

آشنایی با استاندارد جهانی ارزیابی مدیران

رویا مرادیان

پیش‌گفتار

امروزه دولتها، سازمانها، و بنگاههای کوچک و بزرگ دنیا از مدیریت پروژه به‌عنوان راهکاری برای به تولید رساندن کالاهای جدید و برآورده نمودن نیازهای مشتریان خود بهره می‌گیرند. از آنجا که مدیریت پروژه در محیط پرتغییر و پیچیده امروزی نیازمند دانش و مهارتهای لازم در این زمینه است، افزون بر دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی و تخصصی، انجمنهای مدیریت پروژه نیز در بیشتر کشورها از جمله ایران تشکیل و آغاز به فعالیت نموده است. «انجمن بین‌المللی مدیریت پروژه» سازمانی است که بسیاری از انجمنهای کشورها عضو آن هستند و ضمن بدهستان دانش مدیریت پروژه، فعالیتهای خود را در یک قالب یک‌نواخت سازمان می‌دهند. یک اقدام مهم انجمن بین‌المللی مدیریت پروژه ارایه راهکاری برای ارزیابی و گواهی ویژگیها و تواناییهای لازم برای مدیران پروژه در رده‌های گوناگون است. برای انجام این کار یک کتاب راهنما زیر عنوان «شاخصهای توانمندی» پدید آورده که ویرایش سوم آن در سال گذشته چاپ شده است. در این نوشتار به شناسایی کوتاه انجمن بین‌المللی مدیریت پروژه و این کتاب می‌پردازیم و شاخصهای چهارگانه ارزیابی مدیران و اعطای گواهینامه انجمن را شرح می‌دهیم.

انجمن بین‌المللی مدیریت پروژه

انجمن بین‌المللی مدیریت پروژه از قدیمی‌ترین سازمانهای این رشته است که در میان کشورهای دنیا بیش از ۷۰ عضو دارد. این انجمن یک سازمان غیرانتفاعی متشکل از انجمنهای ملی مدیریت پروژه کشورهای جهان است که در سال ۱۹۶۵ با نام "اینترنت" توسط گروهی از مدیران پروژه اروپایی با هدف ایجاد کانونی برای یادگیری، همبستگی، یکپارچگی، و تبادل آراء، نظرات، و تجربیات دست‌اندرکاران حرفه مدیریت پروژه در سوئیس پایه‌گذاری شد.

این انجمن به‌عنوان پیشگام جامعه مدیریت پروژه چشم اندازه‌های زیر را دارد:

- نهادی موفق در فرهنگ سازی و استقرار اهمیت فردی و سازمانی مدیریت پروژه
- پیشگام در تبیین کارراهه شغلی مدیریت پروژه از طریق وضع گواهینامه‌ها
- تبدیل به سازمانی که در آن "اندیشه‌های برتر" به تبادل افکار می‌پردازند
- برگزارکننده همایشهایی برای تبادل نظر و بررسی رشد بالقوه این حرفه
- پیشگام در ارزشیابی حرفه و به کارگیری درست آن
- کانون برگزاری همایشهای مدیریت پروژه و پخش اطلاعات و دانش مدیریت پروژه

انجمن می‌کوشد انجمنهای عضو خود را به‌شیوه‌های زیر از رده ملی به رده جهانی ارتقا دهد:

- (۱) برگزاری همایشهایی مانند کنگره جهانی دوسالانه در یکی از کشورهای عضو
- (۲) برگزاری سمینارهای تخصصی به‌منظور بحث و تبادل نظر دست‌اندرکاران حرفه مدیریت پروژه درباره هریک از زمینه‌های خاص این حرفه
- (۳) برگزاری دوره‌های آموزشی
- (۴) پژوهش
- (۵) ارتباط با بنگاهها در رده منطقه‌ای، ملی، و بین‌المللی؛ ارتباط نزدیک با مراکز علمی، بازرگانی، و دیگر نهادها مانند مؤسسه استاندارد انگلستان، مؤسسه استاندارد آلمان، سازمان استاندارد جهانی، و مانند اینها
- (۶) دادن گواهی‌نامه مدیریت پروژه در ۴ رده بین‌المللی. این گواهی‌نامه‌ها که در کشورهای عضو پذیرفته شده‌اند

می‌توانند در شکوفایی فرصتهای شغلی اثری به‌سزا داشته باشند. در بخش بعد درباره این موضوع بیشتر می‌خوانید. (۷) انتشارات: یکی از ارزشمندترین مزایای عضویت در IPMA دسترسی آسان و سریع به خدمات و اطلاعات ارایه شده توسط این انجمن است که کاربران در سراسر دنیا برای انجام موثرتر و کارآتر حرفه خود بدان نیاز دارند. از آنجا که بهره‌مندی از انتشارات انجمن از ارزشمندترین مزایای عضویت در آن است، انجمن پیوسته برای رشد و بهبود آن تلاش می‌کند. چهار نشریه «حرفه مدیریت پروژه»، «چشم انداز مدیریت پروژه»، «خبرنامه»، و «مجله بین‌المللی مدیریت پروژه» حاوی اطلاعات ارزشمند در خصوص شاغلان حرفه مدیریت پروژه در سراسر دنیا، دانش مدیریت پروژه و تکنیکهای جدید در این زمینه، معرفی بهترین پروژه‌ها و نمونه‌ها و نوآوری‌های این رشته و نیز تجارب و آموخته‌های به‌دست‌آمده توسط انجمن چاپ و پخش می‌شوند. در این‌جا هریک از این نشریات را کوتاه معرفی می‌کنیم.

حرفه مدیریت پروژه

فصل‌نامه‌ای است حاوی مطالب نوین درباره روشهای مدیریت پروژه و مسایل واقعی و روز مدیریت پروژه در دنیا. این فصل‌نامه رایج‌ترین اطلاعات درباره فنون نوین مدیریت پروژه، معرفی الگوهای برتر، و نوآوری در این زمینه را ارایه می‌نماید.

چشم‌انداز مدیریت پروژه

هدف این نشریه نگاهی نو به ویژگیهای پروژه‌های پویا است. امروزه پروژه‌ها با کسب‌وکار شرکتها گره خورده‌اند و نیاز فزاینده‌ای به راهکارهای فراگیر برای بررسی و ارزشیابی پروژه‌ها از دید تجاری وجود دارد. چشم‌انداز مدیریت پروژه می‌کوشد از راه مستندسازی و موردکاوی پروژه‌ها، به گسترش و بهبود درک ما از مدیریت پروژه‌های نوین کمک کند.

خبرنامه

آخرین اخبار انجمن، اطلاعات عضویت، و شرح فعالیتهای انجمنهای عضو، هر سه ماه یکبار در قالب این نشریه چاپ و برای اعضا فرستاده می‌شود.

مجله بین‌المللی مدیریت پروژه

دستیابی به نتایج خوب در پروژه‌ها، افزون بر مهارت‌های فنی، مهارت‌های رفتاری مدیران نیز لازم است به گونه‌ای که موفقیت مدیران پروژه به میزان بسیار زیادی به مهارت‌های آنان در این زمینه بستگی دارد.

ویرایش سوم کتاب به شرح توانمندی‌های مورد انتظار انجمن از کارکنان مدیریت پروژه برای دریافت گواهینامه در چهار رده یادشده می‌پردازد. به سخن دیگر، این کتاب راهنما چارچوبی نشان می‌دهد که داوطلبان دریافت گواهی‌نامه و نیز بخش‌های گواهی‌دهنده انجمن‌های عضو، بتوانند از یک شیوه هماهنگ و یک‌نواخت پیروی کنند. از آنجا که بخش بزرگی از کتاب راهنمای «شاخص‌های توانمندی» به تشریح و توضیح «عناصر توانمندی» پرداخته است، در بخش بعد به رئوس مطالب آن می‌پردازیم.

کتاب راهنمای «شاخص‌های توانمندی»

این کتاب به طور فشرده دارای مطالب زیر است: دیباچه، اصطلاحات کلیدی، پروژه و مدیریت پروژه حرفه‌ای، مزایای دریافت گواهی‌نامه، اصول اولیه شاخص‌های توانمندی، رده‌های چهارگانه ارزیابی و اعطای گواهی‌نامه مفاهیم کلیدی (توانمندی، عناصر توانمندی، شاخص‌های توانمندی، رده‌بندی توانمندی‌ها، معیارهای رده‌بندی و دیگر)؛ انواع توانمندی‌ها، شرح عناصر توانمندی‌های فنی (موفقیت مدیریت پروژه، هدف‌ها و نیازمندی‌های پروژه، ریسک، کیفیت، و سازمان پروژه، دامنه پروژه و دیگر)، شرح عناصر توانمندی‌های رفتاری (رهبری، انگیزه و تعهد، خودکنترلی، جرئت، آرامش و دیگر)، شرح عناصر توانمندی‌های محیطی (کسب‌وکار، سیستم‌ها، محصولات و فناوری، مدیریت کارکنان، بهداشت، ایمنی، و محیط زیست، و دیگر)

توانمندی

منظور از توانمندی ترکیبی از دانش، نگرش فردی، مهارت‌ها، و تجربیات (پیشینه) مرتبط است که برای موفقیت در یک کار خاص مورد نیاز است. در هریک از رده‌های چهارگانه سیستم اعطای گواهی‌نامه، میزان توانمندی داوطلب به صورت زیر حساب می‌شود:

دانش کاربردی + تجربه مرتبط (پیشینه) + رفتار حرفه‌ای (نگرش) = توانمندی

برای کمک به داوطلبان جهت اندازه‌گیری میزان توانایی خود و بهبود آنها، و نیز برای کمک به ارزیابان برای برآورد توانمندی داوطلبان، هریک از شاخص‌های توانمندی به شماری از «عناصر توانمندی» بخش شده که مهم‌ترین جنبه‌های توانمندی در آن رشته

هدف این مجله آن است که با چاپ نوشته‌هایی بر محور مهارت‌ها و فنون مدیریت پروژه، به گسترش دانش نظری و کاربردی اعضا در زمینه‌های گوناگون مدیریت پروژه دامن بزند. این مجله با چاپ مطالعات موردی، بستری برای به‌میان آوردن تجربیات مشترک خوانندگان در همه زمینه‌های مدیریت پروژه فراهم می‌آورد.

ارتقای دانش و توانمندی افراد در زمینه مدیریت پروژه از راه شرکت در سمینارهای تخصصی، دوره‌های آموزشی، دادن گواهینامه‌های معتبر، بهره‌مندی از خدمات کتابخانه‌ای، تبادل تجربه در صنایع گوناگون در سراسر دنیا، دریافت انتشارات انجمن و مستندات کنگره‌های جهانی و سایر کنفرانسها درباره آخرین دستاوردها و گسترش فنون مدیریت پروژه، دستیابی به اطلاعات بازار پروژه‌ها و کالاها (مانند نرم‌افزارهای مدیریت پروژه)، شرکت در کنفرانسها و همایشها با هزینه کم و مانند اینها، از جمله مزایای عضویت در این انجمن است.

شاخص‌های توانمندی

انجمن بین‌المللی مدیریت پروژه در دهه ۱۹۹۰ اقدام به تعریف و تدوین مهارت‌ها و توانایی‌های مورد نیاز برای دریافت گواهی‌نامه مدیریت پروژه نمود. حاصل این تلاش، کتاب راهنمای «شاخص‌های توانمندی» بود که ویرایش نخست آن در سال ۱۹۹۶ و ویرایش دوم آن در سال ۲۰۰۱ چاپ شد. این کتاب برگرفته از تجربیات چهار انجمن مدیریت پروژه اروپایی (فرانسه، سوئیس، انگلستان و آلمان) بود و برای یک دهه به‌عنوان زیربنای رشد و گسترش و پس از آن برای دریافت گواهی‌نامه ملی در بیش از ۳۰ کشور به‌کار می‌رفت. تمرکز اصلی ویرایش دوم کتاب بر تشریح دانش و تجربه مورد نیاز برای رویارویی با مسایل فنی مدیریت پروژه بوده و در آن به نگرش‌های فردی مورد نیاز مدیر پروژه نیز توجه شده بود.

امروزه دگرگونی فزاینده محیط کار پروژه‌ها، افزایش شمار هموندان و عوامل اثرگذار بیرونی، و گستردگی، پیچیدگی، و گوناگونی فزاینده پروژه‌ها، موجب نیاز جدی مدیران و اعضای تیم پروژه به درک مهارت‌های رفتاری و توانمندی‌های لازم برای مدیریت پروژه‌ها، طرح‌ها و برنامه‌ها، و در یک جمله موجب نیاز جدی به یک «استاندارد حرفه‌ای» شده است. ویرایش سوم کتاب «شاخص‌های توانمندی» به تشریح این نیازها پرداخته است. تفاوت بزرگ این ویرایش با ویرایش دوم این است که در آن به «رفتار فردی» اهمیت بیشتری داده شده است. برای ایجاد و توسعه طرح‌های کارا و

خاص را دربر می‌گیرد. در ویرایش سوم کتاب راهنمای «شاخصهای توانمندی» انجمن بین‌المللی مدیریت پروژه، سه شاخص توانمندی (شامل ۴۶ عنصر) تعریف شده است:

شاخص توانمندی فنی: این شاخص برای شرح توانمندیهای بنیادی مدیریت پروژه به کار آمده و مفاهیم مدیریت پروژه را شکل می‌دهد و شامل ۲۰ عنصر توانمندی فنی است.

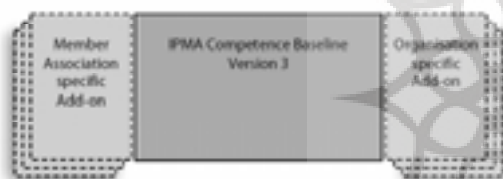
شاخص توانمندی رفتاری: این شاخص نوع نگرشهای مدیر پروژه و مهارتهای وی را دربر می‌گیرد و شامل ۱۵ عنصر توانمندی رفتاری است.

شاخص توانمندی بافتی: این شاخص عناصر توانمندی مدیریت پروژه مرتبط با بافت سازمانی که پروژه در آن اجرا می‌شود را شرح می‌کند و شامل ۱۱ عنصر توانمندی بافتی است.

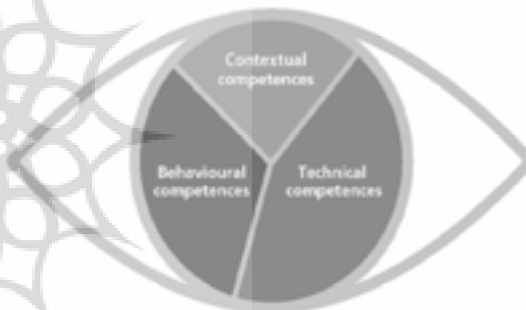
این سه رشته توانمندی در قالب «دیدگاه توانمندی» نشان داده شده است. «دیدگاه توانمندی» نمایانگر یکپارچگی کلیه عناصر مدیریت پروژه از دید مدیر پروژه است.

شاخص مهارت

از آنجا که بدنه اصلی انجمن بین‌المللی مدیریت پروژه را کشورهای عضو شکل می‌دهند، تفاوت‌های فرهنگی ملی در این انجمن مورد احترام بوده و فضایی برای افزودن بخش ملی در هر عنصر توانمندی و نیز افزودن عناصر دیگر برای بازتاب تفاوت‌های فرهنگی تخصیص داده شده است. همچنین گواهی‌نامه‌هایی که زیر چتر انجمن بین‌المللی در هر یک از کشورهای عضو صادر می‌شود در همه جا معتبر است. بدین ترتیب دیده می‌شود که یک مبنای مشترک برای هماهنگ‌سازی سیستم‌های ملی اعطای گواهی‌نامه لازم است. کارکنان مدیریت پروژه باید بتوانند در دیگر سازمانها و بخشهای اقتصادی و نیز دیگر کشورها پیروزمندانه مدیریت کنند. از این رو مطالب کتاب راهنما به عنوان بدنه اصلی و الزامی در ارزیابیها مدنظر قرار گرفته و دیگر عناصر ملی را نیز می‌توان به آن افزود. نمایه ۲ را ببینید.



نمایه ۲



نمایه ۱: دیدگاه توانمندی

دسته‌بندی مهارتها

در کتاب «شاخصهای توانمندی» انجمن بین‌المللی مدیریت پروژه، چهار رده مهارت تعریف شده است:

رده A: در این رده داوطلب باید کاربری موفق عناصر توانمندی را در هماهنگ‌سازی برنامه‌ها و طرحها نشان دهد و مدیران طرحها یا برنامه‌ها را در شکوفایی فردی و بهره‌گیری از عناصر توانمندی راهنمایی نماید. همچنین وی باید بتواند در اجرای عناصر توانمندی یا راهکارها، فنون، و ابزارها در پروژه‌ها و برنامه‌ها درگیر شده و با نوشتن مقالات و تجربیات خود بر توسعه حرفه مدیریت پروژه اثر بگذارد.

رده B: در این رده داوطلب باید کاربری موفق عناصر توانمندی را در پروژه‌های پیچیده نشان دهد و

عناصر توانمندی

پس از تعریف شاخصهای توانمندی، کتاب به شرح عناصر توانمندی برای هر شاخص برحسب دانش و تجربه مورد نیاز می‌پردازد. پس از تعریف کلی هر عنصر، و معنا و اهمیت آن، فرایندها و چگونگی به‌کارگیری آن در پروژه‌ها برای داوطلب و ارزیاب شرح شده است. همچنین کسانی که خواهان پژوهش یا دانستن بیشتر درباره هر یک از عناصر توانمندی هستند، به موضوعات مشابه راهنمایی شده‌اند.

پس از آن، کتاب به شرح دانش و تجربه مورد نیاز هریک از عناصر توانمندی، برای دریافت گواهی‌نامه در رده‌های A، B، C و D پرداخته و در پایان، دیگر عناصر مرتبط با هر عنصر منفرد را معرفی می‌نماید.

- سازمانهایی که می‌خواهند اطلاعاتی درباره دریافت گواهی‌نامه برای کارکنان خود به دست آورند
 - کارفرمایانی که می‌خواهند از توانایی و سابقه مدیران پروژه تاییدشده آگاه گردند
 - اشخاص حرفه‌ای که می‌خواهند به چگونگی کاربرد ویرایش سوم کتاب راهنمای «شاخصهای توانمندی» و چگونگی فرایند دریافت گواهی‌نامه و خودارزیابی پی ببرند.
 - نهادهای گواهی‌دهنده، شرکت‌های بین‌المللی، و ارزیابانی که ویرایش سوم این کتاب را به عنوان مبنایی برای فرایندهای ارزیابی خود به کار می‌برند.
- جدول زیر شرایط دریافت گواهی‌نامه در هر رده را نشان می‌دهند.

جدول ۱: شرایط رده A برای مدیران عالی پروژه

شرایط لازم برای مدیرعالی (دایرکتور) پروژه	
شرایط اولیه	دست‌کم پنج سال تجربه در مدیریت طرحها و برنامه‌ها یا مدیریت پروژه‌های چندگانه که سه سال آن مدیریت عالی و مدیریت طرحهای یک موسسه یا سازمان و یا مدیریت برنامه‌های مهم باشد
توانمندی اصلی	مدیریت برنامه (ترکیبی از پروژه‌ها) و طرح (ترکیبی از برنامه‌ها)
دیگر شرایط	<ul style="list-style-type: none"> - مدیریت طرحهای مهم یک شرکت یا سازمان یا شعبه‌ای از آن - مشارکت در مدیریت راهبردی سازمان و تهیه پیشنهاد پروژه برای مدیریت ارشد. کمک به کارکنان مدیریت پروژه در شکوفایی فردی ایشان و راهنمایی مدیران پروژه - توان درک و شرح نیازها، فرایندها، روشها، تکنیکها، و ابزارهای مدیریت پروژه و به‌کار بستن آنها

این نقش نه بر یک پروژه تک بلکه بر کل طرح یا برنامه مرکب از پروژه‌های در حال اجرا تأکید دارد.

- نیز مدیران پروژه را در کاربری و اجرای این عناصر یاری کند.
- **رده C:** در این رده داوطلب باید کاربری موفق عناصر توانمندی را در پروژه‌های نه‌چندان پیچیده نشان دهد. ممکن است داوطلب برای بهبود کاربری عناصر توانمندی، نیازمند راهنمایی باشد.
- **رده D:** در این رده تنها دانش مرتبط با هر عنصر با آزمون کتبی ارزیابی می‌شود.

ارزیابی توانمندی

برای ارزیابی ۴۶ عنصر توانمندی و دیگر عناصر برگرفته از فرهنگ ملی انجمنها، آشنایی با فرایند اعطای گواهی‌نامه که در بخش بعد شرح می‌شود لازم است. دانش و تجربه داوطلبان را می‌توان از روی کارنامه (رزومه) آنها یا آزمون کتبی، بازخورد ۳۶۰ درجه یا کارگاه، گزارش پروژه، و مصاحبه با آنان ارزیابی کرد. اثربخشی ارزیابی را میتوان با آنچه که روش STAR نام دارد سنجید. در این روش ارزیاب پس از شرح یک وضع خاص از یک پروژه، نظر وی را درباره تصمیمی که در آن وضع خواهد گرفت جویا می‌شود. داوطلب باید شرح دهد در چنان وضعی چه اقداماتی را به‌امید رسیدن به‌کدام نتایج انجام خواهد داد. برای اطمینان از پذیرفتگی گواهی‌نامه‌ها پیشنهاد می‌شود در این فرایند از ارزیابان خارجی کمک گرفته شود.

معیارهای رتبه‌بندی

رتبه‌بندی هر عنصر توانمندی با مقیاس صفر تا ده برای دانش و تجربه صورت می‌گیرد. این رتبه برای هر عنصر به‌شکل زیر است:

- صفر نشانه این است که داوطلب دانش یا تجربه‌ای ندارد.
- ۱ تا ۳: دانش و تجربه او اندک است.
- ۴ تا ۶: دانش و تجربه او میانه است.
- ۷ تا ۹: دانش و تجربه او بسیار است
- ۱۰: دانش و تجربه او عالی است.

گواهی‌نامه بین‌المللی انجمن

در این بخش شرح کوتاهی از گواهی‌نامه بین‌المللی انجمن همراه با اطلاعات فشرده‌ای برای نیازمندان زیر فراهم آمده است:

جدول ۲: شرایط رده B برای مدیران ارشد پروژه

شرایط لازم برای مدیر ارشد پروژه	
شرایط اولیه	دست کم پنج سال تجربه در مدیریت پروژه‌ها که سه سال آن رهبری پروژه‌های پیچیده باشد
توانمندی اصلی	مدیریت پروژه‌های پیچیده
دیگر شرایط	<ul style="list-style-type: none"> - توان به‌کارگیری عناصر توانمندی در یک پروژه پیچیده - اجرای نقش کلان مدیریت به‌عنوان مدیر یک تیم مدیریت پروژه بزرگ - توان کاربری فرایندها، ابزارها، روشها و تکنیکهای مناسب

فرآیند دریافت گواهی‌نامه

فرآیند دریافت گواهی‌نامه شامل چند گام برای ارزیابی داوطلب در رده‌های A تا D است. این فرآیند ثابت و بدون تغییر نیست. برخی از گامها الزامی و برخی اختیاری است. گامهای الزامی با X و دیگر گامها با (X) نشانه‌گذاری شده‌اند. دهندگان گواهی‌نامه دارای حق انتخاب برای بررسی گامهای اختیاری و یا افزودن گامهای مکمل بوده و برای هر رده یک فرآیند روشن تعریف می‌کنند. همچنین این فرایندها ممکن است بنا به تصمیم انجمن بین‌المللی یا گواهی‌دهندگان تغییر کند. فرآیند اعطای گواهی‌نامه در پایان سال ۲۰۰۵ به صورت نمایه ۳ می باشد.

فرآیند تمدید گواهی‌نامه با فرآیند دریافت آن فرق دارد و بر فعالیتهایی که فرد در این مدت انجام داده و وظایفی که در مدیریت پروژه‌ها برعهده گرفته و نیز استمرار شکوفایی حرفه‌ای او در مدتی که از دریافت گواهی‌نامه گذشته است تمرکز دارد.

جدول ۵: گامهای الزامی و اختیاری در فرآیند دریافت گواهی‌نامه برای نخستین بار

گامهای فرآیند دریافت گواهی‌نامه	A	B	C	D
نام‌نویسی (ارسال رزومه)	X	X	X	X
فهرستی از پروژه‌ها، برنامه‌ها، طرحها، و مراجع آنها	X	X	X	-
خود ارزیابی	X	X	X	X
پذیرفته شدن داوطلب برای طی فرآیند دریافت گواهی‌نامه	X	X	X	X
آزمون کتبی	(X)	(X)	(X)	X
کارگاه آموزشی	(X)	(X)	(X)	-
ارزیابی ۳۶۰ درجه	(X)	(X)	(X)	-
گزارش‌دهی	X	X	X	-
مصاحبه	X	X	X	-
تصمیم نهایی گواهی‌دهنده	X	X	X	X

X=اجباری (X)=انتخابی

جدول ۳: شرایط رده C برای مدیران پروژه

شرایط لازم برای مدیر پروژه	
شرایط اولیه	دست کم سه سال تجربه مدیریت پروژه‌های نه‌چندان پیچیده
توانمندی اصلی	مدیریت پروژه‌های نه‌چندان پیچیده و یا مدیریت زیرپروژه‌های یک پروژه پیچیده با کاربری یکایک عناصر توانمندی
دیگر شرایط	<ul style="list-style-type: none"> - توان مدیریت یک پروژه نه‌چندان پیچیده از همه نظر یا مدیریت زیرپروژه‌ای از یک پروژه پیچیده - توان به‌کارگیری فرایندها، روشها، تکنیکها و ابزارهای معمول مدیریت پروژه

جدول ۴: شرایط رده D برای همکاران پروژه

شرایط لازم برای همکار پروژه	
شرایط اولیه	داشتن سابقه در عناصر قابلیت مدیریت پروژه اجباری نیست اما در صورتی که کاندیدا دانش مدیریت پروژه خود را تا حدی در این زمینه در عمل به کار برده باشد، برای وی یک امتیاز محسوب می شود.
توانمندی اصلی	دارا بودن دانش مدیریت پروژه در تمام زمینه‌ها
دیگر شرایط	<ul style="list-style-type: none"> - همکاری با پروژه به‌عنوان عضو تیم پروژه یا یکی از کارکنان آن - دارا بودن دانش مدیریت پروژه گسترده و توانایی به کارگیری آن

عنوان	توانمندیها	فرایند دریافت گواهی نامه			اعتبار	
		گام ۱	گام ۲	گام ۳		
مدیر عالی پروژه	توانمندی = دانش و تجربه	A	درخواست، رزومه، لیست پروژهها، منابع، خودارزیابی	گزارش مدیریت عالی پروژهها	مصاحبه	۵ سال
مدیر ارشد پروژه		B		گزارش پروژه		
مدیر پروژه		C		امتحان کتبی گزینههای اختیاری: کارگاه، گزارش مختصر پروژه		
همکار مدیریت پروژه	دانش	D	درخواست، رزومه، خودارزیابی	آزمون کتبی		گزینه اختیاری نامحدود: ۱۰ سال

نمایه ۳: فرایند دریافت گواهینامه

نوع توانمندی	رده A	رده B	رده C	رده D
فنی	۴۰	۵۰	۶۰	۷۰
رفتاری	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵
بافتی	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵

جدول ۶: گامهای الزامی و اختیاری در فرایند تمدید گواهی نامه

مراحل فرایند تمدید گواهی نامه	A	B	C	D
آگاهی دادن از پایان گرفتن مهلت گواهی نامه	X	X	X	(X)
نام نویسی (ارسال رزومه و مراجع)	X	X	X	(X)
فهرست پروژهها، برنامهها، و طرحهای روزآمد شده	X	X	X	(X)
خود ارزیابی روزآمد	X	X	X	(X)
ارزیابی ۳۶۰ درجه روزآمد	(X)	(X)	(X)	(X)
کارها و وظایف مربوط به مدیریت پروژه	X	X	X	-
شواهد/مستندات شکوفایی پیوسته در حرفه	X	X	X	(X)
شکایات / مراجع	X	X	X	(X)
مصاحبه(وقتی متقاضی در مرز پذیرش یا رد است)	X	X	X	-
تصمیم نهایی دهنده گواهی نامه	X	X	X	(X)

X=اجباری (X)=انتخابی

دانش و تجربه مورد نیاز نیز به نسبت هر رده به قرار زیر است:

جدول ۸: امتیاز دانش و تجربه در هر رده

اجزای توانمندی	رده A	رده B	رده C	رده D
دانش	۷	۶	۵	۴
تجربه	۷	۶	۴	اختیاری

اعداد جدول نشانگر میانگین نمره مورد انتظار از هر متقاضی در هر رده است. هم دانش و هم تجربه باید از رده D تا A افزایش یابند. دانش و تجربه از D تا A ژرف تر و گسترده تر می شود. عناصر توانمندی برای همه ردهها یکسان است اما پرسشهای ارزیابان و انتظارات آنها از پاسخ دهندگان در ردههای گوناگون تفاوت دارد. «میزان توانمندی» در چارچوب تعاریف عمومی از دانش و تجربه می گنجد و همانگونه که گفته شد در مقیاس صفر تا ده سنجیده می شود.

دسته بندی عناصر توانایی

هر عنصر توانمندی مدیریت پروژه ترکیبی از دانش و تجربه است. کل توانمندی مورد نیاز در هر زمینه باید بین زمینههای گوناگون به نسبت زیر تقسیم شود:
جدول ۷: وزن دهی توانمندیها در ردههای گوناگون

وبگاه

فصل نامه مدیریت پروژه

WWW.IRPMJ.COM

در این وبگاه می بینید:

- شیوه نامه ارسال و آیین نامه پذیرش مقالات
- آخرین وضعیت طرح تدوین واژگان دانش مدیریت پروژه
- شیوه نامه چاپ آگهی در فصل نامه
- صندوق انتقادات و پیشنهادات
- فایل الکترونیکی مقالات فصل نامه
- فرم اشتراک فصل نامه
- معرفی وبگاه های برتر مدیریت پروژه
- مطالب دیگر

پس از ارزیابی، امتیازات بر پایه عنصر خاص هر یک از توانمندیها خلاصه می شوند. این امتیازات در برگه ارزیابی نهایی خلاصه شده و ضرایب وزنی بر پایه درصد اثر هر توانمندی در آن سهم پیدا می کند. در صورت برآورده شدن معیارهای اصلی، کسب حداقل نمره در هر توانمندی، کسب حداقل نمره کل در هر رده (۷ برای A ، ۶ برای B ، ۵، ۴ برای C و ۴ برای D) و پرداخت هزینه ارزیابی، متقاضی موفق به دریافت گواهی نامه در آن رده می شود.

مزایای گواهی نامه

نام نویسی برای دریافت گواهی نامه، انگیزه ای برای مدیران پروژه ها، برنامه ها، و طرحها و نیز اعضای تیمهای پروژه ها در زمینه های زیر می شود:

- گسترش و بهبود دانش و تجربه
- آموزش پیوسته
- بهبود کیفیت مدیریت پروژه
- دستیابی موثرتر به هدفهای پروژه

افزون بر این، مزایای زیر را دارد:

- برای کارکنان مدیریت پروژه: دریافت گواهی نامه شناخته شده بین المللی که توانمندیهای آنان را در مدیریت پروژه به رسمیت می شناسد و می تواند فرصتهای شغلی بسیاری برای آنان فراهم آورد.
- برای خدمت رسانیان مدیریت پروژه: امکان نشان دادن توانمندی حرفه ای کارکنان خود
- برای کارفرمایان: افزایش اطمینان که بیشترین خدمات از مدیر پروژه به آنان خواهد رسید.

نتیجه گیری

«شاخصهای توانمندی» انجمن بین المللی مدیریت پروژه سازوکاری است برای ارزیابی دانش، تجربه، و مهارت مدیران پروژه در همه زمینه های مدیریت پروژه و در مدیریت پیچیدگی پروژه ها. این مدل که بر تعیین توانمندیهای مدیران پروژه تمرکز دارد، بیشتر مورد استفاده ارزیابان و نیز کسانی است که خواهان دریافت گواهی نامه بین المللی از این انجمن هستند. افزون بر این، از «شاخصهای توانمندی» می توان به عنوان مرجعی سودمند برای آماده سازی مفاد آموزشی، تحقیقات، و گزارش اطلاعات مدیریت پروژه کاربردی و عملی بهره گرفت.