

جمع‌بندی نتایج یک پژوهش

کاربرد مدیریت ارزش در انگلیس

بررسی و جمع‌بندی کتاب¹ *Value Management- Improving Capabilities*

تهیه و تنظیم: احد نظری

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

پژوهش مورد نظر توسط تیمی از دانشگاه Oxford Brooks و با حضور کارفرمایان و مدیرانی از صنایع مختلف انگلیس صورت گرفت و طی آن مجموعه سؤالاتی پیرامون علل، چگونگی کاربرد و نحوه بهبود و ارتقاء مدیریت ارزش در انگلیس طراحی و با تشکیل کارگاه‌ها و همچنین بصورت انفرادی پاسخ سؤالات از افراد جمع‌آوری، جمع‌بندی و تحلیل شد. هدف این پژوهش عبارت بود از یافتن پاسخ به این پرسش که:

"چگونه می‌توان رضایت و خواست کارفرما را در ارتباط با کاربرد مدیریت ارزش تامین نمود و ارتقاء داد"

جمع بندی نقطه نظرات ارایه شده :

مساله‌ای که قبلاً بررسی و راه‌حل آن مشخص شده است بایستی فعالیت خود را بر روی مسایل به وجود آمده و فعالیت‌ها و تصمیمات در دست اقدام متمرکز نمود. در این ارتباط یکی از معیارهای کاربرد مدیریت ارزش در پروژه-ها، مشخصات و ویژگی‌های خاص پروژه مانند پیچیده-گی، اندازه و جدید بودن پروژه می‌باشد. همچنین در مواقعی که صورت مساله‌ای وجود داشته و مشکل خاصی بروز کرده است به‌کارگیری مدیریت ارزش توصیه می‌شود.

۶- در فرایند مطالعات مدیریت ارزش لازم است بین نوع مساله و تصمیم و درجه اهمیت آن با نوع اطلاعات و میزان دقت لازم در جمع آوری و برآورد اطلاعات هماهنگی وجود داشته باشد. لذا قبل از شروع مطالعات مدیریت ارزش باید نوع، کیفیت و سطح تصمیم‌گیری تعریف و مشخص گردد. بسیاری از توصیه های تیم مدیریت ارزش بعداً جنبه اجرائی پیدا کرده و نیازمند تصویب و تخصیص بودجه و امکانات خواهد بود. برای چنین تصمیماتی لازم است دقت و ضریب اطمینان پیشنهادات ارایه شده که تابعی از ضریب اطمینان و دقت داده های اولیه می‌باشد مشخص گردد.

۷- مدیریت ارزش فرایند استاتیک و غیرپویایی نمی‌باشد. لذا لازم است با توجه به خواست‌ها و نیازهای مشتریان و همچنین تمایل کارفرما، همواره در مورد چگونگی اثربخش نمودن فرایند مطالعات ارزش و هماهنگی بین حجم مطالعات و بررسی‌ها و کیفیت آن تصمیم‌گیری شود.

۸- مدیریت ارزش با تبادل نظر با افراد کلیدی و صاحب نظران سازمان پیرامون شناسایی موقعیت های بهبود شروع شده و سپس با تشکیل کارگاه‌های طوفان فکری، روشهای دسترسی به کارکردها و اهداف مورد نظر سازمان با رویکردهای جدید و بهبود یافته شناسایی و خلق می‌گردد.

۹- در فرایند به‌کارگیری مدیریت ارزش، درک کامل و صحیح از مدیریت ارزش ضروری است. حتی کارفرمایان با تجربه، درک اندک و محدودی از مدیریت ارزش دارند. تمرکز مدیریت ارزش بر روی Value (ارزش) میباشد. لذا کارفرما باید ابتدا تعریف خود را از ارزش به‌صورت کاملاً روشن بیان کند و سپس صورت مساله را بیان کند.

۱۰- مطالعات ارزش باید پیرامون اصلاح و بهبود در روش‌های سنتی و معمول در انجام کارها، با رویکرد ارائه راه حل-های اجرائی انجام شود. این مطالعات باید مجموعه ای از

۱- راهکارهای بهبود و کاربردی کردن روش مدیریت ارزش به شرح زیر می‌باشد.

۲- ساده سازی روش بدون از دست دادن اصول و مبانی آن
- انعطاف پذیر نمودن فرایند (تمرکز بر روی فلسفه و مفهوم روش بجای تمرکز بیش از حد بر روی فرایند انجام کار)

۳- نگرش کاربردی و عملی بر تکنیک به‌جای نگرش علمی و کاملاً آکادمیک

۲- یکی از مشخصه های بارز مدیریت ارزش، ارایه فرایند ساختارمند و تعریف شده‌ای برای برخورد با مسایل و مشکلات از طریق ایجاد بستری برای تفکر گروهی و کار تیمی در سازمان می‌باشد. این روش در پروژه هایی که تعداد سازمان‌ها و شرکت‌های طرف قرارداد بسیار زیاد بوده و ارتباطات و روابط در قالب روابط قراردادی می‌باشد دارای اهمیت و اثربخشی زیادی می‌باشد. مدیریت ارزش همچنین در اثربخش نمودن ارتباطات کارفرما با دیگر عوامل پروژه تاثیرگذار می‌باشد.

۳- مدیریت ارزش فرایند تصمیم‌گیری ساختارمندی است که خلاقیت و کیفیت تصمیم را تلفیق نموده و بین مدیریت استراتژیک و مدیریت اجرایی در قالب یک برنامه سازمانی ایجاد ارزش، ارتباط برقرار می‌کند. کارفرمایان باید مطالعات ارزش را در فرایندهای تصمیم‌گیری سازمانی لحاظ نمایند تا بتوانند بین برنامه‌ریزی پروژه و تفکرات استراتژیک پروژه ارتباط برقرار نمایند. در این ارتباط استفاده از مدیریت ارزش در تهیه پیشنهادات و تصمیم‌گیری‌ها بعنوان رویکردی ارجح و مطلوب پیشنهاد می‌گردد. این روش بعنوان بخشی از فرایند تصمیم‌گیری می‌تواند ما را در دسترسی به نتایج و یافته‌های واقعی و شفاف سازی انتظارات و درک خود از موضوع یاری نماید.

۴- مدیریت ارزش ابزاری برای حمایت از مدیران پروژه می‌باشد و بعنوان یکی از عناصر تصمیم‌گیری سطوح مختلف مدیریت و سازمان را در برمی‌گیرد. این روش را باید با روشهای مدیریتی چون مدیریت پروژه، تدارکات، مدیریت ریسک، مشارکت و کار تیمی تلفیق نموده و به‌صورت یکپارچه به کار گرفت.

۵- به منظور افزایش اثربخشی مطالعات مدیریت ارزش، به جای انجام مطالعات مدیریت ارزش بر روی

- یکسان سازی دریافت‌ها و استنباط‌های تیم پروژه از اهداف
- رویکردی برای تبادل و تشریح مساعی ایده‌ها و دیدگاه‌ها
- درک یکسان از تمامی جوانب پروژه
- ایجاد تعهد بالا در گروه‌های درگیر در پروژه
- توافق جمعی بر روی آنچه که باید انجام گیرد و زمان انجام آن
- راه اندازی و بهره برداری صحیح از پروژه
- ارائه راه حل‌های جدید پیرامون تصمیمات مرتبط با سرمایه-گذاری های جدید

1. Roy Wood head & Clive Downs- Thomas Telford , 2001

احمد نظری دکتری مهندسی صنایع از انگلستان و عضو هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی، گروه مدیریت پروژه است.

ایده‌ها و نقطه نظرات مکمل را در برگرفته و میزان اجرایی بودن و ریسک آنها را مشخص نماید. ضمناً مسئولیت نتایج مطالعات و توصیه‌های مدیریت ارزش باید توسط کارفرمای مربوطه و تیم مدیریت ارزش به صورت مشترک پذیرفته شود. در غیر این صورت مدیریت عالی سازمانی نمی‌تواند به راحتی در مورد پیشنهادات مدیریت ارزش تصمیم گیری و اقدام نماید.

۱۱- علی رغم تاثیرات و مزایای مثبت مدیریت ارزش مانند ایجاد و سازماندهی تیم خلاق و نوآور، یکی از موارد حائز اهمیت در این روش ارائه نتایجی می‌باشد که توسط افراد خارج از تیم مدیریت ارزش مورد قبول باشد.

۱۲- کارفرمایان نیازمند تبادل تجارب و یافته های خود با همدیگر و با متخصصان امر می‌باشند. رویکرد مدیریت ارزش بستر مناسبی برای این مهم فراهم می‌نماید. به نظر بعضی از کارفرمایان، مدیریت ارزش موجب می‌شود تا مجموعه عوامل پروژه به صورت خلاقانه و مستقل به پروژه و طراحی و برنامه‌ریزی آن نگرسته و سازمان را در جهت توسعه و ایجاد گزینه‌های مختلف و راه حل‌های جدید هدایت کند.

۱۳- رویکرد مدیریت ارزش موجب می‌شود تا کارفرمایان درک و تعریف خود را از پروژه بهبود داده و اصلاح نمایند. این روش نقد و اصلاح تعاریف و مفاهیم اولیه مرتبط با پروژه را در مراحل ابتدائی کار امکان پذیر می‌کند. ضمناً به کارگیری مدیریت ارزش موجب رفع ابهام‌ها و ایجاد تعهدات جدی و مشخص برای عوامل پروژه می‌گردد.

اهداف و نتایج جنبی مورد نظر از کاربرد مدیریت ارزش عبارتند از :

- جمع آوری و جمع بندی تجارب متخصصان و صاحب نظران در مورد مساله (پروژه) مورد بررسی
- ایجاد محیط و شرایطی برای به‌کارگیری تفکر و رویکرد ساختارمند برای تبادل نظرات
- تشویق به چالش و پرسشگری پیرامون تفکرات سنتی و عادت شده
- ایجاد چالش پیرامون مبانی و مفاهیم اولیه موضوع مورد بحث
- شفاف سازی و رفع ابهامات موجود در مورد پروژه