



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه راهکارهای استقرار و ارتقاء آن



# مدیریت آموزه‌های پروژه کارکرد اساسی دفتر مدیریت پروژه

ارائه کننده:

مهندس مجید فراهانی

اولین  
همایش تخصصی  
دفتر مدیریت پروژه ،  
راهکارهای استقرار و ارتقاء



## مدیریت آموزه های پروژه

### کارکرد اساسی دفتر مدیریت پروژه

Majid Farahani



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه ، راهکارهای استقرار و ارتقاء



## سرفصل بحث

- ۱- دفتر مدیریت پروژه ، مفاهیم و ضرورت های آن
- ۲- مدیریت درس آموخته ها از کارکردهای اساسی PMO
- ۳- مدل های مدیریت درس آموخته ها در PMO سازمانها
- ۴- فرایند اجرایی مدیریت درس آموخته ها در PMO

Slide 2 / 68



# دفتر مدیریت پروژه، مفاهیم و ضرورت آن

Slide 3 / 68



## دفتر مدیریت پروژه PMO چیست ؟

تشکیل دفتر مدیریت پروژه - Project Management Office - در چند سال گذشته با نتایج چشم گیر و مورد توجه اکثر سازمانهای پروژه محور بوده است .

### PMO چیست ؟

- دفتری - فیزیکی یا مجازی - متشکل از خبرگان مدیریت پروژه و برطرف کننده نیازهای مدیریت پروژههای سازمان
- مرکزی در سازمان در تلاش برای تعالی مدیریت پروژه در سازمان و پروژهها
- مرکز جریان سازی و پشتیبانی مدیریت علمی پروژهها در سازمان و پروژهها

Slide 4 / 68



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه، راهکارهای استقرار و ارتقاء



## PMO چیست ؟

— مرکزی برای :

- تدوین استانداردهای مدیریت پروژه،
- بهبود تعاملات و ایجاد اهرمی برای استفاده بهتر از منابع سازمان
- کمک به کاهش ضایعات و اثرات منفی شکست های پروژه بر بهره وری و اثربخشی کل سازمان.

— مرکزی برای ترویج و ترغیب به تعالی و شکوفایی مدیریت پروژه در کلیه پروژه های سازمان.

— سازمانی برای ایجاد الگوی ذهنی پروژه گرا که از طریق معرفی و استفاده از ابزارها و متدولوژی های مختلف سعی می کند ضمن ایجاد تعهد و توانمندسازی پروژه ها در نهایت درجه موفقیت و بهبودی ستانده های پروژه ها را افزایش دهد.

Slide 5 / 68



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه، راهکارهای استقرار و ارتقاء



## کارکردهای PMO



**کارکردهای PMO**

- مدیریت دانش پروژه ها و انتقال تجارب آنها
- برنامه ریزی ظرفیت منابع پروژه ها
- حمایت تخصصی از مدیران پروژه (پشتیبانی و مشاوره)
- پی گیری و پایش پروژه ها
- الگوبرداری از سازمانهای برتر
- مدیریت سبد پروژه ها
- آموزش و ارشاد مدیران پروژه
- ارزیابی و عارضه یابی سیستم مدیریت پروژه
- سیستم دهی متود و استاندارد سازی

Slide 6 / 68



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه، راهکارهای استقرار و ارتقاء



## مقایسه تطبیقی کارکردهای PMO

	Gartner	Crawford, L.	Hobbs, B.	Kerzner, H.
(A) Methods & Standards	(1) Establish Methods & Standards	(1) developing and maintaining PM standards and methods,	(1) Standardized Methodology	(1) Standardization in estimating/planning/scheduling/control/reporting (7) Developing a P.M. methodology (8) changes to existing methodology (9) Identifying P.M. standards (6) Developing P.M. templates
(B) PM Competency Development	(3) Mentoring (4) Training	(5) providing PM consulting and mentoring (6) and providing or arranging PM training	(3) Personal Competency Development	(13) Coordinating and/or conducting P.M. training programs
(C) Project Tracking	(5) Project Tracking		(2) Monitoring and Controlling	
(D) Support for PMs	(2) Consulting (6) Administrative Supports	(3) providing project administrative support	(5) Support for PMs (6) Specialized Consulting Services	(12) Establishing a P.M. problem-solving hotline (16) Assessing risks in projects (17) Planning for disaster recovery in projects
(E) KM & Lessons Learned Mgt	(7) Maintain Project Experience & Knowledge from historical data's	(4) Capture of lessons learned from different projects in a systematic manner	(7) Project Lessons Learned Mgt Leader	(14) Transferring knowledge from coaching and mentorship

اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه، راهکارهای استقرار و ارتقاء



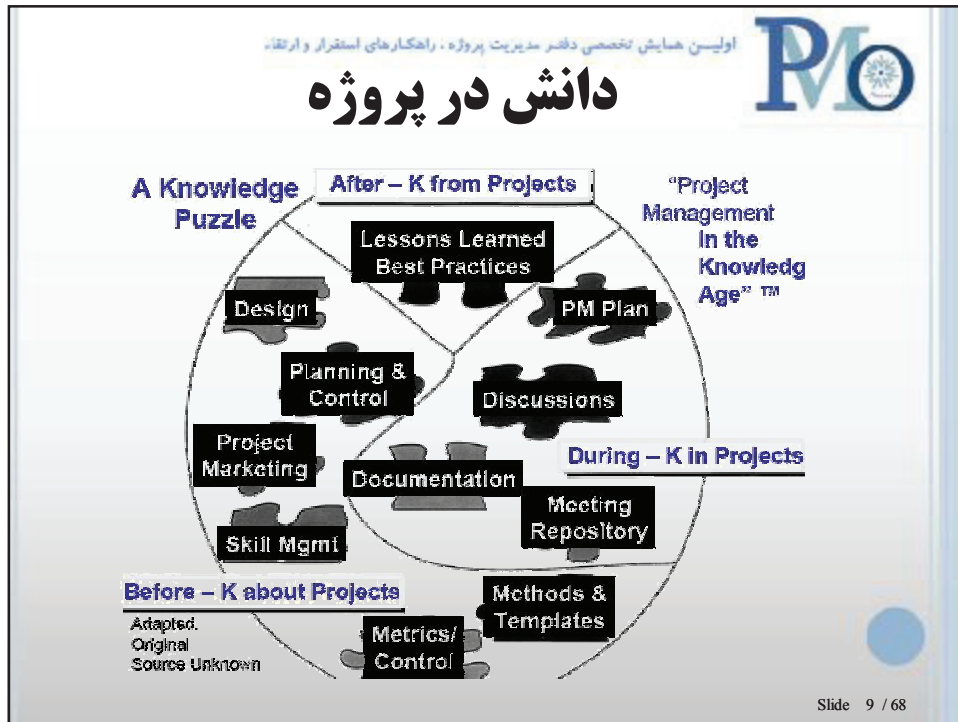
## تمرکز مدیریت دانش پروژه در دفتر مدیریت پروژه

Slide 8 / 68



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه راهکارهای استقرار و ارتقاء آن





اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه، راهکارهای استقرار و ارتقاء

## یادگیری در سازمان پروژه محور

- هر پروژه‌ای فرصتی تازه برای یادگیری است.
- فرصت کمتری برای یادگیری مبتنی بر تکرار و اقتصاد مقیاس وجود دارد چرا که پروژه‌ها به نوعی منحصر به فرد و یکتا هستند
- چون به ندرت پروژه‌ها روتین هستند، تکرار سیستماتیک در آنها اتفاق نمی‌افتد
- همواره این ریسک وجود دارد که دانش و تجربه کسب شده وقتی که پروژه پایان می‌یابد، تیم پراکنده می‌شود و اعضا به پروژه‌های دیگر و یا به سازمان منتقل می‌شوند از بین برود.

Slide 10 / 68





اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه، راهکارهای استقرار و ارتقاء

**PMO**

## دلایل عدم استفاده از مدیریت دانش در پروژه

- فشار زمانی بالا برای اتمام پروژه
- نبود میل برای یادگیری از اشتباهات شخصی افراد
- نبود اجبار انجام رویه ها در راهنمای پروژه
- از دست دادن یکپارچگی تجربیات در فرآیندهای پروژه
- غیر ملموس بودن نتایج کدگذاری تجربیات برای اعضای تیم

Slide 11 / 68

اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه، راهکارهای استقرار و ارتقاء

**PMO**

## محل های تولید درس آموخته ها

محیط

واحد های غیر پروژه ای (ستادی)

ذینفعان

پیش از پروژه

تحویل پروژه

- Time
- Cost
- Scope
- Risk
- Human Resources
- Communications
- Quality
- Procurement

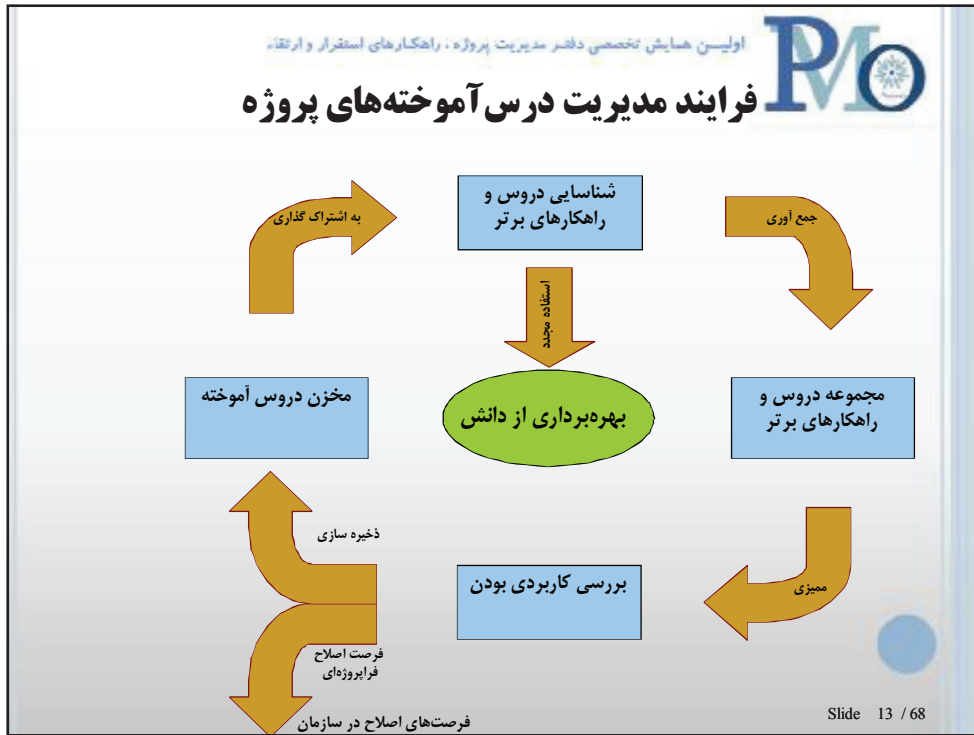
بعد از تحویل

Initiate Plan Execute Control Close Out

Concept Feasibility Definition Execution Close-out/Operations

تامین کنندگان

Slide 12 / 68



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه، راهکارهای استقرار و ارتقاء

**۳**

**مدل های مدیریت درس آموخته ها در PMO سازمان های پروژه محور**







اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه : راهکارهای استقرار و ارتقاء



## ۱- ممیزی پروژه

### Project Audit

**شرایط ممیز خارجی :**

- دید وسیعی از پروژه و یا تجربه صنعتی (عملی) آن را داشته باشد
- دید عادلانه و بیطرفانه داشته باشد، به طور مستقیم علاقمند و یا درگیر پروژه نباشد
- شنونده خوبی باشد
- در راستای اهداف عالی سازمان حرکت کند
- به کارفرما در حصول درس آموخته ها کمک کند

Slide 17 / 68



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه : راهکارهای استقرار و ارتقاء



## ۲- بازنگری پس از وقوع

### Postmortem Review

**درس آموزی از:**

- مغایرت برنامه ها و واقعیت حوزه های PMBOK در پروژه
- بررسی تمامی موارد قابل تحویل پروژه و میزان تحقق آنها
- بررسی عملکرد و کارایی افراد تیم پروژه
- آیا مشتریان، اسپانسرها و ذینفعان از نتایج پروژه رضایت کامل دارند؟

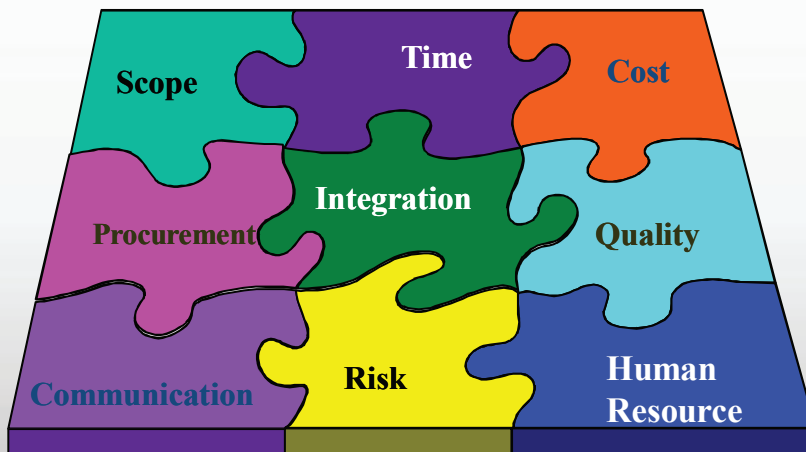
Slide 18 / 68



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه، راهکارهای استقرار و ارتقاء



## حوزه‌های دانش در PMBOK

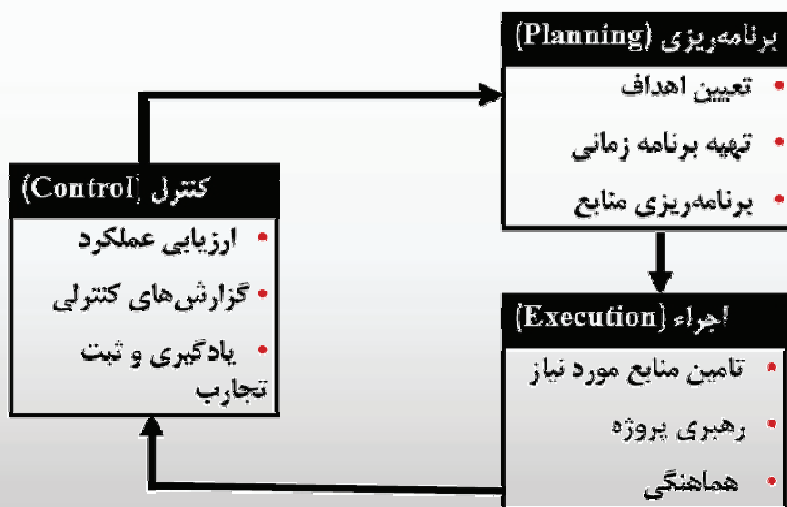


Slide 19 / 68

اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه، راهکارهای استقرار و ارتقاء



## جایگاه یادگیری در پروژه



Slide 20 / 68



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه راهکارهای استقرار و ارتقاء آن



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه ، راهکارهای استقرار و ارتقاء



## بازنگری پس از وقوع (AAR) After Action Review



### مدل DOD - دپارتمان دفاع آمریکا

- به منظور توسعه یادگیری از تجربیات افراد پس از هر اقدامی (یک پروژه، یک دوره آموزشی و حتی یک جلسه)، افراد درگیر باید به چهار سوال زیر پاسخ بدهند:
  - انتظار داشتید چه اتفاقی بیفتد؟ Plan
  - چه چیزی اتفاق افتاد؟ Actual
  - چرا این مغایرت وجود دارد Deviation
  - چه چیزی از این تجربه یاد گرفتید؟ Lessons Learned
- هدف از این پرسش‌ها آموزش است و نه تعیین مسئولیت‌ها و مقصر
- دروس آموخته کاربردی در پایگاه داده‌ای مربوطه جمع آوری و مستند می‌شود.
- در صورتیکه این روش بصورت مکانیزه و به عنوان یک الزام در انتهای هر پروژه پیاده سازی شود (و نه بصورت یک امر دلبخواهی)، افراد را ملزم می‌کند تا بخشی از زمان خود را بر روی این کار صرف کرده و در نتیجه این اقدام تاثیر گذاری بیشتری خواهد داشت.

Slide 21 / 68



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه ، راهکارهای استقرار و ارتقاء



## ۳- ارزیابی موفقیت پروژه Project Success Evaluation

- بازبینی اهداف اصلی تعریف شده پروژه و میزان تحقق اهداف
- آیا پروژه به اهداف خود رسیده است؟
- شاخص های موفقیت پروژه کدام بوده و چقدر محقق شده است؟
- چه چیزهایی به خوبی انجام شده است ؟
- چگونه می توان در پروژه بعدی عملکرد بهتری داشت؟

Slide 22 / 68





اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه، راهکارهای استقرار و ارتقاء

## مدل تعالی پروژه PEM – IPMA

- ارایه توسط IPMA جهانی جهت جایزه بین‌المللی مدیریت پروژه
- اجرای فرایند جمع‌آوری اطلاعات و نوشتن گزارش بر مبنای مدل، توسط تیمی از داخل شرکت
- فرآیند صحت‌گذاری و ارزیابی توسط تیم ارزیابان خارج از سازمان (تیمی که اعضای آن افراد مستقلی که هیچ‌گونه تعصبی نداشته و نتایج ارزیابی روی علاقه‌مندی آنها هیچ تأثیری نداشته باشد)
- یک هدف این ارزیابی، حمایت گسترده برای یادگیری از اشتباهات و تکرار موفقیت‌ها
- جهت صحت‌گذاری و ارزیابی گزارش، ارزیابان اقدام به مصاحبه شفاهی با تعدادی از اعضای تیم‌های اداره کننده پروژه انجام می‌دهند

IPMA

Slide 23 / 68

اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه، راهکارهای استقرار و ارتقاء

## مدل تعالی پروژه PEM – IPMA


The diagram illustrates the PEM-IPMA model with the following components:

- تعالی پروژه (۱۰۰۰)** (Overall Project Excellence)
- مدیریت پروژه (۵۰۰)** (Project Management):
  - اهداف پروژه (۱۴۰)
  - رهبری (۸۰)
  - کارکنان (۷۰)
  - منابع (۷۰)
  - فرآیندها (۱۴۰)
- نتایج پروژه (۵۰۰)** (Project Results):
  - نتایج مشتری (۱۸۰)
  - نتایج کارکنان (۸۰)
  - نتایج سایر ذی‌نفعان (۶۰)
  - نتایج کلیدی عملکرد پروژه (۱۸۰)
- خلاصیت و یادگیری** (Summary and Learning)

IPMA

Slide 24 / 68

اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه، راهکارهای استقرار و ارتقاء



## ۴- گزارشگیری از پروژه پس از انجام Project Debrief

**Cambridge Dictionary:**  
**Debrief :** To question someone in detail about work they have done  
 Example: *The pilots were thoroughly debriefed after every mission.*

از ماتریس SWOT انتهای پروژه برای طبقه بندی نقاط مثبت و منفی پروژه استفاده کنید و برای شناسایی فرصتهای بهبود در پروژه (های آینده) در کارگاه طوفان فکری همفکری و لیستی از درس آموخته های پروژه فراهم کنید.

SWOT ابتدای پروژه = شناسایی ریسک پروژه  
 SWOT انتهای پروژه = شناسایی درس آموخته ها

Slide 25 / 68



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه، راهکارهای استقرار و ارتقاء



## SWOT انتهای پروژه تکنیکی برای درس آموخته ها

محیط خارجی		SWOT MATRIX	
تهدیدها (THREAT)	فرصت ها (OPPORTUNITY)		
درس آموخته-ST	درس آموخته-SO	قوت ها (STRENGTH)	محیط داخلی
درس آموخته-WT	درس آموخته-WO	ضعف ها (WEAKNESS)	

Slide 26 / 68





<b>عوامل داخلی</b>		<b>SWOT MATRIX</b>	
<b>ضعف ها:</b> - نقدینگی پایین - تجربه کم در پروژه های بزرگ - پراکنده بودن پروژه های در دست احداث	<b>قوت ها:</b> - سوابق و رزومه کاری موفق ۱۸ ساله - دفتر فنی قوی و کارخان - روابط گسترده و مناسب با کارفرمایان، فروشندگان مصالح، بانک ها و ...		
<b>WO استراتژی</b> - مشارکت با سرمایه گذاران - معتمد در بخش مسکن به صورت انبوه و متمرکز در استان تهران	<b>SO استراتژی</b> - عدم شرکت در مناقصه با درصد پیشنهادی پایین و ورود در میان شرکت های انبوه ساز	<b>فرصت ها:</b> - افزایش بودجه طرح های عمرانی - جامعه جوان کشور و نیاز شدید به مسکن - تصویب قانون انحصار ساخت ساختمان های بالای ۳۰۰۰ متر مربع توسط دفاتر مهندسی و شرکت های واجد شرایط	<b>عوامل خارجی</b>
<b>WT استراتژی</b> - عدم شرکت در مناقصات دولتی، خصوصاً قراردادهای زیربنایی	<b>ST استراتژی</b> - حرکت به سمت فعالیت های تخصصی تر و خصوصی ساخت و ساز	<b>تهدید ها:</b> - تورم اقتصادی - توان مدیریتی پایین و تنگ نظری کارفرمایان - وجود تاخیرات و کاستی ها در ابلاغ فهرست بها ها، تعدیل و بخشنامه های سازمان برنامه ریزی و نظارت راهبردی کشور (قیمت های پایین، عدم تطبیق شاخص های تعدیل با واقعیات و ...) درگیر بودن با اشخاص و حرفه های مختلف متعدد	

اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه ، راهکارهای استقرار و ارتقاء

## ۵- مدل مقالات کوچک

### Small Papers

تذکره: یادداشت دینی نوشته ها شرکت سرمایه گذاری مسکن

شماره:

موضوع:

بیان تجربه:

مقاله را همین جا بنویسید:

- پیشنهاد یک جامعه شناس به نام هلموت وایلبک
- نوشتن مقاله های کوچک به مانند یادداشت های ژورنالیستی
- نگارش مقاله ها معمولاً در حدود نیم تا یک صفحه
- انتقال محتوی کار دشواری است زیرا حجم مقاله ها محدود و شخص خواننده ممکن است درگیر در کارهای پروژه نباشد
- چارچوب این مقالات می تواند شامل عنوان، یک مقدمه کوتاه از شرح محتوی و قسمت واژگان کلیدی باشد . همچنین می تواند ضمیمه هم داشته باشد .
- استفاده از توضیحات نیز برای بهتر شدن فرایند یادگیری پیشنهاد شده است.

Slide 28 / 68

اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه، راهکارهای استقرار و ارتقاء



## ۶- یادگیری تاریخیچه‌ای – Historical Learning

- تیم تحقیق "پروژه یادگیری تاریخیچه‌ای" مدرسه مدیریت اسلون در موسسه تکنولوژی ماساچوست - دانشگاه MIT - به گسترش ابزاری برای ثبت تجربیات به منظور یادگیری سازمانی علاقه‌مند بودند.
- نتایج تحقیقات آنها با عنوان "یادگیری تاریخیچه‌ای" یک نوشته داستان مانند است که شامل حوادث اصلی پروژه به ترتیب وقوع آنها می باشد.
- مستند سازی حوادث می تواند بین ۲۰ تا ۱۰۰ صفحه و به صورت داستان مانند و حاوی تجربیات با شکلی جذاب و غنی باشد.



Slide 29 / 68



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه، راهکارهای استقرار و ارتقاء



## ۷- درو کردن دانش – Knowledge Harvesting



- مسئولان شرکت اینتل به منظور شناسایی دانش و تجربیات اساسی و کلیدی در پروژه و به اشتراک گذاشتن آن با دیگر افراد از افرادی به نام "مشاوران دانش" استفاده کنند.
- حدود ۳۰ ساعت مصاحبه با افراد تیم پروژه توسط مشاوران دانش
- در این مصاحبه‌ها، آموخته‌های مهم آنها در خلال مرحله‌های مختلف پروژه ثبت می شود (درو کردن دانش)
- درگیر شدن مشاوران دانش در پروژه‌های مختلف درو کردن دانش باعث می‌شود که این افراد نسبت به نیازمندی‌های دانش و نیز منابع درس آموخته‌ها هر پروژه آگاهی کامل پیدا کنند
- مشاوران دانش در اینتل، دانش درو شده را در قالب نشریه‌ای به نام "هسته دانش" چاپ و منتشر می‌کنند.

Slide 30 / 68







## ۸- مدل استاد و شاگردی - Mentoring Model



پروژه ها به عنوان فرصت های ارشاد و راهنمایی

• MWH ، بزرگترین پیمانکار پروژه های توزیع آب، تصفیه فاضلاب، انرژی آبی و سایر پروژه های آبی آمریکاست

• در این مدل ، افراد با تجربه در پروژه، به عنوان مربی ، تعدادی از افراد تازه کار را در زیر پر و بال خود می گیرند و در خلال پروژه به آنها نصایح و دانش نحوه اجرای عملی کار را منتقل می کنند.

• اینگونه آموزش های حین کار، نوعی دانش کاربردی را منتقل می کنند که کتابها توانایی آموزش آن را ندارند.

• اینگونه انتقال راهنمایی ها و ارشادات، دانش را از افراد با تجربه تر به افراد کم تجربه تر منتقل کرده و باعث به اشتراک گذاشته شدن دانش در سازمان می شود.

Slide 31 / 68



## مدلهای بکاررفته توسط شرکت BP



• شرکت چند ملیتی BP با یکصد هزار پرسنل در صنایع نفت و گاز و برق فعالیت می کند. این شرکت در ۱۰۰ کشور شعبه دارد و بیش از ۱۵۰ نوع حرفه ای گوناگون دارد.

• BP به منظور تسهیل در تبادل دانش از روش های مدیریت دانش زیر استفاده کرده است:

۱- پروژه اتصال : ایجاد صفحات مرجع

۲- ایجاد انجمن های تخصصی درون سازمانی

۳- ایجاد سیستم گردآوری و اخذ دانش

Slide 32 / 68



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه، راهکارهای استقرار و ارتقاء



## ۹- صفحات مرجع – Referral Page



### پروژه "اتصال":

- این پروژه یک بانک اطلاعاتی قابل جستجوی اینترنتی است که برای یافتن متخصصان مورد نیاز بر روی صفحات مرجع اینترنتی استفاده می‌شود. هر نیروی BP یک صفحه اینترنتی مخصوص خود دارد که بروی صفحه وب خود را معرفی، مهارت‌های خود را اعلام کرده و آخرین دتاوردها و فعالیت‌های خود را به اطلاع سایر پرسنل می‌رساند.
- این پروژه فرایندی مشارکتی است و حتی شرکت کنندگانی که مشارکت کمتری دارند، را مشخص کرده و با مکانیزم‌های تشویقی برای افزایش مشارکت این افراد اعمال می‌کند.
- همه کارمندان BP در سطح جهان را قادرند به سرعت با متخصصان مورد نیاز ارتباط داشته باشند و تجارب خود را به آن‌ها منتقل کنند.

Slide 33 / 68



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه، راهکارهای استقرار و ارتقاء



## ایجاد صفحات مرجع – Referral Pages



### اصول ایجاد صفحات مرجع

- محیطی ایجاد کنید که همه کارمندان بتوانند به متخصصی که دنبال آن می‌گردند دسترسی داشته باشند و از اختراع مجدد چرخ با یک تلفن ده دقیقه‌ای، جلوگیری کنند.
- ارتباط پروژه با بخش منابع انسانی سازمان را مدیریت کنید؛ پروژه اتصال نباید با سیستم مدیریت منابع انسانی رقابت کند، بلکه باید آن را تکمیل نماید.
- مطمئن شوید که مالکیت صفحه‌های وب شخصی در اختیار خود افراد باشد، روابط شغلی در صورتی که جزئیات تخصص به اشتراک گذاشته شوند، شکوفا می‌گردند؛ این مسأله وقتی محقق می‌شود که خود افراد، اداره اطلاعات خود را در پروژه اتصال به عهده گیرند.

Slide 34 / 68



Expertise Associations

۱۰- انجمن‌های تخصصی



- ایجاد انجمن‌های تخصصی درون سازمانی و برگزاری همایش، برای تبادل دانش میان افراد
- به عنوان مثال انجمن مخزن ۹۹ عضو دارد که با تبادل افکار و دانش این افراد، بیش از ۸۰۰ متن ارزشمند تولید گردید؛ گنجی ارزشمند که ثروت واقعی BP-Amoco خواهد بود.
- در حال حاضر ۲۰۰ انجمن تخصصی در شرکت BP تشکیل شده است که انجمن محیط زیست با ۱۲۲۷ عضو، بزرگترین انجمن تخصصی درون سازمانی است.

Slide 35 / 68



Training by Employees —

۱۱- آموزش توسط کارمندان



- شل یک شرکت بین‌المللی با بیش از ۶۰ هزار پرسنل در بخش اکتشاف و تولید صنایع نفت و گاز است. بیش از نیمی از پرسنل آن به سیستم دانش پیوسته‌اند.
- مدل آموزشی جدید شل در سال ۲۰۰۰ مبلغ ۲۰۰ میلیون دلار صرفه‌جویی ایجاد کرده‌است. در این شرایط، کارکنان در زمان حاضر دقیقاً به سراغ یادگیری آن چیزی می‌روند که برای اجرای کار خود به آن نیاز دارند و بهره‌وری آموزش بسیار بالا می‌رود.
- استفاده از ابزارهای آنلاین برای ثبت دانش و حذف دانش‌های بسیار ابتدایی و خارج از رده.
- Shell International global networks با بیش از ۳۰۰ عضو
- Metis عبارتست از یک linkipedia برای دستیابی به اسناد و مدارک و استانداردها
- The Shell wiki : روزانه بیش از ۵۰ ویکی به آن وارد می‌شود.

Slide 36 / 68



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه ، راهکارهای استقرار و ارتقاء



## ۱۲- دانشگاه اختصاصی – Exclusive University



- پتروناس مالزی یکی از بزرگترین نفت و گاز جهان و آسیا محسوب می شود. در پتروناس علاوه بر مدل های تبادل دانش، ثبت تجربیات و غیره از مدل دانشگاه اختصاصی بنگاه CU استفاده کرده است.
- این دانشگاه، دانشگاه پتروناس نام دارد. CU فرآیندی است که در آن از کارکنان ارزشمند (صاحب دانش) برای آموزش سایر کارکنان (به عنوان شرکای سازمان) برای افزایش مهارت و لیاقت فردی / سازمانی کارکنان و بالطبع ارتقای عملکرد سازمان استفاده می نمایند. در دانشگاه پتروناس اغلب کارکنان شرکت تربیت شده و انتخاب می شوند.

Slide 37 / 68



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه ، راهکارهای استقرار و ارتقاء



# ۴

## فرآیند اجرایی مدیریت درس آموخته ها در PMO





اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه ، راهکارهای استقرار و ارتقاء

**PMO**

## دستورالعمل مدیریت درس آموخته ها

ORCID International - Ready Chapter

PROJECT MANAGEMENT CONSULTANCY SERVICES CONTRACT

### LESSONS LEARNED MANAGEMENT PROCEDURE

**TABLE OF CONTENTS**

1 INTRODUCTION PURPOSE	Page No.
2 GENERAL	X
3 DESIGN LINES	X
4 PROCESS DESCRIPTION	X
5 FLOW CHART	X
6 REFERENCES	X
7 ANNEXES	X

Revision Sheet

Signature	Approved by	Date Issued	Version / Revision	Rev.	Revision Description
Custom	Unkobar	09/02/20	Environment: All	0.0	-

اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه ، راهکارهای استقرار و ارتقاء

**PMO**

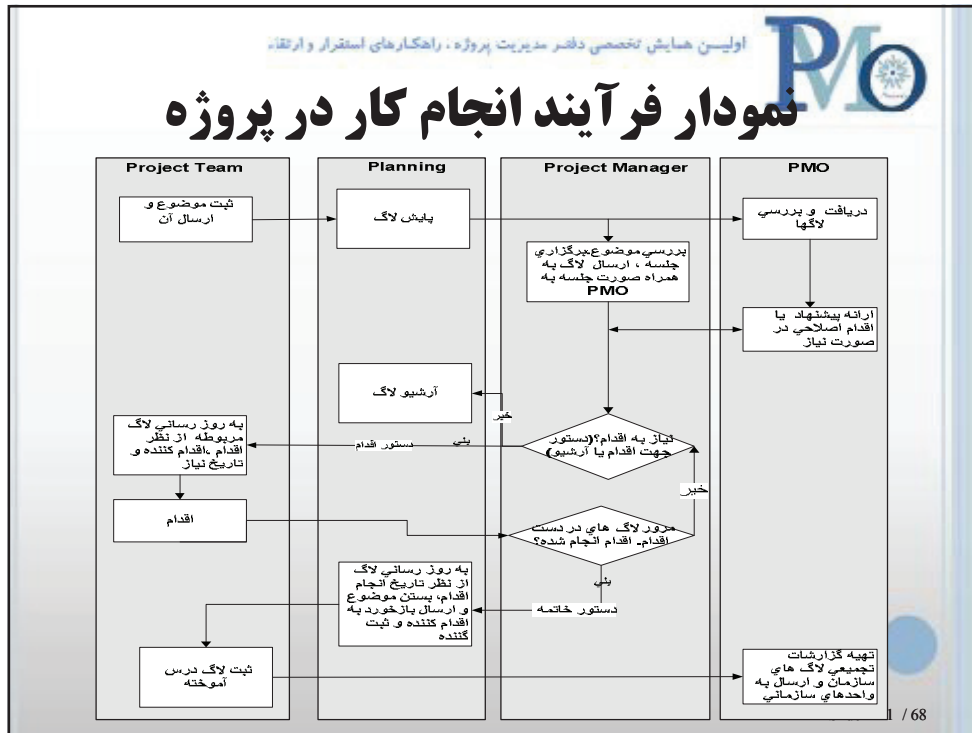
## فرایند مدیریت درس آموخته ها

- چه کسی چه مسوولیتی دارد؟
- دستورالعمل ها ، فرم ها و ابزار و تکنیک ها؟
- میزان سطح اختیارات افراد، به عنوان مثال چه میزان از اقدامات اصلاحی بدون نظر مدیر پروژه قابل اعمال است
- ارتباط و تداخل با سایر دستورالعمل ها -

به عنوان مثال تداخل با [scope change management process](#)

- تداخل با فرایندها و دستورالعمل های سایر ذینفعان خارجی
- چه ابزار و تکنیک هایی برای پشتیبانی فرایند LLM باید بکار رود؟
- چگونه اهمیت فرایند را نزد مشارکت کنندگان بالا ببریم؟

Slide 40 / 68



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه، راهکارهای استقرار و ارتقاء

## فرم هر درس آموخته ها

### LESSONS LEARNED REPORT

**Project name:** insert project name

**Release:** Draft/Final  
**Date:** \_\_\_\_\_

**I.D.:** \_\_\_\_\_

<b>Author:</b>	
<b>Owner:</b>	
<b>Client:</b>	
<b>Document Number:</b>	

5100 42 / 00

اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه - راهکارهای استقرار و ارتقاء

## فرم شناسایی درس آموخته ها



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه راهکارهای استقرار و ارتقاء آن



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه - راهکارهای استقرار و ارتقاء

## فرم خلاصه گزارش مجموعه درس آموخته ها

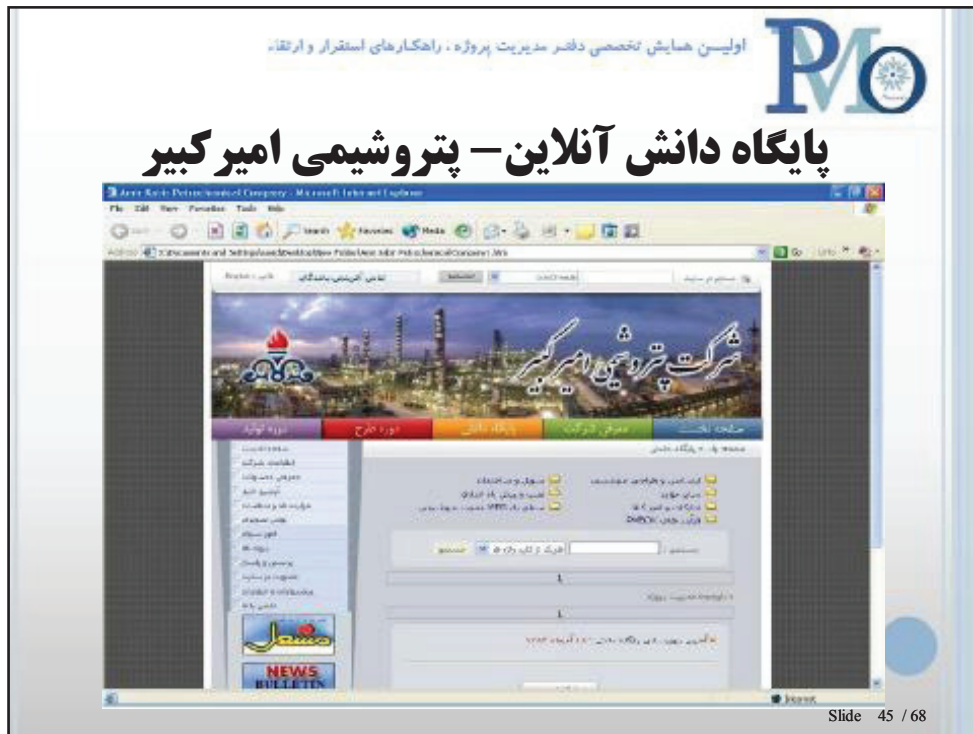
- مهمترین ابزار کنترلی برای درس آموخته ها فرم خلاصه گزارش مجموعه درس آموخته ها Lessons Learned Log بوده که وضعیت فعلی و مسوول فعلی آن را می شناساند.
- این فرم می تواند یک فرم کاغذی تنظیم شده با Excel (بخشی از گزارش ماهانه) و یا یک بانک اطلاعاتی یکپارچه تحت وب باشد.

نمونه فایل اکسل :

NUMBER	STATUS	IDENTIFIED BY	LESSONS LEARNT (DESCRIPTION)	ANY REMEDIAL ACTION	OWNER	IMPACT

Slide 44 / 68





اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه راهکارهای استقرار و ارتقاء آن

