید معنای منفی داشته باشند. ممکن است شرایطی وجود داشته باشد که دفتر مدیریت پروژه، در همکاری با مدیران پروژه، بخواهد عملکرد و مشارکت تیم پروژه را تحت شرایط ممیزی پروژه بررسی کند. همچنین، دفتر مدیریت پروژه ممکن است نیاز به انجام یک ممیزی جزئی در تمامی پروژه‌های فعال فعلی به عنوان بخشی از جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات خاص داشته باشد. در نهایت، دفتر مدیریت پروژه ممکن است بخواهد عملکرد یک تیم ممیزی تازه تأسیس را در فرآیند ممیزی آزمایش کند.

۱۵-۵- انجام ممیزی پروژه

دفتر مدیریت پروژه نیاز دارد که راهنمایی‌هایی برای انجام ممیزی‌ها در محیط مدیریت پروژه توسعه دهد. ممیزی‌ها و بررسی‌هایی که به عنوان فعالیت‌های معمولی مدیریت پروژه انجام می‌شوند، معمولاً رویدادهای غیرمداخله‌جویانه و کوتاه‌مدتی هستند و رویه‌های انجام آن‌ها باید به طور کامل در روش‌شناسی مدیریت پروژه یا فرایند فنی مربوطه توصیف شود. ممیزی‌ها و بررسی‌هایی که به عنوان موارد بحرانی‌تر یا جامع‌تر شناخته می‌شوند و خارج از رویه‌های معمولی انجام می‌شوند، احتمالاً به زمان بیشتری برای برنامه‌ریزی و آماده‌سازی، انجام فعالیت‌های ممیزی و تحلیل نتایج، و جمع‌آوری یافته‌ها در یک گزارش ممیزی نیاز خواهند داشت. این موضوع به‌ویژه زمانی صدق می‌کند که ممیزان داخلی یا خارجی از طرف ثالث وارد محیط مدیریت پروژه می‌شوند. دفتر مدیریت پروژه می‌تواند این نیازها را با گنجاندن جنبه‌هایی در راهنمای روش‌شناسی مدیریت پروژه و تهیه راهنمایی کلی برای شرکت‌کنندگان از طرف ثالث، با بررسی سه فعالیت اصلی که می‌توانند برای برآورده کردن نیازهای ممیزی پروژه انجام شوند، برطرف کند.

۱۴-۵-۱- آماده سازی برای ممیزی ها و بررسی های پروژه

دفتر مدیریت پروژه باید فعالیت های کلیدی آماده سازی ممیزی را مشخص کند تا تلاش های خود را در هدایت ممیزی های پروژه راهنمایی کند. مدیران پروژه و اعضای تیم پروژه که مسئول انجام ممیزی ها و بررسی های داخلی معمولی هستند، می توانند از این راهنمایی در پروژه های خود استفاده کنند. سه مرحله آماده سازی برای ممیزی و بررسی پروژه در زیر برای بررسی و توسعه بیشتر دفتر مدیریت پروژه در سازمان مربوطه ذکر شده است:

۱۴-۵-۲- شناسایی و تشکیل تیم ممیزی

به این ترتیب، مدیران پروژه به دلیل مسئولیت های خود و آموزش و تجربه شان در مفاهیم و شیوه های مدیریت پروژه مدرن، به عنوان "تأیید شده از قبل" برای انجام ممیزی های معمولی در نظر گرفته می شوند. به طور مشابه، ممیزان داخلی که از واحدهای کسب و کار دیگر وارد می شوند، به دلیل نقش های خود، مانند مدیریت کیفیت، مالی و غیره، احتمالاً از قبل تأیید شده اند. بنابراین، معمولاً این ممیز خارجی است که نیاز به تأیید قبلی از طرف دفتر مدیریت پروژه دارد.

دفتر مدیریت پروژه باید ممیزان اصلی به ویژه ممیزی های رسمی را از قبل تأیید کند. در این راستا، مدیران پروژه به دلیل موقعیت مسئولیت خود و آموزش و تجربه در مفاهیم و شیوه های مدیریت پروژه مدرن، به عنوان "تأیید شده از قبل" برای انجام ممیزی های معمولی در نظر گرفته می شوند. به طور مشابه، ممیزان داخلی که از واحدهای کسب و کار دیگر وارد می شوند، به دلیل نقش های خود، مانند مدیریت کیفیت، مالی و غیره، احتمالاً از قبل تأیید شده اند. بنابراین، معمولاً این ممیز خارجی است که نیاز به تأیید قبلی از طرف دفتر مدیریت پروژه دارد. بنابراین، دفتر مدیریت پروژه باید فهرستی از ممیزان موجود از تمام منابع داخلی و خارجی، تخصص های خاص حوزه های ممیزی یا بررسی آن ها، و الزامات عمومی برای ترتیب دادن خدمات و مشارکت آن ها را نگهداری کند.

با شناسایی نیازهای ممیزی، به ویژه ممیزی های تحریکی و غیرمترقبه، دفتر مدیریت پروژه می تواند از فهرست ممیزان پروژه تأیید شده از قبل خود برای انتخاب، درخواست و اختصاص آن ها به فعالیت ممیزی در دست استفاده کند. در مورد مشارکت ممیزان داخلی یا خارجی از طرف ثالث در ممیزی های معمولی و تکراری در چندین پروژه، دفتر مدیریت پروژه می تواند خدمات آن ها را پیش از نیاز برنامه ریزی و ترتیب دهد. در برخی از محیط های مدیریت پروژه، دفتر مدیریت پروژه ممکن است بخواهد یک برنامه ممیزی پروژه را تهیه و منتشر کند که برای چند هفته یا چند ماه ادامه داشته باشد.

تشکیل تیم ممیزی معمولاً با یک جلسه اولیه ممیزی در محل آغاز می شود که دفتر مدیریت پروژه ممکن است بخواهد در آن شرکت کند تا شرکت کنندگان ممیزی را معرفی کند و اطمینان حاصل کند که اهداف به درستی در برنامه ریزی فعالیت های ممیزی مشخص شده اند. دفتر مدیریت پروژه همچنین می تواند ترتیبات لازم برای فضای کار و جلسات فردی برای ممیزان خارجی را تسهیل کند. این مشارکت دفتر مدیریت پروژه ممکن است در طول زمان کمتر شود زیرا دفتر مدیریت پروژه با عملکرد ممیزان/تیم ممیزی آشنا می شود.

۱۴-۵-۳- برنامه‌ریزی ممیزی

جلسه اولیه ممیزی به منظور شناسایی شرکت‌کنندگان ممیزی و برنامه‌ریزی (یا مرور برنامه‌ها) برای انجام نوع ممیزی تعیین‌شده توصیه می‌شود. معمولاً باید مدیر پروژه در این جلسه برنامه‌ریزی اولیه شرکت کند تا بینش لازم درباره فعالیت‌ها و نیازهای مشارکت شخصی و اعضای تیم پروژه را به دست آورد. جلسه برنامه‌ریزی ممیزی برای دستیابی به موارد زیر استفاده خواهد شد:

- تعیین نوع ممیزی که باید انجام شود
- شناسایی ممیز اصلی و اعضای تیم ممیزی
- مرور فعالیت‌های آماده‌سازی ممیز/تیم ممیزی
- درخواست دریافت به‌موقع مستندات پروژه برای بررسی پیش‌زمینه
- تعیین زمان‌بندی و بررسی فعالیت‌های میدانی ممیز/تیم ممیزی
- شناسایی مسئولیت‌های ممیزی مدیر پروژه و اعضای تیم پروژه
- شناسایی هرگونه مسائل یا مشکلات مربوطه که ممکن است بوجود آید
- تعیین زمان‌بندی و بررسی فعالیت‌های تهیه گزارش ممیزی

برنامه‌ریزی ممیزی برای ایجاد یک چارچوب مرجع مشترک برای تمام شرکت‌کنندگان ممیزی ضروری است. این فعالیت معمولاً می‌تواند در کمتر از نیم روز انجام شود و در شرایط خاص، برای اکثر انواع رایج ممیزی‌ها، می‌توان آن را از طریق کنفرانس تلفنی محقق کرد.

۱۵-۵-۴- آماده‌سازی ممیز/تیم ممیزی

ممیز/تیم ممیزی به زمان کافی برای آماده‌سازی فعالیت‌های میدانی ممیزی نیاز دارند. به این منظور، بسیار مهم است که مستندات پروژه و سایر مواد درخواستی به‌موقع ارائه شوند. دفتر مدیریت پروژه ممکن است بتواند انتقال مستندات و مواد پروژه مورد نیاز برای بررسی ممیز را در این مرحله از آماده‌سازی تسهیل یا تحت نظر قرار دهد.

ماهیت پروژه و نوع و دامنه ممیزی که قرار است انجام شود، زمان مورد نیاز برای فعالیت‌های آماده‌سازی ممیزی را تعیین خواهد کرد. در برخی موارد، اقدامات اداری ممکن است تا دو یا سه هفته برای آماده‌سازی یک ممیزی میدانی زمان ببرد. زمان مورد نیاز معمولاً می‌تواند در جلسه اولیه برنامه‌ریزی ممیزی تعیین و مشخص شود.

ممیز/تیم ممیزی فعالیت‌های متعددی را برای آماده‌سازی ممیزی پروژه انجام خواهند داد:

- تعیین دامنه و هدف ممیزی
- بررسی مستندات و مواد پروژه طبق نوع ممیزی تعیین‌شده
- شناسایی مستندات پروژه که وجود ندارند یا برای بررسی در دسترس نیستند
- شناسایی نیازهای مصاحبه فردی و گروهی ممیزی
- تهیه یا مرور چک‌لیست‌های موجود برای هدایت فعالیت‌های بررسی

- تهیه و توزیع یک دستور جلسه برای جلسات و فعالیت‌های ممیزی
- هماهنگی برنامه‌های نهایی با دفتر مدیریت پروژه و مدیر پروژه

دفتر مدیریت پروژه می‌تواند به شیوه‌های تثبیت‌شده میزان داخلی و خارجی برای ارائه جزئیات لازم در این مراحل آماده‌سازی تکیه کند. با این حال، ممکن است بخواهد رویه‌های آماده‌سازی ممیزی جامع‌تری را برای ممیزی‌های مدیریت پروژه که توسط دفتر مدیریت پروژه انجام می‌شود، توسعه دهد.

۱۵-۵-۵- هدایت ممیزی پروژه

تیم ممیزی/ممیز، با همکاری دفتر مدیریت پروژه و مدیر پروژه، باید فعالیت‌های ممیزی خود را در محل با برگزاری جلسه‌ای با شرکت‌کنندگان مربوطه آغاز کند، که احتمالاً شامل مدیر پروژه و اعضای تیم پروژه خواهد بود. همچنین، می‌توان از مدیر اجرایی پروژه (حامی) و سایر ذینفعان مربوطه دعوت کرد تا در این جلسه شرکت کنند.

تا حد ممکن، این جلسه باید به بررسی فعالیت‌ها و رویه‌های برنامه‌ریزی‌شده ممیزی بپردازد و همچنین برای کاهش هرگونه اضطراب و نگرانی‌های احتمالی درباره ممیزی عمل کند. شرکت‌کنندگان در این جلسه باید متوجه شوند که ممیزی در حال انجام یک فعالیت طبیعی و معمولی کسب‌وکار است که برای اطمینان از موفقیت پروژه و کسب‌وکارهای مرتبط طراحی و اجرا می‌شود.

سپس ممیزی با بررسی دقیق پروژه یا عناصر پروژه ادامه خواهد یافت و شامل ترکیبی از فعالیت‌های ممیزی زیر، بسته به نوع ممیزی که انجام می‌شود، خواهد بود.

- مصاحبه‌ها: ممیزان با اعضای تیم پروژه و سایر ذینفعان پروژه معمولاً با انتخاب خودشان (برای جلوگیری از سوگیری)، به صورت فردی مصاحبه خواهند کرد، تا درباره فرآیندها، فعالیت‌ها، و عملکرد پروژه صحبت کنند. این مصاحبه‌ها به منظور کسب اطلاعات دقیق‌تر درباره وضعیت پروژه یا ارزیابی شاخص‌های شرایط پروژه انجام می‌شود.
- مشاهدات: ممیزان، جلسات تیم پروژه، تعاملات گروهی، و عملکرد فردی را مشاهده خواهند کرد تا به شناسایی نقش‌ها و تأثیرات آن‌ها بر وضعیت فعلی پروژه بپردازند.
- بررسی‌های بیشتر اسناد: ممیزان اسناد و مدارک پروژه که قبلاً بررسی نشده‌اند، از جمله اسناد فردی و یادداشت‌هایی که برای طراحی راه‌حل‌های فنی، انجام وظایف مشخص، و تهیه گزارش‌های وضعیت پروژه استفاده شده‌اند، را بررسی می‌کنند. ممیزان همچنین ممکن است با افراد ملاقات کنند تا توضیحات بیشتری درباره محتوای اسناد و مدارک دریافت کنند.
- تحلیل: ممیزان به صورت مستقل در فواصل زمانی مشخص، معمولاً در پایان هر روز ممیزی برای ممیزی‌های چندروزه و در طول روز برای ممیزی‌های کوتاه‌تر، ملاقات خواهند کرد. این جلسات به آن‌ها کمک می‌کند تا اطلاعات را به اشتراک بگذارند، یافته‌های مشترک را شناسایی کنند، و درک بهتری از شرایط پروژه به دست آورند. این جلسات تحلیل همچنین برای شناسایی موضوعات مورد علاقه و نقاط تمرکز برای فعالیت‌های ممیزی روز بعد یا دوره بعدی استفاده می‌شود.

■ بازخورد اولیه ممیزی: تیم ممیزی با دفتر مدیریت پروژه، مدیر پروژه، و سایر ذینفعان پروژه ملاقات خواهد کرد تا بازخورد اولیه‌ای درباره یافته‌های شناسایی شده در دوره ممیزی ارائه دهد. لازم است به این نکته توسط ممیز ارشد اشاره شود که ممکن است در جزئیات ارائه شده در گزارش نهایی تفاوت‌هایی وجود داشته باشد، اما جوهره شرایط پروژه که در این جلسه شناسایی شده باید به درستی در گزارش منتقل شود.

فعالیت‌های خاص ممیزی که باید انجام شوند، در طول فرایند ممیزی تکامل خواهند یافت. تیم ممیزی با استفاده از دستور جلسه ممیزی و برنامه فعالیت‌ها، فعالیت‌های خود را هدایت می‌کند. آن‌ها از یافته‌های اولیه ممیزی برای نهایی کردن رویکرد خود استفاده خواهند کرد.

۱۵-۵-۶- تهیه گزارش ممیزی پروژه

تیم ممیزی پروژه معمولاً پس از پایان فعالیت‌های میدانی به محل کار خود بازمی‌گردد تا گزارشی از یافته‌ها و توصیه‌ها تهیه کند. باید توجه داشت که برخی از ممیزی‌ها به صورت معمولی انجام می‌شوند و لزوماً در پاسخ به نشانه‌های عملکرد ضعیف پروژه نیستند. با این توضیح، ممکن است تیم ممیزی تنها چند یافته را گزارش کند. در واقع، تیم ممیزی ممکن است به این نتیجه برسد که شرایط کلی پروژه و مدیریت آن در وضعیت مطلوب یا حتی عالی قرار دارد و این موضوع در گزارش ممیزی منعکس شود.

عناصر زیر برای گنجانیدن در یک گزارش معمولی ممیزی پروژه توصیه می‌شوند:

- خلاصه اجرایی:
 - نمای کلی از نوع و هدف ممیزی
 - توصیف مختصری از وضعیت پروژه
 - شناسایی کلی علت یا علل وضعیت موجود
 - خلاصه‌ای از توصیه‌ها (پیشنهادی برای ادامه پروژه)
- رویکرد ممیزی:
 - نمای کلی از مراحل فعالیت‌هایی که توسط تیم ممیزی انجام شده است
 - مرور روش‌های ممیزی مورد استفاده
 - شناسایی اعضای تیم ممیزی
 - شناسایی دیگر شرکت‌کنندگان در ممیزی
- یافته‌های ممیزی:
 - تعیین کلی وضعیت پروژه که از طریق فرآیند ممیزی در زمینه‌هایی نظیر وضعیت و پیشرفت پروژه، عملکرد پروژه، و عملکرد مدیریت پروژه کشف شده است (مطابق با نوع ممیزی انجام شده)
 - بیان‌های خاص از نتایج حاصل از بررسی‌های ممیزی که معمولاً به یک وضعیت نامطلوب اشاره دارند، اما همچنین شامل یافته‌های مثبتی نیز هستند که در تعیین وضعیت پروژه نقش داشته‌اند
 - تأثیر و نقش هر یافته در عملکرد پروژه

- علت ظاهری یا واقعی یافته ممیزی که معمولاً به معنای وجود نقص یا شکاف در فرآیندهای موجود؛ انحراف از سیاست‌ها، استانداردها، یا دستورالعمل‌های مدیریتی؛ فعالیت ناقص یا ناکارآمد؛ یا عملکرد ضعیف وظایف است

▪ توصیه‌های ممیزی:

- اقدامات و فعالیت‌های پیشنهادی برای حذف یا کاهش یافته‌های نامطلوب و علل آن‌ها
 - پیشنهاد مسئولیت‌ها و نقش‌های رهبری برای هر توصیه
 - بیانیه‌ای در خصوص احتمال موفقیت پروژه پس از در نظر گرفتن توصیه‌ها
- دفتر مدیریت پروژه می‌تواند نسخه‌های مختلفی از محتوای گزارش ممیزی و ساختار آن را توسعه داده و استفاده کند.

۱۵-۶- مدیریت نتایج ممیزی پروژه

دفتر مدیریت پروژه باید دریافت‌کننده تمام گزارش‌های ممیزی پروژه باشد. این امکان را برای آن فراهم می‌کند تا نقش نظارتی مستمر خود را در محیط مدیریت پروژه به درستی انجام دهد. در برخی موارد، دفتر مدیریت پروژه ممکن است مخزن اصلی گزارش‌های ممیزی پروژه باشد، یعنی کتابخانه مدیریت پروژه (به مدیریت آرشیو و کتابخانه مرجع پروژه، فصل ۴ مراجعه کنید). با این وجود، این دفتر مسئولیت دارد که از عملکرد پروژه و قابلیت مدیریت پروژه در سازمان مربوطه آگاه بماند. سه فعالیتی که در زیربخش‌های زیرین توصیف شده‌اند، می‌توانند به دفتر مدیریت پروژه در دستیابی به اهداف نظارتی خود کمک کنند.

۱۵-۶-۱- بازبینی نتایج ممیزی پروژه

دفتر مدیریت پروژه باید برای حفظ آگاهی خود از شرایط موجود در محیط مدیریت پروژه، بررسی مستقل خود از گزارش‌های ممیزی پروژه را انجام دهد. این بررسی باید به‌موقع انجام شود و می‌تواند با یک ارائه شفاهی توسط ممیز یا تیم ممیزی همراه باشد. بررسی نتایج ممیزی توسط دفتر مدیریت پروژه دارای سه هدف خاص است که فراتر از نیاز کلی به آگاهی از شرایط محیط مدیریت پروژه است. این اهداف به شرح زیر هستند:

۱۵-۶-۲- شناسایی پروژه‌های مشکل‌دار

دفتر مدیریت پروژه باید در همکاری با سایر بررسی‌کنندگان تعیین کند که آیا نشانه‌های عملکرد پروژه نیازمند توجه ویژه هستند یا خیر، حتی تا حد آغاز یک تلاش برای بازیابی پروژه. در صورت عدم وجود چنین نشانه‌ای، دفتر مدیریت پروژه می‌تواند نتایج ممیزی را در زمینه‌های زیر بررسی کند:

- یافته‌هایی که توسط مدیر پروژه فعلی قابل حل است
- یافته‌هایی که توسط مدیر پروژه فعلی قابل حل نیستند، شاید به دلیل مسائل سیاست‌گذاری یا فرآیندی بزرگتر سازمانی یا به عنوان یک کارکرد دفتر مدیریت پروژه
- یافته‌هایی که گواهی پشتیبانی دفتر مدیریت پروژه یا ترتیبات حمایتی دفتر مدیریت پروژه از تلاش‌های مدیر پروژه هستند

- شناسایی مشکلات تکراری برای یک مدیر پروژه خاص
 - شناسایی مشکلات مرتبطی که در چندین پروژه مشاهده شده‌اند
- بازبینی دفتر مدیریت پروژه از هر گزارش ممیزی این امکان را به آن می‌دهد تا (۱) روندها را در محیط مدیریت پروژه ارزیابی کند و (۲) به صورت پیش‌فعال در تدوین راه‌حلهایی که مشکلات و مسائل عمده و مکرر را که عملکرد پروژه را تحت تأثیر قرار می‌دهند، اقدام کند.

۱۵-۶-۳- بررسی کامل بودن ممیزی

دفتر مدیریت پروژه می‌تواند از گزارش ممیزی به‌عنوان مبنایی برای ارزیابی عملکرد ممیز یا تیم ممیزی استفاده کند. این دفتر باید گزارش را بررسی کند تا مشخص شود که آیا ممیزی کامل و جامع بوده و اهداف و انتظارات تعیین شده را برآورده کرده است یا خیر. نقاط بررسی شامل موارد زیر است:

- ثبات یافته‌های ممیزی گزارش شده نسبت به شرایط شناخته شده
 - وضوح بیانی‌های یافته‌ها که نشان‌دهنده کافی بودن و عمق بررسی‌ها و تحلیل‌های ممیز است
 - محدودیت‌ها یا موانعی که توسط ممیز یا تیم ممیزی با آن‌ها مواجه شده و توانایی آن‌ها را برای بررسی جنبه‌های خاص عملکرد پروژه کاهش داده است
 - تداخل یا مداخله ناخواسته‌ای که توسط ممیز یا تیم ممیزی در محیط مدیریت پروژه مشاهده شده است
 - ثبات و کامل بودن توصیه‌های ممیزی نسبت به یافته‌های گزارش شده
- دفتر مدیریت پروژه احتمالاً یک مشاور مجرب در زمینه ممیزی مدیریت پروژه را برای انجام ممیزی انتخاب کرده است. این فرصتی است برای دفتر مدیریت پروژه تا یک رابطه حرفه‌ای با مشاور ممیزی برقرار کند و نیازهای محیط مدیریت پروژه و همچنین منافع کسب و کار سازمان مربوطه را روشن کند تا تلاش‌های ممیزی آینده به نیازها و انتظارات دفتر مدیریت پروژه نزدیک‌تر شود. این بررسی برای ممیزان داخلی و خارجی هر دو مفید است.

۱۵-۶-۴- فرمول‌بندی فعالیت‌های پیگیری دفتر مدیریت پروژه

دفتر مدیریت پروژه می‌تواند هر گزارش ممیزی را بررسی کند تا تعیین کند آیا اقداماتی پس از آن مورد نیاز است که یا به طور مستقیم با توصیه‌های گزارش مرتبط باشد یا به طور غیرمستقیم با اصلاح یا حل نتایج ممیزی مرتبط باشد. دفتر مدیریت پروژه باید موارد اقدام احتمالی زیر را در نظر بگیرد:

- بازبینی تأثیر راهنمایی‌های سیاستی
- بازبینی محتوا و استفاده از روش‌شناسی مدیریت پروژه
- بازبینی محتوا و استفاده از فرآیندهای فنی
- در نظر گرفتن خرید یا جایگزینی ابزارهای مدیریت پروژه
- بازبینی آموزش مدیر پروژه و اعضای تیم پروژه
- بازبینی عملکرد مدیران پروژه

دیگر اقداماتی که توسط دفتر مدیریت پروژه لازم است می‌توانند با توجه به نتایج خاص ممیزی پروژه توسعه و پیگیری شوند.

۱۵-۶-۵- تحلیل نتایج کلی برنامه

یکی از راه‌هایی که دفتر مدیریت پروژه می‌تواند آگاهی خود را از عملکرد کلی پروژه حفظ کند، از طریق بررسی‌های مداوم نتایج مشابه ممیزی است. این نیاز به بررسی نتایج کلی ممیزی‌ها در تمام پروژه‌ها، شامل پروژه‌های جاری، تکمیل‌شده و خاتمه‌یافته دارد. این بررسی روشی دیگر برای دفتر مدیریت پروژه فراهم می‌کند تا روندها و اثربخشی راه‌حل‌های اعمال‌شده برای رفع نواقص در عملکرد پروژه را شناسایی و پایش کند. مثال ساده‌ای از یک ابزار که می‌توان از آن برای پایش روندها و راه‌حل‌های ممیزی استفاده کرد، یک برگه محاسباتی مقطعی است. این برگه می‌تواند به‌گونه‌ای ساخته شود که دفتر مدیریت پروژه بتواند یافته‌های ممیزی را بر اساس نوع ممیزی انجام‌شده و ظهور یافته‌های مرتبط در چندین پروژه فهرست کند. این برگه می‌تواند گسترش یابد تا مواردی که راه‌حل خاصی برای پروژه‌ها اعمال شده است را شامل شود و بهبود برای تمام پروژه‌ها مشخص شود. در واقع، این برگه تصویر کنونی مشکلات یا نواقص موجود، اصلاحات تجویز شده و نتایج اصلاحات اعمال‌شده را فراهم می‌کند. دفتر مدیریت پروژه می‌تواند این برگه را با دریافت و بررسی هر گزارش جدید ممیزی پروژه به‌روزرسانی کند.

یکی دیگر از مزایای انجام تحلیل‌های کلی نتایج ممیزی این است که مدیریت ارشد و سایر ذینفعان پروژه می‌توانند از آن‌ها برای بررسی عملکرد کلی توانایی پروژه در سازمان مربوطه استفاده کنند. به‌ویژه، دفتر مدیریت پروژه راه‌حل‌هایی را برای اصلاح نواقص ارائه و اعمال خواهد کرد، و یک تحلیل روند کلی نرخ و نوع بهبود عملکرد پروژه را که حاصل شده است، مشخص می‌کند که سپس توسط مدیریت ارشد مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

تحلیل‌های کلی همچنین برای بررسی توسط مدیران پروژه مفید خواهد بود، که می‌توانند از آن‌ها در جلسات برنامه‌ریزی برای ادغام راه‌حل‌ها در روش‌ها و فعالیت‌های فنی و مدیریت پروژه استفاده کنند. آنان همچنین می‌توانند راه‌حل‌های شناسایی‌شده در دیگر ممیزی‌های پروژه را در طول مراحل اجرای پروژه اعمال و پایش کنند، و این‌گونه بتوانند مشکلات یا نواقص مشابه را شناسایی و شاید از آن‌ها اجتناب کنند.

بررسی نتایج ممیزی توسط دفتر مدیریت پروژه از دیدگاه کلی تمام پروژه‌ها این امکان را به آن می‌دهد که بهبودهای کلی در عملکرد پروژه را پایش و مدیریت کند.

۱۵-۶-۶- نظارت بر اقدامات پیگیری ممیزی پروژه

دفتر مدیریت پروژه، به عنوان تسهیل‌گر عملکرد "ممیزی پروژه" در سازمان مربوطه، باید اطمینان حاصل کند که ارزش کامل ممیزی از طریق نظارت بر اجرای اقدامات پیگیری ممیزی به دست می‌آید. این شامل نظارت بر اقدامات اصلاحی است که در سطح پروژه و همچنین در سطح عملکردی دفتر مدیریت پروژه اعمال می‌شود. این تلاش با بررسی توصیه‌های ممیزی آغاز می‌شود تا مشخص شود کدام توصیه‌ها برای اقدام فوری پذیرفته خواهند شد، کدام توصیه‌ها در فهرست فعالیت‌های بهبود بلندمدت قرار خواهند گرفت، و کدام توصیه‌ها به

تأخیر افتاده (اما کنار گذاشته نمی‌شوند). این بررسی باید شامل همکاری با مدیران پروژه، مدیران ارشد، و سایر ذینفعان پروژه، بسته به ماهیت راه‌حل پیشنهادی باشد. در طول بررسی و همکاری—یک جلسه یا یک سری ارتباطات مداوم—اقدامات پیگیری باید به‌طور دقیق بررسی، تصمیم‌گیری، و به افراد مسئول اختصاص داده شوند.

دفتر مدیریت پروژه می‌تواند عناصر مختلفی را شناسایی، پیگیری، و نظارت کند تا اطمینان حاصل شود که اقدامات پیگیری ناشی از ممیزی پروژه به‌موقع انجام می‌شوند:

- **بیانیه فعالیت:** یک بیانیه ساده از تلاش برای اصلاح، برای مثال، "تنظیم فرکانس گزارش وضعیت"
- **توضیحات فعالیت:** توضیحات دقیق‌تری از تلاش که اقدامات اصلاحی را که باید انجام شوند مشخص می‌کند، هرگونه مراحل مورد نیاز برای تلاش یا اجرا را ارائه می‌دهد، و نشان می‌دهد که چه اهدافی با اعمال اقدام اصلاحی محقق خواهند شد
- **تاریخ تکمیل فعالیت:** تاریخی که باید اقدام اصلاحی تا آن زمان تکمیل شود
- **تاریخ (های) بررسی موقت فعالیت:** تاریخ (هایی) که پیشرفت فعالیت به دفتر مدیریت پروژه گزارش داده خواهد شد
- **مدیر فعالیت:** تعیین فردی که مسئول انجام توضیحات فعالیت است
- **تاریخ خاتمه فعالیت:** تاریخی که اقدامات اصلاحی به پایان رسیده است

دفتر مدیریت پروژه می‌تواند از این اطلاعات برای نظارت بر پیشرفت اجرای اقدامات اصلاحی استفاده کند و در صورت لزوم، پیشنهاد دهد، تأکید کند، کمک کند، و دستاوردها را اجباری کند. پس از تصمیم‌گیری در مورد راه‌حل، مدیر فعالیت می‌تواند این اطلاعات را آماده کند، و دفتر مدیریت پروژه می‌تواند تمرکز خود را بر نظارت بر پیشرفت در تاریخ‌های کلیدی متمرکز کند.

۱۵-۷- پس‌نوشت برای دفتر مدیریت پروژه کوچکتر

دفتر مدیریت پروژه کوچکتر معمولاً بیشتر در نقش پشتیبانی عمل می‌کند تا نظارت، و بنابراین، احتمالاً هیچ عملکرد رسمی ممیزی مبتنی بر دفتر مدیریت پروژه در سازمان مربوطه ایجاد نشده یا برنامه‌ریزی نشده است. با این حال، حتی در نقش پشتیبانی، دفتر مدیریت پروژه می‌تواند به بهبود عملکرد پروژه کمک کند و می‌تواند این کار را از طریق استفاده از روش‌های بررسی غیررسمی‌تر پروژه انجام دهد.

فهرست زیر چند روش را نشان می‌دهد که دفتر مدیریت پروژه می‌تواند در غیاب یک عملکرد رسمی "ممیزی پروژه" عملکرد را در محیط مدیریت پروژه بررسی و نظارت کند:

- **بررسی گزارش‌های وضعیت پروژه و گزارش‌های پیشرفت برای به‌دست‌آوردن بینش در اطلاعات عملکرد پروژه و شاخص‌ها.** جمع‌آوری اطلاعات و تحلیل روندها در پروژه‌های فردی و در تمام پروژه‌های تحت نظر دفتر مدیریت پروژه.
- **بررسی شرایط و ایجاد چند شاخص ساده از اثربخشی عملکرد پروژه و درخواست از مدیران پروژه برای درج این اطلاعات در گزارش‌های وضعیت مکرر خود به دفتر مدیریت پروژه و مدیریت.**

به‌طور متناوب، به‌طور مرتب با مدیران پروژه ملاقات کنید تا شاخص‌های تعیین‌شده را مورد بحث قرار دهید.

- ایجاد رابطه حرفه‌ای با افرادی در واحدهای کسب و کار که ممیزی در محیط مدیریت پروژه انجام می‌دهند، مانند مدیریت کیفیت. درخواست همکاری در یافته‌ها و توصیه‌های ممیزی آن‌ها به عنوان یک اقدام معمول. سپس، گزارش‌های ممیزی آن‌ها را بررسی کرده و تحلیل‌های روندی را در پروژه‌های فردی و گروهی انجام دهید.
- تشکیل گروهی از مدیران پروژه ارشد یا برجسته برای به‌دست‌آوردن دیدگاه‌های فردی و گروهی در مورد مسائل عملکرد پروژه، مانند مشکلات کلی، نواقص و ناسازگاری‌ها. تسهیل بحث و بررسی آن‌ها برای راه‌حل‌های مشکلات اصلی شناسایی شده.

فعالیت دیگری که دفتر مدیریت پروژه کوچکتر می‌تواند در نظر بگیرد، به‌ویژه اگر یک یا چند پروژه مشکل‌دار در سازمان مربوطه وجود داشته باشد، هماهنگی نیازهای خود و کسب تاییدیه برای دریافت خدمات مشاور ممیزی مدیریت پروژه خارجی و ثالث است. این امر امکان بررسی جامع پروژه‌های شناسایی‌شده و اعمال راه‌حل‌های مناسب بعدی را فراهم می‌کند که آن‌ها را قادر می‌سازد تا قابل‌اجرا شوند و احتمال موفقیت در تکمیل آن‌ها افزایش یابد.

فصل ۱۶

بازیابی پروژه

فصل ۱۶ - بازیابی پروژه

پروژه‌ها به دلیل ارزش ذاتی کسب و کارشان انتخاب و اجرا می‌شوند. بنابراین، به جز در صورتی که تصمیم کسب و کار برای توقف یک پروژه گرفته شود، هر پروژه‌ای شایسته فرصتی برای موفقیت است. با این حال، ممکن است مواقعی پیش بیاید که موفقیت پروژه زودگذر به نظر برسد و اقدامات اصلاحی فراتر از روال معمول لازم باشد تا پروژه را به مسیری موفق بازگرداند. سخت‌گیری و رسمی‌سازی فرآیند بازیابی پروژه یک رویکرد شناخته‌شده برای بازگرداندن پروژه‌های منحرف و مشکل‌دار به مسیر درست است.

دفتر مدیریت پروژه باید نقش پیشرو در توسعه و تأثیرگذاری بر اقدامات بازیابی پروژه در محیط مدیریت پروژه داشته باشد. مشابه با توسعه روش‌شناسی مدیریت پروژه، دفتر مدیریت پروژه می‌تواند راه‌حلی برای بازیابی پروژه ارائه دهد و اجرا کند که به بهترین وجه نیازهای سازمان مربوطه را برآورده کند. اجرای بازیابی پروژه می‌تواند نسبتاً ساده باشد، وقتی که توسعه قابلیت برای پاسخ‌دهی که دشوارتر و پیچیده‌تر است، انجام شده باشد. به این منظور، رویکرد و توضیحات این عملکرد دفتر مدیریت پروژه گسترده نیست؛ بلکه فعالیت‌های اساسی برای دفتر مدیریت پروژه جهت در نظر گرفتن و اجرای آن‌ها را فراهم می‌کند. با این حال، توسعه یک قابلیت موثر بازیابی پروژه تأثیر مثبت چشمگیری بر تجارت خواهد داشت.

این عملکرد "بازیابی پروژه" به دفتر مدیریت پروژه امکان می‌دهد تا:

- اقدامات اصلاحی معمولی پروژه را از تلاش‌های بازیابی پروژه تعریف شده تفکیک کند
- ترکیب و ویژگی‌های توصیه‌شده تیم بازیابی پروژه را مشخص کند
- معیارها و فرآیند اجرای یک تلاش بازیابی پروژه را تجویز کند
- یک کتابخانه از اقدامات اصلاحی پروژه برای استفاده مدیران پروژه ایجاد کند

بازیابی پروژه یک ابزار تخصصی است که در محیط مدیریت پروژه به کار می‌رود تا (۱) مشخص کند که آیا شیوه‌های معمول مدیریت پروژه به‌درستی اعمال می‌شوند یا خیر، (۲) بررسی کند که چرا شیوه‌های معمول مدیریت پروژه نتایج عملکردی مورد نظر پروژه را تولید نمی‌کنند، و (۳) اقدامات اصلاحی لازم برای بازگرداندن نظارت و کنترل مدیریت پروژه به وضعیت معمول را تجویز کند. بازگرداندن یک پروژه منحرف به وضعیت معمول هدفی است که دفتر مدیریت پروژه باید به آن دست یابد.

۱۶-۱- مفاهیم رابط محیط پروژه

بازیابی پروژه دلالت بر انحراف عملکرد پروژه به‌اندازه‌ای قابل توجه دارد (در یک محیط مدیریت پروژه خاص) که نیازمند توجه ویژه دفتر مدیریت پروژه و احتمالاً مدیریت ارشد است. در نگاه اول، به نظر می‌رسد که بازیابی پروژه به دلیل نوعی شکست ناگهانی و بزرگ در یکی از جنبه‌های فرآیند مدیریت پروژه، در افراد منصوب به پروژه، یا در سیستم پشتیبانی، لازم است و اکنون دفتر مدیریت پروژه و کارشناسان مدیریت برای "تمیزکاری" اوضاع مورد نیاز هستند. متأسفانه، این همیشه یک احتمال است. با این حال، بازیابی پروژه به‌احتمال زیاد به دلیل

تخریب آهسته و کمتر قابل تشخیص در عملکرد پروژه است که به مرور زمان رخ داده و اکنون به طور ناگهانی آشکار می شود.

برای ایجاد اطمینان در نتایج موفقیت آمیز پروژه، دفتر مدیریت پروژه می تواند از طریق مکانیسم هایی مانند بررسی های مدیریت پروژه و پورتفولیو، رویه هایی برای مشارکت مداوم مدیریت ارشد توسعه دهد، به عنوان وسیله ای برای نظارت بر عملکرد پروژه قبل از بروز مشکل و نیاز به اقدامات بازبایی پروژه.

دفتر مدیریت پروژه همچنین به عنوان یک منبع برای مدیران پروژه عمل می کند، ممکن است در همراهی با فعالیت های مشاوره ای یا برنامه ریزی ریسک. این دفتر می تواند به آن ها کمک کند تا شاخص های عملکردی حیاتی پروژه را شناسایی کنند که نیاز به بررسی و مدیریت در طول اجرای پروژه دارند تا از نیاز به اقدامات رسمی بازبایی پروژه جلوگیری شود. با این حال، وقتی بازبایی پروژه لازم باشد، دفتر مدیریت پروژه می تواند در تشکیل و آماده سازی تیم های واجد شرایط مورد نیاز برای هدایت تلاش بازبایی پروژه، اغلب از میان کادر مدیران پروژه بسیار ماهر که دفتر مدیریت پروژه قبلاً توسعه داده است، کمک کند.

توسعه عملکرد "بازبایی پروژه" در دفتر مدیریت پروژه باید به همان اندازه که برای راهنمایی اقدامات اصلاحی در مواقع لزوم طراحی شده است، برای جلوگیری از اجرای رسمی آن نیز کارساز باشد. این به این دلیل است که بسیاری از محتویات فرآیند و عمل مدیریت پروژه که برای بازبایی پروژه اعمال می شوند، همان هایی هستند که در استفاده معمولی از فرآیندها و روش های مدیریت پروژه اعمال می شوند. بنابراین، وقتی دفتر مدیریت پروژه می تواند اطمینان حاصل کند که سخت گیری کافی و توجه به جزئیات در شرایط معمول مدیریت پروژه اعمال می شود، از نیاز به سخت گیری شدید در شرایط بازبایی پروژه جلوگیری می کند.

۱۶-۲- مفاهیم رابط محیط کسب و کار

این دیدگاه به طور کلی پذیرفته شده است که پروژه های مشکل دار نتیجه یک مشکل واحد نیستند بلکه ترکیبی از چندین شاخص نادیده گرفته شده عملکرد ضعیف پروژه هستند. به همین منظور، نیاز به بازبایی پروژه نیازمند بررسی فرآیندها و اجراهای کمک کننده ای است که ممکن است شامل مشارکت واحدهای دیگر کسب و کار در سازمان مربوطه باشد. دفتر مدیریت پروژه نقش مهمی در همکاری در چنین بررسی هایی در سراسر واحدهای کسب و کار ایفا می کند، همچنین در توصیه یا تسهیل راه حل های رفع عوامل نامطلوبی که در خارج از محیط مستقیم مدیریت پروژه کشف می شوند.

دفتر مدیریت پروژه همچنین می تواند درک مدیریت ارشد و واحدهای کسب و کار را از مشکلاتی که مدیران پروژه با آن ها مواجه می شوند تسهیل کند و به عنوان نماینده محیط مدیریت پروژه عمل کند. این دفتر اطمینان حاصل می کند که بررسی حرفه ای پروژه های مشکل دار انجام شده و اطلاعات دقیق در مورد پروژه های مشکل دار و دلایل آن ها به محیط کسب و کار منتقل می شود. به نوبه خود، دفتر مدیریت پروژه در موقعیتی مرکزی برای دریافت و اجرای دستورات و راهنمایی های مدیران اجرایی و ارشد در مورد آغاز و اجرای فعالیت های بازبایی پروژه قرار دارد.

۱۶-۳- فعالیت‌های بازیابی پروژه در سراسر پیوستار دفتر مدیریت پروژه

کارکرد "بازیابی پروژه" در پیوستار شایستگی دفتر مدیریت پروژه قابلیت‌های گسترش‌یافته‌ای را برای شناسایی و حل مشکلات و مسائل مدیریت پروژه که پایداری عملکرد پروژه یا نتیجه موفقیت‌آمیز پروژه‌ها را در سازمان مربوطه تهدید می‌کند، ایجاد می‌کند. این دفتر را در نقشی کلیدی قرار می‌دهد تا اطمینان حاصل کند که مدیریت پروژه حداقل به اندازه‌ای موثر است که بتواند محدودیت‌های خود را شناسایی و تشخیص دهد. این کار را به درجات مختلفی متناسب با مرحله توسعه دفتر مدیریت پروژه انجام می‌دهد.

جدول ۱۶،۱ مروری بر طیف فعالیت‌های بازیابی پروژه تجویز شده توسط دفتر مدیریت پروژه را بر اساس هر سطح در پیوستار شایستگی دفتر مدیریت پروژه ارائه می‌دهد.

دفتر پروژه در خط مقدم کنترل پروژه قرار دارد و مسئولیت مستقیم شناسایی مشکلات، مسائل و دیگر دشواری‌های پروژه با استفاده از معیارهایی که برای همه پروژه‌ها تعیین شده است را دارد. این دفتر می‌تواند با پیروی از فرآیندهای تجویز شده برای مدیریت پروژه، با تمرکز خاص بر عناصر مربوط به بررسی و گزارش‌دهی عملکرد پروژه، این کار را انجام دهد. دفتر پروژه به‌طور معمول راه‌حل‌های استاندارد را برای تغییرات جزئی عملکرد پروژه اعمال می‌کند. با این حال، هنگامی که وضعیت ایجاب کند، دفتر پروژه از معیارها و راهنمایی‌های تعیین‌شده برای ارزیابی و بالا بردن مشکلات و مسائل به سطح بالاتر دفتر مدیریت پروژه یا مدیریت ارشد استفاده خواهد کرد. معمولاً مقامی بالاتر از دفتر پروژه است که تعیین می‌کند آیا اقدامات بازیابی پروژه لازم است یا خیر.

سطوح میان‌رده دفتر مدیریت پروژه اقتدار و تخصص خود را برای ایجاد قابلیت اساسی تا پیشرفته برای مقابله با پروژه‌های مشکل‌دار به کار می‌گیرند. این قابلیت شامل تعیین معیارها و تعریف آنچه که به‌عنوان یک پروژه مشکل‌دار در سازمان مربوطه شناخته می‌شود، تشکیل یک تیم بازیابی پروژه واجد شرایط و فرآیندی برای ارزیابی و اصلاح مشکلات مواجه شده (و بازگرداندن پروژه به حالت پایداری)، و ارزیابی اثربخشی مداخله بازیابی پروژه است. این دفتر همچنین ابزارهای مورد نیاز برای مدیریت تلاش‌های بازیابی پروژه را معرفی می‌کند.

مرکز تعالی به پیگیری بهبود مستمر در محیط مدیریت پروژه ادامه می‌دهد. این مرکز تحلیل‌هایی را برای تعیین استفاده و اثربخشی فرآیند بازیابی پروژه انجام خواهد داد. همچنین تحلیل‌های ریشه‌ای را به‌عنوان مبنایی برای توسعه شاخص‌هایی انجام خواهد داد که می‌توانند برای شناسایی پتانسیل پروژه‌های مشکل‌دار و تجویز راه‌حل‌هایی که تعداد پروژه‌های مشکل‌دار را در سازمان مربوطه کاهش دهند، استفاده شوند.

این کارکرد دفتر مدیریت پروژه به‌عنوان نقطه کانونی برای شناسایی مشکلات و سپس تجویز و اجرای راه‌حل‌هایی برای اصلاح پروژه‌های مشکل‌دار عمل می‌کند. به همین منظور، به‌طور ذاتی با چندین عملکرد دیگر دفتر مدیریت پروژه که در مدل کارکردی ارائه شده در زیر برجسته شده است، ارتباط زیادی خواهد داشت و از قابلیت‌های آن‌ها بهره‌برداری خواهد کرد.

جدول ۱۶،۱: طیف فعالیت‌های بازیابی پروژه در سراسر پیوستار دفتر مدیریت پروژه

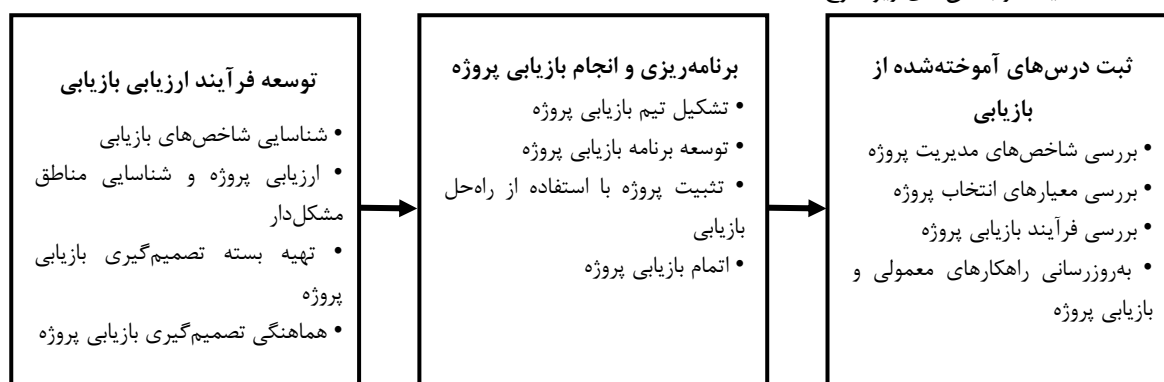
مرکز تعالی	دفتر مدیریت پروژه پیشرفته	دفتر مدیریت پروژه استاندارد	دفتر مدیریت پروژه پایه	دفتر پروژه
انجام تحلیل‌های بازیابی پروژه به‌منظور دستیابی به آرمان‌های بهبود مستمر	گسترش قابلیت انجام تلاش‌های بازیابی پروژه	توسعه قابلیت انجام فعالیت‌های بازیابی پروژه	ایجاد راهنمایی‌های اولیه برای کنترل پروژه	نظارت بر شاخص‌های عملکرد پروژه برای شناسایی پتانسیل مشکلات عمده
- انجام تحلیل‌های فرآیند و استفاده از بازیابی پروژه - توسعه شاخص‌ها و راه‌حل‌های پروژه برای جلوگیری از نیاز به بازیابی پروژه	- ارائه آموزش‌های بازیابی پروژه برای اعضای تیم بازیابی - معرفی ابزارهای مدیریت و پیگیری بازیابی پروژه	- تشکیل تیم‌های بازیابی پروژه واجد شرایط توسعه ارزیابی‌های مبتنی بر بازیابی پروژه - تعیین اقدامات بازیابی پروژه ارزیابی نتایج بازیابی پروژه	توسعه و مدیریت شاخص‌های پروژه‌های مشکل‌دار جمع‌آوری و اعتبارسنجی راه‌حل‌های عمومی برای اصلاح عملکرد پروژه تعیین روش‌های ارتقاء مسائل پروژه	

۱۶-۴- مدل کارکرد بازیابی پروژه

مدیران پروژه به‌صورت معمول مشکلات را شناسایی کرده و اقدامات اصلاحی را در طول چرخه حیات مدیریت پروژه انجام می‌دهند. این اقدامات معمولاً به‌عنوان تنظیمات جزئی یا معمولی در نظر گرفته می‌شوند که برای تصحیح انحرافات در هزینه‌های پروژه، زمان‌بندی، و استفاده از منابع نیاز است. اقدامات اصلاحی معمولی ممکن است به موضوعاتی مانند محدوده پروژه، ریسک، کیفیت، خدمات مشتری و مسائل دیگر نیز رسیدگی کنند. اما زمانی که این عوامل به آستانه‌های غیرقابل‌قبولی برسند، به اقدامات اصلاحی معمولی پاسخ ندهند، یا بیش‌ازحد برای کنترل زیاد شوند، یک رویکرد رسمی‌تر مورد نیاز است که همان بازیابی پروژه است.

دفتر مدیریت پروژه باید نقش اساسی در تعریف زمان و چگونگی معرفی اقدامات بازیابی پروژه در محیط مدیریت پروژه داشته باشد. فرض بر این است که استفاده از یک فرآیند رسمی برای اصلاح یک پروژه مشکل‌دار یک فعالیت نادر خواهد بود و احتمالاً توجهات زیادی را از جنبه‌های مختلف مانند تیم پروژه، مدیریت، مشتری و غیره به خود جلب خواهد کرد. بنابراین، ضروری است که دفتر مدیریت پروژه رویکرد دقیقی را برای ارزیابی سریع نیاز به بازیابی پروژه و سپس اجرای راه‌حلی که پروژه را به مسیر درست بازگرداند، طراحی کند. هدف نهایی این است که پروژه را در کمترین زمان ممکن به وضعیت معمولی مدیریت پروژه بازگرداند.

به‌نوعی، بازایی پروژه یک رویکرد تخصصی برای انجام یک ممیزی پروژه است، با نیاز پیش‌بینی‌شده به حمایت از برنامه‌ریزی پروژه پس از آن. به همین منظور، ویژگی‌ها و قابلیت‌هایی که در عملکردهای دیگر دفتر مدیریت پروژه توسعه یافته‌اند، می‌توانند در تلاش برای بازایی پروژه به کار گرفته شوند. این شامل بررسی (ممیزی) پروژه‌ای است که نشانه‌هایی از عملکرد ضعیف را نشان می‌دهد تا تعیین شود که واقعاً چه مشکلی وجود دارد، و سپس برنامه‌ریزی و اجرای یک برنامه جدید پروژه (و معمولاً یک رویکرد مدیریت پروژه دقیق‌تر و تنظیم‌شده) زمانی که تأیید می‌شود که پروژه واقعاً نیاز به توجه ویژه و بازایی پروژه دارد تا موفق باشد. دفتر مدیریت پروژه باید رویکردی برای بازایی پروژه توسعه دهد که در سازمان مربوطه مورد استفاده قرار گیرد. این دفتر می‌تواند گام‌های تجویزی شرح‌داده‌شده در این مدل کارکرد را برای توسعه رویکرد بازایی پروژه که توسط دفتر مدیریت پروژه یا دیگر نهادهای بازایی پروژه مورد استفاده قرار می‌گیرد و برای هدایت اقدامات بازایی پروژه در محیط مدیریت پروژه به کار گرفته می‌شود، در نظر بگیرد. فعالیت‌های برجسته مدل کارکرد "بازایی پروژه" دفتر مدیریت پروژه در شکل ۱۶،۱ نشان داده شده‌اند. هر فعالیت در بخش‌های زیر شرح داده شده است.



شکل ۱۶،۱ مدل کارکرد "بازایی پروژه"

۱۶-۵- توسعه فرآیند ارزیابی بازایی

دفتر مدیریت پروژه باید با توجه به فرهنگ سازمان مربوطه، ماهیت پروژه‌ها و درک منافع کسب و کار، رویکرد مؤثری برای ارزیابی نیاز به بازایی پروژه ایجاد کند. دفتر مدیریت پروژه می‌تواند با تمرکز بر توسعه چهار مرحله فرآیند، فعالیت‌های ارزیابی بازایی پروژه را در سازمان مربوطه هدایت کند. این مراحل در بخش‌های زیر توصیف شده‌اند.

۱۵-۵-۱- شناسایی شاخص‌های بازایی

دفتر مدیریت پروژه باید شاخص‌هایی را ارزیابی و تجویز کند که می‌توان از آن‌ها برای شناسایی نیاز به ارزیابی بازایی پروژه استفاده کرد. این شاخص‌ها نه تنها برای رفع نیازهای بازایی پروژه کاربرد دارند، بلکه وقتی به‌صورت معمولی مورد نظارت قرار گیرند، می‌توانند به‌عنوان ابزاری عمومی برای کنترل پروژه نیز مورد استفاده قرار گیرند. اساساً، دفتر مدیریت پروژه باید شاخص‌ها را شناسایی و معیارهایی را که می‌توان برای پروژه تحت

بررسی اعمال کرد تا آن را به عنوان پروژه‌ای که در مسیر مشکل قرار دارد و بنابراین نیاز به اقدامات بازبایی رسمی دارد، تعیین کند.

در این مرحله، دفتر مدیریت پروژه صرفاً در حال تلاش برای شناسایی شاخص‌های کلی است که می‌توان از آن‌ها برای جلب توجه به پروژه‌ای که احتمالاً مشکل‌دار است استفاده کرد. هنوز علت اساسی مشکلات ارزیابی نمی‌شود. دفتر مدیریت پروژه می‌تواند شاخص‌ها را در حوزه‌های زیر در نظر بگیرد، شاخص‌های بیشتری را که به سازمان مربوطه مربوط می‌شوند اضافه کند، و معیارهای آستانه مهمی را برای هر شاخص تعیین کند که از طریق آن‌ها شاخص نظارت شود.

■ محدوده:

- تطابق برنامه‌های پروژه (و تحویل‌دانی‌ها) با تغییرات رسمی حوزه
- تغییر در نسخه‌ها (یا دیدگاه‌های) ذینفعان از بیانیه حوزه
- تکرار و علل تغییرات حوزه پروژه

■ هزینه:

- تغییر در هزینه پروژه برنامه‌ریزی شده در مقابل هزینه واقعی پروژه
- اعتبار تخمین‌های هزینه پروژه
- هزینه‌های اضافی پروژه ناشی از گسترش حوزه

■ زمان‌بندی:

- تغییر در برنامه زمانی پروژه برنامه‌ریزی شده در مقابل برنامه واقعی پروژه
- اعتبار تخمین‌های برنامه زمانی پروژه (مدت زمان)
- زمان اضافی پروژه ناشی از گسترش حوزه
- زمان اضافی پروژه ناشی از تکرار و اصلاح کارها

■ استفاده از منابع:

- تغییر در نیروی انسانی برنامه‌ریزی شده در مقابل نیروی انسانی واقعی پروژه
- اعتبار تخمین‌های استفاده از منابع پروژه
- وظایف ناقص پروژه به دلیل منابع ناکافی
- وظایف ناقص پروژه به دلیل تغییر در تعهدات منابع

■ کیفیت:

- میزان نقص‌ها یا تعداد ناهماهنگی‌ها در تحویل‌دانی‌هایی که تحت بررسی داخلی قرار دارند
- میزان نقص‌ها یا تعداد ناهماهنگی‌ها در تحویل‌دانی‌هایی که به مشتری ارائه می‌شود
- تکرار فعالیت‌های بازکاری (پس از بررسی داخلی یا مشتری)

■ ریسک:

- اعتبار آخرین ارزیابی ریسک پروژه
- تکرار وقوع رویدادهای ریسک شناسایی شده پروژه

- تکرار وقوع رویدادهای ریسک پیش‌بینی نشده پروژه
- سایر شاخص‌های عمومی:
 - اعتبار عملکرد کاری پیمانکاران و فروشندگان
 - ماهیت و تأثیر اقدامات اصلاحی پروژه تا به امروز
 - به موقع بودن، کامل بودن و دقت گزارش‌های وضعیت پروژه
 - رضایت و اعتماد مدیریت
 - رضایت و اعتماد مشتری

نظارت مستمر بر این شاخص‌ها به طور ذاتی بخشی از پیگیری و کنترل عملکرد پروژه است و این‌ها چندین شاخص هستند که می‌توانند برای این منظور استفاده شوند. با این حال، دفتر مدیریت پروژه باید معیارهای تخصیص داده شده بین آستانه‌های کنترل معمولی و آن‌هایی که مهم هستند و برای شناسایی پروژه‌های مشکل‌دار استفاده می‌شوند، متمایز کند.

به طور کلی، زمانی که یک آستانه کنترل پروژه مهم شناسایی شد، دفتر مدیریت پروژه یا گروه مدیریتی مربوطه (مثلاً هیئت کنترل اجرایی) باید تصمیم بگیرد که آیا ارزیابی بازیابی پروژه انجام شود یا خیر. تصمیم به ارزیابی نشان دهنده این است که پروژه به سطوح کنترل غیرقابل قبول رسیده است، اقدامات اصلاحی معمولی ناکافی برای تصحیح وضعیت در نظر گرفته می‌شوند و اقدام بازیابی پروژه باید دنبال شود.

۱۵-۵-۲- ارزیابی پروژه و شناسایی حوزه‌های دارای مشکل

ارزیابی بازگشت پروژه نمایانگر یک بررسی یا حسابرسی دقیق از عملکرد پروژه است. این ارزیابی می‌تواند توسط دفتر مدیریت پروژه یا یک تیم واجد شرایط در سازمان مربوطه انجام شود. همچنین این نکته قابل توجه است که تیم ارزیابی می‌تواند جایگزینی برای تیم فعلی پروژه باشد. معمولاً ارزیابی بازگشت پروژه توسط مدیر فعلی پروژه انجام نمی‌شود تا اطمینان حاصل شود که دیدگاه تازه و بی‌طرفی از وضعیت پروژه به دست می‌آید. انجام این ارزیابی به طور رسمی پروژه را در حالت بازگشت قرار می‌دهد. این وضعیت باید شناسایی شود تا تأثیرات احتمالی بر عملیات روزمره پروژه و مداخله تیم ارزیابی که در پی خواهد آمد، توجیه و توضیح داده شود. همچنین، این امر به پیش‌بینی و توضیح هزینه‌هایی که به دلیل تلاش برای بازگشت پروژه باید متحمل شود، کمک خواهد کرد.

دفتر مدیریت پروژه یا تیم ارزیابی دیگری می‌توانند از حوزه‌های ارزیابی که در زیر تعیین شده است، برای بررسی و شناسایی علل عملکرد ضعیف پروژه استفاده کنند. این بررسی باید شامل در نظر گرفتن تمام حوزه‌های ارزیابی ذکر شده باشد، از جمله مواردی که لزوماً با شاخص‌های عملکرد ضعیف یا ناکافی اولیه هم‌راستا نیستند. این به این دلیل است که پروژه به طور قطع تحت بازنگری قرار خواهد گرفت و تمام جنبه‌های عملکرد پروژه باید به عنوان مبنایی برای بهبود وضعیت و شرایط فعلی پروژه در نظر گرفته شود و فرصتی بیشتر برای تکمیل موفقیت‌آمیز پروژه فراهم کند.

شش حوزه اصلی عملکرد پروژه وجود دارد که می‌توان آنها را به عنوان بخشی از ارزیابی بازگشت پروژه مورد بررسی قرار داد و این موارد در زیر مجموعه‌های زیر توصیف شده‌اند. دفتر مدیریت پروژه می‌تواند از این لیست به

عنوان مرجعی در توسعه یک رویکرد خاص تر برای محتوای ارزیابی بازگشت پروژه و فعالیت‌ها برای استفاده در سازمان مربوطه بهره‌برداری کند.

۱۵-۵-۳- ارزیابی کاربرد روش‌شناسی مدیریت پروژه فعلی

این حوزه بررسی، ارزیابی می‌کند که فعالیت‌های تعیین‌شده مدیریت پروژه چه میزان به‌خوبی انجام شده است. این مورد شامل در نظر گرفتن موارد زیر است:

- دستیابی به موقع و دقیق به نتایج کلیدی برنامه‌ریزی مدیریت پروژه:
 - تعریف پروژه (مانند الزامات، محدوده، اهداف، نتایج و غیره)
 - ساختار شکست کار پروژه و برنامه کاری پروژه (شامل هزینه، زمان‌بندی و استفاده از منابع)
 - برنامه‌های اصلی مدیریت پروژه (یعنی برنامه‌های مدیریت ریسک، مدیریت ارتباطات، مدیریت کیفیت، مدیریت تغییر، مدیریت نیروی انسانی و مدیریت تأمین‌کنندگان/پیمانکاران)
 - ماتریس مسئولیت منابع (طبق محتوای برنامه مدیریت نیروی انسانی)
 - برنامه‌های پشتیبانی پروژه (یعنی هرگونه برنامه‌های اضافی فنی، کسب و کار و مدیریت پروژه که برای انجام پروژه لازم است و طبق نوع یا طبقه‌بندی پروژه در نظر گرفته شده است).
- آماده‌سازی به‌موقع و دقیق عناصر مورد نیاز برای توجیه کسب و کار پروژه:
 - اطلاعات مشتری (مانند علاقه، قصد و توانایی انجام)
 - ریسک کسب و کار
 - تحلیل‌های مالی (مانند تحلیل هزینه-فایده)
 - تعیین موقعیت و اولویت پرتفوی پروژه
 - منشور پروژه (مانند اختیارات مدیریت پروژه، تأمین مالی و غیره)
- دستیابی به موقع و دقیق به نتایج کلیدی برنامه‌ریزی و اجرای مدیریت پروژه:
 - تشکیل تیم پروژه و فعالیت‌های حمایت مدیریتی
 - توافق یا اجرای قرارداد مشتری
 - بررسی‌های مدیریتی و فعالیت‌های مرحله‌ای/گذرگاهی
 - پیگیری، کنترل و گزارش‌دهی پروژه
 - مشارکت مشتری و فعالیت‌های پذیرش نتایج
 - تأمین و استخدام تأمین‌کننده/پیمانکار و شروع عملکرد کار
- کاربرد به‌موقع و دقیق اجزای مدیریت فنی تعیین‌شده:
 - توسعه راه‌حل فنی (مانند طراحی فنی، کاربرد استانداردهای فنی، نظرسنجی‌های فنی و غیره)
 - بررسی‌های فنی و فعالیت‌های مرحله‌ای/گذرگاهی
 - معرفی ابزارها و تکنولوژی

بررسی این عوامل ارزیابی مبتنی بر روش‌شناسی باید فعالیت‌های حیاتی مدیریت پروژه‌ای که انجام نشده‌اند (یا به‌طور مؤثر انجام نشده‌اند) را شناسایی کند تا به‌عنوان مبنایی برای مشخص کردن علل عملکرد ضعیف پروژه استفاده شود. به‌طور کلی، ارزیابی باید مناسب بودن محتوای روش‌شناسی مدیریت پروژه و فرایند مورد استفاده در پروژه مورد نظر را نیز مورد بررسی قرار دهد.

۱۶-۵-۴- ارزیابی ساختار پشتیبانی فعلی مدیریت پروژه

این بخش بررسی، ارزیابی می‌کند که ساختار پشتیبانی مدیریت پروژه در سازمان مربوطه چه اندازه به عملکرد پروژه کمک کرده است یا مانع آن شده است. این ارزیابی شامل در نظر گرفتن موارد زیر است:

- مشارکت و حمایت مدیریت اجرایی و ارشد
- درگیر بودن واحد کسب و کار و فعالیت‌های حمایتی
- مشارکت و فعالیت‌های حمایتی دفتر مدیریت پروژه
- انجام آموزش‌های مورد نیاز برای اعضای تیم پروژه
- دسترسی، تخصیص و استفاده از ابزارهای مدیریت پروژه و فنی
- دسترسی، تخصیص و استفاده از تجهیزات فنی و فناوری‌های نوین
- دسترسی، تخصیص و استفاده از مربیان واجد شرایط مدیریت پروژه
- هم‌راستایی کارکردی تیم پروژه (یعنی پیامدهای مدیر منابع)

بررسی این عوامل ارزیابی ساختار پشتیبانی باید بینش کافی را برای تعیین تأثیرات ساختار پشتیبانی فعلی بر عملکرد پروژه ارائه دهد. این شامل بررسی دقت (اقدامات انجام‌شده) و بی‌توجهی (کمبود مشارکت یا حمایت) است که به شرایط فعلی عملکرد پروژه کمک کرده است.

۱۶-۵-۵- ارزیابی منافع و مسائل کسب و کار فعلی

این بخش بررسی، تأثیر منافع و مسائل کسب و کار سازمان مربوطه را به‌عنوان عوامل مؤثر بر عملکرد پروژه ارزیابی می‌کند. این ارزیابی شامل در نظر گرفتن موارد زیر است:

- اولویت پروژه (مانند اهمیت کسب‌وکار، دیده‌شدن داخلی، حفظ مشتری)
- مشارکت‌های پروژه در اهداف استراتژیک کسب‌وکار (یعنی تغییرات در مورد توجیه اقتصادی)
- کفایت، دسترسی و تخصیص اعضای واجد شرایط تیم پروژه
- به‌موقع بودن تخصیص منابع پروژه و تصمیمات مربوط به تخصیص
- مسائل مدیریت فرایند فروش مشتری و تعامل با مشتری
- واکنش‌های مشتری به عملکرد پروژه

این بخش بررسی، پیامدهای هرگونه تغییر در دیدگاه کسب‌وکار یا منافع کسب و کار نادیده‌گرفته‌شده را که با عملکرد پروژه مرتبط است، ارزیابی می‌کند.

۱۶-۵-۶- ارزیابی برنامه کاری فعلی پروژه

این بخش بررسی، عوامل بنیادی مؤثر بر عملکرد پروژه را ارزیابی می‌کند. این عوامل معمولاً نقاط اصلی بررسی هستند که به دلیل تأثیر مستقیم آن‌ها بر عملکرد پروژه، معمولاً مورد توجه قرار می‌گیرند. این ارزیابی شامل در نظر گرفتن موارد زیر است:

- محدوده پروژه و ساختار شکست کار:
 - تأیید اولیه محدوده پروژه با مشتری
 - مستندسازی رسمی و همکاری در تغییرات محدوده پروژه
 - فراوانی تغییرات محدوده پروژه
 - وقوع تغییرات خارج از فرآیند رسمی مدیریت تغییر
 - شناسایی رویدادهای داخلی و خارجی که بر تغییر محدوده تأثیر می‌گذارند
 - تصمیمات، تردیدها و تغییرات یک‌جانبه مشتری در الزامات
 - تأثیر تصادفی (افزایش یا کاهش) تیم پروژه بر تلاش‌های کار
 - نمایش محدوده در ساختار شکست کار مانند نقاط ضعف در فرآیند کاری، فعالیت‌های حیاتی و غیره
 - همکاری در، هماهنگی و تأیید تمامی تغییرات
- هزینه پروژه:
 - دقت برآوردهای هزینه پروژه (بودجه)
 - تاریخچه تغییرات هزینه
 - شیوه‌های پیگیری و کنترل هزینه‌های اعمال شده
 - وضعیت کنونی هزینه پروژه
- برنامه زمان‌بندی پروژه:
 - دقت برآوردهای زمان‌بندی پروژه
 - تاریخچه تغییرات زمان‌بندی
 - شیوه‌های پیگیری و کنترل زمان‌بندی اعمال شده
 - وضعیت کنونی برنامه زمان‌بندی پروژه
- استفاده از منابع پروژه:
 - دقت برآوردهای استفاده از منابع پروژه (تعداد کارکنان)
 - تاریخچه تغییرات در استفاده از منابع
 - شیوه‌های پیگیری و کنترل استفاده از منابع
 - وضعیت کنونی استفاده از منابع پروژه

این بخش به عناصر کلیدی برنامه کاری پروژه پرداخته و هدف آن بررسی این موضوع است که این عناصر تا کنون چقدر به خوبی مدیریت شده‌اند و همچنین شناسایی علل زمینه‌ای تغییرات غیرمعمول و عملکرد

غیرقابل قبول پروژه. عواملی که در این بخش مورد بررسی قرار می‌گیرند معمولاً به‌طور مستقیم تحت مسئولیت مدیر پروژه قرار دارند. از این رو، مصاحبه‌ها و گفتگوها با مدیر پروژه می‌تواند بخشی مهم از این ارزیابی باشد.

۱۶-۵-۷- ارزیابی تهیه و استفاده از برنامه‌های اصلی مدیریت پروژه

این منطقه بررسی به تلاش کلی برنامه‌ریزی پروژه می‌پردازد تا کامل بودن این تلاش و استفاده از برنامه‌های اصلی برای انجام پروژه را تعیین کند. این شامل ملاحظه‌ی موارد زیر است.

■ برنامه مدیریت ریسک:

- رویکرد استفاده‌شده و محتوای ارزیابی ریسک کسب‌وکار مقدماتی
- رویکرد استفاده‌شده و محتوای ارزیابی ریسکی که با استفاده از ساختار شکست کار پروژه و برنامه کاری انجام‌شده (یعنی شناسایی، تحلیل و اولویت‌بندی ریسک)
- کامل بودن استراتژی‌های پاسخ به ریسک
- فراوانی وقوع ریسک و استفاده از استراتژی‌های پاسخ به ریسک
- فراوانی، رویکرد استفاده‌شده و محتوای ارزیابی‌های ریسک پیرو
- فرد مسئول منصوب‌شده برای مدیریت ریسک پروژه

■ برنامه مدیریت ارتباطات:

- برآورده شدن الزامات گزارش‌دهی وضعیت پروژه به صورت داخلی و خارجی
- برآورده شدن الزامات گزارش‌دهی پیشرفت تیم پروژه
- فراوانی جلسات با مشتری، مدیریت و تیم پروژه
- به‌موقع بودن ارتباطات مناسب با ذینفعان پروژه (مانند توزیع برنامه‌ها و بررسی‌های مرتبط، اطلاع‌رسانی جلسات و رویدادهای کلیدی، انتقال وظایف اعضای تیم و غیره)
- تعیین پروتکل‌ها برای ارتباط با مشتری
- تعیین پروتکل‌ها برای ارتباط با مدیریت، با تمرکز خاص بر فرآیند ارتقاء "مسائل و مشکلات" پروژه

- فرد مسئول منصوب‌شده برای مدیریت ارتباطات پروژه

■ برنامه مدیریت کیفیت:

- تعیین خروجی‌های مرتبط با الزامات مشتری پروژه
- دستیابی به نقاط عطف منجر به تهیه خروجی‌ها
- دستیابی به ارائه به‌موقع خروجی‌ها به مشتری
- انجام آزمایش‌های کیفیت مورد نیاز برای خروجی‌ها
- انجام کار مجدد مورد نیاز به دلیل نقص‌های کیفیت
- فرآیند استفاده‌شده و دستیابی به پذیرش خروجی (ها) توسط مشتری
- فرد مسئول منصوب‌شده برای مدیریت کیفیت پروژه

- برنامه مدیریت تغییر:
 - وقوع تغییرات غیرمجاز در برنامه‌ها یا محدوده پروژه
 - تعداد تسویه‌های تغییرات غیرمجاز برای تأیید آنها
 - رویکرد استفاده‌شده و تعداد درخواست‌های تغییر
 - رویکرد استفاده‌شده و تعداد تغییرات تأییدشده و هماهنگ‌شده
 - رویکرد استفاده‌شده برای اجرای هر تغییر تأییدشده
 - فرد مسئول منصوب‌شده برای مدیریت تغییرات پروژه
 - برنامه مدیریت منابع انسانی:
 - توسعه و کامل بودن ماتریس مسئولیت‌های منابع
 - تعیین منابع کلیدی/حیاتی پروژه
 - دستیابی به تعهدات مدیر منابع برای استفاده از منابع
 - دستیابی به تعهد فردی از نظر زمان و تلاش برای پروژه
 - تعیین تخصیص منابع لازم برای اتمام کار پروژه
 - برآورده شدن تخصیص‌های منابع طبق تعداد تخصیص‌های منابع
 - فرد مسئول منصوب‌شده برای مدیریت منابع انسانی پروژه
 - برنامه مدیریت تأمین‌کنندگان/پیمانکاران:
 - رویکرد استفاده‌شده و به‌موقع بودن تأمین منابع خارجی پروژه
 - انجام بررسی اولیه و تأیید برنامه کاری پروژه تأمین‌کننده/پیمانکار
 - رویکرد تعیین‌شده و استفاده‌شده برای نظارت بر عملکرد کار پروژه تأمین‌کننده/پیمانکار
 - رویکرد تعیین‌شده و استفاده‌شده برای نظارت و تأیید فاکتورها و پرداخت‌های تأمین‌کننده/پیمانکار
 - فرد مسئول منصوب‌شده برای مدیریت تأمین‌کنندگان/پیمانکاران
- این حوزه ارزیابی به جنبه‌های اصلی مدیریت مؤثر پروژه در شش حوزه برنامه‌ریزی می‌پردازد تا بررسی کند که این حوزه‌ها تا به امروز چه میزان به‌خوبی مدیریت شده‌اند و علل بنیادی تغییرات غیرمعمول و عملکرد نامناسب پروژه را شناسایی کند. عواملی که در این حوزه ارزیابی مورد توجه قرار می‌گیرند معمولاً مسئولیت مدیر پروژه هستند. با این حال، در برخی پروژه‌هایی که از نظر اندازه یا ارزش بزرگ هستند، ممکن است مسئولیت مدیریت این برنامه‌ها به سایر اعضای تیم پروژه واگذار شود. بنابراین، مصاحبه‌ها و بحث‌ها با مدیر پروژه یا فرد مسئول ممکن است بخش مهمی از این ارزیابی باشد.

۱۶-۵-۸- ارزیابی تیم پروژه کنونی و دینفعان کلیدی

این حوزه ارزیابی به بررسی اقدامات و تعاملات مدیر پروژه کنونی که مسئولیت عملکرد پروژه را بر عهده دارد، و همچنین به ارزیابی تیم پروژه (به طور کامل یا جزئی) برای مشارکت آنها در وضعیت کنونی عملکرد پروژه می‌پردازد. این ارزیابی شامل موارد زیر است:

■ مدیر پروژه:

- حجم کاری
- شایستگی و تجربه نسبت به اندازه، نوع، ارزش پروژه و غیره
- مهارت‌های فنی و توانایی ارائه نظارت فنی
- اختیارات و کنترل (مثلاً، زیاد یا ناکافی)
- پاسخگویی به راهنمایی‌های کسب‌وکار
- تناسب حرفه‌ای با پروژه

■ تیم پروژه:

- حجم کاری
- مهارت‌های فنی و تجربه نسبت به وظایف محوله پروژه
- ترکیب و انسجام (یعنی مرحله توسعه تیم)
- کاهش، افزودن و حضور متناوب اعضا
- پاسخگویی به راهنمایی‌های فنی و مدیریتی
- تعارضات و مشکلات بین فردی حل نشده
- مشارکت تأمین‌کنندگان و پیمانکاران در تلاش‌های پروژه:

- تحقق تعهدات قراردادی
- مشارکت مناسب در نقش تیم پروژه تعیین شده
- نمایش استمرار منفعت vested
- انجام گزارش‌های مورد نیاز و مشارکت در ارتباطات ضروری
- مشارکت مشتری در تلاش‌های پروژه:

- تحقق تعهدات قراردادی
- مشارکت مناسب در فعالیتهای تعیین شده پروژه
- نمایش راهنمایی مداوم به سمت اهداف پایدار پروژه
- پاسخگویی به درخواست‌های شفاف‌سازی، بررسی‌های مستندات و تحویل‌های برنامه‌ریزی شده، و رویدادها و فعالیتهای برنامه‌ریزی شده پروژه

این حوزه ارزیابی، آگاهی بیشتری نسبت به تلاش‌های بازیابی پروژه ایجاد می‌کند و باید با دقت و با رویکردی حرفه‌ای دنبال شود. این ارزیابی به بررسی شخصیت‌ها و شایستگی‌های افرادی که مسئولیت عملکرد موفق پروژه را بر عهده دارند پرداخته و تمرکز آن باید بر جمع‌آوری واقعیت‌ها باشد و نه بر ویژگی‌های شخصی. با

این حال، احتمال دارد که ویژگی‌های شخصی به‌طور غیرمستقیم شناسایی و بررسی شوند و جزئی از ارزیابی بازیابی پروژه قرار گیرند.

۱۶-۵-۹- تهیه بسته تصمیم‌گیری برای بازیابی پروژه

دفتر مدیریت پروژه باید راهنمایی‌هایی را برای تأیید تصمیم بازیابی پروژه ارائه دهد، چه برای استفاده تحت صلاحیت خود و چه برای ارائه به مدیریت ارشد برای مرور و تأیید. انجام یک ارزیابی بازیابی پروژه فرض می‌کند که تلاش‌های بعدی برای بازیابی پروژه انجام خواهد شد. این مرحله فعالیت امکان انجام یک بررسی نهایی از وضعیت پروژه را فراهم می‌آورد و فرصتی برای تأیید نیاز به بازیابی پروژه فراهم می‌کند.

بررسی و تأیید اقدام‌های بازیابی تسهیل می‌شود زمانی که دفتر مدیریت پروژه یک سند استاندارد و رویکردی برای فرآیند تصمیم‌گیری، یعنی یک بسته تصمیم‌گیری بازیابی پروژه، ایجاد کند. در ادامه عناصر زیر برای گنجانیدن در بسته تصمیم‌گیری بازیابی پروژه پیشنهاد می‌شوند.

■ *فعالیت‌های ارزیابی بازیابی پروژه:* ارائه و بحث کتبی در مورد ارزیابی بازیابی پروژه. این بخش می‌تواند به اندازه کافی جزئی یا مختصر باشد و باید با نیازهای تصمیم‌گیرنده (ها) و همچنین با رویه‌های تهیه مستندات کسب و کار شرکت مرتبط هماهنگ باشد. این شامل نقاط اطلاعات زیر است:

- ترکیب تیم ارزیابی
- رویکرد ارزیابی
- شناسایی حوزه‌های عملکرد پروژه که مورد بررسی قرار گرفته است
- بازبینی (بیان) نتایج ارزیابی

■ *بیانیه وضعیت پروژه:* نتایج تحلیل‌های بیشتر از یافته‌های ارزیابی بازیابی پروژه جمع‌آوری و برای بررسی‌کننده ارائه می‌شود. این موارد شامل موارد زیر است:

- مشکلات عملکرد پروژه و علل ریشه‌ای آن‌ها
- تأثیرات مشکلات عملکرد پروژه (یعنی چگونه این مشکلات بر تحقق اهداف کسب‌وکار، موقعیت صنعت و بازار، روابط با مشتری و غیره تأثیر می‌گذارد)
- اقدامات لازم برای بهبود عملکرد پروژه به منظور دستیابی به موفقیت پروژه

■ *توصیه بازیابی پروژه:* توصیه‌ای در مورد اینکه با پروژه به‌عنوان نتیجه وضعیت کنونی پروژه چه باید کرد، تهیه می‌شود. این توصیه باید با یافته‌های ارزیابی بازیابی پروژه و همچنین با بیانیه وضعیت پروژه هماهنگ باشد. توصیه پیش‌فرض، ادامه تلاش‌های بازیابی پروژه است. با این حال، در این نقطه نهایی تصمیم‌گیری، هنوز حداقل دو راه‌حل جایگزین وجود دارد. سه توصیه ممکن عبارتند از:

- ادامه پروژه و پیشبرد تلاش‌های بازیابی پروژه. وضعیت پروژه و ادامه علاقه و اهمیت کسب و کار آن، ادامه اقدامات بازیابی پروژه را توجیه می‌کند.

- ادامه پروژه بدون اقدام رسمی بازیابی. وضعیت پروژه می‌تواند از طریق اقدامات اصلاحی جزئی اصلاح شود و هزینه و تلاشی که برای یک اقدام رسمی بازیابی پروژه صرف می‌شود، توجیه‌پذیر نیست. این توصیه تأیید می‌کند که پروژه همچنان علاقه و اهمیت کسب و کار دارد.

- خاتمه پروژه. وضعیت پروژه به قدری وخیم است که تلاش برای بازیابی هزینه‌اش را توجیه نمی‌کند، یا ادامه پروژه دیگر منافع کسب و کار سازمان مربوطه را تأمین نمی‌کند. بسته تصمیم‌گیری بازیابی پروژه سپس به مدیران ارشد برای بررسی و تأیید اقدام توصیه‌شده ارائه می‌شود. به منظور تسریع روند اقدامات بازیابی پروژه، این مرحله بررسی و تأیید باید توسط دفتر مدیریت پروژه تسهیل شود. پس از تصمیم‌گیری در مورد بازیابی پروژه یا اقدام جایگزین، دفتر مدیریت پروژه می‌تواند آماده شود تا هدایت تلاش‌هایی را که تصمیم را اجرایی می‌کند، بر عهده گیرد و این کار با مرحله بعدی و نهایی فرآیند ارزیابی بازیابی پروژه آغاز خواهد شد.

۱۶-۵-۱۰- هماهنگی تصمیم‌گیری بازیابی پروژه

دفتر مدیریت پروژه می‌تواند اقدام به هماهنگی تصمیم‌گیری بازیابی پروژه در محیط مدیریت پروژه کند یا این کار را تسهیل نماید و این تلاش ممکن است شامل همکاری با افراد کلیدی در محیط کسب‌وکار باشد. در برخی موارد، ذینفعان پروژه در محیط کسب‌وکار در فرآیند بررسی و تصمیم‌گیری بازیابی پروژه شرکت خواهند کرد.

نکات زیر از موارد هماهنگی است که باید پس از تصمیم‌گیری بازیابی پروژه در نظر گرفته شود:

- مدیر پروژه و حامی پروژه (اگر در فرآیند تصمیم‌گیری قبلاً درگیر نباشند)
- اعضای تیم پروژه (اطلاع‌رسانی معمولاً از طریق مدیر پروژه انجام می‌شود)
- مدیران ارتباط با فروشندگان و پیمانکاران (نقاط تماس کلیدی دیگر)
- مدیر ارتباط با مشتری (نقاط تماس کلیدی دیگر مشتری)
- نماینده واحد کسب‌وکار
- مدیران منابع
- سایر مدیران پروژه

پس از اطلاع‌رسانی به تمام مفاخر کلیدی، دفتر مدیریت پروژه می‌تواند به اجرای تصمیم، که به طور فرضی یک اقدام بازیابی پروژه است، ادامه دهد.

۱۶-۶- برنامه‌ریزی و انجام بازیابی پروژه

واکنش یا تأثیر دفتر مدیریت پروژه در پاسخ به تصمیم برای ادامه بازیابی پروژه باید فوری و با هدف مشخص باشد: رفع مشکلات مواجه‌شده توسط پروژه دچار مشکل در اسرع وقت و بازگرداندن پروژه به وضعیت عادی عملیات مدیریت پروژه.

در بخش‌های زیر، یک رویکرد چهار مرحله‌ای برای انجام بازیابی پروژه ارائه می‌شود تا مورد بررسی قرار گیرد

۱۶-۶-۱- ایجاد تیم بازیابی پروژه

مسئولیت نجات یک پروژه دچار مشکل بر عهده تیم بازیابی پروژه است. تیم بازیابی پروژه می‌تواند تیمی کارآمد باشد که بلافاصله به ریشه‌های مشکلات پروژه دچار مشکل می‌پردازد، یا می‌تواند تیم پروژه جایگزین باشد که به رویکرد جامع‌تری برای فعالیت‌های بازیابی پروژه می‌پردازد. تیم بازیابی پروژه می‌تواند با استفاده از یک گروه پیش‌سازمان‌دهی شده و آموزش‌دیده از حرفه‌ای‌های مجرب و واجد شرایط پروژه که برای انجام بازیابی پروژه "در دسترس" هستند، تشکیل شود. در غیر این صورت، تشکیل تیم بازیابی پروژه مشابه هر تلاش تشکیل تیم پروژه دیگری است، اما با تمرکز بیشتر بر اطمینان از اینکه مهارت‌ها و تجربیات حیاتی مدیریت پروژه به‌طور لازم توسط پروژه دچار مشکل معرفی می‌شود.

وضعیت مدیر پروژه فعلی و اعضای تیم پروژه بسته به سازمان و صنعت و همچنین میزان و ماهیت تلاش بازیابی پروژه متفاوت خواهد بود. در برخی موارد، تیم پروژه فعلی به‌طور کامل در حین پیگیری فعالیت‌های بازیابی حفظ می‌شود، مانند مورد تیم کارآمد که در آن مدیر پروژه فعلی فقط به‌طور موقت کنترل پروژه را واگذار می‌کند. در مواقع دیگر، بخش بزرگی از تیم پروژه منحل، دوباره تخصیص داده شده و توسط تیم بازیابی پروژه جایگزین می‌شود. باید توجه داشت که مگر اینکه تیم پروژه فقط شامل چند نفر باشد، نیازی به جایگزینی ۱۰۰٪ تمام اعضای تیم پروژه نیست. در واقع، معمولاً رهبری کلیدی فنی، کسب و کار و مدیریت پروژه است که در حالت عملیات بازیابی پروژه تازه‌سازی می‌شود. در برخی موارد، تنها مدیر پروژه فعلی دوباره تخصیص داده می‌شود. بیشتر افراد احتمالاً جایگزینی مدیر پروژه را به‌عنوان یک اقدام شدید در نظر می‌گیرند، اما این فقط اهمیت تلاش بازیابی پروژه را برجسته می‌کند.

دفتر مدیریت پروژه باید نقش اصلی را در تعریف نقش‌ها و مسئولیت‌های تیم بازیابی پروژه ایفا کند که به‌عنوان پایه‌ای برای تشکیل تیم بازیابی پروژه در زمان نیاز عمل خواهد کرد. پنج زیرمجموعه زیر شرکت‌کنندگان مهم در هر تلاش بازیابی پروژه را شناسایی می‌کند

۱۶-۶-۲- مدیریت ارشد

مدیریت ارشد باید در تمام پروژه‌هایی که در سازمان مربوطه انجام می‌شود، مشارکت و نظارت مناسب داشته باشد. تحت شرایط بازیابی پروژه، آن‌ها نقش فعال‌تر و حیاتی‌تری ایفا می‌کنند که به دلیل هزینه‌های اضافی متعهد شده برای دستیابی به تلاش بازیابی پروژه توجیه‌پذیر است. مدیریت ارشد بدون تردید در تصمیم‌گیری برای پیگیری بازیابی پروژه در دست، مشارکت داشته و مدیران اجرایی و ارشد به‌طور قوی بر قابلیت رفع مشکلاتی که با آن مواجه شده‌اند، تأثیر می‌گذارند. تصمیم آن‌ها برای بازیابی پروژه دچار مشکل نیز به‌عنوان تصمیمی است برای پذیرش اصلاحات لازم به‌منظور بازگرداندن پروژه به مسیر درست.

مسئولیت‌های مرتبط‌تر بازیابی پروژه برای مدیریت ارشد شامل موارد زیر است:

- تأمین مالی تلاش بازیابی پروژه
- تخصیص منابع جدید یا اضافی مورد نیاز برای تلاش بازیابی پروژه
- تنظیم اولویت‌ها و تصمیمات پرتفولیو پروژه برای سازگاری با بازیابی پروژه

- ارزیابی تأثیرات بر سایر پروژه‌ها ناشی از نیازهای بازیابی پروژه
- واگذاری موقت یا دائمی حرفه‌ای‌های کلیدی پروژه
- بازیابی منافع کسب و کار استراتژیکی که تحت تأثیر اقدامات بازیابی پروژه قرار دارند
- شرکت در بررسی‌ها و به‌روزرسانی‌های وضعیت بازیابی پروژه
- حمایت و تسهیل توسعه و اجرای راهنماهای فرآیند دفتر مدیریت پروژه در محیط مدیریت پروژه
- به‌منظور جلوگیری از نیازهای مکرر به بازیابی پروژه
- دفتر مدیریت پروژه باید به‌عنوان مشاور اصلی مدیریت ارشد در طول فعالیت‌های بازیابی پروژه عمل کند و می‌تواند نقش رهبری را در اطمینان از آگاهی مدیریت ارشد از مسئولیت‌هایش و مشارکت مناسب ایفا کند

۱۶-۶-۳- مدیر بازیابی پروژه

- مدیر بازیابی پروژه به‌عنوان مدیر جدید پروژه در طول مدت بازیابی پروژه خدمت خواهد کرد و در برخی موارد، برای باقی‌مانده مدت پروژه نیز این نقش را خواهد داشت. این نقش به‌طرز مشخصی نیاز به تجربه دارد و برخی آموزش‌های تخصصی در زمینه بازیابی پروژه نیز مفید خواهد بود. حداقل، مدیر بازیابی پروژه باید در میان افرادی باشد که واجد بهترین صلاحیت‌ها در زمینه شایستگی مدیریت پروژه در سازمان مربوطه هستند.
- دفتر مدیریت پروژه بهتر است قبل از بروز نیاز به این نوع انتصاب، کاندیداهای مدیر بازیابی پروژه را شناسایی کند. این به دفتر مدیریت پروژه و افراد منتخب این امکان را می‌دهد که حداقل برخی از آمادگی‌های اساسی برای نقش و مسئولیت‌های مرتبط با رفع مشکلات پروژه‌های دچار مشکل را بدست آورند.
- مسئولیت‌های اصلی که با مدیر بازیابی پروژه به‌عنوان مدیر جدید پروژه همراه است، عبارتند از:
- کسب آگاهی زودهنگام از وضعیت پروژه:
 - بررسی بسته تصمیم‌گیری بازیابی پروژه
 - بررسی مستندات برنامه‌ریزی پروژه که فعلاً قابل اجرا هستند
 - بررسی مستندات و گزارش‌های پیگیری پروژه که فعلاً قابل اجرا هستند
 - مدیریت تشکیل تیم بازیابی پروژه:
 - اطلاع‌رسانی به اعضای فعلی تیم پروژه در مورد رویکرد بازیابی پروژه
 - انتخاب تسهیل‌کنندگان جدید بازیابی پروژه و مدیران کلیدی
 - معرفی و ادغام اعضای فعلی و جدید تیم پروژه
 - تعیین راهنماها و مسئولیت‌ها برای فعالیت در حالت بازیابی پروژه
 - آماده‌سازی راه‌حل کسب و کار ویرایش‌شده:
 - بازیابی و به‌روزرسانی وضعیت مالی پروژه
 - بازیابی و ارزیابی مجدد ریسک‌های پروژه
 - بازیابی و به‌روزرسانی بیانیه تعریف پروژه
 - توسعه یک مورد کسب و کار ویرایش‌شده

- گنجاندن توصیه‌های ارزیابی بازیابی پروژه
 - آماده‌سازی راه‌حل فنی ویرایش‌شده:
 - ساختاردهی به رویکرد فنی جدید
 - توسعه یک برنامه کاری بازیابی پروژه
 - گنجاندن توصیه‌های ارزیابی بازیابی پروژه
 - همکاری در فعالیتهای بازیابی پروژه با مشتری:
 - اطلاع‌رسانی به مشتری درباره وضعیت تلاش‌های بازیابی پروژه
 - دریافت نظرات مشتری در مورد به‌روزرسانی‌های برنامه کسب و کار و فنی
 - تهیه یک پیشنهاد بازیابی پروژه برای ارائه به مشتری
 - مدیریت روابط با مشتری تحت شرایط بازیابی پروژه
 - مدیریت تلاش‌های بازیابی پروژه:
 - تسهیل مشارکت مکرر مدیریت ارشد و دفتر مدیریت پروژه در فعالیتهای بررسی و تأیید بازیابی پروژه
 - نظارت دقیق و مدیریت عملکرد تیم بازیابی پروژه، با تمرکز ویژه بر گزارش‌دهی دقیق و به‌موقع پروژه
 - هدایت و مدیریت برنامه‌ریزی مجدد و عملکرد تأمین‌کنندگان و پیمانکاران تحت شرایط بازیابی پروژه
 - برگزاری جلسات بررسی کسب و کار و فنی بازیابی پروژه به‌موقع
 - تهیه گزارش‌های پیشرفت بازیابی پروژه به‌موقع برای مدیریت ارشد
 - مدیریت هزینه‌ها و مخارج مرتبط با بازیابی پروژه
 - توصیه به بازگشت به عملیات عادی مدیریت پروژه، زمانی که شرایط مناسب باشد
- دفتر مدیریت پروژه باید یک چک‌لیست فعالیتهای کلیدی دقیق‌تر برای بازیابی پروژه توسعه دهد تا مدیر بازیابی پروژه را در انجام فعالیتهای اساسی بازیابی پروژه راهنمایی و یاری کند.
- تیم بازیابی پروژه معمولاً شامل ترکیبی از افرادی است که در حال حاضر به تلاش‌های پروژه منصوب شده‌اند و ورود اعضای منتخب تیم که وظیفه تسهیل تلاش‌های بازیابی پروژه را دارند. برخی از اعضای فعلی تیم پروژه ممکن است به دلایل مختلفی که لزوماً به علل ریشه‌ای پروژه دچار مشکل مرتبط نیستند، ترک کنند. عواملی مانند هم‌زمانی تلاش بازیابی با تاریخ برنامه‌ریزی شده خروج فرد، نیاز به جایگزینی کسی در پروژه دیگری که اکنون به تلاش بازیابی منصوب شده است، یا نیاز به کاهش هزینه‌های مرتبط با بازیابی پروژه، نمونه‌هایی از این دلایل خروج هستند. با این حال، باید به این نکته توجه کرد که ممکن است برخی از اعضای فعلی تیم پروژه به دلیل عملکرد ضعیف خود آزاد شوند.
- اعضای جدید تیم پروژه احتمالاً در طول تلاش بازیابی پروژه معرفی خواهند شد تا مهارت‌ها و تجربیات فنی و مدیریت پروژه مورد نیاز را به ارمغان آورند و همچنین تلاشی را که به‌عنوان یک موضوع استراتژیک مهم برای

سازمان مربوطه در نظر گرفته می‌شود، احیا کنند. اعضای جدید تیم باید انتخاب شوند زیرا آنها قابلیت و تمایل خود را برای پرداختن به چالش‌های تلاش بازیابی پروژه نشان داده‌اند. به‌طور کلی، احتمالاً مدیران میانی، رهبران فنی معتبر و دیگرانی که در محیط مدیریت پروژه رهبری خود را نشان داده‌اند، برای ایفای حداقل چند نقش حیاتی پروژه در طول تلاش بازیابی پروژه به‌طور خاص انتخاب خواهند شد.

بار دیگر، دفتر مدیریت پروژه می‌تواند در شناسایی نامزدها برای نقش‌های حیاتی تیم بازیابی پروژه پیش‌قدم باشد و این کار را پیش از نیاز فوری به چنین انتصابات انجام دهد. حتی ممکن است همان مدیران پروژه‌ای را که همچنین نامزد نقش مدیر بازیابی پروژه هستند، در نظر بگیرد. هدف از استفاده از همین نامزدها این است که بهترین و باصلاحیت‌ترین متخصصان پروژه و فنی به‌سرعت وارد کار شوند و با حداقل آمادگی ممکن، نتایج اولیه را به‌دست آورند و سپس آنها و پروژه را هر چه سریع‌تر به عملیات عادی بازگردانند.

در زیر چند مورد از مسئولیت‌های کلیدی افرادی که به‌عنوان اعضای تیم بازیابی پروژه منصوب شده‌اند، آورده شده است:

- شناسایی تلاش به‌عنوان یکی از تلاش‌های بازیابی پروژه و اهمیت کسب و کار
- مشاوره به مدیر بازیابی پروژه در زمینه‌های تخصصی و فنی
- انجام و ارتباط‌گیری فعالیت‌های مدیریت ریسک در حوزه‌های مسئولیت
- ارائه گزارش‌های وضعیت پروژه به‌طور مکرر و به‌موقع
- انجام وظایف محول‌شده پروژه در زمان مناسب
- همکاری فوری با مدیر بازیابی پروژه در مسائل و مشکلات

دفتر مدیریت پروژه باید راهی برای شناسایی و پاداش‌دهی به اعضای تیم بازیابی پروژه طراحی کند. این کار می‌تواند در طول انتصاب انجام شود، اما در پایان یک تلاش موفق بازیابی اهمیت ویژه‌ای دارد.

۱۶-۶-۴-فروشنندگان و پیمانکاران

سازمان‌های مختلف احتمالاً دیدگاه‌های متفاوتی در مورد همسوئی فروشنندگان و پیمانکاران به‌عنوان اعضای تیم پروژه خواهند داشت (به فصل ۱۹، "روابط فروشنندگان/پیمانکاران" مراجعه کنید). صرف‌نظر از ظرفیت و میزان مشارکت آنها در پروژه، این منابع خارجی، وقتی همسو شوند، ذی‌نفعان مهمی در انجام تلاش‌های بازیابی پروژه خواهند بود. اگر قرار است این منابع در ادامه کار بازیابی پروژه مشارکت کنند، باید توجه کافی به آنها شده و مورد بررسی قرار گیرند.

فروشنندگان و پیمانکارانی که در پروژه باقی می‌مانند باید از شرایط عملیاتی بازیابی پروژه آگاه شوند و به یک عضو فعال در دستیابی به اهداف بازیابی پروژه تبدیل شوند. فروشنندگان و پیمانکاران جدیدی که پس از آغاز فعالیت‌های بازیابی پروژه به کار گرفته می‌شوند نیز باید با الزامات و محدودیت‌های مدیریت پروژه در شرایط بازیابی آشنا شوند.

به‌طور کلی، این به معنای آماده‌سازی فروشنندگان و پیمانکاران برای نظارت و کنترل دقیق، اطمینان از تخصیص پرسنل ماهر و باتجربه به وظایف حیاتی طبق برنامه بازیابی پروژه، و کسب حمایت و تعهد آنها برای مدت مشارکتشان در تلاش بازیابی است. در پروژه‌های بزرگ، دفتر مدیریت پروژه می‌تواند با تسهیل شرایط، از

پیش صلاحیت و آمادگی فروشندگان و پیمانکاران را بررسی کند. در غیر این صورت، دفتر مدیریت پروژه می‌تواند راهنماها و توصیه‌هایی برای مدیریت فروشندگان و پیمانکاران در شرایط بازیابی پروژه ارائه دهد که این توصیه‌ها می‌تواند توسط تیم‌های بازیابی پروژه‌های بعدی مورد استفاده قرار گیرد.

۱۶-۶-۵- مشتریان

مشتری احتمالاً یکی از ذی نفع اصلی پروژه است که بیشترین تأثیر را از نیاز به بازیابی پروژه متحمل می‌شود. انتظارات مشتری از موفقیت پروژه به‌طور قطع کاهش یافته، اعتماد به توانایی و قابلیت سازمان مجری احتمالاً خدشه‌دار شده و اطمینان به موفقیت آینده پروژه در بهترین حالت، نامشخص است. به همین دلیل، بسیار مهم است که مشتری تا حدی که تمایل دارد، بدون ایجاد تأثیر منفی یا مانعی برای اجرای به‌موقع راه‌حل‌های بازیابی، در تلاش‌های بازیابی پروژه مشارکت داشته باشد. شاید بهترین نقش برای مشتری، حداقل از دیدگاه سازمان مربوطه، مشارکت فعال باشد.

احتمالاً جلسات کسب و کار اولیه با مشتری برای شناسایی دلایل شکست پروژه و بررسی گزینه‌های مختلف برگزار خواهد شد و نتایج این تعاملات نقش کلیدی در تصمیم‌گیری برای ادامه تلاش‌های بازیابی ایفا می‌کند. بنابراین، تا زمانی که فرآیند بازیابی پروژه عملاً آغاز می‌شود، مشتری به‌طور طبیعی آماده مشارکت در این تلاش خواهد بود. با این حال، میزان مشارکت مورد نیاز و نقش دقیق مشتری ممکن است در آغاز فعالیت‌های بازیابی مشخص نباشد. دفتر مدیریت پروژه و مدیر بازیابی پروژه باید به موضوع مشارکت اولیه و دخالت مستمر مشتری در تلاش‌های بازیابی پروژه بپردازند.

اگر مشتری به نوعی در مشکلات پروژه نقش داشته باشد، برنامه بازیابی باید نحوه رفع ریشه‌های مشکلات را مشخص کند و رابطه با مشتری باید به‌گونه‌ای مدیریت شود که اصلاحات لازم به دقت اجرا شود. مربوطه چه اقداماتی را برای مدیریت مؤثر تلاش‌های بازیابی و موفقیت نهایی پروژه انجام داده است.

۱۶-۶-۶- توسعه برنامه بازیابی پروژه

برنامه بازیابی پروژه نشان‌دهنده رویکرد تجدیدنظر شده و تعهد سازمان مربوطه به تلاش‌های بازیابی پروژه است. این برنامه احتمالاً نیاز به جزئیات بیشتر، یا حداقل مستندات و تحلیل‌های حمایتی بیشتری نسبت به برنامه‌ریزی معمولی پروژه دارد. مهم‌تر از هر چیز، برنامه بازیابی پروژه باید به عنوان سازوکاری عمل کند که نشان دهد سازمان مربوطه توانایی مدیریت پروژه‌ها را دارد. با این حال، هنوز فضای کافی برای بررسی محتوای مورد نیاز در برنامه بازیابی وجود دارد.

چهار مورد زیر به عنوان حداقل محتوای مورد نیاز برای یک برنامه بازیابی پروژه قابل اجرا پیشنهاد می‌شوند:

■ برنامه کاری بازنگری شده پروژه:

- ساختار شکست کار: شامل وظایف و اقداماتی است که برای رفع مشکلات شناسایی شده و اجرای راه‌حل‌های تعیین شده در (۱) بسته تصمیم‌گیری بازیابی پروژه و (۲) مشخصات بازبینی شده محدوده و اهداف پروژه در بیانیه تعریف جدید پروژه درج شده‌اند.

- هزینه: ارقام هزینه پروژه با استفاده دقیق‌تر از ابزارها و تکنیک‌های تخمین هزینه بازیابی شده است.
- زمانبندی: زمانبندی پروژه با استفاده از ابزارها و تکنیک‌های دقیق‌تر تخمین زمان بازیابی شده است.
- استفاده از منابع: نیازمندی‌های استفاده از منابع پروژه با استفاده مؤثرتر از ابزارهای تخمین منابع بازیابی شده است.
- به‌روزرسانی برنامه مدیریت ریسک پروژه:
 - بررسی ارزیابی ریسک اولیه: شامل بازنگری استراتژی‌های پاسخگویی به ریسک و بررسی ریسک‌های جدید برای رسیدگی به عناصر برنامه کاری بازیابی‌شده بازیابی پروژه.
 - تعیین مسئولیت‌ها: مشخص می‌کند که تمامی اعضای تیم پروژه و مدیران و رهبران فنی خاص در تیم بازیابی پروژه چه مسئولیت‌هایی در مدیریت ریسک دارند.
 - افزایش فرکانس بررسی ریسک: نیاز به بررسی‌های مکررتر ریسک و گزارش‌دهی فوری نتایج به مدیر بازیابی پروژه را مشخص می‌کند.
- به‌روزرسانی برنامه تضمین کیفیت:
 - اصلاح مشکلات کیفی: شامل گام‌هایی برای رفع مسائل کیفی شناسایی‌شده در بسته تصمیم‌گیری بازیابی پروژه است.
 - بهبود فعالیت‌های کنترل کیفیت: جایی که ممکن باشد، فعالیت‌های کنترل کیفیت تقویت می‌شود تا کیفیت تحویل‌پذیرها تضمین شده و هرگونه برداشت منفی ناشی از شکست قبلی پروژه کاهش یابد.
 - بازیابی و تأیید مدیریت ارشد: فرصت‌هایی برای افزایش بازیابی و تأیید تحویل‌پذیرها توسط مدیران ارشد و میانی، طبق نیازهای تلاش بازیابی پروژه، فراهم می‌شود.
- برنامه ارتباطات پروژه بازنگری شده:
 - افزایش همکاری نزدیک: نیاز به همکاری نزدیک‌تر در برنامه‌ها و پیشرفت‌ها بین اعضای تیم پروژه و سایر ذینفعان، مانند مدیریت ارشد، مشتری، فروشندگان و پیمانکاران، بر اساس نقش‌های آن‌ها برجسته می‌شود.
 - تعیین نقش‌های جدید: مدیر بازیابی پروژه و سایر اعضای جدید تیم بازیابی معرفی شده و نقش‌ها و مسئولیت‌های آن‌ها مشخص می‌شود.
 - الزامات گزارش‌دهی: نیازمندی‌های جدید برای گزارش‌دهی وضعیت پروژه، از نظر محتوا، فراوانی و توزیع گزارش‌ها، به مدیریت ارشد ارائه می‌شود.

- تعیین آستانه‌های سختگیرانه‌تر: آستانه‌های جدید برای اندازه‌گیری و گزارش‌دهی انحرافات در هزینه، زمانبندی و استفاده از منابع و رسیدگی به مسائل و مشکلات به‌موقع معرفی می‌شود.

- تکرار فرآیند کنترل تغییرات: فرآیند کنترل تغییرات مورد نیاز مجدداً تأکید شده و راهنمایی‌هایی برای هماهنگی و توزیع برنامه‌های بازبینی‌شده پروژه، مستندات فنی و سایر مکاتبات و منابع ارائه می‌شود.

دفتر مدیریت پروژه می‌تواند این چهار سند اصلی را برای ارائه راهنمایی‌های اساسی در تلاش‌های بازبایی پروژه تعیین کند. با این حال، دفتر مدیریت پروژه می‌تواند توصیه کند یا حتی درخواست کند که برنامه‌های فنی و پشتیبانی پروژه اضافی، در صورت لزوم، تهیه یا بازنگری شده و به اجرا درآیند. به طور کلی، همه برنامه‌های اصلی مدیریت پروژه باید بازبینی و به‌روزرسانی شوند تا با تلاش‌های بازبایی پروژه همخوانی داشته باشند.

ماهیت و تأثیر تلاش بازبایی پروژه ممکن است نیاز به ایجاد راهنمایی‌های اضافی داشته باشد، چه در قالب بخشی از برنامه بازبایی پروژه و چه به صورت جداگانه. این شامل تهیه عناصر برنامه‌ریزی است که به منافع کسب و کار سازمان مرتبط هستند. دفتر مدیریت پروژه باید با مدیریت ارشد و مدیر بازبایی پروژه همکاری کند تا نیاز و محتوای این عناصر برنامه‌ریزی را بهتر تعریف کند. در ادامه چند نمونه از برنامه‌های اضافی مرتبط با بازبایی پروژه که دفتر مدیریت پروژه می‌تواند برای حمایت از توانایی فعلی و آینده سازمان در واکنش به تلاش‌های بازبایی پروژه در نظر بگیرد، آورده شده است:

- برنامه مدیریت ارتباط با مشتری
- برنامه کنترل شایعات و حوادث داخلی
- برنامه مدیریت اطلاعات عمومی و رسانه‌ها
- برنامه فعالیت و پاسخگویی مدیریت ارشد
- برنامه بازسازی یا تنظیم مجدد واحد کسب و کار
- برنامه ارتباطات با سهامداران شرکت
- برنامه به‌روزرسانی روش‌شناسی مدیریت پروژه
- برنامه آموزش اعضای تیم پروژه
- برنامه بازبینی سیاست‌های حاکمیت مدیریت پروژه

مفهوم بازبایی پروژه ایجاب می‌کند که برنامه بازبایی پروژه در سطوح بالای سازمان مورد بررسی قرار گرفته و برای اجرا تأیید شود. سطح بررسی ممکن است از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت باشد؛ در برخی موارد، مدیر جدید بازبایی پروژه ممکن است به عنوان مرجع نهایی تصمیم‌گیری باشد، در حالی که در سایر موارد، مدیریت ارشد یا دفتر مدیریت پروژه باید به‌عنوان شرکت‌کنندگان فعال در فرآیند بازبایی، وظیفه بررسی و تأیید نهایی را بر عهده داشته باشند. در واقع، به احتمال زیاد چندین سطح بررسی وجود خواهد داشت و کسب توافق در تمام سطوح باید مبنایی برای اجرای برنامه بازبایی پروژه باشد.

در نهایت، دفتر مدیریت پروژه باید وضعیت هر تلاش بازیابی را بررسی کند تا تعیین کند کدام ذی نفعان نیاز به دریافت نسخه‌هایی از برنامه بازیابی پروژه یا هر یک از اجزای آن دارند. دفتر مدیریت پروژه می‌تواند تسهیل‌گر توزیع این اسناد باشد و این کار را با توجه به نقش کلی خود در تلاش‌های بازیابی پروژه انجام دهد.

۱۶-۶-۷- تثبیت پروژه با استفاده از راه‌حل بازیابی

پس از آماده‌سازی و توزیع برنامه بازیابی پروژه به تیم پروژه و سایر ذینفعان، می‌توان پروژه را به‌طور رسمی از نو آغاز یا به حالت بازیابی منتقل کرد. برنامه کاری بازیابی پروژه به‌ویژه به تیم بازیابی پروژه کمک می‌کند تا مشکلات را رفع کرده و توسعه تحویل‌پذیرها را طبق زمانبندی بازبینی‌شده ادامه دهند. رویداد کلیدی در این مرحله، اجرای راه‌حل‌های بازبینی و تصحیح‌شده است تا نشان دهد که کنترل پروژه بازپس گرفته شده و احتمال موفقیت دوباره پروژه وجود دارد.

اجرای برنامه بازیابی پروژه و راه‌حل‌های تجویز شده شامل توجه دقیق به چند اقدام اساسی مدیریت پروژه است که در پروژه‌های معمولی نیز استفاده می‌شوند، اما در شرایط بازیابی با تمرکز و دقت بیشتری همراه هستند.

- پیاده‌سازی راهکار بازیابی: عناصر برنامه کاری بازیابی پروژه به منظور دستیابی به وظایف و تحویل‌های زمان‌بندی شده دنبال می‌شوند. این برنامه کاری به‌دقت نظارت می‌شود تا اطمینان حاصل شود که تمامی فعالیت‌ها مطابق با الزامات فنی و مشخصات تعیین‌شده برای تحویل‌ها انجام می‌شوند. جلسات بررسی فنی و تصمیم‌گیری که در برنامه کاری مشخص شده‌اند، با حضور اعضای تیم پروژه، مدیریت ارشد و پیمانکاران برگزار می‌شوند و این جلسات از نظر حضور افراد و دستیابی به نتایج مطلوب نظارت می‌شوند. برنامه کاری به‌روزرسانی می‌شود تا استراتژی‌های جدید مدیریت ریسک و تغییرات معتبر دیگر اجزای برنامه پروژه را در خود بگنجاند.
- مدیریت ارتباطات ذینفعان: همکاری و مشارکت ذینفعان پروژه به‌گونه‌ای مدیریت می‌شود که تعهدات فردی و کسب و کار آن‌ها رعایت شود. اسناد و مدارک پروژه که برای بازبینی، اظهارنظر یا تصمیم‌گیری توزیع شده‌اند، ردیابی شده و زمان‌بندی پاسخ‌ها نیز نظارت می‌شود. به مدیریت موثر جلسات توجه ویژه‌ای می‌شود؛ اعلانات قبلی و دستورالعمل‌های آمادگی جلسه ارسال می‌شوند، دستور جلسه تهیه می‌شود و اقدامات افراد ثبت و پیگیری می‌شود. تصمیمات مدیریت ارشد با ارائه به‌موقع اطلاعات و گزارش‌ها تسهیل می‌شود و در صورت نیاز، پیگیری برای ارائه توضیحات انجام می‌گیرد. مشارکت مشتری در فعالیت‌های کلیدی و نقاط تصمیم‌گیری حیاتی به‌طور خاص نظارت می‌شود و یادآوری‌های حرفه‌ای از نقش و مسئولیت‌های مشتری در فرایند بازیابی پروژه، در صورت لزوم، منتقل می‌شود.
- پیگیری و کنترل پروژه: سه عنصر اصلی برنامه کاری بازیابی پروژه به‌طور مداوم نسبت به برنامه‌ریزی اولیه و وضعیت واقعی ردیابی و کنترل می‌شوند.

- کنترل و پیگیری هزینه: بودجه بازنگری‌شده پروژه در فواصل زمانی کوتاه برای هرگونه تغییر و علت آن به‌دقت نظارت می‌شود. تغییرات هزینه‌ای که خارج از محدوده‌ی بسیار کوچک تحمل باشند، نیاز به اقدامات اصلاحی فوری دارند. هزینه‌های پروژه به‌دقت مدیریت

می‌شوند و اختیار تأیید هزینه‌ها و مجوز هزینه‌کرد در طول دوره بازیابی فقط به مدیر بازیابی پروژه (و شاید چند نماینده) محدود می‌شود. تقریباً تمامی هزینه‌ها، به‌ویژه فاکتورهای ارسالی از پیمانکاران، برای دقت بررسی و صحت آن‌ها تأیید می‌شوند. منابع مالی جدید و اضافی برای دریافت و درج در بودجه پروژه نظارت می‌شوند.

- کنترل و پیگیری زمان‌بندی: زمان‌بندی بازنگری‌شده پروژه در فواصل زمانی کوتاه برای هرگونه تغییر و علت آن به‌دقت نظارت می‌شود. تغییرات در زمان‌بندی که خارج از محدوده‌ی بسیار کوچک تحمل باشند، نیاز به اقدامات اصلاحی فوری دارند. عملکرد وظایف پروژه در بازه‌های زمانی کوتاه‌تر مدیریت می‌شود و تکمیل وظایف تأیید می‌شود. مسیر بحرانی پروژه به‌طور مکرر از نظر پیشرفت بررسی می‌شود تا تأخیرها یا موانع بالقوه شناسایی شوند، گاهی به‌صورت روزانه.

- کنترل و پیگیری استفاده از منابع: برنامه مدیریت منابع بازنگری‌شده در فواصل زمانی کوتاه برای هرگونه تغییر و علت آن به‌دقت نظارت می‌شود. تخصیص منابع و تعهدات مدیران منابع از نظر تحقق به‌موقع پیگیری می‌شوند. مشارکت فردی منابع نسبت به تکمیل وظایف محوله مدیریت می‌شود. تخصیص‌های جدید و اضافی منابع برای تحقق و درج در برنامه مدیریت منابع پروژه نظارت می‌شوند.

■ مدیریت تغییرات: تغییرات در محدوده پروژه، برنامه‌ها، مشخصات، قراردادها و توافقات مشتری به‌دقت نظارت و به‌صورت سختگیرانه کنترل می‌شوند. معمولاً مدیر بازیابی پروژه به‌عنوان نقطه‌ی اصلی تأیید چنین تغییراتی عمل می‌کند و با ذینفعان مربوطه همکاری کرده و تغییرات تأیید شده را به آن‌ها اطلاع می‌دهد. دفتر مدیریت پروژه باید به‌صورت فعال در ایجاد و نظارت بر فرآیند مدیریت تغییرات در پروژه بازیابی وارد عمل شود. اساساً این کار شامل استفاده از هرگونه فرآیند مدیریت تغییرات موجود در روش‌شناسی مدیریت پروژه است، با این تفاوت که روش‌ها و محتوای آن برای شرایط بازیابی تنظیم می‌شود و اطمینان حاصل می‌شود که برای پیگیری و مدیریت تغییرات پیش‌آمده در طول بازیابی پروژه به‌کار گرفته می‌شود. یک فرآیند دقیق مدیریت تغییرات پیاده‌سازی می‌شود تا از تصمیمات تغییرات تصادفی جلوگیری کرده و هماهنگی و همکاری مناسب بر روی درخواست‌های تغییر معتبر تضمین شود. این فرآیند شامل مراحل زیر است:

- درخواست: مشخص کردن جزئیات یک تغییر ضروری و ارسال آن برای بررسی به‌عنوان یک درخواست تغییر پروژه.
- تحلیل: بررسی نیازها، مزایا و تأثیرات درخواست تغییر و تهیه‌ی پاسخی پیشنهادی برای پذیرش یا رد آن.
- بازبینی: انجام بازبینی از پاسخ پیشنهادی توسط مدیر بازیابی پروژه و دیگر ذینفعان کلیدی.

- تأیید: تأیید درخواست تغییر توسط مدیر بازیابی پروژه، مدیریت ارشد یا سایر مقامات تعیین شده.

- اجرا: اجرای تغییر تأیید شده که شامل به‌روزرسانی محتوای برنامه کاری بازیابی پروژه، دیگر برنامه‌های پروژه، و اسناد فنی و قراردادی است و همچنین اطلاع‌رسانی تغییرات اجرا شده به اعضای تیم پروژه و دیگر ذینفعان مرتبط (طبق برنامه ارتباطات پروژه).

دفتر مدیریت پروژه به عنوان یکی از ذینفعان اصلی در تلاش‌های بازیابی پروژه، نیاز دارد تا توانایی نظارت بر عملکرد و نتایج اقدامات مدیریت پروژه تحت شرایط بازیابی را توسعه دهد. در برخی محیط‌های مدیریت پروژه، ممکن است از دفتر مدیریت پروژه خواسته شود که این فعالیت‌ها را به‌طور مستقیم انجام دهد. در هر صورت، دفتر مدیریت پروژه باید نقش حمایتی در طول انتقال به حالت بازیابی پروژه ایفا کند و تسهیل‌گر تحقق اقدامات مدیریت پروژه باشد که منجر به بازیابی موفقیت‌آمیز پروژه می‌شوند.

این نقش حمایتی شامل نظارت دقیق بر عملکرد تیم بازیابی، اطمینان از اجرای برنامه بازیابی مطابق با اهداف تعیین‌شده، و ارائه مشاوره و پشتیبانی به تیم‌های عملیاتی برای غلبه بر چالش‌ها و موانع است. دفتر مدیریت پروژه همچنین باید هماهنگی‌های لازم بین ذینفعان مختلف پروژه را فراهم کرده و به حفظ جریان اطلاعات شفاف و به موقع کمک کند. هدف نهایی، بازگرداندن پروژه به مسیر درست و دستیابی به اهداف تعیین‌شده با حداقل تأخیر و هزینه اضافی است.

۱۶-۶-۸- انجام بازیابی پروژه

بازیابی پروژه زمانی به انجام می‌شود که مدیر بازیابی پروژه تشخیص دهد پروژه به ثبات رسیده و قادر است نشان دهد که شاخص‌های اصلی مدیریت پروژه—عموماً هزینه، برنامه زمانی و استفاده از منابع—تحت کنترل کافی هستند تا اطمینان حاصل شود پروژه موفق به تولید تحویل‌های مورد نیاز مشتری، دستیابی به رضایت مشتری و برآورده کردن اهداف کسب‌وکار برای سازمان مربوطه خواهد شد. سایر شاخص‌های مدیریت پروژه نیز می‌توانند برای تعیین سلامت و قابلیت ادامه پروژه مشخص شوند. دفتر مدیریت پروژه باید در تدوین شاخص‌های مورد استفاده در تلاش‌های بازیابی پروژه و تهیه راهنمایی برای کاربرد آن‌ها مشارکت داشته باشد.

علاوه بر این، دفتر مدیریت پروژه باید فرآیندی را توسعه دهد که به پروژه در حال بازیابی امکان دهد به عملیات عادی یا معمولی بازگردد. عناصر زیر برای بررسی و گنجاندن در این فرآیند انتقال مورد توجه قرار می‌گیرند:

- جمع‌آوری داده‌های پروژه بازیابی: وقتی تصمیم به انتقال به عملیات عادی گرفته می‌شود، یک نقطه زمانی برای جمع‌آوری داده‌ها مشخص می‌شود و یک جمع‌بندی نهایی از شاخص‌های کلیدی مدیریت پروژه و داده‌های بازیابی پروژه انجام می‌شود. این شامل جمع‌آوری داده‌های تکمیلی پروژه از فروشندگان و پیمانکاران و نظرسنجی از مشتری برای دریافت نظرات درباره شاخص‌های عملکرد پروژه است.
- تهیه گزارش تحلیل و توصیه: گزارشی توسط مدیر بازیابی پروژه تهیه می‌شود تا بهبودهای مدیریت پروژه انجام‌شده را منتقل کند، روندها و وضعیت کنونی شاخص‌های قابل قبول مدیریت

پروژه را مشخص کند و نشان دهد که تثبیت پروژه به دست آمده است. در این گزارش، توصیه مدیر بازیابی پروژه برای انتقال پروژه نیز گنجانده شده که به طور ضمنی نشان‌دهنده این است که پروژه اکنون قابل اجرا و بدون مشکل بر اساس استانداردها و شیوه‌های کسب‌وکار و مدیریت پروژه پذیرفته شده است.

▪ مشخص کردن فعالیت‌های انتقال: یک سند جداگانه، یا یکی که به گزارش تحلیل و توصیه ضمیمه شده است، باید توسط مدیر بازیابی پروژه تهیه شود تا فعالیت‌هایی که برای تسهیل انتقال به عملیات عادی پروژه انجام خواهد شد، نشان دهد. این در واقع معادل تهیه یک برنامه انتقال است که شامل موارد زیر است:

- مشخص کردن فعالیت‌های نهایی بررسی، هماهنگی و تأیید
- تعیین مدیر پروژه (ادامه فعالیت‌های مدیر بازیابی پروژه کنونی، انتصاب مدیر پروژه جدید یا بازگشت اختیارات به مدیر پروژه اصلی)
- پراکنده کردن تیم بازیابی پروژه (کدام اعضای تیم پروژه ترک خواهند کرد، کدام به عنوان بخشی از تیم اصلی برای تکمیل پروژه حفظ خواهند شد، چه منابع جدیدی به این پروژه اختصاص یا بازگردانده خواهند شد)
- تعیین مجدد نقش‌ها و مسئولیت‌ها برای اعضای باقی‌مانده تیم پروژه
- مشخص کردن روش جمع‌آوری مستندات و مواد بازیابی پروژه، از جمله برنامه‌ریزی برای بررسی نهایی تلاش‌های بازیابی پروژه (درس‌های آموخته‌شده) پیش از بایگانی داده‌ها و مواد
- تهیه اطلاع‌رسانی‌های داخلی برنامه‌ریزی‌شده، از جمله شناخت تیم بازیابی پروژه و بیانیه‌های رضایت مشتری
- مشخص کردن اطلاع‌رسانی‌ها و بیانیه‌های عمومی و رسانه‌ای توصیه‌شده
- دریافت تأیید برای انتقال: گزارش تحلیل و توصیه، همراه با برنامه انتقال، به ذینفعان کلیدی—از جمله مدیریت ارشد و مشتری—برای بررسی و تصمیم‌گیری در مورد انتقال به عملیات عادی پروژه ارائه می‌شود. این فرآیند ممکن است شامل ارائه شخصی و معرفی شرایط کنونی بازیابی پروژه توسط مدیر بازیابی پروژه برای اثبات توصیه انتقال باشد.
- اجرای انتقال به عملیات عادی: پس از دریافت تأیید برای ادامه، تمام ذینفعان پروژه مطلع می‌شوند و برنامه انتقال اجرا می‌شود.
- بایگانی مستندات و مواد بازیابی پروژه: تمام مستندات و مواد بازیابی پروژه جمع‌آوری و ذخیره می‌شود.

- اجرای بازیابی پروژه معمولاً بار هزینه‌ای به همراه دارد و استفاده ناکارآمدی از منابع ارزشمند سازمان‌ها محسوب می‌شود. بنابراین، به نفع سازمان‌ها است که مشکلات پروژه‌های دچار بحران را هرچه سریع‌تر برطرف کنند تا مدیریت پروژه به روال عادی خود بازگردد. دفتر مدیریت پروژه که بخش زیادی از فعالیت‌های بازیابی

پروژه را تسهیل کرده یا حتی مستقیماً آن‌ها را رهبری کرده است، از کاهش نیاز به منابع و فوریت‌های مربوط به حمایت از بازیابی پروژه بهره‌مند خواهد شد، به‌ویژه هنگامی که پروژه به عملیات معمولی بازمی‌گردد. با این حال، همه پروژه‌ها پس از دوره بازیابی ممکن است به عملیات عادی بازنگردند. در برخی موارد، منافع کسب و کار ممکن است نیاز به ادامه توجه و مدیریت دقیق به تلاش‌های بازیابی پروژه برای مدت زمان باقی‌مانده از پروژه را ایجاب کند. در موارد دیگر، ممکن است حتی تلاش‌های بازیابی پروژه نیز نتواند مشکلات پروژه را به‌طور کافی برطرف کند و در این صورت، توقف پروژه دوباره به گزینه‌ای برای بررسی تبدیل می‌شود.

۱۶-۷- جمع‌آوری درس‌آموخته‌های بازیابی پروژه

پایان یک تلاش بازیابی پروژه کار بزرگی است که نیاز به بررسی دارد تا مشخص شود چه چیزهایی خوب پیش رفته است، چه مواردی می‌توانست بهتر انجام شود، و در تلاش‌های مشابه آینده چه اقداماتی باید انجام گیرد. دفتر مدیریت پروژه دفتر مدیریت پروژه باید به عنوان تسهیل‌گر جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات و همچنین به عنوان منبعی برای درس‌های آموخته شده از بازیابی پروژه عمل کند. در اینجا چهار حوزه توصیه‌شده برای تمرکز تلاش‌های دفتر مدیریت پروژه به منظور کسب بیشترین بهره از بررسی تجربه بازیابی پروژه توضیح داده شده است:

۱۶-۷-۱- بررسی شاخص‌های مدیریت پروژه

نیاز به تلاش بازیابی پروژه به دلیل شناسایی شاخص‌های مدیریت پروژه‌ای که از آستانه‌های قابل قبول مشخص شده تجاوز کرده بودند، بروز کرد. دفتر مدیریت پروژه می‌تواند گزارش ارزیابی بازیابی پروژه مربوطه را بررسی کند و همچنین روش استفاده‌شده برای نظارت بر شاخص‌های مدیریت پروژه در طول تلاش بازیابی را مورد ارزیابی قرار دهد تا مشخص کند آیا شاخص‌های جدید یا معیارهای آستانه نیاز است یا خیر. نتیجه این بررسی باید تأیید کند که آیا شاخص‌های مدیریت پروژه و عملکرد پروژه فعلی همچنان قابل قبول هستند یا اینکه نیاز به مشخص کردن شاخص‌ها و معیارهای جدید وجود دارد. این فعالیت به خودی خود شاخص‌ها و معیارهای جدیدی ایجاد نمی‌کند، بلکه در پیوستگی با بخش "استانداردها و معیارها" در دفتر مدیریت پروژه (مراجعه به فصل ۳) انجام می‌شود. با این حال، افرادی که در این بررسی مشارکت دارند (دفتر مدیریت پروژه یا دیگران می‌توانند تغییرات خاصی را برای در نظر گرفتن در توسعه معیارهای جداگانه توصیه کنند).

۱۶-۷-۲- بررسی معیارهای انتخاب پروژه

پروژه مشکل‌دار به احتمال زیاد در آغاز چرخه حیات خود با موفقیت از فرآیند انتخاب پروژه عبور کرده است—فرایندی که شامل بررسی دقیق نسبت به منافع کسب و کار استراتژیک، توانمندی‌های فنی و ارزش کسب و کار کلی در سازمان مربوطه است. دفتر مدیریت پروژه می‌تواند مورد کسب و کار استفاده‌شده برای انتخاب این پروژه را بررسی کند و به ویژه بر روی تحقق معیارهای انتخاب پروژه تمرکز کند. نتایج این بررسی باید نشان دهد که آیا فرآیند انتخاب می‌توانست از انتخاب پروژه مشکل‌دار جلوگیری کند، یا اینکه پروژه با وجود معیارها و نشانه‌های منفی انتخاب شده است. نتایج این بررسی باید بلافاصله به هیئت کنترل اجرایی یا سایر مقامات انتخاب پروژه ارسال شود تا در ارزیابی‌های انتخاب پروژه‌های در حال انجام لحاظ گردد.

در تصویر کلی، دفتر مدیریت پروژه می‌تواند فرآیند انتخاب پروژه و معیارهای مربوطه را بر اساس تأیید یافته‌های این تلاش بازیابی پروژه توصیه و اصلاح کند. علاوه بر بررسی معیارهایی که به عنوان عنصر مورد کسب و کار در انتخاب پروژه هستند، دفتر مدیریت پروژه باید تأثیرات تخصیص منابع مرتبط را نیز بررسی کند. به ویژه، باید از موقعیت گذشته شناسایی کند که آیا تمام تعهدات تخصیص منابع طبق آنچه در فرآیند انتخاب پیش‌بینی شده بود، تحقق یافته است یا خیر. همچنین می‌تواند مذاکرات اولیه انتخاب پروژه را بررسی کند که ممکن است تعداد یا نوع منابع مورد نیاز برای تضمین موفقیت پروژه را کاهش یا تغییر داده باشد. دوباره، هرگونه یافته‌های اولیه ناشی از این بررسی باید به هیئت کنترل پروژه (یا دیگر مقامات انتخاب پروژه) ارسال شود تا در ارزیابی‌های تخصیص منابع پروژه‌های در حال انجام مورد توجه قرار گیرد. دفتر مدیریت پروژه می‌تواند مسائل موجود در فرآیند تخصیص منابع را به عنوان یک تلاش جداگانه از این بررسی حل کند.

۱۶-۷-۳- بررسی فرآیند بازیابی پروژه

دفتر مدیریت پروژه می‌تواند توانایی‌های خود را برای اجرای بازیابی پروژه با بررسی نحوه به‌کارگیری فرآیند بازیابی پروژه جاری نسبت به تلاش بازیابی که به تازگی به پایان رسیده است، تقویت کند.

در زیر، چند حوزه کلیدی که دفتر مدیریت پروژه می‌تواند بررسی کند تا تعیین کند که آیا فرآیند بازیابی پروژه مؤثر بوده است یا اینکه باعث مشکلات مدیریت پروژه در طول تلاش بازیابی شده است، ذکر شده است:

▪ *استفاده از فرآیند بازیابی پروژه:* آیا تمام اعضای کلیدی تیم بازیابی پروژه به روش‌های بازیابی

پروژه تعیین شده دسترسی داشته و از آنها استفاده کرده‌اند؟

- در دسترس بودن فرآیند

- آشنایی با فرآیند

- قابلیت اعمال فرآیند

▪ *مؤثر بودن فرآیند بازیابی پروژه:* آیا فرآیند به اندازه کافی جامع بوده است تا راهنمایی کافی برای

آغاز و اجرای تلاش بازیابی پروژه فراهم کند؟

- توصیف نقش‌های شرکت‌کنندگان در بازیابی پروژه

- توصیف رویه‌ها و فعالیت‌های بازیابی پروژه

- ابزارها و الگوهای مدیریت برای بازیابی پروژه

▪ *پشتیبانی از بازیابی پروژه:* آیا فرآیند راهنمایی کافی برای دریافت (و ارائه) پشتیبانی فنی و کسب

و کار در طول بازیابی پروژه فراهم می‌کند؟

- راهنمایی و حمایت دفتر مدیریت پروژه

- راهنمایی و حمایت مدیریت ارشد

- راهنمایی و حمایت مدیر بازیابی پروژه

دفتر مدیریت پروژه می‌تواند فرآیند بازیابی پروژه را مشابه با نحوه بررسی متدولوژی مدیریت پروژه بررسی

کند. هدف این است که شناسایی شود چه چیزهایی خوب عمل کرده و چه چیزهایی خوب عمل نکرده است. این

بررسی می‌تواند بر اساس ترکیبی از مشاهدات دفتر مدیریت پروژه که در طول تلاش بازیابی ثبت شده و نظرات کاربران که از طریق نظرسنجی‌ها و مصاحبه‌ها در طول و پس از تلاش بازیابی جمع‌آوری شده است، انجام شود. دفتر مدیریت پروژه می‌تواند از نتایج این بررسی برای برنامه‌ریزی اصلاحات در فرآیند بازیابی پروژه برای بهبود توانایی بازیابی پروژه در آینده استفاده کند.

۱۶-۷-۴- به‌روزرسانی اصلاحات معمولی و بازیابی پروژه

در ارتباط با بررسی تلاش بازیابی پروژه که در بالا ذکر شد، دفتر مدیریت پروژه باید بینش قابل توجهی به استراتژی‌ها و تاکتیک‌های مدیریت پروژه که به عنوان اقدامات اصلاحی برای رفع مشکلات پروژه در حالت بازیابی استفاده شده است، بدست آورد. در واقع، دفتر مدیریت پروژه ممکن است به عنوان یک منبع راهنمایی اقدامات اصلاحی برای مدیر بازیابی پروژه و تیم بازیابی پروژه عمل کرده باشد.

تلاش بازیابی پروژه فرصتی را فراهم می‌آورد تا اثربخشی اقدامات اصلاحی که برای دستیابی به اهداف بازیابی پروژه پیاده‌سازی شده‌اند، تأیید شود. در طول مسیر، درس‌های آموخته شده از بازیابی پروژه همچنین بینش‌های جدیدی درباره اقدامات اصلاحی که می‌توان به تلاش‌های مدیریت پروژه معمولی اعمال کرد، ارائه خواهد داد. به‌ویژه، ایده‌آل است که اقدامات اصلاحی که به خوبی عمل نمی‌کنند شناسایی شده و سپس با روش‌های مؤثرتری برای حل مشکلات و مسائل پروژه جایگزین شوند. تمرکز اصلی، البته، بر کاهش انحراف پروژه از نظر هزینه، زمان‌بندی و استفاده از منابع است.

بدین ترتیب، درس‌های آموخته شده از تلاش‌های بازیابی پروژه می‌توانند برای تدوین راه‌حل‌های استاندارد که سپس توسط مدیران پروژه که با مشکلات و مسائل مختلف پروژه مواجه می‌شوند، اعمال شود، مورد استفاده قرار گیرد. هدف نهایی این است که راه‌حل‌هایی توسعه و پیاده‌سازی شوند که در عملیات معمول پروژه به کار گرفته شوند تا پروژه هرگز به حدی نرسد که نیاز به تلاش بازیابی پروژه داشته باشد. راه‌حل‌های توسعه‌یافته می‌توانند توسط دفتر مدیریت پروژه به هر دو فرآیند متدولوژی مدیریت پروژه و فرآیند بازیابی پروژه وارد شوند.

۱۶-۸- پس‌نوشت برای دفتر مدیریت پروژه‌های کوچک‌تر

دفتر مدیریت پروژه‌های کوچک‌تر معمولاً نقش حمایت فنی را بر عهده دارند تا رهبری فنی یا کسب‌وکار برای عملکرد "بازیابی پروژه" در این دفتر مدیریت پروژه. نقش اصلی دفتر مدیریت پروژه کوچک‌تر باید کاهش یا حذف علل مشکلات پروژه‌ها باشد، به طوری که احتمال نیاز به بازیابی پروژه به حداقل برسد. این کار می‌تواند از طریق مرورهای منظم وضعیت پروژه و کمک به مدیر پروژه در شناسایی هرگونه نشانه ضعف در عملکرد پروژه انجام شود.

دفتر مدیریت پروژه کوچک‌تر باید به طور فعال و در ارتباط با عملکردهای "توسعه متدولوژی" (بخش ۱) و "استانداردها و شاخص‌ها" (بخش ۳) خود، نشانه‌های ضعف در عملکرد پروژه که بهترین خدمت را به سازمان مرتبط می‌کند شناسایی کند. این نشانه‌ها می‌توانند در محتوای گزارش‌های دوره‌ای وضعیت و پیشرفت پروژه که توسط مدیران پروژه تهیه می‌شود، گنجانده شوند. نشانه‌های برجسته شامل نتایج اندازه‌گیری انحرافات از هزینه

پروژه، برنامه زمان‌بندی و استفاده از منابع است. دفتر مدیریت پروژه کوچک‌تر می‌تواند سایر نشانه‌هایی که در محیط مدیریت پروژه خود اهمیت دارند نیز توسعه دهد.

در نهایت، دفتر مدیریت پروژه کوچک‌تر می‌تواند با ارائه راه‌حل‌های استاندارد برای پاسخ به نشانه‌های ضعف عملکرد پروژه به مدیران پروژه و منافع کسب‌وکار سازمان مرتبط خدمت کند. این راه‌حل‌ها شامل اقداماتی اصلاحی است که مدیر پروژه می‌تواند هنگام مواجهه با مشکلات خاص یا مسائل در مدیریت پروژه انجام دهد. به عنوان مثال، می‌توان راه‌حل‌های استنادی را برای کاهش انحراف پروژه به محدوده‌های قابل قبول، کاهش زمان توسعه محصول یا مدیریت تغییر دامنه از طریق استفاده از رویه‌های مدیریت تغییر سختگیرانه‌تر تجویز کرد. به طور خلاصه، دفتر مدیریت پروژه کوچک‌تر باید آنچه را که می‌تواند برای تسهیل توسعه نشانه‌های مشکلات پروژه، تسهیل بررسی منظم این نشانه‌ها و آماده‌سازی پاسخ‌ها یا اقدامات اصلاحی مورد نظر برای مدیران پروژه هنگام شناسایی مشکلات انجام دهد. تمرکز دفتر مدیریت پروژه کوچک‌تر بر جلوگیری از نیاز به بازیابی پروژه است تا اینکه مدیریت تلاش بازیابی پروژه باشد.