

مجموعه سوالات کنترل پروژه (فصل ۴ تا ۱۰)

فصل چهارم: یکپارچی و گستره

۱. - موزه های دانش را نام ببرید ؟ ۱۱ قسمت است

۱- یکپارچگی - گستره - زمان - هزینه - کیفیت - منابع انسانی - ارتباطات - ریسک - ذینع ها - تدارکات - پروژه

۲. - رایج ترین نارسایی در پروژه چیست؟ یکپارچه نبودن آن است

۳. - فرآیند های موزه مدیریت یکپارچی پروژه را نام ببرید

تهیه منشور پروژه گروه فرآیندی آغازش گروه آغازش

تهیه برنامه مدیریت پروژه گروه فرآیندی برنامه ریزی گروه برنامه ریزی

هدایت و مدیریت کار پروژه گروه فرآیندی اجرا گروه اجرا

نظارت و کنترل پروژه گروه نظارت و کنترل

کنترل یکپارچه تغییرات گروه فرآیندی نظارت و کنترل گروه نظارت و کنترل

خاتمه پروژه یا فاز گروه فرآیندی خاتمه گروه خاتمه

نکته : این حوزه تمامی گروه های فرآیندی را دارد لذا در تمام مدت پروژه فعال است

۴. - در موزه مدیریت یکپارچی پروژه چه اقداماتی انجام می گیرد

ترکیبی از اقدامات حوزه های مختلف است. باید برنامه های تمام حوزه ها را در این حوزه یکپارچه

کرد و این برنامه یکپارچه که برنامه مدیریت پروژه نامیده می شود را برای اجرا و کنترل به کار

برد. تغییرات نیز در همین حوزه کنترل می شوند

۵. - گستره محصول و گستره پروژه را تعریف کنید

گستره محصول: هر پروژه برای تولید محصولی نهایی انجام می شود. این محصول ویژگی ها و عناصر سازنده ای دارد که مجموعاً گستره محصول نامیده می شود.

گستره پروژه: پس از شناسایی گستره محصول، باید مشخص کرد که برای تحقق آن باید چه اقداماتی در طول پروژه انجام داد و به این ترتیب گستره پروژه شکل می گیرد

۶. - goldplating (فود شیرینی) چیست؟

گستره پروژه مشخصی کند که چه اقداماتی باید در پروژه انجام داد. نباید کاری را از قلم انداخت و کار اضافه ای نیز نباید انجام داد. گاهی اوقات می توان کارهای کوچکی به گستره پروژه اضافه کرد که تاثیری در زمان و هزینه نیز ندارند، ولی رضایت کارفرما را افزایش می دهند. انجام این نوع کارها از نظر پم باک کاملاً غیرمجاز است. به این نوع کارها goldplating گفته می شود

۷. - فرآیند های حوزه مدیریت گستره پروژه را نام ببرید

برنامه ریزی مدیریت گستره	گروه برنامه ریزی
گردآوری الزامات	گروه برنامه ریزی
تعیین گستره	گروه برنامه ریزی
تهیه ساختار شکست کار گروه فرآیندی برنامه ریزی	گروه برنامه ریزی
ممیزی گستره	گروه نظارت و کنترل
کنترل گستره گروه فرآیندی نظارت و کنترل	گروه نظارت و کنترل

۸. - مهمترین فروجی حوزه گستره پروژه چیست؟

در این حوزه کارهای اجرایی کنترل می شود تا مشخص شود که طبق گستره برنامه ریزی شده پیش رفته ایم و انحرافی نداشتیم. مهم ترین خروجی این حوزه، ساختار شکست کار (WBS) پروژه است.

۹. - در فرآیند برنامه ریزی گستره پروژه چه اقداماتی انجام می شود

شیوه برنامه ریزی، نظارت و کنترل گستره را مشخص می کند. این فرآیند یک خروجی مهم دیگر هم دارد که برنامه مدیریت الزامات نام دارد که این برنامه شیوه گردآوری و تعبیر الزامات پروژه را مشخص می کند.

۱۰. - در فرآیند گردآوری الزامات چه اقدامات و فروجی های انجام می شود

گردآوری الزامات و انتظارات ذی نفعان که باید با قوانین حاکم در پروژه هماهنگ باشد

منجر به مشخص شدن گستره محصول می شوند و نه گستره پروژه

تهیه سند الزامات ذی نفع ها که الزامات رابه تفکیک ذی نفع ها ثبت می کند

ماتریس پایش بندی الزامات است که الزامات را گروه بندی کرده و دائما باید به روز شود

۱۱. - در گستره چه اقدامات و فروجی های انجام می شود

کارهایی که باید برای موفقیت کارهای اصلی و تحقق محصول پروژه انجام داد

گستره پروژه در سندی با نام بیانیه گستره پروژه ثبت می شود و باید به تایید حامی پروژه و کارفرما برسد.

۱۲. - در ساختار شکست چه اقدامات و فروجی های انجام می شود

ساختار شکست کار صرفاً بازنمایی گستره پروژه است و ارتباط مستقیمی با سایر حوزه ها مانند زمان ندارد. فعالیت های پروژه را به گروه هایی تقسیم می کند. مبنای ساختار شکست کار، تحویل شدنی ها است؛ یعنی باید ساختار شکست کار را طوری تنظیم کرد که در هر گروه تحویل شدنی مشخصی نتیجه شود. ساختار شکست کار را نباید گروهی محدود از تیم پروژه تهیه کنند؛ باید تمام افراد مشارکت داشته باشند. ساختار شکست کار در مراحل ابتدایی پروژه تهیه می شود

۱۳. - دو عنصر مهم در فرآیند ساختار شکست کار را نام ببرید؟

الف - ساختار شکست کار ب - راهنمای ساختار شکست کار:

راهنمای ساختار: آیم های ساختار شکست کار را توضیح می دهد. کارهای زیرمجموعه آن ها، مسئولیت های متناظر با آن ها، منابع مورد نیاز آن ها، هزینه برآورد شده آن ها، الزامات کیفیتی و مشخصات فنی

۱۴. - در فرآیند ممیزی چه اقدامات و فروجی های انجام می شود

هرگاه یکی از تحویل شدنی های پروژه کامل شود، باید پیش از تحویل از جهت گستره و کیفیت بررسی شود. بررسی گستره تحویل شدنی ها در قالب فرآیند ممیزی گستره انجام می شود

۱۵. - در فرآیند کنترل گستره چه اقدامات و فروجی های انجام می شود

الف ارزیابی ب - اصلاح و پیشگیری (در صورت لزوم)

باید گستره قسمت های انجام شده پروژه را طی فرآیند کنترل گستره با خط مبنای گستره سنجید تا مشخص شود که کاری اضافه یا کم انجام نشده است.

فصل پنجم: زمان

۱. فرآیند های حوزه مدیریت زمان را نام ببرید؟

برنامه ریزی مدیریت زمان بندی	گروه فرآیند برنامه ریزی
تعریف فعالیت ها	گروه فرآیند برنامه ریزی
تعریف روابط فعالیت ها	گروه فرآیند برنامه ریزی
تخمین منابع فعالیت ها	گروه فرآیند برنامه ریزی
تخمین مدت زمان فعالیت ها	گروه فرآیند برنامه ریزی
تهیه برنامه زمان بندی گروه فرآیندی برنامه ریزی	گروه فرآیند برنامه ریزی
کنترل زمان بندی	گروه فرآیند نظارت و کنترل

۲. مدل زمان بندی و زمان بندی را تعریف کنید

مدل زمان بندی: مدل زمان بندی به مدل شبیه سازی شده پروژه در نرم افزار زمان بندی گفته می شود . این مدل معمولاً علاوه بر اطلاعات زمانی، اطلاعات مالی و منابع را نیز در خود جای می دهد.

زمان بندی: به خروجی مدل زمان بندی در تاریخی خاص گفته می شود

۳. در فرآیند برنامه ریزی مدیریت زمان بندی چه اقداماتی انجام می گیرد؟

تهیه برنامه مدیریتی آن حوزه است

برنامه مدیریت زمان بندی شیوه برنامه ریزی، نظارت و کنترل زمان را مشخص می کند.

۴. در فرآیند تعریف فعالیت چه نکاتی را بدانیم؟

اولین نکته ای که باید توجه داشته باشید این است که تدوین ساختار شکست کار در حوزه زمان قرار نمی گیرد، بلکه به گستره مربوط می شود

فعالیت های هر بسته کاری (آخرین سطح ساختار شکست کار که فعالیت ها زیرمجموعه آن قرار می گیرند) را تعیین کرد. این کار طی فرآیندی با نام فرآیند تعریف فعالیت ها انجام می شود.

فعالیت ها باید به اندازه کافی ریز شده باشند. هرچه ریزتر باشند، برنامه دقیق تر خواهد بود، ولی تهیه برنامه و کنترل آن نیاز به وقت بیشتر خواهد داشت.

۵. قاعده صد در صد را توضیح دهید (مهم)

فعالیت های هر بسته کاری باید ۱۰۰ درصد کارهای آن بسته (نه کمتر و نه بیشتر) را تعریف کنند. این قاعده از یک سو به تعریف فعالیت ها و از سوی دیگر به تعریف ساختار شکست کار شکل می دهد. به عنوان مثال اگر ساختار شکست کار به نحوی تنظیم شده است که نمی توان قاعده ۱۰۰ درصد را در آن پیاده کرد، باید ساختار شکست کار را اصلاح کرد

۶. فعالیت level of effort چیست؟

این فعالیت ها ماهیت مستقلی ندارند و شروع و پایانشان وابسته به فعالیت های دیگری است. به عنوان مثال اگر قرار باشد فعالیتی برای نظارت کارگاهی تعریف شود، شروع آن همزمان با شروع اولین کار کارگاهی و پایان آن همزمان با پایان آخرین فعالیت کارگاهی خواهد بود

۷. انواع رابطه ها در فرآیند روابط فعالیت ها کدامند؟ رابطه اصلی و کم کاربرد کدام است

FS: FINISH TO START

این رابطه مشخص می کند که شروع پس نیاز نمی تواند پیش از پایان پیش نیاز باشد. نرم افزاری که برای زمان بندی به کار می برید از نظر PMI اجبارا باید توانایی ساخت این نوع رابطه را داشته باشد(اصلی)

FF: پس نیاز نباید پیش از پایان پیش نیاز پایان یابد

SS: پس نیاز نباید پیش از شروع پیش نیاز شروع شود

SF: پس نیاز نباید پیش از شروع پیش نیاز پایان یابد (کم کاربرد)

۸. فرآیند تخمین منابع را توضیح دهید

منظور از منابع، نیروی انسانی، مصالح، تجهیزات و ماشین آلاتی است که برای انجام فعالیت ها لازم هستند. تخمین منابع مستقیما بر مدت زمان ها و هزینه ها تاثیر می گذارد همزمان با تخمین منابع باید تقویم های کاری منابع و فعالیت ها را نیز مشخص کرد. این ساختار، ساختار شکست منابع ۲ نامیده می شود. وجود این ساختار کنترل منابع را بهبود می دهد

۹. فرآیند تخمین مدت زمان فعالیت را توضیح دهید

در فرآیند تخمین مدت زمان فعالیت ها باید مدت زمان لازم برای هر فعالیت را بر اساس مشخصات تعیین شده برای آن و به خصوص منابع اختصاص یافته تخمین زد. البته اگر برنامه منبع داشته باشد، ارتباطی دو طرفه بین تخصیص ها و مدت زمان ها وجود دارد

۱۰. انواع شیوه های مختلف مدت زمان را بیان کنید

برآوردهای مشابهتی: در این حالت مدت زمان ها به طور کلان و بر اساس تجربه های قبلی و مقایسه با پروژه های مشابه به دست می آیند.

برآوردهای پارامتری: در این حالت بر اساس سوابق، فرمول هایی برای محاسبه مدت زمان تهیه می شود و این فرمول ها مبنای برآورد مدت زمان قرار می گیرند.

برآوردهای سه نقطه ای در برآورد سه نقطه ای مقدار خوشبینانه، بدبینانه و محتمل برآورد می شوند. مقدار منتظره با میانگین گیری وزنی این سه مقدار به دست می آید و هرگاه لازم باشد می توان زمان بندی را به طور کامل بر اساس مقادیر خوشبینانه یا بدبینانه محاسبه کرد

۱۱. چه موقع فشرده سازی می کنیم و انواع آن را توضیح دهید

بعد از تکمیل مدل زمان بندی ممکن است مدت زمان های کلی به دست آمده مطابق با الزامات نباشند.

Crashing: در این روش مدت زمان فعالیت ها با افزایش منابع یا تغییر روش های انجام کوتاه تر می شوند. انجام این کار معمولاً هزینه ها را افزایش می دهد.

Fast Tracking: این روش همپوشانی فعالیت ها افزایش می یابد. انجام این کار معمولاً ریسک دوباره کاری را افزایش می دهد. معمولاً برای فشرده سازی از ترکیبی از هر دو روش استفاده می شود

۱۲. خط مبنای زمان بندی چیست

در پایان فرآیند و بعد از دستیابی به مدل زمان بندی نهایی، باید زمان بندی متناظر با آن را برای مقایسه های بعدی ذخیره کرد. به زمان بندی اولیه، خط مبنا گفته می شود. اگر در ادامه پروژه تغییراتی به وجود آید، باید بعد از اصلاح برنامه خط مبناهای جدید ذخیره کرد

۱۳. فرآیند کنترل زمان بندی شامل چند مرحله است

ارزیابی - اقدام

در مرحله ارزیابی باید اطلاعات عملکرد واقعی را ثبت و نتایج آن را با خط مبنای زمان بندی مقایسه کرد. در مرحله بعد باید آینده را نیز پیش بینی کرد

فصل ششم: هزینه

۱. فرآیند موزه مدیریت هزینه را نام ببرید

برنامه ریزی مدیریت هزینه	گروه فرآیند برنامه ریزی
تخمین هزینه ها	گروه فرآیند برنامه ریزی
تعیین بودجه گروه فرآیندی برنامه ریزی	گروه فرآیند برنامه ریزی
کنترل هزینه ها	گروه فرآیند نظارت و کنترل

۲. در موزه مدیریت هزینه با ید چه کرد؟

در این حوزه باید هزینه و بودجه پروژه را برنامه ریزی کرد و پس از آن عملکرد واقعی پروژه را از نظر هزینه با برنامه ریزی سنجید تا اگر انحرافی وجود دارد در قالب درخواست تغییر اصلاح گردد

۳. در فرآیند برنامه ریزی مدیریت هزینه چه اقداماتی انجام می شود

شیوه برنامه ریزی، نظارت و کنترل هزینه را مشخص می کند.

۴. در فرآیند تخمین هزینه چه اقداماتی انجام می شود

هزینه فعالیت های پروژه را برآورد کرد. برآوردها در ابتدای کار (مرحله آغازش) کاملاً تخمینی هستند در برآورد هزینه ها باید گزینه های مختلف را نیز بررسی کرد، ممکن است برخی شیوه ها هزینه اولیه بیشتری داشته باشند ولی در کل مقرون به صرفه باشند. در چنین حالتی اگر امکان سرمایه گذاری اولیه وجود داشته باشد، انتخاب چنین شیوه هایی بهتر خواهد بود

۵. در فرآیند تعیین بودجه چه اقداماتی باید انجام شود

الف - پس از تخمین هزینه فعالیت ها، باید آن ها را با هم ترکیب کرد و هزینه عناصر ساختار شکست کار و در نهایت کل پروژه را مشخص کرد. پس از این مرحله باید حاشیه های اطمینانی که contingency reserve نامیده می شوند را نیز به هزینه ها اضافه کرد تا خط مبنای هزینه پدید آید. حاشیه اطمینانی که گفته شد برای پوشش دادن هزینه متناظر با ریسک های شناسایی شده و برنامه ریزی نشده است.

ب- تعیین بودجه پروژه است. بودجه پروژه برابر است با هزینه آن به علاوه حاشیه اطمینان مدیریتی و اضافه کردن بعلاوه حاشیه اطمینان مدیریتی (management reserve) نامیده میشود که منظور هزینه ریسک های شناسایی نشده است

۶. فرآیند کنترل هزینه ها شامل چند مرحله است

ارزیابی و اقدام

ابتدا باید عملکرد مالی پروژه را ارزیابی کرد و ارزیابی نیز مانند همیشه به معنی ثبت اطلاعات واقعی، استخراج نتایج کلی و مقایسه آن ها با خط مبنای هزینه است. در پایان باید پیش بینی نیز کرد. باید مشخص شود که اگر روند پروژه به همین شکل ادامه پیدا کند، آینده پروژه از لحاظ مالی چگونه خواهد بود.

اگر ارزیابی انحراف نشان دهد، باید به فکر چاره باشیم. راه حل هایی که انتخاب می شوند و در قالب اقدامات اصلاحی و پیش گیرانه به روند کنترل تغییرات سپرده می شوند قسمت نهایی کنترل هزینه را شکل می دهد. هدف از کنترل هزینه این است که هزینه های پروژه مطابق با پیش بینی ها باشند و دچار کمبود نقدینگی نشویم.

۷. مقوله های تحلیل ارزش کسب شده را نام ببرید

هزینه - زمان - گستره

فصل هفتم: کیفیت

۱. فرآیند های موزه مدیریت کیفیت را نام ببرید

برنامه ریزی مدیریت کیفیت	گروه فرآیندی برنامه ریزی
کنترل کیفیت	گروه فرآیندی نظارت و کنترل
تضمین کیفیت	گروه فرآیندی اجرا

۲. انواع کیفیت را نام ببرید

کیفیت محصول :

کیفیت محصول را کارفرما مشخص می کند و پروژه باید به نحوی انجام شود که محصول نهایی کیفیتی در همان حد داشته باشد، نه بیشتر و نه کمتر

کیفیت کار :

کیفیت کار برای جلوگیری از دوباره کاری ها و تحقق کیفیت محصول است. برای کار می توان از میزان کیفیت های مختلفی استفاده کرد. هرچه کیفیت کار بالاتر باشد، احتمال بروز مشکل و دوباره کاری کمتر می شود، ولی هزینه متناظر با کیفیت نیز افزایش می یابد.

۳. فرآیند برنامه ریزی مدیریت کیفیت را توضیح دهید

در فرآیند برنامه ریزی مدیریت کیفیت باید شیوه برنامه ریزی، نظارت و کنترل کیفیت را مشخص کرد. نکته خاص در مورد این برنامه این است که بر خلاف اکثر برنامه های مدیریتی، جنبه کاری را نیز با مشخص کردن الزامات کیفیت، آیین نامه ها و استانداردهای مربوطه و شیوه تحقق آن ها پوشش می دهد. این حوزه از محدود حوزه هایی است که بیش از یک برنامه مدیریتی دارد. که برنامه بهبود فرآیند است که برای بهبود فرآیند مدیریت پروژه و محصول است

خروجی دیگر معیارهای کیفیت است که برای ارزیابی کیفیت به کار خواهند رفت که شامل چک لیست ها

هستند

۴. فرآیند کنترل کیفیت را توضیح دهید

مدیریت کیفیت به معنی بازرسی نیست. بازرسی عملی انفعالی است؛ اگر کارها انجام شوند و بعد از آن محصول ها بازرسی شوند، اشکالات زمانی کشف می شوند که کار از کار گذشته است و باید برای جبران آن ها هزینه کرد. هدف از مدیریت کیفیت این است که کیفیت به شکلی غیر انفعالی حفظ شود. وظیفه اصلی این فرآیند نظارت بر تحقق یافتن برنامه ریزی می باشد که شامل ارزیابی و اقدام می باشد که باید علاوه بر تحلیل عملکرد گذشته عملکرد آینده را نیز پیش بینی کرد تا بتوان راه حل پیشگیری اتخاذ نمود

۵. فرآیند تضمین کیفیت را توضیح دهید

تضمین کیفیت فرآیندی است که موثر بودن برنامه مدیریت کیفیت را بررسی می کند

فصل هشتم: منابع انسانی

۱. تفاوت مدیریت منابع انسانی با دیگر مدیریت ها در چیست

تاثیر پذیری آن نسبت به بقیه فرآیندها بیشتر است
فرآیندی جهت کنترل منابع انسانی وجود ندارد
روند برنامه ریزی محدودتر است
توجه بیشتری به ساختار سازمانی باید داشت
مدیر می بایست علاوه بر مدیر یک رهبر باشد

۲. فرآیندهای مدیریت منابع انسانی را نام ببرید

تهیه برنامه مدیریت منابع انسانی	گروه فرآیندی برنامه ریزی
گردآوری تیم پروژه	گروه فرآیندی برنامه ریزی
بهبود تیم پروژه	گروه فرآیندی برنامه ریزی
مدیریت تیم پروژه	گروه فرآیندی اجرا

۳. نکته و مسئله پر اهمیت در مدیریت منابع انسانی چیست؟

نکته مهم: شرکت های می بایست علاوه بر فراهم کردن امکانات رفاهی و حقوق زمینه پیشرفت و تحقق شایستگی ایشان را فراهم کنند

مسئله مهم: نقش ها و مسئولیت ها مشخص شود و تعیین شود نقش ها بر عهده چه کسی یا کسانی می باشد

۴. برنامه ریزی مدیریت منابع انسانی را توضیح دهید . مهم

وظیفه اصلی این برنامه تعیین شیوه برنامه ریزی، نظارت و کنترل منابع انسانی است.

این برنامه نیز مانند کیفیت علاوه بر جنبه های مدیریتی جنبه های کاری نیز دارد که از یک سو نقش ها و مسئولیت ها و هیستوگرام منابع انسانی و از یک سو مدیریت کارکنان را در خود جای می دهد و مشخص می کند که *استخدام و تعدیل نیرو چگونه انجام می شود و چه نظامی بر تشخیص و تشویق عملکردهای مناسب حکم فرما خواهد بود . برنامه ریزی دوره های آموزشی در صورت نیاز و بهداشت کارکنان نیز انجام میشود

نکته مهم: اگر استاد گفت برنامه های مدیریت کارکنان را بنویسید سه خط اول را ننویسید از * به بعد

۵. ساختار شکست منابع انسانی و ماتریس مسئولیت را توضیح دهید

ساختار شکست منابع: ساختاری سلسله مراتبی است که منابع پروژه را براساس مفاهیمی که بر آن ها حاکم هستند دسته بندی می کند تا مدیریت آن ها ساده تر شود

ماتریس مسئولیت: جدولی دو بعدی است که انواع مسئولیت ها و اختیارات منابع را در قبال انواع کارها مشخص می کند.

۶. فرآیند گردآوری تیم پروژه را توضیح دهید

این فرآیند نیاز پروژه به منابع انسانی که در برنامه منابع انسانی ارائه می شود را دریافت می کند و بر آن اساس در زمان های مناسب افراد لازم را جذب می کند

۷. فرآیند بهبود را توضیح دهید

آموزش: هر چند فرد خبیره باشد باز هم نیاز است افزایش کار گروهی: اگر کار گروهی نباشد خبیره ترین کارشناس هم نمی تواند کار مثبتی انجام دهد. پس از جذب می بایست حس کار گروهی را بالا برد تا عملکرد بالاتر رود.

۸. فرآیند مدیریت تیم پروژه را توضیح دهید مهم

مدیریت تیم پروژه باید عملکرد افراد را ارزیابی کرد و بر این اساس اصلاحات احتمالی را در برنامه منابع انسانی پیشنهاد داد. از سوی دیگر باید اختلاف های بین افراد را نیز حل کرد. البته اختلاف خوب است چون اگر نباشد نشانه بی تفاوتی است ولی باید بخوبی مدیریت شود تا جنبه های منفی آن کم و جنبه های مثبت آن زیاد شود

فصل نهم : ارتباطات

نکته اول : مدیر پروژه باید ۹۰ درصد زمان خود را صرف ارتباطات کند

نکته دوم : یکی از مهم ترین مشکلات پروژه ها ناشی از کم توجهی مدیر پروژه به ارتباطات است. مدیر پروژه هایی که وقت خود را به جای مدیریت پروژه صرف مسایل فنی پروژه می کنند معمولاً در همین حوزه دچار مشکل می شوند. بسیاری از مشکلات که به عنوان مثال مشکل فنی به نظر می رسند، در اصل مشکل ارتباطات هستند.

۱. فرآیند های حوزه مدیریت ارتباطات (انام ببرید

برنامه ریزی مدیریت ارتباطات	گروه فرآیندی برنامه ریزی
کنترل ارتباطات	گروه فرآیندی نظارت و کنترل
مدیریت ارتباطات	گروه فرآیندی اجرا

نکته : در این حوزه ابتدا باید ذینفع ها را شناخت سپس تعیین کرد در قبال هر یک چه کارهایی باید انجام داد که گزارش دهی و برگزاری جلسه می باشد

۲. چنانچه اطلاع رسانی به موقع انجام نشود چه مشکلاتی بوجود می آید

دوباره کاری های پرهزینه ای انجام می شود
حمایت ذی نفعان علاقه مند و مهمی را از دست می دهیم
کارفرمای پروژه ناراضی می شود
دعای پروژه به بن بست می خورند، زیرا مذاکرات در قالب رسمی و صحیح انجام نشده بودند.

۳. فرآیند برنامه ریزی مدیریت ارتباطات را توضیح دهید

شیوه برنامه ریزی، نظارت و کنترل ارتباطات را مشخص می کند. این برنامه نیز مانند برخی دیگر

از برنامه های مدیریتی علاوه بر جنبه مدیریتی، جنبه اجرایی را نیز پوشش می دهد. * در این برنامه باید مشخص شود که کدام ذی نفعان نیاز به چه اطلاعاتی دارند و این اطلاعات باید در چه زمانی و در چه قالبی در اختیار آن ها قرار بگیرد.

نکته : اگر استاد گفت جنبه اجرایی برنامه مدیریت ارتباطات را بنویسید از * به بعد بنویسید مهم

۴. فرآیند مدیریت ارتباطات را توضیح دهید

وظیفه گردآوری اطلاعات و تبدیل آن ها به گزارش ها و همچنین توزیع و بایگانی کردن آن ها را دارد نکته مهم در این است که اطلاعات به زمان و هزینه محدود نمی شود و باید تمام خروجی های حوزه های مختلف را در بگیرد

۵. فرآیند کنترل ارتباطات را توضیح دهید

باید مطمئن شویم که ذی نفعان اطلاعاتی که نیاز دارند را در زمان های مناسب دریافت می کنند. باید بازخوردهای آن ها را نیز دریافت کنیم و از این اطلاعات برای بهبود دادن به گزارشها استفاده کنیم

فصل دهم : ریسک

۱. ریسک و مدیریت ریسک را تعریف کنید

اتفاقات غیر قطعی در آینده که اگر مثبت باشد فرصت و اگر منفی باشد تهدید است و به مجموعه اقداماتی که برای جذب و دفع آنها باید انجام داد مدیریت ریسک می گویند

۲. فرآیندهای مدیریت ریسک را بنویسید

برنامه ریزی مدیریت ریسک	گروه فرآیندی برنامه ریزی
شناسایی ریسکها	گروه فرآیندی برنامه ریزی
تحلیل کیفی ریسکها	گروه فرآیندی برنامه ریزی
تحلیل کمی ریسکها	گروه فرآیندی برنامه ریزی
برنامه ریزی واکنش به ریسکها	گروه فرآیندی برنامه ریزی
کنترل ریسکها	گروه فرآیندی نظارت و کنترل

۳. در حوزه مدیریت ریسک چه اقداماتی باید انجام داد

ابتدا شیوه مدیریت ریسک را تعیین کرد. پس از آن باید ریسکها را شناسایی کرد و پس از تحلیل، ریسکهایی که مهم تر هستند را انتخاب کرد. در ادامه مشخص می شود که برای تحت کنترل داشتن ریسکهای مهم چه کارهایی باید انجام داد و نتایج این بخش معمولاً در برنامه های دیگر مانند زمان و هزینه لحاظ می شوند. در پایان باید نتایج این اقدامها را سنجید تا در صورت بروز انحراف در قالب درخواست های تغییر اصلاح شوند.

۴. برنامه ریزی مدیریت ریسک را توضیح دهید

در این برنامه می بایست علاوه بر شیوه برنامه ریزی و شیوه کنترل می بایست نقشها و مسئولیت های مرتبط با ریسکها را مشخص کرد. ساختار شکست و سلسله مراتبی و پارامترهای تشخیص و تحلیل ریسک را تعیین کرد

۵. ساختار شکست ریسک را توضیح دهید مهم

پس از شناسایی ریسک و یک راه برای بهبود آن در مرحله بعد می بایست ساختاری سلسله مراتبی برای ریسک ها در نظر گرفت. این ساختار را ساختار شکست ریسک ها می نامند. وجود آن احتمال جا افتادن ریسک ها را کاهش می دهد و کنترل آن ها را نیز ساده تر خواهد کرد

۶. پارامتر های تشخیص و تحلیل ریسک را بنویسید

میزان تاثیر گذاری احتمال وقوع

۷. فرآیند شناسایی ریسک ها را توضیح دهید

لیست اتفاقات غیر قطعی شناسایی شده و مشخص شود تاثر مثبت دارد یا منفی در مورد لیست ریسک ها می بایست نام و مشخصات و احتمال وقوع و میزان تاثیری آن که به تفکیک محدودیت هزینه و زمان و کیفیت تهیه شود

۸. فرآیند تحلیل کیفی ریسک را توضیح دهید

هدف از فرآیند تحلیل کیفی ریسک ها، انتخاب ریسک های مهم برای برنامه ریزی واکنش به ریسک است. به دلیل کمتر مصرف کردن هزینه و انرژی ریسک های مهم تر انتخاب می شوند و فقط برنامه واکنش به این ریسکها طراحی می شود که معیار آن ترکیبی از احتمال وقوع و میزان تاثیر آن است. البته ریسک های کم اهمیت را نیز بطور کامل کنار نمی زنیم چون ریسک های شناسایی شده و برنامه ریزی نشده هم برایشان باید حاشیه اطمینان در نظر گرفت و به هزینه های اضافه کرد چون ممکن است این ریسک ها با شناخت بیشتر و شرایط به ریسک های پر اهمیت تبدیل شوند

۹. فرآیند تحلیل کمی ریسک را توضیح دهید مهم

نوع پیشرفته تری از تحلیل ریسک است که نیاز به انرژی بیشتری دارد که انجام آن الزامی نیست باید ریسک های مهمی که در تحلیل کیفی انتخاب شده اند را به شیوه عددی تحلیل کرد و میزان تاثیر ترکیبی آن ها را در زمان، هزینه و سایر پارامترهای پروژه پیش از اعمال برنامه های واکنش به ریسک ها و پس از اعمال آن ها به دست آورد. پس از برنامه واکنش به ریسک مجددا باید برنامه کمی را انجام داد تا مشخص شود که برنامه ریزی ها تا چه حد موثر بوده اند

۱۰. فرآیند واکنش به ریسک را توضیح دهید مثال بزنید مهم

پس از این که ریسک های مهم با تحلیل کمی و کیفی مشخص شوند، باید آن ها را طی فرآیند برنامه ریزی واکنش به ریسک ها برنامه ریزی کرد ، از هم اکنون قصد داریم چه کاری در قبال آن انجام دهیم؟ پاسخ به این سوال برنامه واکنش به ریسک را مشخص می کند
مثلا در یک پروژه ساختمانی نرده کشی می کنیم و افراد را بیمه می کنیم که یکی از آنها احتمال وقوع و دیگری میزان تاثیر پذیری را کم می کند که البته هر دو هزینه هایی دارد که باید در برنامه هزینه درج شود

۱۱. برنامه های واکنش به ریسک را در چند گروه میتوان قرار داد

ریسک های مطلوب (فرصت)

ریسک های نامطلوب (تهدید)

مطلوب :

بهره بری : در این روش کاری می کنند که وقوع ریسک حتمی شود.

بهبود : در این روش احتمال وقوع یا میزان تاثیر ریسک را افزایش می دهند.

به اشتراک گذاری : در این روش مالکیت ریسک به فرد یا مجموعه ای که توانایی بیشتری در

تحقق ریسک دارد گذاشته می شود .مشارکت های مدنی (شریک شدن با شرکتهای متخصص در

آن بخش از کار) رایج ترین راه برای به اشتراک گذاری ریسک است.

پذیرش : در این روش کار خاصی انجام نمی شود!

نامطلوب :

جلوگیری : در این روش علت ریسک را از بین می برند تا اتفاق نیفتد.

کاهش : در این روش احتمال وقوع یا میزان تاثیر ریسک کاهش داده می شود.

انتقال : در این روش مسئولیت ریسک منتقل می شود .بیمه رایج ترین راه برای انتقال

ریسک است.

پذیرش : در این روش کار خاصی انجام نمی شود!

۱۲. واکنش مشروط چیست؟ واکنش پشتیبان چیست؟ ریسک ثانویه چیست

واکنش مشروط: اگر ریسک‌های نامطلوب با وجود پیش‌بینی‌های انجام‌شده رخ دهند، چه باید کرد؟ پاسخ به این سوال واکنش مشروط را شکل می‌دهد.

واکنش پشتیبان: شاید واکنش مشروط نیز کافی نباشد، در این حالت بهتر است گزینه دیگری نیز در اختیار داشته باشیم که واکنش پشتیبان نامیده می‌شود.

ریسک ثانویه:

برنامه‌های واکنش به ریسک خود اقداماتی هستند که ممکن است ریسک‌هایی در پی داشته باشند. به این ریسک‌ها، ریسک‌های ثانویه گفته می‌شود. ریسک‌های ثانویه را نیز باید مانند ریسک‌های اصلی مدیریت کرد. در نهایت، باید حاشیه اطمینان‌های پروژه را نیز بر اساس ریسک‌های برنامه‌ریزی‌نشده و حتی ریسک‌های شناسایی‌نشده تعیین کرد.

۱۳. فرآیند کنترل ریسک را توضیح دهید

در فرآیند کنترل ریسک‌ها باید وضعیت ریسک را زیر نظر داشت، به اجرای برنامه‌های واکنش به ریسک نظارت کرد و در نهایت در پی شناسایی ریسک‌های جدید نیز بود. اگر ریسک جدیدی کشف شود، باید به فرآیند شناسایی ریسک‌ها فرستاده شود.