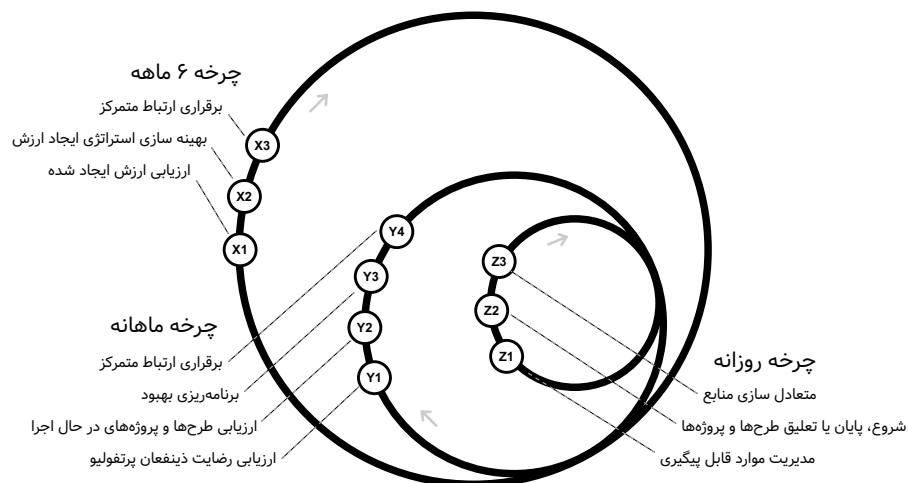


P5.express

سیستم مدیریت پرتفولیوی حداقلی



این سند نسخه داندودی راهنمای آنلاین است ([/P5.express/fa/manual/v1/](https://P5.express/fa/manual/v1/))، که به طور خودکار در تاریخ ۱۴۰۳/۸/۸ تولید شده است. برای دریافت سایر فرمتها و نسخه‌های به‌روزر، لطفاً به وبسایت مراجعه کنید.

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

ترجمه زینب آقابابایی، **وچیدآزادمنش**، امیر بهروزیان، مهیار پورلک، فرشاد دهقانی، الهام ذره پرور، بهزاد زمانی، حامد شعبانی، حامد طاهری مشهدی، مهدی فیاض زاده، فرشته میرحسینی، عباس مقدسی

لیست فعالیت‌های مدیریتی

چرخه ۶ ماهه

- X1 - ارزیابی ارزش ایجاد شده
- X2 - بهینه سازی استراتژی ایجاد ارزش
- X3 - برقراری ارتباط متمرکز

چرخه ماهانه

- Y1 - ارزیابی رضایت ذینفعان پرتفولیو
- Y2 - ارزیابی طرح‌ها و پروژه‌های در حال اجرا
- Y3 - برنامه‌ریزی بهبود
- Y4 - برقراری ارتباط متمرکز

چرخه روزانه

- Z1 - مدیریت موارد قابل پیگیری
- Z2 - شروع، پایان یا تعلیق طرح‌ها و پروژه‌ها
- Z3 - متعادل سازی منابع

مقدمه

P5.express یک سیستم مدیریتی حداقلی و کاربردی برای مدیریت مجموعه‌ای از طرح‌ها و پروژه‌هاست. این سیستم به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با تمرکز بر ارزشمندترین و متعادل‌ترین مجموعه از طرح‌ها و پروژه‌ها، به بهترین شکل از منابع موجود استفاده کنند. همچنین، با درگیرکردن تمامی اعضای سازمان و جلوگیری از اجرای طرح‌ها و پروژه‌های جدا از هم و ناهماهنگ، به کاهش تضادها و دوباره‌کاری کمک می‌کند.

همانند سایر سیستم‌های خانواده OMIMO (ماژول‌های حداقلی آزاد)، P5.express نیز ساختاری مدولار دارد؛ به این معنا که می‌توانید از آن به هر شکلی که می‌خواهید استفاده کنید، بدون اینکه محدود به استفاده از آن در طرح‌ها و پروژه‌هایی باشید که از سیستم‌های OMIMO بهره می‌برند. به‌عنوان مثال، ممکن است پروژه‌های شما با استفاده از سیستم‌هایی مانند PRINCE2[®]، Scrum، DSDM[®]، P3.express، micro.P3.express یا هر سیستم دیگری مدیریت شوند، بدون اینکه این مسئله برای شما محدودیتی در استفاده از P5.express ایجاد کند.

P5.express قابلیت پیاده‌سازی در اکثر سازمان‌ها را دارد، بدون توجه به نوع پروژه‌هایی که در سازمان انجام می‌شود و اینکه آیا این پروژه‌ها برای خود سازمان هستند یا برای کارفرمایان خارجی.

P5.express می‌تواند قبل یا بعد از استقرار سیستم‌های ساختاریافته مدیریت طرح یا پروژه پیاده‌سازی گردد. پیاده‌سازی P5.express در بسیاری از سازمان‌ها در مقایسه با مدیریت طرح و پروژه از اولویت بالاتری برخوردار است.

بهتر است که در هر سازمان تنها یک سیستم مدیریت پرتفولیو وجود داشته باشد و P5.express برای همین منظور طراحی شده است. در برخی سازمان‌های بزرگ که بخش‌های مجزایی برای تحویل پروژه‌ها دارند، هر بخش ممکن است تنها قادر به ارائه نوع خاصی از پروژه‌ها باشد و بهینه‌سازی لازم برای تحویل سایر پروژه‌ها را نداشته باشد. در چنین سازمان‌هایی، وجود سلسله‌مراتبی از پرتفولیوها می‌تواند مفید باشد و P5.express می‌تواند در پایین‌ترین سطح سلسله مراتب پرتفولیو برای مدیریت طرح‌ها و پروژه‌ها و در کنار یک سیستم مدیریتی مجزا برای پرتفولیوی پرتفولیوها مورد استفاده قرار گیرد. با این حال، OMIMO برای پرتفولیوی پرتفولیوها سیستمی ارائه نکرده است. به‌طورکلی، پرتفولیوهای سلسله‌مراتبی نسبت به مدل‌های تک پرتفولیو بهینه نیستند، بنابراین بهتر است از آنها اجتناب شود مگر اینکه واقعاً ضروری باشند.

تمامی طرح‌ها و تمامی پروژه‌هایی که به یک طرح تعلق ندارند (که در OMIMO به آن‌ها "پروژه‌های مستقل" گفته می‌شود) باید بدون استثنا در سیستم مدیریت پرتفولیو هدایت و مدیریت شوند. این رویکرد نه‌تنها به بهینه‌سازی و متعادل‌سازی کمک می‌کند، بلکه از بروز تضادها نیز جلوگیری می‌کند. پروژه‌هایی که مستقل نیستند، بهتر است به‌جای هدایت مستقیم در سیستم مدیریت پرتفولیو، در طرح‌هایی که به آن‌ها تعلق دارند، مدیریت شوند.

فرایند

نمودار P5.express فرایند آن را نمایش می‌دهد. هر گره در این نمودار نمایانگر یک فعالیت مدیریتی است و شما می‌توانید با کلیک بر روی هر گره در راهنمای آنلاین یا با باز کردن بخش مربوطه در نسخه دانلودی، درباره آن‌ها مطالعه کنید. لازم به ذکر است که این سند بیش از اینکه یک منبع آموزشی باشد یک راهنمای مرجع است.

فعالیت‌های مدیریتی در سه چرخه قرار می‌گیرند:

- **چرخه 6ماهه:** این چرخه هر 6 ماه یک‌بار یا در هر زمان که نیاز به اتخاذ تصمیمات مهمی برای اصلاح استراتژی ایجاد ارزش وجود داشته باشد، اجرا می‌شود.
- **چرخه ماهانه:** این چرخه هر ماه یک‌بار برای پایش پرتفولیو و بهبود مستمر عملکرد سیستم مدیریت پرتفولیو اجرا می‌شود.
- **چرخه روزانه:** این چرخه به‌طور مداوم (می‌تواند هر روزی باشد، نه لزوماً هر روز) برای پیاده‌سازی استراتژی ایجاد ارزش انجام می‌شود.

سازمان‌هایی که پروژه‌های بزرگ و بلندمدت دارند، می‌توانند چرخه 6ماهه را با یک چرخه سالانه جایگزین کنند.

توجه داشته باشید که طرح‌ها و پروژه‌ها موقتی و دارای شروع و پایان مشخصی هستند، درحالی‌که پرتفولیوها دائمی بوده و هیچ شروع و پایانی ندارند. شما پیاده‌سازی سیستم ساختار یافته مدیریت پرتفولیو را از یک نقطه آغاز می‌کنید، اما این آغاز به‌جای اینکه بخشی از خود فرایند باشد، به‌عنوان اجرای فرایند محسوب می‌شود. به همین دلیل در P5.express هیچ آغاز و پایانی وجود ندارد.

نقش‌ها

در P5.express دو نقش وجود دارد:

- عضو هیئت پرتفولیو
- مدیر پرتفولیو

هیئت پرتفولیو

هیئت پرتفولیو شامل گروهی متنوع از مدیران ارشد سازمان است که با یکدیگر کار می‌کنند و تمامی تصمیم‌های مهم مربوط به طرح‌ها و پروژه‌های مستقل را به شیوه‌ای یکپارچه و جامع اتخاذ می‌نمایند.

ترکیب

- **اعضای اصلی:** مدیران واحدهای سازمان (مدیران ارشد) یا همتایان آن‌ها باید اعضای اصلی هیئت پرتفولیو را تشکیل دهند. رأی این اعضا می‌تواند برابر یا نابرابر باشد. برخی از اعضای اصلی ممکن است حق وتو داشته باشند، اما در صورت امکان، بهتر است از این امر برای تقویت همکاری جلوگیری شود.
- **اعضای جانشین:** هر عضو اصلی می‌تواند یک جانشین داشته باشد که در زمان غیبت او در کارگاه‌ها حضور یابد و از برخی طرح‌ها و پروژه‌هایش حمایت کند. با وجود حضور عضو اصلی، جانشین او نیز باید در تمامی کارگاه‌ها شرکت کند تا از استراتژی‌ها مطلع باشد. در زمان غیبت عضو اصلی، جانشین باید اختیارات لازم برای تصمیم‌گیری به نمایندگی از او را داشته باشد.

در هر طرح یا پروژه مستقل، یک نفر باید مسئولیت توجیه‌پذیری، انتقال تصمیمات کلان، تأمین مالی و تأمین منابع را بر عهده داشته باشد. به این شخص در اینجا "حامی" گفته می‌شود، اما ممکن است عنوان‌های دیگری نیز برای او انتخاب شود. در روش اسکرام و سیستم‌های مشابه، نقش پیش‌فرض مالک محصول می‌تواند تا حدودی عملکرد حامی را ایفا کند. به‌عنوان یک روش جایگزین، نقش حامی می‌تواند به‌صورت جداگانه به این پروژه‌ها افزوده شود.

حامیان تمامی طرح‌ها و پروژه‌های مستقل باید از میان اعضای هیئت پرتفولیو انتخاب شوند. هر حامی طرح یا پروژه، تنها فردی است که تصمیمات سطح کلان را با اعضای پروژه یا طرح خود به اشتراک می‌گذارد.

مدیر پرتفولیو

نقش مدیر پرتفولیو در درجه اول تسهیل‌گری و مربیگری است، اما برای تسریع و تسهیل روند تصمیم‌گیری در چرخه‌های ماهانه و روزانه، آستانه تصمیم‌گیری نیز برای آن‌ها تعیین می‌شود. هیئت پرتفولیو تصمیم‌های مهم را اتخاذ می‌کند و اختیارات تصمیم‌گیری مدیر پرتفولیو باید به تفسیر این تصمیمات مربوط باشد و نظرات شخصی او را منعکس نکند. به‌منظور جلوگیری از تضاد منافع، مدیر پرتفولیو نباید نقش مستقیمی در هیچ یک از طرح‌ها و پروژه‌ها ایفا کند.

در سازمان‌های بزرگ، ممکن است چند نفر کارمند پشتیبانی برای کمک به مدیر پرتفولیو وجود داشته باشد.

در هر طرح یا پروژه مستقل، لازم است یک نفر مسئولیت مدیریت، هماهنگی و ارزیابی آن را بر عهده داشته باشد. از این فرد به‌عنوان "مدیر طرح" یا "مدیر پروژه" یاد می‌شود، اما ممکن است عناوین دیگری نیز برای آن در نظر گرفته شود. در روش اسکرام و سیستم‌های مشتق شده از آن، نقش پیش‌فرض رهبر اسکرام می‌تواند این وظایف را به عهده گیرد.

مدیر پرتفولیو به دلایل مختلف با مدیران طرح و پروژه در ارتباط است، اما باید از انتقال هرگونه تصمیمی به آنها خودداری کند و اجازه دهد که تصمیمات از طریق حامیان طرح و پروژه منتقل شوند.

مدیران پرتفولیو نباید در جزئیات کارها دخالت کنند و باید اطمینان حاصل نمایند که اعضای هیئت پرتفولیو نیز از این کار پرهیز می‌کنند، به‌ویژه زمانی که در نقش حامیان طرح یا پروژه قرار دارند.

زمانی که در سازمان تنها یک سیستم مدیریت پرتفولیو وجود دارد، مدیر پرتفولیو به مدیریت سازمان گزارش می‌دهد. اما در صورتی که سلسله‌مراتبی از پرتفولیوها وجود داشته باشد، مدیر پرتفولیو به مدیر پرتفولیوی بالاتر از خود گزارش خواهد داد.

اسناد

اسناد پیش‌فرض در P5.express عبارتند از:

- شرح پرتفولیو
- ماتریس تولید ارزش
- لیست پیگیری سراسری
- لیست سلامت سراسری
- انگیزه تجاری

به یاد داشته باشید که از جمع‌آوری داده‌های غیرضروری خودداری کنید و اسناد را ساده و هدفمند نگه دارید. همچنین نیازی به استفاده از نرم‌افزارهای پیچیده نیست؛ با ابزارهای ساده شروع کنید و تنها در صورت وجود دلیل منطقی برای استفاده از ابزارهای پیچیده‌تر، به سراغ آنها بروید.

در ادامه شرح کوتاهی از هر سند ارائه شده است.

شرح پرتفولیو

شرح پرتفولیو سندی پویاست که اطلاعات کلیدی زیر در آن ثبت می‌شود:

- استراتژی سازمانی، مأموریت، چشم‌انداز و...
- آستانه تصمیم‌گیری مدیر پرتفولیو (به صورت دقیق یا کلی)
- اعضای هیئت پرتفولیو و وزن رای آن‌ها
- روش رای‌گیری و جمع‌بندی آرا
- فرایندها و سیاست‌های سازمانی تأثیرگذار در مدیریت پرتفولیو
- واحد اندازه‌گیری سرمایه‌گذاری‌ها و منافع

شرح پرتفولیو ابتدا در هنگام پیاده‌سازی P5.express تهیه می‌شود و سپس می‌تواند در فعالیت X2 به روزرسانی گردد.

ماتریس تولید ارزش

در یکی از محورهای ماتریس تولید ارزش، لیستی از طرح‌ها و پروژه‌های مستقل و در محور دیگر اطلاعات مربوط به آن‌ها نمایش داده می‌شود. این ماتریس با توصیف واضح استراتژی سازمان برای ایجاد ارزش، شفافیت را افزایش می‌دهد.

موارد زیر ستون‌های اصلی ماتریس هستند:

نام، حامی، وضعیت، پیشرفت، سرمایه‌گذاری، منافع، ارزش‌ها، حوزه‌های ارزش

ماتریس را می‌توان در یک صفحه گسترده یا با استفاده از یک ابزار تخصصی تهیه کرد. نمونه‌ای از ماتریس در قالب صفحه گسترده موجود است که نشان می‌دهد چگونه در فعالیت X2 تغییر می‌کند.

لیست پیگیری سراسری

لیست پیگیری سراسری شامل ریسک‌ها، مسائل، درخواست‌های تغییر، برنامه‌های بهبود و درس‌آموخته‌هاست که بر چندین طرح یا پروژه تأثیر می‌گذارد. برای جلوگیری از بروز اشتباه، این موارد نباید در لیست پیگیری مربوط به طرح‌ها و پروژه‌ها تکرار شوند. در عوض، مدیران باید در کنار لیست پیگیری مختص طرح‌ها و پروژه‌های خود از لیست سراسری نیز استفاده کنند. همه طرح‌ها و پروژه‌های درون پرتفولیو باید چنین لیست منحصربه‌فردی داشته باشند.

هر یک از موارد موجود در لیست پیگیری سراسری باید یک متولی داشته باشد. متولی باید یکی از اعضای هیئت پرتفولیو یا از مدیران طرح و پروژه باشد.

لیست سلامت سراسری

نتایج ارزیابی رضایت ذینفعان پرتفولیو در لیست سلامت سراسری ذخیره می‌شوند. این ذینفعان شامل اعضای هیئت پرتفولیو، مدیران طرح و مدیران پروژه‌های مستقل هستند.

انگیزه تجاری

هر طرح یا پروژه مستقل باید دارای یک انگیزه تجاری در لایه مدیریت پرتفولیو باشد تا هدف و توجیه آن را با سؤالات اصلی زیر توصیف کند:

- چرا این طرح یا پروژه؟
- گزینه‌های جایگزین
- الزامات کلان
- منافع مورد انتظار (شامل اثرات مثبت و منفی)
- روش اندازه‌گیری منافع
- سرمایه‌گذاری برآورد شده (زمان، هزینه و...)
- استراتژی اجرا (اجرای درون‌سازمانی، برون‌سپاری و...)
- ریسک‌های کلان

معمولاً یک انگیزه تجاری نه‌چندان دقیق برای اولویت‌بندی طرح و پروژه در پرتفولیو کافی است. اما در صورت نیاز، حامی می‌تواند طرح یا پروژه را آغاز کند (تیمی را برای تهیه یک برنامه کلان بدون نیاز به اجرای آن اختصاص دهد) و سپس از اطلاعات به‌دست‌آمده برای اصلاح انگیزه تجاری استفاده کند.

سفارشی‌سازی

همانند سایر سیستم‌های حداقلی، بهتر است P5.express را از پیش سفارشی‌سازی نکنید. در عوض، باید آن را طبق راهنمای موجود پیاده‌سازی و استفاده کنید و سپس به‌تدریج، در فعالیت [Y3](#) فقط در پاسخ به بازخوردهای جمع‌آوری‌شده از محیط و با آزمون و خطای دقیق، آن را سفارشی‌سازی نمایید.

تاریخچه

پیش‌نویس اختصاصی اولین نسخه P5.express در نوامبر ۲۰۲۳ منتشر شد. پس از آن، پیش‌نویس عمومی در ژانویه 2024 و در نهایت نسخه نهایی در جولای ۲۰۲۴ به انتشار رسید.

X – چرخه ۶ ماهه

فعالیت‌های مدیریتی این چرخه هر شش ماه یک‌بار یا زمانی که تصمیم مهمی با حضور همه اعضای هیئت پرتفولیو باید گرفته شود، انجام می‌شوند. این فعالیت‌ها به تعریف و بازنگری استراتژی ایجاد ارزش می‌پردازند.

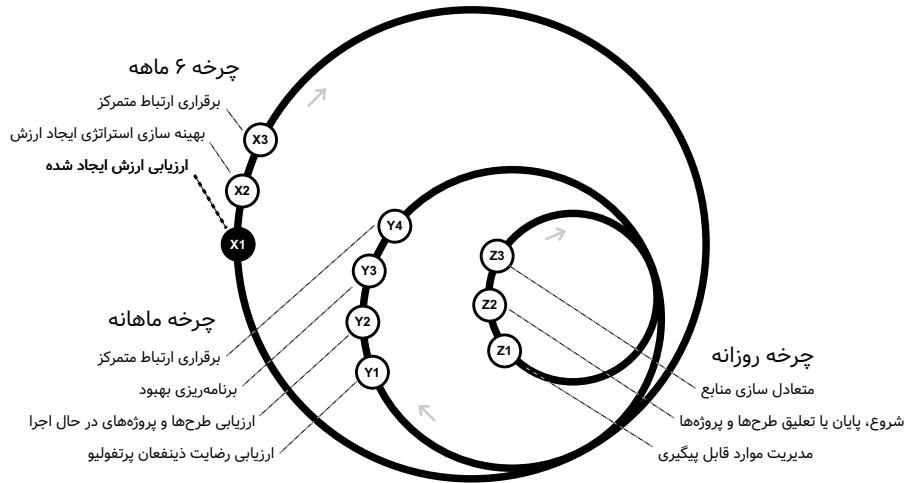
فعالیت‌های مدیریتی در این چرخه به شرح زیر هستند:

X1 – ارزیابی ارزش ایجاد شده

X2 – بهینه سازی استراتژی ایجاد ارزش

X3 – برقراری ارتباط متمرکز

X1 - ارزیابی ارزش ایجاد شده



درباره فعالیت

این فعالیت، منافع واقعی حاصل از طرحها و پروژههای مستقل در حال اجرا یا تکمیل شده را اندازه‌گیری و ثبت می‌کند.

دلیل انجام فعالیت

منافع، بهبودهای قابل اندازه‌گیری‌ای هستند که برای سازمان ارزشمند محسوب می‌شوند. به این ترتیب، منافع جنبه قضاوتی دارند؛ به این معنا که چیزی که برای یک سازمان مفید است، ممکن است برای سازمانی دیگر چنین نباشد. بنابراین، ارزیابی منافع باید با شناخت دقیق از سازمان و به شکلی جامع، در سطح مدیریت کلان مانند مدیریت پرتفولیو انجام شود.

به دلایل زیر انجام این فعالیت توصیه می‌شود:

- این فعالیت به همه یادآوری می‌کند که هدف از اجرای طرحها و پروژهها، ایجاد ارزش است و باید در طول اجرای آنها به این موضوع توجه شود.
- به ما کمک می‌کند تا محیط خود را بهتر بشناسیم و طرحها و پروژههای آینده را در چارچوب ماتریس ایجاد ارزش به صورت واقع‌بینانه‌تری برنامه‌ریزی کنیم.
- می‌تواند به ما در یافتن راه‌هایی برای افزایش منافع از طریق اقدامات موردی یا تغییرات ساختاریافته (تعریف طرحها و پروژهها) کمک کند.

به یاد داشته باشید که داشتن چند طرح و پروژه که ارزش مورد انتظار را ایجاد نمی‌کنند، طبیعی است. اگر همه آنها طبق برنامه پیش بروند، احتمالاً با محافظه‌کاری بیش از حد، فرصت‌ها را از دست می‌دهید. این امر به‌ویژه در مورد پروژههای داخلی صدق می‌کند.

مسئول فعالیت

این فعالیت توسط حامیان طرح یا پروژه و زیر نظر مدیر پرتفولیو انجام می‌شود.

نحوه انجام فعالیت

این ارزیابی برای هر طرح یا پروژه مستقل، پس از اتمام یا به محض شروع ایجاد منافع در حین اجرا، آغاز می‌شود. این روند تا زمانی که منافع بالقوه یا بالفعل قابل توجهی وجود داشته باشد (معمولاً حداقل چند سال) ادامه پیدا می‌کند. نتایج این ارزیابی در ماتریس تولید ارزش ثبت می‌شوند و اندازه‌گیری باید شامل منافع مورد انتظار و غیرمنتظره در تمامی حوزه‌های ارزش در ماتریس باشد.

سیستم‌های مدیریت طرح و پروژه شما ممکن است فعالیت‌هایی مشابه این فعالیت داشته باشند و یک کار مشترک را انجام دهند (به عنوان مثال، G01 در P3.express). با این حال، هنگامی که چندین طرح یا پروژه بر روی یک محصول یا مجموعه‌ای از محصولات مرتبط که بر عملکرد یکدیگر تأثیر می‌گذارند، انجام شده است، بهتر است منافع ایجاد شده آن‌ها را با هم به صورت یکپارچه ارزیابی کنید.

باید یک و تنها یک واحد اندازه‌گیری برای سرمایه‌گذاری‌ها و منافع همه طرح‌ها و پروژه‌های موجود در پرتفولیو وجود داشته باشد تا امکان مقایسه آن‌ها فراهم شود. هنگامی که چندین منبع تولید ارزش وجود دارد، باید همه آن‌ها را به یک واحد یکسان تبدیل کرد. این واحد می‌تواند یک مقدار پولی برای ارزش پول در یک زمان خاص در نظر گرفته شود و یا براساس گرم طلا، تعداد جان‌های نجات‌یافته و غیره تنظیم شود. وقتی چنین اندازه‌گیری‌های عینی، عملی یا ممکن نباشند، می‌توان از واحدهای انتزاعی، نسبی و نیمه قضاوتی در کنار تکنیک‌های اندازه‌گیری و برآورد مبتنی بر رأی‌گیری (مشابه برنامه‌ریزی پوکر، @Planning Poker) استفاده کرد.

توجه داشته باشید که وقتی امکان اندازه‌گیری عینی برای چیزی وجود داشته و در عین حال قابل توجیه باشد، به دلیل قابلیت اطمینان بالاتر، گزینه ارجح خواهد بود. با این حال، زمانی که اندازه‌گیری عینی عملی نباشد، اصرار به انجام آن به دلایل متعدد مضر است، از جمله اینکه قابلیت اطمینان آن کمتر از زمانی است که از یک معیار قضاوتی خوب شکل گرفته استفاده می‌کنید.

منافع برخی طرح‌ها و پروژه‌ها به جای اینکه فقط یکبار ایجاد شوند و به پایان برسند، کمابیش پیوسته هستند و ممکن است تا مدتی ادامه داشته باشند. چنین مواردی را می‌توان با در نظر گرفتن بازه زمانی از پیش تعیین‌شده، از ارزش پیوسته به ارزش یکباره و قابل استفاده در آن بازه، تبدیل کرد.

باید مطمئن شوید که منافع را دوبار ارزیابی نمی‌کنید. اگر طرح‌ها و پروژه‌های متعدد یک نوع منفعت را به ارمغان می‌آورند، منفعت حاصل باید بر اساس میزان مشارکت بین آن‌ها تقسیم شود.

زمان‌های زیر را برای هر طرح یا پروژه مورد توجه قرار دهید:

- T0: زمان شروع
- T1: زمان پایان
- T2: زمانی که منافع اندازه‌گیری می‌شود

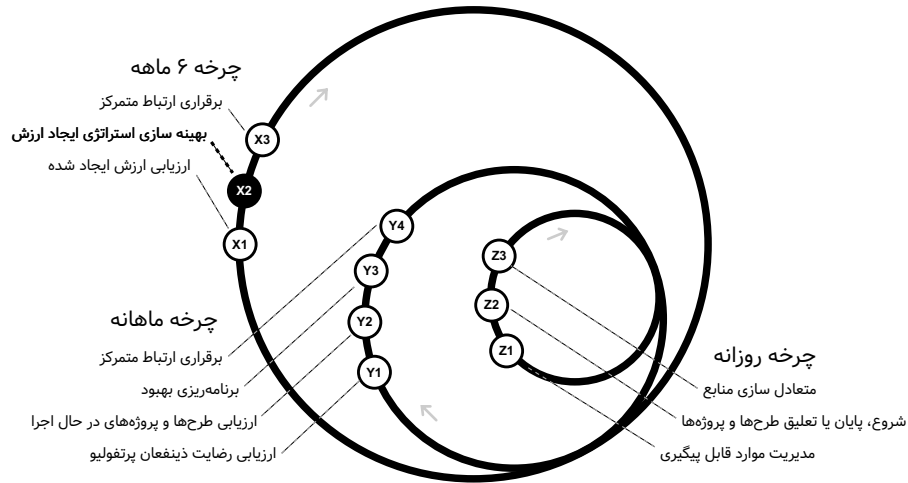
همه اندازه‌گیری‌ها مقایسه‌ای هستند. اندازه‌گیری منافع نباید مقایسه‌ای بین T0 و T2 باشد زیرا بسیاری از عوامل دیگر ممکن است در آن دوره تغییر کرده باشند. در عوض، منافع T2 در دنیای واقعی باید با منافع T2 در دنیای فرضی که در آن طرح یا پروژه اتفاق نیفتاده است، مقایسه شوند.

هنگامی که منافع همه اقلام اندازه‌گیری شد، ارزش آن‌ها را می‌توان به صورت زیر محاسبه کرد:

$$\text{ارزش} = \text{منفعت} \div \text{سرمایه‌گذاری}$$

کمک گرفتن از انگیزه تجاری هر طرح یا پروژه در ارزیابی منافع آن مفید است. با این حال، حامیان نباید خود را به ارزیابی مکانیکی بر اساس انگیزه تجاری محدود کنند.

X2 – بهینه سازی استراتژی ایجاد ارزش



درباره فعالیت

این فعالیت استراتژی ایجاد ارزش را از طریق بروز رسانی ماتریس تولید ارزش برای چرخه پیش‌رو بهینه می‌کند.

دلیل انجام فعالیت

این فعالیت به شکل‌های مختلف به سازمان کمک می‌کند از جمله

- شناسایی طرح‌ها و پروژه‌های ارزشمند به صورت فعال و ساختاریافته؛
- توجه به توجیه پذیری مطلق ایده‌ها برای اطمینان از عدم اتلاف منابع؛
- توجه به توجیه پذیری نسبی آنها برای اطمینان از اینکه ارزشمندترین ایده‌ها ابتدا اجرا می‌شوند؛
- ایجاد تعادل برای اطمینان از پوشش تمام حوزه‌های ارزش.

مسئول فعالیت

این فعالیت توسط اعضای هیئت پرتفولیو انجام می‌شود و با دقت توسط مدیر پرتفولیو تسهیل می‌گردد.

نحوه انجام فعالیت

این فعالیت با حضور اعضای اصلی هیئت پرتفولیو و در صورت غیاب آنها با حضور اعضای جانشینان به صورت کارگاهی برگزار می‌شود. معمولاً یک روز زمان برای آن کافی خواهد بود، اما برخی سازمان‌ها ممکن است به زمان بیشتری نیاز داشته باشند.

یک [نمونه](#) برای نشان دادن نحوه تغییر اسناد در این فعالیت در دسترس است.

1. بروز رسانی شرح پرتفولیو

اعضای هیئت پرتفولیو، سند شرح پرتفولیو را بررسی می‌کنند تا در صورت نیاز موارد تعریف شده در آن را با توجه به استراتژی‌ها، سیاست‌ها و فرآیندهای فعلی سازمان بروز کنند و یا نحوه کار آنها را در سیستم مدیریت پرتفولیو بهبود دهند. حتی ممکن است برخی تغییرات انجام شده در سند شرح پرتفولیو منجر به تغییر ماتریس تولید ارزش گردد (برای مثال، تغییر اهداف برای حوزه‌های ارزش).

2. اضافه کردن طرح‌ها و پروژه‌های جدید

اعضای هیئت پرتفولیو، ایده‌های مربوط به طرح‌ها و پروژه‌های جدید خود را به کارگاه می‌آورند (برای مثال، ایده‌های شکل گرفته در فعالیت G02 در P3.express). آنها همچنین خروجی فعالیت X1 را نیز بررسی می‌کنند و از آن به عنوان یک منبع الهام در جلسات طوفان فکری و برای خلق ایده‌های جدید استفاده می‌کنند. همه ایده‌ها در ماتریس تولید ارزش ثبت می‌شوند.

سازمان‌هایی که بر پروژه‌های درون سازمانی خود متمرکز هستند، می‌توانند از نظرات همه کارکنان و حتی کاربران نهایی برای خلق ایده استفاده کنند. هر یک از اعضای هیئت پرتفولیو، مسئول جستجوی ایده‌ها از کارکنان واحد خود و آوردن آنها به کارگاه است. علاوه بر آن، کارکنان باید یک کانال مستقیم برای ارسال پیشنهادات طرح و پروژه به مدیر پرتفولیو داشته باشند. پذیرش پیشنهادات بصورت ناشناس می‌تواند به افزایش مشارکت کمک کند.

به طور کلی، هیئت پرتفولیو به یک رویکرد جامع و از بالا به پایین برای شناسایی طرح‌ها و پروژه‌ها نیاز دارد. آنها نباید خود را محدود به طرح‌ها و پروژه‌های پیشنهادی اطرافیان کنند، بلکه همیشه باید بپرسند "چه طرح‌ها و پروژه‌های دیگری برای بهبود پرتفولیوی خود می‌توانیم داشته باشیم؟"

توجه داشته باشید که تعداد موارد موجود در ماتریس، نشان دهنده گزینه‌های سازمان است. هر چه گزینه‌های بیشتری داشته باشید، انعطاف پذیری و آزادی بیشتری خواهید داشت. به همین دلیل، ماتریس‌های بزرگتر مطلوب‌تر هستند. ضمناً به یاد داشته باشید که ماتریس صرفاً به مواردی که می‌توان در چند چرخه بعدی انجام داد، محدود نمی‌شود، بلکه شامل همه مواردی است که ممکن است بخواهید روزی در آینده انجام دهید.

3. انتصاب حامیان

پس از افزودن هر مورد جدید به ماتریس، ضروری است که یکی از اعضای هیئت پرتفولیو به عنوان حامی به آن اختصاص داده شود.

4. معرفی انگیزه‌های تجاری

حامی باید اطمینان حاصل کند که حداقل یک سند انگیزه تجاری، حتی به صورت تقریبی، برای بیان هدف و توجیه‌پذیری پروژه یا طرح خود وجود دارد. در صورت لزوم، حامی می‌تواند طرح‌ها یا پروژه‌هایی را آغاز کند و تیمی را برای تهیه یک برنامه کلان، بدون نیاز به اجرای آن، اختصاص دهد و از خروجی این برنامه برای تعریف یک انگیزه تجاری اصلاح‌شده استفاده کند.

حامیان می‌توانند مسئولیت تهیه انگیزه‌های تجاری خود را به افراد متخصص واگذار کنند، اما همچنان باید پاسخگو باشند. همچنین، مدیران طرح و پروژه ممکن است در این فرآیند با ارائه برخی اطلاعات مورد نیاز کمک کنند، اما بهتر است تمام مسئولیت تهیه انگیزه‌های تجاری را به آن‌ها واگذار نکنید، زیرا آن‌ها معمولاً پیش‌زمینه و اطلاعات استراتژیک لازم را ندارند.

5. متعادل‌سازی اندازه‌ها

معمولاً طرح‌ها و پروژه‌های مستقل در ماتریس اندازه‌های متفاوتی دارند. با این حال، وجود مواردی که از نظر اندازه بسیار متفاوت هستند، می‌تواند مدیریت ماتریس را دشوار کند. بنابراین، در صورت امکان، اعضای هیئت پرتفولیو باید تلاش کنند آنهایی را که خیلی بزرگ هستند به موارد کوچکتر تقسیم کنند و موارد خیلی کوچک با اهداف مشابه را در طرح‌های بزرگتر ادغام کنند.

به یاد داشته باشید پروژه‌هایی که زیرمجموعه یک طرح هستند، به طور مستقیم در سیستم مدیریت پرتفولیو هدایت نمی‌شوند.

6. توجیه‌پذیری مطلق

اعضای هیئت پرتفولیو باید منافع مورد انتظار و سرمایه‌گذاری مورد نیاز برای ایده‌های جدید را برآورد کنند و در صورت نیاز، این موارد را برای ایده‌های قبلی نیز بازنگری کنند. سپس ماتریس تولید ارزش با این داده‌ها به‌روزرسانی می‌شود.

پس از آن، لازم است توجیه‌پذیری مطلق هر ایده را بررسی کنند: آیا منافع مورد انتظار بیشتر از سرمایه‌گذاری مورد نیاز است؟ آیا اجرای این طرح یا پروژه واقعاً ضروری است؟ وضعیت ایده بر اساس این تصمیم به‌روزرسانی خواهد شد. توجه داشته باشید که ایده‌های رد شده نباید از ماتریس حذف شوند، بلکه باید به‌عنوان رد شده علامت‌گذاری و به انتهای ماتریس منتقل شوند تا برای مراجعات بعدی قابل دسترسی باشند.

گاهی اوقات سازمان‌ها مجبورند طرح‌ها یا پروژه‌هایی را بپذیرند که منافع آن‌ها کمتر از سرمایه‌گذاری است، زیرا در غیر این صورت، بخشی از ظرفیت آن‌ها بدون استفاده باقی می‌ماند و به هر حال، منفعت کمتر ممکن است بهتر از عدم دریافت هیچ‌گونه منفعتی باشد. این وضعیت باید در این مرحله مورد توجه قرار گیرد، اما مهم‌تر از آن، هیئت پرتفولیو باید این وضعیت نامطلوب را بررسی کند تا از بروز مشکلات مشابه در آینده جلوگیری کند.

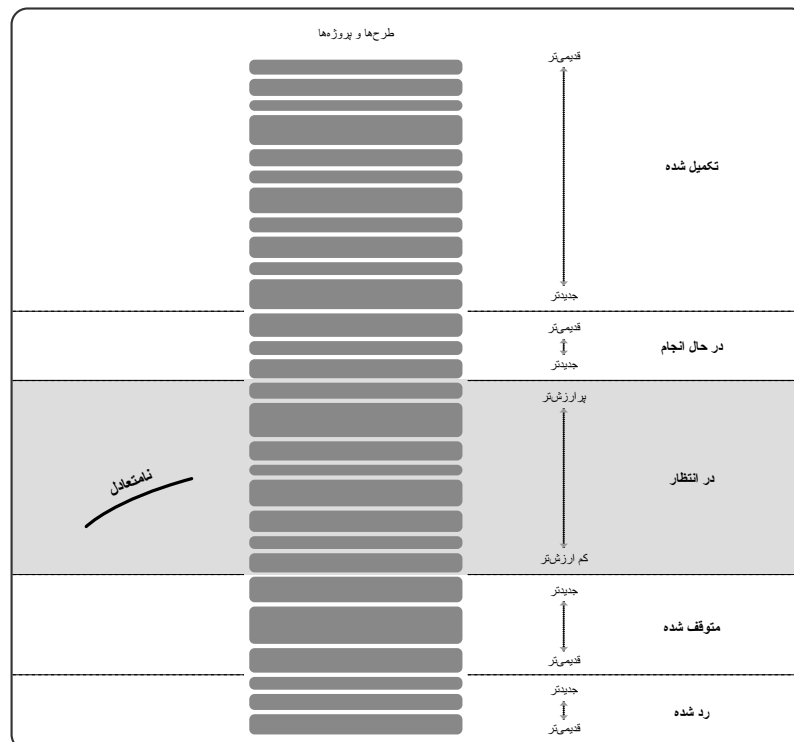
اعضای هیئت پرتفولیو ممکن است پارامترهای لازم و تصمیم نهایی را از طریق رأی‌گیری تعیین کنند. برای این منظور، از روش‌های مستند شده در سند شرح پرتفولیو استفاده می‌شود.

اگر یک طرح یا پروژه در حال انجام توجیه‌پذیری مطلق خود را از دست بدهد، هیئت پرتفولیو باید آن را در این فعالیت لغو کند. این کار همچنین می‌تواند در فعالیت **Y2** انجام شود، البته در صورتی که مدیر پرتفولیو و حامی در این زمینه به توافق برسند.

7. توجیه‌پذیری نسبی و مرتب‌سازی اولیه

طرح‌ها و پروژه‌ها بر اساس وضعیتشان در ماتریس دسته‌بندی می‌شوند: تکمیل‌شده ← در حال انجام ← در انتظار ← متوقف‌شده ← رد شده.

موارد موجود در هر یک از این دسته‌ها بر اساس تاریخ مرتب می‌شوند، به جز موارد در انتظار که باید از ابتدا بر اساس ارزششان (نسبت بین منافع مورد انتظار و سرمایه‌گذاری تخمینی) مرتب شوند، به گونه‌ای که موارد پرارزش‌تر در ابتدا قرار بگیرند.



ترتیب اولیه ماتریس تولید ارزش

اگر توجیه‌پذیری نسبی یک طرح یا پروژه در حال انجام به‌طور چشمگیری کاهش یابد، هیئت پرتفولیو ممکن است تصمیم بگیرد که آن را متوقف کند تا ظرفیت برای پروژه‌های مهم‌تر آزاد شود. این تصمیم همچنین می‌تواند در فعالیت **Y2** اتخاذ شود، به شرطی که مدیر پرتفولیو و حامی در این زمینه به توافق برسند.

8. بازنگری ظرفیت کل

اعضای هیئت پرتفولیو درباره ایده افزایش یا کاهش ظرفیت (مانند استخدام افراد بیشتر در سازمان) بحث می‌کنند و تأثیر این تصمیم را در پرتفولیو ارزیابی می‌کنند. این بررسی هم به چرخه آینده مربوط می‌شود و هم به ظرفیت بلندمدت سازمان.

9. متعادل‌سازی و اولویت‌بندی نهایی

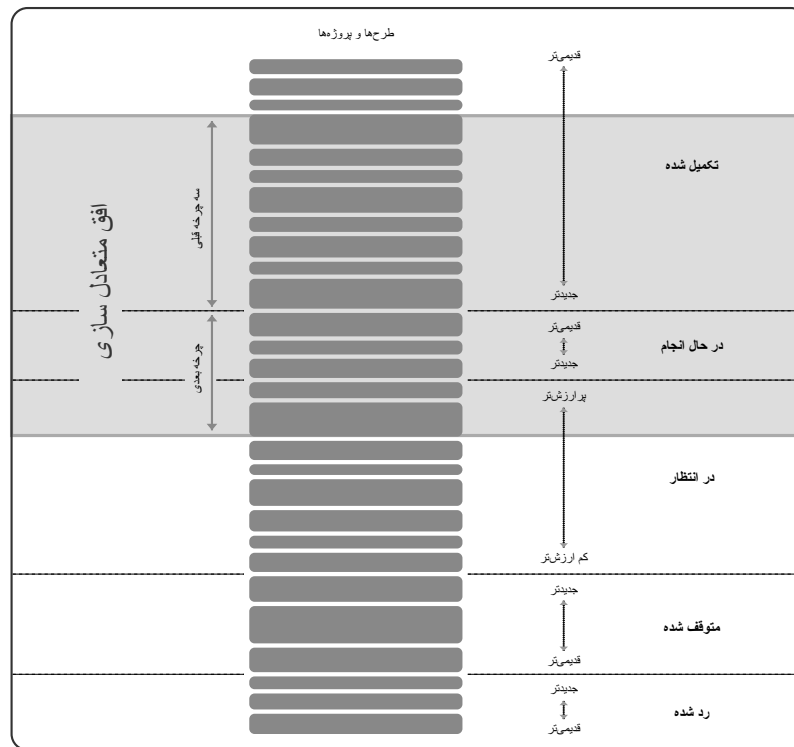
ماتریس باید دارای ستون‌هایی برای حوزه‌های مختلف ارزش باشد:

- حوزه‌های عمومی (که برای همه سازمان‌ها ضروری هستند):
 - تداوم (ماندگاری، گوناگونی)
 - بازه زمانی بازگشت سرمایه (کوتاه‌مدت، میان‌مدت یا بلندمدت)
 - ریسک کلان (کم، متوسط، زیاد)
- حوزه‌های خصوصی سازمان

“ماندگاری” به طرح‌ها یا پروژه‌هایی اشاره دارد که به بهبود خدمات موجود در سازمان کمک می‌کنند، در حالی که “گوناگونی” به طرح‌ها یا پروژه‌هایی اشاره می‌کند که به تنوع محصولات یا خدمات جدید در سازمان منجر می‌شوند. برخی سازمان‌ها ممکن است کاملاً بر یک حوزه تخصصی متمرکز شوند، اما حتی آن‌ها نیز می‌توانند و باید تنوع خدمات خود را در آن زمینه یا حوزه‌های مرتبط مد نظر قرار دهند.

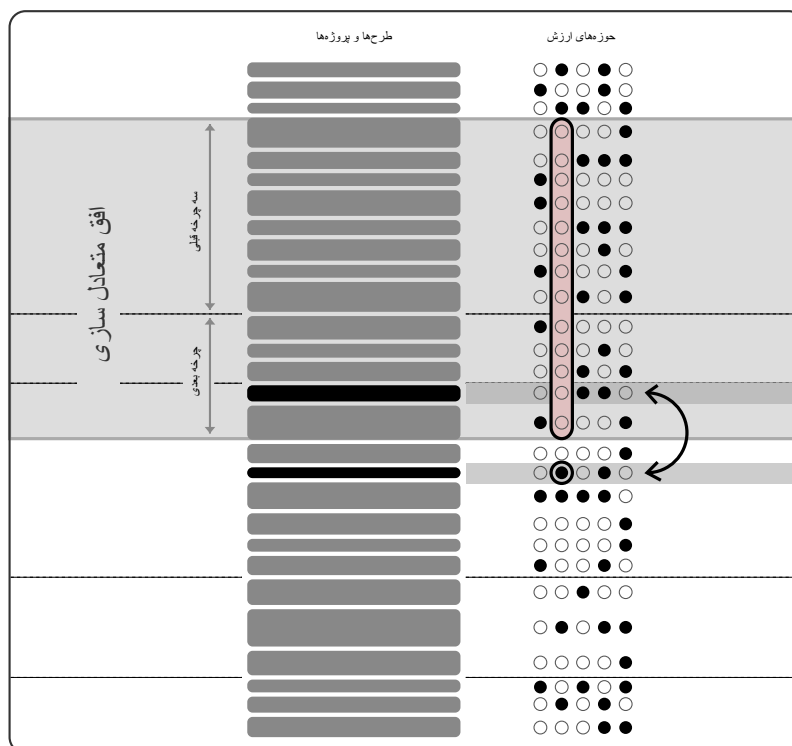
هر طرح یا پروژه سهمی بین 0% تا 100% در هر حوزه دارد که نشان می‌دهد چه بخشی از منافع آن به آن حوزه خاص کمک می‌کند.

هر حوزه باید یک هدف نسبی داشته باشد و مجموع منافع طرح‌ها و پروژه‌ها در یک *افق متعادل سازی* باید کم و بیش با آن هدف نسبی مطابقت داشته باشد. به‌طور پیش‌فرض، افق متعادل‌سازی شامل چرخه پیش‌رو به‌علاوه سه چرخه قبلی می‌شود. چرخه‌های قبلی بر اساس واقعیت‌ها شکل گرفته‌اند. برای برنامه‌ریزی چرخه پیش‌رو، تخمین تقریبی از تعداد طرح‌ها و پروژه‌هایی که می‌توان در آن چرخه انجام داد، ضروری است.



افق متعادل سازی برای چرخه پیش رو

برای متعادل کردن پرتفولیو، ترتیب موارد در انتظار در ماتریس باید به‌صورت قضاوتی تعیین شود تا منافع محاسبه‌شده ترکیبی آن‌ها در هر حوزه ارزش، به اهداف نسبی نزدیک شود. این بدان معناست که ارزش کلی یک پرتفولیوی متعادل ممکن است کمتر از یک پرتفولیوی نامتعادل باشد – این بهایی است که برای داشتن یک کل متعادل باید بپردازیم. اگرچه، ممکن است در موارد نادر و استثنایی، تعادل پرتفولیو را فدا کنیم تا مقادیر ارزش فوق‌العاده بیشتری به دست آوریم و سپس تعادل از دست‌رفته را در چرخه‌های آینده جبران کنیم.



متعادل سازی پرتفولیو برای چرخه پیش رو

در این مرحله، ماتریس دارای یک لیست بهینه از طرح‌ها و پروژه‌های در انتظار است. هنگامی که ظرفیت کافی در سازمان آزاد شود، بالاترین طرح یا پروژه در حال انتظار که با ظرفیت موجود مطابقت دارد، می‌تواند در فعالیت [Z2](#) آغاز شود.

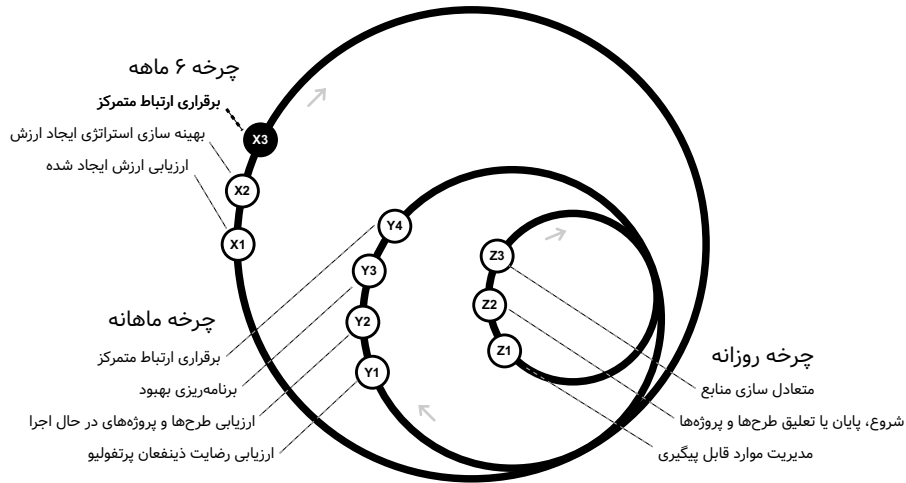
برخی سازمان‌ها ممکن است به معیارهای متعادل‌کننده دیگری نیز نیاز داشته باشند؛ برای مثال:

- زمانی که یک کارفرمای خارجی درخواست ارائه پیشنهاد (مناقصه) می‌دهد، نمی‌توان آن را در هر زمان دلخواه انجام داد. در این حالت، اگر تصمیم به ارائه پیشنهاد دارید، باید آن را تا تاریخ معینی آماده کنید و در صورت پذیرفته شدن، سازمان باید آمادگی لازم برای شروع پروژه را داشته باشد.
- برای سازمان‌هایی که بر اجرای پروژه‌های درون‌سازمانی متمرکز هستند، برخی از پروژه‌ها ممکن است وابستگی‌هایی به یکدیگر داشته باشند که باید در ماتریس قابل مشاهده باشد و هنگام متعادل‌سازی در نظر گرفته شوند. با این حال، توجه داشته باشید که پروژه‌های وابسته معمولاً متعلق به یک طرح هستند و نباید مستقیماً در سیستم مدیریت پرتفولیو هدایت شوند.

ابهامات زیادی در مورد نحوه عملکرد پرتفولیوها وجود دارد. بنابراین، ماتریس هرگز نمی‌تواند به اندازه کافی دقیق باشد که به صورت مکانیکی بر اساس محاسبات بهینه شود؛ به همین دلیل، قضاوت اعضای با تجربه هیئت پرتفولیو ضروری و اجتناب‌ناپذیر است. در نتیجه، مهم است که مدیر پرتفولیو به جای صرف زمان و انرژی زیاد برای دقیق‌تر کردن اعداد، اعضای تیم را به همکاری، مشارکت، شفافیت و تفکر انتقادی تشویق کند.

تمام اعضای هیئت پرتفولیو باید در متعادل‌سازی پرتفولیو مشارکت داشته باشند. در صورت نیاز، آن‌ها می‌توانند نظرات خود را از طریق رأی‌گیری بر اساس آنچه در سند شرح پرتفولیو آمده است بیان کنند.

X3 – برقراری ارتباط متمرکز



درباره فعالیت

ارتباط متمرکز، تمام اعضای سازمان را از ارزش‌های به‌دست‌آمده و استراتژی ایجاد ارزش در آینده آگاه می‌سازد.

دلیل انجام فعالیت

ارتباط متمرکز مزایای متعددی دارد که به شرح زیر است:

- همه اعضا از طرح‌ها و پروژه‌هایی که در حال حاضر در حال اجرا هستند یا به زودی آغاز خواهند شد، مطلع می‌شوند. این اطلاع‌رسانی به کاهش تضادها و غافلگیری‌ها کمک می‌کند و همچنین باعث خلق ایده‌های مفید از سوی طیف وسیعی از مخاطبان می‌شود.
- این فعالیت به همه یادآوری می‌کند که طرح‌ها و پروژه‌ها با هدف ایجاد ارزش اجرا می‌شوند و فعالیت‌های آن‌ها نیز باید با اهداف تعریف‌شده هم‌راستا باشد تا به تولید ارزش کمک کند.

مسئول فعالیت

ارتباط متمرکز در سیستم مدیریت پرتفولیو توسط مدیر پرتفولیو انجام می‌شود.

نحوه انجام فعالیت

ارتباط متمرکز اطلاعات زیر را ارسال می‌کند:

- کپی ساده‌ای از ماتریس تولید ارزش به همراه یک توضیح مختصر
- گزارشی کوتاه از منافع به‌دست‌آمده از طرح‌ها و پروژه‌ها (اگر این اطلاعات در سطح طرح یا پروژه ارائه نشده باشند، مانند فعالیت G03 در P3.express)

این اطلاعات می‌توانند از طریق ایمیل ارسال شوند یا این فعالیت به یک رویداد سازمانی تبدیل گردد که در آن همه اعضا حضور داشته باشند. به این ترتیب، اطلاعات به اشتراک گذاشته می‌شود و می‌توان برخی فعالیت‌های هیجان‌انگیز اضافی برای جشن گرفتن دستاوردها در نظر گرفت تا تجربه‌ای خوشایند برای همه فراهم شود.

اگر تنها تعداد کمی چرخه پسا پروژه و پسا طرح فعال در سازمان وجود داشته باشد، ارتباطات متمرکز آن‌ها (مانند فعالیت G03 در P3.express) می‌تواند در لایه‌های خودشان انجام شوند. در غیر این صورت، معمولاً بهتر است ارتباطات متمرکز در لایه مدیریت

پرتفولیو انجام شوند و همه آنها در لایه‌های مختلف با یکدیگر ادغام گردند تا تعداد ارتباطات کاهش یابد و اثربخشی آنها حفظ شود. مدیر پرتفولیو باید گیرندگان را تشویق کند که نظرات خود را پس از دریافت پیام به اشتراک بگذارند. به یاد داشته باشید که این ارتباط طیف وسیعی از مخاطبان در سازمان را هدف قرار می‌دهد. بنابراین، مهم است که آن را ساده، کوتاه و غیر فنی نگه دارید.

۷ - چرخه ماهانه

فعالیت‌های مدیریتی این چرخه ماهی یک بار انجام می‌شوند تا به طور مستمر عملکرد سیستم مدیریت پرتفولیو را بهبود دهند.

فعالیت‌های مدیریتی در این چرخه به شرح زیر هستند:

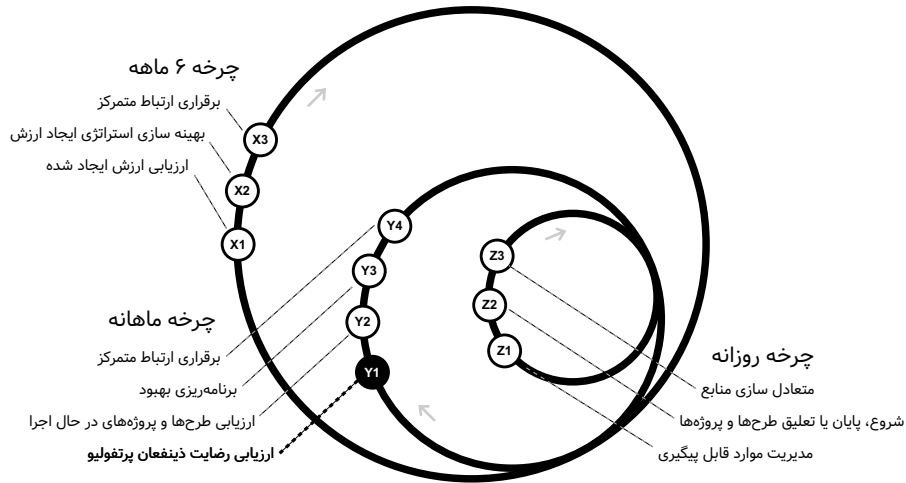
۷1 - ارزیابی رضایت ذینفعان پرتفولیو

۷2 - ارزیابی طرح‌ها و پروژه‌های در حال اجرا

۷3 - برنامه‌ریزی بهبود

۷4 - برقراری ارتباط متمرکز

Y1 – ارزیابی رضایت ذینفعان پرتفولیو



درباره فعالیت

این فعالیت برای ارزیابی رضایت اعضای هیئت پرتفولیو و مدیران طرح‌ها و پروژه‌های مستقل انجام می‌شود.

دلیل انجام فعالیت

هدف ما این است که نارضایتی‌ها و مشکلات را هرچه زودتر شناسایی و برطرف کنیم تا از انباشتگی آن‌ها روی هم و آسیب‌رسانی به طرح‌ها و پروژه‌ها جلوگیری شود.

مسئول فعالیت

مسئولیت ارزیابی رضایت ذینفعان پرتفولیو بر عهده مدیر پرتفولیو است.

نحوه انجام فعالیت

سوالات نظرسنجی باید به‌گونه‌ای طراحی شوند که به نیازها و دغدغه‌های سازمان و کارکنان آن پاسخ دهند. به همین دلیل ممکن است با گذشت زمان این سوالات تغییر کنند. در ادامه چند نمونه از سوالات پیشنهادی برای اعضای هیئت پرتفولیو آورده شده است:

- به نظر شما، آیا همه اعضای هیئت پرتفولیو فرصت کافی برای بیان و درک نظرات خود دارند؟
- آیا از نحوه برگزاری و مدیریت کارگاه‌ها راضی هستید؟
- آیا به نظر شما نیازها و انتظارات واحد شما در سیستم مدیریت پرتفولیو به خوبی در نظر گرفته می‌شوند؟
- و ...

در ادامه نمونه‌ای از مجموعه سوالات برای مدیران طرح و پروژه پیشنهاد می‌شود:

- آیا از رابطه با حامی خود راضی هستید؟
- آیا استراتژی سازمان و پرتفولیو برای شما شفاف و قابل فهم است؟
- آیا فکر می‌کنید طرح یا پروژه شما تأثیر مثبتی بر سازمان دارد؟
- و ...

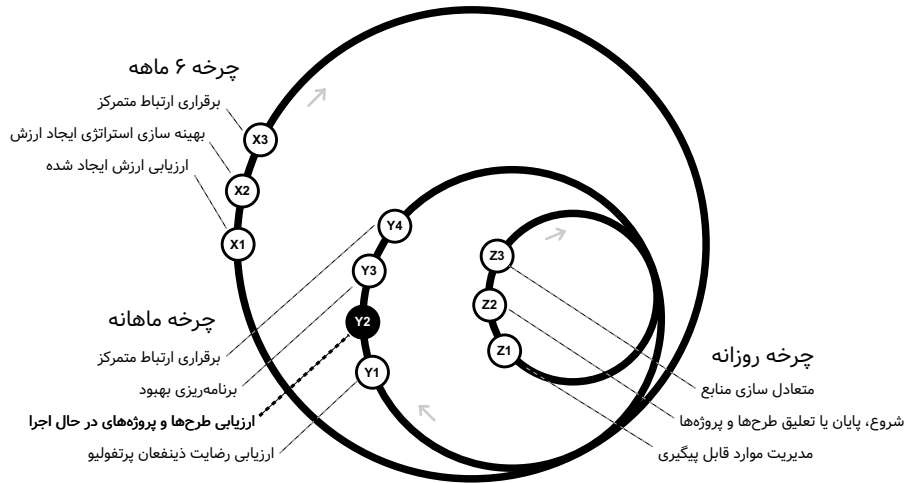
بهتر است در انتهای نظرسنجی‌ها یک سوال بدون پاسخ اضافه کنید و از افراد بپرسید که چگونه سیستم مدیریت پرتفولیو می‌تواند به بهبود کار آن‌ها کمک کند.

معمولاً بهتر است این ارزیابی‌ها به‌طور ناشناس انجام شوند تا افراد بتوانند راحت‌تر نظرات خود را بیان کنند.

نتایج این ارزیابی‌ها باید در لیست سلامت سراسری ثبت و در فعالیت [Y3](#) برای برنامه‌ریزی‌های بهبود استفاده شوند.

مدیر پرتفولیو همچنین باید اطمینان حاصل کند که رضایت اعضای تیم‌های طرح‌ها و پروژه‌ها به‌طور مستمر ارزیابی شده و به رفاه آن‌ها توجه شود.

Y2 – ارزیابی طرح‌ها و پروژه‌های در حال اجرا



درباره فعالیت

عملکرد طرح‌ها و پروژه‌های در حال اجرا را بررسی کرده و منافع مورد انتظار آن‌ها را مجدداً ارزیابی کنید.

دلیل انجام فعالیت

هم‌زمان با پیشرفت اجرای طرح‌ها و پروژه‌ها، اطلاعات بیشتری درباره آن‌ها به دست می‌آید و می‌توانیم ارزیابی دقیق‌تری از ارزش آن‌ها داشته باشیم. این فرایند ممکن است منجر به توقف طرح‌ها و پروژه‌هایی شود که دیگر توجیه کافی ندارند یا به تعلیق مواردی بینجامد که توجیه نسبی آن‌ها کاهش یافته است. این تصمیم‌ها به ما کمک می‌کند که منابع و فرصت‌های خود را به بهترین شکل به کار گیریم.

از سوی دیگر، این ارزیابی ممکن است نشان دهد که طرح یا پروژه اهمیت بیشتری نسبت به گذشته پیدا کرده و در نتیجه نیاز به حمایت بیشتر و اولویت بالاتری در سازمان دارد.

مسئول فعالیت

عملکرد طرح‌ها و پروژه‌ها توسط مدیران آن‌ها با نظارت مدیر پرتفولیو ارزیابی می‌شود. برآورد مجدد منافع مورد انتظار نیز با نظارت مدیر پرتفولیو و توسط حامیان طرح‌ها و پروژه‌ها انجام می‌شود.

نحوه انجام فعالیت

این فعالیت با فعالیت‌های ارزیابی دوره‌ای مدیریت پروژه و طرح‌ها (مانند فعالیت C01 در P3.express) مرتبط است. در سیستم‌های مدیریت پروژه یا طرحی که چنین فعالیت ارزیابی دوره‌ای را ندارند، باید این فعالیت اضافه شود.

به طور معمول، انتظار می‌رود اندازه‌گیری‌های زیر انجام شوند:

- پیشرفت کلی (بر حسب درصد)
- پیش‌بینی میزان سرمایه‌گذاری لازم برای تکمیل (مثلاً زمان و هزینه)

مدیر پرتفولیو مسئولیت دارد تا از ارزیابی صحیح عملکرد طرح‌ها و پروژه‌ها اطمینان حاصل کند. او همچنین باید با حامی هر طرح یا پروژه همکاری کند تا منافع مورد انتظار را مجدداً برآورد کنند (مثلاً فعالیت B03 در P3.express). تمامی داده‌ها در ماتریس تولید ارزش ذخیره می‌شوند.

مدیر پرتفولیو باید از جمع‌آوری داده‌های غیرضروری خودداری کرده و تنها بر داده‌هایی تمرکز کند که هدف مشخصی دارند و سیستم را ساده و کارآمد نگه می‌دارند.

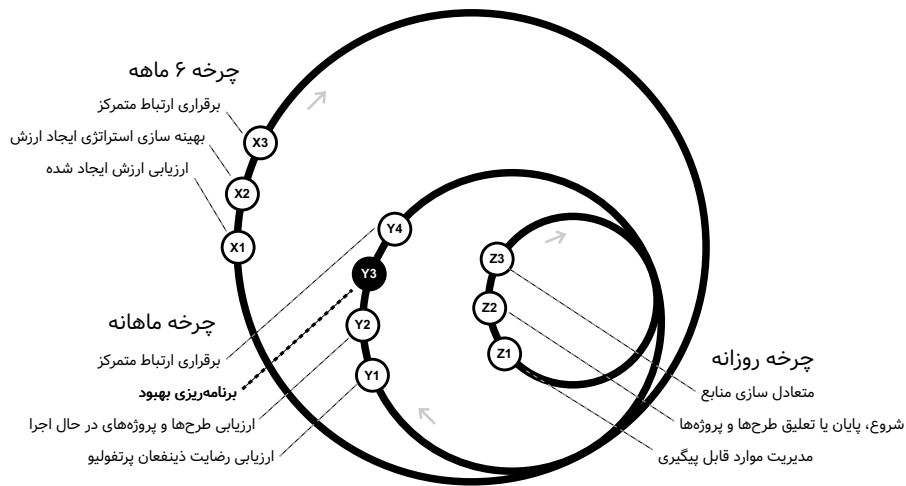
پس از به‌روزرسانی پیش‌بینی سرمایه‌گذاری و منافع تخمینی، مدیر پرتفولیو می‌تواند ارزش مورد انتظار را مجدداً محاسبه کند:

سرمایه‌گذاری \pm منافع = ارزش

باتوجه به ارزش جدید به‌دست‌آمده، اگر طرح یا پروژه توجیه‌پذیری مطلق خود را از دست داده یا کاهش قابل‌توجهی در توجیه‌پذیری نسبی آن رخ داده باشد، ممکن است مجبور به لغو یا تعلیق آن شویم. اگر مدیر پرتفولیو و حامی بتوانند درباره این تصمیم طبق ماتریس تولید ارزش به توافق برسند، تصمیم در این مرحله نهایی خواهد شد. در غیر این صورت، مدیر پرتفولیو باید یک چرخه شش‌ماهه استثنایی را اجرا کند.

در این فعالیت، حامی با تأیید مدیر پرتفولیو می‌تواند انگیزه تجاری را به‌روزرسانی کند.

Y3 – برنامه‌ریزی بهبود



درباره فعالیت

در این فعالیت، ما با توجه به ارزیابی طرح‌ها، پروژه‌ها و میزان رضایت ذینفعان، به برنامه‌ریزی برای بهبود می‌پردازیم.

دلیل انجام فعالیت

همیشه امکان بهبود وجود دارد و این فعالیت، تلاش ما برای بهبود مستمر سیستم مدیریت پرتفولیو است. این بهبودها بیشتر بر نحوه کار ما در سیستم مدیریت پرتفولیو تمرکز دارند و پایه‌ای برای سفارشی سازی تدریجی سیستم فراهم می‌کنند.

علاوه بر هدف اصلی خود، اگر این فعالیت با مشارکت مدیران طرح و پروژه به درستی اجرا شود، می‌تواند تعهد بیشتری ایجاد کند و شانس موفقیت را افزایش دهد.

مسئول فعالیت

مدیر پرتفولیو کارگاهی برای همه مدیران طرح و پروژه برگزار می‌کند تا با استفاده از جلسات طوفان فکری، به دنبال راه‌هایی برای بهبود باشند. در صورت تمایل، کارگاهی مشابه نیز می‌تواند برای اعضای هیئت پرتفولیو در هر چرخه یا هر چند چرخه یکبار برگزار شود.

نحوه انجام فعالیت

بهرتر است برنامه‌ریزی بهبود در یک کارگاه تسهیل شده انجام شود. روش‌هایی مانند تکنیک دلفی [Delphi](#) می‌توانند در این نوع کارگاه‌ها مفید باشند. مدیر پرتفولیو به‌عنوان تسهیلگر عمل می‌کند و به شرکت‌کنندگان کمک می‌کند تا برنامه‌ریزی‌های لازم برای بهبود را انجام دهند.

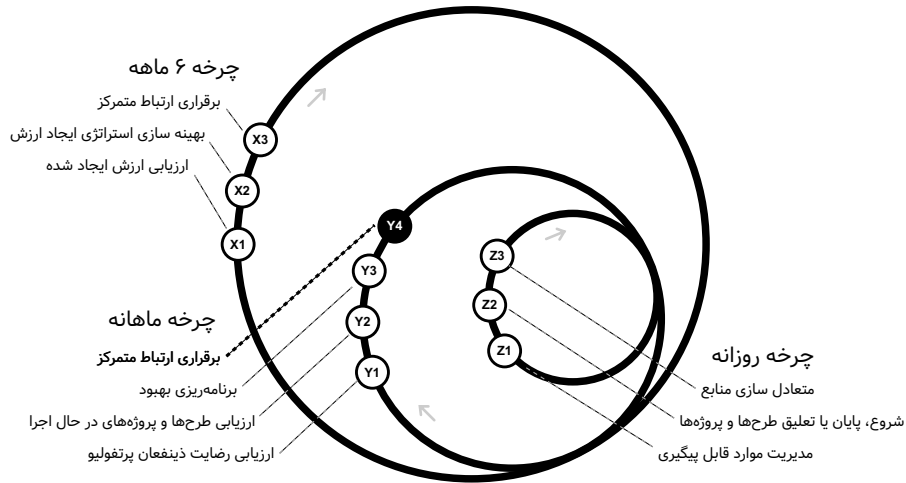
آخرین ارزیابی‌های انجام‌شده از طرح‌ها و پروژه‌ها (فعالیت [Y2](#)) که در ماتریس تولید ارزش ذخیره شده‌اند و نتایج ارزیابی رضایت ذینفعان (فعالیت [Y1](#)) که در لیست سلامت سراسری ثبت شده‌اند، منابع اصلی الهام برای برنامه‌ریزی بهبود هستند. علاوه بر آنها، لیست پیگیری سراسری نیز می‌تواند به‌عنوان منبع ثانویه الهام مورد استفاده قرار گیرد.

مدیر پرتفولیو باید همیشه به موضوعات زیر نیز توجه داشته باشد:

- چگونه می‌توانیم توانایی‌های افراد را از طریق آموزش، مربیگری و ... بهبود دهیم؟
- چگونه می‌توانیم محیط کاری مناسب تری برای همه ایجاد کنیم؟

بهبودهای برنامه‌ریزی شده به لیست پیگیری سراسری اضافه خواهند شد و برای هر کدام، یک مسئول (که معمولاً یکی از مدیران طرح یا پروژه و گاهی یکی از اعضای هیئت پورتفولیو است) جهت پیگیری و ارائه گزارش تعیین می‌شود.

Y4 – برقراری ارتباط متمرکز



درباره فعالیت

اکنون زمان آن رسیده است که یک پیام کوتاه برای همه اعضای سازمان ارسال کنیم و آنها را از موارد کلیدی مدیریت پرتفولیو مطلع کنیم:

- بهبودهای برنامه‌ریزی شده (در صورتی که به مخاطبان بیشتری ارتباط داشته باشد)
- وضعیت پیشرفت طرح‌ها و پروژه‌های مستقل در حال اجرا
- فهرستی از طرح‌ها و پروژه‌های مستقلی که به تازگی شروع شده یا به پایان رسیده‌اند.

دلیل انجام فعالیت

ارتباط متمرکز باعث می‌شود همه افراد سازمان به‌روز باشند، که این موضوع به کاهش تضادها و جلوگیری از غافلگیری‌ها کمک می‌کند و همچنین با مشارکت گسترده‌تر مخاطبان، ایده‌های مفیدی ایجاد می‌شود.

مسئول فعالیت

ارتباط متمرکز در سیستم مدیریت پرتفولیو توسط مدیر پرتفولیو انجام می‌شود.

نحوه انجام فعالیت

محتوای این ارتباط متمرکز را می‌توان از طریق ایمیل ارسال کرد.

اگر محتوای این پیام در لایه‌های طرح و پروژه انتقال یابد (مانند فعالیت‌های A10 و F06 در P3.express)، می‌توان از ارسال آن صرف‌نظر کرد. با این حال، وقتی تعداد زیادی طرح و پروژه در حال اجرا باشد، معمولاً بهتر است ارتباطات متمرکز به این لایه منتقل شده و یک پیام واحد و یکپارچه ارسال شود تا هم تعداد پیام‌ها کاهش یابد و هم اثربخشی آنها حفظ شود.

مدیر پرتفولیو باید مخاطبان را ترغیب کند تا پس از دریافت پیام، نظرات و دیدگاه‌های خود را به اشتراک بگذارند.

به یاد داشته باشید که این ارتباط طیف وسیعی از مخاطبان را در سازمان هدف قرار می‌دهد. بنابراین، مهم است که آن را ساده، کوتاه و غیر فنی نگه دارید.

Z – چرخه روزانه

فعالیت‌های مدیریتی در این چرخه می‌توانند هر روزی برای اجرای استراتژی تولید ارزش انجام شوند.

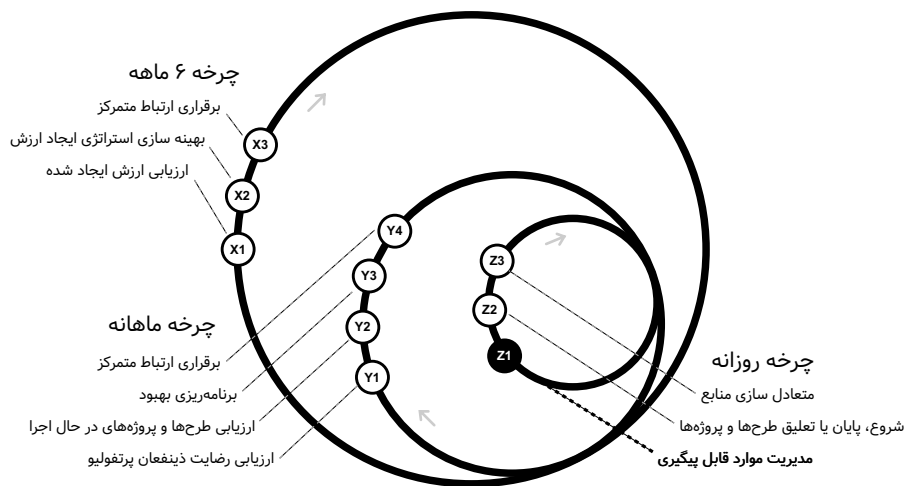
فعالیت‌های مدیریتی در این چرخه به شرح زیر هستند:

Z1 – مدیریت موارد قابل پیگیری

Z2 – شروع، پایان یا تعلیق طرح‌ها و پروژه‌ها

Z3 – متعادل سازی منابع

Z1 – مدیریت موارد قابل پیگیری



درباره فعالیت

در این فعالیت، ما به طور مداوم موارد قابل پیگیری سراسری (ریسک ها، مسائل، درخواست‌های تغییر، برنامه‌های بهبود و درس آموخته ها) را مدیریت می‌کنیم.

دلیل انجام فعالیت

بیشتر موارد قابل پیگیری تنها بر یک پروژه یا طرح اثر می‌گذارند و در همان سطح مدیریت می‌شوند. اما موارد قابل پیگیری سراسری نیز وجود دارند که بر چندین پروژه یا طرح تأثیر دارند و برای دستیابی به نتایج بهتر، باید به شکل هماهنگ و جامع در سطح مدیریت پرتفولیو مدیریت شوند.

مسئول فعالیت

مدیر پرتفولیو نقش اصلی در تسهیل این فعالیت را بر عهده دارد و با متولیان به صورت نزدیک همکاری می‌کند.

نحوه انجام فعالیت

مدیران طرح و پروژه ممکن است موارد قابل پیگیری سراسری را شناسایی کنند (برای مثال، در فعالیت D01 در P3.express). در صورت شناسایی، باید فوراً این موارد را به مدیر پرتفولیو اطلاع دهند.

مدیر پرتفولیو باید به‌طور مستمر لیست‌های پیگیری مربوط به طرح‌ها و پروژه‌ها را تحت نظر داشته باشد تا الگوهایی را بیابد که می‌تواند منجر به شناسایی موارد قابل پیگیری سراسری شوند.

زمانی که یک مورد جدید به لیست پیگیری سراسری اضافه می‌شود،

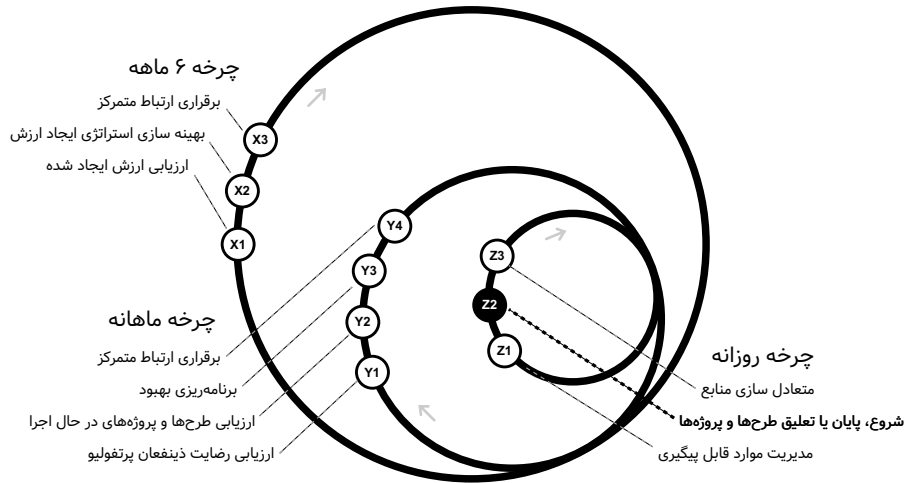
- یکی از اعضای هیئت پرتفولیو یا مدیران طرح و پروژه باید به عنوان متولی آن مورد تعیین شود تا وضعیت آن را پیگیری و به‌روزرسانی کند.
- متولیان باید مدیران تمام طرح‌ها و پروژه‌هایی که ممکن است تحت تأثیر آن مورد قرار گیرند را از وجود آن مطلع کنند.

مدیر پرتفولیو باید با متولیان، در مورد وضعیت موارد قابل پیگیری آنها در ارتباط باشد و از پیگیری همه آنها تا زمان بسته شدن موارد، اطمینان حاصل کند.

زمانی که مدیر پرتفولیو متوجه شود که یک مورد قابل پیگیری می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر ماتریس تولید ارزش داشته باشد، باید یک چرخه استثنایی ۶ ماهه را اجرا کند. در غیر این صورت، مدیر پرتفولیو مجاز است در مورد نحوه پاسخ به آن موارد تصمیم‌گیری کند و ممکن است از مدیران طرح و پروژه برای طراحی پاسخ‌ها کمک بگیرد.

فرایندها و سیاست‌های سازمانی مرتبط که در شرح پرتفولیو مستند شده‌اند، باید در این فعالیت با دقت رعایت شوند.

Z2 – شروع، پایان یا تعلیق طرح‌ها و پروژه‌ها



درباره فعالیت

این فعالیت به حامیان این امکان را می‌دهد که بر اساس ماتریس تولید ارزش، طرح‌ها یا پروژه‌های مستقل خود را شروع، پایان یا معلق کنند.

دلیل انجام فعالیت

برای اطمینان از همسویی، هیچ طرح یا پروژه مستقلی در سازمان نمی‌تواند بدون کسب اجازه از مدیر پرتفولیو شروع، پایان یا معلق شود. پروژه‌هایی که زیرمجموعه طرح‌ها قرار دارند، باید مجوز خود را از سیستم مدیریت طرح دریافت کنند، نه از سیستم مدیریت پرتفولیو.

مسئول فعالیت

مدیر پرتفولیو و حامی طرح یا پروژه در این فعالیت همکاری نزدیکی دارند.

نحوه انجام فعالیت

اگر حامیان بخواهند انگیزه تجاری یک پروژه را تهیه کنند (به‌عنوان مثال در پاسخ به درخواست پیشنهاد از مشتریان بیرون سازمان)، می‌توانند طرح‌ها و پروژه‌های مستقل خود را آغاز کنند (تیمی را برای تهیه یک برنامه کلان بدون نیاز به اجرای آن تعیین کنند)، اما باید قبل از شروع اجرای پروژه، اجازه مدیر پرتفولیو را دریافت نمایند (مانند فعالیت A08 در P3.express). همچنین آن‌ها باید قبل از شروع و پایان فرایند خاتمه طرح یا پروژه، مجوز بگیرند. در طول فرایند خاتمه، مدیر پرتفولیو اطمینان می‌یابد که اسناد به درستی بایگانی شده‌اند و سایر فعالیت‌های مرتبط با خاتمه نیز انجام می‌شوند.

گاهی اوقات، مانند مواقع اضطراری، توجیه‌پذیری نسبی طرح‌ها و پروژه‌ها به‌طور قابل توجهی تغییر می‌کند و ممکن است تعلیق یک طرح یا پروژه ی در حال اجرا و شروع یک طرح یا پروژه دیگر، منطقی باشد. مدیر پرتفولیو و حامی چنین مواردی را در این فعالیت بررسی می‌کنند.

زمانی که تصمیمی به این فعالیت ارائه می‌شود، مدیر پرتفولیو مجاز است به همراه حامی، بر اساس ماتریس تولید ارزش، تصمیم‌گیری کند. اگر تصمیمات قبلی هیئت پرتفولیو که در ماتریس ذکر شده‌اند، برای اتخاذ تصمیم کافی نباشند یا اگر مدیر پرتفولیو و حامی نتوانند به توافق برسند، مدیر پرتفولیو باید یک چرخه 6 ماهه استثنایی را اجرا کند.

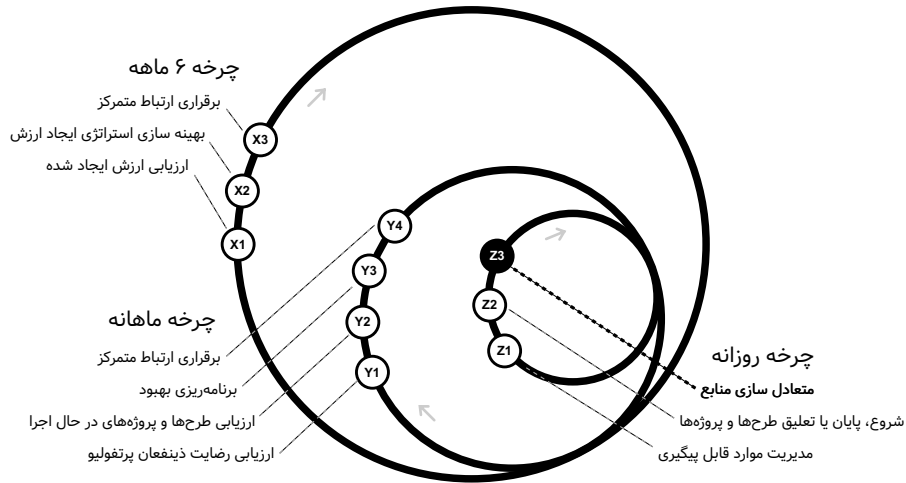
مدیر پرتفولیو باید اطمینان حاصل کند که حامیان تعداد زیادی طرح و پروژه را به‌صورت همزمان اجرا نمی‌کنند و قبل از آغاز طرح‌ها و

پروژه‌های جدید، موارد در حال اجرا را به پایان برسانند.

تغییرات جزئی در سازمان بهتر است از طریق اقدامات موردی انجام شوند. با این حال، مدیر پرتفولیو باید اطمینان یابد که تعداد معقولی از این اقدامات در حال اجراست و این اقدامات جایگزین تغییرات ساختاریافته (طرح‌ها و پروژه‌ها) نمی‌شوند.

سیاست‌ها و فرآیندهای مرتبط با شروع و پایان طرح‌ها و پروژه‌ها که در شرح پرتفولیو مستند شده‌اند، باید به‌دقت در این فعالیت دنبال شوند.

Z3 – متعادل سازی منابع



درباره فعالیت

این فعالیت به حامیان این امکان را می‌دهد که برای طرح‌ها و پروژه‌های خود منابع لازم را تأمین کنند؛ به‌ویژه زمانی که بین آن‌ها رقابت وجود دارد.

دلیل انجام فعالیت

سیستم مدیریت پرتفولیو باید این کمک را از دیدگاهی جامع به حامیان ارائه دهد تا اطمینان حاصل شود که:

- آن‌ها می‌توانند منابع مورد نیاز برای طرح‌ها و پروژه‌های خود را تأمین کنند؛ و
- در صورت رقابت چندین طرح و پروژه برای منابع مشترک، تخصیص منابع با ماتریس تولید ارزش همسو باشد.

مسئول فعالیت

مدیر پرتفولیو و حامیان طرح و پروژه در این فعالیت با یکدیگر همکاری می‌کنند.

نحوه انجام فعالیت

هنگامی که بین طرح‌ها و پروژه‌ها رقابت وجود دارد، مدیر پرتفولیو باید تخصیص منابع را بر اساس ماتریس تولید ارزش متعادل کند. اگر بین حامیان و مدیر پرتفولیو اختلاف نظر پیش آید، مدیر پرتفولیو می‌تواند با توجه به آستانه تصمیم‌گیری تعیین‌شده در شرح پرتفولیو، تصمیم‌گیری کند. در صورتی که تصمیم از آستانه تعیین‌شده فراتر برود، مدیر پرتفولیو موظف است یک چرخه ۶ ماهه استثنایی را اجرا کند.

همچنین هرگونه سیاست و فرایند سازمانی مرتبط با منابع که در شرح پرتفولیو مستند شده، باید در این فعالیت به دقت رعایت شود.