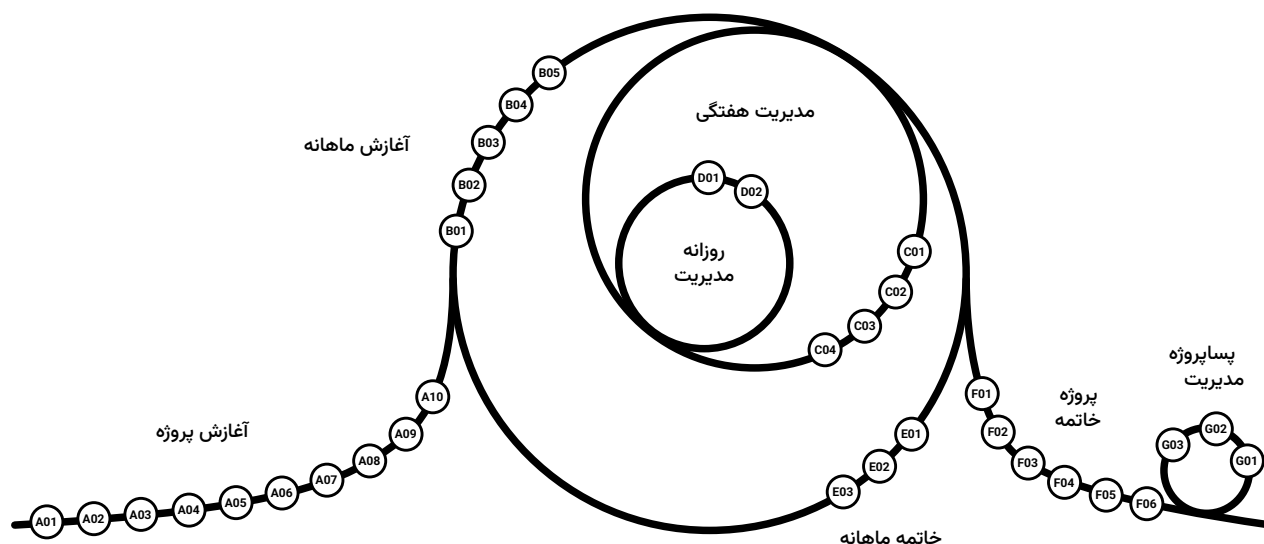


P3.express

سیستم مدیریت پروژه حداقلی



این سند نسخه داندودی راهنمای آنلاین است که به طور خودکار در تاریخ 2026-07-02 تولید شده است. برای دریافت نسخه به روز به (<https://omimo.org/fa/modules/p3.express/>) مراجعه کنید.

این راهنما با مجوز Creative Commons Attribution 4.0 International ارائه شده است و می‌توانید آن را به هر شکلی که مایل هستید و بدون هماهنگی قبلی استفاده و بازنشر کنید.

Co-funded by the
European Union



اومیمو با کمک مالی اتحادیه اروپا فعالیت می‌کند. با این وجود، دیدگاه‌های بیان شده در اومیمو صرفاً متعلق به اومیموست و نه اتحادیه اروپا.

مترجمان، به ترتیب حروف الفبا: زینب آقابابایی، وحید آزادمنش، مهدی بهشتی، هیراد چهری، نوید فتحی، مهرزاد منصورزاده، عباس مقدسی

لیست فعالیت‌ها

فهرست فعالیت‌های مدیریتی:

• آغازش پروژه

- A01 – انتصاب حامی پروژه
- A02 – انتصاب مدیر پروژه
- A03 – انتصاب اعضای کلیدی تیم
- A04 – تعریف پروژه
- A05 – شناسایی و برنامه‌ریزی تحویل‌شدنی‌ها
- A06 – شناسایی و برنامه‌ریزی پاسخ به ریسک‌ها
- A07 – همتادآوری آغازش پروژه
- A08 – تصمیم‌گیری ادامه/خاتمه
- A09 – جلسه شروع رسمی پروژه
- A10 – برقراری ارتباط متمرکز

• آغازش ماهانه

- B01 – بازنگری و اصلاح برنامه‌ها
- B02 – همتادآوری ماهانه
- B03 – تصمیم‌گیری ادامه/خاتمه
- B04 – جلسه شروع چرخه ماهانه
- B05 – برقراری ارتباط متمرکز

• مدیریت هفتگی

- C01 – ارزیابی و گزارش عملکرد
- C02 – برنامه‌ریزی پاسخ به انحرافات
- C03 – جلسه پایش هفتگی
- C04 – برقراری ارتباط متمرکز

• مدیریت روزانه

- D01 – مدیریت ریسک‌ها، مسایل و درخواست‌های تغییر
- D02 – تایید تحویل‌شدنی‌های تکمیل شده

• خاتمه ماهانه

- E01 - ارزیابی رضایت ذینفعان
- E02 - ثبت درس آموخته‌ها و برنامه‌ریزی برای بهبود
- E03 - برقراری ارتباط متمرکز

• خاتمه پروژه

- F01 - تحویل محصول
- F02 - ارزیابی رضایت ذینفعان
- F03 - هم‌تداوری خاتمه پروژه
- F04 - بایگانی اسناد پروژه
- F05 - جشن پایان پروژه
- F06 - برقراری ارتباط متمرکز

• مدیریت پساپروژه

- G01 - ارزیابی منافع
- G02 - ایده پردازی
- G03 - برقراری ارتباط متمرکز

همان گونه که در نمودار نشان داده شده است، P3.express از فرایندی ساده استفاده می‌کند. این فرایند شامل ۳۳ فعالیت مدیریتی در ۷ گروه است. می‌توانید روی هرکدام از فعالیت‌های نمودار کلیک کنید تا شرح آن باز شود یا مطالعه خود را با اولین فعالیت (A01) شروع کنید.

اصول

کارهای انجام شده در پروژه‌های P3.express باید از اصول فراگیر پروژه‌ها (NUPP) تبعیت کنند. P3.express به گونه‌ای طراحی شده که با اصول NUPP همخوانی و سازگاری داشته باشد.

سازماندهی

تیمی مدیریتی مسئول انجام فعالیت‌های مدیریت پروژه است که این تیم می‌تواند با توجه به ابعاد و پیچیدگی پروژه یک یا بیشتر از یک عضو داشته باشد. مدیر پروژه این تیم را هدایت می‌کند و پاسخگوی پیاده سازی فعالیت‌های مدیریت پروژه است. مدیر پروژه به مدیر پروژه کارفرما (در صورت وجود) و حامی درون سازمانی پروژه گزارش می‌دهد. حامی درون سازمانی پروژه مدیر ارشدی است که مسئول خروجی نهایی پروژه، تامین مالی و سایر منابع مورد نیاز پروژه است.

در هر پروژه یک یا چند تیم تولید محصول وجود دارد. هر تیم درون سازمانی تولید محصول (تیمی که تمام اعضای آن از نفرات سازمان شما هستند) توسط یک رهبر تیم هدایت می‌شود که این فرد به مدیر واحد سازمانی‌اش (در صورت وجود) و همچنین مدیر پروژه گزارش می‌دهد. تیم برون سازمانی تولید محصول (تامین کننده) توسط مدیر پروژه تامین کننده هدایت می‌گردد. این فرد نیز به مدیران داخلی خود و مدیر پروژه گزارش می‌دهد.

اسناد

اسناد تعریف شده در P3.express عبارتند از:

- شرح پروژه (template)
- نقشه اقلام قابل تحویل
- لیست پیگیری (template)
- چک لیست سلامت (template)

فایل‌های نمونه می‌توانند به همان صورتی که هستند استفاده شوند یا می‌توان از آن‌ها به عنوان راهنمایی برای تهیه اسناد سفارشی‌سازی شده استفاده کرد.

فضایی متمرکز برای ذخیره‌سازی اسناد پروژه لازم است. در این فضا باید قابلیت تهیه نسخه پشتیبان با زمان‌بندی منظم، وجود دسترسی از خارج از سازمان، احراز هویت و تعیین سطوح دسترسی را در نظر گرفت. اگر سازمان شما چنین فضایی را در اختیار ندارد می‌توانید از راهکارهای آزاد و متن‌باز زیر استفاده کنید:

- [nextcloud](#)
- [Cryptpad](#)

اگر اعضای تیم در مکان‌های مختلفی مستقر هستند، به یک نرم افزار گفتگوی گروهی نیز نیاز خواهید داشت؛ به عنوان مثال، گزینه‌های آزاد و متن‌باز زیر:

- [element](#)
- [rocket.chat](#)

باید ریسک‌ها، مسایل و درخواست‌های تغییر به صورت آتی در لیست پیگیری ثبت شوند. با در نظر گرفتن این مسئله باید سیستم را به گونه‌ای پیاده‌سازی کنیم که دسترسی به این لیست به ساده‌ترین شکل و حتی از طریق تلفن همراه نیز مهیا گردد. اگر چنین امکانی نداشته باشید می‌توانید از دفترچه یادداشت شخصی استفاده کنید، سپس یادداشت‌های خود را در اسرع وقت به لیست پیگیری منتقل کنید. نرم‌افزارهای یادداشت‌برداری آزاد و متن‌باز زیر می‌توانند در این حوزه به شما کمک کنند:

- [Joplin](#)
- [Standard Notes](#)
- [Turtl](#)

سفارشی‌سازی

به منظور انطباق بهتر P3.express با شرایط پیرامون پروژه می‌توانید تغییراتی در آن اعمال کنید، ولی باید مراقب باشید که در حین انجام این تغییرات به ثبات داخلی سیستم لطمه‌ای وارد نشود و سیستم ساده نگه داشته شود. معمولاً بهتر است برای شروع کار از قالب اصلی P3.express استفاده کنید و بعد در پاسخ به نیازها به تدریج آن را سفارشی‌سازی کنید.

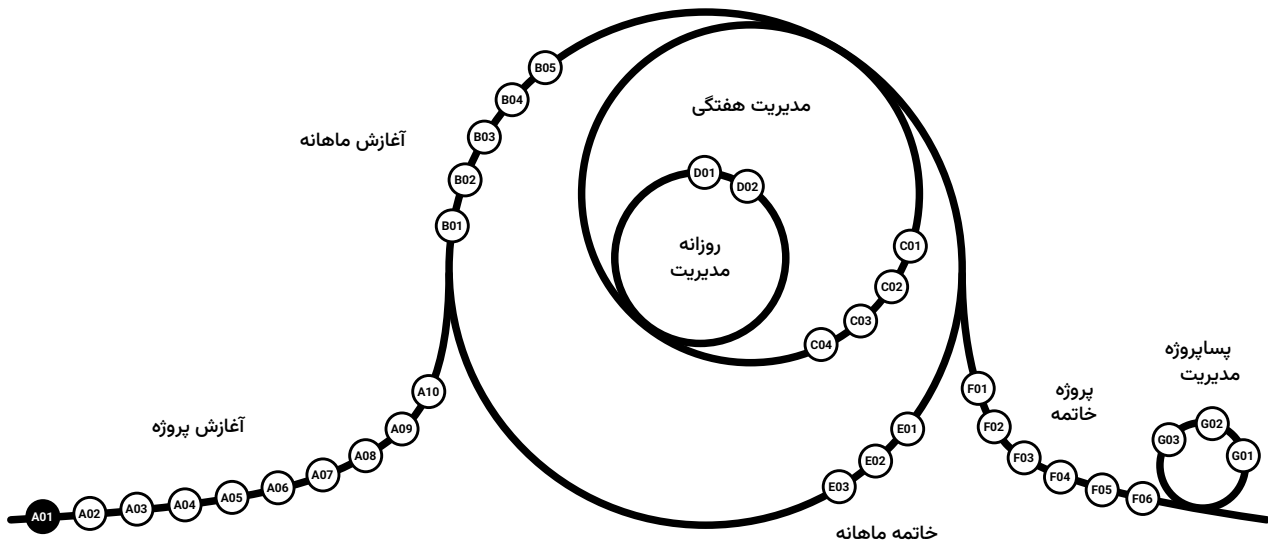
زاویه دید

اگر کارفرمای برون سازمانی یا تامین کننده برون سازمانی نداشته باشید، فقط یک زاویه دید برای پروژه خواهید داشت. در غیر این صورت، هر یک از سازمان‌های مشارکت‌کننده در پروژه زاویه دید خود را خواهد داشت. همه چیز در P3.express باید از زاویه دید شما به پروژه در نظر گرفته شود. به عنوان مثال، توجیه‌پذیری پروژه که در اسناد پروژه درج می‌شود باید توجیه سازمان شما از انجام آن پروژه باشد، نه توجیه کارفرمای برون سازمانی. P3.express سیستم یکتایی برای همه سازمان‌های مشارکت‌کننده در پروژه نیست، بلکه هر سازمان باید سیستم خاص خود را بر اساس زاویه دید سازمان شکل دهد.

تفاوت زاویه دید علاوه بر اسناد پروژه نقش‌ها را هم تحت تاثیر می‌گذارد. ممکن است شما از زاویه دید خودتان «مدیر پروژه» باشید، اما از زاویه دید کارفرما «مدیر پروژه تامین کننده» و از زاویه دید تامین کننده‌تان «مدیر پروژه کارفرما» هستید.

تاریخچه

اولین نسخه P3.express در خرداد ۱۳۹۵ انتشار یافت. بعد از آن دو ویرایش جزئی از آن در سال‌های ۱۳۹۷ و ۱۳۹۹ منتشر شد. نسخه اولیه ویرایش دوم P3.express در اسفند ۱۳۹۹ برای جمع آوری نظرات عموم منتشر شد و سرانجام نسخه نهایی آن در اردیبهشت ۱۴۰۰ منتشر گردید.



اولین فعالیت مدیریتی سازمان، انتصاب مدیری ارشد به عنوان حامی پروژه است (ترجیحا یکی از اعضای هیأت مدیره). حامی بالاترین نقش را در پروژه دارد و مدیر پروژه به وی گزارش می‌دهد.

حامی:

- پاسخگوی توجیه‌پذیری و نتایج پروژه است.
- مسئول تصمیم‌گیری‌های کلان پروژه است.
- مسئول حصول اطمینان از تامین بودجه و منابع مناسب برای پروژه است.

هدف

نقش حامی ضروری است، زیرا:

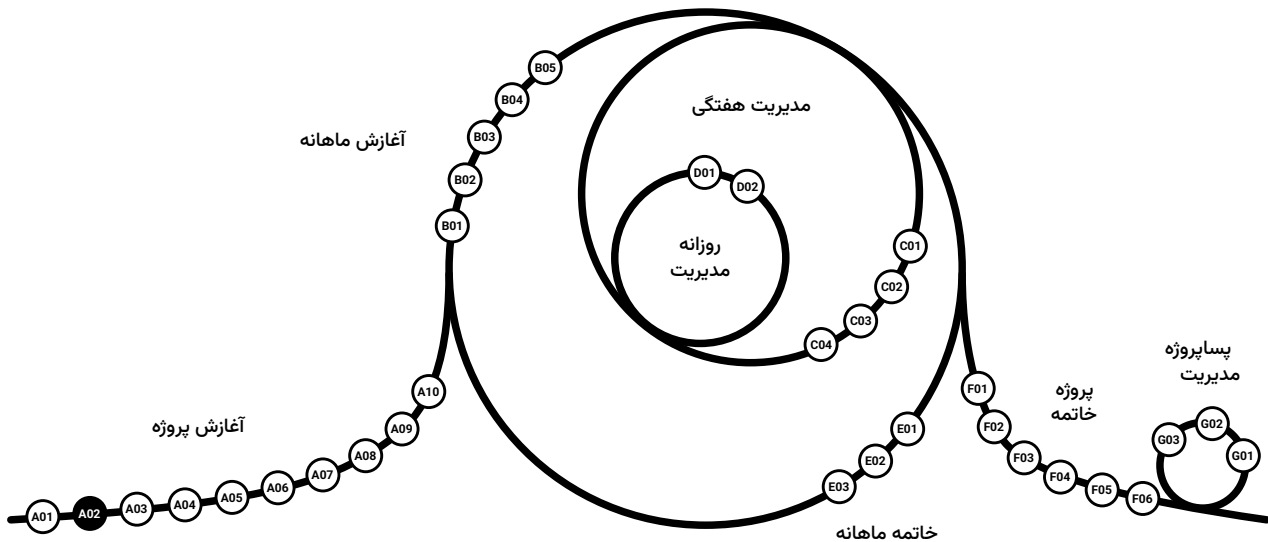
- مدیران پروژه باید بر کارهای روزمره و خروجی‌های پروژه تمرکز داشته باشند و این کار وقت و انرژی ذهنی کافی برای مدیریت جنبه‌های کلان پروژه برای آن‌ها باقی نمی‌گذارد.
- مدیران پروژه ممکن است قدرت سازمانی کافی برای جذب منابع پروژه و اطلاعات استراتژیک کافی برای اطمینان از همسو بودن پروژه با سایر اقدامات سازمان نداشته باشند.

چالش‌های رایج

هنگام تصمیم‌گیری در خصوص حامی، موارد زیر باید در نظر گرفته شوند:

- حامیان پروژه لازم نیست زمان زیادی را برای پروژه صرف کنند، اما با این وجود، باید همواره درگیر پروژه باشند و بخشی از زمان خود را به پروژه اختصاص دهند.

- حامیان باید احساس کنند که مالک پروژه هستند و از آن حمایت کنند. در عین حال، نباید در خصوص کنسل کردن پروژه‌ای که توجیه پذیری خود را از دست داده است تردید کنند.
- در صورت امکان، نباید یک فرد را به عنوان حامی برای همه پروژه‌ها در نظر گرفت، زیرا این موضوع باعث می‌شود که توجه حامی نسبت به وظایف اصلی خود به مرور کمتر شود.
- نباید یک فرد را هم زمان به عنوان حامی و مدیر پروژه برای یک پروژه منصوب کرد (مگر اینکه پروژه‌ای تک نفره باشد)، زیرا وی از مسئولیت‌های مشخص و خاص خود در حوزه مدیریت پروژه منحرف خواهد شد و وظایف نسبتاً انتزاعی خود به عنوان حامی را نیز فراموش خواهد کرد.
- مدیر پروژه و حامی پروژه نباید خود را درگیر جزئیات کارها کنند.



در این لحظه، حامی درباره پروژه با مدیران پروژه بالقوه صحبت می‌کند، و با یکی از آن‌ها به توافق می‌رسد. نکته مهم انتخاب مدیر پروژه‌ای است که به اهداف کلان و عملکردی پروژه اعتقاد داشته باشد.

در مورد پروژه‌های درون سازمانی (آن‌هایی که کارفرمای برون سازمانی ندارند)، مدیر پروژه باید از بخش کسب و کار یا مدیریتی سازمان انتخاب شود و نه از بخش فنی. در P3.express مدیران بخش‌های فنی رهبران تیم نامیده می‌شوند.

مدیر پروژه علاوه بر تشخیص اهداف کلان و عملکردی پروژه و محقق کردن آن‌ها، مسئولیت سلامتی و ایمنی تیم پروژه و ایجاد محیط کاری مناسبی که در آن اعضای تیم بتوانند در حرفه خود پیشرفت کنند را نیز بر عهده دارد.

هدف

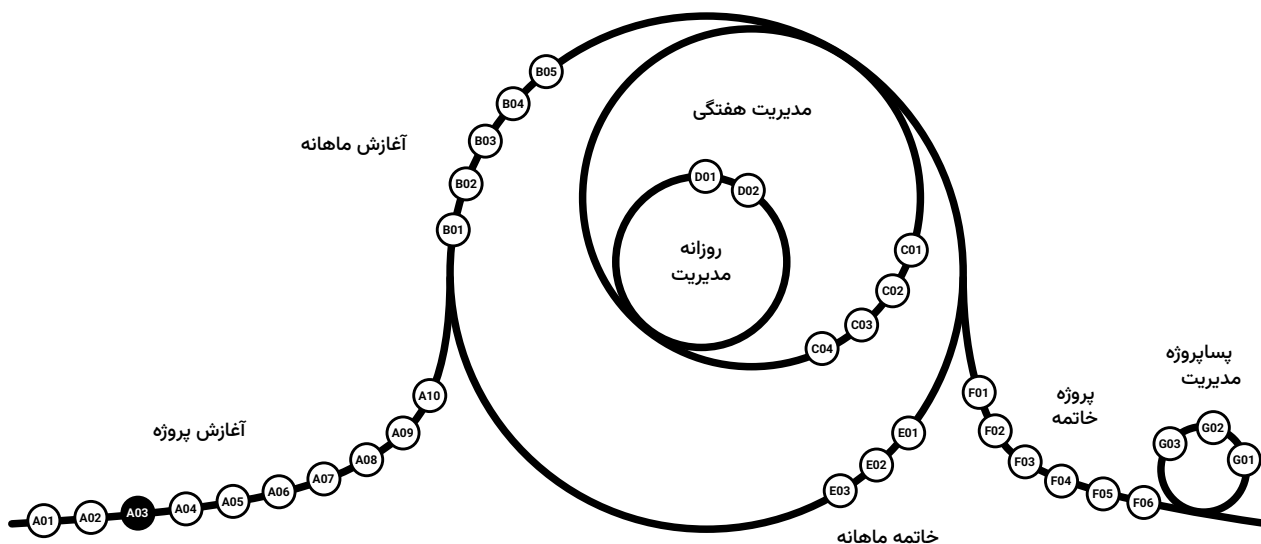
در حالی که امکان داشتن سیستم مدیریت پروژه غیر متمرکز و مشارکتی برای تیم‌های کوچک وجود دارد، اما وجود یک سیستم هماهنگ کننده متمرکز برای اکثر پروژه‌ها عملی تر و موثرتر است و مدیر پروژه در رأس این سیستم قرار دارد. به این ترتیب، کارشناسان فنی می‌توانند به جای درگیر شدن با مسئولیت‌های مدیریتی، بر جوانب فنی پروژه تمرکز کنند.

چالش‌های رایج

به منظور اجتناب از برخی از رایج‌ترین چالش‌ها در این فعالیت مدیریتی موارد زیر را در نظر بگیرید:

- مدیران پروژه نباید خود را رییس اعضای تیم بدانند، بلکه باید خود را به عنوان پشتیبان، تسهیل کننده، هماهنگ کننده و حل کننده مسایل و مشکلات تیم در نظر بگیرند.
- مدیر پروژه و حامی پروژه نباید خود را درگیر جزئیات کارها کنند.
- انتصاب ارشدترین کارشناس فنی به عنوان مدیر پروژه امری رایج است که البته ایده خوبی نیست زیرا مدیریت پروژه یک حرفه مدیریتی است و نه یک سمت سازمانی؛ برای پر کردن این نقش به شخصی با توانایی و دانش مدیریتی نیاز دارید. ناگفته نماند که مدیر پروژه شدن برای یک کارشناس فنی ارتقای شغلی نیست، بلکه تغییری در مسیر شغلی وی است.

- مدیران پروژه نباید درگیر جنبه‌های فنی پروژه شوند زیرا این امر توجه آن‌ها را نسبت به وظایف اصلی خود کم می‌کند، ضمن این که متخصصان فنی برای عهده‌داری جنبه‌های فنی وجود دارند.



در این مرحله مدیر پروژه شروع به تشکیل تیم پروژه می‌کند. اگرچه پروژه هنوز تایید نشده و فاز اجرا هنوز آغاز نشده است، ولی به منظور تکمیل گروه فعالیت‌های آغازش پروژه به اعضای کلیدی تیم نیاز است. این انتصابات موقتی نیستند و انتظار می‌رود پس از شروع اجرای پروژه همان افرادی که در این مرحله انتخاب شده‌اند اعضای کلیدی تیم باقی بمانند.

اعضای کلیدی تیم که احتمالاً در این مرحله مورد نیازند به شرح زیر است:

- اعضای تیم مدیریت
- رهبران تیم (برای تیم‌های تولید محصول درون سازمانی)
- مدیران پروژه تامین کننده (برای تیم‌های تولید محصول برون سازمانی)
- برخی از اعضای فنی تیم تولید محصول

هدف

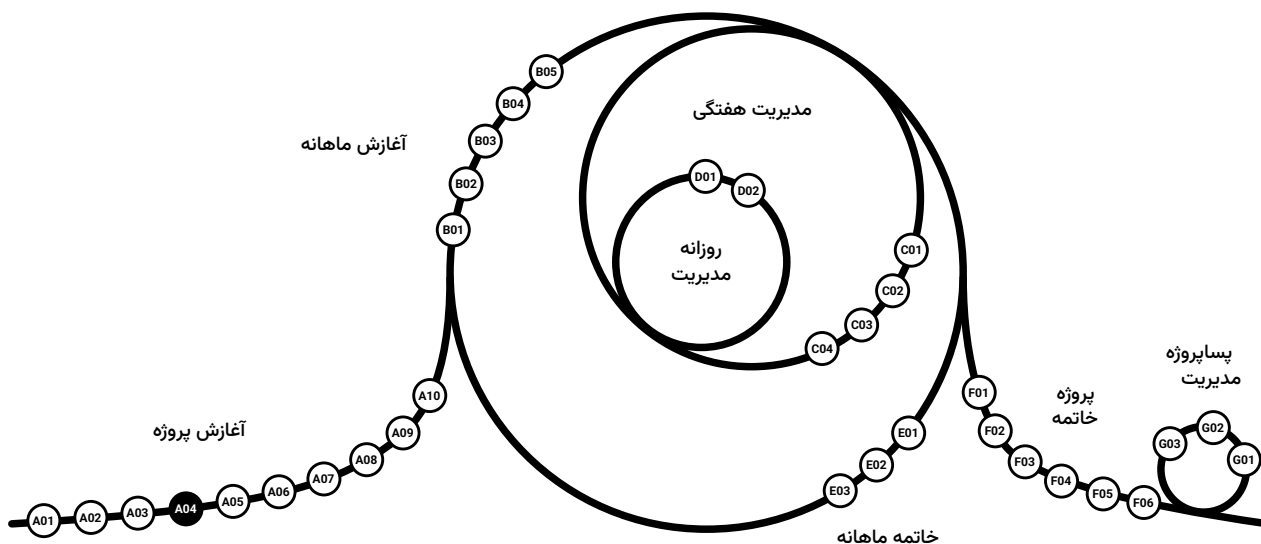
یکی از اهداف گروه فعالیت‌های آغازش پروژه ارزیابی توجیه پذیری پروژه است که به منظور تصمیم گیری در خصوص این که سرمایه گذاری در پروژه فکری خوبی است یا خیر مورد استفاده قرار خواهد گرفت. این اطلاعات مبتنی بر برنامه‌ای کلان هستند و برنامه‌ریزی مناسب به همکاری طیف وسیعی از متخصصان نیاز دارد. اگر این کار به خوبی انجام نشود ممکن است برخی پروژه‌های سودآور رد و برخی پروژه‌های توجیه‌ناپذیر انتخاب شوند.

چالش‌های رایج

برخی افراد ممکن است کار کردن روی پروژه‌ای که ممکن است به مرحله اجرا نرسد را اتلاف وقت بدانند. مدیر پروژه باید اطمینان حاصل کند که همه درک می‌کنند که این یک سرمایه گذاری مهم برای سازمان است زیرا به آن‌ها امکان می‌دهد که بهترین پروژه‌ها را برای سرمایه گذاری انتخاب کنند. حتی اگر تصمیم بر عدم اجرای پروژه گرفته شود، تلاش آن‌ها هدر نرفته است، زیرا آن‌ها سازمان را از سرمایه گذاری منابع خود در یک پروژه توجیه‌ناپذیر حفظ کرده‌اند.

وقتی صحبت از استفاده از نفرت موجود در پروژه و یا استخدام افراد جدید می‌شود، نظام حاکمیتی سازمان نقش اصلی را

دارد. این مسئولیت حامی است که به مدیر پروژه اختیار کافی برای تصمیم گیری در این خصوص بدهد.



در این مرحله باید کارگاه‌هایی با مشارکت ذی‌نفعان برگزار کنید و با گردآوری اطلاعات زیر شرح پروژه را تدوین کنید:

- اهداف و منافع مورد انتظار
- هزینه و مدت زمان پیش بینی شده
- الزامات و انتظارات کیفیت
- شرح توصیفی کلان از هست‌ها و نیست‌های پروژه
- لیستی از ذینفعان پروژه

از آنجایی که برخی از اطلاعات مورد نیاز برای شرح پروژه در این مرحله موجود نیست، باید صرفاً روی اطلاعات موجود تمرکز کنید و موارد باقی‌مانده را بعداً اضافه کنید. اینکه این سند در طول پروژه بازنگری و اصلاح خواهد شد.

اگر قبلاً پروژه‌ای مشابه انجام شده است، اسناد بایگانی شده آن را بررسی کرده، از اطلاعات آن‌ها استفاده کنید تا شرح واقع بینانه‌تری تهیه گردد.

نمونه شرح پروژه

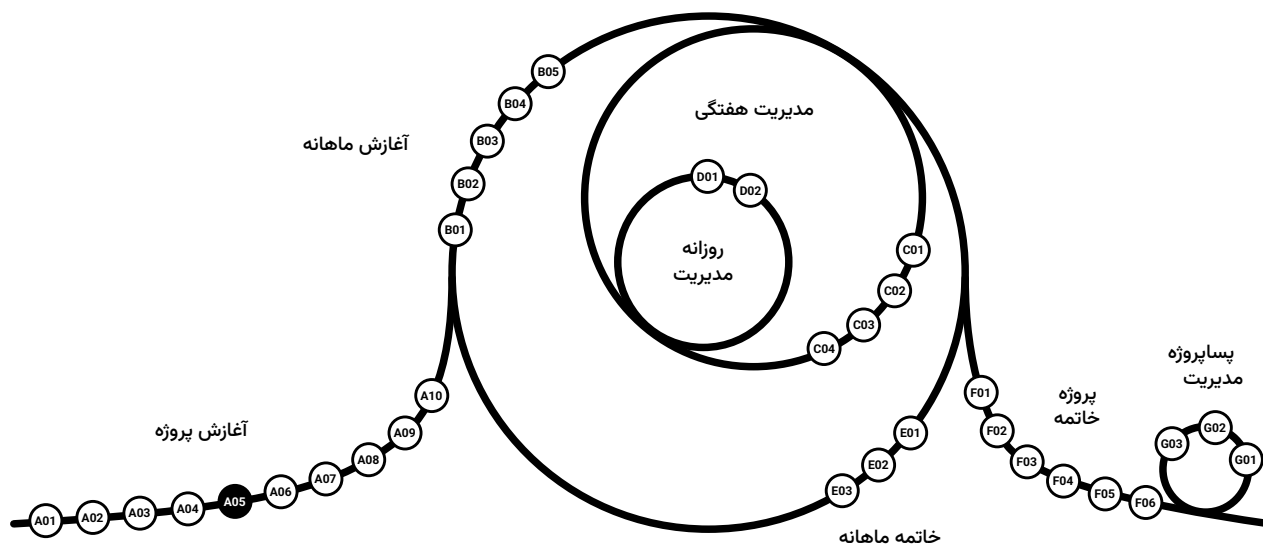
هدف

این سند به ما کمک می‌کند که در حین اجرای پروژه با اهداف کلان پروژه همسو باشیم. همچنین منبع خوبی جهت درک ماهیت پروژه برای اعضای جدید تیم، مدیران سطوح بالاتر و افراد خارج از تیم است.

چالش‌های رایج

همیشه سطح بهینه‌ای برای اطلاعات و جزئیات در این سند وجود دارد که عموماً از آنچه متخصصان تصور می‌کنند کمتر است. اطمینان حاصل کنید که به جای برآورده کردن تصورات قبلی از مدیریت صحیح پروژه، سندی را تهیه کنید که اهداف پیش گفته را تأمین می‌کند.

همه موارد را شفاف و خلاصه شرح دهید. از به کار بردن عناوین معمول سازمانی که هیچ معنای واقعی را منتقل نمی‌کنند اجتناب کنید.



کارگاه‌هایی به منظور تهیه ساختار شکست محصول (تحویل‌شدنی‌ها) برگزار کنید. در صورت نیاز توضیحات مختصری به تحویل‌شدنی‌ها اضافه کنید، طوری که محدود، کیفیت و سایر موارد مهم آن‌ها را توضیح دهند. این اطلاعات را در نقشه تحویل‌شدنی‌ها ذخیره کنید. این سند می‌تواند هر قالبی داشته باشد؛ مثل یک نقشه ذهنی.

نقشه تحویل‌شدنی‌ها را می‌توان با لحاظ کردن روابط بین اجزا بسط داد. وقتی روابط بین اجزا زیاد باشد، می‌توان عناصر را بر اساس آن‌ها و مدت زمان‌های تخمینی‌شان زمان بندی کرد، در حالی که در صورت نبود روابط زیاد بین عناصر، می‌توان آن‌ها را بر اساس مجموعه‌ای مناسب از معیارها اولویت بندی کرد و سپس برای اجرا بر اساس آن اولویت‌ها اقدام نمود. بسیاری از پروژه‌ها می‌توانند از رویکردی رابطه محور برای سطوح بالاتر و رویکردی اولویت محور برای سطوح پایین بهره‌مند شوند.

اگر قبلاً پروژه مشابهی انجام شده است، اسناد بایگانی شده آن را بررسی کرده، از اطلاعات آن برای تهیه نقشه تحویل‌شدنی‌ها کمک بگیرید.

بر اساس توسعه نقشه تحویل‌شدنی‌ها، ممکن است لازم باشد که شرح پروژه نیز به‌روز شود.

نمونه شرح پروژه

هدف

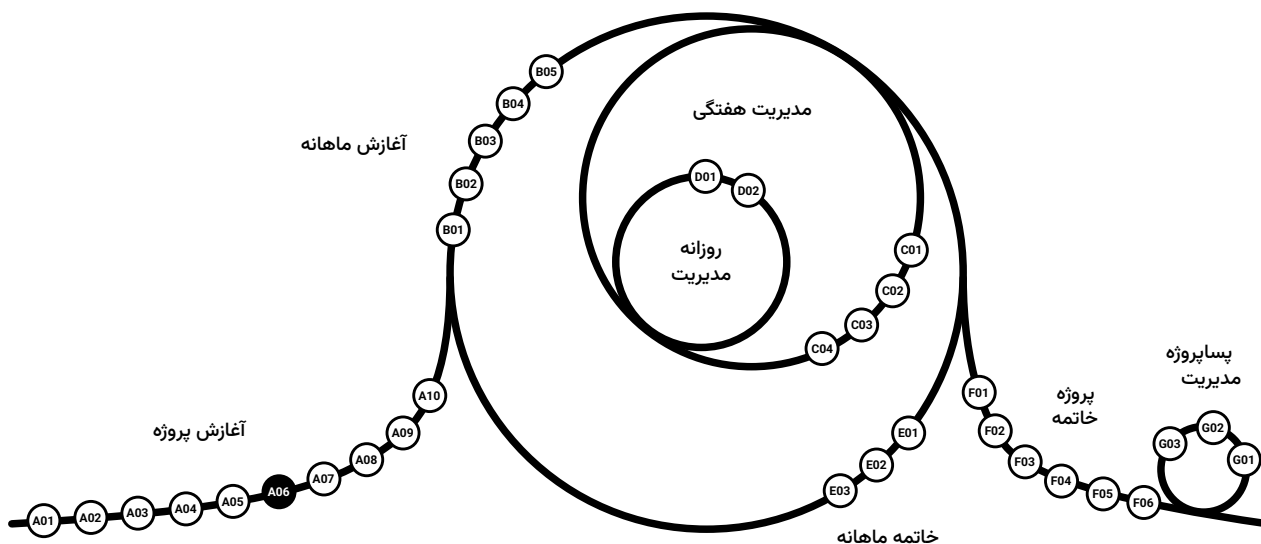
اگر چه داشتن شرح پروژه حیاتی و همسویی با آن همواره ضروری است، استفاده از آن در کارهای روزمره دشوار است. نقشه تحویل‌شدنی‌ها با ایجاد منبعی قابل استناد، این شکاف را پر کرده، محدوده پروژه را واضح‌تر می‌کند. نقشه تحویل‌شدنی‌ها همچنین قلب زمان‌بندی پروژه است که به نوبه خود برای تصمیم‌گیری در خصوص توالی اجرای فعالیت‌ها و ارزیابی پیشرفت پروژه به ما کمک می‌کند.

چالش‌های رایج

به طور معمول، متخصصان هنگام تهیه نقشه تحویل‌شدنی‌ها به جای "تحویل‌شدنی‌ها" به "کارها" فکر می‌کنند. باید کارگاه را به گونه‌ای تسهیل کنید که به همه کمک کند مستقل از کارها، روی تحویل‌شدنی‌ها تمرکز کنند. برای اطمینان از این موضوع، برای نام‌گذاری تحویل‌شدنی‌ها به جای عبارات فعلی از عبارات اسمی استفاده کنید. گاهی اوقات استفاده از نقشه ذهنی نیز

می‌تواند مفید باشد، زیرا نقشه‌های ذهنی سلسله مراتب عناصر را به تصویر می‌کشند.

شناسایی و برنامه‌ریزی پاسخ به ریسک‌ها



با کمک اعضای کلیدی تیم کارگاه‌هایی برای شناسایی ریسک‌ها و سپس تهیه برنامه‌های پاسخ به آن‌ها برگزار کنید و اطلاعات را در لیست پیگیری ذخیره نمایید.

بر اساس ریسک‌های شناسایی شده و پاسخ‌های برنامه‌ریزی شده ممکن است لازم باشد شرح پروژه و نقشه تحویل‌شدنی‌ها نیز بروز رسانی گردند.

اگر قبلاً پروژه مشابهی انجام شده است، اسناد بایگانی شده آن را بررسی کنید تا درباره ریسک‌های مربوط به پروژه خود اطلاعات بیشتری به دست آورید.

[نمونه لیست پیگیری](#)

[نمونه شرح پروژه](#)

هدف

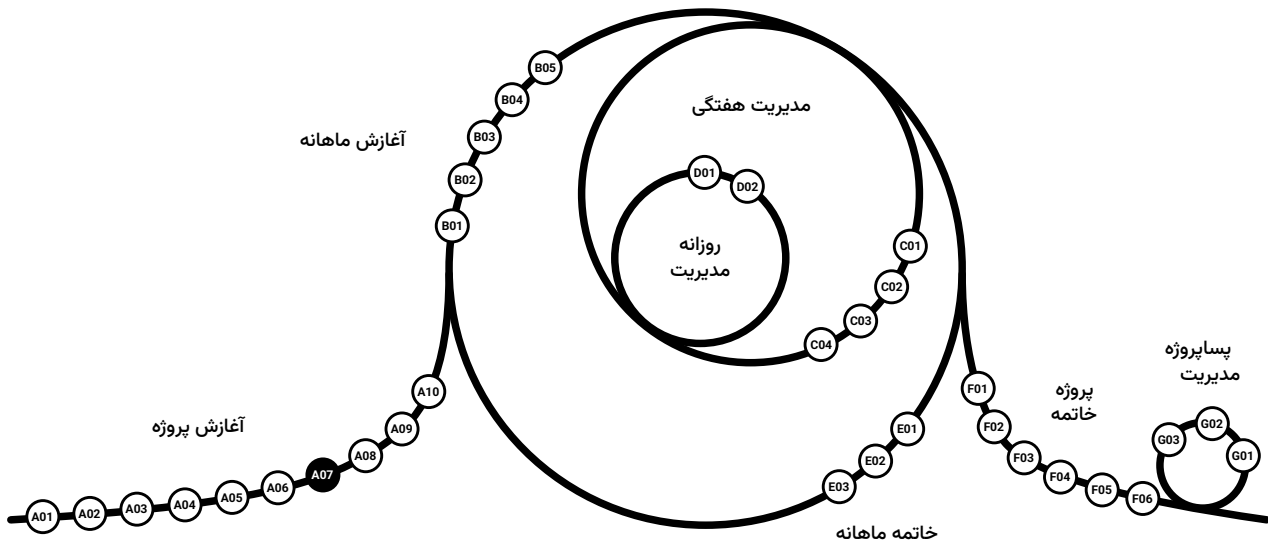
هدف اصلی شناسایی ریسک‌ها این است که به صورت فعالانه و پیشگیرانه برای پاسخ به آن‌ها برنامه‌ریزی کنیم، زیرا کنترل ریسک‌ها قبل از وقوع بسیار آسان‌تر و ارزان‌تر است.

چالش‌های رایج

موارد زیر به شما کمک می‌کنند که از بروز برخی از رایج‌ترین مشکلات در مدیریت ریسک جلوگیری کنید:

- موارد کلی و نامشخص را به عنوان ریسک ثبت نکنید.
- موارد کلی و نامشخص را به عنوان پاسخ ریسک ثبت نکنید. فقط پاسخ‌هایی را طرح ریزی کنید که قابل اجرا و ارزیابی باشند.
- اثرات بالقوه رخداد‌های غیرقطعی را به عنوان ریسک ثبت نکنید. ریسک‌ها همان رخداد‌های غیرقطعی هستند و نه اثرات آن‌ها. اثرات در روند ارزیابی ریسک مشخص خواهند شد.

- فردی را به عنوان مسئول پیگیری اقدامات مربوط به هر ریسک اختصاص دهید. بهتر است به جای تخصیص این مسئولیت به تعداد محدودی از اعضای تیم، آن را به افراد بیشتری از اعضای تیم اختصاص دهید.



در این مرحله، گروه فعالیت‌های آغازش تقریباً کامل شده است و وقت آن رسیده که از مدیر پروژه دیگری در سازمان خود درخواست کنید که فعالیت‌های مدیریتی انجام شده را بررسی کند. این نتایج باید به چک لیست سلامت اضافه گردند.

اگر امتیاز خیلی کم باشد، بهتر است قبل از رفتن به سراغ کارهای بعدی وقت بیشتری را به فعالیت‌های مدیریتی قبلی اختصاص دهید، اما مهم‌تر از آن این است که علت اصلی این مشکل را پیدا کرده، با حل آن از کسب امتیاز کم در آینده جلوگیری کنید.

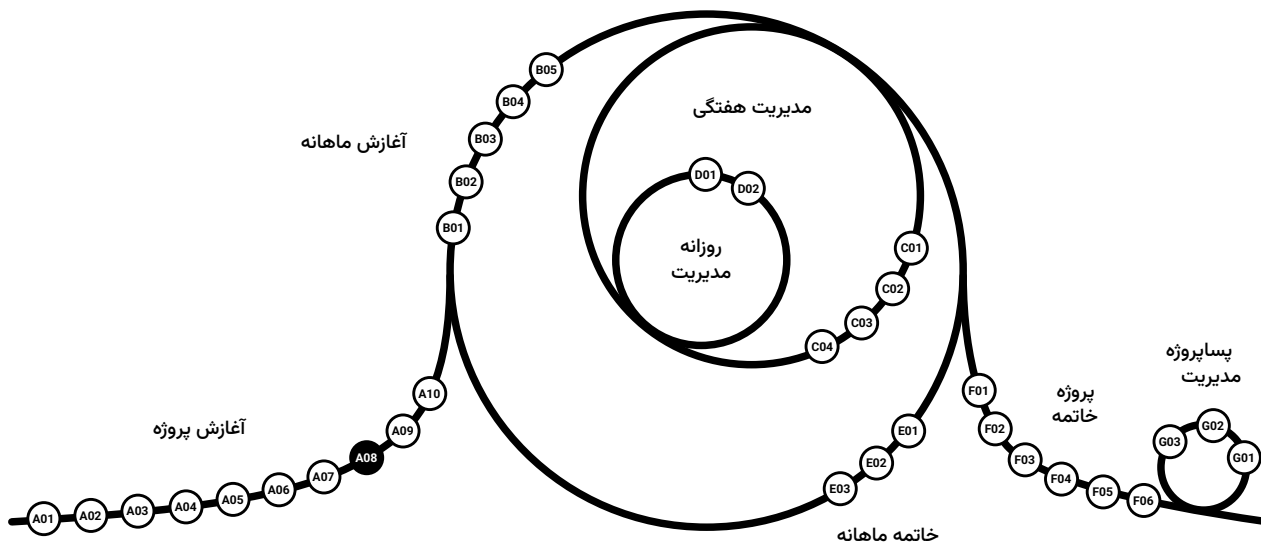
نمونه چک لیست سلامت

هدف

هدف اصلی این است که اندکی مکث کرده، بررسی کنیم که آیا فعالیت‌های مدیریتی پروژه به درستی انجام شده‌اند یا خیر. بی‌شک استفاده از شخص برون پروژه‌ای برای چک کردن کار شما مفید است زیرا ممکن است بیش از حد درگیر کار شده باشید و متوجه برخی از مشکلات نشوید. همچنین، این فعالیت فرصتی است برای افرادی که پروژه‌های مختلف سازمان را مدیریت می‌کنند که کار یکدیگر را ببینند و در خلال این فرایند چیزهای جدیدی بیاموزند.

چالش‌های رایج

ریسکی رایج این است که فردی که کار شما را بررسی می‌کند در بیان مشکلات تردید کند، از ترس این که برداشت شخصی تلقی شود. باید روابط را به گونه‌ای برقرار کنید که فرد بررسی کننده بتواند به راحتی نظر صادقانه خود را ارائه کند.



در این مرحله مدیر پروژه اسناد و مدارک پروژه را برای حامی ارسال می‌کند و حامی در خصوص ادامه دادن یا خاتمه پروژه تصمیم می‌گیرد. ممکن است حامی نیاز به صحبت و همفکری با دیگر تصمیم‌گیرندگان سازمان در لایه مدیریت پورتفولیو داشته باشد. در هر حال، تعیین روش انجام این کار با حامی است و نه مدیر پروژه.

اگر شما کارفرمای برون سازمانی داشته باشید و در حال پاسخ‌گویی به دعوت به شرکت در مناقصه هستید، لازم است علاوه بر تصمیم‌گیری ادامه/خاتمه در داخل سازمان، آن تصمیم را برای کارفرما نیز ارسال کنید و منتظر بمانید که آن‌ها تامین‌کننده خود را انتخاب کرده، تصمیم نهایی در خصوص ادامه یا خاتمه پروژه را به شما اعلام کنند. این فعالیت مدیریتی هنگامی که قرارداد یا سند قانونی مشابهی امضا می‌شود به پایان می‌رسد.

اگر قرار است تامین‌کننده‌های برون سازمانی داشته باشید و برخی از آن‌ها در A05 انتخاب شده‌اند، احتمالاً نیاز است که در این مرحله با آن‌ها قرارداد ببندید. انتخاب دیگر تامین‌کنندگان برون سازمانی و امضای قرارداد با آن‌ها ممکن است بعداً به صورت موردی صورت پذیرد.

هدف

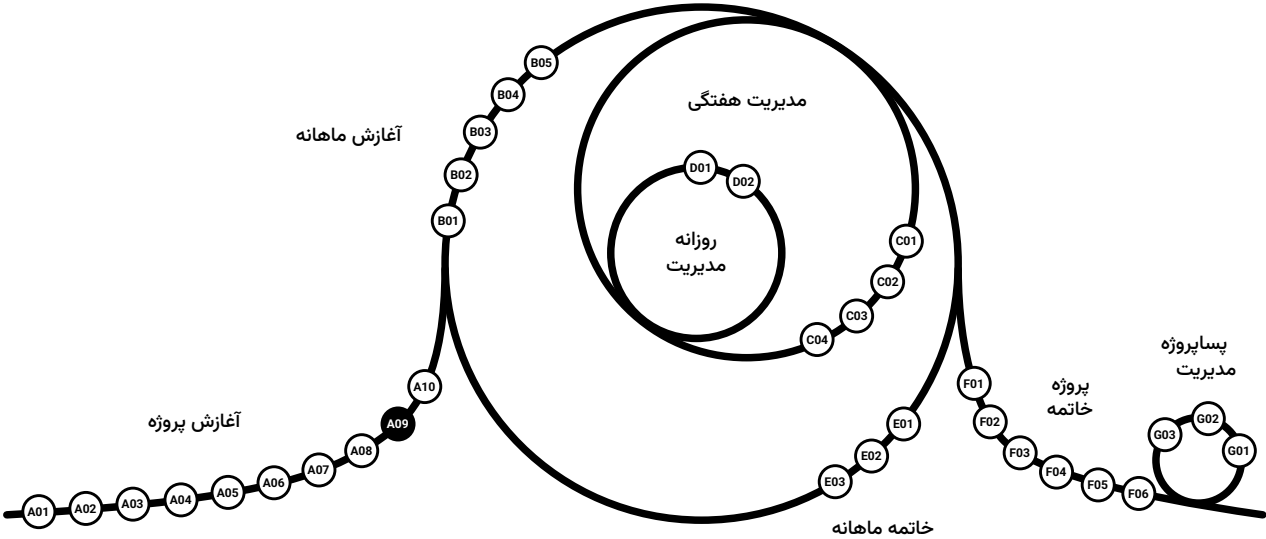
پروژه‌هایی که کارفرمای برون سازمانی دارند همواره تصمیمات ادامه/خاتمه واضح و روشنی دارند، ولی در پروژه‌های درون سازمانی گاهی این مرحله مورد غفلت واقع شده، بدون اخذ تصمیم مشخص ادامه پیدا می‌کند. این مرحله را می‌توان به عنوان مایلستونی برای پروژه در نظر گرفت و پیش از ادامه مسیر، تعهدات و امضاهای لازم را اخذ نمود.

از سوی دیگر، برخی سازمان‌ها مادامی که منابعی در دسترس دارند در هر پروژه‌ای سرمایه‌گذاری می‌کنند. این فعالیت مدیریتی در پایان زنجیره‌ای از فعالیت‌ها قرار دارد و هدف آن اطمینان از اخذ تصمیم‌های آگاهانه در راستای توجیه‌پذیری پروژه است.

چالش‌های رایج

هر سازمان پروژه محور برای ارزیابی جامع پروژه‌ها، انتخاب پروژه‌های مناسب و اطمینان از همسو بودن آن‌ها با اهداف استراتژیک سازمان نیاز به استقرار سیستم مدیریت پورتفولیو دارد. بسیاری از مشکلات منتسب به سیستم مدیریت پروژه ریشه در ضعف مدیریت پورتفولیو دارد؛ به عنوان مثال، داشتن پروژه‌های بسیار زیاد به صورت همزمان.

همه باید درک کنند که تصمیم در خصوص خاتمه زود هنگام پروژه یک شکست نیست، بلکه نشانه‌ای از وجود سیستمی هوشمند در مدیریت پروژه است که توانسته آن‌چه برای سازمان سودمند نیست را تشخیص دهد و این موضوع بدون کمک اعضای کلیدی تیم در گروه فعالیت‌های آغازش پروژه میسر نیست.



در صورت تأیید پروژه در **A08**، زمان شروع پروژه و آشنایی ذینفعان مربوطه از سوی کارفرما و تامین کننده با یکدیگر فرا می‌رسد. این کار با برگزاری جلسه‌ای رسمی انجام می‌شود.

بهتر است یک روز کامل به جلسه رسمی شروع پروژه، ترجیحاً در مکانی خارج از سازمان، اختصاص یابد. مدیر پروژه و سایر اعضای تیم مدیریت (در صورت وجود) باید این جلسه را تسهیل کرده، اطمینان حاصل کنند که این رویداد تجربه‌ای دلپذیر برای همه است.

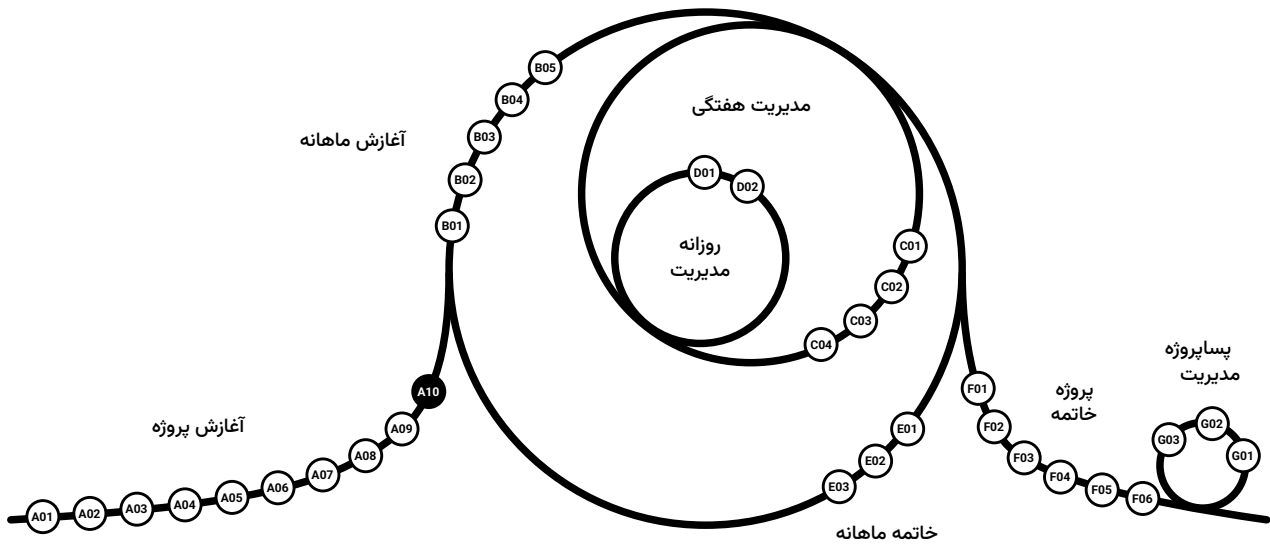
هدف

اهداف اصلی این جلسه عبارتند از:

- رسمیت دادن به پروژه
- ایجاد فرصتی برای آشنایی ذینفعان درون سازمانی و برون سازمانی با یکدیگر و شبکه سازی
- تبادل اطلاعات اولیه پروژه

چالش‌های رایج

اطمینان حاصل کنید که جلسه رسمی شروع پروژه جلسه‌ای خشک و کسل کننده نیست که فقط به مرور جزئیات پروژه بپردازد. در عوض، تجربه‌ای خوشایند با هدف تیم سازی به وجود آورید.



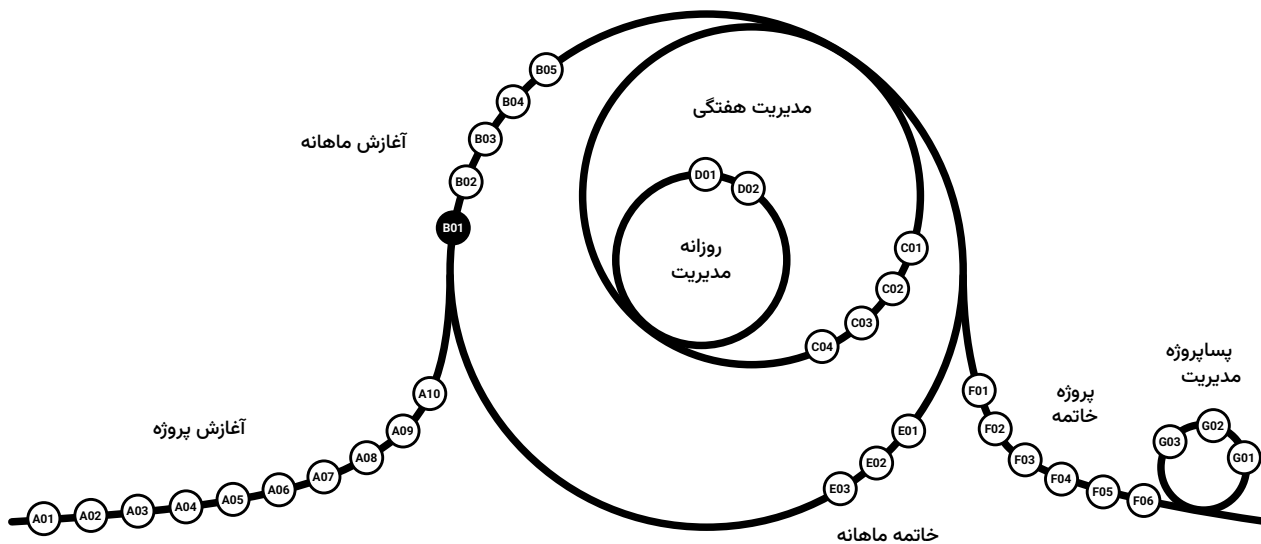
به منظور اعلام شروع پروژه، بنری در سازمان نصب کنید (یا معادل آن برای تیم‌های مجازی) و برای همه ایمیلی ارسال کرده، دلایل سازمان برای اجرای پروژه و منافع آن را توضیح دهید.

هدف

در بسیاری از سازمان‌ها شروع و پایان پروژه‌ها هیچ نشانه مشخصی ندارند و اکثر کارمندان (و حتی مدیران) از طیف وسیعی از پروژه‌های جاری در سازمان بی اطلاع هستند. این موضوع به نوبه خود باعث می‌شود که افراد تنها بر فعالیت‌های تخصصی خود متمرکز شوند، بدون آن که درکی کلی از پروژه داشته باشند و بتوانند خود را با اهداف آن همسو کنند و به درستی با سایر افراد همکاری داشته باشند. ارتباطات متمرکز از طریق ایجاد تعهد و تشویق به همکاری از وقوع این گونه مسایل پیشگیری می‌کند.

چالش‌های رایج

در صورتی می‌توانید بهترین عملکرد خود را در پروژه ارائه دهید که برای پروژه شور و هیجان داشته باشید و بهتر است آن هیجان را در ارتباطات خود به دیگران انتقال داده، احساسی مشابه در آن‌ها ایجاد کنید. سعی کنید از ارتباطات خشک و کسل کننده خودداری کنید.



کارگاه‌هایی برای بازنگری جنبه‌های کلان کل برنامه و تفصیل و تخصیص متولی به تحویل‌شدنی‌های ماه پیش رو برگزار کنید. این اصلاحات روی شرح پروژه، نقشه تحویل‌شدنی‌ها و لیست پیگیری اثر می‌گذارند.

اگر قبلاً پروژه‌های مشابهی انجام شده‌اند، اسناد بایگانی شده آن‌ها را کنترل کنید و از اطلاعات موجود برای تهیه برنامه‌های واقع بینانه‌تر کمک بگیرید.

نمونه شرح پروژه

نمونه لیست پیگیری

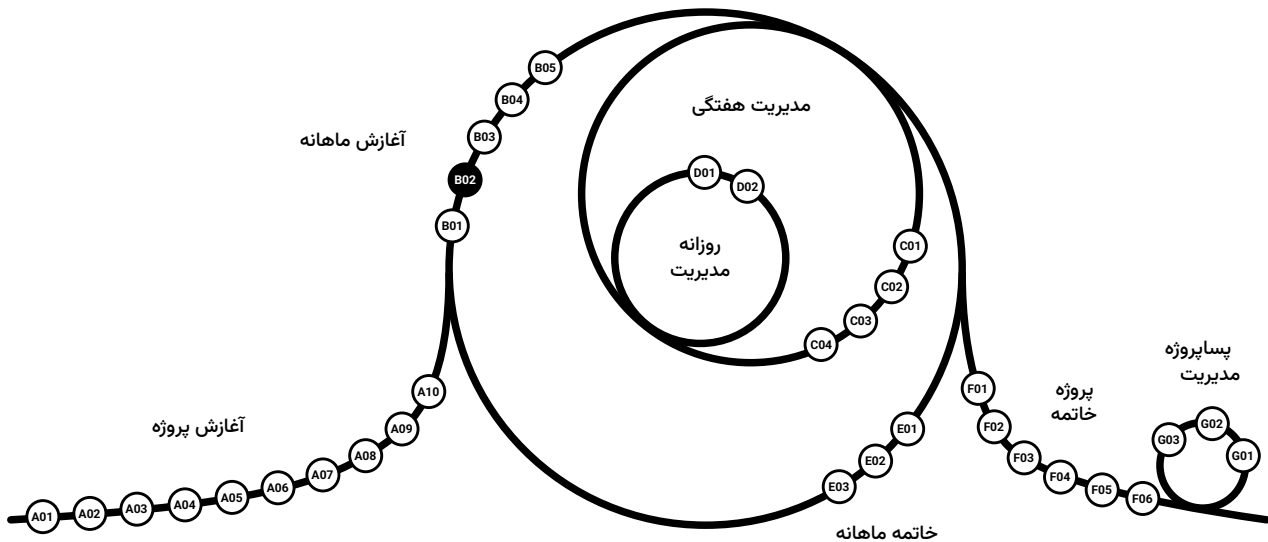
هدف

برنامه‌هایی که در گروه فعالیت‌های آغازش پروژه تهیه می‌شوند کلان بوده، برای اجرا کافی نیستند. در این فعالیت مدیریتی هر ماه برنامه‌های کلان اصلاح و تدقیق می‌شوند. همه برنامه‌ها باید به طور مداوم بازنگری شوند تا با واقعیت مطابقت داشته باشند.

چالش‌های رایج

برای اجتناب از برخی از رایج‌ترین چالش‌ها در این فعالیت مدیریتی موارد زیر را در نظر بگیرید:

- از تکنیک‌های تسهیل‌کننده برای برگزاری کارگاه‌های برنامه‌ریزی استفاده کنید.
- صرفاً روی تفصیل و شکست برنامه ماه پیش رو تمرکز نکنید، بلکه اطمینان حاصل کنید که برنامه کلان کل پروژه نیز به‌روز شده باشد.
- جزییات زیاد از حد به برنامه کلان پروژه اضافه نکنید. فقط اطلاعاتی که برای جنبه‌های کاربردی لازم هستند را اضافه کنید.



از یک مدیر پروژه دیگر یا از یک کارشناس مدیریت پروژه در سازمان خود درخواست کنید که فعالیت‌های مدیریتی ماهانه پروژه شما را بررسی کرده، به آن‌ها امتیاز دهد و نتایج را داخل چک لیست سلامت ثبت کنید. اگر امتیاز بیش از حد پایین باشد باید به عقب برگردید و قبل از ادامه کار بعضی از فعالیت‌های مدیریتی را تکرار کنید.

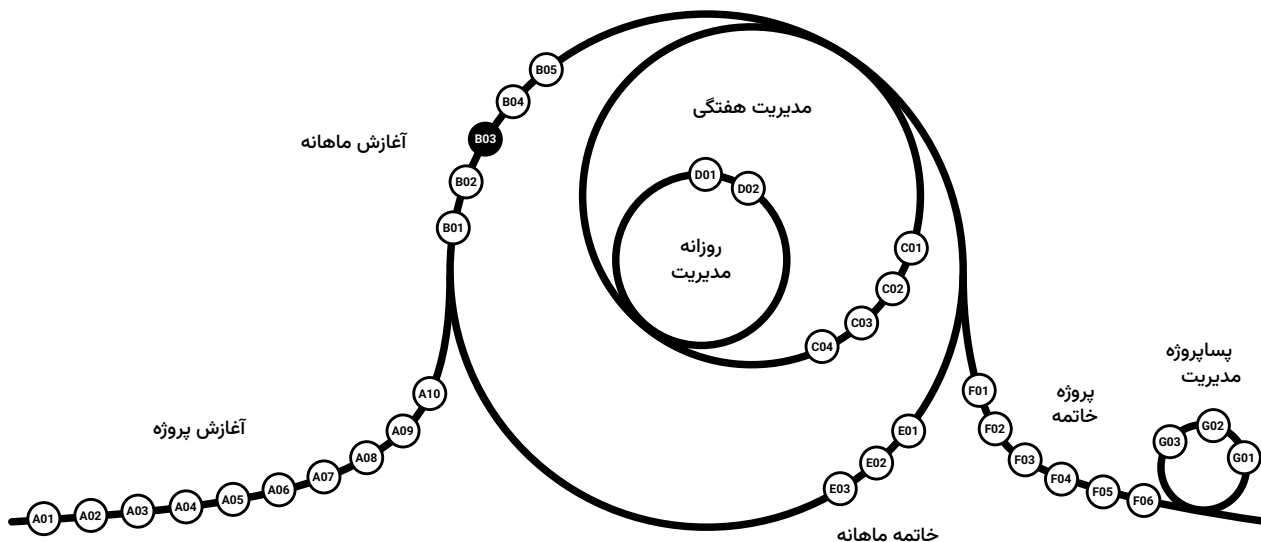
نمونه چک لیست سلامت

هدف

هدف اصلی این است که اندکی مکث کرده، بررسی کنیم که آیا فعالیت‌های مدیریتی پروژه به درستی انجام شده‌اند یا خیر. بی‌شک استفاده از شخص برون پروژه‌ای برای چک کردن کار شما مفید است زیرا ممکن است بیش از حد درگیر کار شده باشید و متوجه برخی از مشکلات نشوید. همچنین، این فعالیت فرصتی است برای افرادی که پروژه‌های مختلف سازمان را مدیریت می‌کنند که کار یکدیگر را ببینند و در خلال این فرایند چیزهای جدیدی بیاموزند.

چالش‌های رایج

ریسکی رایج این است که فردی که کار شما را بررسی می‌کند در بیان مشکلات تردید کند، از ترس این که برداشت شخصی تلقی شود. باید روابط را به گونه‌ای برقرار کنید که فرد بررسی کننده بتواند به راحتی نظر صادقانه خود را ارائه کند.



در این مرحله حامی باید بر اساس برنامه‌های بازنگری شده در خصوص ادامه دادن پروژه یا خاتمه آن تصمیم گیری کند. این تصمیم ممکن است توسط شخص حامی و یا از طریق مشورت با افراد دیگری همچون تیم مدیریت پورتفولیو اتخاذ شود. اگر تصمیم بر توقف پروژه گرفته شود، فعالیت‌های گروه فعالیت‌های خاتمه پروژه اجرا خواهند شد و حامی باید در خصوص ورود به چرخه مدیریت پسaproژه تصمیم بگیرد.

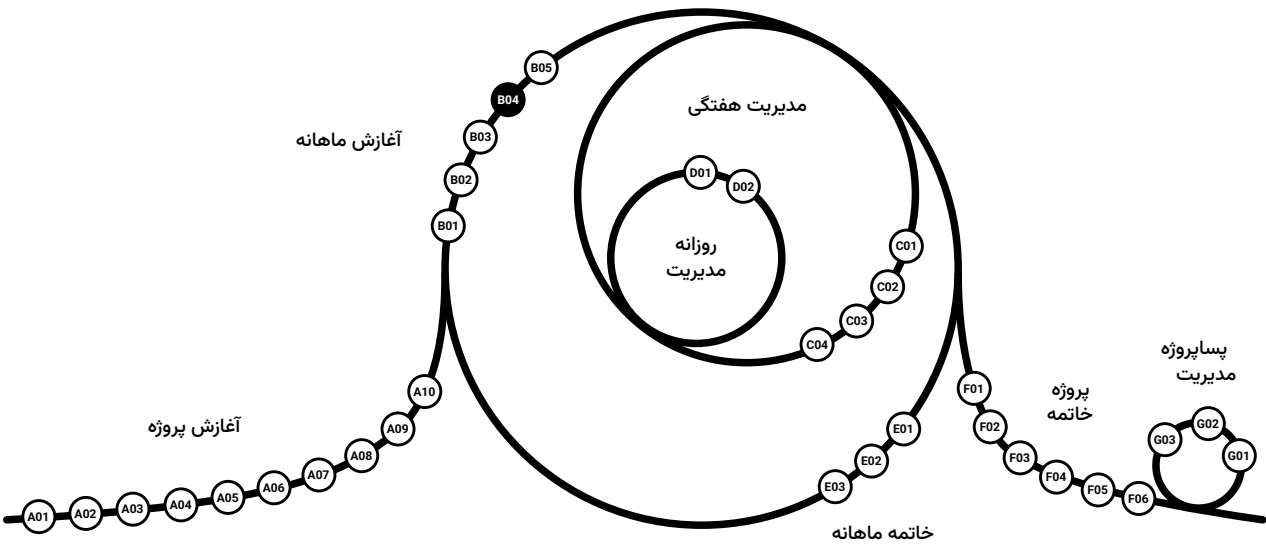
هدف

هدف کسب اطمینان از توجیه پذیری دائمی پروژه است و این که به همه یادآوری شود که پروژه هدفی فراتر از مجموع فعالیت‌های تخصصی‌اش دارد.

چالش‌های رایج

حامی باید این فعالیت مدیریتی را جدی گرفته، پروژه را به صورت خودکار و بدون بازرسی تایید نکند. لازم است که همه افراد متوجه باشند که خاتمه زود هنگام پروژه‌ها نشانه‌ای از مدیریت هوشمند است. بعضی مواقع، وقتی پروژه‌ای به صورت جداگانه ارزیابی می‌شود ممکن است توجیه پذیر باشد، اما ممکن است به اندازه سایر پروژه‌های بالقوه توجیه پذیر نباشد. در نتیجه، هنگام ارزیابی توجیه پذیری دائمی پروژه دیدگاهی جامع لازم است و بهترین گزینه استفاده از سیستم مدیریت پورتفولیو برای نظارت بر کلیه پروژه‌های سازمان است.

جلسه شروع چرخه ماهانه



هنگامی که در فعالیت B03 تایید را دریافت کنید زمان برگزاری جلسه شروع چرخه ماهانه است.

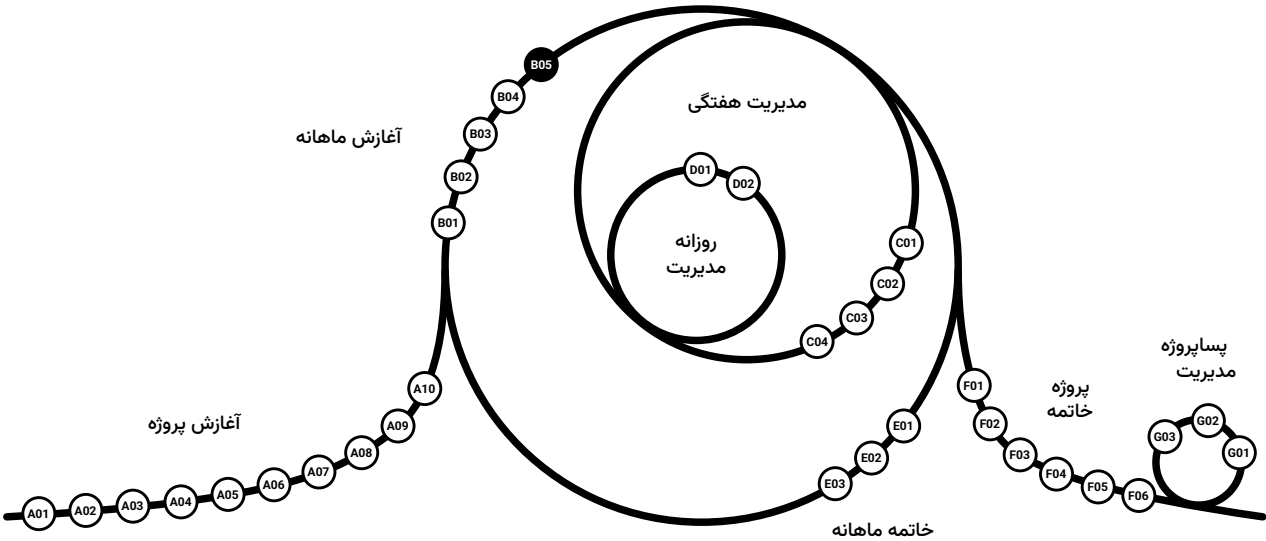
هدف

این فعالیت مدیریتی دو هدف دارد:

- تیم‌سازی
- مطلع کردن ذینفعان از برنامه ماه پیش رو

چالش‌های رایج

اجازه ندهید جلسه شروع چرخه ماهانه به سخنرانی‌های کنسل کننده و خشک و مرور برنامه ماه پیش رو محدود شود و در عوض تجربه‌ای خوشایند برای همه ایجاد کنید، زیرا جنبه تیم‌سازی این جلسه در اولویت اول است. می‌توانید کل تیم را دور هم جمع کنید (به اضافه ذینفعان برون سازمانی، در صورت وجود و امکان) و فعالیتی تفریحی، مانند کوه‌نوردی انجام دهید. برای اطمینان از برآورده شدن دو هدف اصلی این جلسه، آن را به درستی تسهیل کنید.



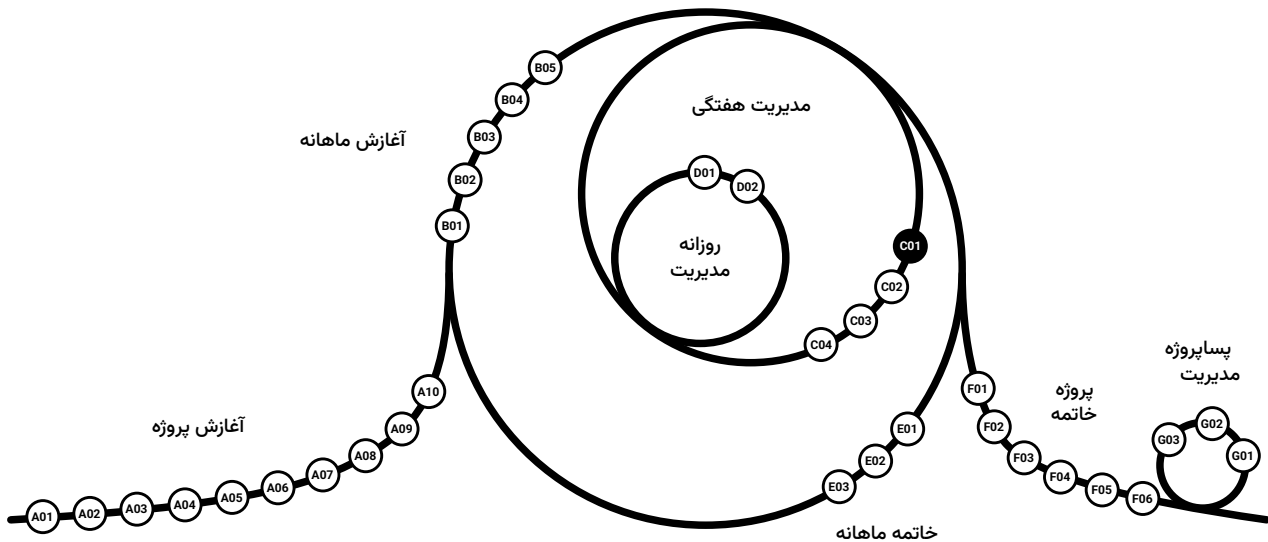
برای همه پیامی ارسال کرده، درباره دستاوردهای مورد انتظار در ماه آینده و ریسک‌های مربوط به آن صحبت کنید. مهم است که همه نقش خود را در دستاورد کلی پروژه بدانند.

هدف

هدف اصلی اطمینان از این موضوع است که اعضای تیم پروژه با اهداف کلی همسو هستند و مشارکتشان به انجام فعالیت‌های تخصصی محدود نمی‌شود.

چالش‌های رایج

پیام باید کوتاه و واضح باشد و به جای کارهای برنامه‌ریزی شده روی دستاوردهای مورد انتظار تمرکز داشته باشید.



عملکرد پروژه را در مقایسه با اهداف کلان تعیین شده ارزیابی کنید و پیش بینی‌های واقع‌بینانه برای اهداف عملکردی (مانند زمان و هزینه) تهیه نمایید. یک یا چند گزارش با محوریت پیش‌بینی‌ها تهیه کنید، آن‌ها را برای ذینفعان مختلف بفرستید و پیگیری کنید که گزارش‌ها را دریافت و به خوبی درک کرده‌اند.

لیست ذینفعان مندرج در شرح پروژه را بررسی کنید تا مطمئن شوید هر یک از آنان گزارش مناسب را دریافت کرده‌اند. اگر متوجه شدید که قالب فعلی گزارش برای ذینفعی مناسب نیست، آن را اصلاح کنید یا قالب جدیدی طراحی کنید و اطلاعات مربوطه را به لیست ذینفعان اضافه نمایید.

هدف

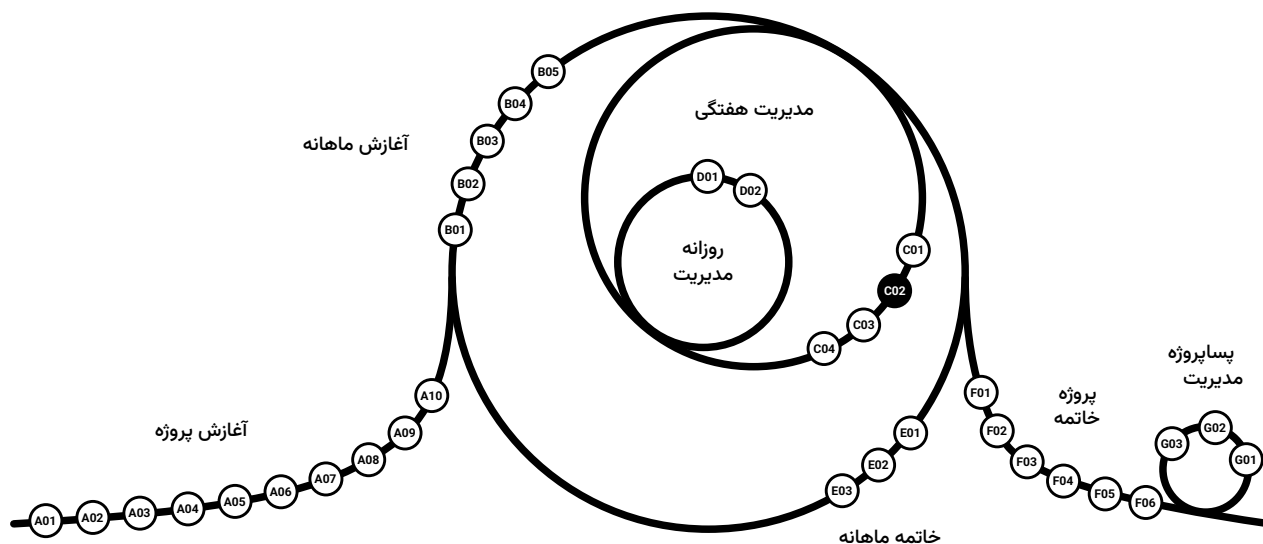
هدف اصلی درک وضعیت فعلی پروژه در مقایسه با اهداف کلان و عملکردی است، به طوری که در اسرع وقت برای بهبود انحرافات اقدام لازم انجام شود. هدف دوم این است که ذینفعان مربوطه در جریان وضعیت پروژه قرار گیرند که این امر به نوبه خود باعث ایجاد اعتماد و دستیابی به پتانسیل بیشتر برای همکاری خواهد شد.

چالش‌های رایج

برای جلوگیری از برخی از رایج‌ترین چالش‌های این فعالیت مدیریتی، موارد زیر را در نظر بگیرید:

- تلاش نکنید که دقت ارزیابی حداکثر شود. رسیدن به اهداف عملی حد بهینه‌ای از دقت و تفصیل نیاز دارد.
- نسبت به آنچه ارزیابی می‌کنید توجه داشته باشید زیرا همه ارزیابی‌ها باید با اهداف کلان و عملکردی تعیین شده برای پروژه مطابقت داشته باشند؛ به عنوان مثال ارزیابی میزان منابع مصرف شده در پروژه به تنهایی ممکن است هدف مورد نظر را محقق نکند.
- گزارش‌ها باید کوتاه، ساده، واضح و بر اقدامات موثر بر پیشرفت پروژه متمرکز باشند. اگر گزارشی مفصل برای برخی از ذینفعان ارسال کردید، حتما نسخه‌ای خلاصه و تک صفحه‌ای از گزارش را نیز برای آن‌ها تهیه و ارسال نمایید.

برنامه‌ریزی پاسخ به انحرافات



اگر ارزیابی عملکرد در C01 انحراف‌هایی نشان می‌دهد، باید آن‌ها را مدیریت کرده، برای بازگشت به وضعیت برنامه‌ریزی شده بکوشید.

در موارد پیچیده، می‌توانید کارگاهی برگزار کنید و از همه یا برخی از اعضای تیم برای برنامه‌ریزی نحوه جبران انحرافات کمک بگیرید. همچنین، در موارد حیاتی و حساس به حامی پروژه نیز اطلاع دهید، از وی مشورت بخواهید و تایید ایشان را برای برنامه جبرانی دریافت کنید.

اگر جبران انحرافات امکان پذیر نباشد، باید با هماهنگی حامی اهداف کلان و عملکردی را اصلاح کنید و از ایشان درخواست کنید تا اهداف اصلاح شده را تایید کنند. در نهایت، اطمینان حاصل کنید که اطلاعات جدید در شرح پروژه ثبت شده‌اند.

اگر دلیلی ریشه‌ای برای انحراف وجود دارد که ممکن است باعث وقوع مسایل مشابه در آینده شود، آن را به عنوان ریسک در لیست پیگیری ثبت کنید و برنامه مناسبی برای پاسخ به آن تهیه کنید.

نمونه شرح پروژه

نمونه لیست پیگیری

هدف

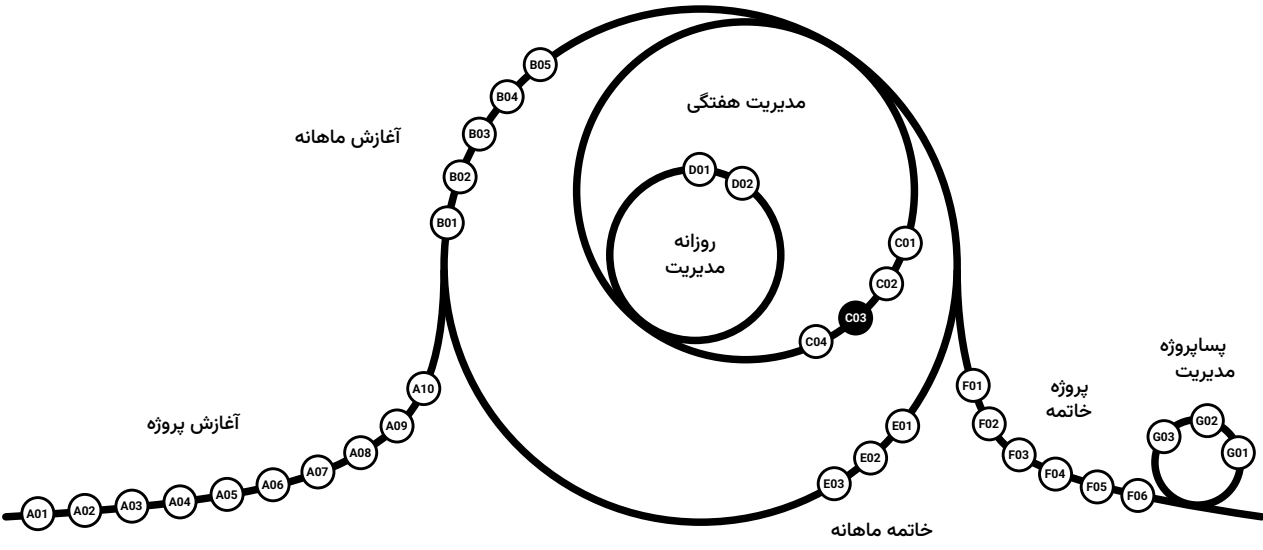
برای دستیابی به اهداف پروژه باید انحراف‌ها را به سرعت و پیش از این‌که روی هم انباشته شوند جبران کنیم. از آن مهم‌تر این است که اگر سعی در جبران انحرافات پروژه داشته و موفق نبوده‌ایم و شاهد روند نگران‌کننده‌ای در پروژه هستیم، به این معنی خواهد بود که اهداف پروژه را نمی‌توان با اهداف عملیاتی موجود برآورده کرد و باید اهداف عملیاتی موجود را بازنگری کنیم. حتی ممکن است در هنگام تهیه برنامه جبرانی متوجه شویم که ادامه پروژه دیگر توجیه پذیر نیست. در این صورت می‌توان برای جلوگیری از ضررهای بیشتر در آینده، پروژه را لغو کرد.

چالش‌های رایج

به یاد داشته باشید که جمله‌ای کلی، مبهم و رویایی مانند "از این پس باید ۱۵ درصد سریع‌تر کار کنیم" برنامه جبرانی نیست.

برنامه‌های جبرانی باید واقع بینانه بوده، شامل اقدامات قابل پیاده سازی و ارزیابی باشند.

اگر ناچار شدید بین دو گزینه جبران انحراف و حل علت ریشه‌ای آن انحراف که ممکن است در آینده مسایل مشابهی ایجاد کند یک مورد را انتخاب کنید، گزینه دوم را در اولویت قرار دهید. در غیر این صورت به طور مداوم در حال تلاش برای جبران انحرافات خواهید بود.



در پروژه‌های کوچک، همه اعضای تیم و در پروژه‌های بزرگ، همه رهبران تیم‌ها، مدیران پروژه تامین کننده، اعضای تیم مدیریت و در صورت لزوم، سایر ذینفعان اصلی را برای بررسی مباحث زیر جمع کنید:

- آنچه که قرار است در هفته پیش رو انجام شود را مرور کنید.
- ریسک‌های مربوط به هفته پیش رو و مشکلات موجود را که ممکن است تا هفته آینده ادامه پیدا کنند مرور کرده، در لیست پیگیری ثبت کنید.
- تیم‌ها را تشویق کنید که تعداد کارهای در حال انجام خود را محدود کنند و آن‌ها را در اسرع وقت به پایان برسانند.

نمونه لیست پیگیری

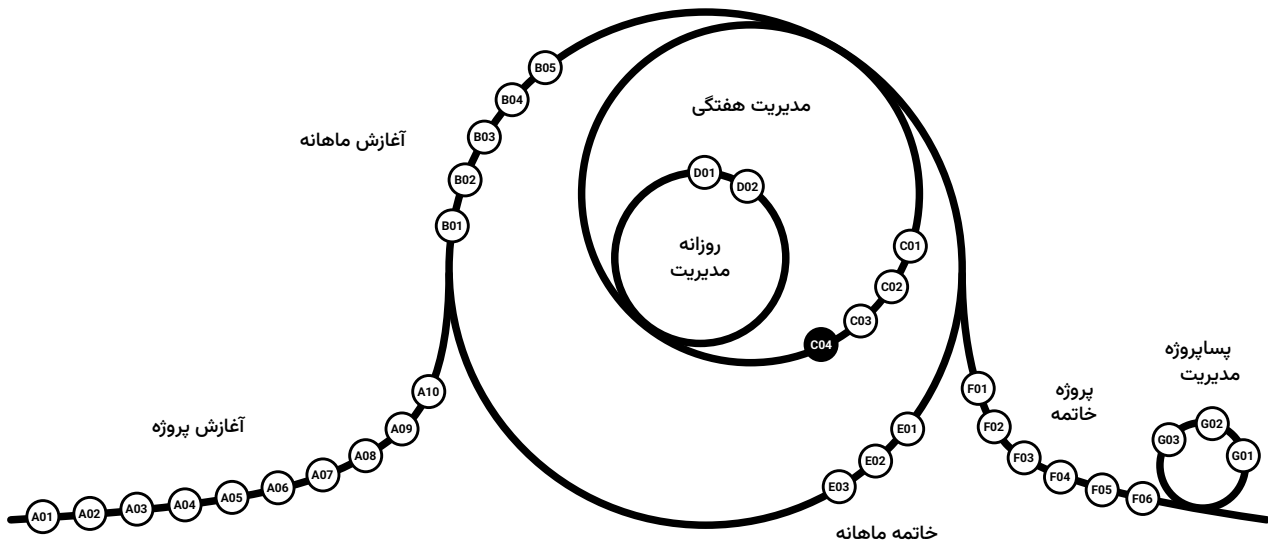
هدف

هدف اصلی اطمینان از این موضوع است که همه با هم همسو هستند و هیچ تضادی بین کار تیم‌ها و افراد وجود نخواهد داشت.

چالش‌های رایج

به منظور اجتناب از برخی از رایج‌ترین چالش‌ها در این فعالیت مدیریتی موارد زیر را در نظر بگیرید:

- از این جلسه برای بررسی عملکرد استفاده نکنید (این کار در C01 انجام شده است).
- از این جلسه برای تعیین شیوه پاسخ به مسایل و ریسک‌های شناسایی شده استفاده نکنید (این کار در D01 انجام می‌شود).
- جلسه را به گونه‌ای تسهیل کنید که بیش از اندازه طولانی نشود و درعین حال زمان کافی برای هر موضوع در نظر گرفته شود.



برای همه افراد درگیر در پروژه پیام مختصری ارسال کنید و آن‌ها را در مورد آنچه که قرار است در هفته پیش رو انجام شود و در مورد ریسک‌های احتمالی که می‌توانند روی فعالیت‌ها اثرگذار باشند و برنامه‌های پاسخگویی به آن ریسک‌ها مطلع نمایید.

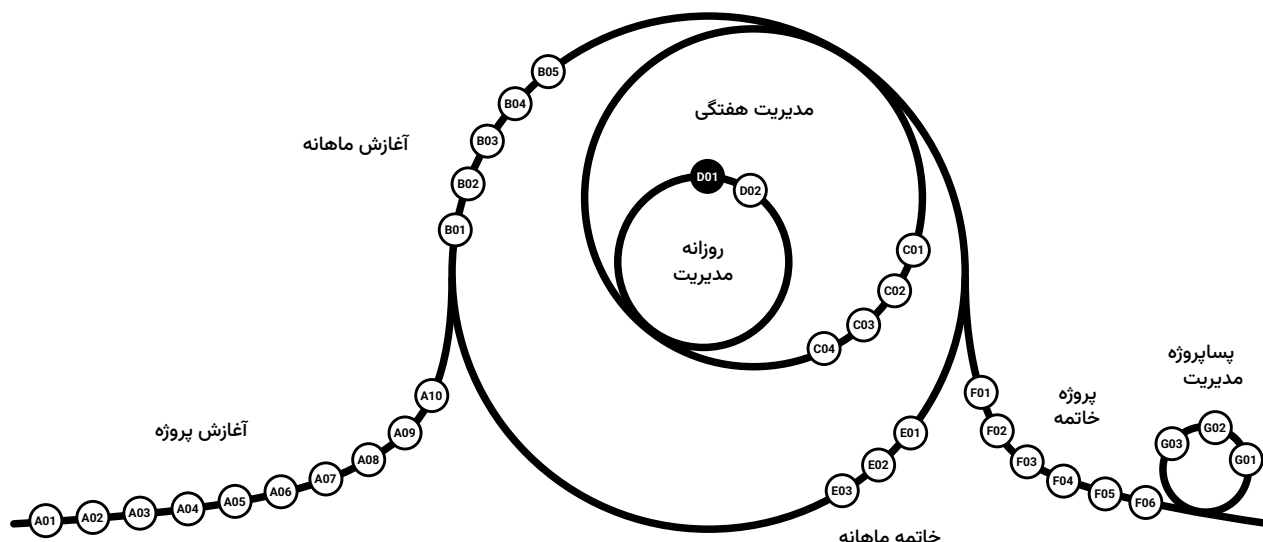
هدف

هدف این است که اطمینان حاصل شود کلیه افراد با اهداف کلی پروژه همسو هستند و هیچ تضادی بین فعالیت‌های افراد، تیم‌ها و تامین‌کنندگان وجود نخواهد داشت.

چالش‌های رایج

در پیامی که ارسال می‌کنید بیش از حد وارد جزئیات نشوید، بلکه آن را ساده و کلان نگه دارید.

مدیریت ریسک‌ها، مسایل و درخواست‌های تغییر



ریسک‌ها، مسایل و درخواست‌های تغییر باید به طور پیشگیرانه مدیریت شوند. هر زمان که مورد جدیدی شناسایی شد، بلافاصله آن را در لیست پیگیری ثبت کنید. سپس، پیگیری آن را به یک متولی (یکی از اعضای تیم) واگذار کرده، برنامه‌ریزی پاسخ به آن را شروع کنید. باید به طور مداوم با اعضای تیم و سایر ذینفعان در ارتباط باشید تا ریسک‌ها و مسایل را شناسایی کنید.

برای پاسخگویی به ریسک‌ها، مسایل و درخواست‌های تغییر می‌توانید از سایر اعضای تیم یا حتی ذینفعان برون سازمانی کمک بگیرید. در موارد پیچیده، می‌توانید کل تیم را گرد هم آورده، کارگاهی تشکیل دهید تا با استفاده از **خرد جمعی**، پاسخ مناسب را طراحی کنید.

در موارد حساس باید حامی را نیز مشارکت دهید و تایید وی را برای برنامه پاسخ دریافت کنید.

هدف

هدف اصلی این است که به ریسک‌ها، مسایل و درخواست‌های تغییر پیش‌گیرانه پاسخ دهیم و آن‌ها را به حال خود رها نکنیم تا خود به خود حل شوند. انجام این کار به ما امکان کنترل و رسیدن به بهترین نتایج را می‌دهد.

اتکا کردن به حافظه یا یادداشت‌های پراکنده انرژی ذهنی زیادی نیاز دارد و ریسک فراموشی موارد شناسایی شده را نیز به همراه دارد. به همین دلیل بهتر است یک لیست ثبت ساده داشته باشید و موارد را به محض شناسایی ثبت کنید.

پیگیری همه ریسک‌ها، مسایل و درخواست‌های تغییر به تنهایی، به زمان و انرژی زیادی احتیاج دارد و به همین دلیل لازم است متولیان مختلفی تعیین گردند. با این کار علاوه بر تقسیم کار بین افراد، تمامی افراد در راستای یک هدف قرار می‌گیرند.

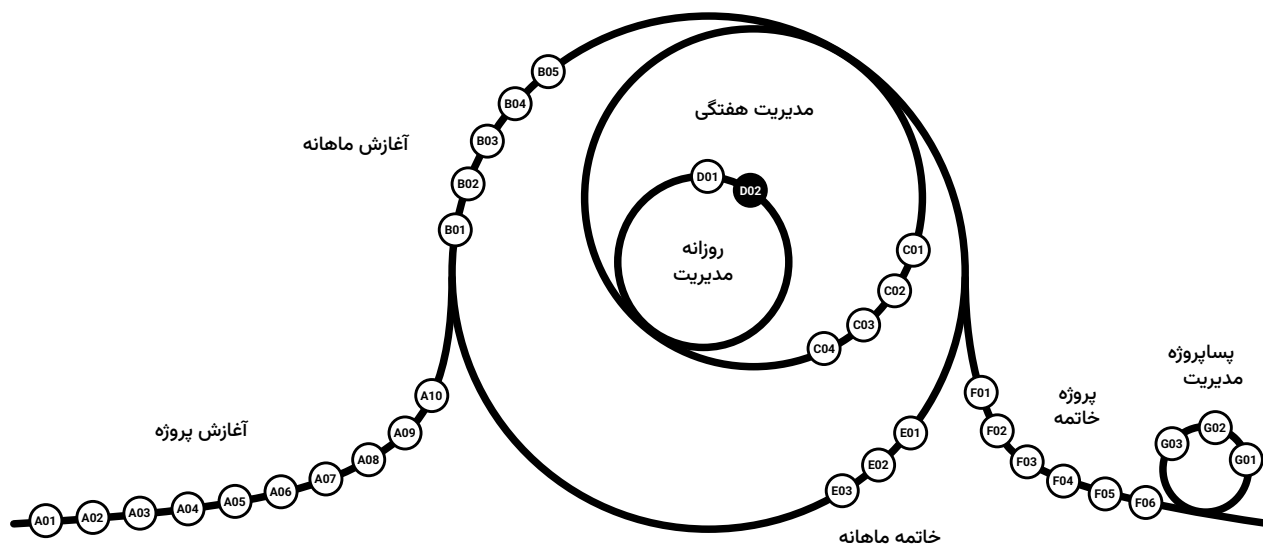
چالش‌های رایج

به منظور اجتناب از برخی از رایج‌ترین چالش‌ها در این فعالیت مدیریتی موارد زیر را در نظر بگیرید:

- در اضافه کردن اطلاعات ارزیابی به لیست پیگیری زیاده‌روی نکنید.

- برای اطمینان از به سرانجام رسیدن صحیح همه موارد، آستانه‌های کنترلی مشخص کرده، خود و دیگران را ملزم به انجام کار در این حدود نمایید.
- از پاسخ‌های کلی و غیرعملی اجتناب کنید. پاسخ‌ها باید به گونه‌ای باشند که تیم پروژه بتواند آن‌ها را اجرا کند و متولی بتواند آن را ارزیابی کند.
- تمام وقت خود را صرف رسیدگی به مسایل نکنید و به ریسک‌ها نیز توجه کنید زیرا ریسک‌های مدیریت نشده منشا اصلی بروز مسایل در آینده هستند.

تایید تحویل‌شدنی‌های تکمیل شده



تحویل‌شدنی‌های تخصیص یافته به رهبران تیم‌ها و مدیر پروژه تامین کننده‌ها می‌توانند در هر زمانی تکمیل شوند، و آن زمان، وقت بررسی و تأیید مدیر پروژه است. تأییدی که در این فعالیت مدیریتی اخذ می‌گردد، تأیید اولیه است.

برای تحویل‌شدنی‌های حیاتی یا عمده، در صورت امکان تأیید حامی و کارفرما را نیز دریافت کنید.

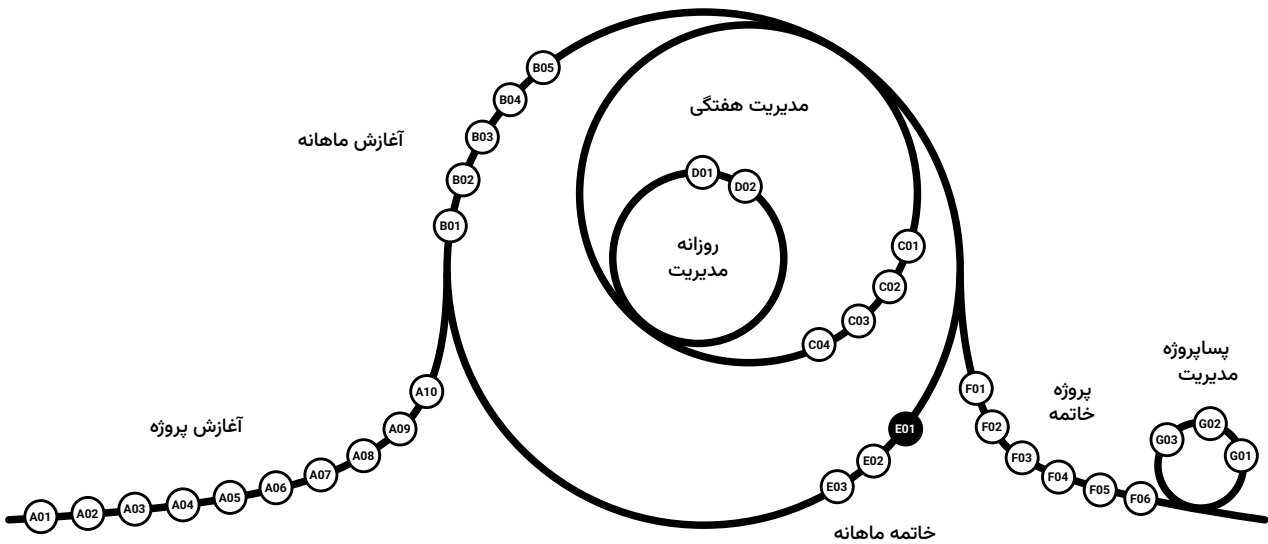
هدف

وجود بیش از اندازه کارهای در حال انجام مشکلاتی ایجاد می‌کند و باعث اتلاف منابع، کاهش کیفیت و کاهش امکان پیش بینی وضعیت پروژه می‌شود. در صورت امکان، به جای کار هم زمان روی تعداد زیادی تحویل‌شدنی، افراد را تشویق کنید که یک کار را تمام کنند و بعد به سراغ کار بعدی بروند.

چالش‌های رایج

تأیید تحویل‌شدنی‌ها مسئولیت دارد و برخی از مدیران پروژه برای اجتناب از پذیرش این مسئولیت، تأیید را به تاخیر می‌اندازند. این کار نتیجه معکوس دارد و باید از آن پرهیز شود. از پذیرش مسئولیت نترسید، حتی اگر ممکن است برخی از مواردی که تأیید کرده‌اید در آینده مشکلاتی ایجاد کنند زیرا این مشکلات به بزرگی داشتن تعداد زیادی کار ناتمام و بلا تکلیف در پروژه نخواهد بود.

بسیاری از تحویل‌شدنی‌ها به سرعت به وضعیت تقریباً کامل می‌رسند، اما به علت چند اشکال کوچک با مشکل مواجه می‌شوند. ممکن است وسوسه شوید که آن‌ها را تکمیل شده قلمداد کنید چون بخش اعظمی از آن کار انجام شده، اما باید از این کار اجتناب کرده، صرفاً ارقام کاملاً انجام شده را تأیید کنید.



در طول ماه، برای ارزیابی رضایت اعضای تیم، کارفرما، تامین کنندگان و دیگر ذینفعان خارج از پروژه، پرسشنامه‌هایی را برای آن‌ها ارسال کنید و نتایج را در چک لیست سلامت پروژه ثبت کنید. همچنین مطمئن شوید که ارزیابی بی‌نام انجام می‌گیرد.

نمونه چک لیست سلامت

هدف

رضایت سنجی دائمی برای شناسایی و حل سریع مسایل بسیار مفید است. این ارزیابی صرفاً منحصر به کارفرما نمی‌شود و باید به اعضای تیم هم توجه کافی داشته باشید زیرا رضایت آن‌ها تاثیر به‌سزایی در پروژه دارد. مهم است که ارزیابی بی‌نام انجام شود زیرا در غیر این صورت ممکن است برخی افراد صادقانه ابراز نظر نکنند.

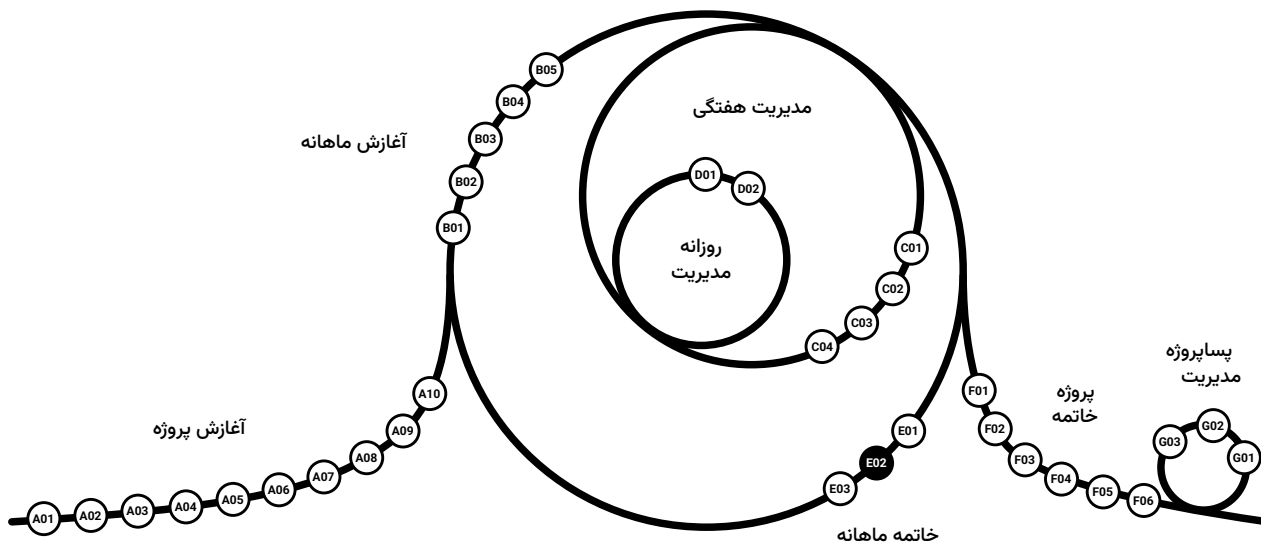
چالش‌های رایج

رضایت سنجی از کارفرما را محدود به چند نفر از نمایندگان وی نکنید و از تمامی افراد تاثیرگذار نظرسنجی کنید. تعداد سوالات پرسشنامه را تا حد امکان کاهش دهید تا پاسخگویی به آن برای ذینفعان ساده باشد.

هر چقدر که تلاش کنید تا پرسشنامه را بی‌نام نگه‌دارید، باز هم اگر تعداد افراد پاسخ دهنده کم باشد پاسخ‌هایشان قابل شناسایی خواهد بود. اگر چنین اتفاقی افتاد، سعی کنید اطلاعات قابل ردیابی که باعث شناسایی افراد می‌شوند را کنار بگذارید و در آینده نیز از آن‌ها استفاده نکنید. در غیر این صورت ممکن است اعتماد برخی از ذینفعان در خصوص ناشناس بودن نظرسنجی سلب شود.

برای حذف اطلاعاتی که ممکن است منجر به شناسایی پاسخ‌دهنده شوند روی داده‌های تجمیعی تمرکز کنید و پاسخ‌ها را تک تک بررسی نکنید.

ثبت درس آموخته‌ها و برنامه‌ریزی برای بهبود



پس از جمع‌آوری پاسخ‌های داده شده به سوالات رضایت‌سنجی، کارگاهی با حضور همه اعضای تیم برگزار کنید تا بر اساس نتایج نظرسنجی و همچنین با به اشتراک‌گذاری درس آموخته‌های قبل راه‌های برای بهبود پروژه بیابید. راه‌های بهبود را در لیست پیگیری ثبت کرده، برای هر مورد یک متولی جهت پیگیری تعیین کنید.

نمونه لیست پیگیری

هدف

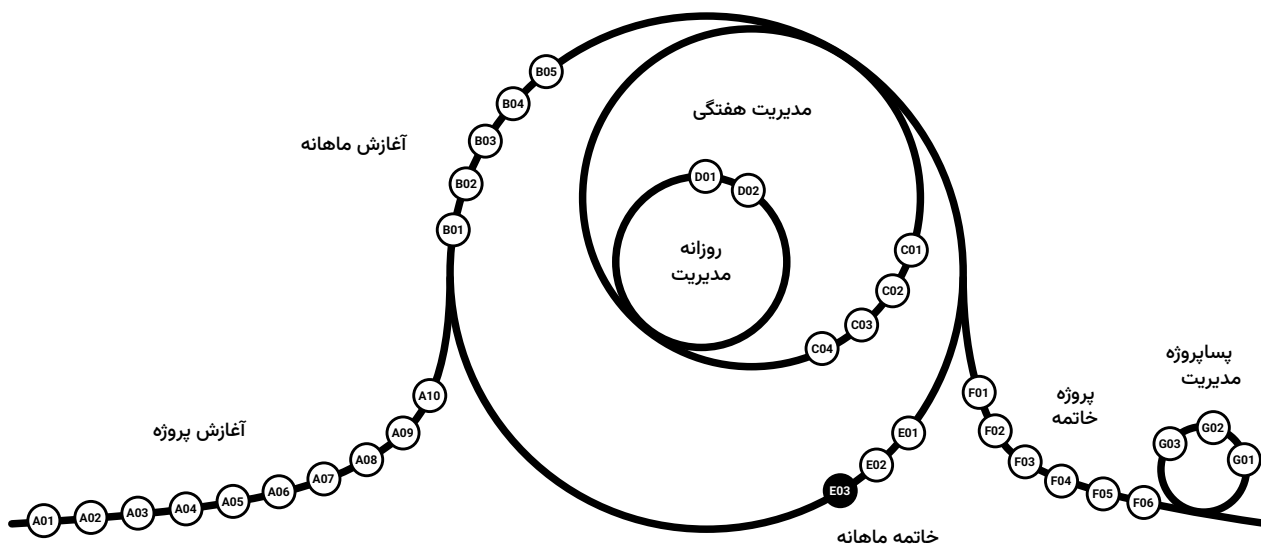
این کارگاه دو هدف دارد: طراحی برنامه‌های بهبود موثر و تیم‌سازی.

برگزاری کارگاه برای برنامه‌ریزی بهبود، مفیدتر از آن است که خودتان به تنهایی همه چیز را برنامه‌ریزی کنید، زیرا **خرد جمعی** می‌تواند در تهیه برنامه‌های بهتر و همچنین به دست آوردن تعهد اعضای تیم به شما کمک نماید.

چالش‌های رایج

به منظور اجتناب از برخی از رایج‌ترین چالش‌ها در این فعالیت مدیریتی موارد زیر را در نظر بگیرید:

- فقط در صورتی می‌توانید از برگزاری کارگاه نتیجه مناسبی بگیرید که کارگاه به گونه‌ای مناسب تسهیل شده باشد. به این منظور می‌توانید از روش‌هایی مانند **تکنیک دلفی** استفاده کنید.
- در صورت امکان نظرات را به صورت بی‌نام جمع کنید تا مطمئن شوید شرکت‌کنندگان راحت هستند و می‌توانند آزادانه نظرات خود را بیان کنند. برای اطمینان از ناشناس ماندن هویت افراد و همچنین سرعت بخشیدن به روند کار، می‌توانید از یک نرم افزار مناسب استفاده کنید.
- مراقب باشید که خواسته یا ناخواسته گزینه‌های ممکن را محدود نکنید (**anchoring bias**) و زمینه‌ای فراهم کنید که افراد بتوانند آزادانه، بدون پیش‌داوری، تعصب و سایر گرایش‌ها به تمامی گزینه‌های ممکن فکر کنند و بهترین‌ها را پیشنهاد دهند.



برای همه اعضای تیم پیامی ارسال کرده، آن‌ها را در جریان دستاوردهای پروژه در طول ماه قرار دهید و از آن‌ها برای کمک‌هایشان تشکر کنید.

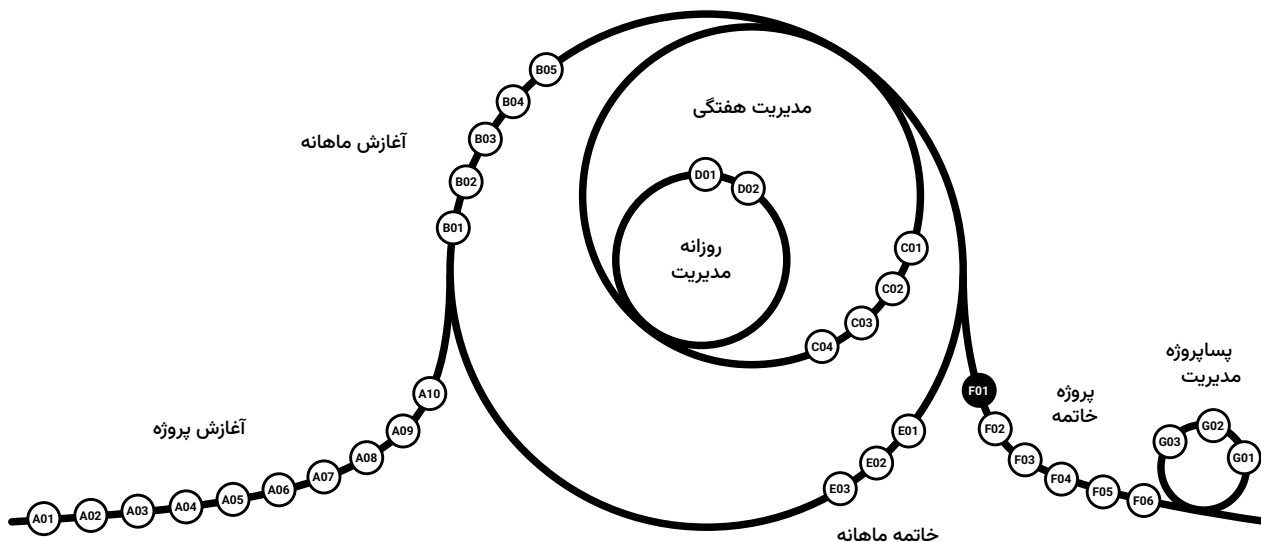
هدف

این کار به همه یادآوری می‌کند که به جای فعالیت‌های تخصصی خود روی اهداف پروژه متمرکز شوند. اگر این فعالیت به درستی انجام شود به اتحاد تیم کمک خواهد کرد.

چالش‌های رایج

به منظور اجتناب از برخی از رایج‌ترین چالش‌ها در این فعالیت مدیریتی موارد زیر را در نظر بگیرید:

- بیش از اینکه به میزان کار انجام شده توجه کنید بر دستاوردها تمرکز کنید.
- پیام باید واضح باشد. از ادبیات سازمانی استفاده نکنید.
- پیام باید کوتاه باشد؛ ترجیحاً فقط چند خط.



هنگامی که پروژه به پایان می‌رسد لازم است پس از دریافت تاییدیه، محصول به کارفرمای درون یا برون سازمانی تحویل داده شود. در صورتی که پروژه لغو شود، ممکن است نیازی به انجام این فعالیت نباشد. گاهی کارفرما محصولات را تایید می‌کند، با این حال با شما توافق می‌کند که لیستی از اقدامات اضافی در یک بازه زمانی مشخص انجام شوند. در چنین شرایطی شما می‌توانید پروژه را خاتمه داده و بقیه کارها را به یک تیم پشتیبانی/نگهداری تحویل دهید.

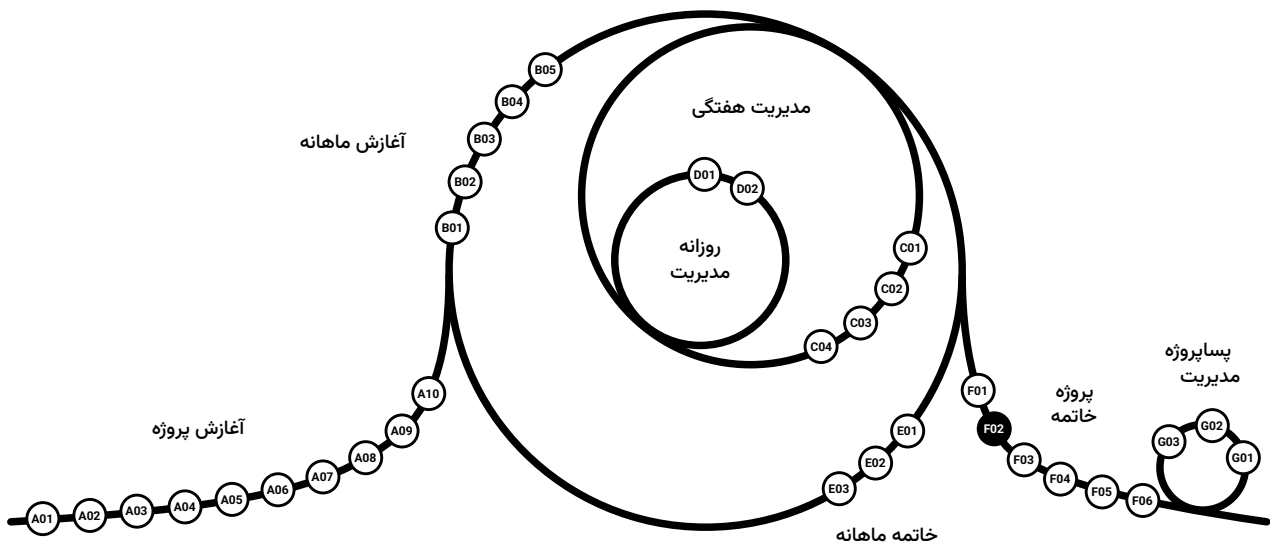
هدف

هدف دریافت تاییدیه محصول و تحویل رسمی محصول است. این فعالیت پیش نیاز فعالیت‌های خاتمه پروژه است. توجه داشته باشید که پروژه‌های تقریباً تکمیل شده‌ای که در مرحله خاتمه ناتمام باقی مانده‌اند باعث اتلاف منابع شده، مدیریت سبب پروژه‌های شما را پیچیده می‌کنند. بهتر است موارد باقیمانده بسته شوند و سپس کار جدیدی را شروع کنید.

چالش‌های رایج

این فعالیت مدیریتی اصلی‌ترین فعالیت خاتمه پروژه است و اگر فعالیت‌های اختتامی مراحل میانی پروژه به صورت جدی اجرا نشوند انجام این فعالیت می‌تواند پیچیده و زمان‌بر شود.

برای تسهیل روند خاتمه پروژه، تحویل‌شدنی‌های اصلی را پس از تکمیل به تایید حامی پروژه و کارفرما برسانید و این کار را موکول به زمان پایان پروژه نکنید.



پرسشنامه نهایی رضایت سنجی را به صورت بی‌نام برای ذینفعان درون و برون سازمانی ارسال کرده، نتایج را در چک لیست سلامت منعکس کنید. در حالی که پرسشنامه‌های ماهانه بر روی فعالیت‌های آن ماه تمرکز دارند، این پرسشنامه نهایی است و شامل کل پروژه می‌شود.

نمونه چک لیست سلامت

هدف

در این مرحله اقدام ویژه‌ای برای بهبود سطح رضایت ذینفعان نمی‌توان انجام داد. با این حال، هدف از رضایت سنجی در این مرحله این است که با ثبت سطح رضایت ذینفعان بتوان از نتایج آن برای تحلیل پروژه و تدوین درس‌آموخته‌ها جهت استفاده در آینده بهره‌مند شد.

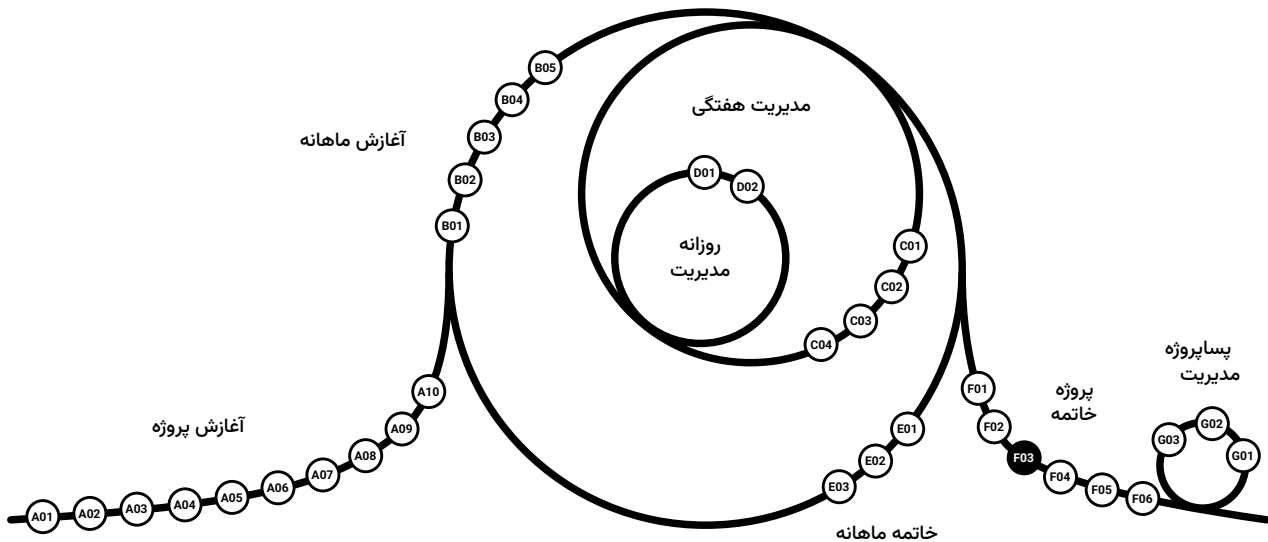
چالش‌های رایج

رضایت سنجی از کارفرما را محدود به چند نفر از نمایندگان وی نکنید و از تمامی افراد تاثیرگذار نظرسنجی کنید.

تعداد سوالات پرسشنامه را تا حد امکان کاهش دهید تا پاسخگویی به آن برای ذینفعان ساده باشد.

هر چقدر که تلاش کنید تا پرسشنامه را بی‌نام نگه‌دارید، باز هم اگر تعداد افراد پاسخ دهنده کم باشد پاسخ‌هایشان قابل شناسایی خواهد بود. اگر چنین اتفاقی افتاد، سعی کنید اطلاعات قابل ردیابی که باعث شناسایی افراد می‌شوند را کنار بگذارید و در آینده نیز از آن‌ها استفاده نکنید. در غیر این صورت ممکن است اعتماد برخی از ذینفعان در خصوص ناشناس بودن نظرسنجی سلب شود.

برای حذف اطلاعاتی که ممکن است منجر به شناسایی پاسخ‌دهنده شوند روی داده‌های تجمیعی تمرکز کنید و پاسخ‌ها را تک تک بررسی نکنید.



از یک مدیر پروژه دیگر یا از یک کارشناس مدیریت پروژه در سازمان خود درخواست کنید که فعالیت‌های مدیریتی خاتمه پروژه را بررسی کرده، نتایج را در چک لیست سلامت ثبت کند. اگر امتیاز خیلی پایین بود، برخی از فعالیت‌های مدیریتی را بازبینی کرده، این فعالیت را تکرار کنید.

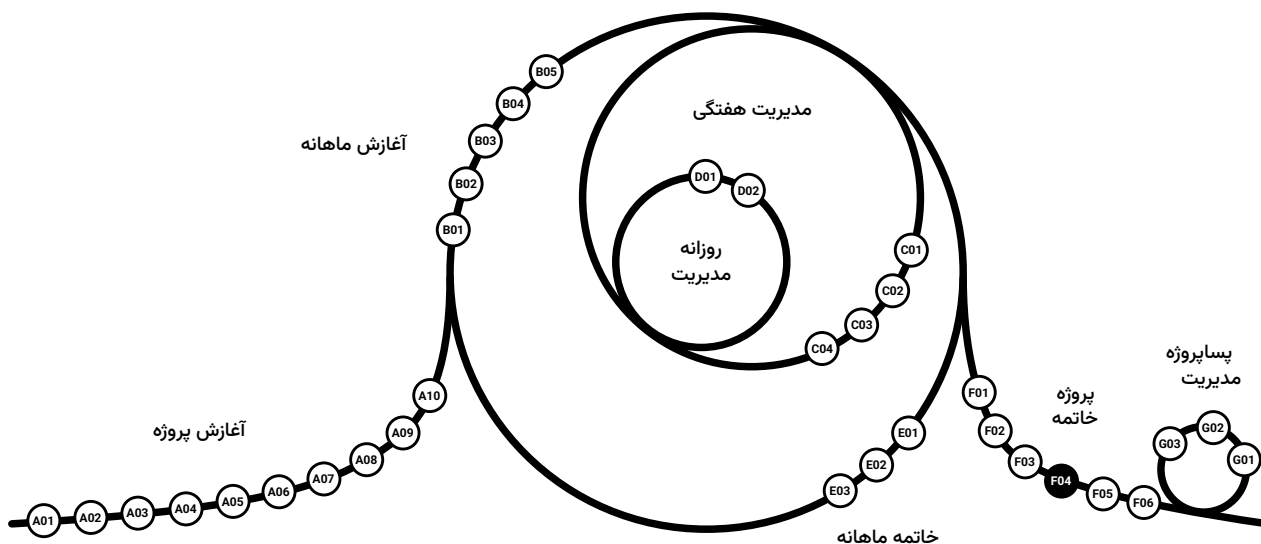
هدف

بررسی توسط متخصصین هم‌رده به منظور دستیابی به دو هدف زیر صورت می‌پذیرد:

- کسب اطمینان از این‌که آمادگی لازم برای خاتمه این گروه فعالیت‌ها و کل پروژه دارید.
- تولید اطلاعات مفیدی که از آن بتوان در بهبود سیستم مدیریت پروژه سازمان بهره‌مند شد. هر چند امتیاز هر پروژه به تنهایی حائز اهمیت است، رو به بهبود بودن امتیازهای کسب شده در کل پروژه‌های سازمان اهمیت کاربردی بیشتری دارد.

چالش‌های رایج

ریسکی رایج این است که فردی که کار شما را بررسی می‌کند در بیان مشکلات تردید کند، از ترس این که برداشت شخصی تلقی شود. باید روابط را به گونه‌ای برقرار کنید که فرد بررسی کننده بتواند به راحتی نظر صادقانه خود را ارائه کند.



اکنون که به پایان پروژه نزدیک می‌شویم، زمان آن فرا رسیده است که کلیه مدارک پروژه را بایگانی کنیم.

هدف

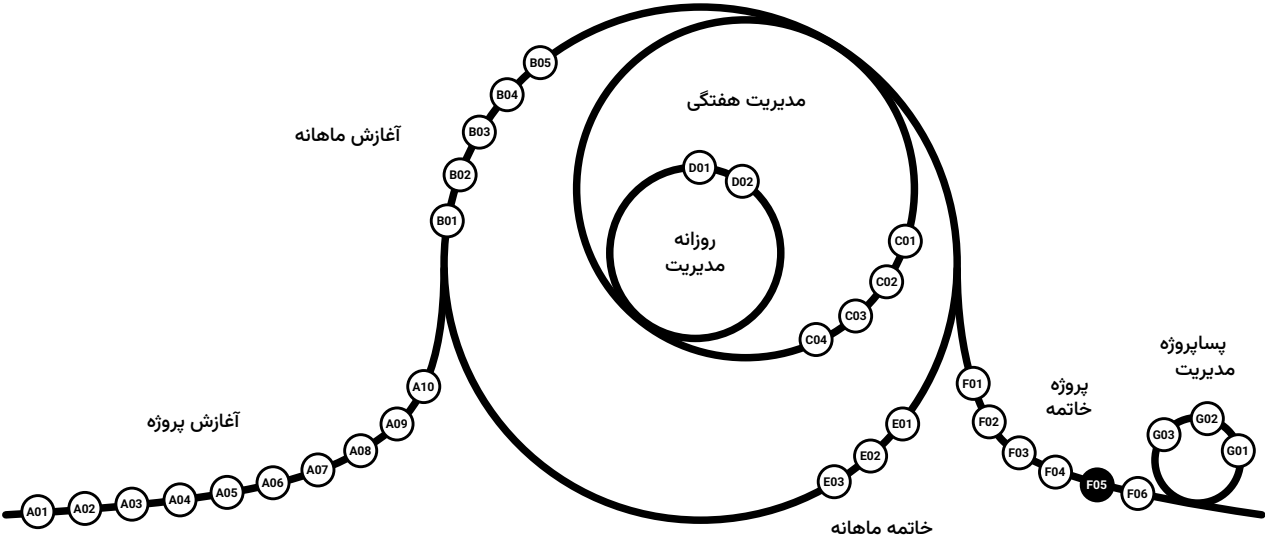
بایگانی باید امن بوده، در آینده در دسترس کارکنان مورد تایید باشد تا بتوانند از این اطلاعات در پروژه‌های خود استفاده کنند و اشتباه‌های قبلی تکرار نشوند. لازم به ذکر است که سیستم مدیریت سبب پروژه‌ها نیز ممکن است برای تحلیل دقیق‌تر پروژه‌ها در آینده به اطلاعات پروژه‌های قبلی احتیاج پیدا کند.

چالش‌های رایج

مهم ترین نکاتی که باید در نظر گرفته شوند عبارتند از:

- در صورت امکان بایگانی در محل واحدی قرار بگیرد و فایل‌ها پراکنده نباشند.
- اسناد بایگانی شده نباید قابل ویرایش باشند.
- با به کارگیری یک سیستم پشتیبان‌گیری مناسب از نابودی اطلاعات بایگانی شده جلوگیری کنید.
- بایگانی باید در مکانی امن قرار بگیرد تا فقط افراد مورد تایید به آن دسترسی داشته باشند.

علاوه بر موارد بالا، مشکلی رایج در مدارک و مستندات این است که متن آن‌ها به اندازه کافی واضح نیست و فقط برای کسانی که دایما با آن مدارک کار می‌کنند قابل فهم است. مطمئن شوید که مدارک ساده و قابل فهم هستند، طوری که حتی کسانی که با جزییات پروژه آشنا نیستند هم بتوانند مدارک را درک کنند. این رویکرد به خصوص در پروژه‌های طولانی مدت مفید خواهد بود، زیرا پس از گذشت چند ماه ممکن است حتی ذینفعان درون سازمانی نیز در درک مدارک خود دچار مشکل شوند.



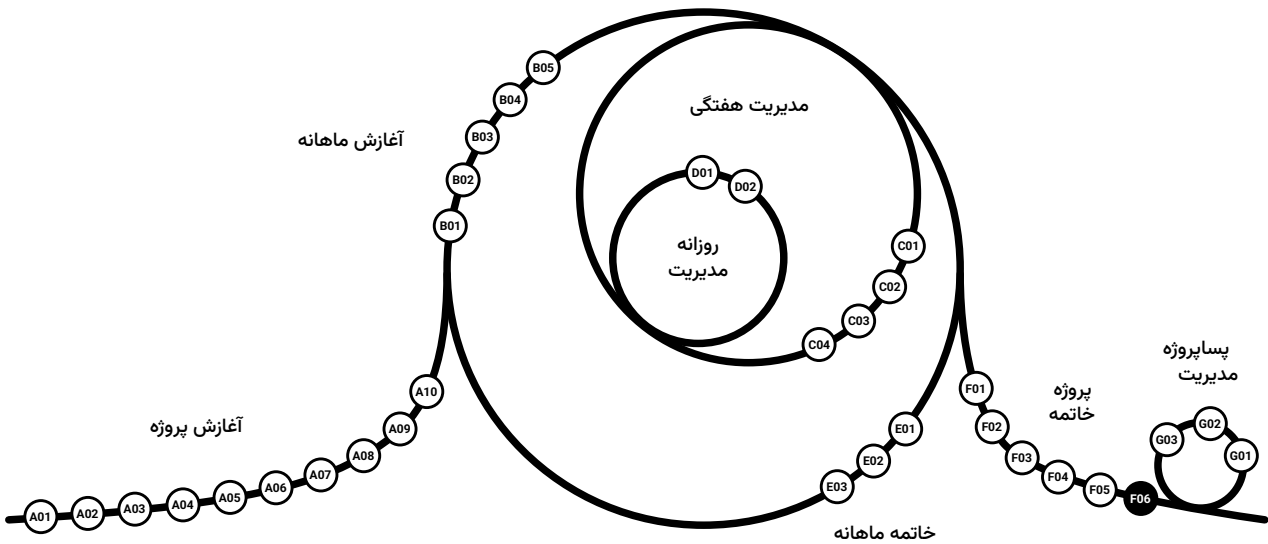
اکنون وقت آن فرا رسیده است که جشنی برای اعضای تیم یا در سطح کل سازمان ترتیب دهید. پس از این فعالیت مدیریتی اعضای تیم پروژه مرخص می‌شوند.

هدف

این کار یک سرمایه‌گذاری برای پروژه‌های آتی است تا از این طریق به کارکنان یادآوری شود که همگی برای دستیابی به اهدافی مشترک تلاش می‌کنند.

چالش‌های رایج

سعی کنید که این جشن تا جای ممکن خاطره‌انگیز و مفرح باشد و از برگزاری مراسم خشک سازمانی با سخنرانی‌های طولانی پرهیز کنید.



در این زمان حامی پروژه پیامی به تمامی کارکنان سازمان ارسال می‌کند تا پایان پروژه را اطلاع داده، از اعضای تیم قدردانی کند.

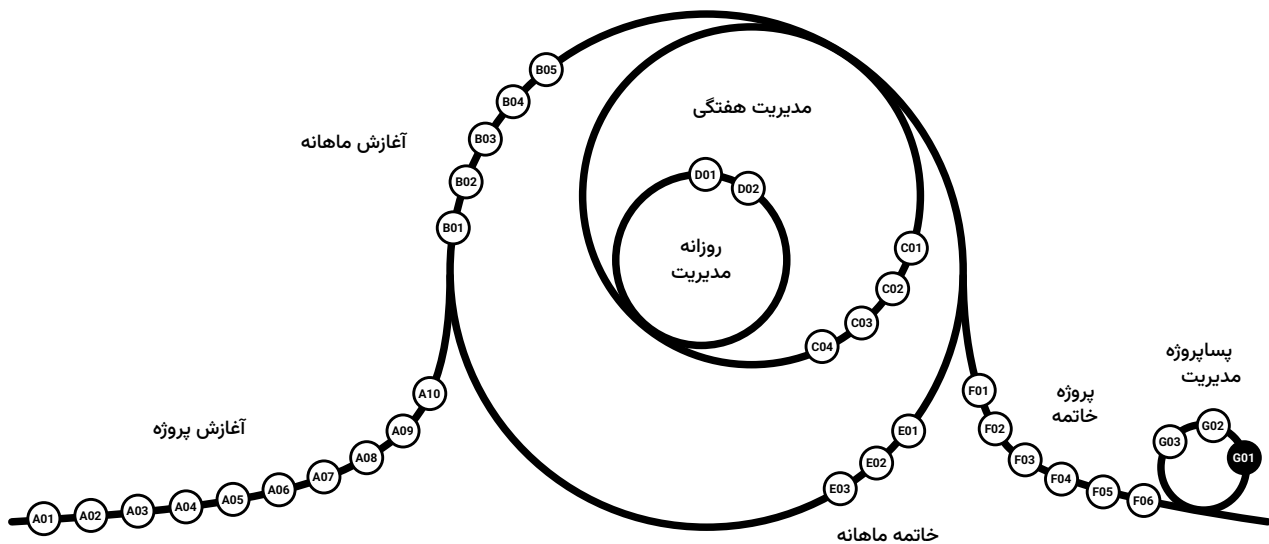
هدف

این فعالیت مدیریتی با دو هدف زیر انجام می‌شود:

- قدردانی از اعضای تیم پروژه آن‌ها را تشویق می‌کند که حضور موثری در پروژه‌های بعدی داشته باشند.
- اطلاع‌رسانی شروع و پایان پروژه‌ها باعث می‌شود که کارکنان سازمان درکی مشترک از وضعیت داشته باشند و بتوانند خود را با اهداف هم‌راستا کنند.

چالش‌های رایج

پیام باید کوتاه و شفاف باشد. اگر پروژه لغو شده یا موفقیت آمیز نبوده است، باز هم پیام خود را مثبت نگه دارید و کارکنان را تشویق کنید که منتظر پروژه‌های بهتر در آینده باشند.



حامی پروژه (یا نماینده وی) باید در چرخه پسا پروژه زمانی را صرف ارزیابی منافع پروژه کند. در کنار منافع مورد انتظار، حامی باید در شناسایی منافع دور از انتظار، منافع بالقوه و مضرات پروژه نیز تلاش کند.

هدف

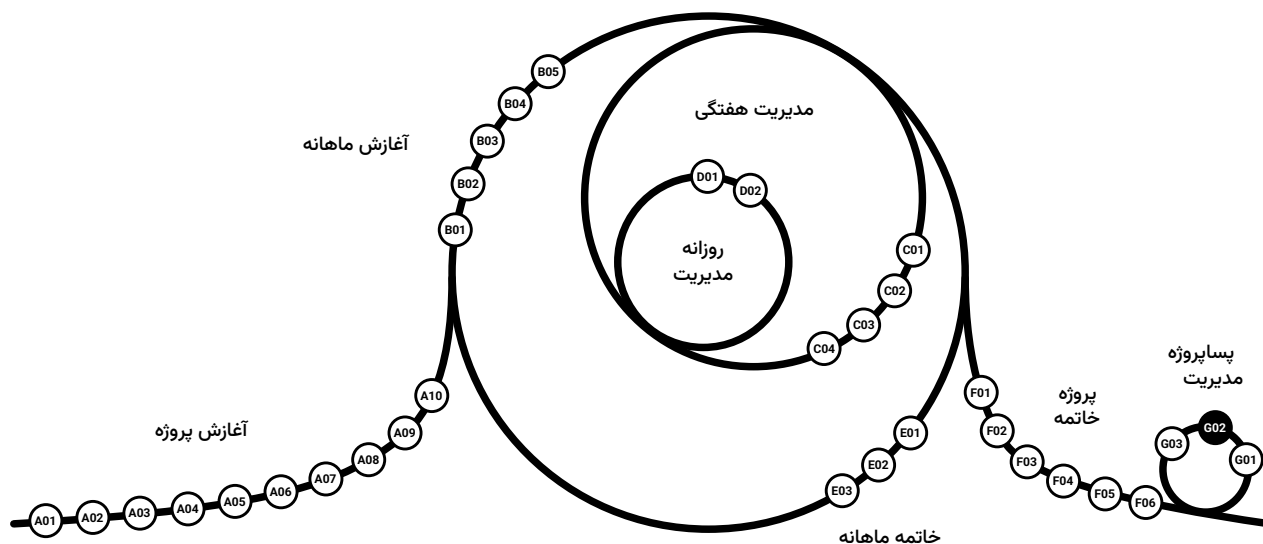
ما به دلایل زیر منافع پروژه را ارزیابی می‌کنیم:

- ارزیابی منافع به حامیان پروژه‌ها و سایر ذینفعان یادآوری می‌کند که پروژه‌ها برای ایجاد منافع انجام می‌شوند.
- ارزیابی منافع به ما کمک می‌کند که محیط اطرافمان را بهتر بشناسیم و در پروژه‌های آتی واقع بینانه‌تر عمل کنیم.
- ارزیابی منافع به ما کمک می‌کند راه‌هایی را برای افزایش منافع در پروژه‌ها شناسایی کنیم (G02).

چالش‌های رایج

برای اجتناب از برخی از رایج‌ترین چالش‌ها در این فعالیت مدیریتی موارد زیر را در نظر بگیرید:

- حامی ممکن است فرد دیگری را برای ارزیابی منافع پروژه در اختیار داشته باشد، اما حامی باید نظارت کامل بر این فرد داشته باشد و اهمیت ویژه‌ای به این فعالیت مدیریتی که با مدیریت رده بالای سازمان در ارتباط است بدهد.
- ارائه شرحی مبهم از منافع هیچ فایده‌ایی ندارد. منافع ممکن است کلان و احتمالی باشد، ولی همواره باید معنی دار بوده، قابلیت استفاده در G02 را داشته باشند.
- به یاد داشته باشید که منافع فقط محدود به مسایل مالی نیستند و موارد دیگری نظیر اعتبار، سهم بازار، فرصت‌ها و دانش کسب شده در پروژه نیز باید به عنوان منافع در نظر گرفته شوند.



بعد از ارزیابی منافع در (G01)، حامی باید به دنبال راه‌های افزایش منافع باشد. نتیجه این ایده‌پردازی ممکن است طراحی فعالیت‌هایی کوچک برای گروه‌های عملیاتی یا گاهی طراحی تغییرات بزرگی باشد که منجر به تعریف پروژه‌های جدید خواهند شد.

هدف

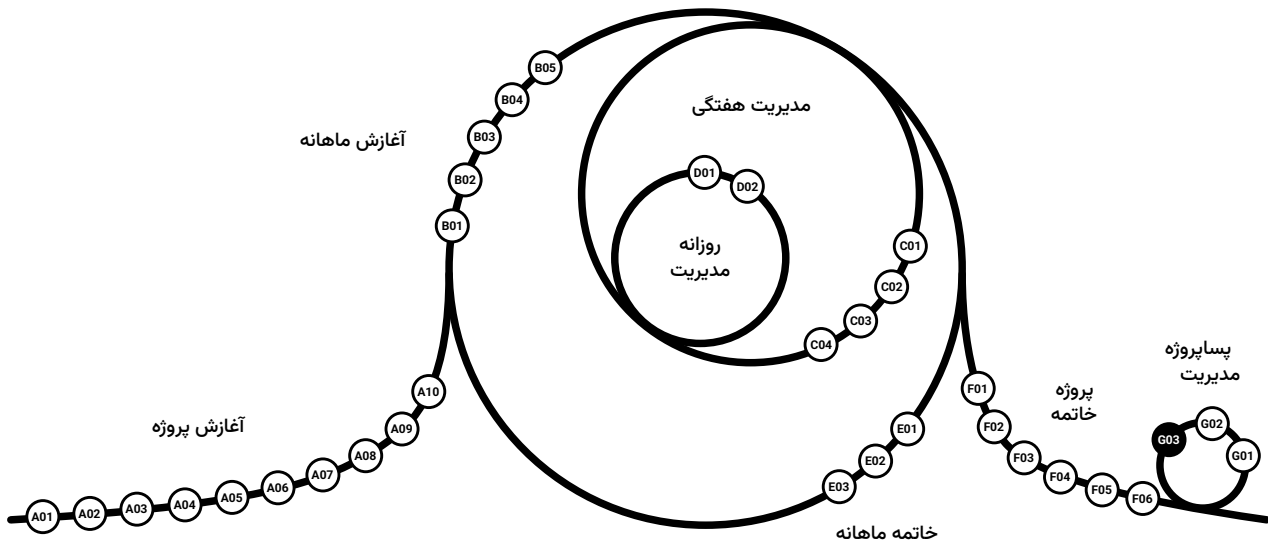
در این زمان کار اصلی پروژه به اتمام رسیده، زمان کسب منافع فرا رسیده است. با این حال برخی از این منافع به طور خودکار محقق نمی‌شوند، مگر این‌که فعالیت‌هایی تکمیلی و موردی بعد از خاتمه پروژه انجام شوند تا این فرصت‌ها از دست نروند.

از طرف دیگر، ارزیابی منافع پروژه‌های گذشته منبعی مهم برای ایده‌پردازی در مورد پروژه‌های آینده است و بهتر است ساخت‌یافته اجرا گردد.

چالش‌های رایج

به منظور اجتناب از برخی از رایج‌ترین چالش‌ها در این فعالیت مدیریتی موارد زیر را در نظر بگیرید:

- از نظرات غیر قابل اجرا پرهیز کنید و روی طراحی راه‌حلی واقعی که قابلیت ارزیابی و اجرا داشته باشند تمرکز کنید.
- مجبور نیستید این فعالیت مدیریتی را خودتان انجام دهید - از نفرات دیگر دعوت کنید که به شما بپیوندند و با هم تصمیم بگیرید.
- خودتان را محدود به ارزیابی جداگانه و انفرادی منافع هر پروژه نکنید. گاهی بهتر است که همراه سایر نفرات مسئول در سایر پروژه‌ها گرد هم آید و منافع چندین پروژه را هم‌زمان ارزیابی کنید. دقت کنید که منافع هر یک از پروژه‌های تحت مدیریت شما در این مجموعه ارزیابی گردد.



پیامی کوتاه برای اطلاع رسانی منافع محقق شده در پروژه و برنامه‌های بهبود طراحی شده ارسال کنید. این اطلاعات ممکن است برای گروه کوچکی از نفرات مجاز (مثل مدیران یا روسا) یا تمام افراد ارسال شود. ترجیحا ارسال اطلاعات برای همه افراد انجام گردد.

هدف

این کار دایما به دریافت‌کنندگان یادآوری می‌کند که پروژه‌ها برای کسب منافع انجام می‌شوند و تحقق منافع باید در پروژه‌های جاری و آینده در نظر گرفته شود.

چالش‌های رایج

برای اجتناب از برخی از رایج‌ترین چالش‌ها در این فعالیت مدیریتی موارد زیر را در نظر بگیرید:

- همه چیز را محرمانه در نظر نگیرید و در صورت امکان اطلاعات را برای کل سازمان ارسال کنید.
- پیام باید کوتاه و شفاف باشد.
- اگر مسئول چندین پروژه کوچک هستید، می‌توانید همه آن‌ها را با هم در یک پیام اطلاع‌رسانی کنید، ولی مطمئن شوید که این اطلاع‌رسانی وضعیت همه پروژه‌ها را پوشش می‌دهد.