



توضیحات و دستورالعمل تکمیل اسناد گواهینامه برای سطوح A,B,C

لطفاً قبل از چاپ این سند، در مورد محیط زیست فکر کنید

نسخه	تاریخ	اعتبار
V1.0	۹۸/۶/۱	از ۹۸/۶/۱ تا ...

فهرست مطالب:

۴	خلاصه اسناد و مراحل صدور گواهینامه
۴	عناوین مختلف گواهینامه ۴ سطحی
۴	مراحل صدور گواهینامه ی ۴ سطحی
۶	زمانبندی مراحل اخذ گواهینامه ۴ سطحی
۶	الزامات گزارش، آزمون و مصاحبه
۸	محرمانه بودن
۹	سند درخواست و رزومه ی کاری (برای سطوح A,B,C)
۹	هدف
۹	ساختار و طراحی
۹	سطح مورد درخواست
۹	مشخصات فردی
۹	آموزش و دوره ها
۱۰	تجربه کاری
۱۰	معرف ها
۱۰	لیست پروژه ها
۱۴	پیچیدگی پروژه
۱۹	توضیحات اضافی
۲۰	سند خلاصه گزارش اجرایی (برای سطوح A,B,C)
۲۰	هدف
۲۰	ساختار و طراحی
۲۰	مشخصات فردی



۲۰ سازمانی که شما در آن پروژه ها را مدیریت می کنید
۲۱ فصل ۱ پروژه ۱ - خلاصه ، برنامه و تحقق
۲۱ ۱,۱ اهداف و نتایج اصلی در پروژه ۱
۲۱ ۲,۱ انحراف نتایج تحقق یافته نسبت به نتایج در نظر گرفته شده
۲۱ ۳,۱ پیشرفت در زمان
۲۲ ۴,۱ بودجه
۲۳ ۵,۱ مهمترین انحرافات رسمی (درخواست های تغییر / تغییر دامنه)
۲۳ ۶,۱ مهمترین ذینفعان در داخل و اطراف پروژه
۲۳ ۷,۱ ارگانوگرام
۲۳ ۸,۱ پیچیدگی پروژه
۲۴ ۹,۱ پیشرفت پروژه
۲۴ فصل ۲ پروژه ۲ - خلاصه ، برنامه و تحقق
۲۴ فصل ۳ پروژه ۳ - خلاصه ، برنامه و تحقق
۲۵ خود ارزیابی (برای سطوح A,B,C)
۲۵ هدف
۲۵ ساختار و طراحی
۲۵ امتیازدهی خود ارزیابی
۲۹ سند گزارش پروژه (فقط برای سطوح A, B)
۲۹ ساختار و طراحی
۲۹ اندازه
۲۹ نگارش
۳۰ مشخصات عمومی
۳۰ فصل ۱ پیشینه پروژه
۳۱ فصل ۲ چالش های شما در این پروژه
۳۲ گروه ۱ چرایی پروژه
۳۲ گروه ۲ رویکرد شما در پروژه
۳۲ گروه ۳ سازمان دهی شما در پروژه
۳۳ گروه ۴ تدارکات و تعاملات در پروژه



- گروه ۵ | مدیریت ریسک و کنترل ۳۳
- گروه ۶ | ارتباطات و ذینفعان ۳۴
- گروه ۷ | رهبری و تیم شما ۳۴
- فصل ۳ نگاهی به گذشته در مورد عملکرد شما در این پروژه ۳۵
- بند ۱ چه چیز خوب پیش رفت؟ ۳۵
- بند ۲ چه چیزی به آن خوبی پیش نرفت؟ ۳۵
- بند ۳ ارزیابی مجری پروژه و سایر طرفهای درگیر ۳۵
- بند ۴ نظر نهایی شما در مورد عملکرد خودتان در این پروژه ۳۵



خلاصه اسناد و مراحل صدور گواهینامه

این سند به عنوان راهنمایی برای مراحل مختلف اخذ گواهینامه ی ۴ سطحی IPMA و تکمیل اسناد مربوط به مراحل مختلف گواهینامه می باشد. جهت دریافت فرم های مربوطه و همچنین سوالات متداول در این خصوص به وب سایت انجمن مدیریت پروژه ی ایران به آدرس www.ipma.ir مراجعه نمایید.

عناوین مختلف گواهینامه ۴ سطحی

در جدول زیر شما می توانید با عناوین مختلف گواهینامه برای سطوح A,B,C آشنا شوید.

حوزه			A	Level
سبد پروژه	طرح	پروژه		
مدیر ارشد سبد پروژه (Certified Portfolio Director)	مدیر ارشد طرح (Certified Programme Director)	راهبر پروژه (Certified Project Director)		
مدیر سبد پروژه (Certified Senior Portfolio Manager)	مدیر طرح (Certified Senior Programme Manager)	مدیر ارشد پروژه (Certified Senior Project Manager)		
		مدیر پروژه (Certified Project Manager)	C	
		دستیار مدیر پروژه (Certified Project Management Associate)	D	

معیار صلاحیت فرد برای دستیابی به هر یک از سطوح فوق بر اساس سوابق کاری و میزان پیچیدگی پروژه ی مربوطه تشخیص داده می شود. (مراجعه شود به بخش توضیحات مربوط به سند تجربه و رزومه ی کاری)

مراحل صدور گواهینامه ی ۴ سطحی

در خلاصه زیر شما می توانید مراحل صدور گواهینامه ، فعالیت های مربوطه، مدارکی که باید ارسال شود و زمانبندی های مراحل مختلف را دنبال کنید.



سطح IPMA				اقدامات	مرحله
Level D	Level C	Level B	Level A		
✓	✓	✓	✓	درخواست	۱ (درخواست)
×	✓	✓	✓	رزومه (CV)	
×	✓	✓	✓	خلاصه گزارش اجرایی	
×	✓	✓	✓	خود ارزیابی کامل	
✓	×	×	×	خود ارزیابی دانش	
×	✓	✓	✓	معرف	
✓	✓	✓	×	آزمون U	۲ (آزمون)
×	×	✓	✓	گزارش U	۳ (گزارش)
×	✓	✓	✓	مصاحبه U	۴ (مصاحبه)
✓	✓	✓	✓	ارزیابی نهایی	۵ (ارزیابی نهایی)
✓	✓	✓	✓	تصمیم	
✓	✓	✓	✓	صدور گواهینامه	
✓	✓	✓	✓	بازخورد	
✓	✓	✓	✓	بایگانی	
<p>شرح علائم: U = اگر به نظر برسد که در اولین تلاش از شایستگی برخوردار نیست، می توان مرحله را تکرار کرد. (با تأیید مرکز صدور گواهینامه) توضیحات: مصاحبه در حالت کلی به روش مصاحبه ی فردی داوطلب توسط دو ارزیاب انجام می شود. در شرایط خاص به تشخیص مرکز صدور گواهینامه ممکن است مصاحبه به روش تعریف سناریو . شبیه سازی انجام گردد.</p>					

صلاحیت متقاضی برای هر سطح گواهینامه IPMA بر مبنای تجربه ی مدیریت پروژه و پیچیدگی پروژه های مربوطه، بر اساس درخواست، رزومه ی فردی، خود ارزیابی و خلاصه گزارش اجرایی ارائه شده توسط متقاضی، ارزیابی می شود. (ارزیاب ها ممکن است توضیحات بیشتر و یا اسناد اضافی را برای این امر در خواست و یا توصیه هایی به متقاضی / داوطلب ارائه کنند) در صورتی که داوطلب در هر یک از مراحل قابل تکرار (آزمون، گزارش و مصاحبه) از نظر مرکز صدور گواهینامه فاقد شایستگی لازم باشد در صورت موافقت مرکز، امکان تکرار مرحله (فقط یک بار) با پرداخت هزینه ی مجدد آن مرحله قابل انجام است.



زمانبندی مراحل اخذ گواهینامه ۴ سطحی

کلیه ی اطلاعات مربوط به الزامات مرتبط با زمانبندی مراحل مختلف را می توانید در جدول زیر بدست آورید:

زمانبندی مراحل اخذ گواهینامه					
مرحله	Level A	Level B	Level C	Level D	
مرحله ۱ (درخواست)	ارسال مدارک و پرداخت وجه توسط متقاضی	حداقل ۲ ماه قبل از آزمون	حداقل ۳ ماه قبل از آزمون	حداقل ۲ ماه قبل از آزمون	
	اعلام نظر مرکز صدور گواهینامه از طریق ایمیل	حداقل ۵ هفته قبل از آزمون	حداقل ۵ هفته قبل از آزمون	حداقل ۵ هفته قبل از آزمون	
مرحله ۲ (آزمون)	اعلام نتیجه از طریق ایمیل از طرف مرکز صدور گواهینامه	بازه ی زمانی ۱ تا ۲ ماه بعد از آزمون	بازه ی زمانی ۱ تا ۲ ماه بعد از آزمون	بازه ی زمانی ۱ تا ۲ ماه بعد از آزمون	
مرحله ۳ (گزارش)	ارائه ی گزارش توسط داوطلب	حداکثر ۵ ماه بعد از اعلام نظر مرکز صدور گواهینامه جهت ارائه گزارش	حداکثر ۴ ماه بعد از اعلام نتیجه آزمون		
	اعلام نظر مرکز صدور گواهینامه و تعیین روز مصاحبه از طریق ایمیل	در بازه زمانی ۱ تا ۲ ماه بعد از ارائه گزارش و حداقل ۲ هفته قبل از وقت مصاحبه	در بازه زمانی ۱ تا ۲ ماه بعد از ارائه گزارش و حداقل ۲ هفته قبل از وقت مصاحبه	بعد از نتیجه آزمون و حداقل ۲ هفته قبل از وقت مصاحبه	
مرحله ۴ (مصاحبه)	اعلام نظر مرکز صدور گواهینامه از طریق ایمیل	در بازه ی زمانی ۱ تا ۲ ماه بعد از برگزاری مصاحبه	در بازه ی زمانی ۱ تا ۲ ماه بعد از برگزاری مصاحبه	در بازه ی زمانی ۱ تا ۲ ماه بعد از برگزاری مصاحبه	
مرحله ۵ (ارزیابی نهایی)	صدور گواهینامه	در بازه ی زمانی ۱ تا ۲ ماه بعد از اعلام نتیجه مصاحبه	در بازه ی زمانی ۱ تا ۲ ماه بعد از اعلام نتیجه مصاحبه	در بازه ی زمانی ۱ تا ۲ ماه بعد از اعلام نتیجه آزمون	

توجه: متقاضی/ داوطلب باید به نحوی برنامه ریزی کند که کل پروسه ی اخذ گواهینامه حداکثر ۱۸ ماه از زمان ارائه ی درخواست انجام پذیرد در غیر این صورت کل پروسه ی مربوطه باید از ابتدا شروع شود.

الزامات گزارش، آزمون و مصاحبه

در جدول ذیل الزاماتی را که در هر مرحله متقاضی/ داوطلب باید به آن توجه داشته باشد قید گردیده است.



Level C		Level B		Level A			
۲		۲		۲		تعداد ارزیاب	
حداقل شایستگی های پوشش داده شده							
نظر ارزیاب	اظهار داد و طلب	نظر ارزیاب	اظهار داد و طلب	نظر ارزیاب	اظهار داد و طلب		
۲	۳	۲	۳	۳	۴	منظر	
۴	۶	۵	۷	۵	۷	رفتار	
۶	۸	۵	۷	۴	۶	اجرا	
۱۲	۱۷	۱۲	۱۷	۱۲	۱۷	مجموع	
۱		۱		-		تعداد ارزیاب	
۱۸۰ دقیقه - تشریحی		۱۸۰ دقیقه - تشریحی		-		مدت زمان	
حداقل شایستگی های پوشش داده شده							
نظر ارزیاب	پوشش سوالات	نظر ارزیاب	پوشش سوالات	نظر ارزیاب	پوشش سوالات		
	۵		۵	-	-	منظر	
	۱۰		۱۰	-	-	رفتار	
	۱۳		۱۳	-	-	اجرا	
۱۸	۲۸	۱۸	۲۸	-	-	مجموع	
-		۲		۲		تعداد ارزیاب	
حداقل شایستگی های پوشش داده شده							
نظر ارزیاب	اظهار داد و طلب	نظر ارزیاب	اظهار داد و طلب	نظر ارزیاب	اظهار داد و طلب		
-	-	۳	۵	۳	۵	منظر	
-	-	۶	۸	۷	۱۰	رفتار	
-	-	۷	۹	۹	۱۲	اجرا	
-	-	۱۶	۲۲	۱۹	۲۷	مجموع	
۲		۲		۲		تعداد ارزیاب	
۹۰ دقیقه		۱۲۰ دقیقه		۱۲۰ دقیقه		مدت زمان	
حداقل شایستگی های پوشش داده شده							
نظر ارزیاب		نظر ارزیاب		نظر ارزیاب			
۳		۴		۵		منظر	
۶		۷		۷		رفتار	
۸		۶		۵		اجرا	
۱۷		۱۷		۱۷		مجموع	
۲		۲		۲		تعداد ارزیاب	
۲۲		۲۲		۲۳		حداقل شایستگی تأیید شده	
						مرحله ۵ (ارزیابی نهایی)	



در مراحل ۱ و ۳ منظور از تعداد حداقل شایستگی بر اساس "اظهار داوطلب" تعداد حداقل شایستگی است که متقاضی / داوطلب بایستی در مدارک ارسالی هر مرحله به تفصیل به آن پردازد.

در مراحل مختلف منظور از تعداد شایستگی بر اساس "نظر ارزیاب" تعداد حداقل شایستگی است که ارزیاب (ها) پس از بررسی مدارک ارائه شده در آن مرحله توسط متقاضی / داوطلب، وی را در آن شایستگی ها دارای صلاحیت می داند. بدیهی است احراز شرایط حداقل تعداد شایستگی بر اساس نظر ارزیاب (ها) لازمه ی عبور از هر مرحله و آغاز مرحله ی بعدی می باشد.

محرمانه بودن

اطلاعات موجود در این سند (و سایر اطلاعات ارسال شده شما) به صورت محرمانه نزد انجمن مدیریت پروژه ی ایران نگهداری می شود. انجمن و ارزیاب های پرونده متعهد به حفظ محرمانگی اسناد می باشند. (به استثنای الزامات قانونی برای افشاگری اطلاعات)

مدارک ارسالی پس از طی دوره ی حداقل زمان قانونی برای حفظ مدارک، امحا می گردد.



سند درخواست و رزومه ی کاری (برای سطوح A,B,C)

هدف

سند رزومه ی کاری سه هدف را دنبال می کند:

- تشخیص اینکه آیا متقاضی (شما) از معیارهای تجربه در سطوح A,B,C برخوردار است یا خیر.
- این سند اطلاعات پیش زمینه در مورد شما را به عنوان مدیر پروژه، ارائه می دهد. در بند ۳ "معرف ها" باید اطلاعات افرادی درج شوند که با تجربه ی کاری متقاضی آشنا بوده و اظهارات وی را تأیید نمایند. مرکز صدور گواهینامه (CB) در صورت لزوم برای اثبات شایستگی متقاضی با معرف ها تماس می گیرد. (اگر معرف اول نتواند اهداف فوق الذکر را برآورده سازد، مرکز صدور گواهینامه (CB) از متقاضی درخواست می کند تا یک معرف دیگر معرفی کند. اگر معرف های دیگر نتوانستند این اهداف را برآورده سازند، مرکز صدور گواهینامه (CB) متقاضی را رد می کند.)

- بند ۴ "لیست پروژه ها"، بند ۵ "پیچیدگی" و گاه بند ۶ "توضیح اضافی ممکن" به ارزیاب ها کمک می کند تا پیچیدگی پروژه هایی که متقاضی در آن فعالیت داشته را جهت تعیین سطح گواهینامه تشخیص دهند.

ساختار و طراحی

سند تجربه یک سند تهیه شده در نرم افزار word است که در آن می توانید قسمت های خالی را پر کنید. بطور کلی جعبه های متنی موجود در این سند فضای کافی برای وارد کردن اطلاعات مورد نیاز را ارائه می دهد. اگر متن بیشتری از فضای متناسب با آن وارد کنید؛ قابل مشاهده نخواهد بود و به همین دلیل در آن گنجانده نشده است. اگر می خواهید اطلاعات بیشتری را به اشتراک بگذارید، لطفاً از صفحه آخر (بند ۶ "توضیحات اضافی ممکن") استفاده کنید.

سطح مورد درخواست

در این صفحه ضمن الصاق عکس خود، سطح مورد درخواست برای اخذ گواهینامه را نیز مشخص نمایید.

مشخصات فردی

لطفاً تمام قسمت ها را پر کنید.

بند ۱: آموزش و دوره ها

آموزش مقدماتی عمومی

این بخش در مورد آموزش تمام وقت یا نیمه وقت شما در تحصیلات عالی بعد از دبیرستان است، مانند آموزش حرفه ای متوسط یا بالاتر، دانشگاه یا موارد مشابه.



سایر دوره ها یا آموزش های مرتبط با مدیریت پروژه

در جدول دوم این صفحه، دوره ها یا آموزش های مرتبط با مدیریت پروژه را که گذراننده اید از جدید به قدیم فهرست نمایید. در ستون آخر صرفاً به وجود یا عدم وجود مدرک/گواهینامه دوره اشاره شود.

بند ۲: تجربه کاری

شغل فعلی

در این قسمت به عملکردهایی که اکنون انجام می دهید و شرکت / شرکت هایی که در آن مشغول به کار هستید اشاره کنید.

سابقه کار قبلی

سوابق شغلی قبلی خود را به ترتیب زمانی (از جدید به قدیم) در لیست قرار دهید.

سایر فعالیتهای مرتبط با مدیریت پروژه

در صورتی که تجربیات دیگری مربوط به مدیریت پروژه، مثلاً راه اندازی سازمان های پروژه، آموزش، نوشتن مقاله، فعالیت های خصوصی، عضویت در نهادهای علمی و ... دارید؛ را در این قسمت درج کنید.

بند ۳: معرف ها

هر متقاضی باید نام و جزئیات تماس حداقل سه معرف حرفه ای که با تجربه و فعالیت های کاری متقاضی در زمینه مدیریت پروژه آشنا هستند را ارائه دهد. مجری/مشتری پروژه، مدیر مستقیم شما و حداقل یکی از همکاران شما، سه معرف شما خواهند بود. از معرف ها خواسته می شود طی یک ارزیابی مکتوب یا شفاهی (طی تماس تلفنی) نظرشان را در خصوص عملکرد شما به عنوان مدیر پروژه در اختیار ما قرار دهند. لذا لطفاً معرف های خود را در جریان این ارزیابی قرار دهید. مرکز صدور گواهینامه (CB) از اطلاعات حاصل از معرف ها برای موارد زیر استفاده می کند:

۱- تأیید اظهارات متقاضی

۲- از بین بردن هرگونه تردید در رابطه با شایستگی متقاضی برای ارزیابی

در صورت در دسترس نبودن مجری/مشتری پروژه شماره ۱، می توانید مجری/مشتری پروژه شماره ۲ را به عنوان معرف در این بخش معرفی نمایید. در خصوص مدیر مستقیم پروژه شماره ۱ نیز به همین منوال عمل نمایید. نکته ی مهم اینکه اگر اظهارات شما توسط معرف ها تأیید نگردد؛ پروسه ی ارزیابی ادامه نخواهد یافت.

بند ۴: لیست پروژه ها

با استفاده از این لیست پروژه ها، شما (و ما) می توانید تعیین کنید که آیا پروژه های شما و تجربه شما در پروژه، معیارهای صلاحیت IPMA را رعایت می کنند یا خیر.



میزان سوابق شما و پیچیدگی هر پروژه، معیاری برای تشخیص صلاحیت شما در سطح مورد درخواست برای گواهینامه ی ۴ سطحی می باشد.

حداقل سوابق و نوع پیچیدگی مربوطه برای هر سطح در جداول زیر آمده است:

IPMA Level A		
همه ی تجربه ی سطح A باید در ۱۲ سال اخیر بدست آمده باشد		
شایستگی	توضیح نقش	حوزه
حدافل ۵ سال تجربه به عنوان مدیر پروژه با مسئولیت رهبری در پروژه های بسیار پیچیده که حداقل ۳ سال آن در سطح استراتژیک باشد	راهبر پروژه	مدیریت پروژه
	فعالیت در یک سطح استراتژیک در محیط یک پروژه ی بسیار پیچیده	
	مسئول یک پروژه ی بسیار پیچیده که تأثیر استراتژیک بر سازمان دارد	
حدافل ۵ سال تجربه به عنوان مدیر طرح با مسئولیت رهبری در طرح های بسیار پیچیده در سطح استراتژیک یا حدافل ۴ سال تجربه به عنوان مدیر طرح با مسئولیت رهبری در طرح های بسیار پیچیده و حدافل ۳ سال تجربه به عنوان مدیر پروژه با مسئولیت رهبری در پروژه های بسیار پیچیده در سطح استراتژیک	مدیر ارشد طرح	مدیریت طرح
	فعالیت در یک سطح استراتژیک در محیط یک طرح ی بسیار پیچیده	
	مسئول یک طرح ی بسیار پیچیده که تأثیر استراتژیک بر سازمان دارد	
حدافل ۵ سال تجربه به عنوان مدیر سبد پروژه با مسئولیت رهبری در طرح های بسیار پیچیده در سطح استراتژیک یا حدافل ۴ سال تجربه به عنوان مدیر سبد پروژه با مسئولیت رهبری در طرح های بسیار پیچیده و حدافل ۳ سال تجربه به عنوان مدیر پروژه یا مدیر طرح با مسئولیت رهبری در پروژه های بسیار پیچیده در سطح استراتژیک	مدیر ارشد سبد پروژه	مدیریت سبد
	فعالیت در یک سطح استراتژیک در محیط یک سبد پروژه ی بسیار پیچیده	
	مسئول یک سبد پروژه ی بسیار پیچیده که تأثیر استراتژیک بر سازمان دارد	



IPMA Level B		
<p>همه ی تجربه ی سطح B باید در ۸ سال اخیر بدست آمده باشد. بازه ی زمانی با توجیه قابل افزایش تا ۴ سال می باشد.</p>		
شایستگی	توضیح نقش	حوزه
<p>حداقل ۵ سال تجربه به عنوان مدیر پروژه در پروژه های پیچیده که حداقل ۳ سال آن مسئول رهبری پروژه های پیچیده باشد.</p>	مدیر ارشد پروژه	مدیریت پروژه
	فعالیت در محیط یک پروژه ی پیچیده	
	مسئول یک پروژه ی پیچیده در سازمان	
<p>حداقل ۵ سال تجربه به عنوان مدیر پروژه در طرح های پیچیده که حداقل ۳ سال آن مسئول رهبری طرح های پیچیده باشد.</p>	مدیر طرح	مدیریت طرح
	فعالیت در محیط یک طرح پیچیده	
	مسئول یک طرح پیچیده در سازمان	
<p>حداقل ۵ سال تجربه به عنوان مدیر پروژه در سبد پروژه های پیچیده که حداقل ۳ سال آن مسئول رهبری سبد پروژه های پیچیده باشد.</p>	مدیر سبد پروژه	مدیریت سبد پروژه
	فعالیت در محیط یک سبد پروژه پیچیده	
	مسئول یک سبد پروژه پیچیده در سازمان	



IPMA Level C		
همه ی تجربه ی سطح C باید در ۶ سال اخیر بدست آمده باشد. بازه ی زمانی با توجیه قابل افزایش تا ۴ سال می باشد.		
حوزه	توضیح نقش	شایستگی
مدیریت پروژه	مدیر پروژه	حداقل ۳ سال تجربه به عنوان مدیر پروژه در پروژه های نسبتاً پیچیده یا حداقل ۳ سال تجربه به عنوان مسئول مدیریت پروژه به مدیر پروژه های پیچیده کمک می کند.
	فعالیت در محیط یک پروژه ی نسبتاً پیچیده	
	مسئول یک پروژه ی نسبتاً پیچیده در سازمان	

در این سند توضیحات در مورد پروژه ها ارائه می گردد تا نشان دهد که شما معیارهای حداقل تجربه را رعایت می کنید. در این سند فضای کافی برای ۱۰ پروژه وجود دارد. اما اگر به عنوان مثال شما فقط ۵ پروژه را برای تحقق الزامات تجربه نیاز دارید ، می توانید قسمت های مربوط به پروژه های ۶ تا ۱۰ را خالی بگذارید.

پروژه های ۱ ، ۲ ، و ۳ (پروژه مرجع اول ، دوم و سوم)

پروژه های شرح داده شده در پروژه های ۱ ، ۲ ، و ۳ به اصطلاح "پروژه های مرجع" هستند. این پروژه ها در خلاصه گزارش اجرائی، تکمیل فرم خود ارزیابی و گزارش کامل پروژه (برای سطوح A و B) توسط شما مورد استفاده قرار می گیرد. همچنین این پروژه ها، پایه و اساس مصاحبه ارزیابی می باشند. پروژه ۱ (و با اولویت قوی نیز پروژه های ۲ و ۳) باید در زمان ثبت نام در گواهینامه IPMA تکمیل شوند. لطفاً با دقت بررسی کنید که اطلاعات وارد شده در اینجا با اطلاعات موجود در خلاصه گزارش اجرایی شما مطابقت داشته و بعداً نیز در گزارش کامل شما برای سطوح A و B مطابقت داشته باشد.

(در صورتی که داوطلب دریافت گواهینامه در حوزه ی طرح و یا سبد پروژه هستید؛ کلیه موارد بر اساس طرح یا سبد پروژه ی مدنظر تکمیل شود)

به تمام سوالات پاسخ دهید (و تمام قسمت های مربوطه را تکمیل کنید). در نظر داشته باشید که اطلاعات فقط برای (بخشی از پروژه) (زیر) پروژه ای که مسئولیت آن را بر عهده گرفته اید و برای دوره ای که مدیریت پروژه را انجام داده اید؛ تکمیل گردد.



در بخش "توضیحات مختصر" می توانید اطلاعات خلاصه ای از پروژه خود را ارائه دهید، بنابراین در توضیحات کوتاه دلایل، بستر و هدف پروژه را شرح می دهید و اگر شما از ابتدا تا انتها پروژه را مدیریت نکرده اید؛ توضیح دهید که چه زمانی (در چه مرحله) مدیریت این پروژه را به دست گرفتید (یا تحویل داده اید) و یا اینکه پروژه هنگام ورود به آن یا هنگام تحویل (کلیه ی موارد فوق برای همه ی پروژه های ۱ تا ۱۰ صدق می کند)

توجه: برای پروژه ۱ از شما خواسته می شود که عنوان کنید؛ پروژه را در چه حوزه ای انجام داده اید و نوع پروژه چیست. براساس این اطلاعات، سعی می شود که ارزیابی انتخاب گردد که از پروژه هایی در آن حوزه و / یا از آن نوع پروژه ها آگاهی داشته باشد (و ارزیاب دوم ممکن است در آن حوزه از پروژه آگاهی نداشته باشد).

پروژه های ۴ تا ۱۰

در این سند شما پروژه هایی را توصیف می کنید که بتوانید حداقل معیارهای تجربه را نشان دهید. در این سند فضایی برای توصیف ۱۰ پروژه وجود دارد. اما اگر برای مثال فقط ۵ پروژه برای تحقق معیارهای تجربه نیاز دارید، می توانید قسمت های مربوط به پروژه های ۶ تا ۱۰ خالی بگذارید.

بند ۵: پیچیدگی پروژه

از شما خواسته می شود برای هر یک از پروژه های خود در مقیاس ۱ (پیچیدگی بسیار کم) تا ۴ (پیچیدگی بسیار بالا) نمره پیچیدگی را تکمیل نمایید. حداکثر امتیاز پیچیدگی برای هر پروژه $4 \times 10 = 40$ است.

یک پروژه برای IPMA C در نظر گرفته می شود اگر امتیاز پیچیدگی حداقل ۱۶ را برآورده سازد.

یک پروژه برای IPMA B در نظر گرفته می شود اگر امتیاز پیچیدگی حداقل ۲۵ را برآورده سازد.

یک پروژه برای IPMA A در نظر گرفته می شود اگر امتیاز پیچیدگی حداقل ۳۲ را برآورده سازد.

شما باید نمرات پیچیدگی پروژه ۱ را در بند ۱-۹ گزارش خلاصه اجرایی توضیح دهید.

در صفحات زیر توضیحی در مورد ده بعد پیچیدگی آورده شده است. برای اینکه تصویری از سطح پیچیدگی به شما نشان دهیم، در هر بعد توضیحی نشانگر از خصوصیات یک پروژه ارائه شده است که نمره های ۱، ۲، ۳ یا ۴ را به دست می آورد. البته، ارزیابان استدلال شما را مطالعه می کنند و نتیجه می گیرند که آیا با نمرات شما موافق هستند یا خیر.

شاخص	پیچیدگی بسیار کم ۱	پیچیدگی کم ۲	پیچیدگی بالا ۳	پیچیدگی بسیار بالا ۴
۱- اهداف و ارزیابی نتایج (پیچیدگی مربوط به خروجی): این شاخص باید پیچیدگی ناشی از اهداف، مقاصد، الزامات و انتظارات متناقض، مبهم، دقیق و متقابل را نشان دهند.	اهداف و یا خواسته های مبهم ، ناسازگار و یا در حال تغییر در پروژه وجود دارد.	این پروژه در اثر اهداف مبهم ، ناسازگار و یا تغییر اهداف و یا خواسته های سطح یا بخش در سازمان خود دچار مشکل است	این پروژه به طور جدی تحت تأثیر اهداف مبهم ، ناسازگار و یا تغییر اهداف یا خواسته ها قرار گرفته است. که این موارد از بالاترین سطح در سازمان خود سرچشمه می گیرد	این پروژه به طور جدی تحت تأثیر اهداف مبهم ، ناسازگار و / یا تغییر اهداف یا خواسته ها قرار گرفته است. که این موارد از بالاترین سطوح چندین سازمان که علاقه یا تأثیرگذاری بر پروژه دارند منشأ گرفته اند
۲ - فرایندها، روشها، ابزار و تکنیکها (پیچیدگی مربوط به فرایند): این شاخص باید پیچیدگی مربوط به تعداد وظایف، فرضیات و محدودیتها و روابط متقابل میان آنها، الزامات کیفیت فرایند و فرایندها، ساختار تیمی و ارتباطات و دسترسی به روشها، ابزار و تکنیکهای پشتیبان را توضیح دهد.	سازمان فرآیندها و سیستم های کیفیت و ... مشخصی دارد که برای پروژه قابل استفاده و کافی است.	فرآیندها، ابزارها و تکنیک های مختلف وجود دارد	فرآیندها، ابزارها و تکنیک های مختلف وجود دارد لیکن در بخش های مختلف پروژه نیاز به روشها و تکنیک های متفاوتی است	فرآیندها، ابزارها و تکنیک های مختلف در بخش های مختلف پروژه وجود دارد و فرآیندهای حاصل شده از این پروژه به صورت دانش سازمان در آمده است.
۳ - منابع، از جمله منابع مالی (پیچیدگی مربوط به ورودی): این شاخص باید پیچیدگیهای مربوط به اکتساب و تامین مالی بودجه ضروری (از منابع متعدد)، تنوع یا فقدان دسترسی به منابع (منابع انسانی و سایر منابع) و فرایندها و فعالیت های لازم برای مدیریت جنبه های مالی و جنبه های مربوط به منابع از جمله تهیه و تدارکات را توضیح دهد.	بودجه ، خرید و تهیه توسط سازمان دائمی انجام می شود و تامین نیروی انسانی نیز به عهده ی سازمان دائمی است	نگرانی برای تامین بودجه پروژه وجود ندارد. سازمان دائمی دارای استراتژی های خرید و تجربه ی کافی در این زمینه است. لیکن در دسترس بودن اعضای مناسب برای تیم یک چالش است	در ابتدا بودجه مشخص نیست و یا باید در حین پروژه تا حدی تامین شود. استراتژی های خرید و تجربه ی کافی در این زمینه وجود دارد. در دسترس بودن اعضای مناسب برای تیم یک چالش است	در ابتدا بودجه مشخص نیست و یا باید در طول پروژه تامین شود. بودجه خارجی (حداقل تا حدی) وجود دارد. استراتژی های خرید با مشکل مواجه شده و نیاز به ابتکار دارد

شاخص	پیچیدگی بسیار کم ۱	پیچیدگی کم ۲	پیچیدگی بالا ۳	پیچیدگی بسیار بالا ۴
۴ - ریسک و فرصت‌ها (پیچیدگی مربوط به ریسک): این شاخص باید پیچیدگی‌های مربوط به ریسک و عدم قطعیت پروژه، طرح و سبد پروژه را توضیح دهد.	ریسک‌ها (از جمله جنبه های HSE) به طور فعال در داخل پروژه مدیریت می شود. مهمترین خطرات در ابتدای پروژه به خوبی شناخته شده اند.	ریسک‌ها (از جمله جنبه های HSE) به طور فعال در داخل پروژه مدیریت می شود و به عنوان بخشی از پروژه سازماندهی می گردند. در ابتدای پروژه همه ریسک‌ها شناخته نشده بودند.	ریسک‌ها (از جمله جنبه های HSE) به طور فعال در داخل پروژه مدیریت می شود و به عنوان بخشی از پروژه سازماندهی می گردند. در ابتدای پروژه همه ریسک‌ها شناخته نشده بودند.	ریسک‌ها (از جمله جنبه های HSE) به طور فعال در داخل پروژه مدیریت می شود و تأثیر مستقیمی در استراتژی سازمان و / یا موضوع سیاست و رسانه در سطح ملی دارد. شناسایی مهمترین خطرات در شروع پروژه دشوار است.
۵ - ذی‌نفعان و ادغام (پیچیدگی مربوط به استراتژی): این شاخص باید تاثیر استراتژی رسمی سازمان حمایت کننده، استانداردها، قوانین، استراتژی‌ها و سیاست‌های غیر رسمی را توضیح دهد که می‌توانند بر پروژه، طرح و سبد پروژه اثرگذار باشند. عوامل دیگر شامل اهمیت پیامدها برای سازمان، سنجش توافق میان ذی‌نفعان، قدرت غیر رسمی، منافع و مقاومت مربوط به پروژه و هرگونه الزامات قانونی می‌باشد.	این پروژه از استراتژی برخوردار است که هیچگونه نفوذ یا مقاومت غیر رسمی یا سیاسی در آن وجود ندارد.	این پروژه از استراتژی برخوردار است لیکن از نفوذ یا مقاومت غیر رسمی یا سیاسی رنج می‌برد.	این پروژه بر اجرای یک استراتژی جدید متمرکز است، که در آن نفوذ و مقاومت سیاسی و غیر رسمی زیادی در سازمان وجود دارد.	یک استراتژی جدید توسط این پروژه تعریف و اجرا می‌شود، که در مورد آن تأثیر و مقاومت سیاسی و غیر رسمی زیادی در بالاترین سطح چندین سازمان وجود دارد.
۶ - ارتباط با سازمان‌های دائمی (پیچیدگی مربوط به سازمان): این شاخص باید مقدار و روابط متقابل پروژه، طرح و سبد پروژه با سیستم‌ها، ساختارها، فرایندهای گزارش‌دهی و تصمیم‌گیری سازمان را توضیح دهد	این پروژه فقط به صورت سطحی تحت تأثیر سیستم‌ها، ساختارها و / یا فرایندهای گزارش‌گیری و تصمیم‌گیری در سازمان قرار می‌گیرد.	این پروژه تحت تأثیر سیستم‌ها، ساختارها و / یا فرایندهای گزارش‌گیری و تصمیم‌گیری در سازمان است	این پروژه سیستم‌ها، ساختارها و / یا فرایندهای گزارش‌گیری و تصمیم‌گیری جدید را در سازمان ایجاد می‌کند.	این پروژه سیستم‌ها، ساختارها و / یا فرایندهای گزارش‌گیری و تصمیم‌گیری جدید را در چندین سازمان معرفی می‌کند که دارای رابطه‌ای متقابل هستند

پیچیدگی بسیار بالا ۴	پیچیدگی بالا ۳	پیچیدگی کم ۲	پیچیدگی بسیار کم ۱	شاخص
<p>بسیاری از ذینفعان با پیشینه اجتماعی و فرهنگی بسیار متفاوت و / یا مکانهای مختلفی در چندین کشور در مناطق زمانی بسیار متفاوت وجود دارند</p>	<p>چندین ذینفع با پیشینه اجتماعی-فرهنگی بسیار متفاوت و / یا مکانهای مختلفی در چندین کشور یا مناطق زمانی وجود دارند</p>	<p>برخی از ذینفعان با پیشینه اجتماعی-فرهنگی متفاوت و / یا مکانهای مختلفی وجود دارند</p>	<p>همه ذینفعان در این پروژه از پیشینه اجتماعی-فرهنگی یکسانی برخوردارند و یا فقط یک مکان در آن وجود دارد.</p>	<p>۷ - زمینه فرهنگی و اجتماعی (پیچیدگی فرهنگی-اجتماعی): این شاخص باید پیچیدگی حاصل از پویایی فرهنگی اجتماعی را توضیح دهد. این موارد شامل روابط با شرکت کنندگان، ذی‌نفعان و سازمان‌ها با پیشینه فرهنگی اجتماعی مختلف و یا نیاز با مقابله با تیم‌های توزیع شده است.</p>
<p>در این پروژه تیم‌های زیادی از چندین سازمان مختلف وجود دارد که گاهاً وظایفشان تداخل داشته و نیاز به همکاری دارند</p>	<p>در این پروژه چندین تیم وجود دارد که گاهاً وظایفشان با هم تداخل دارد.</p>	<p>در این پروژه تیم‌های مختلفی وجود دارند که گاهاً در ارتباطات با یکدیگر مشکل دارند.</p>	<p>در این پروژه یک تیم وجود دارد یا تیمهایی هستند که باید همکاری کنند. تیم‌ها به وظایف خود عمل می‌کنند</p>	<p>۸ - رهبری، کار تیمی و تصمیمات (پیچیدگی مربوط به تیم): این شاخص باید الزامات مدیریتی و رهبری در داخل پروژه‌ها، طرح و سبد پروژه را توضیح دهند. این شاخص بر پیچیدگی ناشی از روابط با تیم‌ها و تکامل آن‌ها متمرکز می‌باشد و از این رو لازم است تا برای تیم‌ها چشم‌انداز، دستورالعمل و راهنما تعیین شود.</p>
<p>این پروژه نوآوری خاصی داشته که در خارج از این سازمان هم قبلاً اجرا نشده بوده است.</p>	<p>این پروژه نوآوری خاصی داشته ، اما نوآوری مذکور در خارج از سازمان شناخته شده است.</p>	<p>شخصیت این پروژه نوآورانه است و سازمان با این فناوری یا روش کار تجربیاتی کسب کرده است.</p>	<p>این پروژه عمدتاً از تکنیک‌ها و روش‌های موجود استفاده می‌کند</p>	<p>۹ - میزان نوآوری و شرایط کلی (پیچیدگی مربوط به نوآوری): این شاخص باید پیچیدگی ناشی از نوآوری فنی پروژه، طرح یا سبد پروژه را توضیح دهند. این شاخص بر یادگیری و جامعیت منابع لازم برای نوآوری و کار با پیامدها، رویدادها، فرایندها، ابزار و روش‌های غیرمعمول متمرکز می‌باشند.</p>



پیچیدگی بسیار بالا ۴	پیچیدگی بالا ۳	پیچیدگی کم ۲	پیچیدگی بسیار کم ۱	شاخص
مدیر پروژه مستقیماً به بالاترین سطح گزارش می دهد و تأثیر متقابل آن آشکار است. مدیر پروژه از منافع پروژه در بالاترین سطح در سازمان (های) درگیر دفاع می کند	مدیر پروژه به سطح مدیریتی بالایی در سازمان گزارش می دهد و بر تصمیم سازی می کند. مدیر پروژه از منافع پروژه در سازمان (های) شرکت درگیر دفاع می کند	مدیر پروژه به کمیته اجرایی / رهبری پروژه گزارش می دهد و اغلب بر تصمیم گیری تأثیر می گذارد. مدیر پروژه از منافع پروژه در داخل سازمان دفاع می کند	مدیر پروژه به کمیته اجرایی / رهبری پروژه گزارش می دهد. مدیر پروژه فقط در محدوده محدودی در تصمیم گیری و دفاع از منافع پروژه در جای دیگر شرکت می کند	۱۰ - تقاضا برای هماهنگی (پیچیدگی مربوط به آزادی عمل): این شاخص باید مقدار آزادی عمل و مسئولیت رهبر یا مدیر پروژه، طرح و سبد پروژه را نشان دهد. این شاخص بر هماهنگی، ارتباطات، ترویج و حفاظت از منافع پروژه، طرح یا سبد پروژه متمرکز است.



بند ۶: توضیحات اضافی

شما می توانید از این فضا برای توضیح اینکه چرا یک یا چند پروژه ی شما علی رغم عدم کسب امتیاز لازم؛ مطابق با سطوح A,B یا C هستند را توضیح دهید. همچنین هر مورد دیگری که فکر می کنید در تشخیص صلاحیت شما می تواند به ارزیابان کمک نماید اما در جداول قبلی دیده نشده است را ذکر کنید.



سند خلاصه گزارش اجرایی (برای سطوح A,B,C)

هدف

خلاصه گزارش اجرایی به دو هدف ارائه می شود:

- تشخیص اینکه آیا متقاضی (شما) از حداقل شایستگی لازم در سطوح A,B,C برخوردار است یا خیر.
 - اطلاعات در مورد سازمانی که در آن پروژه ها را اجرا می کنید.
 - اطلاعات مربوط به پروژه های ۱، ۲ و ۳ از سند تجربه ی شما و نقش شما در اجرای این پروژه ها.
- (در صورتی که داوطلب دریافت گواهینامه در حوزه ی طرح و یا سبد پروژه هستید؛ کلیه موارد بر اساس طرح یا سبد پروژه ی مدنظر تکمیل شود)

ساختار و طراحی

در خلاصه گزارش اجرایی، اطلاعات بیشتری در مورد سازمان خود و سه پروژه خود ارائه می کنید. از شما خواسته شده است که به ساختار سند احترام بگذارید و هیچ تغییری در طراحی و فرمت فایل ایجاد نکنید.

توجه: خلاصه گزارش اجرایی، سندی است با مشخصات زیر:

- فونت B Zar 11 برای متن گزارش
- فونت B Zar 11 (bold) برای تیترها
- فاصله ی بین خطوط ۱
- حاشیه ی ۲ سانتیمتری برای هر طرف صفحه
- حداکثر تعداد صفحات گزارش ۱۵ صفحه A4 می باشد
- حداکثر تعداد صفحات پیوست ۱۰ صفحه A4 می باشد
- صفحات اصلی گزارش و صفحات پیوست به تفکیک شماره گذاری گردد

مشخصات فردی

در این قسمت مشخصات خود و سطحی را که درخواست اخذ گواهینامه را دارید مشخص می کنید.

سازمانی که شما در آن پروژه ها را مدیریت می کنید

از شما خواسته شده است که به سؤالات پاسخ کوتاه دهید. برای سوال ۴ لطفاً نمودار سازمانی خود را رسم کنید و موقعیت خود را در سازمان نشان دهید.



سوالات مربوط به سازمانی است که شما پروژه های ۱، ۲ و ۳ را انجام داده اید. اگر پروژه های ۱، ۲ و ۳ در سازمان های مختلفی اتفاق افتاده است، لطفاً به سؤالات مربوط به سازمان محل اجرای پروژه ۱ (اولین مرجع) پاسخ دهید. توجه: برای سؤالات ۱ تا ۴ و نمودار سازمان، از بیش از یک و نیم صفحه استفاده نکنید. نمودار سازمان ممکن است در پیوست قرار گیرد. در این حالت حداکثر از یک صفحه (صفحه ۱) برای پاسخ به سؤالات ۱ تا ۳ استفاده کنید.

فصل ۱ | پروژه ۱ - خلاصه، برنامه و تحقق

این فصل اطلاعات مربوط به پیشینه ی پروژه شما را به ارزیاب ها ارائه می دهد. در این قسمت باید اطلاعات مربوط به برنامه اصلی خود (هدف، نتایج، ذینفعان، برنامه ریزی، تخمین ساعت و بودجه) و تغییرات در آن را در طول پروژه ارائه دهید. تمام اطلاعات فقط باید به دوره ای که شما مدیریت کردید و مربوط به پروژه ی خود شما باشد. توجه: لطفاً بیش از ۷ صفحه برای پروژه ۱ استفاده نکنید

۱,۱ اهداف و نتایج اصلی در پروژه ۱

لطفاً در اینجا به نتایج مورد توافق در ابتدای پروژه خود و ذکر شده در منشور پروژه یا طرح مدیریت پروژه (pmp) اشاره کنید.

شما باید نتایج را بر حسب آنچه که قصد تحویل (محصولات / خدمات) را داشتید توصیف کنید، در اینجا کارهایی که انجام داده اید (فعالیت ها) را شرح ندهید. در صورت طولانی بودن لیست نتایج فقط ۵ عدد از مهمترین نتایج را مشخص می کنید. در اینجا هیچ تغییری را در این نتیجه ذکر نکنید. و در صورت تغییر در اهداف، شما می توانید این تغییرات را در بند ۲,۱ ذکر کنید.

۲,۱ انحراف نتایج تحقق یافته نسبت به نتایج در نظر گرفته شده

در جداول مختلف، مشخص کنید که کدام یک از نتایج پروژه در نظر گرفته شده در قسمت پاراگراف ۱,۱ در پایان پروژه شما تحویل داده نشده است، یا فقط جزئی یا به طریقی دیگر. و چه نتایج دیگری به دست آورده اید. لطفاً - در صورت لزوم - اعلام کنید که آیا این انحراف، نتیجه ی یک درخواست تغییر تأیید شده است، یا دلیل دیگری دارد؛ اگر نه، این سلول را خالی بگذارید.

۳,۱ پیشرفت در زمان

در ردیف (اجباری) "مدیریت شما در پروژه" از دوره (برنامه ریزی شده و واقعی) که مدیر پروژه این پروژه بوده اید، ذکر کنید.

در خطوط زیر تاریخ شروع و پایان برنامه ریزی شده و تاریخ شروع و پایان واقعی هر مرحله مشخص در پروژه ای که شما مدیریت کرده اید را ذکر کنید. زیرمجموعه دیگری (مثلاً توسط پروژه های فرعی یا بسته های کاری) نیز مجاز است. هنگام انتخاب زیرمجموعه خود اطمینان حاصل کنید که زیر مجموعه ی انتخاب شده در جدول های ۴,۱ نیز به عنوان زیرمجموعه آن قسمت، قابل استفاده است. این باعث می شود توضیحات شما در مورد پیشرفت و تغییرات در بند ۸,۱ برای ارزیابی ها روشن تر باشد.



توجه: این تاریخ ها باید با اطلاعات مشابه ارائه شده در سند تجربه شما مطابقت داشته باشند!
اگر تاریخ های واقعی از برنامه اصلی شما منحرف شده اند، "کد علت" را در آخرین ستون "علت" وارد کنید.
البته یک انحراف می تواند دلایل مختلفی داشته باشد، بنابراین این ستون می تواند بیش از یک عدد در هر خط داشته باشد.
فقط شماره های این ستون را ذکر کنید، بدون توضیح دلیل انحرافات. در صورت لزوم می توانید دلیل انحرافات را در بند ۸,۱ ذکر کنید.

کد دلایل احتمالی عبارتند از:

۱. تخمین غلط از زمان
۲. منابع به موقع در دسترس نبوده اند
۳. تجربه ی ناکافی برای تخمین منابع
۴. کارهایی که پیش از این انتظار نمی رفت
۵. تغییر محدوده پروژه
۶. انتخاب زمانبندی "مطلوب تر"
۷. ضعف تصمیم گیری
۸. ریسک ها یا فرصت ها
۹. تأخیر در پایان مرحله قبلی
۱۰. علل دیگر

فقط اولین باری که دلیل تأخیر رخ می دهد، کد را ذکر کنید. اگر فاز ۲ به دلیل علت ۲ به تأخیر بیفتد (منابع به موقع در دسترس نیستند) و این تأخیر بدان معنی است که مرحله ۳ نیز دیر شروع می شود و با تأخیر به پایان می رسد، شما فقط "۲" را در ردیف فاز ۲ قرار دهید.

توجه: توجه کامل به شماره گذاری هماهنگی دلایل انحراف در بندهای ۳,۱ و ۴,۱ داشته باشید.

۴,۱ بودجه

توضیحات را در بند ۱,۳ مشاهده کنید. در اینجا شما به بودجه برآورد شده و هزینه ی واقعی اشاره می کنید.

در اینجا کدهای دلایل احتمالی عبارتند از:

۱. تخمین بیش از حد بالا / پایین از هزینه
۲. عدم تأمین به موقع نقدینگی
۳. تخمین اشتباه از منابع مورد نیاز
۴. کارهایی که پیش از این انتظار نمی رفت
۵. تغییر محدوده ی پروژه
۶. مهندسی ارزش برای دستیابی به قیمت پایین تر



۸. ریسک ها یا فرصت ها

۱۰. دلایل دیگر

در آخرین سطر "کل بودجه" جمع کلیه ردیف ها را وارد می کنید.

توجه: این رقم ها باید با اطلاعات مشابه ارائه شده در سند تجربه شما مطابقت داشته باشند!

۸,۱ مهمترین انحراف های قراردادی (درخواست های تغییر / تغییر دامنه)

در این جدول به مهمترین درخواست های تغییر و تأثیر آنها اشاره می کنید. این اعداد با اعداد درج شده در ستونهای بندهای ۳,۱ و ۴,۱ قابل ردیابی هستند.

۸,۱,۱ مهمترین ذینفعان در داخل و اطراف پروژه

در جدول اول ذینفعان داخلی شامل مدیران مرتبط، مجری و ... ذکر گردد.

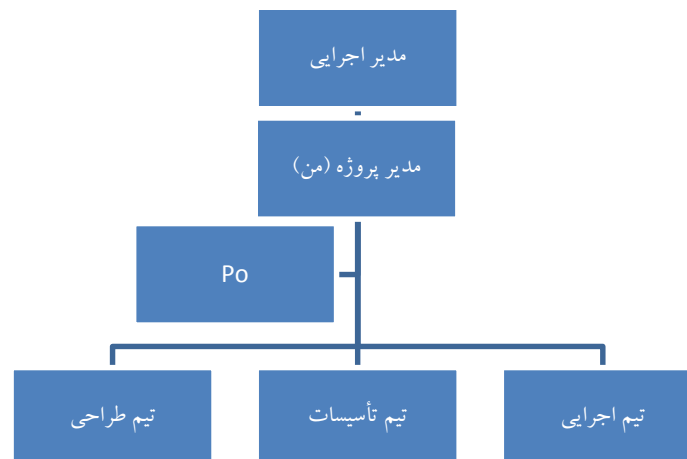
در جدول دوم اشخاص، ادارات یا سازمانها (به عنوان مثال تهیه کنندگان) که نقش بزرگی در پروژه شما داشته اند؛ را نام ببرید.

توجه: اگر تعداد ذینفعان هر دسته زیاد است؛ فقط باید ۵ الی ۱۰ ذینفع مرتبط اصلی ذکر شود.

۷,۱ ارگانوگرام

یک ارگانوگرام رسم کرده و موقعیت خود، مدیر مستقیمتان و تیم خود را در آن مشخص کنید. اگر که احتیاج به فضای بیش از نصف A4 دارید؛ آن را به صفحات پیوست منتقل کنید.

مثال:



۸,۱ پیچیدگی پروژه

نمرات مربوط به بند ۵ سند تجربه را در این جدول قرار دهید. در زیر (دلایل) به صورت خلاصه توضیح دهید (حداکثر ۵

سطر) در هر بخش چرا به نظر شما این پروژه لیاقت این نمره پیچیدگی را دارد.



لطفاً توجه داشته باشید که این مربوط به پیچیدگی است که شما تجربه کرده اید، و نه هیچ گونه پیچیدگی فنی که اعضای تیم شما تجربه کرده اند.

۹,۱ پیشرفت پروژه ۱

در این قسمت (تا حد ممکن) شرح مهمترین چالش ها و فعالیت های خود در هر یک از مراحل پروژه را ارائه می کنید. در چالش ها و فعالیت های خود را به صورت STAR توصیف کنید.

توجه: لطفاً بیش از ۷ صفحه برای پروژه ۱ استفاده نکنید

فصل ۲ | پروژه ۲ - خلاصه، برنامه و تحقق

فصل ۳ | پروژه ۳ - خلاصه، برنامه و تحقق

این فصل اطلاعات مربوط به پیشینه ی پروژه شما را به ارزیاب ها ارائه می دهد. در این قسمت باید اطلاعات مربوط به برنامه اصلی خود (هدف، نتایج، ذینفعان، برنامه ریزی، تخمین ساعت و بودجه) و تغییرات در آن را در طول پروژه ارائه دهید.

تمام اطلاعات فقط باید به دوره ای که شما مدیریت کردید و مربوط به پروژه ی خود شما باشد.

توجه: بیش از سه صفحه برای پروژه ۲ و سه صفحه نیز برای پروژه ۳ استفاده نکنید.

نکته: در صورتی که تنها پروژه ۱ را در گزارش خود توصیف می کنید می توانید کل ۱۵ صفحه را به آن پروژه اختصاص دهید.



خود ارزیابی (برای سطوح A,B,C)

هدف

اولین هدف در ارائه ی خود ارزیابی این است که آیا متقاضی (شما) از حداقل شایستگی لازم در سطوح A,B,C برخوردارید یا خیر.

در ارزیابی شخصی خود؛ دانش، مهارت و تجربه خود را در مقیاس یازده امتیاز (۱۰-۰) نمره می دهید و نمونه هایی واقعی را از تجربه / توانایی خود در هر یک از ۲۸ شایستگی ارائه می کنید.

برای IPMA در سطح C، ارزیاب ها از خود ارزیابی شما برای ارزیابی و جلسه ی مصاحبه استفاده می کنند. برای IPMA سطوح A و B، ارزیاب ها از این اطلاعات استفاده می کنند تا میزان پیچیدگی پروژه ها و تجربه ی موثر شما در پروژه ها را تشخیص دهند.

اندازه خود ارزیابی یک سندی است با حداکثر اندازه ۶۰۰۰ کلمه (حداکثر در تعداد صفحات وجود ندارد). این شامل متونی است که از قبل وارد شده اند و از شما خواسته شده است که آن ها را حذف نکنید و مثال هایی که شما ذکر می کنید. اگر این سند بیش از ۶۰۰۰ کلمه داشته باشد، توسط مرکز گواهینامه IPMA پذیرفته نمی شود.

ساختار و طراحی

خود ارزیابی دارای طرح ساده ای است. برای هر یک از ۲۸ عنصر شایستگی ICB4 امتیاز خود را برای دانش، مهارت و توانایی خود (از ۰ تا ۱۰) درج کنید.

برای هر شایستگی که معتقدید دارای مهارت و توانایی می باشید حداقل یک نمونه از تجربه ی واقعی خود را با فرمت STAR ارائه دهید که از پروژه ۱ (یا پروژه ۲ یا ۳) بدست آورده اید. (توضیحات نحوه ی نگارش STAR در ادامه آمده است - در بخش خود ارزیابی)

علامتگذاری کنید که مثال شما مرتبط با کدام یک از شاخص های کلیدی شایستگی (KCI) است. (یک مثال می تواند شامل چند KCI باشد)

توجه: ارائه بیش از یک نمونه برای یک شایستگی مجاز است، به شرط آنکه از حداکثر اندازه سند (۶۰۰۰ کلمه) تجاوز نشود.

امتیازدهی خود ارزیابی

در ادامه نحوه ی امتیاز دهی به هر یک از جنبه های دانش، مهارت و تجربه توضیح داده شده است.

راهنما برای امتیاز دهی دانش

امتیاز دهی دانش خود را در مورد هر یک از ۲۸ شایستگی انجام دهید. امتیازدهی شما به دانش صرفاً بر اساس معلومات شما بوده و در ارتباط با پروژه هایی که در آن سابقه کار دارید نمی باشد.



(تعریف دانش: مجموعه ای از اطلاعات و تجربه است که یک فرد آن را در اختیار دارد. به عنوان مثال درک مفهوم نمودار گانت به عنوان دانش فرد در نظر گرفته می شود).

امتیاز	سطح دانش (در مورد اصطلاحات ، تکنیک ها ، تئوری های این شایستگی)
۱-۰	دانش بسیار محدود دارید
۳-۲	دانش محدود دارید
۵-۴	دانش معقول دارید
۷-۶	دانش گسترده دارید
۹-۸	دانش بسیار گسترده دارید
۱۰	به عنوان یک متخصص هستید

راهنما برای امتیاز دهی مهارت

امتیاز دهی خود را برای هر یک از ۲۸ شایستگی انجام دهید (چقدر خوب می توانید آن شایستگی را مدیریت کنید). نمره خود ارزیابی مهارت شما برای هر شایستگی بستگی به این دارد که پروژه هایی که در آن حضور داشتید این مهارت را مدیریت کرده اید و نشان داده اید.

(تعریف مهارت: توانمندی های فنی خاصی هستند که افراد را قادر می سازند تا یک یا چند وظیفه را انجام دهند. به عنوان مثال: داشتن مهارت ایجاد نمودار گانت، مهارت آن فرد به شمار می رود).

امتیاز	در پروژه بسیار پیچیده (IPMA-A)	در پروژه پیچیده (IPMA-B)	در پروژه نسبتاً پیچیده (IPMA-C)
۰	بدون مهارت	بدون مهارت	بدون مهارت
۱	N/A	N/A	مهارت بسیار محدود
۲	N/A	N/A	مهارت محدود
۳	N/A	مهارت بسیار محدود	مهارت معقول
۴	N/A	مهارت محدود	مهارت گسترده
۵	مهارت بسیار محدود	مهارت معقول	مهارت بسیار گسترده
۶	مهارت محدود	مهارت گسترده	به عنوان یک متخصص
۷	مهارت معقول	مهارت بسیار گسترده	N/A
۸	مهارت گسترده	به عنوان یک متخصص	N/A
۹	مهارت بسیار گسترده	N/A	N/A
۱۰	به عنوان یک متخصص	N/A	N/A

N/A: قابل کاربرد و الزام آور نیست



راهنما برای امتیاز دهی توانایی

امتیاز دهی خود را برای هر یک از ۲۸ شایستگی انجام دهید (چقدر در آن شایستگی توانایی دارید). نمره خود ارزیابی توانایی شما برای هر شایستگی بستگی به این دارد که پروژه هایی که در آن حضور داشتید این تجربه را در آنجا پیاده کرده اید. (تعریف توانایی: تحویل موثر دانش و مهارت ها در یک بستر مشخص است. به عنوان مثال داشتن توانایی ایجاد و مدیریت موفق برنامه زمانی یک پروژه، توانایی آن فرد به شمار می رود).

امتیاز	در پروژه بسیار پیچیده (IPMA-A)	در پروژه پیچیده (IPMA-B)	در پروژه نسبتاً پیچیده (IPMA-C)
۰	بدون تجربه	بدون تجربه	بدون تجربه
۱	N/A	N/A	تجربه بسیار محدود
۲	N/A	N/A	تجربه محدود
۳	N/A	تجربه بسیار محدود	تجربه معقول
۴	N/A	تجربه محدود	تجربه گسترده
۵	تجربه بسیار محدود	تجربه معقول	تجربه بسیار گسترده
۶	تجربه محدود	تجربه گسترده	به عنوان یک متخصص
۷	تجربه معقول	تجربه بسیار گسترده	N/A
۸	تجربه گسترده	به عنوان یک متخصص	N/A
۹	تجربه بسیار گسترده	N/A	N/A
۱۰	به عنوان یک متخصص	N/A	N/A
N/A: قابل کاربرد و الزام آور نیست			

مثالهای واقعی STAR

برای هر شایستگی از شما خواسته شده است که یک یا چند مثال را ترجیحاً در قالب STAR توصیف کنید. مثال های STAR در مورد اقدامات شما و تأثیر آنها در مسیر و موفقیت پروژه های مرجع (پروژه ی ۱ یا پروژه های ۲ و ۳)، به ارزیاب ها کمک می کند تا تصویر روشن تری از چالش هایی که با آن روبرو بوده اید، میزان شایستگی شما در حل آن چالش و همچنین پیچیدگی پروژه ی شما بدست آورند.

توضیحات STAR از چهار بخش تشکیل شده است:

✓ S (موقعیت): شرح وضعیت / چالش ایجاد شده در پروژه که خواستار اقدام از طرف شما به عنوان مدیر پروژه است.



✓ T (وظیفه): (با توجه به اینکه موقعیت و جایگاه شما در بخش های دیگر مشخص شده است نیاز به توضیح مجدد این قسمت نیست)

✓ A (اقدام): توضیحی از اقدام (های) عملیاتی که شما انجام دادید.

✓ R (نتیجه): بیان کردن نتیجه ی اقداماتی که انجام دادید.

توضیحات بیشتر

- موقعیت ممکن است یک فعالیت روزانه مدیر پروژه باشد ، مانند برنامه ریزی ، تأمین بودجه ، ایجاد انگیزه در اعضای تیم و غیره ، همچنین ممکن است یک ریسک در حال وقوع ، تهدید برای فراتر از بودجه ، تقاضای جدید مشتری ، یک فرصت جدید و غیره باشد.
- موقعیت های توصیف شده همیشه مشخص و خاص هستند. آنها نمونه هایی از رفتار کلی شما در طول پروژه هستند. بنابراین ، شما هر بار توصیف می کنید که چگونه با یک وضعیت خاص ، یک مشکل ، چالش ، یک یا گروهی از ذینفعان و یا یک تیم (عضو) مقابله کرده اید .
- لطفاً موقعیت ها و نتایج را تا حد امکان خلاصه کنید. شما باید روی اقدامات خود تمرکز کنید. توضیح در مورد موقعیت صرفاً به اندازه ای لازم است که دلایل و زمینه اقدامات شما قابل درک باشد.
- از شما خواسته می شود اقدامات خود را با استفاده از عبارات "من" و "به من" ("من انجام دادم / من هستم") بیان کنید. لطفاً از افعال غیر شخصی ("وجود دارد" ، "این کار انجام شده است" اجتناب کرده یا آن را محدود کنید ، زیرا ارزیاب ها علاقه مند هستند در مورد نقش شما در پروژه اطلاعات کسب کنند.
- توصیف نتایج باید به موقعیت موجود مرتبط باشد (به عنوان مثال: اگر موقعیت ، مشکل ایجاد شده در بودجه است ؛ نتیجه نباید مربوط به انگیزه باشد)
- مثال های STAR را که نقش شما در آن ناچیز بوده است را ذکر نکنید؛ مگر اینکه پروژه شما تحت تأثیر این واقعه باشد. در این حالت در آخر به اقداماتی که در اثر پیامدهای آن انجام داده اید بپردازید.
- هر STAR نیازی به خروجی موفق ندارد (برای شما یا پروژه). اگر چنین است ، آنچه را که شما انجام داده اید برای محدود کردن پیامدهای منفی احتمالی برای این پروژه ذکر کنید (و نتیجه را گزارش کنید که آیا ، تا چه اندازه ای موفق شدید) توجه: ترجیحاً مثال های واقعی از پروژه ۱ ناشی می شود. اگر برای مثال ذکر شده از پروژه ۲ یا ۳ استفاده می کنید در ابتدای توضیحات STAR ذکر کنید .

جعبه داخل مربع مربوطه (es) KCI را علامت بزنید

برای هر صلاحیت ، لطفاً کادر (های) کنار شاخص های کلیدی شایستگی (KCI) را که مرتبط با مثال (مثال های) ذکر شده است را تیک بزنید. از آن جایی که این KCI ها ملاکی برای تشخیص صلاحیت شما است؛ پیشنهاد می گردد آن ها را در زمانی که به دنبال مثال برای شایستگی خودتان هستید در ذهن داشته باشید.



سند گزارش پروژه (فقط برای سطوح A, B)

ساختار و طراحی

گزارش پروژه از ساختار مشخصی برخوردار است. ما از شما می‌خواهیم که هیچ تغییری در این ساختار اعمال نکنید. بنابراین لطفاً هیچ پاراگراف را حذف نکنید. همه پاراگراف‌ها باید پر شوند. گزارش پروژه باید مربوط به پروژه ی ۱ ارائه شده در خلاصه گزارش اجرایی باشد و در صورتی که در مواردی از پروژه ی ۲ یا ۳ استفاده می‌شود باید به صراحت مشخص گردد. (در صورتی که داوطلب دریافت گواهینامه در حوزه ی طرح و یا سبد پروژه هستید؛ کلیه موارد بر اساس طرح یا سبد پروژه ی مدنظر تکمیل شود) ساختار کلی گزارش شامل ۳ فصل است.

اندازه

گزارش پروژه، سندی است با مشخصات زیر:

- فونت B Zar 11 برای متن گزارش
- فونت B Zar 11 (bold) برای تیترها
- فاصله ی بین خطوط ۱
- حاشیه ی ۲ سانتیمتری برای هر طرف صفحه
- حداکثر تعداد صفحات گزارش ۲۵ صفحه A4 می‌باشد
- حداکثر تعداد صفحات پیوست ۱۵ صفحه A4 می‌باشد
- صفحات اصلی گزارش و صفحات پیوست به تفکیک شماره گذاری گردد

نگارش

سعی کنید گزارشی خوانا بنویسید:

- به زبان فارسی واضح و مناسب بنویسید. جملات کامل و نه طولانی را بسازید.
- از اصطلاحات فنی خیلی زیاد استفاده نکنید. این شامل اصطلاحات خاصی است که بطور مکرر در شرکت شما استفاده می‌شود، زیرا ممکن است این موارد برای ارزیاب‌ها آشنا نباشند. البته اصطلاحات و مفاهیم مدیریت پروژه که بطور کلی استفاده می‌شود (به عنوان مثال اصطلاحاتی که در مبانی شایستگی فردی ICB4 استفاده می‌شود) مشکلی ایجاد نمی‌کند.
- تعداد اختصارات را تا حد امکان محدود کنید. در صورت لزوم برای استفاده از این موارد (به عنوان مثال نام پروژه شما)، لطفاً در اولین مورد آنها را توضیح دهید.



- در طول گزارش همه افراد را با توجه به نقش یا عملکرد خود در پروژه یا اطراف آن، و نه به نام خودشان، ذکر کنید. مثلاً، ذکر کنید. "مجری پروژه" یا "رئیس بخش طراحی"، نه "آقای مرادی"
 - کلیه قسمت های گزارش با فرمت STAR نوشته شود.
- توجه: در این گزارش به خودتان به عنوان "من" اشاره کنید (نه به صورت شخص ثالث به عنوان "مدیر پروژه" یا مواردی از این دست، زیرا این امر باعث سردرگمی ارزیاب ها می گردد).

مشخصات عمومی

از شما می خواهیم جدول مربوط به مشخصات عمومی خود و پروژه را تکمیل نمایید. از فضای پایین این صفحه می توانید برای تصویر از محصول خود (نتیجه پروژه)، آرم پروژه، تیم یا یک تصویر مرتبط متفاوت استفاده کنید.

فصل ۱ | پیشینه پروژه

فصل ۱ اطلاعات پیشین مربوط به پروژه را به ارزیابی کننده می دهد. تمام اطلاعات باید مربوط به پروژه شما باشد.

در بند ۱ شما اطلاعات مربوط به اهداف پروژه را که در خلاصه گزارش اجرایی در مورد این پروژه نیز آورده اید، تکرار می کنید. شما این کار را با اطلاعات اضافی گسترش می دهید تا توضیح دهید که نتایج پروژه ی شما متناسب با استراتژی (مشتری / اجرایی)، بوده است. باید توضیح دهید که چگونه استراتژی سازمان خود را برای اجرای پروژه با استراتژی سایر طرفهای درگیر هم راستا نموده اید و نقش شما در این زمینه چه بوده است. (به ICB4، شایستگی ۱,۳,۴ "راهبرد" مراجعه کنید).

در بند ۲ شما می توانید اطلاعات مربوط به نتایج مورد نظر را که قبلاً در گزارش خلاصه اجرایی در مورد این پروژه آورده اید، تکرار کنید. شما این کار را با اطلاعات اضافی گسترش می دهید تا توضیح دهید که محدوده ی پروژه ی شما چگونه تعریف شده است و برای آن چگونه به توافق رسیدید. برای این کار می توانید از توضیح تجزیه محصول (ساختار تجزیه محصول یا کار) و نحوه استفاده شما از آنها در ساختار پروژه خود استفاده کنید. (به ICB4، شایستگی ۳,۴,۴ "محدوده" مراجعه کنید).

در بند ۳ برای درک صحیح از پروژه موقعیت پروژه خود را، احتمالاً در یک برنامه و یا طرح و یا با توجه به سایر پروژه های سازمانتان، توصیف می کنید. لازم نیست همه روابط ذکر شود، فقط مواردی که برای درک بهتر از پروژه یا مدیریت شما در پروژه مرتبط هستند؛ ذکر شود.

در بند ۴ قدرت، علاقه و تأثیرگذاری محیط پیرامون پروژه را شرح می دهید. در اینجا شما روی منابع غیر رسمی مربوط به قدرت و تأثیرگذاری تمرکز می کنید (قبلاً موارد رسمی را در گزارش خلاصه اجرایی خود مشخص کرده اید). (به ICB4، شایستگی ۴,۳,۴ "قدرت و علاقه" مراجعه کنید).



در بند ۵ شرح مختصری از وظایف خود را بیان می کنید (به عنوان مثال "من مسئولیت مدیریت روزانه پروژه و تحویل نتایج پروژه را بر عهده داشتم"). وظایف و مسئولیتهای خاص را در صورت لزوم، مانند برنامه ریزی، مدیریت اعضای تیم، گزارش و غیره اضافه کنید.

علاوه بر این موارد، به اختیارات خود نیز اشاره کنید (برای مثال قادر به انتخاب اعضای تیم خود، استخدام کارمندان خارج از سازمان، سفارش دادن / خرید مواد، تأیید هزینه ها و تهیه آنها بودم). لطفاً قدرتهای واقعی خود را توصیف کنید نه موارد رسمی را.

در بند ۶ افراد و بخش هایی را که توسط شما مدیریت شده اند بیان می کنید.

در جدول اول شما به متخصصان مختلف (گروههای مختلف) (به عنوان مثال طراحان، سازندگان، آزمایش کنندگان) که در پروژه خود مدیریت کرده اید، اشاره می کنید. سعی کنید حداکثر ۱۰ تا ۱۲ مورد از مهمترین ها را ذکر کنید. در جدول دوم گروه ها و کارشناسانی که خارج از تیم شما بوده اند و آن ها را مدیریت کرده اید را نام ببرید. از تفسیر نقش آنها در اینجا خودداری کنید. در فصل ۲ می توانید به تفصیل به آن بپردازید. اگر در خارج از تیم های پروژه خود، هیچ شخصی را مدیریت نکردید، لطفاً این جدول را خالی بگذارید (اما آن را حذف نکنید).

در بند ۷ نمودار سازمانی خود را رسم کنید و موقعیت خود را در سازمان نشان دهید.

اگر نمودار سازمانی بیشتر از نصف صفحه فضا نیاز دارد می توانید آن را به پیوست منتقل کنید.

فصل ۲ | چالش های شما در این پروژه

در این فصل برای هر شایستگی نحوه مدیریت پروژه و نحوه تسلط بر پیچیدگی این پروژه را شرح می دهید. در اینجا نیز فعالیت های خود را در قالب STAR شرح می دهید.

فصل ۲ به ۷ گروه تقسیم شده است. گروه های ۱، ۲ و ۳ در مورد مرحله آغاز پروژه هستند. گروه ۵ در مورد مدیریت شما از شایستگی های فنی (برنامه ریزی، زمان، بودجه، محدوده و موارد دیگر) در طول پروژه است. شرح موارد در گروه های باقیمانده در قالب STAR ممکن است به موقعیت هایی در طول کل پروژه مربوط باشند.

نکته: لطفاً اقدامات خود را بی طرفانه و بدون هیچ گونه داوری در مورد اقدامات شما (یا شخص دیگر) توصیف کنید. تا فصل ۳ شما نظر و دیدگاه خود را در مورد عملکرد خود در این پروژه بیان نخواهید کرد.

نکته: در صورت لزوم، می توانید از مثال های STAR که در خود ارزیابی در توصیف خود آورده اید، مجدداً استفاده کنید. نکته: بنابراین در گروه ۳، تغییراتی را در برنامه ریزی، بودجه، دامنه و غیره ذکر نکنید ولی این امر در گروه ۵ میسر است.

نکته: اگر شما قادر به ارائه ی یک مثال STAR برای یک یا چند شایستگی (به عنوان مثال "مذاکره") از پروژه ۱ خود نیستید، مجاز به نمونه ای از پروژه ۲ یا ۳ هستید (همانطور که در سند مرجع خود ذکر کرده اید). لطفاً در صورتی که مثال های خود را از پروژه های ۲ یا ۳ می آورید در ابتدای مثال ذکر کنید.



هر گروه در پاراگرافهایی تقسیم می شود که هر یک از آنها از یک مهارت ICB4 تمرکز می کنند. ممکن است در ICB4 اطلاعات و توضیحاتی اساسی درباره همه این مهارتها پیدا کنید. در زیر توضیحات مختصری برای هر زیر بخش پیدا خواهید کرد.

گروه ۱ | چرا پروژه

در اینجا شما هر یک از شایستگی های بند های مختلف را توصیف می کنید

بند ۱,۱ مرتبط با شایستگی ۱۳,۵,۴ " تغییر و تحول "

نتایج پروژه مورد نظر شما چگونه منجر به تغییر در فرآیند اولیه (مدیر مشتری / پروژه) و سیستم ها ، محصولات یا فناوری های مرتبط شده و چه سهمی از (تهیه یا تحقق) این تغییرات توسط شما تأمین شده است؟

بند ۲,۱ مرتبط با شایستگی ۲,۳,۴ " حاکمیت، ساختارها و فرآیندها "

نشان دهید که پروژه ی شما چه تأثیری از محیط سازمانی که در آن پروژه اجرا می شود گرفته است و چه ارتباطی بین این دو بوده است و چگونه شما مدیریت پروژه را برای دستیابی به اهداف سازمانی خود تنظیم و استفاده کرده اید. و کدام پیامدهای (مثبت منفی) برای مدیریت پروژه و تحقق نتایج داشته است.

بند ۳,۱ مرتبط با شایستگی ۳,۳,۴ " انطباق، استانداردها و مقررات "

فعالیت ها و مشارکت شما با توجه به جنبه های قانونی و سایر مقررات در پروژه را بیان کنید. به عنوان مثال قرارداد با مشتری ، طرفین همکاری و تأمین کنندگان.

گروه ۲ | رویکرد شما در پروژه

بند ۱,۲ مرتبط با شایستگی ۲,۵,۴ " الزامات، اهداف و منافع "

مدیر اجرایی، مشتری پروژه (و اشخاص ثالث ، مانند کاربران) چه خواسته هایی در پروژه داشته اند ، چگونه اینها را ارزیابی و اولویت بندی کرده اید و چگونه با آنها برخورد کرده اید.

بند ۲,۲ مرتبط با شایستگی ۱,۵,۴ " طرح ریزی پروژه "

مهمترین معیارهای مورد استفاده برای ارزیابی موفقیت پروژه ، از نظر ذینفعان مختلف چه بوده و چگونه تعیین و وزن دهی آنها و همچنین تأثیر آنها بر طراح ریزی / رویکرد شما در پروژه چگونه بوده است.

برآورد شما از مهمترین عواملی که در موفقیت پروژه تأثیر می گذارد ، چگونه تعیین و وزن دهی آنها و چگونه استفاده از آنها در طراحی پروژه چیست.

بند ۳,۲ مرتبط با شایستگی ۶,۵,۴ " کیفیت "

چگونه کیفیت فرایند پروژه و همچنین نتایج پروژه را تضمین کرده اید.

گروه ۳ | سازمان دهی شما در پروژه

بند ۱,۳ مرتبط با شایستگی ۵,۵,۴ " سازمان و اطلاعات "



چه تصمیماتی در خصوص ساختارهای ارتباطی و مستندسازی، نقش‌ها و شایستگی‌های تیم (اعضا) و ... گرفتید.

بند ۲,۳ مرتبط با شایستگی ۸,۵,۴ "منابع"

فعالتهای خود را در برنامه ریزی منابع، تخصیص و مدیریت آن تشریح کنید.

بند ۳,۳ مرتبط با شایستگی ۴,۵,۴ "زمان"

اقدامات، تأثیر و انتخابهای شما هنگام تعیین زمان کلی و زمان‌های کلیدی پروژه، چه بوده است.

بند ۴,۳ مرتبط با شایستگی ۷,۵,۴ "مالی"

اقدامات، تأثیرگذاری و انتخاب‌های شما در برآورد اولیه، بودجه بندی و ذخایر احتیاطی و ... چه بوده و چه رویکردی در کنترل و گزارش بودجه داشته‌اید.

گروه ۴ | تدارکات و تعاملات در پروژه

بند ۱,۴ مرتبط با شایستگی ۹,۵,۴ "تدارکات"

فعالیت‌ها و مشارکت شما در تهیه و عقد قرارداد طرفهای مختلف در طول پروژه چگونه بوده است.

بند ۲,۴ مرتبط با شایستگی ۹,۴,۴ "مذاکره"

نمونه‌هایی از استراتژی خود و نتایج آن در موقعیت‌های مذاکره، هم داخل پروژه و هم داخل سازمان و هم چنین با تهیه کنندگان و / یا مشتری‌ها را بیان کنید.

بند ۳,۴ مرتبط با شایستگی ۸,۴,۴ "کاردانی"

رویکرد شما در حل مشکلات و یافتن راه حل چه بوده است و چه نتایجی را به دنبال است.

گروه ۵ | مدیریت ریسک و کنترل

بند ۱,۵ مرتبط با شایستگی ۱۰,۴,۴ "نتیجه محوری"

لطفاً با ارائه (حداقل) یک مثال، نحوه تمرکز تیم (های) خود را برای تحقق نتایج پروژه مشخص کنید.

بند ۲,۵ مرتبط با شایستگی ۱۰,۵,۴ "برنامه و کنترل"

توضیح دهید که چگونه پروژه را شروع کرده‌اید؟ چگونه مراحل کنترل و گزارش دهی را ترتیب دادید؟

به طور خلاصه توضیح دهید که چگونه تغییرات را مدیریت کردید. در صورت امکان، یک یا چند نمونه از مشکلات پیش آمده و نحوه برخورد با این موارد را بیان کنید. در صورت امکان، یک یا چند نمونه از اقدامات خود را نیز در مورد تغییر مربوط به یکی از درخواستهای تغییر یا انحرافات که در خلاصه گزارش اجرایی گزارش کرده‌اید، بیان کنید.

سرانجام، چگونگی سازماندهی رویه‌های مربوط به بسته شدن پروژه (مثلاً تهیه گزارش تکمیل پروژه، ارزیابی، تحویل نتیجه و احتمالاً اقدامات پیگیری) را شرح دهید.

بند ۳,۵ مرتبط با شایستگی ۱۱,۵,۴ "ریسک‌ها و فرصت‌ها"



رویکرد شما در مورد مدیریت ریسک (شناسایی، تجزیه و تحلیل، کاهش، ثبت و کنترل) چه بوده و اینکه چگونه تیم (ها)، مجری پروژه، مصرف کنندگان و اشخاص ثالث را در این امر درگیر کرده اید؟ (حداقل) یک نمونه از خطر و (حداقل) یک فرصتی را که شناسایی کرده اید و نحوه مدیریت این موارد را ارائه دهید.

در صورت امکان، یک یا چند نمونه از نحوه مدیریت مرتبط با حفظ محیط زیست و سلامت، جدا از آنچه سازمان شما قبلاً تنظیم کرده بود، بیان کنید.

بند ۴,۵ مرتبط با شایستگی ۷,۴,۴ "تعارض و بحران"

نشان دهید که چگونه ترجیح می دهید با درگیری ها مقابله کنید. یک مثال مشخص از یک درگیری را بیان کنید: در این پروژه کدام یک از اقدامات را انجام دادید؟

گروه ۶ | ارتباطات و ذینفعان

بند ۱,۶ مرتبط با شایستگی ۳,۴,۴ "ارتباطات فردی"

با استفاده از (حداقل) یک مثال بیان کنید تاکنون شما به عنوان مدیر پروژه چه نقشی در ارتباط با ذینفعان مختلف بازی کرده اید و چگونه با ایشان ارتباط برقرار می کردید.

بند ۲,۶ مرتبط با شایستگی ۱۲,۵,۴ "ذینفعان"

با ذکر (حداقل) یک مثال از اینکه چگونه ذینفعان را در پروژه درگیر کرده اید، بیان کنید. و چگونه شما استراتژی ارتباطات با ذینفعان را ترسیم و پیاده سازی کردید.

بند ۳,۶ مرتبط با شایستگی ۵,۳,۴ "فرهنگ و ارزش ها"

با ذکر (حداقل) یک مثال بگویید که چگونه شما با هرگونه فرهنگ و اختلاف فرهنگی برخورد کرده اید و چگونه احترام و همدلی خود را نشان داده اید.

گروه ۷ | رهبری و تیم شما

بند ۱,۷ مرتبط با شایستگی ۲,۴,۴ "درستی و تعهد شخصی"

توصیف کنید که چگونه اعتماد و اطمینان را در پروژه خود بهبود بخشیدید. لطفاً در مورد جنبه های اخلاقی با ذینفعان (مثلاً در هنگام شروع) بحث کنید. یک معضل اخلاقی را که در طول پروژه رخ داده است شرح دهید.

بند ۲,۷ مرتبط با شایستگی ۵,۴,۴ "رهبری"

نحوه نظارت و مدیریت پروژه و نحوه عملکرد خود را در طول مشکلات / چالش های اساسی توضیح دهید (با ارائه مثال). همچنین شیوه رهبری مورد نظر خود را مشخص کنید و یک نمونه از آن جایی که مجبورید روش مدیریت خود را تنظیم کنید ذکر نمایید.

بند ۳,۷ مرتبط با شایستگی ۶,۴,۴ "کار تیمی"

حداقل یک مثال از نحوه مدیریت اعضای تیم خود بیان کنید.



بند ۴,۷ مرتبط با شایستگی ۴,۴,۴ " روابط و تعامل "

با ذکر (حداقل) یک مثال بگویید که چگونه تیم خود را در اهداف مشتری درگیر کرده اید و چگونه روابط و تعامل را در تیم توسعه دادید.

فصل ۳ نگاهی به گذشته در مورد عملکرد شما در این پروژه

بند ۱ چه چیز خوب پیش رفت؟

ارزیابی خود را از جنبه هایی که در آن از عملکرد خود در این پروژه راضی بودید؛ بیان کنید. برای بیان موارد از روش STAR استفاده کنید. (به ICB4، شایستگی ۱,۴,۴ "خویش اندیشی و مدیریت خویش" مراجعه کنید).

بند ۲ چه چیزی به آن خوبی پیش رفت؟

ارزیابی خود را از چند جنبه هایی که در آن از عملکرد خود در این پروژه راضی نبودید؛ بیان کنید. برای بیان موارد از روش STAR استفاده کنید. (به ICB4، شایستگی ۱,۴,۴ "خویش اندیشی و مدیریت خویش" مراجعه کنید).

بند ۳ ارزیابی مجری پروژه و سایر طرفهای درگیر

مجری پروژه (و در صورت نیاز ذینفعان) شما را چگونه ارزیابی می کنند. آیا او فکر می کند که این یک پروژه موفق بوده است و آیا او رضایت دارد که شما چگونه به عنوان مدیر پروژه نقش خود را مدیریت کرده اید؟ و در صورتی که ایشان از پروژه راضی نبودند دلیل آن را بیان کنید.

بند ۴ نظر نهایی شما در مورد عملکرد خودتان در این پروژه

با نگاهی به گذشته، عملکرد خود را ارزیابی کنید. بیان کنید که از این پروژه چه یاد گرفته اید و پس از این پروژه چه کارهای متفاوتی انجام می دهید.

با آرزوی موفقیت برای شما در نوشتن گزارش ها و مصاحبه