

# نظام مدیریت پروژه در سازمانها

• نسیم لاهیجی

شرکت عصر مدیریت بینا



## چکیده

معمولا همه سازمانها چه به صورت مکتوب و چه نانوشته دارای اهدافی در زمینه بقا، بهبود، رشد و توسعه هستند و برای تحقق این اهداف برنامه‌ریزی می‌کنند. حاصل این برنامه‌ریزی‌ها چیزی نیست به جز مجموعه‌ای از پروژه‌ها و طرح‌ها که باید اجرا شوند تا نهایتا سازمان به اهداف خود دست یابد. اما مشکلی که اغلب شرکتها با آن مواجهند، نبود سازمان و نظامی برای مدیریت این پروژه‌ها و طرح‌هاست، به عبارت دیگر در اکثر شرکتها متولی برای برنامه‌ریزی، اجرا و نظارت و کنترل بر عملکرد پروژه‌ها وجود ندارد و اغلب پروژه‌ها به صورت مجزا توسط واحدهای مختلف، با صرف منابع و هزینه زیاد و تجاوز از برنامه پیش‌بینی شده به اتمام می‌رسند و در نهایت سازمان را از دستیابی به اهداف مقرر شده در زمان مشخص باز می‌دارند. این در حالی است که دستیابی به اهداف در زمان مقرر برای سازمانها منجر به مزیت رقابتی می‌شود و تجاوز از زمان آن اهداف را را انتفاع خارج می‌سازد. به طور مثال ممکن است برای یک شرکت رشد سهم بازار به میزان ۲۰ درصد در مدت ۱ سال منفعت ایجاد کند ولی در صورت تأخیر پروژه‌های مرتبط با این هدف و تجاوز از زمان تعیین شده، تحقق این هدف برای سازمان مزیت پیش‌بینی شده را ایجاد ننماید.

در چنین سازمان‌هایی معمولاً سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، نظارت و کنترل و ثبت یادگیری از پروژه‌ها به صورت سازمان یافته و مدون انجام نمی‌شود و منجر به بروز برخی مشکلات زیر می‌شود:

- تجاوز پروژه‌ها از دامنه، زمان و بودجه تعریف شده  
- اتلاف منابع به دلیل عدم به اشتراک گذاری منابع بین پروژه‌های مختلف

- پایین بودن سطح پاسخ‌گویی مدیران پروژه‌ها  
- پایین بودن بهره‌وری منابع به دلیل یکپارچه نبودن فعالیت‌های مدیریت پروژه در سازمان

- افزایش نسبت اقدامات اصلاحی به اقدامات پیشگیرانه  
- بالا بودن میزان خطاها و تکرار اشتباهات به دلیل عدم اطلاع‌رسانی و یادگیری از سایر پروژه‌ها

نبود نظام مدیریت پروژه در سازمان اغلب به دلیل عدم آگاهی مدیران سازمان‌ها نسبت به اهمیت و ارزش افزوده‌ای است که این مقوله ایجاد می‌کند. سازمان‌هایی

که از قابلیت بالایی در مدیریت پروژه برخوردارند، قدرت بالایی در ایجاد تحول و دستیابی به اهداف رقابتی خود دارند. برای استقرار نظام مدیریت پروژه در سازمان‌ها باید

یک متولی و مرکزی دارای قدرت و اختیار در سازمان ایجاد نمود که در آن همه پروژه‌های سازمان به صورت یکپارچه سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی شده و تحت نظارت و کنترل قرار گیرد و در نهایت تجارب حاصل از اجرای پروژه‌ها در

این مرکز ثبت شده و در سازمان انتشار یابد. در واقع چنین مرکزی برای هدایت، هماهنگی و نظارت و کنترل (نه به معنای بازخواست بلکه به معنای تصمیم‌گیری به موقع جهت بازگشت به مسیر اصلی برنامه‌ریزی شده) پروژه

ایجاد می‌شود. سرفصل وظایف این مرکز را می‌توان در سه بخش کلی خلاصه نمود:

۱- تحقیق و توسعه: مطالعه روش‌ها، ابزارها، استانداردها، متدولوژی‌ها و نرم‌افزارهای نوین مدیریت پروژه جهت توسعه روش‌ها و فرآیندهای مناسب، مؤثر و به اندازه مدیریت پروژه‌های سازمانی و آموزش و انتشار آنها در سازمان

۲- راهبری پروژه‌ها شامل:  
- راهبری مدیران پروژه جهت سیاست‌گذاری و تعریف دامنه، برنامه‌ریزی، نظارت و کنترل، مدیریت ریسک و

تحویل پروژه‌ها  
- سیاست‌گذاری مدیریت ارتباطات در پروژه‌ها  
- سیاست‌گذاری مدیریت منابع انسانی در پروژه‌ها

- مدیریت تغییرات در پروژه‌ها و اطلاع‌رسانی مؤثر آنها

- پیگیری اجرای پروژه‌ها و رفع مشکلات مدیران پروژه در ارتباط با ابزارها و فرآیندهای اجرایی مدیریت پروژه

- جمع‌آوری و یکپارچه‌سازی اطلاعات پروژه‌های سازمان به کمک ابزارهای مناسب و تهیه گزارشات عملکرد یکپارچه متناسب  
۳- مدیریت دانش شامل:

- تهیه گزارشات جامع یادگیری مؤثر از پروژه‌ها  
- ثبت و نگهداری تجارب سازمانی در ارتباط با پروژه‌های گوناگون و به روزآوری بانک اطلاعاتی تجربیات پروژه

- توسعه و بکارگیری روش‌های مؤثر انتشار تجربیات در سطح سازمان  
مزایای ایجاد چنین مرکزی در سازمان‌ها و استقرار نظام

مدیریت پروژه را می‌توان در قالب موارد زیر بیان نمود:  
- افزایش سطح دانش مدیران اجرایی و ایجاد زبان مشترک در سطح سازمان

- پرورش مدیران جدید در قالب مدیر پروژه مستقل از چارت سازمانی رسمی  
- افزایش صحت و دقت در اجرای فرآیندهای مدیریت

پروژه شامل سیاست‌گذاری و آغاز، برنامه‌ریزی و زمانبندی، نظارت و کنترل و تحویل و پایان  
- افزایش سطح پاسخگویی مدیران پروژه به دلیل وجود یک متولی پیگیری کننده در سازمان

- به اشتراک‌گذاری یادگیری‌ها و تجربیات پروژه‌ها  
- یکپارچگی تخصیص منابع و کاهش اتلاف‌ها  
- توزیع متوازن بودجه بین پروژه‌های مختلف

- یکپارچگی مدیریت تغییرات  
- مدیریت ارتباطات اثربخش  
- افزایش نسبت اقدامات پیشگیرانه نسبت به اقدامات

اصلاحی  
ایجاد سازمان مدیریت پروژه در واقع ایجاد مرکزی برای

تجمع دانش حاصل از اجرای پروژه‌ها به منظور افزایش سطح دانش سازمانی، جلوگیری از بروز مجدد مشکلات و تکرار اشتباهات، بهبود تخمین‌ها در پروژه‌های بعدی،

تعیین گلوگاه‌ها و مشکلات پیش از وقوع آنها و در نتیجه افزایش بهره‌وری در سطح سازمان است.

البته باید در نظر داشت که در اغلب سازمان‌ها، زنجیره ارزش در ارتباط با تولید یک کالا یا خدمت شکل گرفته و کار اصلی این سازمان‌ها ارائه محصول (کالا یا خدمت) است نه مدیریت پروژه؛ به عبارت دیگر مدیریت پروژه جزء فرآیندهای پشتیبانی این زنجیره محسوب می‌شود

نه فرآیند اصلی. در نتیجه اولویت سازمان تولید و فروش محصول است. بنابراین باید مدیریت پروژه را در سازمان‌ها

به اندازه و مؤثر به کار گرفت و از اصول و استانداردها استفاده نمود و به تناسب سازمان، منابع در اختیار و سطح دانش مدیران آن را بومی‌سازی کرد. به عبارت دیگر ایجاد

فرآیندهای پیچیده و حجیم در ارتباط با مدیریت پروژه، نه تنها از اثربخشی آن می‌کاهد و کارکنان سازمان را نسبت به آن بدبین و منزجر می‌سازد، بلکه باعث تولید اطلاعات

زیاد، ناکارآمد و بلا استفاده نیز در سازمان می‌شود. در چنین حالتی معمولاً کارکنان درگیر در پروژه‌ها سیستم جدید را به صورت موازی با روش سنتی خود مورد استفاده

قرار می‌دهند و ابزارهای سیستم جدید را نه به صورت مؤثر بلکه به حالت نمایشی به کار می‌گیرند. در این حالت

به دلیل بکارگیری موازی روش سنتی و سیستم مدیریت پروژه، حجم کار کارکنان و در نتیجه نارضایتی آنها نسبت به نظام مدیریت پروژه افزایش می‌یابد که این نارضایتی

موجب می‌شود تا از یک سو تمایل به کنار گذاشتن آن تقویت شود و از سوی دیگر بازخوردهای منفی نسبت به سازمان مدیریت پروژه ایجاد شده و فلسفه وجودی آن زیر سؤال می‌رود.

همچنین توجه به این نکته ضروری است که استقرار چنین نظامی در سازمان به یکباره و به صورت فراگیر عملی نیست و مرکز مدیریت پروژه باید به صورت تدریجی و گام به گام در سازمان مستقر شود.

چراکه نه سازمان و مدیران ارشد آمادگی و اعتماد کامل برای تفویض تمامی پروژه‌ها را به این مرکز دارند و و نه معمولاً افراد مستقر در این مرکز، به دلیل ناآشنایی مدیران پروژه‌ها قادر به مدیریت حجم

زیادی از پروژه‌ها به طور همزمان هستند. از سوی دیگر، استقرار تدریجی نظام مدیریت پروژه در سازمان موجب می‌شود تا دستاوردها و موفقیت‌های کوچک و اولیه، موجب افزایش انگیزه کارکنان نسبت به استفاده

از آن و ایجاد اعتماد در مدیران ارشد سازمان شود. با توجه به تجارب اجرایی شرکت عصر مدیریت‌بینا در

معماری و پیاده‌سازی سازمان و نظام مدیریت پروژه در سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف فعال در بازار ایران، سعی خواهد شد تا در شماره‌های آتی، نسبت به مطالعه موردی

چند نمونه اجرایی در سازمان‌های گوناگون اقدام شود. ■

