

■ مزایا

- روش‌های مدیریت پروژه ارایه‌کننده این مزایا هستند:
- روشی مناسب برای پرداختن به تغییرات ناگهانی، متحول‌کننده و هدفمند
- رویکردی کارآمد در قبال انجام وظایف
- روشی واقع‌بینانه برای ارزیابی یک طرح پیشنهادی

■ معایب

- پروژه‌ها اغلب نیازمند استفاده استثنایی از منابع - به ویژه پول و افراد - در مدت زمانی محدود هستند.
- معمولاً پروژه‌ها منابعی فراتر از آن چه پیش‌بینی می‌شود را مصرف می‌کنند.
- ممکن است پروژه‌ها به دلیل حاشیه‌هایشان که بعضاً مهم نیز می‌باشند، بیشتر از زمان تعیین شده طول بکشند.

■ چک‌لیست اقدام

۱. اهداف را تعیین کنید
- مبنای مدیریت هر پروژه موفق، درک و توافق بر سر این موضوعات است که باید به دست آید:

این چک‌لیست نمایانگر مراحل مدیریت پروژه است و چارچوبی را برای اقدامات آتی مدیرانی ارایه می‌کند که مسئولیت اجرای پروژه‌ها را بر عهده می‌گیرند.

مدیریت پروژه یک فرآیند ویژه تلقی می‌شود که با رویکرد موجود در مدیریت عمومی یا مدیریت تغییر فرق دارد. مدیر مرسوم پروژه متمرکز بر انجام کار تعریف شده در مدت زمان مشخص و بودجه تعیین شده است.

به تازگی، این تمرکز به کیفیت نتیجه نهایی که به مشتری تحویل داده می‌شود، تغییر کرده است.

■ تعریف

مدیریت پروژه یک شیوه تخصصی مدیریتی برای برنامه‌ریزی و کنترل پروژه‌ها است. اگر پروژه بتواند اهداف از پیش تعیین شده توسط مشتری را محقق سازد، کارش را آنگونه که برنامه‌ریزی شده انجام دهد یا مسئله‌ای شناسایی شده را در قالب زمان، کیفیت یا هزینه از پیش تعیین شده حل کند، آنگاه به عنوان پروژه‌ای موفق قلمداد می‌گردد.

مدیریت پروژه ها

- در دیگران ایجاد انگیزه کند؛
- بهره‌وری را افزایش داده و اعتماد دیگران را از طریق تصمیم‌گیری‌های مشترک به دست آورد؛
- دارای قدرت رهبری مناسب باشد؛
- بر هزینه‌ها، کارایی و کیفیت بدون نیاز به بروکراسی گسترده نظارت کند؛
- تلاش نماید همه چیز در همان دفعه نخست درست انجام شوند؛
- افراد مناسب را برای انجام وظایف مناسب در زمان مناسب انتخاب کند؛
- از مهارت‌های مدیریت فنی و عمومی برای کنترل پروژه استفاده کند؛
- دقیق باشد و تمامی زوایای کار را مورد بررسی قرار دهد.

۲. شرح وظایف را تعیین نمایید

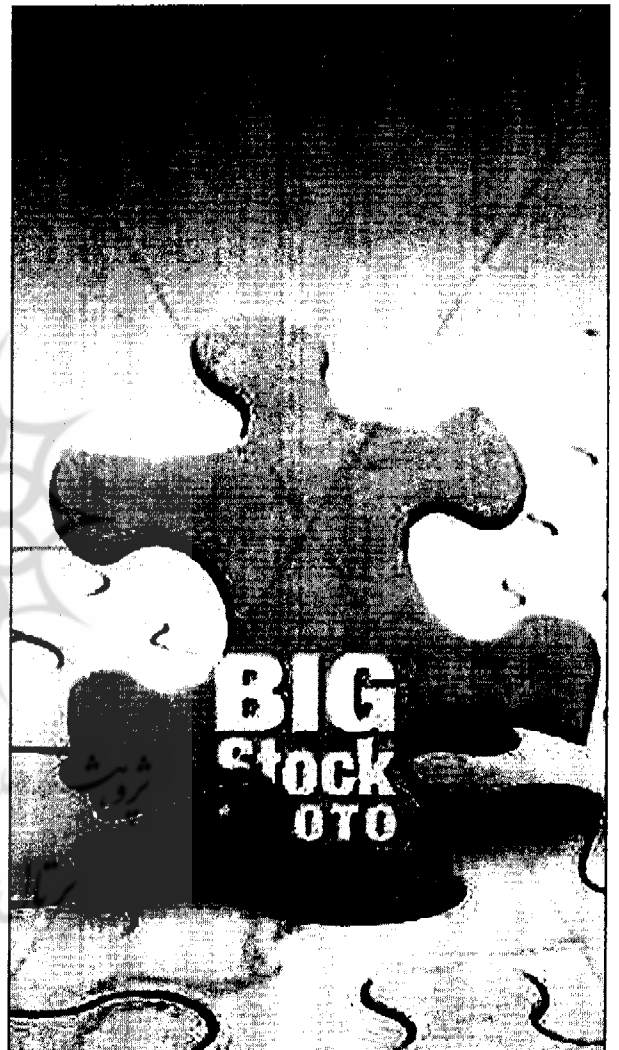
شرح وظایف مؤید اهداف، گستره، چارچوب‌های زمانی و استفاده از منابع مورد نیاز است. این شرح وظایف باید خطرات، محدودیت‌ها یا فرضیات را نیز روشن کند. در عین حال، مهم است مجوزهای اولیه برای انجام هزینه‌ها اخذ شوند.

۴. یک سند تقسیم کار را تهیه نمایید

آنچه راکه پروژه باید بدان دست یابد و نحوه دستیابی به آنها را مشخص سازید. این سند می‌تواند مبنایی برای برنامه‌ریزی، تعیین بودجه، اعمال کنترل و تعیین مسئولیت‌ها باشد. کلید این کار تقسیم پروژه به مراحل مشخص و قابل کنترل است. تقسیم پروژه به واحدهای مختلف، برآورد، برنامه‌ریزی و کنترل کار را ساده می‌سازد. هر چه سریع‌تر چارچوب زمانی هر واحد را تعیین کنید و در عین حال مراقب باشید که واحدها در انجام وظایفشان دچار تداخل نگردند.

۵. در قبال کیفیت برنامه‌ریزی کنید

برنامه‌ریزی برای کیفیت، نیازمند توجه به جزییات و تضمین این موضوع است که نتیجه یا پیامد پروژه همان چیزی است که از قبل



- نتایج یا آنچه که باید به عنوان نتیجه تحویل شود؛
- تاریخ و بودجه تکمیل پروژه توسط حامی مالی و مدیر پروژه؛
- عدم اهداف روشن، از همان ابتدا شکست پروژه را رقم می‌زند.

۲. مدیر پروژه را انتخاب نمایید

- مدیر پروژه باید فردی باشد که دارای سوابقی روشن است و می‌تواند ضمن هدایت امور، حمایت مدیریت ارشد را نیز به دست آورد. این فرد باید بتواند:
- درباره تمامی ابعاد پروژه برنامه‌ریزی کند؛

انتظار می‌رفته است. ساختار تقسیم‌کار باید با معیارهای عملکرد یا شاخص‌های وظایف واحدهای مختلف همخوانی داشته باشد. در عین حال باید بتوان نتایج را به راحتی ارزیابی کرد. معیارهای کیفیت (بازبینی‌های سیستماتیک در قبال استانداردهای تعیین شده) باید از ابتدا در این فرآیند به کار گرفته شوند. می‌توان در تمام طول پروژه از مورد زیر استفاده کرد:

انجام اقدام اصلاحی، نظارت بر عملکرد، تعیین استانداردها کلید این کار، تضمین کنترل کارآمد کیفیت است که بیشتر پیشگیری است تا درمان و شما را قادر می‌سازد تا همه چیز را در همان وهله نخست درست انجام دهید.

۶. در قبال هزینه‌ها برنامه‌ریزی کنید

این یک حوزه کلیدی است که در آن بزرگ‌ترین اشتباه یعنی برآورد هزینه‌ها به میزانی کمتر از حد واقعیشان رخ می‌دهد. عناصر مهم هزینه‌ای عبارتند از:

- زمان و دستمزد کارکنان - معمولاً بزرگ‌ترین قلم هزینه‌ای است
- هزینه‌های سر به سر - هزینه‌های عملیاتی عمومی
- مواد و امکانات - مواد خام
- تجهیزات - مزایای نسبی اجاره به جای خرید و جلوگیری از استهلاک امکانات
- مدیریت اجرایی - خرید، حسابداری، حفظ سوابق (بایگانی)

۷. جداول زمانی را تهیه کنید

به منظور محاسبه کوتاه‌ترین زمان لازم برای تکمیل پروژه، باید

این اطلاعات را بدانید:

• بهترین زمانی که یک واحد یا یک مرحله می‌تواند کارش را آغاز کند؛

• مدت زمان هر مرحله؛

• آخرین زمانی که در آن یک مرحله باید تکمیل شود.

استفاده از چارت‌ها و دیاگرام‌ها می‌تواند یکی از روش‌های مهم مدیریت پروژه باشد که به برنامه‌ریزی مناسب زمانی کمک می‌کند.

۸. نظارت کنید و پیشرفت کار را گزارش نمایید

نظارت بر هزینه‌ها، جداول زمانی و کیفیت، یک ملاحظه مهم در تمام طول پروژه است. کیفیت سخت‌ترین موضوعی است که می‌توان آن را سنجید و جالب این‌که بعضاً این موضوع مهم نادیده گرفته می‌شود.

علاوه بر گزارش‌های پیشرفت، جلسات بازخورد، مدیریت از طریق بازدیدهای حضوری و ابزارهای مختلف کنترلی می‌توانند به شما کمک کنند تا ببینید آیا اجرای پروژه طبق برنامه پیش می‌رود یا خیر.

• با استفاده از نمودارهای کنترل پروژه ببینید آیا بر اساس زمان،

ساختار تقسیم‌کار باید با معیارهای عملکرد یا شاخص‌های وظایف واحدهای مختلف همخوانی داشته باشد. در عین حال باید بتوان نتایج را به راحتی ارزیابی کرد

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی



DIY
STICK
PHOTO

هزینه و کیفیت، اشکالاتی در کار وجود دارد یا خیر.

- نمودارهای کنترل پروژه، می توانند گزارش های مقطعی از هزینه های واقعی در قبال بودجه و تفاوت میان آنها را ارائه کنند.
- نمودارهای معیاری می توانند حرکت مرحله به مرحله پروژه به سمت اهدافش را نشان دهند.

مهم است بدانید چه کاری را در چه زمانی انجام دهیم و در عین حال بدانیم چه ساز و کارهایی نمایانگر اشکالات و نقاط ضعف هستند.

۹. نتیجه را ارزیابی کنید

هاینس^۱ می نویسد: «هدف مدیریت پروژه، دستیابی به پذیرش نتیجه پروژه توسط مشتری است.» مراحل پیش از تحویل نتایج پروژه می توانند شامل مستندسازی اقدامات یا بسته های آموزشی باشند. این مراحل تضمین می کنند که پروژه با نتایجی آرایه شود که مورد قبول مشتری هستند.

۱۰. پروژه را ارزیابی کنید

مرحله نهایی یعنی ارزیابی به شما اجازه می دهد تا موفقیت پروژه را بسنجید و ببینید چه درس هایی می توانید از آن بیاموزید. مجدداً سه حوزه کلیدی برای ارزیابی عبارتند از زمان، هزینه و کیفیت. دیگر حوزه ها عبارتند از:

- مهارت های شناسایی یا اکتساب شده کارکنان
- اشتباهاتی که نباید دیگر تکرار شوند
- وظایف یا روندهایی که باید در دفعات بعد به شکلی متفاوت به آنها پرداخت شود

برای مدیریت پروژه ها

بایدها

- در ابتدا، زمانی را به تعیین اهداف، شرح وظایف و ساختار تقسیم کار اختصاص دهید.
- فردی با مهارت مناسب را به عنوان مدیر پروژه انتخاب کنید.
- دستیابی به منابع مورد نیاز را تا حد امکان تسهیل نمایید.
- کیفیت را ارزیابی کنید.

نبایدها

- اجازه ندهید تغییرات کوچک بدون ارزیابی مضامین و مفاهیمی که دارند، نادیده گرفته شوند.
- اهداف زمانی و محدودیت های بودجه را نادیده نگیرید.

پرسش ها

- کار یا وظیفه ای که انجام داده اید را به خاطر آورید.
- آیا این کار، در تاریخ مشخص آغاز و به پایان رسیده است؟
- آیا این کار نیازمند بودجه است؟
- آیا به منابع دیگری همچون افراد، تجهیزات و مواد خام احتیاج دارد؟
- آیا این کار دربرگیرنده تغییر چیز دیگری است؟
- آیا این کار دارای اهدافی روشن و مشخص است؟

برای اطلاعات بیشتر

کتاب:

- «مدیریت پروژه: روش های برنامه ریزی و کنترل»، روری برک^۲، ۲۰۰۰
- «مدیریت پروژه: طراحی و اجرای استراتژیک»، دیوید کلاند^۳، ۱۹۹۹

- 1-Haynes
- 2-Rory Burke
- 3-David Cleland
- 4-T. Boon Pickens
- 5-Jeffrey Kahn

میثاق مدیران سرمایه گذاری مطمئن شما در توسعه مدیریت ایران را گرامی داشته، امیدوار است در خلق مزیت رقابتی، موثر واقع شود.
امور مشترکین ۲-۲۶۲۱۵۵۰۰

«مراقب مدیرانی باشید که ادعا می کنند زمان زیادی برای اجرای برنامه هایی دارند که از همین امروز آغاز کرده اند.»

تی. بون پیکنز^۴

«اگر افرادی را دیدید که پروژه هایشان را سه هفته زودتر از جدول تعیین شده به اتمام رساندند، آنگاه می توانید روی آنها حساب کنید.»
جفری کاهن^۵