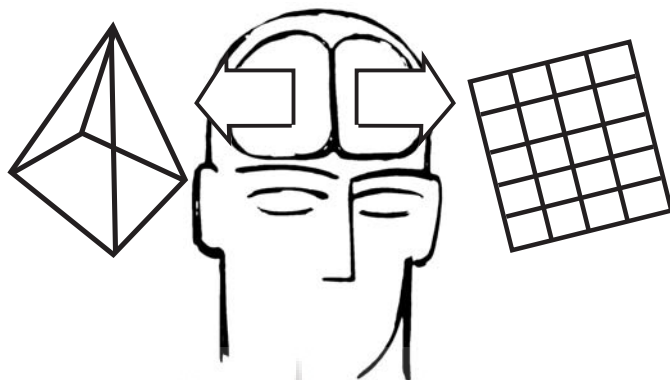


مقایسه دو مدل یکپارچه سازی کسب و کار در مدیریت پروژه



(S.M.A.R.T و B.R.A)

مهندس ساسان مؤمنی
www.radmangroup.com

مهندس لی لی مولوی

شرویشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

رتال جامع علوم انسانی

چکیده

هدف این مقاله بحث درباره دو مدل یکپارچه سازی کسب و کار در مدیریت پروژه، به نامهای S.M.A.R.T و B.R.A است. این دو مدل چارچوبهای مدیریت پروژه را برای حل مشکل پروژه های پر هزینه فناوری اطلاعات فراهم می آورند که ناتوان از ارائه مزایای ارزش واقعی ایجاد شده برای سازمانهای کارفرما هستند. در قدم اول، این مقاله به بیان تناقض موجود در پروژه های فناوری اطلاعات و دلایل شکست آنها می پردازد. سپس به توصیف راهکارهای مدل ها اشاره می شود. در قدم سوم، به بیان میزان قابل استفاده بودن این مدل ها می پردازیم و با مقایسه این دو مدل با تجارب عملی محیط کار، مواقعی که S.M.A.R.T ، B.R.A خیلی موفق نیستند را معرفی می کنیم. در قدم چهارم، یکی از دو مدل را با ذکر دلایل برای مدیریت پروژه انتخاب می کنیم.

تدبیر

مقالات

شماره ۲۰۸ - شهریور ۸۸



۳۸

تناقض پروژه های فناوری اطلاعات

محیط تجاری در حال گسترش، سازمانها را وادار به پیاده سازی تغییرات در زمینه فناوری اطلاعات می کند تا بتوانند همچنان در بازار پر رقابت باقی بمانند. بسیاری از سازمانها سالانه مبالغ هنگفتی صرف پروژه های فناوری اطلاعات می کنند و این در حالی است که بسیاری از این سازمانها متوجه این حقیقت می شوند که تغییرات در زمینه فناوری اطلاعات منجر به دستیابی به نتایج مورد انتظار نشده است. به عنوان مثال، سالانه حدود ۲۵ میلیارد دلار در کانادا صرف پروژه های فناوری اطلاعات می شود. بر اساس نظر سنجی انجام شده توسط KPMG کانادا (در سال ۱۹۹۷) در ۱۴۵۰ شرکت بخش عمومی و خصوصی، بیش از ۶۰ درصد از پروژه های فناوری اطلاعات ناموفق بوده اند.

دلایل متعددی در شکست این پروژه ها نقش بازی می کنند. دلایل عمده عبارتند از (It Cortex Company, 2006):

- برنامه ریزی ضعیف؛
 - اهداف نامعین و مبهم؛
 - حدود نامشخص و نیازمندیهای متغیر در طول پروژه؛
 - برآوردهای غیر دقیق زمان و منابع؛
 - کمبود حمایت مدیریتی و همکاری کاربران؛
 - عدم موفقیت در ایجاد ارتباط و هماهنگی تیمی؛
 - مهارتهای نامناسب.
- فرانسيس هارتمن، برخی از دلایل شکست این گونه پروژه ها را به شرح زیر اعلام کرد (Hartman, 2000:11):
- تخمینهای ضعیف (که موجب افزایش هزینه ها می شد)؛
 - حدود نامشخص؛
 - ارتباطات ضعیف و نامناسب (مهمترین دلیل).

با بررسی و مقایسه این دلایل، واضح است که بیشتر آنها، دلایلی مشترک از جمله مدیریت ضعیف پروژه (دامنه نامعلوم، زمانبندی غلط) و نقص در ارتباطات میان ذی نفعان پروژه از جمله مدیر پروژه، اعضای تیم، مشتری و مدیران ارشد را عامل

شده است، یکی از دلایل عمده عدم موفقیت پروژه های فناوری اطلاعات، ناشی از مدیریت پروژه و ناهمخوانی آن با فرهنگ سازمانی است (Project Perfect management, 2006). در نتیجه، سازمانها و محققان به دنبال یافتن روش های جدید در مدیریت پروژه هستند. اکنون در این بخش دو مدل یکپارچگی کسب و کار یعنی S.M.A.R.T. و B.R.A. مورد بررسی قرار می گیرند.

S.M.A.R.T

فرانسيس هارتمن، مدیریت S.M.A.R.T. را به صورت مجموعه ای پیوسته از ایده های بر گرفته از برترین عادات مدیران برجسته گسترش داده است. S.M.A.R.T. روشی همگون و در بر دارنده مسائل فنی، اجتماعی و کسب و کار است؛ روشی است برای مدیریت پروژه که در آن به ریسک موجود و حساسیتهای ذینفعان در مدیریت پروژه ها، برنامه ها و کسب و کارها در محیط متغیر در جهت ارائه پروژه های مؤثر و دستیابی به ارزشهای واقعی، توجه شده است. به عنوان یک مدل کامل مدیریت پروژه، این روش یک مدل پنج سطحی ارزیابی بلوغ برای سازمان مهیا می کند (Hartman, 2000:6).

لغت S.M.A.R.T. خلاصه ای از چهار نکته زیر است:

مدیریت شده به صورت استراتژیک (Strategically Managed): حصول اطمینان از همسازي پروژه با اهداف سازمان امری ضروری است.

هم جهت شده (Aligned): به این معناست که پروژه باید با استراتژی شرکت و جهت آن، ذی نفعان، اعضای تیم و چگونگی استفاده از ابزار مدیریتی و ابزار

سنجش، هم جهت شود. محیط کاری احیا کننده (Regenerative work environment): انتخاب روش مناسب برای مدیریت تیم های پروژه از طریق ارتباطات آزادانه، فراهم کردن احساس مالکیت در اعضای تیم نسبت به پروژه و استفاده از دیگر توانمندیهای رهبری.

مدیریت انتقالی (Transitional Manag-ment): توصیه به در نظر داشتن نرخ تغییر و چگونگی تغییرات می کند. همچنین



B.R.A.
بیان می کند که
یک سازمان باید
همه پروژه ها را در ارتباط
با هم مدیریت کند.



عدم موفقیت این دست پروژه ها معرفی می کنند. به عنوان نمونه، شرکت Inglenet Business Solution در ارائه راهکارهای شبکه ای به مشتریان خود، از هزینه های بالا و تأخیر در برنامه زمانی متضرر می شد. دلیل این امر کمبود ارتباط مطلوب در زمان مناسب بر روی مسائل مهم پروژه میان مدیر پروژه و اعضای تیم بوده است. در نتیجه، اعضای تیم مجبور به بازنویسی کد برای دفعات متعدد می شدند. با توجه به این امر، پروژه ها به تأخیر می افتادند و هزینه ارائه خدمات به مشتریان افزایش می یافت. نه تنها شرکت، بازگشت خوب سرمایه روی پروژه ها و سرمایه گذاری های فناوری اطلاعات نداشت، بلکه مجبور به تعطیلی شعبه خود در ونکوور در سال ۲۰۰۱ شد (www.inglenet.com).

در رابطه با تناقض موجود در فناوری اطلاعات بحث و تحقیقات فراوانی انجام شده است. بر اساس مطالعه صورت گرفته توسط OASIG (یک گروه ویژه در انگلستان که متمرکز بر جنبه سازمانی فناوری اطلاعات است) از میان هر ده پروژه فناوری اطلاعات، هفت پروژه به نوعی با شکست مواجه شدند (It Co -tex Company, 2006). بر اساس مطالعات دیگری که توسط تیلمن و ویزگر انجام

در نظر گرفتن امکان تغییر در پروژه ها و مدیریت در جهانی با پارامترهای متغیر را مورد تأکید قرار می دهد.

به عنوان بخشی از راهکار، این روش توجه به دو گام اساسی را پیشنهاد می کند. به طور قطع، مهمترین قدم در مدیریت پروژه انتخاب پروژه درست است. مهم نیست که به چه میزان درست مدیریت می شود، اگر پروژه به غلط انتخاب شود، بدون توجه به اینکه تا چه میزان به صورتی درست مدیریت می شود، حتما شکست خواهد خورد. قدم مهم دیگر این است که فرایند مدیریت را تا حد ممکن مرتبط با کاری که سازمان انجام می دهد، نگه داشت و آن را ساده کرد.

هدف مدیریت پروژه S.M.A.R.T. به پایان رساندن پروژه ها به گونه ای کارتر از روشهای قدیمی مدیریت پروژه است. با در نظر گرفتن عدم اطمینان و پیچیدگیهای موجود در پروژه های امروزی، مدل S.M.A.R.T.، در نظر گرفتن سه جنبه را در مدیریت پروژه پیشنهاد می کند:

رویکردهای کسب و کار، فنی و اجتماعی. این روش ایجاد تعادل بین این سه جنبه را پیشنهاد می کند:

- پروژه ها باید در راستای استراتژیهای تجاری داخلی سازمان و محیط تجاری خارجی باشند و با این رویکرد مدیریت شوند.

- در مدیریت پروژه ها پیاده سازی فنی پروژه، ابعاد، پیچیدگی، عدم قطعیت، ریسک بالا/پایین پروژه های فناوری اطلاعات، ثبات و پایداری ارزشها باید مورد نظر قرار گیرند.

- در مدیریت پروژه، مسائل اجتماعی حول و حوش پروژه ها باید در نظر گرفته شوند. به عنوان مثال، سیاستها و روالهای سازمانی نباید محدود کننده خلاقیت کارمندان باشند.

- همچنین S.M.A.R.T.، تعریف دقیق موفقیت پروژه را امری ضروری می داند. موفقیت پروژه معمولا در قالب مجموعه ای از دستاوردها به عنوان نتیجه در یک بازه زمانی تعریف می شود. آگاهی و توافق همه ذی نفعان بر نتایج یک پروژه امری ضروری است، چرا که این نتایج معرف موفقیت پروژه هستند. زمان مناسب برای

تنظیم خواسته های ذی نفعان، در ابتدای پروژه است. نکته قابل توجه اینکه معمولا تصورات ذی نفعان از نتایج یک پروژه، متفاوت است و در طول چرخه پروژه ممکن است، تغییر کند. این امر ممکن است منجر به بروز اختلاف شود، بنابراین از طریق کنترل در صورت تغییر اولویتها، باید این تعارضات را حل کرد.

در پایان به این نکته اشاره می شود که، ارتباطات به عنوان یک نکته اساسی در حل مشکل عدم موفقیت پروژه های فناوری اطلاعات در مدل S.M.A.R.T. به حساب می آید. ارتباطات باید، در زمان مناسب و با افراد مناسب در سطوح مناسب صورت گیرد. به علاوه، ارتباط باید کامل، دقیق و تأیید شده باشد.

B.R.A.

رویکرد شناسایی مزایا یا (Benefits Realization Approach) B.R.A. بردارنده فرایندهای سنتی مدیریت پروژه است، بلکه پوشش دهنده مفاهیم گسترده و جدید پروژه نیز هست و نتایج و مزایای بلند مدت را مد نظر قرار می دهد. B.R.A.، مدلی برای یکپارچه سازی پروژه های فناوری اطلاعات با استراتژیها و اهداف سازمانی است.

ترپ، مبتکر این مدل، بر این باور است که مدیریت پروژه متمرکز بر تفکر قدیمی صنعتی، تنها به پایان و اجرای پروژه های فناوری اطلاعات توجه می کند. در مورد پروژه های فناوری اطلاعات، توجه به زمان و بودجه امری ضروری است، ولی شرط کافی برای موفقیت نیست.

B.R.A. چهار مسئله حیاتی در راهکار خود برای حل تناقض فناوری اطلاعات در نظر می گیرد:

● پیوستگی: بین سرمایه گذاری فناوری اطلاعات و استراتژی کسب و کار باید رابطه و پیوستگی وجود داشته باشد. همچنین بین سرمایه گذاری IT و دیگر سرمایه گذاریهای تجاری باید ارتباط وجود داشته باشد تا بتوان مزایای کامل را شناسایی کرد.

دسترسی: در مدیریت پروژه، میزان و نیروی تغییرات سازمانی مورد نیاز برای درک منافع باید در نظر گرفته شود.

● افراد: حیطه و تعداد نفراتی که باید برای تغییر آماده و تشویق شوند، می بایست ارزیابی شود.

● زمان: برنامه ریزی واقع بینانه برای زمان مورد نیاز برای تغییر و درک منافع.

B.R.A. تمرکزی قوی بر نتایج دارد و مشابه مدل مدیریت سبد سرمایه گذاری مالی است. این مدل، مدیران را به فکر درباره مسائل استراتژیک برای اطمینان از حصول نتایج و منافع مورد انتظار از پروژه های فناوری اطلاعات وامی دارد. به عنوان بخشی از راهکار مدیریت پروژه، باید بدانیم که منافع به صورت تدریجی روی می دهند؛ به عبارت دیگر، منافع زمانی پدیدار می شوند که انسانها استفاده از فناوری را فرا بگیرند. به علاوه، مزایا به ندرت بر اساس برنامه واقع می شوند. در نهایت، فهم منافع، فرایندی پیوسته و طولانی است (Throp, 1998:37).

به منظور فهم منافع سرمایه گذاریهای فناوری اطلاعات، ترپ در B.R.A. چارچوبهای واضحی از سه اصل و سه شرط را معرفی کرده است:

اصول سه گانه

مدیریت برنامه: هدف، گذار از یک مدیریت منحصر به پروژه IT به یک مدیریت برنامه کسب و کار است. مفاهیم اساسی تفاوت میان پروژه و برنامه است. پروژه مجموعه ای ساختار یافته از فعالیتهاست که بر اساس بودجه و زمانبندی توافق شده منجر به ارائه توانمندی تعریف شده ای می شود. در حالی که برنامه ها مجموعه ای ساختار یافته از پروژه ها هستند که به نتایج تجاری تعریف شده و دیگر منافع نهایی منجر می شوند. بنابراین، مدیریت برنامه، آمیزه ای از برنامه سرمایه گذاری است که نه تنها در بردارنده نتایج واقعی پروژه فناوری اطلاعات است، بلکه پوشش دهنده آموزش، تغییر سازمانی، بازیابی و طراحی مجدد فرایند کسب و کار است.

مدیریت سبد: این اصل، یک گذار از رقابت میان پروژه ها به مدیریت سازمان یافته سبدهای گروههای پروژه هاست. سبدها، گروهی ساختار یافته از برنامه های سرمایه گذاری هستند که توسط مدیران برای دستیابی به اهداف تجاری تعریف

شده با در نظر گرفتن استانداردهای روشن ریسک/پاداش انتخاب شده اند. با استفاده از این روش، برنامه های سازمان به عنوان بخشی از یک سبد که سازنده جریانی از منافع هستند، مدیریت می شوند. در همراستا سازی نتایج و اهداف تجاری و ریسک ها و هزینه های ناشی از این نتایج، تلاش فراوانی صورت گرفته است.

نظارت کامل: اصل سوم، گذار از مدیریت سنتی پروژه به نظارت کامل چرخه است. این بخش قسمت عملی و کاربردی مدیریت برنامه و سبد است. از طریق درگاه های مرحله ای (Stage gates) تعریف شده، نقاط تصمیم گیری جهت ادامه، بهبود یا لغو برنامه ها تعریف می شوند (Ibid:42).

شرایط الزامی سه گانه

پاسخگویی عملگرها: به صورت طبیعی مدیران IT موظف به تهیه توانمندی های فنی مناسب هستند و مدیران کسب و کار باید مزایای کسب و کار را فراهم آورند. نکته اساسی در این است که سطحی مناسب از ارتباط و همکاری بین این مخازن عملیاتی سنتی برقرار شود. زمانی که از مالکیت حرفی زده می شود، باید مشارکت مداوم در مدیریت برنامه، مسئولیت واضح و رسیدن به نتایج قابل اندازه گیری و منافع مربوطه وجود داشته باشد.

سنجش مرتبط: تنها از طریق سیستم های سنجش کامل، می توانیم اطلاعات مورد نیاز برای افراد پاسخگو را فراهم آوریم. سپس آنها می توانند، تصمیمات درستی بگیرند و کارهای درست انجام دهند. نکته حائز اهمیت سنجش نتایج تجاری کلیدی است.

مدیریت پیشگیرانه تغییرات (Proactive):

دلیل معرفی یا بهبود فناوری اطلاعات، فراهم آوردن امکان انجام متفاوت کارها برای افراد است. بنابراین باید از اینکه افراد به گونه ای متفاوت می اندیشند، مدیریت و عمل می کنند، اطمینان حاصل کرد. مدیریت مؤثر تغییر باید چشم اندازی جدید از منافع به افراد معرفی و تمام مراحل نظارت چرخه کامل را پشتیبانی کند. رهبری این فرایندهای تغییر بر عهده

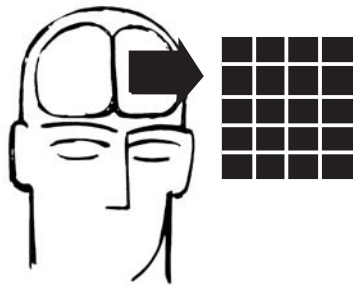
درستی به پایان می رسانیم؟
۲-۴: شناسایی منافع: آیا منافع را به دست می آوریم؟

راهکار کاربردی

در این بخش دو راهکار ارائه و نیز تجارب محیط کار به منظور قابل کاربرد بودن آنها مقایسه می شوند.

به عنوان مدل بلوغ، S.M.A.R.T. یک مدل پنج مرحله ای در مقابل آنچه سازمانها می توانند، درباره مدیریت پروژه هایشان ارزیابی کنند، معرفی می کند. در مقایسه با اکثر محیط های کاری، هر چه دانش، مهارتها، تجربه و شایستگیهای مدیر پروژه و سازمان بیشتر باشند، سطح آنها نیز بالاتر خواهد بود. برای مثال، اگر در شرکتی ساختار سازمانی تعریف شده وجود داشته باشد و شرکت به مسئله آموزش مناسب و مدارک مدیران پروژه توجه کند، آنگاه در سطح دوم بلوغ مدل S.M.A.R.T. قرار داده می شود. این امر تسهیل کننده فرایند در رشد فرایند کسب و کار است. شرکتها حداقل باید برای رسیدن به سطح چهارم تلاش کنند. این سطح دارای عملکرد بالا، تصمیم گیری اشتراکی بدون محدودیتهای رویه ای سازمانی، همکاری میان تیم های پروژه و در نظر گرفتن نیازهای شرکت است. S.M.A.R.T. بر ارزیابی خود سازمان به جای فرایندهای تجاری متمرکز است.

در مقایسه با S.M.A.R.T. مدل B.R.A. دارای مدل ارزیابی متفاوتی است. این روش، فرایند کسب و کار را از چهار نظر بررسی می کند: سازگاری، یکپارچگی، توانمندی ها/کارایی و شناخت منافع. به علاوه، B.R.A. این راهکار را به عنوان تکنیکی به نام سنجش ارزش معرفی می کند. این تکنیک به دلیل استفاده از چهار سوال که هر سازمان می تواند با پاسخ به آنها به اشکالات موجود در فرایند مدیریت پروژه خود پی برد، کاملاً کاربردی شده است. در مقایسه با تجربه محیط کاری، این ابزار مشابه فرایند طوفان فکری در توسعه و شناسایی نیازمندیهای یک برنامه کامپیوتری است. به عنوان نمونه، در ابتدای یک پروژه، مدیر پروژه و بعضی از برنامه نویسان در جلسه ای به همراه کارفرما سولاتی برای فهم ارتباط بین نیازمندیهای



مدیر ارشد است (Ibid:45).

B.R.A. نه تنها چهار چوبی واضح مهیا می سازد، بلکه معرف دو تکنیک یا ابزار کاربردی در مدیریت پروژه است:

۱. **مدل سازی زنجیره نتایج:** تکنیکی است برای ایجاد نقشه راههایی که سازنده روابط میان چهار عنصر اصلی: نتایج، ابتکارات، مشارکتها و پیش فرضها، هستند. از طریق مصاحبه ها و کارگاههای آموزشی گسترده با ذی نفعان کسب و کار به منظور تعریف بهتر ارتباط میان سرمایه گذارهای فناوری اطلاعات و منافع واقعی اجرای پروژه های فناوری اطلاعات می توان این زنجیره نتایج را توسعه داد.

۲. تکنیک ارزیابی ارزش: این تکنیک به

تصمیم گیری درباره ارزش نسبی فرصتها نسبت به تهدیدها، در مسیرهای مختلف درون برنامه یا برنامه های محتمل در یک سبد، کمک می کند. این تکنیک بر مبنای چهار پرسش است:

۱-۲. سازگاری (همراستایی): آیا کارهای درست را انجام می دهیم؟

۲-۲. یکپارچگی: آیا آنها را به درستی انجام می دهیم؟

۲-۳. توانمندیها/ کارایی: آیا آنها را به

تجاری و طراحی نرم افزاری می پرسند. بنابراین، B.R.A. به عنوان مدلی کامل، راهکاری کاربردی تر ارائه می دهد.

هر چند شباهتهایی بین روشهای S.M.A.R.T. و B.R.A. از جمله مفهوم مدیریت استراتژیک و سازگاری در S.M.A.R.T. با بعد ارتباط (پیوستگی) در B.R.A. وجود دارد، اما S.M.A.R.T. معرف محیط کاری با خصوصیت احیای مجدد است، در حالی که B.R.A. بر بعد انسانی مدیریت پروژه تمرکزی ندارد. در این مورد، S.M.A.R.T. کاربردی تر از B.R.A. است؛ چرا که در دنیای واقعی در نظر گرفتن فرایند مبتنی بر انسان در کنار مدیریت پروژه بر مبنای نتیجه و فرایند، جهت دستیابی به موفقیت امری مهم است.

شباهتهای دیگری نیز در این دو روش موجود است که از آن جمله می توان به مدیریت انتقالی در S.M.A.R.T. و مدیریت پیشگیرانه تغییر در B.R.A. اشاره کرد. هر دوی این موارد، تغییر را در محیط کسب و کار و خود پروژه مد نظر قرار می دهند.

در هر دو روش پیشنهاد می شود که به صورت پویا برای مواجهه با تغییرات در محیط متغیر کاری، برنامه ریزی شود.

برخلاف B.R.A.، مدل S.M.A.R.T. ابزار کاربردی دیگری به نام مدل سازی زنجیره نتایج را ارائه می دهد. این ابزار به شرکتها کمک می کند تا ارتباط بین سرمایه گذاریها و منافع را بهتر درک کنند. هر پروژه چهار عنصر اصلی: تعریف ابتکارات، نتایج، مشارکتها و پیش فرضها را داراست. همچنین S.M.A.R.T. پیشنهاد می کند که نتایج و پیش فرضهای پروژه باید برای ذی نفعان معین باشد، اگر چه B.R.A. در این راستا از ابزار بهتری استفاده می کند. دلیل این امر این است که B.R.A. برای نمایش ارتباط میان عناصر از اشکالی چون دایره و مربع استفاده می کند. این فرایند بحث درباره فهم بهتر منافع واقعی در پروژه را ارتقا می دهد. در مقایسه با تجارب کاری، روش مشابهی در ایجاد پروژه های نرم افزاری به نام Unified Modeling Language (UML) وجود دارد. به طور معمول UML به عنوان بخشی از فرایند ایجاد نرم افزار با استفاده

تعریف می شوند (Throp, 1998:41). مثال دیگر این است که در مدیریت پروژه، ارائه توانمندیها، ورودیها، بودجه و زمانبندی مهم است. از مدیریت پروژه تا سبد پروژهها، حرکت از چرخه پروژه به چرخه نظارت کلی نیز وجود دارد. در عمل، این امر متضمن ارتباط بین سرمایه گذاریهای پروژههای فناوری اطلاعات و مزایای واقعی آنهاست.

شکست در واقعیت

به نظر می رسد که مدل S.M.A.R.T. با توجه به عدم موفقیتش در عمل، اشکالات بیشتری دارد (Hartman, 2000:368):

- براساس نظریه هارتمن، مدل S.M.A.R.T. زمانی که در محیط هایی با سطح بلوغ اول، دوم و یا سوم اجرا شود، غیر پایدار به نظر می آید. از جنبه ای دیگر، سازمانهای زیادی در سطح چهارم قرار ندارند. این حقیقت استفاده از S.M.A.R.T. را به طور کلی محدود می کند و نشان دهنده غیر کاربردی بودن این مدل در بسیاری از سازمان هاست.

- نکته دیگر در بزرگتر بودن تیم پروژه S.M.A.R.T. نسبت به سایر تیم های سنتی پروژه است که موجب برخی مشکلات می شود: الف) مدیریت تیم را دشوارتر می سازد، بخصوص در زمینه ارتباطات و مدیریت عملیات. ب) پاسخگویی به نیازهای فردی اعضای تیم دشوارتر می شود. ج) همراستا سازی نیازهای فردی افراد تیم و اهداف پروژه، مسئله مشکل ساز دیگری است. تا آنجا که ما می دانیم، نقص در ارتباطات مؤثر، مهمترین دلیل برای عدم موفقیت در پروژه هاست.

- ضعف دیگر این مدل، در هزینه نسبتاً بالای آن است. به طور قطع با توجه به ملاحظات گفته شده و نیاز به اجرای تمام شرایط در همه سطوح، پیاده سازی کارا و مؤثر S.M.A.R.T. امری پر هزینه است.

مدل مورد انتخاب

اگر هر دو مدل را از بعد عملی و واقعی بودن بررسی کنیم، S.M.A.R.T. دارای نقاط ضعفی بیشتری است که به آنها اشاره شد. B.R.A. در مقایسه با S.M.A.R.T. و تجارب محیط کار، مدلی



B.R.A.
در مقایسه با
S.M.A.R.T.
و تجارب محیط کار
مدلی کاربردی تر
به نظر می آید.



از ابزار مناسب برای تعریف نیازمندیها، تعامل و عناصر سیستم پیشنهاد شده به کار می رود (Sparx Systems, 2006). به کمک این روش فهم برنامه مورد نیاز و ارتباط آن با نیازمندی های تجاری سیستم بهبود می یابد. بنابراین، B.R.A. رویکرد کاربردی تری در مدیریت پروژه دارد. این روش فراتر از مدیریت یک پروژه می رود و به سوی مدیریت سبد پروژه و برنامه حرکت می کند. اگر چه S.M.A.R.T. از سه دیدگاه مختلف به بحث مدیریت پروژه می نگرد (فنی، اجتماعی و تجاری)، اما هر یک از آنها به یکی از جوانب B.R.A. (مثلاً، سبد و کسب و کار) قابل نگاشت هستند و B.R.A. روش کاربردی تر دارد، چرا که در هر سطح، نقشها و مسئولیتهای مرتبط برای ارتباط دادن همه پروژه ها در کل سازمان، تعریف می شود. به عنوان مثال، B.R.A. بیان می کند که یک سازمان باید همه پروژه ها را در ارتباط با هم مدیریت کند. در سطح سبد پروژه ها، رهبری کسب و کار، همراستا سازی، بهینه سازی ارزش (پاداش/خطر)، انتخاب برنامه و تطابق سبد پروژه بر اساس نظریات ترب

Realizing the benefits of Information technology (Toronto: McGraw-Hill Ryerson, 1998), p.37.

3.IT Cortex Company, "Failure Rate – Statistics over IT projects failure rate," IT Cortex Company Web site, http://www.it-cortex.com/Stat_Failure_Rate.htm, accessed May 19, 2006

4.Inglenet Business Solutions, Canada, (<http://www.inglenet.com>)

5.Project Perfect Company, "Why IT Projects Fail," Project Perfect Company Web site, < http://www.projectperfect.com.au/info_it_projects_fail.php>, accessed May 19, 2006

6.Sparx Systems, "Sparx Systems UML Tutorials – UML Tutorial, Part 2 Introduction," Sparx Systems Company Web site, < http://64.233.161.104/search?q=cache:1Nxs8-DDqNAJ:www.sparxsystems.com/downloads/whitepapers/UML_Tutorial_Part_2_Introduction.pdf+Used+Case+Scenarios+and+UML&hl=en&ct=clnk&cd=9>, accessed May 19, 2006

چه تلاشهای بسیاری برای تعریف چارچوبها و نیازمندیها به منظور حل این مشکل صورت گرفته است. S.M.A.R.T. و B.R.A.، دو مدل تکاملی هستند که به نسبت جدید هستند و شرکتها برای بهبود فرآیند کسب و کارشان و ارتباط میان سرمایه گذارهای IT و منافع واقعی آنها می توانند از این دو مدل استفاده کنند. در مقایسه با یکدیگر و تجارب واقعی و محیط کار، B.R.A. ابزارهای کاربردی تری جهت پیاده سازی تغییرات IT در سازمان و فهم منافع پایانی آن فراهم می آورد. S.M.A.R.T. چارچوبی واضح دارد، اما برخی از عناصر آن موجب شکست پروژه می شوند. بنابراین B.R.A. روش منتخب، برای مدیریت پروژه است. □

کاربردی تر به نظر می آید. اولاً این مدل دارای تکنیک ها و ابزارهای کاربردی تر است، که به گونه ای بهتر ارتباط میان سرمایه گذارهای فناوری اطلاعات و منافع واقعی آنها برای سازمان را نشان می دهند. دوم اینکه، دیدگاه وسیعتری را در مدیریت پروژه دنبال می کند که به جای یک پروژه، مجموعه ای از پروژه ها را در نظر می گیرد. سوم اینکه، این مدلها با استفاده از ابزارگرافیکی بدون از دست دادن دید اصلی و نتایج پروژه، در آن عمیق می شود. به علاوه، این امر موجب بهبود فهم مسائل و نیازمندیهای پروژه به واسطه ارتباط مناسب با ذی نفعان پروژه می شود. آخرین مورد، تأثیر دو پرسش مطرح شده در تکنیک سنجش ارزش در افزایش اثر بخشی و کارایی پروژه است.


منابع

1. Hartman Francis T. Don't park your brain outside: a practical guide to improving shareholder value with SMART management (Pennsylvania: Project Management Institute, Inc., 2000), p. 6.
2. Thorp, John, The Information Paradox:

نتیجه گیری


با در نظر گرفتن بهای بالای پروژه های فناوری اطلاعات و کمبود درک منافع واقعی در فرآیند مدیریت پروژه، تناقض پروژه های IT همچنان باقی است؛ اگر

ساسان مومنی: دانش آموخته MBA و مدیرعامل شرکت راهبران دانش مدیریت رادمان
لی لی مولوی: دانش آموخته MBA و مدیر توسعه کسب و کار شرکت راهبران دانش مدیریت رادمان



افق
طراحان جامع انفورماتیک
(مهندسی نرم افزار)

تخصص ما پیاده سازی و عملیاتی کردن سیستم PM در مجموعه شماست



سیستم نگهداری و تعمیرات پیشگیرانه PM

تحت ویندوز - بانک اطلاعاتی SQL Server
و قابلیت دریافت:
تجزیه محاسبه اثر بخشی تجهیزات و تحلیل EM
تجزیه مونیتورینگ خط تولید بصورت کاملاً گرافیکی
تجزیه گزارشات تحلیلی جهت مدیران ارشد و عامل
تجزیه برنامه ریزی تعمیرات دورهای، بازرسی،
روانکاری، کالیبراسیون و مقایسه با عملیات
اجرا شده و بررسی علل انحرافات و مغایرات و
دریافت پیشنهادات اصلاحی
تجزیه آموزش و نصب رایگان و گارانتی مادام العمر

اعطای گواهینامه استفاده از عملیات سازی PM از طرف مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران

اطلاعات مناسب
در زمان مناسب
برای افراد مناسب

تهران، خیابان ولیعصر، بالاتر از میدان ونک، خیابان عطار، پلاک ۳۸، واحد ۴
تلفکس (واحد فروش) ۸۸۲۰۵۰۰۳-۴ ، ۸۸۲۰۶۲۵۹-۶۰
(دفتر مرکزی) ۸۸۷۵۱۷۹۰ (خط ۱۰)
Web Site : www.taoitco.com E-Mail : info@taoitco.com