

۴ فاز مدیریت پروژه

اگر مسئول ایجاد یک وب سایت، طراحی یک ماشین، به روز رسانی یک سیستم اطلاعاتی یا هر پروژه دیگری (بزرگ یا کوچک) هستید، چهار فاز مدیریت پروژه پیش رو دارید:

برنامه‌ریزی، جمع کردن منابع، پیاده‌سازی و خاتمه دادن.

با وجود این‌که این فازها مجزا هستند، با هم همپوشانی دارند.

به عنوان مثال:

به طور معمول با بودجه‌ای تقریبی و تاریخ تکمیل تخمین زده شده، شروع به برنامه‌ریزی می‌کنید. زمانی که در مراحل جمع کردن منابع و پیاده‌سازی قرار دارید، جزئیات پروژه را تعریف و شروع به اجرای آن می‌کنید. در این مرحله به شما اطلاعات جدیدی می‌رسد، بنابراین بودجه و تاریخ پایان پروژه را اصلاح می‌کنید، به عبارت دیگر، با توجه به درک واضح‌تری که از پروژه به دست می‌آورید، برنامه‌ریزی بهتری انجام می‌دهید.



۴ فاز مدیریت پروژه را از هاروارد بخوانید:

- اولین فاز مدیریت پروژه: برنامه‌ریزی
- دومین فاز مدیریت پروژه: جمع کردن منابع

- سومین فاز مدیریت پروژه: پیاده‌سازی
- چهارمین فاز مدیریت پروژه: خاتمه دادن

اولین فاز مدیریت پروژه – برنامه‌ریزی: نحوه طرح کردن یک پروژه

معمولا وقتی افراد به برنامه‌ریزی یک پروژه فکر می‌کنند، تمایل دارند که بلافاصله به زمان‌بندی کار برسند، اما قبل از فاز جمع کردن منابع، امکان ندارد به آن برسید. برنامه‌ریزی در واقع تعریف اصول است: چه مشکلاتی باید حل شود، چه کسی درگیر کار می‌شود و چه کاری انجام خواهد شد.

مراحل اولین فاز مدیریت پروژه

- مشکل واقعی را برای حل شدن، تعیین کنید.
- ذینفعان یا سهامداران را بشناسید.
- اهداف پروژه را تعریف کنید.
- تعیین حدود، منابع و وظایف عمده
- رابطه بین متغیرهای وابسته را بشناسید.

مشکل واقعی را برای حل شدن، تعیین کنید.

قبل از این که شروع کنید، برای این که مشخص کنید، پروژه قرار است چه موضوعی را حل کند، وقت بگذارید. این موضوع همیشه واضح نیست. فرض کنید که مدیر بخش اطلاعات شرکت، از شما به عنوان مدیر فناوری اطلاعات، خواسته است تا یک پایگاه داده جدید و سیستم ورود اطلاعات ایجاد کنید. ممکن است مایل باشید مستقیما وارد پروژه شده تا با مشکلات اصلی رو به رو شوید.

اما آیا به این ترتیب مشکل شرکت حل خواهد شد؟

برای افزایش شانس موفقیت پروژه، باید:

برای پیدا کردن مسائل اساسی که سازمان تلاش می‌کند به آن رسیدگی کند، زمان بگذارید، مثلا :

- «می‌توانیم داده‌ها را به سرعت و به اندازه کافی دریافت کنیم»
- و یا «من فقط برای به روز رسانی فعالیت‌های اخیر مشتریانم باید چهار گزارش مختلف را بررسی کنم».

قبل از طراحی پایگاه داده باید پرسید که چه نوع اطلاعاتی مورد نیاز است، چه کاری با آن انجام می‌شود، چه زمانی نیاز به تعمیر و غیره است. اگر این کار را نکنید، ریسک هدر رفتن زمان و پول را با ایجاد یک راه حل خیلی ساده، یا خیلی پیچیده و یا خیلی دیر، یا انجام کاری که کاربران به آن نیاز ندارند، پذیرفته‌اید.

ذینفعان یا سهامداران را بشناسید.

زمانی که همه سهامداران و ذینفعان پروژه را بشناسید، مشکل واقعی مشخص‌تر می‌شود.

این که؛

- چه کسانی ممکن است تحت تأثیر فعالیت یا نتایج پروژه قرار گیرند
- و چه کسی منابع (افراد، فضا، زمان، ابزار، و پول) را تامین خواهد کرد
- و یا چه کسی از نتیجه پروژه بهره‌مند خواهد شد.

آن‌ها با شما کار می‌کنند تا دقیقاً بدانید که منظور از موفقیت در پروژه چیست. اگر سهامداران در اواسط کار تغییر کنند برای پاسخگویی به افراد جدید، و آگاه کردن همه از هر تصمیمی برای تغییر مسیر پروژه آماده باشید.

اهداف پروژه را تعریف کنید.

یکی از مهم‌ترین وظایف شما برای برنامه‌ریزی، این است که:

انتظارات مختلف ذینفعان را به یک هدف منسجم و قابل کنترل تبدیل کنید. موفقیت این پروژه با این که چقدر این اهداف را برآورده می‌کنید، اندازه‌گیری می‌شود. هر چه در ابتدا آن‌ها را صریح‌تر مشخص کنید، بعداً با اختلاف نظر کمتری در مورد این که آیا انتظارات را برآورده کرده‌اید یا نه، مواجه می‌شوید.

تعیین حدود، منابع و وظایف عمده

بسیاری از پروژه‌ها شکست می‌خورند چرا که اصطلاحاً لقمه گنده‌تر از دهانشان برداشته‌اند و در نتیجه زمان و پول بسیار کمتری در نظر گرفته و یا این که بخش قابل توجهی از کار را نادیده گرفته‌اند. ابزاری که می‌تواند در اجتناب از این مشکلات کمک کند، ساختار شکست کار (WBS) است که به فرایند تعیین دامنه و وظایف و تخمین زدن کمک می‌کند.

مفهوم آن این است که فعالیت‌های پیچیده را به واحدهای قابل کنترل تقسیم کنید. برای ایجاد WBS :

- برسید برای انجام کار X چه کاری باید انجام شود؟
- انقدر پرسیدن این سوال را ادامه دهید تا به وظایفی که از این کوچکتر نمی‌شوند، برسید.
- برآورد کنید چه مدت طول می‌کشد تا این وظایف را تکمیل کنید و به چه مقدار پول و زمان احتیاج دارید.

به عنوان یک نتیجه از این برنامه‌ریزی، می‌توانید برآورد کنید، چه تعداد از افراد و با چه مهارت‌هایی برای پروژه لازم دارید. همچنین می‌توانید به خوبی حدس بزنید که پروژه چقدر طول می‌کشد؟

رابطه بین متغیرهای وابسته را بشناسید.

زمان، هزینه و کیفیت، سه متغیر وابسته هستند که معمولاً آنچه که می‌توانید به دست آورید را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

کیفیت = زمان + هزینه

تغییر هر یک از این متغیرها، نتیجه را تغییر می‌دهد. البته، چنین تغییراتی اغلب در وسط یک پروژه رخ می‌دهد. برای مثال، اگر فرصتی که برای ایجاد یک سیستم مدیریت پایگاه داده جدید دارید، ناگهان نصف شود، باید تعداد افراد را دو برابر کنید و یا به یک سیستمی که به اندازه‌ای که

در ابتدا برنامه‌ریزی شده قوی نیست؛ راضی باشید. کلید موفقیت این است که، کیفیتی را که نیازهای ذینفعان را برآورده می‌کند، ایجاد کنید. این که از ابتدا بدانید، کدام متغیر برای هر سهامدار مهم است، به شما در ایجاد تغییرات درست کمک خواهد کرد. مسئولیتان این است که همه را از هرگونه تغییرات مطلع کنید و به آن‌ها بگویید که عواقب این تغییر از لحاظ زمان، هزینه و کیفیت چه خواهد بود.

دومین فاز مدیریت پروژه - جمع کردن منابع: چگونه می‌توان پروژه را پیش برد.

در مرحله جمع کردن منابع، تیم را با یکدیگر همراه می‌کنید. برآوردهای زمانی تبدیل به زمان‌بندی می‌شوند. تخمین هزینه به بودجه می‌رسد. منابع خود را جمع‌آوری می‌کنید. متعهد می‌شوید و به آن‌ها عمل می‌کنید.

مراحل دومین فاز مدیریت پروژه:

- [تیم خود را جمع کنید.](#)
- [وظایف را برنامه‌ریزی کنید.](#)
- [زمان‌بندی کنید. \(جدول زمان‌بندی داشته باشید\).](#)
- [برای شروع، یک جلسه برگزار کنید.](#)
- [بودجه‌بندی کنید.](#)

تیم خود را جمع کنید.

اولین وظیفه شما در این مرحله ارزیابی مهارت‌های مورد نیاز برای پروژه است تا بتوانید افراد مناسب را در اختیار داشته باشید. این ارزیابی به طور مستقیم از شکست ساختار کار که در مرحله برنامه‌ریزی انجام دادید می‌آید، در آن مرحله، بهترین برآورد را برای انجام وظایف و فعالیت‌های لازم ایجاد کردید. ممکن است نیاز داشته باشید افرادی را از دیگر بخش‌های سازمان، که دارای مهارت‌های خاصی هستند، به کار بگیرید. فراموش نکنید که برای آموزش، زمان و پول در نظر بگیرید تا بتوانید به سرعت برای افراد جایگزین پیدا کنید.

وظایف را برنامه‌ریزی کنید.

اگر تیم خود را ساخته‌اید، احتمالاً از قبل تصمیم گرفته‌اید که چه کاری را چه کسی انجام دهد. یا اگر یک تیم را شما جمع نکرده‌اید، ولی قبلاً با اعضای آن کار کردید، باز هم می‌توانید وظایف را به خوبی تعیین کنید. اما اگر یک گروه جدید و نا آشنا به شما داده شده است، افراد تیم و مهارت‌های مورد نیاز را فهرست کنید و قبل از تعیین وظایف، با هر عضو تیم درباره مهارت‌هایشان صحبت کنید. این رویکرد، موجب انسجام تیم می‌شود.

زمان‌بندی کنید. (جدول زمان‌بندی داشته باشید).

خیلی خوب می‌شد اگر می‌توانستید لیست کارهایی که باید انجام شوند را جمع کنید و بگویید:

«با استفاده از منابعی که داریم، این مقدار زمان نیاز خواهیم داشت»

و سپس اوضاع طبق پیش‌بینی شما پیش برود. اما واقعیت این است که اکثر پروژه‌ها بدون در نظر گرفتن منابع، تاریخ شروع و پایان ثابتی دارند.

برای ایجاد یک برنامه واقع‌گرایانه روی تاریخ‌های غیر قابل تغییر کار کنید. به عنوان مثال، اگر یک گزارش سالانه برای یک جلسه با سهامداران باید آماده شود و می‌دانید که پرینت کردن گزارشات دو هفته طول می‌کشد، تمام گزارشات برای رفتن به پرینتر، باید دو هفته قبل از جلسه آماده باشند.

برای شروع، یک جلسه برگزار کنید.

به محض این که اعضای تیم را انتخاب کرده و برنامه را تنظیم کردید، همه را برای یک جلسه آغازین آماده کنید. برنامه و اهداف پروژه (با جزئیات زیاد) و دوره زمانی پیشنهاد شده را با اعضای گروه، مرور کنید. مطمئن باشید که نقش‌ها و مسئولیت‌ها را به طور واضح بیان کرده‌اید. افراد را تشویق کنید تا نقاط مشکل‌ساز را مشخص کنند. همه‌ی پیشنهادهای را به طور جدی در نظر بگیرید، مخصوصاً در موضوعاتی که اعضای تیم تجربه بیشتری از شما دارند، سپس برآوردها و فعالیت‌های خود را بر اساس آن تنظیم کنید.

بودجه‌بندی کنید.



نخستین سؤالی که هنگام تهیه بودجه باید پرسید:

«چقدر زمان می‌برد تا کار انجام شود؟» برای تعیین هزینه‌ها پروژه را به دسته‌های زیر تقسیم کنید:

پرسنل، مسافتی که باید طی شود، آموزش، لوازم، فضا، تحقیق، هزینه‌های ثابت و سربار.

پس از این، از یک مشاور قابل اطمینان درباره مواردی که ممکن است فراموش کرده باشید، پرسید. آیا بیمه را نادیده گرفتید؟ یا هزینه صدور مجوز؟ یا هزینه‌های حسابداری؟

مهم نیست که بودجه‌بندی، چقدر با دقت برنامه‌ریزی شده باشد، فقط بهترین حدس شما است. سعی کنید در محدوده‌ی زمان، کیفیت درخواست شده و کل پول موجود، تا حد امکان انعطاف‌پذیر باشید.

سومین فاز مدیریت پروژه - پیاده‌سازی: نحوه اجرای پروژه

وقت آن است که طرح را عملیاتی کنید. فاز پیاده‌سازی اغلب خوشحال کننده است، زیرا پروژه در حال پیشروی است.

مراحل سومین فاز مدیریت پروژه:

- نظارت و کنترل پیشرفت و بودجه
- پیشرفت را گزارش کنید.
- جلسات تیمی هفتگی برگزار کنید.
- مشکلات را مدیریت کنید.

نظارت و کنترل پیشرفت و بودجه

اگر یک سیستم کنترل رسمی پروژه دارید یا این که خودتان پیشرفت پروژه را به طور منظم بررسی می کنید، سعی کنید چشم اندازی از پروژه داشته باشید، تا غرق در جزئیات و مشکلات کوچک نشوید. سیستم های نرم افزاری نظارت بر پروژه می توانند، پیشرفت شما را اندازه بگیرند.

به سرعت به تغییرات داده یا اطلاعات پاسخ دهید، و به دنبال نشانه های اولیه مشکلات باشید تا بتوانید اصلاحات را شروع کنید. اما سریعاً وارد فاز اصلاح نشوید، به اعضای تیم خود اجازه دهید که مشکلات کوچکشان را خودشان حل کنند.

اعداد واقعی را در نظر داشته باشید تا مطمئن شوید که با مقدار بودجه هماهنگ است. آماده باشید توضیح دهید که چرا هزینه های اضافی اجتناب ناپذیر است .

موارد رایجی که در پروژه ها پیش بینی نشده اند، عبارتند از :

افزایش اضافه کاری برای حفظ زمان بندی، هزینه های مشاوره برای حل مشکلات پیش بینی نشده و نوسانات نرخ ارز.

پیشرفت را گزارش کنید.

معمولاً سهامداران به طور منظم به گزارش وضعیت نیاز دارند. با آن ها مشورت کنید تا ببینید که چقدر اطلاعات می خواهند. مشکلات را پنهان نکنید و یا آن ها را نادیده بگیرید، و گرنه به راحتی به بحران تبدیلشان می کنید. اگر سهامداران را مطلع نگه دارید، هنگام مواجه شدن با مشکلات، ممکن است منابع خوبی باشند.

جلسات تیمی هفتگی برگزار کنید.

هنگامی که در جزئیات پروژه غرق می شوید، به آسانی وارد مسیرهای جانبی می شوید که زمان را هدر می دهند. شما و تیمتان می توانید با یک بار جلسه در هفته متمرکز شوید و مرتب از خودتان سوال کنید که برای موفقیت پروژه چه چیزی ضروری است.

برای جلسات خود، برنامه‌های واضح تنظیم کنید. سعی کنید جلسات را حول محور موضوع اصلی جلسه شامل: تعداد تولیدات، اهداف درآمدی یا هر معیار دیگری که برای ارزیابی عملکرد انتخاب کرده‌اید، نگه دارید.

مشکلات را مدیریت کنید.

برخی از مشکلات چنان عواقبی دارند که می‌توانند موفقیت کل پروژه را تهدید کنند. به نشانه‌های کوچک مشکلات در حال ظهور توجه کنید، مانند افزایش تنش، از دست دادن اشتیاق و یا عدم توانایی در تصمیم‌گیری یک عضو تیم. وقتی علامت‌هایی مثل این‌ها را می‌بینید، به سرعت به مشکل برخورد می‌کنید. اجازه ندهید که این مسائل از یک زنگ خطر کوچک به یک فاجعه تبدیل شوند.

چهارمین فاز مدیریت پروژه - بستن پروژه: چگونه به پایان رسیدن را مدیریت کنید.

اگرچه برخی پروژه‌ها تمام نشدنی به نظر می‌رسند، اما سرانجام همگی به پایان می‌رسند.

مراحل چهارمین فاز مدیریت پروژه:

- [ارزیابی عملکرد پروژه](#)
- [بازبینی با تیم](#)

ارزیابی عملکرد پروژه

پیش از بستن پروژه، تیم شما باید اهداف پروژه را برآورده کند (یا همراه با سهامداران اصلی تعیین کنید که چه اهدافی دیگر مد نظر نیستند). پیشرفت خود را با دامنه‌ای که همه در ابتدا موافقت کرده‌اند مقایسه کنید. با این کار متوجه می‌شوید که چقدر پروژه به خوبی انجام شده است. اطمینان حاصل کنید که با سهامداران پروژه، در مورد نحوه پایان دادن به پروژه توافق دارید. مطمئن شوید که همه از یک معیار مشابه برای سنجش موفقیت استفاده می‌کنید. (در واقع همگی موفقیت را یک چیز معنا می‌کنید).

بازبینی با تیم

مهم نیست که نتیجه چیست، مطمئن شوید که زمانی را برای بازبینی تعیین کرده‌اید،

به این ترتیب:

- تمام تجارب کسب شده و درس‌هایی که از انجام پروژه آموخته شده است، به اشتراک گذاشته می‌شود.
- بازبینی فرصتی برای کشف است نه انتقاد و سرزنش. اعضای که می‌ترسند برای مشکلات گذشته مجازات شوند، به جای این که راه حلی برای رویارویی دوباره با این مشکلات پیدا کنند، تلاش می‌کنند تا مشکلات را پنهان کنند.

راز کوچک مدیریت پروژه

شرکت‌های بزرگی که موفق به مدیریت پروژه‌های بزرگ مانند بزرگراه‌ها و سد‌ها و پارک‌ها می‌شوند، و با متغیرهای بسیاری رو به رو هستند:

مشتریان خود را از همه چیز مطلع می‌کنند. و این راز موفقیت آن‌هاست.

بیشتر این شرکت‌ها از نرم‌افزار مدیریت پروژه استفاده می‌کنند. واقعیت این است که لازم نیست از سیستم‌های گران‌قیمتی استفاده کنید، سیستم شما می‌تواند بسیار ساده باشد، کافایت که به شما کمک کند تا موارد زیر را انجام دهید:

ردیابی متغیرهای کلیدی

نه تنها نقاط عطف پروژه، بلکه کلیه فاکتورهای تاثیرگذار بر سودآوری را ردیابی کنید.

بزرگترین متغیر برای نظارت و ردیابی چیست؟

ساعت کار در مقایسه با بودجه، که به شما ایده بسیار خوبی از درصد تکمیل پروژه در زمان داده شده می‌دهد.

همچنین باید هزینه‌های مواد، تغییرات سفارشات و پیشرفت پیمانکاران خودتان را دنبال کنید.

هر گونه مشکل در این نواحی می‌تواند یک پروژه را سریعاً از مسیر خارج کند، بنابراین مهم است که آن‌ها را به صورت هفتگی ردیابی کنید.

آگاه کردن تیم

توصیه می‌کنیم جلسات منظم هفتگی داشته باشید، با اعداد کلیدی که در یک تخته سفید یا رایانه نمایش داده می‌شود، به طوری که همه بتوانند آن‌ها را ببینند. با وجود آن اعداد، پتانسیل مشکلات به سرعت نشان داده می‌شوند. چند سال پیش،

متوجه شدیم که:

یکی از مدیران پروژه، شروع به اضافه کردن زمان اضافی در زمان‌بندی کرده بود. اگر اجازه می‌دادیم که ادامه پیدا کند، سود پیش‌بینی شده برای پروژه را از دست می‌دادیم. اعضای تیم پس از اولین جلسه هفتگی، ما را متوجه این مسئله کردند چرا که دیدند، اعداد روی جدول با جدول زمان‌بندی تطابق ندارند.

به روز کردن سهامداران و مشتریان

تمام مشتریان مایلند که کارشان به موقع و با بودجه پیش‌بینی شده به پایان برسد، یا ترجیحاً سریع‌تر و ارزان‌تر. اما اگر این موضوع امکان‌پذیر نباشد، آنچه واقعاً می‌خواهند، این است که از همه چیز مطلع باشند. (همین‌طور مدیران ارشد، آن‌ها سورپرایز شدن را دوست ندارند).

اخبار بد و خوب را به اشتراک بگذارید، تا هرگز با تغییرات زیاد در آخرین لحظه خشمگین نشوند.

یک مثال :

در مدیریت پروژه و مراحل انجام آن برای یک شرکت بزرگ، به چندین مشکل برخوردیم. می‌دانستیم که این مسائل تحویل کار را شش هفته به تاخیر می‌اندازد. بنابراین بلافاصله به مشتری اطلاع دادیم و تاریخ تحویل را عقب انداختیم. در پایان این پروژه، به این دلیل که هر لحظه مشتری را مطلع نگه داشتیم، از نظر او کاملاً پروژه را به موقع تحویل دادیم.

درسی که از این پروژه گرفتیم؟

اگر مشتریان فکر نکنند که تاخیر داشته‌اید، پس تاخیر نداشته‌اید! اگر نیاز به تغییر زمان‌بندی دارید، آن را در اسرع وقت انجام دهید و مشتری خود را مطلع کنید تا بتواند انتظاراتش را تنظیم کند.

نمی‌گوییم که مدیریت پروژه آسان است. اما با یک سیستم مدیریت پروژه خوب، می‌توانید مشکلات را ردیابی کنید و مشتری خود را آگاه و راضی نگه دارید، حتی اگر شش هفته تاخیر داشته باشید!

چرا برای مدیریت پروژه بهتایم را به شما پیشنهاد می‌کنیم؟

سال‌ها تجربه در زمینه مدیریت پروژه و تایم شیت

بهتایم، ارائه خدمت جدیدی از شرکت بهساد با بیش از ۱۶ سال سابقه است. بهساد دارای سالیان متمادی تجربه در زمینه تولید نرم‌افزارهای مدیریت پروژه در سازمان‌ها و سطوح مختلف است. این موضوع باعث شده است که ما علاوه بر تسلط بر دانش تئوریک مدیریت پروژه و کنترل کارکرد، از لحاظ عملیاتی و تجربی نیز یکی از مجهزترین تیم‌های توسعه نرم‌افزارهای حوزه مدیریت پروژه محسوب شویم. از طرف دیگر استفاده از این سامانه و فرآیند در محیط کاری بهساد از اولین روز فعالیت درک عمیقی از بایدها و نبایدها برای ما به همراه داشته است.