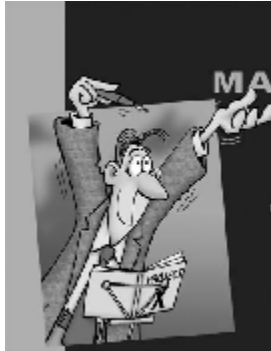




مدیریت پروژه

مدیران پروژه

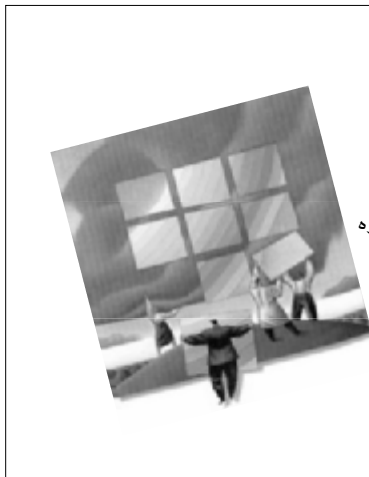


آرنوش شاکری
دانشکده مهندسی صنایع دانشگاه علم و صنعت ایران



فهرست

■ فهرست



- < مدیریت پروژه
 - مدیریت پروژه
 - دفتر مدیریت پروژه
 - تفاوت های مدیران پروژه و دفتر مدیریت پروژه
- < ویژگیهای مدیر پروژه
 - مسوولیتهای مدیر پروژه
 - مهارتهای مدیر پروژه
 - استاندارد PMCDF



مدیریت پروژه



■ مدیریت پروژه (Project Management)

◀ بکارگیری دانش، مهارت‌ها، ابزارها و تکنیک‌ها برای فعالیتهای پروژه به منظور تحقق الزامات پروژه

◀ شامل فرایندهای آغازین، برنامه ریزی، اجرا، پایش و کنترل، پایانی (اختتامی)



مدیریت پروژه

■ مدیریت پروژه (Project Management)

◀ مدیریت یک پروژه موارد زیر را دربر می گیرد:

- شناسایی نیازمندی ها
- تعیین اهداف روشن و قابل تحقق
- برقراری تعادل بین تقاضاهای رقابتی برای کیفیت، محدوده، زمان و هزینه
- سازگار کردن مشخصه ها، طرح ها و رویکرد به نگرانی ها و انتظارات متفاوت ذی نفعان مختلف

◀ مسئولیت حرفه ای تیم مدیریت پروژه نسبت به ذی نفعان خود از جمله مشتریان، سازمان اجرایی و اجتماع

- Code of Ethics
- Code of Professional Conduct



دفتر مدیریت پروژه

■ دفتر مدیریت پروژه (Project management Office/PMO)

◀ دفتر مدیریت پروژه یک واحد سازمانی جهت اولویت بندی، متمرکز ساختن و هماهنگ نمودن مدیریت پروژه ها تحت یک حوزه می باشد

◀ وظایف

- آموزش نرم افزار، سیاست های استاندارد شده و رویه ها
- انتخاب، مدیریت و جابجایی کارکنان مشترک پروژه و در صورت امکان کارکنان اختصاصی پروژه
- اشتراک و هماهنگی منابع بین همه پروژه های دفتر شده توسط اداره مدیریت پروژه
- شناسایی و توسعه متدولوژی مدیریت پروژه، بهترین شیوه ها و استانداردها
- تبادل و مدیریت خط مشی ها، رویه ها، الگو ها و سایر مستندات به اشتراک گذاشته شده پروژه
- مدیریت متمرکز پیکر بندی همه پروژه هایی که توسط دفتر مدیریت پروژه اداره می شوند
- خزانه و مدیریت مشترک ریسک های به اشتراک گذاشته شده و همچنین یکنای همه پروژه ها
- اداره مرکزی برای عملیات و مدیریت ابزارهای پروژه همچون نرم افزار مدیریت پروژه در سطح شرکت
- هماهنگی مرکزی مدیریت ارتباطات در میان پروژه ها
- محل مربیگری برای پروژه ها
- نظارت مرکزی بر همه بودجه ها و زمان بندی های پروژه های اداره مدیریت پروژه، معمولاً در سطح شرکت
- هماهنگی استانداردهای کلی مدیریت کیفیت بین مدیر پروژه و هر یک از کارکنان داخلی یا خارجی کیفیت یا سازمان های استاندارد



تفاوت های مدیران پروژه و دفتر مدیریت پروژه

■ تفاوت های مدیران پروژه و دفتر مدیریت پروژه

- مدیران پروژه و دفتر مدیریت پروژه اهداف متفاوتی را پیگیری می کنند و به معنای دقیق کلمه با الزامات متفاوتی کار می کنند. با این وجود همه این تلاش ها با نیازهای راهبردی سازمان همراستا می باشند.
- یک مدیر پروژه مسئول تحویل اهداف مشخص پروژه در چارچوب محدودیت های پروژه است، در حالی که دفتر مدیریت پروژه یک ساختار سازمانی با اختیارات مشخص است
- مدیر پروژه بر اهداف مشخص پروژه متمرکز می شود در حالی که دفتر مدیریت پروژه تغییرات اصلی محدوده برنامه را مدیریت می کند و می تواند به آنها به عنوان فرصت هایی بالقوه برای دستیابی بهتر به اهداف کسب و کار بنگرد.
- مدیر پروژه منابع اختصاص یافته به پروژه را کنترل می کند تا بتواند به بهترین نحو اهداف پروژه را محقق نماید؛ درحالی که دفتر مدیریت پروژه استفاده از منابع سازمانی مشترک در بین همه پروژه ها را بهینه می نماید.
- مدیر پروژه محدوده، زمان بندی، هزینه و کیفیت محصولات بسته کاری را مدیریت می نماید؛ در حالی که دفتر مدیریت پروژه ریسک های کلی، فرصت های کلی و وابستگی میان پروژه ها را مدیریت می کند.
- مدیر پروژه پیشرفت پروژه و سایر اطلاعات خاص پروژه را گزارش می نماید؛ در حالی که دفتر مدیریت پروژه گزارش دهی ادغام شده و نگرش سازمانی به پروژه ها را در محدوده خود ارائه می نماید.



مدیر پروژه

ویژگیهای مدیر پروژه



مسئولیتها

■ مسؤولیتهای مدیر پروژه

- ۱. مسؤولیتهای فنی
 - تهیه پیشنهاد فنی با توجه به مطالعات امکانپذیری، هدایت علمی و فنی پروژه، تشکیل جلسات و ارزیابی فنی پروژه، تحقق محصولات و دستاوردهای پروژه و ...
- ۲. مسؤولیتهای اداری و پشتیبانی
 - جذب نیروی انسانی، ایجاد سیستم سنجش عملکرد، برنامه ریزی، هماهنگی و ...
- ۳. مسؤولیتهای مالی
 - تخمین هزینه ها، بودجه بندی، تامین منابع مالی و ...
- ۴. مسؤولیتهای ارتباطی
 - ارتباط با مدیران عالی سازمان، ارتباط با پرسنل پروژه، ارتباط با کارفرما، تهیه و تدوین گزارشها و ...
- ۵. مسؤولیت زمانی
 - تخمین زمانی پروژه، کنترل پیشرفت و ...



مدیریت پروژه اثربخش

■ مدیریت پروژه اثربخش

۵ حوزه تخصصی مورد نیاز تیم پروژه

■ پیکره دانش مدیریت پروژه

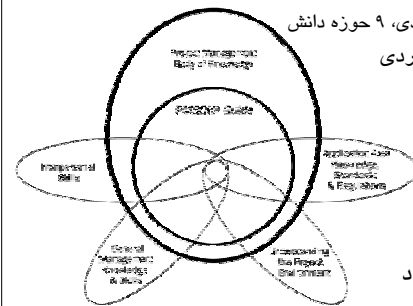
- شامل چرخه عمر پروژه، ۵ گروه فرایندی، ۹ حوزه دانش

■ دانش، استانداردها و مقررات حوزه کاربردی

■ درک محیط پروژه

■ دانش و مهارت های مدیریت عمومی

■ مهارت های فردی



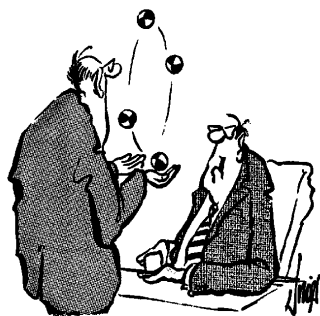
۱. دارای همپوشانی

۲. عدم احتمال وجود هر ۵ مهارت در یک فرد



مهارت‌های مدیر پروژه

■ مهارت‌های مدیر پروژه



"You seem to have the qualifications we are looking for in a project manager."

- < مهارت‌های فنی
- < مهارت‌های سازماندهی و رهبری
- < مهارت‌های ارتباطی
- < مهارت‌های مدیریتی
- < ویژگی‌های فردی



مهارت‌های مدیر پروژه

■ مهارت‌های مدیریت عمومی (General Management)

- < شامل برنامه ریزی، سازماندهی، تامین نیروی انسانی، اجرا و کنترل عملیات یک بنگاه
- < اغلب ضروری برای مدیر پروژه
- < دربرگیرنده دیسیپلین‌های پشتیبان همچون موارد زیر:
 - مدیریت مالی و حسابداری
 - خرید و تدارکات
 - فروش و بازاریابی
 - پیمان‌ها و حقوق تجارت
 - ساخت و توزیع
 - پشتیبانی و زنجیره تامین
 - برنامه ریزی راهبردی، برنامه ریزی تاکتیکی و برنامه ریزی عملیاتی
 - ساختارهای سازمانی، رفتار سازمانی، اداره کارکنان، جبرانی، مزایا و میسرهای شغلی
 - امور سلامتی و ایمنی
 - فن آوری اطلاعات



مهارتهای مدیر پروژه

■ مهارتهای فردی (Interpersonal Skills)

- ◀ مدیریت روابط فردی دربرگیرنده این موارد می باشد:
 - **ارتباطات موثر.** تبادل اطلاعات
 - **تاثیر گذاری بر سازمان.** توانایی انجام دادن کارها توسط دیگران
 - **رهبری.** تهیه یک چشم انداز و راهبرد و انگیزه دادن به افراد جهت دستیابی به چشم انداز و راهبرد
 - **انگیزش.** انرژی دادن به افراد جهت دستیابی به سطوح بالای عملکرد و غلبه بر موانع تغییر
 - **مذاکره و مدیریت تعارض.** مشورت با دیگران به منظور رسیدن به زبان مشترک با آنها یا دستیابی به یک توافق
 - **حل مساله.** ترکیب تعریف مساله، شناسایی و تحلیل جایگزین ها و تصمیم گیری.



استاندارد PMCDF

■ استاندارد PMCDF

- ◀ چارچوب توسعه شایستگیهای مدیریت پروژه (PMI PMCDF)
- ◀ انواع شایستگیهای مدیر پروژه:
 - ۱. شایستگیهای علمی
 - ۹ حوزه دانش مدیریت پروژه مانند زمان، هزینه، کیفیت، ...
 - ۲. شایستگیهای شخصی
 - دستیافته ها، کمک به تیم پروژه، تاثیرگذاری، اثربخشی شخصی و ...



استاندارد PMCDF

■ شایستگی‌های شخصی

Unit of Competence and Number	Competency Cluster	Cluster Number	Element Number	Performance Criteria Number
B.1 Achievement and Goals	Achievement Orientation	2.1.1	B.1.1.1	2.1.1.1.1
	Concern for Data Quality and Accuracy	2.1.2	B.1.2.1	2.1.2.1.1
	Integrity	2.1.3	B.1.3.1	2.1.3.1.1
B.2 Helping and Human Service	Attitude and Behavior	4.1.1	B.2.1.1	4.1.1.1.1
	Communication and Interactions	4.1.2	B.2.1.2	4.1.2.1.1
B.3 Impact and Influence	Impact and Influence	3.2.1	B.3.1.1	3.2.1.1.1
	Organizational Knowledge	2.5.2	B.3.2.1	2.5.2.1.1
	Relationship Building	3.2.2	B.3.2.1	3.2.2.1.1
B.4 Management	Teamwork and Cooperation	3.1.1	B.4.1.1	3.1.1.1.1
	Developing Culture	2.4.2	B.4.2.1	2.4.2.1.1
	Team Leadership	2.4.3	B.4.3.1	2.4.3.1.1
	Management Knowledge and Understanding Areas	3.1.2	B.4.4.1	3.1.2.1.1
B.5 Problem Solving	Problem Solving	3.3.1	B.5.1.1	3.3.1.1.1
	Conflict Resolution	2.5.3	B.5.2.1	2.5.3.1.1
B.6 Personal Effectiveness	Self Control	2.6.1	B.6.1.1	2.6.1.1.1
	Self Management	4.1.3	B.6.1.2	4.1.3.1.1
	Flexibility	3.6.2	B.6.2.1	3.6.2.1.1
	Organizational Commitment	2.8.4	B.6.3.1	2.8.4.1.1



آثار ضعف در مدیریت پروژه

■ برخی از تبعات ضعف در مدیریت پروژه

- < تاخیر در برنامه های زمانی پروژه
- < افزایش هزینه های اجرائی واقعی نسبت به بودجه پیش بینی شده
- < دوباره کاری ها و استفاده نادرست از پرسنل پروژه
- < تحمیل خسارتهای مادی و معنوی ناشی از عدم تحقق اهداف پروژه
- ... <



پایان

پرسش؟ ■

از توجه شما سپاسگزارم.

■ shakeri@iust.ac.ir