

مدیریت پروژه از نگاهی دیگر

رامین آموزگار



زمانی که صحبت از مدیریت پروژه میشود شاید اولین تصویری که در ذهن ما ظاهر میشود تعاریف متداول غربی آن برگرفته از دانش آکادمیک باشد مانند مدیریت پروژه کاربرد دانش مهارتها و ابزارها و تکنیک های مرتبط با فعالیتهای پروژه در راستای رسیدن به نیازهای آن (۲۰۰۸) . و یا اینکه مدیریت یعنی انجام کارها توسط دیگران و نیل به نتیجه مورد نظر.

ما میخواهیم در این مقاله به یکسری از توانائیهای مورد نیاز مدیر پروژه که شاید به نظر نگارنده کمتر بان توجه میشود بپردازیم و در صورت امکان با شواهد کاربردی آن را ملموس تر نمائیم. لازم بذکر است که ترتیب موارد شاید بصورت پراکنده آورده شود یا مراتب مهم نه گانه مدیریت پروژه بررسی نمیشود که پیشاپیش از دوستان گذرخواهی میگردد .

ابتدا به تعریف مدیریت مجددا توجه فرمائید :

" انجام - کارها - توسط - دیگران - و نیل به نتیجه "

ظاهرا سنگینی این تعریف بر دو آیتم کار و انسان است یا عبارتی توجه به کار مورد نظر و تیمی که آنرا انجام میدهد .

حالا از جنبه مبحث منابع انسانی چنانچه به این تعریف توجه کنیم بایستی به روابط نیروهای کاری کنش های بین اعضاء و ... توسط مدیر پروژه توجه شود یا عبارتی مقوله رفتار سازمانی مولفه تعیین کننده ای در کار و بهبود مستمر آن خواهد بود .

همانگونه که میدانید در زمینه کارهایی که توسط تعدادی از افراد انجام میشود از دو واژه تیم و گروه استفاده میشود تفاوت این دو واژه از جنبه رفتارشناسی اعضا تیم نسبت به اعضا گروه است. یکی از مشکلات کار گروه تعارض در منافع و بین اعضا گروه - کم کاری بعضی از اعضا یا بعبارتی در باد اعضا دیگر خوابیدن است و ... بهمین دلیل شاید باشد که همواره در کارهای مشارکتی از واژه تیم به قید تعریف فوق استفاده میشود.

حالا در ابتدای هر پروژه ابتدا انتخاب مدیر پروژه (در صورت احساس نیاز) مطرح میشود که سلسله مراتب خاص خود را دارد و تاکید نویسنده در اینست که مدیر پروژه علاوه بر جنبه های فنی بایستی در زمینه های روانشناسی - مدیریت و رفتار سازمانی - ساختار سازمانی آشنائی کافی داشته باشد و نیز دارای کاریزمای مناسب نیز باشد.

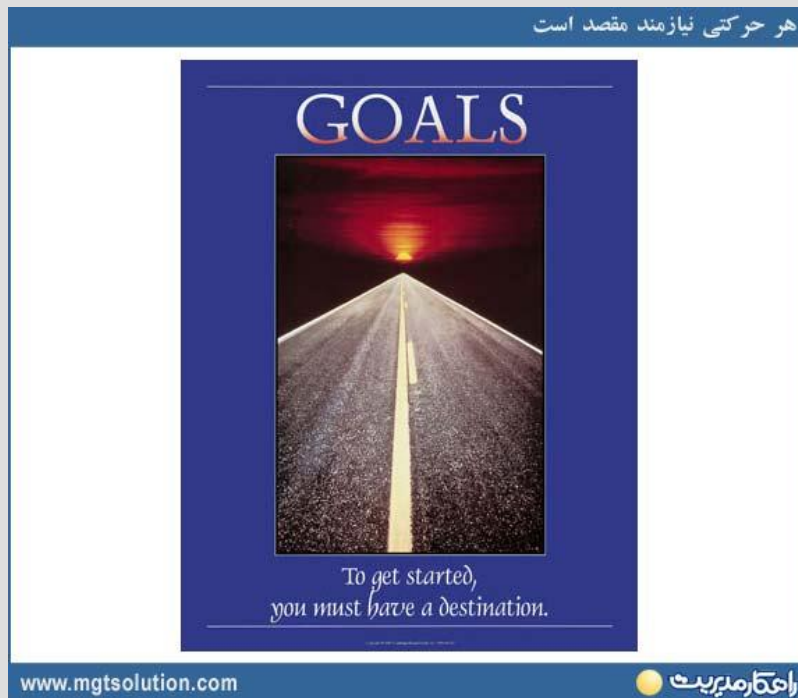


سپس با تفویض اختیار قانونی مدیر پروژه انتخاب و مشغول بکار میشود.

بنظر من در ابتدا یک مدیر پروژه موفق بایستی شعاع عملیاتی خود و نحوه ارتباط با بالادست خود را مشخص کند یعنی باید برای مدیریت بالاتر از خود روشن کند که علاوه بر اینکه به مسئولیتی که به مدیر پروژه داده شده به دید تشریفاتی نباید نگاه شود بلکه بایستی مدیریت کلان مجموعه با حساسیت و " همکاری " به عنوان پشتوانه لجستیکی عملیات پروژه مطرح شود و مناسب تر خواهد بود طی یک جلسه با ذی نفعان مستقیم و درجه اول پروژه مدیر پروژه به افراد معرفی و تقاضای همکاری کامل از ایشان شود.

فاز بعدی انتخاب تیم همکاران خواهد بود. در این مرحله با توجه به نیاز سنجی انجام شده در واحدهای مختلف تعداد اعضای تیم مشخص شده و لیست کاندیداهای هر بخش مشخص میشود. بهترین حالت بعد از مطالعه

رزومه آنها و غربال کردن " افراد باقیمانده بایستی مصاحبه حضوری شوند در این مصاحبه بایستی چند نکته مد نظر قرار بگیرد و سوالات جهت دار و مشخص پرسیده شود تا معین گردد که آیا فرد مورد نظر با توجه به روحیه ای که دارد آیا مناسب کار تیمی است . آیا به فعالیت جدیدی که میخواهد شروع کند (تیم مدیریت پروژه) با علاقه و اشتیاق نگاه میکند آیا آماده چالش های آن و تعارضات احتمالی و تضارب ارا بصورت فعال خواهد بود . آیا علاقه دارد فعالانه و نقادانه در رابطه با موضوعات پروژه بررسی و اظهارنظر کند آیا به یکی از فاکتورهای مشخصه تیم ها که همانا کمک به اعضا دیگر تیم و بدنه واحده بودن اعتقاد دارد یا خیر ؟



بدیهی است حتی پس از این مرحله نیز شاید با تصور اینکه تیم مناسبی انتخاب کرده اید شروع بکار نمائیم ولی باز هم نگارنده اصرار دارد جهت بالا بردن ضریب اطمینان در روزهای اولیه پروژه همکاران خود را با چالش های مختلف روبرو کرده و عکس العمل آنها را بسنجید تا چنانچه باز هم نیاز به بازنگری در اعضای تیم دارید فرصت داشته باشید و چنانچه فردی دارای روحیه تیمی نیست و یا مشکلات و چالش های کار و ... باعث کاهش راندمان وی و روند کلی کار شده است ابتدا با بررسی موضوع در صورتیکه در محیط عواملی باشد که تنش زا برای عضو تیم هست در صورت امکان این عوامل تلطیف شوند و سپس جلساتی با فرد مورد نظر برگزار شود و به وی گوشزد گردد که تلاش های وی تا چه اندازه برای تیم مهم است و تلاش مضاعف او چقدر میتواند روند بهبود کار را تسریع کند و چنانچه باز هم تلاشی از فرد در جهت برگشت به ارمانهای تیم مشاهده نشد بلافاصله

وی را از تیم کنار بگذارید چرا که داشتن یک عضو مساله ساز و بدون روحیه حتی اگر قلب پروژه نیز باشد خطرناک است .

بدیهی است این تغییرات و جابجائی ها هر چه در ابتدای برنامه باشد با مشکلات کمتری انجام خواهد شد.

در مرحله تشکیل تیم جلسات اولیه برگزار میشود که معمولا جلسه اول جهت آشنائی افراد تیم با یکدیگر – مدیر پروژه – اهداف پروژه و سپس در جلسه بعدی بحث و گفتگو در مورد چالش های پروژه و مشخص کردن مایل استون های حیاتی پروژه و تقسیم کار و نحوه اطلاع رسانی و اولویت های بخش های مختلف برای اطلاع خواهد بود .

توجه داشته باشید چنانچه اعضای تیم شما برای اولین بار با یکدیگر آشنا میشوند اجازه دهید در مناسبت های مختلف دور هم جمع شوند مثلا با توجه به اینکه انجام اکثر قریب به اتفاق پروژه ها بیش از یکسال طول میکشد لذا با مشخص کردن تاریخ تولد اعضا و سورپریز کردن آنها نسبت به ایجاد وابستگی روحی افراد تیم به تیم کمک کنید .

نکته ای که حائز اهمیت به نظر میرسد حضور مسئول حسابداری و مسئول دفتر فنی در جلسات پروژه است تا مابه ازای تغییرات و بارهای مالی پروژه در مراحل مختلف بررسی و در مورد هر گونه واریانس هزینه (حسابداری) و زمان (دفتر فنی) و واحد کنترل پروژه امکان ارائه هشدار زود هنگام باشد . مثلا ما در بسیاری از موارد تاریخ و ارائه صورت وضعیت های کارکرد در پروژه های عمرانی را در داخل برنامه های زمان بندی لحاظ نمیکنیم . بدیهی است که پروژه بایستی در زمان – هزینه – کیفیت بررسی و در حیطه دلخواه قرار بگیرد . حال در بعد هزینه بواقع تزریق مالی پروژه اصولا بر مبنای ارائه کارکرد و دریافت پول از کارفرما میسر میشود لذا یکی از پایه های اساسی هر گونه برنامه ریزی تامین به موقع منابع مالی به پروژه است و این نیز میسر نمیشود مگر اینکه این آیتم جزو نکات کلیدی برنامه ریزی و کنترل ما باشد و لازمه آن درج این فعالیت در برنامه زمان بندی با بازه های زمانی مناسب (معمولا انتهای هر ماه بنابه شرایط عمومی پیمان بایستی پیمانکار نسبت به ارائه صورت وضعیت کارکرد به مشاور اقدام نماید . مشاور نیز طی مدت زمانی مشخص انرا بررسی و به کارفرما ارائه میدهد و بعد کارفرما نسبت به طی امور منتهی به صدور پرداخت اقدام میکنند . ملاحظه میگردد در صورتیکه تمام عوامل کار خود را سریع انجام دهند – بعید است – حداقل ۲۰ روز زمان مورد نیاز است اینرا اضافه نمائید به اینکه در طول این ۲۰ روز پروژه همچنان در حال تولید هزینه است آنگاه شاید اهمیت پیگیری و رصد این موضوع در برنامه زمان بندی مشخص شود) میباشد .

همچنین حضور مسئول واحد حسابداری بدلیل اینکه بایستی در انتهای هر ماه (بسته به اهمیت پروژه هفتگی - پانزده روزه-ماهانه) مقایسه بین بودجه پیش بینی شده- تخصیص یافته - واقعی مراحل اجرا شده با یکدیگر انجام شود ضروری است تا اطلاعات هزینه های واقعی فعالیت در دسترس باشد .

توجه کنید که مدیر پروژه ای که بصورت صرف متکی به گزارش ها و یکسری کاغذ نوشته باشد قطعاً شکست خواهد خورد لذا بررسی های میدانی جلسات بحد کافی و مفید و نیز مشاوره های مستمر با واحدهای مختلف جهت رصد خوب پروژه ضروری است .

در رابطه با نوع مدیریت نیز چنانچه توجه به مباحث ساختار سازمانی داشته باشیم در انجا ازدو نوع مدیریت آمریکائی و ژاپنی بحث میشود که تفاوت های اساسی با یکدیگر دارند مثلا مدیریت آمریکائی فرد گراست و مدیریت ژاپنی گروه گرا. که این برمیگردد به نوع تیپ فرهنگی و شخصیتی افراد که بنظر میرسد روحیه فردگرایی و گریز از کارهای تیمی و وظایف تیمی در کارهای ما بیشتر دیده میشود لذا ساختاری باید تعریف شود که فرد ایرانی دارای شعاع عملیاتی باشد و بتواند در داخل آن بصورت فردی مانور دهد و این دوایر مختلف با شعاعهای متفاوت دارای نقاط تلاقی بوده و نیز در داخل دایره بزرگی که همانا مدیریت پروژه است قرار بگیرد ...

همچنین با عنایت به سلسله مراتب مورد نیاز " مازلو " افراد تیم پروژه افراد متخصص محسوب شده و نیاز به احترام رتبه و شان اجتماعی در آنها محسوس تر است که باید در برخورد با آنها مورد توجه قرار گیرد لذا ساختار این تیم ها باید منعطف تر و چابک تر طراحی شود و تلاش در جهت ایجاد یک سیستم خشک بوروکراتیک (البته ما اکثرا تعریف اشتباهی از بوروکراسی داریم و الا محاسن زیادی دارد اما برای محیط های خاص) جز ایجاد تنش و مشکلات کاری نتیجه ای نخواهد داشت .

مشخص کردن وظایف افراد تیم و ایجاد روابط و شاخه های ارتباطی بین اعضاء بسیار مهم است . شما بایستی در ایجاد یک سازمان ارتباطات نیز تلاش کنید بدیهی است نحوه اطلاع رسانی نوع گزارشات و درخواست واحدهای اجرائی با نوع گزارش و اطلاع رسانی درخواستی کارفرما یا ذینفع دیگر پروژه متفاوت است . پیام یا اطلاعات یک ارتباط دو سویه است که فرستنده پیام - گیرنده پیام - کانال ارتباطی یا کانال ارسال را شامل میشود حال هر چه فرستنده پیام از کانال مناسب و اطلاعات شفاف و درخور نیاز گیرنده پیام اقدام نماید گیرنده پیام با ابهام کمتری نسبت به اجابت درخواست فرستنده اقدام خواهد کرد . همانگونه که میدانیم ارتباط مخدوش یا ناقص ابهام بوجود میآورد و حاصل ابهام تنش و شایعه است . ارتباط مستمر و مناسب با ارکان ذینفع

پروژه از واحدهای اجرائی گرفته تا کارفرما و ارائه گزارش های مناسب و درخور هر واحد به نظر بنده یکی از ارکان مهم مدیریت پروژه است (بدلیل بالا) .

نحوه برگزاری جلسات : اولاً تا حد امکان در زمانهای از اول فیکس شده باشد ثانياً اطلاع رسانی به اعضا بایستی بصورت کتبی و نه شفاهی و با اعلام رئوس مطالبی که قرار است در جلسه مطرح شود صورت گیرد تا اعضا تیم با آگاهی کافی در جلسه حضور داشته باشند با شروع جلسه که حتماً بایستی **سر ساعت مقرر** شروع شود (به منظور مشخص کردن اهمیت مساله و زمان) مدیر جلسه مناسب تر است گزارشی از روند کار را به صورت مختصر ارائه داده و مواردی که بنظر میرسد در جهت پیشبرد پروژه حیاتی است و باید مد نظر قرار بگیرد (مانند فعالیت های روی مسیر بحرانی) را اعلام نموده سپس از تک تک اعضا درخواست نماید گزارش مختصر و با سند و مدرک خود را ارائه نمایند (خلاصه گزارش و تصمیم گیری و نتیجه و دلایل تاخیر و یا تعجیل پروژه که در جلسه بحث و مشخص شده حتماً باید بعنوان سند تهیه و به امضاء طرفین برسد و جزو اسناد پروژه نگهداری شود) .

از این جلسات چنانچه بصورت درستی برگزار شود و تمام اعضا با احساس مسئولیت و فعال در آن شرکت کنند و نیت انداختن توپ در زمین حریف نباشد میتوان بازخوردهای فراوانی از روند پیشرفت و مشکلات پروژه دریافت کرد . شاید یکی از مشکلترین قسمتهای اطلاع رسانی و کسب همکاری مناسب یکی در زمینه فعالیتهای کارگاهی (بر مبنای برنامه زمانبندی داده شده) و دیگری کارفرمای پروژه باشد که اولی کار را نتیجه زحمت خود میداند و دومی صاحب آن .



لذا در جهت کاهش تنش با این دو واحد بایستی بسیار تلاش کرد . حضور واحدهای فوق در تهیه برنامه زمانبندی و دریافت نقطه نظرات آنان (ذی نفعان پروژه) در همان ابتدای کار و رفع سایه روشن های مورد تردید هر کدام و نیز کسب اعلام همکاری آنها در نقطه برنامه ریزی پروژه از مراحل چرخه حیات تا مقدار زیادی شاید جلوی تعارضات بعدی در حین اجرای پروژه را بگیرد .

اصولا روند دریافت اطلاعات کارکرد طبق فرمهای خاصی از کارگاه تهیه میشود و مسلما همکاری مناسب عوامل اجرایی ذینفع در این زمینه بسیار مهم است . ضمنا ارائه گزارشات روند پیشرفت فیزیکی پروژه (که بسیار مورد علاقه کارفرما است) و مشکلات کارپیش آمده از سوی کارفرما (مثلا تاخیر در رفع ابهام نقشه ها - تامین مالی پروژه در زمان توافق شده و نه هر زمان که کارفرما پول داشته باشد بشرطی که در برنامه مبنا دیده شده باشد و این برنامه به امضاء و تأیید طرفین رسیده باشد که در این مرحله کمک شایانی در جهت نشان دادن مسئولیت طرفین خواهد داشت) باعث خواهد شد تا ما در یک خیابان یک طرفه که صرفا در جهت محکومیت و یا کنترل کار از سوی پیمانکار میباشد گام برداریم بواقع باید توجه داشت واحد مدیریت و کنترل پروژه مانند یک جریان سومی است که بعنوان قاضی در مورد فعالیتهای و کوتاهی های هر دو طرف پیمانکار و کارفرما عمل میکند بشرطی که اولاً از ابتدا جایگاه خود را محکم سازد و همچنین در ارائه گزارشات بیطرفانه و با شجاعت نواقص طرفین را مستدل و با منطق نشان دهد .



توجه داشته باشیم که مستند سازی پروژه حداقل در حد اطلاعات و دانش نگارنده یکی از اصول اساسی در پروژه ها است که برکات فراوانی میتواند هم در حین کار و هم در مصرف برای کارهای بعدی داشته باشد ولی واقعا تا چه حدی ما در پروژه های خود بان اهمیت میدهم . مثلا آیا مکاتبات بین مجری و کارفرما ساختارمند و از کانالهای صحیح صورت میگیرد . آیا پیمانکار از ظرفیت های موجود در شرایط عمومی پیمان (هر چقدر هم که این قوانین یکطرفه نوشته شده باشد) آگاه است آیا در کارگاه های ما فیلد فعالیت ها و میزان مصرف منابع در آن بصورت مکتوب و کنترل شده تهیه و جهت استفاده در پروژه های بعدی نگهداری میشود و یا صرفا از دفترچه انالیز مثلا شرکت های ساختمانی و یا سازمان برنامه و بودجه سابق و ... بدون کنترل از صحت و سقم آن استفاده میشود . ایا ما به اهمیت نامه ای که بایستی در زمان مشخصی نوشته شود و تاریخ درج شده در آن که چقدر میتواند بعدا کارساز باشد آگاه هستیم . آیا میدانیم اطلاعات کارهای قبلی ما چنانچه کلاسه بندی شده در فایل های مالی- احجام - مقدار مصرف نیروی انسانی و مشکلات پیش آمده در حین کار و روش های حل آن باشد چه گنجینه گرانبھائی میتواند برای آینده در اختیار ما قرار دهد .

در تهیه برنامه زمان بندی مسلما یکی از پایه های آن ایجاد یک ساختار شکست کار مناسب با پروژه و مشخص کردن فعالیتها و مدت اجرای هر فعالیت - ایجاد روابط پیش نیازی و منابع مصرفی است که در نهایت با بحث ها و تغییرات به صورت برنامه مبنا مشخص و اساس شروع و مقایسه روند کار است حال سوالی که وجود دارد اینست که شما با کدام پیش زمینه قبلی مدت اجرای هر فعالیت را مشخص میکنید میخواهم بدانم تا کنون چند نفر از ما مستقیما از قانون کار- زمان برای فعالیتھائی که مورد نیازمان است استفاده کرده ایم و سپس بر مبنای ان برنامه نوشته و سپس بر اساس این برنامه بعنوان قاضی بر روند پیشرفت کار حکم صادر کرده ایم یا چند نفر از ما از یک مثلا استاد قالب بند ساختمانی پرسیده ایم که در روز با چند نفر چند متر مربع قالب مینندد و انرا نیز کنترل کرده ایم ؟

بهر روی منظور من اینست که ما یک مخزن مناسب و هر چند وقت یکبار بروز شده جهت فعالیتھای مختلف کاری در اختیار نداریم و خودمان نیز شاید تلاشی در جهت تهیه آن نمیکنیم در نتیجه خروجی برنامه زمانبندی ما مثل محاسبات ما با درصد تقریبا بالائی احتیاط همراه میشود این مشکل برای کارفرما نیز وجود دارد مثلا شما در اکثر پروژ های عمرانی میبینید بدلیل ارائه بخشنامه ای که در آن قید شده بایستی حداکثر زمان اجرای کار در نهایت ۲۴ ماهه و با استثنا ۳۶ ماهه باشد صغیر و کبیر پروژه های ما در رینج زمانی ۱۲ و ۱۸ بسته میشود حال چنانچه کسی جرات بکند از کارفرمای محترم بپرسد که چگونه به این نتیجه رسیده است که مثلا پروژه را با مدت ۱۸ ماه بسته و منابع زمانبندی او چه بوده جواب کارفرما

در زمینه منابع : همانگونه که میدانیم منابع ما برای اجرای پروژه ها معمولا ماشین الات- نیروی انسانی و مصالح میباشد که هر کدام با محدودیت در مصرف روبرو هستند و انعطاف در جهت در دسترس داشتن آنها در همان زمانی که مورد نیاز برنامه است کاریست بغایت مشکل . توجه فرمائید بیشتر پروژه های اجرائی در کشور ما در سطح خرد و متوسط هستند و نیز اینکه تلاش در جهت استفاده از مدیریت پروژه برای آنها بنظر من بسیار مهم است حال بماند که بنظر بعضی از دوستان این اهمیت شاید حتی در پروژه های بزرگ هم احساس نمیشود . در این پروژه های متوسط کفایت یکی از منابع مشکل ساز شود تاثیر آن بصورت مستقیم روی خود فعالیت و بعد روی فعالیت بعدی آن خواهد بود و چه بسا مسیر بحرانی ما را تغییر و دستخوش نوسان سازد در مورد مصالح شاید با کنترل موجودی و نیاز آینده بتوانیم کاری کنیم اما در مورد منابع انسانی و قول و قرارهای آنها شاید نتوان خیلی مطمئن بود و ناچاریم شاید در متن قرارداد پیمانکاران فرعی خود بندهائی در زمینه اخذ ضمانت نامه و شرط جریمه در تاخیر شروع و انجام بموقع کار بگذاریم تا در حد امکان جلوی این ریسک را بگیریم .

زمینه دیگری که بایستی در مورد آن تامل کرد اینست که معمولا شرکت ها یا بنگاههای اقتصادی ما در آن واحد دارای چندین پروژه همزمان هستند که بنابه سیاست مدیریت کلان سازمان درجه اهمیت هر کدام از آنها با یکدیگر متفاوت است حالا شما بعنوان مدیر پروژه در یکی از این پروژه ها میخواهید فعالیت کرده و منشاء اثر باشید بهتر است در همان ابتدا درجه اهمیت پروژه متبوع خود را در سازمان بدست آورید چرا که این مساله درجه چانه زنی و نحوه تعامل شما را با مدیران ارشدتان مشخص میکند بدیهی است پروژه مهمتر دارای اولویت در مصرف منابع سازمان است و نیز کسب امتیاز خاص برای پروژه ای که مدیریت برای آن اهمیت قائل است آسانتر خواهد بود .

موارد دیگری در زمینه فعالیتهای مورد نیاز خاتمه پروژه و ریسک در پروژه های کشور و وضعیت دفتر مدیریت پروژه و هزینه های پروژه متعاقبا در آینده نزدیک به اطلاع همکاران عزیز خواهد رسید

نویسنده:

مهندس رامین آموزگار حسینی

www.sazehsazanepars.blogfa.com