



عنوان دوره آموزشی

اصول و فنون مدیریت پروژه در عملکرد نظام سلامت و ارائه خدمات

ایمن و با کیفیت



بهار ۱۴۰۱



گروه هدف

مدیر بیمارستان - کارشناس گردشگری سلامت- کارشناس نظارت و ارزشیابی موسسات درمانی- کارشناس ارزشیابی
موسسات درمانی- مدیر پرستاری دانشگاه - کارشناس پرستاری دانشگاه- کارشناس امور بیمارستان - کارشناس مامایی-
سرپرستار - سوپروایزر بالینی- سوپروایزر آموزشی- کارشناس کنترل عفونت -مدیر خدمات پرستاری- رئیس خدمات
پرستاری - ماما مسئول

اهداف

افزایش دانش و آگاهی فراگیران در زمینه اصول و فنون مدیریت پروژه

روش و نحوه اجرای آموزش

مدت دوره: ۱۰ ساعت

اجرای آموزش: کتابخوانی

نوع آزمون: کتابخوانی

روش آزمون: الکترونیک

فهرست مطالب

۶ پس چه کاری می توانیم انجام دهیم؟
۷ مدیریت پروژه چیست؟
۸ مدیریت پروژه در بهداشت و درمان چیست؟
۱۰ پروژه چیست؟
۱۱ خصوصیات پروژه
۱۲ ارتباط برنامه و پروژه
۱۳ نمونه ای از یک برنامه عملیاتی
۱۴ چرخه مدیریت پروژه
۱۴ شروع/ تعریف پروژه
۱۷ برنامه ریزی
۲۰ اجرا و پایش
۲۰ مراحل اجرای پروژه:
۲۰ تعیین و تخصیص وظایف:
۲۱ برگزاری جلسه توجیهی:
۲۲ حفظ ارتباط پایدار و کامل:
۲۲ پایش و ارزیابی عملکرد
۲۳ نتیجه گیری و اختتام
۲۳ مراحل اختتام/تکمیل پروژه:
۲۴ محدودیت های سه گانه یا مثلث مدیریت پروژه
۲۵ ۱. زمان
۲۵ ۲. محدوده کیفیت
۲۵ ۳. هزینه
۲۷ مدیر پروژه کیست؟
۲۹ محصول مهم است یا فرایند؟
۳۰ نرم افزارهای مدیریت پروژه

۳۱ نمودار گانت
۳۱ داشبورد
۳۱ لیست فعالیت‌ها
۳۱ تقویم پروژه
۳۲ تابلو کانبان
۳۲ ابزارهای کنترل حجم کار
۳۲ نرم‌افزار مدیریت منابع
۳۳ ورقه ثبت ساعت کاری
۳۳ ابزارهای همکاری
۳۳ نقش‌های مدیریت پروژه
۳۵ متدلوژی‌های مدیریت پروژه
۳۸ چگونه یک مدیر پروژه شویم؟
۳۹ مهارت‌های مورد نیاز مدیران پروژه های مراقبت های بهداشتی
۴۰ رهبری:
۴۰ حل مسئله و تعارضها
۴۱ سازگاری و انعطاف پذیری
۴۱ ارتباطات بین فردی و توانایی اعمال نفوذ
۴۲ مدیریت پروژه: پایان یک آغاز
۴۲ ارزیابی نهایی پروژه
۴۳ ارزیابی اعضای تیم پروژه
۴۳ معیارهایی که برای ارزیابی اعضای پروژه بکار میرود شامل موارد زیر است:
۴۳ معیارهایی که برای ارزیابی مدیر پروژه بکار میرود شامل موارد زیر است:
۴۴ چارچوب گزارش نهایی پروژه
۴۵ عوامل بازدارنده شکست پروژه
۴۶ تله های مدیریت پروژه (Pitfalls)

۴۶	تله های مرحله تعريف پروژه
۴۶	تله های مرحله برنامه ریزی
۴۷	تله های مرحله اجرا و ارزیابی پروژه
۴۷	کلیدهای موفقیت پروژه

مقدمه

بخش اورژانس را در نظر بگیرید فرض کنید صف طولی از بیماران و همراهانشان جلو اتاق معاینه تشکیل شده، پزشک دیر آمده و مسئول داروخانه هم از کمبود بعضی داروها و نیاز به تامین از انبار دارویی گله مند هست این فقط یکی از مشکلاتی است که روزانه در مراکز بهداشتی درمانی با آن مواجه هستیم.

مراکز مراقبت های بهداشتی جز بخشهای پرخطر جامعه بوده و زندگی مردم در اینجا به معنای واقعی کلمه در خطر است و وقوع هیچ اشتباهی به هیچ وجه قابل تحمل نخواهد بود.

پس چه کاری می توانیم انجام دهیم؟

بعنوان مسئول جان بیماران، مدیران مراکز بهداشتی درمانی دارای مسئولیت سنگینی هستند. در چنین شرایطی مدیران چطور باید علاوه بر حل مشکلات روزمره، بر مسئولیتهای خود تمرکز داشته باشند؟

در مجموعه های مراقبت های بهداشتی، اغلب کارکنان بالینی و اداری بدون آموزش رسمی در مورد مدیریت پروژه، تیم های پروژه را رهبری می کنند. این افراد ممکن است متخصص موضوع باشند، اما احتمالاً در مورد علم ارتقا کیفیت، دانش محدودی دارند. برای حرکت از ایده ها به نتایج، و برای بهبود کیفیت مراقبت در سازمان خود و ارائه به موقع و در چارچوب بودجه پروژه ها، رهبران پروژه به آموزش بیشتر درخصوص مراحل مختلف مدیریت پروژه از تنظیم پایه و برنامه ریزی گرفته تا اجرا و اختتام، و ابزارها و استراتژی های لازم برای مدیریت موثر پروژه ها در سازمان های مراقبت های بهداشتی با هر اندازه یا تخصص نیاز دارند.

در این دوره یاد میگیریم: مدیریت پروژه مراقبت های بهداشتی چیست، چرا حیاتی است، و برای اینکه یک مدیر پروژه خوب در مراقبت های بهداشتی باشید، چه چیزهایی لازم است.

هر آن چه که یک آغاز و پایان دارد و دستاوردی را تولید می کند، یک پروژه است. بنابراین، مدیریت پروژه، روشی برای برنامه ریزی، نظارت، کنترل، گزارش و در یک کلمه، «مدیریت» یک پروژه است.

در حقیقت، مدیریت پروژه، یک چتر مفهومی است که تعداد زیادی از اصول مرتبط را مانند برنامه‌ریزی، زمان‌بندی، مدیریت فعالیت‌ها، مدیریت منابع، مدیریت ریسک و... دربرمی‌گیرد.

شخصی که مسئول نظارت بر یک پروژه است، مدیر پروژه نام دارد. او برنامه‌ای را تدوین می‌کند که انتظارات ذی‌نفعان را برآورده و یک تیم پروژه را تشکیل می‌دهد. سپس مدیر پروژه، اجرای پروژه را نظارت و کنترل می‌کند تا زمانی که تحویل‌دانی‌های پروژه (Deliverable) باکیفیت مورد انتظار، حاصل شود. این کار، اغلب به کمک یک نرم‌افزار مدیریت پروژه انجام می‌شود.

مدیریت پروژه چیست؟

پیش از بررسی هر چیزی، باید بدانیم مدیریت پروژه چیست و چه وجوهی دارد.

مدیریت پروژه یک خط مشی است که برنامه‌ریزی و اجرای پروژه‌ها را مطالعه می‌کند. مدیر پروژه تلاش می‌کند با استفاده از برنامه‌ها و منابع به اهداف تعیین‌شده دست پیدا کند تا پروژه‌ها در مدت‌زمان مشخص اجرا شوند.

اهداف پروژه‌ها را مشتریان یا ذی‌نفعان مشخص می‌کنند. مدیران پروژه از روش‌هایی که آموخته‌اند استفاده می‌کنند تا برنامه‌ای را تدوین کنند و در آن منابع، وظایف، اهداف مهم و توپیل‌دانی‌های لازم را برای رفع نیازهای ذی‌نفعان مشخص کنند. برنامه‌ها باید به محدودیت‌های سه‌گانه نیز توجه کنند؛ این محدودیت‌ها زمان (Time)، هزینه (Cost) و محدوده پروژه (Project Scope) هستند.

مدیران اغلب به منظور دستیابی به تعادل بین محدودیت‌ها، برنامه‌ها و نیازها از برنامه‌های مدیریت پروژه استفاده می‌کنند. نرم‌افزارهای آنلاین به پیگیری پروژه و کارآمد کردن تیم‌ها کمک می‌کنند. برای مثال، اگر در زمان‌بندی پروژه با محدودیت مواجه شویم، باید هزینه‌ی بیشتری صرف شود.

مدیریت پروژه در بهداشت و درمان چیست؟

امروزه مراکز بهداشتی درمانی، برای همگام شدن با قوانین سختگیرانه شرکت‌های بیمه سلامت، حجم عظیم سیستم مراقبت‌های بهداشتی و مسئله مهم و بزرگ ایمنی بیمار، نیازمند برنامه‌ریزی‌های فراوان برای ایجاد یک فرآیند مؤثر هستند. اینجاست که اهمیت مدیریت پروژه‌های مراقبت بهداشتی به چشم می‌خورد.

مدیریت پروژه در مراقبت‌های بهداشتی یک فرآیند سازمانی است که نحوه عملکرد امکانات پزشکی را بهبود می‌بخشد. هدف آن حل و فصل مسائل در عملیات جاری و اجرای سیاست‌هایی است که مراقبت از بیمار را افزایش می‌دهد و روابط مثبت با ذینفعان را تقویت می‌کند. مدیریت پروژه مؤثر می‌تواند زمینه‌های زیر را تقویت کند:

- ارتباطات: یک مدیر پروژه مراقبت‌های بهداشتی بر ارتباط واضح و کامل بین کارکنان پزشکی، مانند پزشکان و پرستاران، و برخورد بین پزشکان و بیماران تاکید می‌کند. مدیران همچنین اطمینان حاصل می‌کنند که مدیران بیمارستان اطلاعات بیمار و بیمه را برای نگهداری سوابق بهداشتی و سازماندهی محل کار به روز کرده‌اند.
- بهره‌وری: افزایش بهره‌وری می‌تواند به یک بیمارستان کمک کند تا کارآمدتر کار کند و هجوم بیماران را در زمان اورژانس مراقبت‌های بهداشتی مدیریت کند. مدیریت پروژه وظایف را به کارکنان محول می‌کند و عملکرد کاری آنها را ارزیابی می‌کند.
- تخصیص منابع: یکی دیگر از جنبه‌های مدیریت پروژه، بودجه بندی است. مدیران عادات مخارج سازمانی را نظارت می‌کنند و بودجه را به بخش‌های خاصی اختصاص می‌دهند.

مدیریت پروژه (به انگلیسی: Project management) تخصیص، پیگیری و کاربرد منابع برای رسیدن به اهداف مشخص در یک دوره زمانی خاص را مدیریت پروژه می‌گویند. به بیان دیگر مدیریت پروژه به کارگیری دانش، مهارت‌ها، ابزارها و تکنیک‌ها برای فعالیت‌های پروژه به منظور تحقق الزامات پروژه است. مدیریت پروژه با استفاده از فرآیندهایی همچون فرآیندهای آغازین، برنامه‌ریزی، اجرایی، پایشی و اختتامی انجام می‌پذیرد. [۲] از طرف دیگر می‌توان مدیریت پروژه را

شامل قوانینی دانست که برای شروع، برنامه‌ریزی، اجرا، کنترل و خاتمه کار یک تیم برای دستیابی به اهداف خاص و برآورده کردن معیارهای موفقیت مشخص لازم هستند.

مدیریت پروژه فرآیندی است در جهت حفظ مسیر پروژه، برای دستیابی به تعادلی اقتصادی و موجه، بین سه عامل هزینه، زمان و کیفیت، در حین اجرای پروژه، که از ابزار و تکنیک‌های خاص خود، در انجام این مهم کمک می‌گیرد. در واقع کنترل اجرای دقیق و کامل برنامه تدوین شده برای پروژه است، به طوری که هنگام خروج از برنامه بتوان با تشخیص علل و طرح اقتصادی‌ترین فعالیت‌ها، پروژه را به نزدیک‌ترین حالت ممکن در مسیر اولیه و اصلی خود بازگرداند. کنترل پروژه در این راه از سه عامل زیر بهره می‌گیرد.

- تعیین وضعیت واقعی پروژه

- مقایسه وضعیت واقعی با برنامه

- در نظر گرفتن اقدام اصلاحی

مدیریت پروژه مهارت ایجاد تعادل موفقیت آمیز بین منابع، زمان و کیفیت برای ایجاد یک محصول و یا تغییر ویژه است

پروژه چیست؟



حال که توضیح دادیم مدیریت پروژه چیست و مدیر پروژه چه وظایفی دارد، بهتر است با مفهوم پروژه آشنا شوید. پروژه مجموعه‌ای از فعالیت‌ها است که هدف مشخصی دارد و باید در مدت‌زمان مشخصی کامل شود. زمانی که پروژه به پایان می‌رسد، محصول یا خدمت خاصی شکل گرفته‌است. پروژه‌ها یکتا هستند، زیرا بر خلاف بقیه‌ی عملکردهای کسب‌وکار که مدام تکرار می‌شوند یا ادامه پیدا می‌کنند، به پایان می‌رسند. پروژه یک مجموعه فعالیت موقت است که منابع را به سوی ارائه تغییرات سودمند سوق می‌دهد و روش مفیدی برای معرفی نوآوری‌ها، برآوردن نیازهای جدید یا یافتن راه حل‌هایی برای مشکلاتی است که در وضعیت موجود حل‌شدنی نیست. تعاریف مختلفی برای پروژه ارائه شده است که در زیر به تعدادی از آنها اشاره می‌شود:

- از جهت اهداف، پروژه یک محیط مدیریتی است که به منظور تحویل یک یا چند محصول تجاری مطابق با یک موقعیت تجاری مشخص ایجاد شده است

- از جهت ویژگی‌های پروژه، یک سازمان موقتی است که باید یک نتیجه منحصربه‌فرد و از پیش تعیین شده را با یک زمان از قبل تعیین شده و منابع مشخص، ایجاد کند

- پروژه یک عملکرد محدود شده توسط زمان و هزینه برای دستیابی به تحویل شدنی‌های تعریف شده (محدوده تعریف شده برای برآوردن موضوعات پروژه) براساس استانداردهای کیفیت و الزامات است.

قابل توجه است که همه این استانداردها محدودیت زمان، هزینه (منابع) و موقتی بودن را در کنار تولید یک محصول مشخص و منحصربه‌فرد مورد توجه قرار داده‌اند.

خصوصیات پروژه

بطور کلی پروژه متشکل از مجموعه فعالیت‌هایی است که توسط فرد یا افرادی به منظور رسیدن به یک نقطه هدف، تنها برای یک بار، در یک زمان مشخص و در یک مکان انجام می‌پذیرد. یک پروژه دارای مراحل مختلفی است که هر مرحله دارای خصوصیت خاص خود و نیازمند تصمیم‌گیری‌های متناسب با آن است. از متداول‌ترین تقسیم‌بندی‌های پروژه می‌توان به فازهای: شروع، برنامه‌ریزی، اجرا و اختتام پروژه اشاره کرد. تقسیم‌بندی‌های دیگری نیز وجود دارد که به‌طور کلی همان مفهوم ذکر شده را بیان می‌کنند.

پروژه‌ها در برگیرنده فعالیت‌هایی هستند که باید در زمانی معین و با هزینه و کیفیتی معین اجرا بشوند.

پروژه‌ها اغلب یک بار انجام می‌شوند و به پایان می‌رسند؛ ولی گاهی نیز پروژه به دسته فعالیت‌هایی گفته می‌شود که بایستی در فاصله‌های تاریخی ویژه تکرار شوند

در بسیاری موارد به نادرستی پروژه، مدیریت پروژه، سنجش پروژه و برنامه‌ریزی پروژه به یک مفهوم بکار می‌روند. ولی بطور کلی همه پروژه‌ها دارای خصوصیات زیر هستند:

۱. فعالیت‌های هماهنگ و کنترل شده

۲. با تاریخ شروع و پایان

۳. نقشها و مسئولیتهای واضح و تفویض وظایف

- کار گروهی کارآمد با در نظر گرفتن
- نیروهای موجود و جذب افراد مناسب برای کار
- تعریف نقش بصورت واضح
- ممکن است با همکاری کار کنید که زمان بندی متفاوتی با پروژه شما دارند
- در قلب مدیریت پروژه ، ارتباطات و کار گروهی قرار دارد
- به عنوان یک رهبر موظفید اطمینان حاصل کنید که تیم شما با زمان بندی پیشنهادی موافق هستند

۴. برای دستیابی به هدف تعهد شده

۵. مطابق با الزامات خاص، از جمله محدودیتهای مربوط به زمان، هزینه، کیفیت و منابع

- باید مکانیزمهای نظارتی برای بازخورد سریع و دقیق ایجاد کنید
 - باید بتوانید عوامل خطر ساز عدم موفقیت پروژه را ارزیابی و اثربخشی آن را تحلیل کنید
 - مدیریت پروژه مستلزم توجه به جزئیات و درک تصویر بزرگتر است هر پروژه یک قطعه از پازل بزرگتر پروژه بیمارستان است و تحویل به موقع پروژه از منظر تصویر بزرگتر، حیاتی است
۶. داراری نقاط عطف که در این نقاط میتوان به اهداف میانی دست یافت یا پروژه را بازبینی کرد

ارتباط برنامه و پروژه

برنامه (program) مجموعه ای از پروژه ها است که به روش هماهنگی مدیریت می شوند و نتیجه به دست میدهند که از انجام جداگانه و تک تک آنها این نتیجه حاصل نمیشد مدیریت برنامه (به انگلیسی: Program management) یا

مدیریت طرح، دانش و فرایند مدیریت تعدادی پروژه همسو می‌باشد، که بهبودی خاص را در سطح سازمان (اغلب مربوط به اهداف اصلی سازمانی و معمولاً معطوف به بهینگی عملکرد سازمان) دنبال می‌کند.

نمونه ای از یک برنامه عملیاتی

G هدف کلی: ارتقاء کیفیت ارائه خدمات سلامت									
O1 هدف اختصاصی ۱:									
S1-3 استراتژی ۱-۳: ایجاد نظام مدیریت خطر با رویکرد واکنشی (reactive) و پیشگیرانه (proactive)									
برنامه عملیاتی مربوط به استراتژی ۱-۳:									
اهداف راهبردی	اهداف اختصاصی	نام فعالیت	مسوول اجرا	تاریخ شروع	تاریخ پایان	شاخص دستیابی	هزینه لازم	گزارش پیشرفت برنامه	
مدیریت خطر و حفظ ارتقای ایمنی بیمار	فرهنگ سازی و بسترسازی مناسب	انتخاب فردی به عنوان risk manager و patient safety officer							
		نیازسنجی آموزشی				وجود مستندات			
		طراحی برنامه آموزشی مناسب (در خصوص فرهنگ عدم سرزنش، فرهنگ یادگیری مستمر سازمانی و...)	سوپروایزر آموزشی			وجود مستندات			
		ثبت و نگهداری مستندات و ورود اطلاعات مربوطه در شناسنامه پرسنلی				وجود مستندات			
		درج اهمیت مدیریت خطر و ایمنی بیمار در برنامه ریزی استراتژیک بیمارستان				وجود مستندات			
		تدوین پمفلت‌ها و پوستره‌های آموزشی در خصوص بیان اهمیت ایمنی بیمار برای کارکنان				وجود مستندات			
		حمایت و رهبری کارکنان در مسیر مدیریت خطر	فراهم کردن شرایط حضور کارکنان در برنامه های آموزشی خارج سازمانی در خصوص مدیریت خطر						
			ایجاد سیستم نظر سنجی از کارکنان در خصوص ایمنی بیمار						

					تسهیل دسترسی ملاقات های حضور کارکنان با مسوول ایمنی بیمار در بیمارستان برای ارائه نظرات و پیشنهادات		
					تشویق و درج در پرونده پرسنلی کارکنانی که فعالانه در مدیریت خطر نقش داشته اند		
		وجود مستندات		دفتر حاکمیت بالینی	فعال کردن کمیته های مرگ و میر و عفونت بیمارستانی و تشکیل تیم RCA در آنان*	ایجاد نظام مدیریت خطر با رویکرد واکنشی (reactive) و پیشگیرانه (proactive)	
		وجود مستندات		مسوول کمیته	بررسی و تجزیه و تحلیل کلیه پرونده های مرگ و عفونت های بیمارستانی به روش RCA		
		وجود مستندات			انجام اقدامات اصلاحی براساس نتایج تحلیل در کمیته ها		
		وجود مستندات			انتشار تجربیات کسب شده در سطح بیمارستان ، دانشگاه		
					شناسایی و تهیه لیست خطرات شایع در هر بخش		

چرخه مدیریت پروژه

از آن جا که پروژه ها دارای آغاز، میانه و پایان هستند، همه آن ها مراحل مختلفی را طی می کنند. اگر بتوانید چرخه حیات پروژه (Project Life Cycle) را درک کنید، یعنی مدیریت پروژه را به خوبی فرا گرفته اید.

شروع / تعریف پروژه

مرحله اول چرخه پروژه، با تعریف شروع میشود. در طول این مرحله، باید به سؤالات سطح بالایی مانند «چرا پروژه مورد نیاز است؟»، «آیا پروژه امکان پذیر است یا نه؟»، «آیا قبلاً روی پروژه مشابهی کار کرده اید؟»، «برای تکمیل پروژه دقیقاً به چه چیزی نیاز است؟» پاسخ دهید. تا بتوانید مدیران بالا دستی را برای اجرای پروژه ترغیب و اقناع کنید. برداشت و

نگرش مشارکت کنندگان پروژه معمولا متاثر از نام آن است و بهتر است نتایج پروژه به نحوی در آن منعکس شود. همچنین در شرح پروژه (چرایی، روش اجرایی و زمان تقریبی) باید بیان شود. نتیجه نهایی این مرحله بیانیه پروژه یا (Project Statement) است که باید به وضوح پروژه را تعریف کند.

مراحلی که برای شروع پروژه باید دنبال کرد:

- تدوین و تصویب منشور (شناسنامه) پروژه: چشم انداز، هدف و اهداف پروژه را تعریف کنید.

▲ بیان ضرورت

▲ توصیف مساله: سابقه و ماهیت

▲ توصیف مشکل: ابعاد، اهمیت عوارض تداوم (مجهولات)

▲ توصیف علل مشکل: علل و عوامل موثر (مجهولات)

▲ توصیف مداخلات رفع مشکل: مداخلات کنونی و راه حل‌های بالقوه

▲ توصیف فواید پروژه: اهداف و کاربردها

▲ شناسایی اهداف پروژه و محصولات میانی: محصول و نتایجی را که باید تحویل داده شوند را تعریف کنید.

✓ دقیق و اختصاصی Specific

✓ قابل اندازه گیری Measurable

✓ قابل اجرا Actionable

✓ واقع بینانه Realistic

✓ محدود به زمان Time specific

▲ تخمین هزینه و زمان

✓ تخمین اولیه: تهیه فهرست اولیه و تعیین پتانسیل با خطای ۴۰-۵۰ درصد

✓ تخمین میانه: استفاده از مشاورین موضوع: خطای ۲۰-۲۵ درصد

✓ تخمین نهایی: در مرحله برنامه ریزی پروژه با خطای ۵-۱۰ درصد

♣ مشارکت کنندگان

✓ گروه تصمیم گیرنده

✓ کارفرما یا حامی

✓ مجری (نه مجریان)

✓ ناظر(ین)

✓ مشاور(ین)

✓ ذینفعان (ماتریس مندلو)

- انجام مطالعه امکان سنجی (Feasibility): مسائل اولیه و راه حل های احتمالی آنها شناسایی کنید. در این مرحله مدیران پروژه مراقبت های بهداشتی، هدف و وسعت پروژه را تعیین کرده و برآورد هزینه انجام می دهند، منابع مالی ممکن مورد نیاز پروژه و چالش ها را پیش بینی کرده و راه حل هایی را برای حل آنها آماده می کنند. پس از تکمیل مرحله شروع، مدیران استراتژی های خود را برای تایید به رهبران سازمان ارسال می کنند.
- مخاطرات: ضعف آگاهی و مهارت

فرم تعریف پروژه												
ساختار اجرای پروژه		عنوان پروژه										
		بیان مسئله										
		محصول نهایی										
		استاندارد، حدود هزینه و زمان										
		کاربران نهایی و ذینفعان مهم										
فرم برنامه ریزی پروژه												
تحلیل واگذاری		تحلیل منابع			فعالیت های نهایی	تحلیل حفظ و ارتقای پروژه				تحلیل فرایند پروژه		
مسئولیت ها	زمان	تسهیلات و تجهیزات	هزینه	دانش و مهارت		ذینفعان و مشارکت	نیازهای آموزشی و اطلاع رسانی	موقعیت ها	مشکلات دستیابی به برآمدها و راه حل ها	فعالیت ها	فرایند برآمدها	استاندارد برآمدها

این مرحله از پروژه، در جایی که تیم، ذی نفعان و سایر افراد مرتبط را برای تعیین اهداف پروژه، برنامه زمان بندی و فرایندهایی مانند چگونگی ارتباطات و زنجیره ارتباطاتی، گرد هم می آورید، به اوج خود می رسد.

برنامه ریزی

مرحله برنامه ریزی جایی است که شما نیروی مغزی تیمتان را به کار می گیرید و محصول نهایی آن چیزی است به نام داشبورد پروژه. در طول مرحله برنامه ریزی پروژه، مدیران پروژه داده هایی مانند محدوده پروژه، ریسک های بالقوه، چارچوب زمانی مورد انتظار، پایه بودجه، نمودارهای زمان بندی، اهداف فردی/گروهی و غیره را به تفصیل شرح می دهند.

Plan for planning: عجله نکنید، دستور جلسه داشته باشید، از افراد صاحب نظر استفاده کنید. با حضور اعضای پروژه

برنامه ریزی کنید

مراحل برنامه ریزی پروژه:

✓ تدوین طرح پروژه: با استفاده از ابزار نمودار گانت، مراحل، فعالیت ها، وظایف، وابستگی ها، محدودیت ها و برنامه ها را در یک جدول زمانی پروژه تجسم کنید.

✓ تدوین برنامه مدیریت ریسک: چشمان خود را برای همه خطرات، مسائل و وابستگی های احتمالی (آسیب نیروی انسانی، تجهیزات، اطلاعات، حمایت سیاسی اجتماعی و مشکلات قانونی) باز نگه دارید و در مورد نحوه پیشگیری یا غلبه بر آنها برنامه ریزی کنید.

فعالیت‌های پیشگیرانه	علل وقوع	ارزیابی وقوع		فهرست
		وخامت	احتمال	خطرات محتمل
فعالیت‌های تکمیلی (مشخص کنید که این فعالیتها در کدام مرحله از فرایند اصلی (هسته ای) پروژه انجام شود)				

✓ تعیین اعضا پروژه: یک تیم عالی را (با توجه به نیازهای پروژه، توانمندی یا آموزش پذیری افراد، زمان و جانشین

های احتمالی) گرد هم آورید

تدوین طرح همکاری تیمی و تعیین جایگاهها: قوانین اصلی نحوه برقراری ارتباط اعضا پروژه را تنظیم کنید . هماهنگی ارتباط را برنامه ریزی کنید رسانه ارتباطی مناسب (به غیر از ایمیل) را مشخص کرده و آن را به روند کاری روزمره خود اضافه کنید و به همه افراد در مورد طرح پروژه به طور خلاصه (تعیین آموزشها و سطح دسترسی اطلاعات) توضیح دهید و آنها را برای ادامه کار همراهی کنید. به این ترتیب وابستگی ها، زمان بندی ها و نقاط عطف پروژه تعیین میشود



- ✓ تعیین نقاط عطف (Milestone) برای تعیین پیشرفت پروژه: میتوان از اهداف میانی در این مورد استفاده کرد.
- ✓ تدوین برنامه مدیریت هزینه: هزینه پروژه را بصورت تخمینی برآورد کرده و برای تامین حداکثر هزینه برنامه ریزی کنید.
- ✓ تدوین برنامه مدیریت منابع: منابع موجود و در دسترس (تیم و زمان) و مورد نیاز برای تکمیل پروژه را برنامه ریزی کنید.

مرحله برنامه ریزی تمام وظایف پروژه را مشخص می کند. مدیران مهلت‌های زمانی را برای تکمیل هر کار و حرفه‌ای که مسئول به پایان رساندن آن است تعیین می کنند. آنها همچنین بودجه را نهایی می کنند، که تجهیزات مورد نیاز آنها و زمان لازم را برای دستیابی به اهداف خود بدون اتلاف منابع مشخص می کند.

خروجی حاصل، برنامه پروژه است که اغلب با گانت چارت (Gantt chart) رسم می شود که ترتیب کارها و چگونگی وابستگی بین آنها، نشان داده می شود. این امر در حکم یک نقشه راه برای رسیدن به نتایج پروژه است.

اجرا و پایش

اکنون که برای پروژه برنامه دارید، می توانید آن را اجرا کنید. در طول این مسیر، کار را کنترل و نظارت می کنید تا مطمئن شوید از نظر بودجه، زمان بندی و کیفیت عملکرد، طبق برنامه پیش می روید. همچنین برای شناسایی و تعدیل ریسک‌ها، مقابله با مشکلات و ثبت هر تغییری، تلاش خواهید کرد. قسمت اعظم کار یک مدیر پروژه در این مرحله اتفاق می افتد.

اساس این مرحله ارتباطات درون سازمانی است. در طول مرحله اجرا، همه افراد مرتبط با پروژه (مدیر، تیم، مشتریان و ذینفعان) از طریق ارتباط موثر یکدیگر را هماهنگ و راهنمایی می کنند تا کار طبق برنامه ریزی انجام شود. بهترین راه برای عبور از این مرحله، بالا بردن ارتباط در محل کار با استفاده از نرم افزاری همکاری تیمی و برنامه های چت تیمی است.

مراحل اجرای پروژه:

تعیین و تخصیص وظایف:

وظایفی را که باید انجام شوند به وضوح تعریف کنید و به هر کار فردی/گروهی اختصاص دهید. از یک برد Kanban برای مشاهده کارهای مختلف در حال حرکت در مراحل مختلف مدیریت پروژه (کار، انجام و انجام شده) استفاده کنید.

(برای برنامه ریزی به روش کانبان از یک تخته سه بخشی استفاده می‌شود که در بخش اول کارهای مد نظر در بخش میانی کارهای در حال انجام و در بخش انتهایی کارهای تمام شده نوشته میشود. برای این کار می‌توان از کاغذهای رنگی برای هر کدام از بخش‌ها استفاده کرد و وقتی آن کار تمام می‌شود آن را به بخش بعدی منتقل می‌کنیم یعنی وقتی کارهای مد نظر را شروع به انجام دادن می‌کنیم کاغذ مربوط به آن ستون را به بخش کارهای در حال انجام منتقل می‌کنیم و وقتی کارهای در حال انجام را به اتمام رساندیم کاغذ آن بخش را به ستون کارهای تمام شده منتقل می‌کنیم)

مراحل تفویض کار:

- کاری را که قرار است تفویض کنید در یک جمله به مخاطب بگویید
- برای ایجاد انگیزه در مخاطب بیان مسئله و ضرورت انجام کار را بگویید
- روش انجام کار را بطور مختصر شرح دهید
- میزان تمایل، علاقه و تعهد مخاطب را برای انجام کار جویا شوید
- در مورد کیفیت محصول نهایی و مهلت زمانی با مخاطب توافق کنید
- در هر مرحله فهم مخاطب را از موضوعات مطرح شده ارزیابی کنید

برگزاری جلسه توجیهی:

مهمترین اقدام در مرحله اجرا، برگزاری جلسه توجیهی اولیه است که طی آن هدف مورد نظر و استانداردهای آن برای اعضا پروژه تشریح شده و نقد نهایی انجام میشود. طی این جلسه اعضا باید به یک اجماع نهایی برسند و نحوه ارزشیابی اعضا، تقسیم بودجه و اختصاص پاداش نیز در این جلسه نهایی میشود. اطمینان حاصل کنید که همه اعضای تیم در مورد آنچه که باید به صورت فردی و گروهی، چگونه و تا چه زمانی انجام دهند، توجیه شده‌اند.

حفظ ارتباط پایدار و کامل:

مطمئن شوید که همه با استفاده از کانال مناسب (برگزاری جلسات، استفاده از گروه‌های شبکه‌های اجتماعی و ...) در زمان مناسب یکدیگر را اطلاع‌رسانی و به روز می‌کنند.

پایش و ارزیابی عملکرد

اجرای پروژه شامل کار بر روی وظایف محول شده و نظارت بر پیشرفت پروژه است. چالش‌هایی ممکن است در این مرحله رخ دهد و مدیران اهداف خود را در صورت نیاز اصلاح می‌کنند که ممکن است نیاز به تایید مجدد از سوی سرپرستان یا ذینفعان داشته باشد.

پایش یعنی نگاه کردن و چک کردن امور در یک دوره زمانی. در این مرحله باید با جمع‌آوری اطلاعات و اندازه‌گیری پیشرفت و مقایسه آن با شاخصها و برآوردهای اولیه مطمئن شوید که نتایج پروژه با برنامه‌های شما مطابقت دارد. طبق قاعده پارکینسون، افراد معمولاً زمان شروع کار را به آخرین دقایق موکول می‌کنند و هیچ کاری قبل از موعد مقرر تحویل داده نمی‌شود همچنین گذر زمان، فراموشی، کاهش انگیزه‌ها و مشکلات پیش‌بینی نشده می‌تواند باعث طولانی شدن پروژه‌ها شوند. و همیشه در هر مرحله از پروژه جا برای بهبود (چه نظر از زمان، هزینه یا عملکرد، وجود دارد. تنها کاری که باید انجام دهید این است که مورد را پیدا و تنظیمات لازم را انجام دهید تا همه چیز در مسیر مورد انتظار بماند.

اشکال پایش: گزارش کتبی، جلسات دو یا چند نفره، بازدید و گفتگو در موقعیتهای غیر رسمی

حوزه‌های پایش

✓ بازبینی مدیریت هزینه و زمان: جداول زمانی و گزارش‌های پروژه را بر اساس برآوردها و برنامه‌های اولیه پروژه بررسی کنید.

✓ بازبینی مدیریت کیفیت: محصولات میانی پروژه را بررسی و اطمینان حاصل کنید که معیارها و انتظارات تعریف شده را برآورده کرده‌اید.

✓ بازبینی مدیریت خطر: خطرات احتمالی را پایش کرده و به محض وقوع، کنترل و مدیریت کنید

✓ مدیریت تغییر: اگر پروژه ای طبق برنامه پیش نمی رود، تغییرات لازم را انجام دهید.

نظارت و کنترل، شامل اندازه‌گیری پیشرفت پروژه نیز می‌شود تا مطمئن باشیم پروژه مطابق با بودجه و زمانبندی تعیین شده پیش می‌رود. برای اطمینان از تضمین کیفیت در پروژه، از فرایند کنترل کیفیت استفاده می‌شود.

نتیجه گیری و اختتام

کارهای پروژه باید به‌دقت پایان یابند تا از آنچه به‌دست آمده، بهترین استفاده را ببرد و اطمینان حاصل شود که هرگونه درس‌آموخته‌ای به تیم‌ها، منتقل می‌شود. در این مرحله، پذیرش مشتری جهت اتمام پروژه را دریافت خواهید کرد، تمام اسناد و مدارک و گزارش‌های نهایی را به پایان می‌رسانید و موارد قابل تحویل را به تیم دیگری مانند تیم مدیریت عملیات تحویل می‌دهید.

در طول این مرحله، شما هر پروژه میانی را بررسی و نهایی می‌کنید و پروژه را «تمام‌شده» اعلام می‌کنید. علاوه بر این، سهم هر فرد را در موفقیت پروژه جشن می‌گیرید و مواردی که می‌تواند برای پروژه‌های بعدی استفاده شود، را یادداشت می‌کنید

مراحل اختتام/تکمیل پروژه:

تحلیل عملکرد فوری پروژه: به نحوه مدیریت پروژه (توسط شما و سایر اعضای تیم) نگاهی بیندازید، نتیجه نهایی را با برآوردهای اولیه مقایسه کنید، خطرات پیش بینی نشده (در صورت وجود) را بررسی کنید، بررسی کنید که آیا ارتباطات درون تیم سازنده است و غیره.

مستندسازی پروژه: جزئیات پروژه را از مرحله شروع تا مرحله تکمیل نهایی مستند کنید.

بررسی پس از اجرا: تجزیه و تحلیل رسمی از موفقیت‌ها و شکست‌ها در پروژه انجام دهید، درس‌ها و پیشنهادات حاصل را برای پروژه‌های آینده یادداشت کنید.

هنگامی که پروژه کامل می شود، مدیران موفقیت تلاش های خود را ارزیابی می کنند و اطلاعات را در یک سند جمع آوری می کنند. آنها می توانند از سند به عنوان مرجعی برای فعالیت های آینده استفاده کنند. مدیران همچنین با اعضای تیم خود و رهبران سازمانی نشست می داشته و درباره آنچه که به درستی انجام داده اند و زمینه هایی که می توانند در آنها پیشرفت کنند، بحث می کنند.

محدودیت های سه گانه یا مثلث مدیریت پروژه



محدودیت های سه گانه که به نام مثلث مدیریت پروژه (Project Management Triangle) نیز شناخته می شوند، مفهومی است که برای تمام پروژه ها صادق است و به محدودیت در زمان، هزینه و محدوده ی پروژه اشاره دارد. این مفهوم سنگ بنای مدیریت پروژه است؛ به همین دلیل مدیران باید در مرحله ی برنامه ریزی (planning phase) توجه

خاصی به زمان‌بندی (schedule) برای اتمام پروژه، بودجه و WBS یا ساختار شکست کار (work breakdown structure) داشته‌باشند. بیاپید به نحوه‌ی مدیریت محدودیت‌های سه‌گانه نگاهی بیندازیم.

۱. زمان

مدیران پروژه باید زمانی را که برای اتمام پروژه لازم است، تخمین بزنند. به این منظور از ابزارهایی مثل نمودارهای پرت (PERT charts) یا مسیر بحرانی (Critical Path Method) که به آن CPM نیز می‌گویند، استفاده می‌شود. این کار باید در آغاز پروژه و در مرحله‌ی برنامه‌ریزی انجام شود تا اقدامات و زمان لازم برای به انجام رساندن تمام فعالیت‌ها مشخص شود. وقتی پروژه به مرحله‌ی اجرا رسید، وضعیت پروژه باید تحت نظر باشد تا در صورت لزوم در برنامه تغییر ایجاد شود. زمان‌بندی (Schedule Management) از آن دسته از فرایندهای مدیریت پروژه‌ای تشکیل می‌شود که مسئول حل و فصل محدودیت‌های زمانی هستند.

۲. محدوده کیفیت

محدوده شامل تمام معیارهایی می‌شود که باید برای اتمام پروژه رعایت شوند. در مرحله‌ی برنامه‌ریزی با استفاده از ساختار شکست کار باید محدوده را شناسایی کرد. اگر محدود کیفیت و استانداردها در ابتدای پروژه مشخص نشود، ممکن است به دلیل فعالیت‌های برنامه‌ریزی نشده در مرحله‌ی اجرای پروژه مشکل ساز شود.

۳. هزینه

هر پروژه‌ای هزینه‌های زیادی دارد. مدیران پروژه مسئول تخمین زدن، بودجه‌بندی و کنترل هزینه‌ها هستند. هدف نهایی آن‌ها این است که پروژه را با بودجه‌ای مقبول اجرا کنند. تمام این مسئولیت‌ها مربوط به مدیریت هزینه است.



هیچ راهنمای مدیریت پروژه‌ای نیست که محدودیت‌های سه‌گانه را ذکر نکرده باشد. محدودیت‌های سه‌گانه در مدیریت پروژه به زمان، هزینه و کیفیت اشاره دارد. زمان، برنامه شما است، کیفیت شامل معیارها و استانداردهایی است که برای رسیدن به اهداف پروژه مورد نیاز است و هزینه موارد مالی و بودجه را شامل می‌شود. می‌بینید که این امر برای هر پروژه‌ای بسیار مهم است. سه ضلع این مثلث، همیشه بر یکدیگر تاثیر می‌گذارند. اگر به‌موقع عقب‌نشینی نکنید، مجبور به تنظیم مجدد این مولفه‌ها هستید.

موفقیت هر پروژه بر این سه رکن استوار است. اگرچه مدیریت این محدودیت سه‌گانه، متضمن موفقیت پروژه نیست و عوامل زیادی وجود دارد با این حال، این سه رکن، باید مدیریت شوند تا مشکلی به وجود نیاید.

مدیر پروژه کیست؟



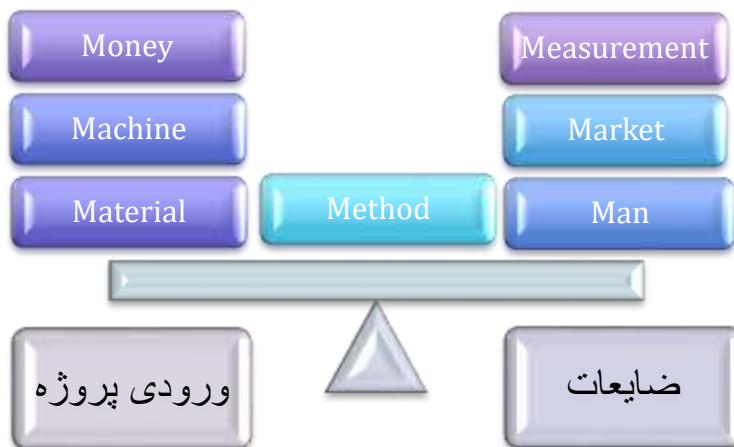
حال که می‌دانید تعریف مدیریت پروژه چیست و چه وجوهی دارد، در ادامه قصد داریم شما را به صورت دقیق‌تر با مدیر پروژه آشنا سازیم.

مدیر پروژه کسی است که وظیفه‌ی برنامه‌ریزی و اجرای پروژه را بر عهده دارد و مسئول هدایت تیم و سازماندهی کارهاست. در شرکت‌های رسمی‌تر و سازمان‌یافته‌تر و در پروژه‌های پیچیده‌تر مدیران پروژه معمولاً متخصصانی (PMP) هستند که گواهی‌نامه‌ی معتبری از سازمان مدیریت پروژه (PMI) دارند.

مدیران پروژه مسئول تمام فرایندهای مدیریت پروژه‌ای هستند که در تمام چرخه‌ی حیات پروژه رخ می‌دهند. به زبان ساده، مدیران پروژه بر برنامه‌ریزی، اجرا، نظارت و پایان دادن به پروژه‌ها نظارت می‌کنند؛ با وجود این، بیش‌تر مدیران پروژه نقش‌ها و مسئولیت‌های مشترکی دارند.

حال که می‌دانید مدیریت پروژه چیست و مدیر پروژه چه کسی است، بهتر است با وظایف مدیر پروژه آشنا شوید. برخی از وظایف معمول مدیر پروژه عبارت‌اند از:

- مدیریت محدوده (Scope Management): تعریف کار لازم برای کامل کردن پروژه؛
- مدیریت فعالیت‌ها (Task Management): برنامه‌ریزی برای فعالیت‌ها و تعیین تحویل‌دانی‌ها؛
- مدیریت منابع (Resource Management): استفاده از افراد، سرمایه‌ها، مواد و بقیه‌ی منابع به شکلی کارآمد؛
- مدیریت تیم (Team Management): تشکیل تیم و رهبری آن؛
- مدیریت زمان‌بندی (Schedule Management): تحلیل مدت فعالیت‌ها به منظور مشخص کردن برنامه‌ی زمانی برای فعالیت‌های پروژه. وقتی پروژه به مرحله‌ی اجرا رسید، وضعیت پروژه باید تحت‌نظر باشد تا در صورت لزوم در برنامه تغییر ایجاد شود؛
- مدیریت کیفیت (Quality Management): تعیین سیاست‌های کیفیت برای محصولات و خدمات پروژه و به کار بستن فرایندهای تضمین و کنترل کیفیت از وظایف مدیریت پروژه؛
- مدیریت هزینه‌ها (Cost Management): تخمین هزینه‌ها و تعیین بودجه؛
- مدیریت ذی‌نفعان (Stakeholder Management): اقناع ذی‌نفعان با پاسخ دادن به انتظارات و توقعاتشان و ارتباط گرفتن با ایشان در حین پیشرفت پروژه؛
- مدیریت ریسک (Risk management): شناسایی و نظارت بر ریسک‌های پروژه و به حداقل رساندن آن‌ها؛
- گزارش وضعیت (Status Reporting): نظارت و پیگیری عملکرد و پیشرفت پروژه از طریق تنظیم گزارش و اسناد دیگر.



محصول مهم است یا فرایند؟

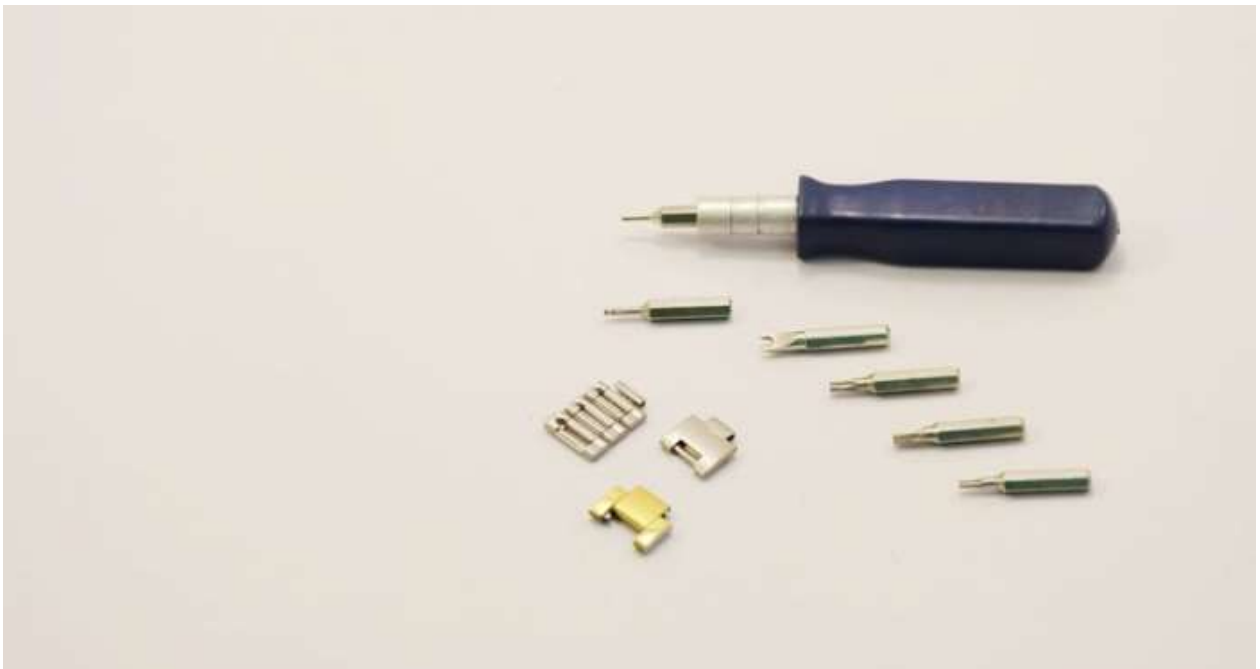
با وجود اینکه هدف نهایی مدیریت پروژه رسیدن به نتیجه و محصول نهایی است ولی فرایند رسیدن به محصول نهایی از اهمیت ویژه ای برخوردار است. در مدیریت پروژه های بخش سلامت تعداد محصولات میانی و تعداد افرادی که خدمات دریافت میکنند و میزان ضایعات (از قبیل عوارض دارویی و درمان، فوت، اتلاف دارو و مواد و نیرو و ...) و همچنین پایداری نتیجه بسیار مهم است. یک پروژه با فرایند مناسب میتواند از بروز ضایعات جلوگیری کرده و نتیجه ای با پایداری بیشتر ارائه دهد.

نرم افزارهای مدیریت پروژه

مدیران پروژه برای اجرای تمام وظایف لازم در جهت اتمام پروژه‌ها، در کنار دانش و مهارت‌هایشان، از نرم‌افزارهای مدیریت پروژه مانند مایکروسافت پروژه (Microsoft Project) استفاده می‌کنند.

نرم افزار مدیریت پروژه بستری است که به مدیران در امر برنامه‌ریزی، نظارت و گزارش پروژه کمک می‌کند. همچنین به تیم‌ها کمک می‌کند تا کار خود را مدیریت کرده و با یکدیگر همکاری کنند. یک نرم‌افزار خوب، تیم‌های پروژه را جهت مدیریت تمام جزئیات مربوط به یک پروژه موفق، توانمند می‌سازد.

ابزارهای مدیریت پروژه



امروزه طیف گسترده‌ای از ابزارهای مدیریت پروژه، هم آنلاین و هم موبایل، برای کمک به شما در مدیریت پروژه‌ها، در دسترس قرار دارند. در ادامه به ابزارهای مدیریت پروژه می‌پردازیم.

نمودار گانت

نسخه آنلاین فاصله زیادی با نسخه دستی دارد. نمودارهای امروزه گانت، تعاملی و مشارکتی هستند. اما آنها ساختار اصلی خود که شامل یک صفحه گسترده در سمت چپ و جدول زمانی در سمت راست است، حفظ کرده‌اند. وظایف در سمت چپ لیست شده و جدول زمانی پر می‌شود، یک نوار وضعیت از تاریخ شروع تا تاریخ پایان کشیده شده است. از این نوار برای برنامه‌ریزی و زمان‌بندی پروژه استفاده می‌شود.

داشبورد

ساخت داشبورد می‌تواند آسان یا پیچیده باشد. اساساً، داشبورد مجموعه‌ای از نقاط داده‌ای مانند بودجه، وضعیت فعالیت‌ها، حجم کار تیم و وضعیت کلی برنامه است. این ابزار، یک نمای سطح بالا از پروژه و پیشرفت آن ارائه می‌دهد. داشبورد ابزار ایده‌آلی برای به‌روز نگه‌داشتن ذی‌نفعان درباره پروژه است؛ زیرا آنها معمولاً نمی‌خواهند جزئیات زیادی را بدانند. بعضی از داشبوردها باید دسته‌ای از گزارشات متفاوت را به‌طور دستی جمع کنند و سپس آنها را در یک برنامه دیگر سرهم کرده تا داشبورد ایجاد شود.

لیست فعالیت‌ها

از ابزارهای مدیریت پروژه برای مدیریت فعالیت‌ها، تخصیص و پیگیری آنها در حین پروژه استفاده می‌شود تا از برآورده شدن اهداف زمان‌بندی شده اطمینان حاصل شود. یک ابزار مدیریت پروژه خوب، به تیم‌ها امکان کنترل بیشتر فعالیت‌ها و به مدیران شفافیت بیشتری درباره فرایندها می‌دهد.

تقویم پروژه

تقویم پروژه یک روش عالی برای ردیابی تاریخی هر مایلستون (Milestone) در پروژه است. این تقویم، با برنامه زمان‌بندی و جدول زمانی همسو است و می‌تواند تعطیلات، روزهای مرخصی و دیگر منابع زمان‌بندی را مشخص کند.

تابلو کانبان

کانبان یک ابزار گردش کار بصری است که بخشی از روش تولید به‌هنگام ناب است. به این معنی که کار فقط در زمانی که منابع و ظرفیت وجود داشته باشد، آماده است.

کانبان از یک تابلو با ستون‌هایی که نشان‌دهنده چرخه تولید و کارت‌هایی در زیر ستون‌ها که نشان‌دهنده وظایف است، تشکیل شده است. با برنامه‌ریزی، اجرا و تکمیل کار، کارت‌ها از یک ستون به ستون دیگر منتقل می‌شوند. کانبان، شفافیت را فراهم می‌کند و تیم‌ها بر روی کار متمرکز می‌شوند.

ابزارهای کنترل حجم کار

حجم کار یعنی میزان کاری که باید تخصیص داده شود. حجم کار اغلب می‌تواند ضعیف توزیع شود، در حالی که برخی بیشترین کار را می‌گیرند و برخی دیگر نسبتاً بیکار می‌مانند. برای جلوگیری از این اتفاق، باید تسطیح منابع (Leveling Resource) انجام داد. هنگام تخصیص و اجرای وظایف، مهم است که بدانید هر عضو تیم چه میزان کار را می‌تواند متقبل شود.

نرم‌افزار مدیریت منابع

منابع هر چیزی شامل ابزار، تجهیزات، لوازم و حتی افرادی است که شما برای پروژه نیاز دارید. مدیریت منابع، به‌طوری که در صورت لزوم، در دسترس باشند، به‌ویژه زمانی که با فروشندگان و تامین‌کنندگان خارجی روبرو هستید، پروژه‌ای داخل یک پروژه است. بنابراین، به ابزاری نیاز دارید که این منابع، میزان هزینه آن‌ها و زمانی را که به آن‌ها نیاز دارید، در پروژه ردیابی کند و سپس تمام آن‌ها را با برنامه شما هماهنگ کند.

ورقه ثبت ساعت کاری

پیگیری ساعات کاری اعضای تیم یا پیمانکار بخشی از مسئولیت‌های مدیر پروژه است. آن‌ها به ابزاری نیاز دارند تا بتوانند ساعات‌های کاری را پیگیری و سپس آن‌ها را تایید کنند تا مطمئن شوند که پرداختی افراد به‌موقع است و همه بابت کاری که انجام داده‌اند، دستمزد می‌گیرند.

ابزارهای همکاری

همکاری صرفاً برای کارایی و بهره‌وری بیشتر است. همکاری در فضای یک اتاق به اندازه کافی سخت است، چه برسد به این‌که افراد در مناطق مختلف زمانی قرار داشته باشند.

خواه تیم شما دارای تعداد زیادی کارمند از راه دور یا مشتری خارجی باشد، با استفاده از ابزارهای همکاری می‌توانید زمان پاسخگویی به ایمیل را کاهش داده و به برقراری ارتباطات حیاتی پروژه کمک نمایید. این امر به‌ویژه می‌تواند هنگام بررسی‌های بعد از اتمام پروژه یا هنگام جستجوی پرونده‌های مهم پروژه و مکالمات پروژه‌های بزرگ، مفید باشد.

نقش‌های مدیریت پروژه

پروژه‌ها فقط ابزار و مراحل نیستند؛ تکمیل پروژه‌ها توسط افراد امکان‌پذیر است. این افراد شغل‌های خاصی دارند. یک پروژه زمانی به بهترین شکل کار می‌کند که نقش‌های افراد به‌خوبی بیان شده باشند. در حالی که روش‌هایی برای مدیریت پروژه وجود دارند که سیالیت بیشتری فراهم می‌کنند، موارد زیر نقش‌های اصلی موجود در یک پروژه هستند:

- حامی پروژه: این شخص مسئول نتیجه است. آن‌ها اغلب مدیر ارشدی هستند که ایده پروژه را مطرح کرده‌اند و

تیم آن‌ها از این مزیت بهره‌مند می‌شود. به‌عنوان مثال، مدیر فروش، از پروژه‌ای برای معرفی ابزار آنلاین فروش

حمایت می‌کند. در نهایت، آن‌ها مشتریان پروژه را نشان می‌دهند. بسته به سازمان، سطح مختلفی از حامیان

پروژه مانند حامی اجرایی پروژه نیز وجود دارند؛

- مدیر پروژه: این شخص مسئول هدایت تیم و سازماندهی کار است. در ساختارهای رسمی تر و سامان یافته و همچنین بزرگ تر و پیچیده تر، مدیران پروژه دارای گواهینامه هستند. در سازمان های غیررسمی تر، مدیران پروژه به گواهینامه احتیاج ندارند. مدیران پروژه وظیفه برنامه ریزی، نظارت و گزارش پروژه شامل برنامه ریزی منابع، برآورد هزینه و... را دارند؛
- تامین کننده: شخصی که در حال انجام کار است ممکن است یک تامین کننده داخلی مانند تیم توسعه یا یک پیمانکار خارجی باشد. تامین کننده در تیم پروژه توسط نقطه تماس اصلی که ممکن است کارشناس فنی یا مدیر پروژه باشند، به تیم معرفی می شود؛
- عضو تیم: شخصی که برای انجام بخشی از پروژه تخصیص داده شده است. اعضای تیم افرادی حرفه ای هستند که برای دستیابی به اهداف پروژه کار می کنند. آن ها وظیفه دارند که موارد قابل تحویل را تکمیل کنند و با کاربران در تعامل باشند تا نیاز آن ها را درک کنند. غالباً این افراد موظف به مستندسازی فرایند هستند؛
- ذی نفعان: فرد یا گروهی که منافع یا سهمی در پروژه دارند. ممکن است ذی نفعان گروه یا آژانسی داخلی در یک سازمان یا عموم مردم در یک پروژه عام المنفعه باشند. مدیر پروژه معمولاً برای برقراری ارتباط بین پروژه و ذی نفعان، در طول چرخه حیات پروژه، کار می کند و حین مدیریت انتظارات آن ها، به دنبال بازخورد درباره دستاوردها و عملکرد است؛
- مشتریان: گروه یا فردی که پروژه یا مولفه اصلی و نهایی پروژه به آن ها تحویل داده می شود.

متدلوژی‌های مدیریت پروژه



برای نجات شما از دوباره کاری، طی سال‌ها افراد با روش‌هایی آزموده، به اجرای پروژه پرداخته‌اند. در زیر برخی از رویکردهای معمول مدیریت پروژه بیان شده‌اند.

آبشاری (Waterfall Project Management)

مدل آبشاری، یک رویکرد خطی برای تحویل کار است. با الزامات روبرو می‌شوید، طرح را کنار یکدیگر قرار می‌دهید، راه‌حل می‌سازید، آزمون و اجرا می‌کنید و سپس آن را به مرحله بعدی منتقل می‌کنید.

این روش، برای پروژه‌هایی که الزامات آن‌ها واضح است یا تغییرات کمی در طول مسیر انتظار می‌رود، خوب است. زمانی که واقعا نمی‌دانید چگونه به نتیجه نهایی برسید و الزامات مشخص نیست، از این روش اجتناب کنید.

چابک (Agile Project Management)

مدیریت پروژه چابک یا اجایل (Agile) اغلب در پروژه‌های نرم‌افزاری استفاده می‌شود اما در انواع دیگر پروژه‌ها مانند بازاریابی نیز بسیار رایج شده است. این روش شامل کار تکراری سریع در بازه‌های زمانی کوتاه است. کار زمان‌بندی شده و تیم تا جای ممکن قبل از این که وارد مجموعه الزامات بعدی شود، آن را انجام می‌دهد.

این روش برای پروژه‌هایی که نیاز به ترکیب سریع و تکرار فعالیت دارند، خوب است. هنگامی که در فضای سنتی کار می‌کنید و تغییر در روش‌های چابک هنوز تکمیل یا حتی درک نشده است، از این روش اجتناب کنید.

مطلب مرتبط: متدولوژی چابک یا آبشاری؟

اسکرام (Scrum Project Management)

اسکرام روشی کوتاه و مبتنی بر اسپرینت (Sprint) برای مدیریت پروژه در تیم‌های کم‌تر از ۱۰ نفر ایدئال است؛ این روش اغلب چرخه‌ای دوهفته‌ای دارد و شامل جلسات کوتاه روزانه یا همان جلسات روزانه‌ی اسکرام است. این فرایند را اسکرام مستر (Scrum master) هدایت می‌کند. اسکرام در چارچوب چابک (agile framework) کار می‌کند و محدودیت‌های زمانی (time boxes)، تعامل و همکاری تیمی، بک‌لاگ محصول (Product Backlog) و چرخه‌های بازخورد دارد.

ناب (Lean Project Management)

روش ناب از زمان ظهور جنبش the Lean Startup معنای متفاوتی داشته است که از یک رویکرد تکراری برای توسعه محصول پشتیبانی می‌کند و شامل ورود سریع کاربران نهایی و اغلب جهت دریافت بازخورد بر روی دستاوردهای پروژه، است.

به‌طور سنتی در مدیریت پروژه، مدیریت پروژه ناب، راهی برای از بین بردن اتلاف در فرایندها و اطمینان از همکاری مؤثر افراد درگیر است. این امر باعث سهولت جابجایی بین تیم‌ها و حذف از کارافتادگی می‌شود. یک ویژگی معمول این روش آن است که همزمان فقط بر روی یک پروژه کار می‌کند.

روش ناب، برای پروژه‌های بهبود فرایند و اقدامات مهمی که نیاز به تمرکز دارند، مفید است. هنگامی که مطمئن نیستیم که بخش‌های کاری می‌توانند با تلاش در ساده‌سازی و استفاده آسان از فرایندها، سودمند باشند، از این روش اجتناب می‌کنیم.

کانبان (Kanban)

کانبان روشی بصری برای کمک به مدیر پروژه است که جریان کار را با قراردادن وظایف روی بُرد کانبان مدیریت می‌کند تا جریان کار و پیشرفت پروژه برای همه‌ی مشارکت‌کنندگان شفاف باشد. کانبان ناکارآمدی‌ها را بهتر می‌کند و برای برنامه‌ریزی تولیدی ناب در پروژه‌های چابک استفاده شده‌است.

با ظهور تابلوهای برنامه‌ریزی بصری مانند ترلو، کاربردهای جدیدی برای ابزارها و روش‌های کانبان ایجاد شده‌است. تیم‌های چابک از تابلوهای کانبان برای استوری‌برد کردن داستان‌های کاربران و برنامه‌ریزی بک‌لاگ در توسعه‌ی نرم‌افزاری استفاده می‌کنند.

شش سیگما (Six Sigma)

شش سیگما با شناسایی مشکلات پروژه به افزایش کیفیت کمک می‌کند. این روش از راهبردهای مدیریت کیفیت مانند تحلیل آماری بر اساس داده‌های تجربی استفاده می‌کند و کارمندان را که در شغل خود تخصص بالایی دارند، به کار می‌گیرد. نوعی ۶ سیگما به نام ۶ سیگمای ناب وجود دارد که روش ناب به آن اضافه شده‌است تا هدررفت را کاهش دهد.

در این روش اعتقاد بر این است که تلاش مداوم برای دستیابی به نتایج پایداری که انتظار دستیابی به آن‌ها را داریم، بیش‌ترین اهمیت را برای موفقیت دارد. می‌توان فرایندها را تعریف کرد و ارتقا داد. لازم است تمام سازمان، از بالا تا پایین، مشارکت کنند تا کیفیت پروژه‌ها حفظ شود.

روش مسیر بحرانی (CPM)

روش مسیر بحرانی (Critical Path Method) تلاش می‌کند مدلی بسازد که تمام کارهای مشخص شده در ساختار شکست کار را در بر بگیرد. هدف آن شناسایی دنباله‌ی وظایف پروژه و دوره‌ی زمانی اجرای آن‌هاست. با دستیابی به این

اطلاعات، فعالیت‌های بحرانی‌ای که باید در زمان مشخص به پایان برسند تا برنامه‌ی پروژه آسیب نبیند، مشخص می‌شوند.

زنجیره‌ی بحرانی مدیریت پروژه (CCPM)

مدیران پروژه در روش زنجیره‌ی بحرانی مدیریت پروژه (Critical Chain Project Management) بر منابع لازم برای اتمام پروژه (تیم‌ها، تجهیزات، فضای دفترها) تمرکز می‌کنند. این روش پیچیدگی فنی کم‌تری دارد، زیرا تمرکز بر تعادل منابع و حفظ انعطاف آنهاست و لازم نیست توجه زیادی به ترتیب وظایف یا برنامه‌ریزی شود.

از روش زنجیره‌ی بحرانی هم در شرکت‌های کوچک و هم در شرکت‌های بزرگ و هم‌چنین در حیطه‌های مختلفی مانند ساخت‌وساز، توسعه‌ی نرم‌افزار و تحقیق و توسعه (R&D) فناوری‌ها استفاده می‌کنند.

چگونه یک مدیر پروژه شویم؟



مدیران پروژه، رهبر هستند. آنها باید علاوه بر برنامه‌ریزی، نظارت و گزارش پیشرفت تیم، به گروه انگیزه بدهند. این شغل نیاز به مهارت‌های زیادی دارد. مدیر پروژه باید دارای مهارت‌های ارتباطی قوی باشد و بتواند به روشنی با ذی‌نفعان و تیم پروژه ارتباط برقرار کند.

تاریخچه مدیریت پروژه

شاید شما مدیریت پروژه را رشته نسبتاً جدیدی بدانید، اما در واقع بشر قبل از دیوار چین، قنات‌های روم، اهرام بزرگ جیزه و حتی قبل‌تر از آن، مدیریت پروژه را برعهده داشته است. نمی‌توان تصور کرد که اهرام به صورت تک‌روشی ساخته شده باشند. می‌توانید شرط ببندید که برنامه‌ها، زمان‌بندی، تیم‌ها، بودجه و هر چیزی که امروزه به‌عنوان مدیریت پروژه می‌شناسیم، قبلاً وجود داشته است.

رشته مدیریت پروژه به صورتی که امروز هست و توجه را معطوف خود کرده، در دهه ۱۹۵۰ ظهور کرد. در آن زمان، بسیاری از صنایع فرایندهای ساختاریافته‌ای را برای مدیریت و تولید، پیاده‌سازی کرده بودند. نمودار هنری گانت، مورد استفاده قرار می‌گرفت و گزینه محبوب برای برنامه‌ریزی بود.

از دهه ۱۹۵۰ به بعد، مردم سال‌ها مدیریت پروژه انجام می‌دادند و اغلب از روش‌های سفارشی که خودشان طراحی می‌کردند، استفاده می‌کردند. این موضوع زمانی که راهنمای پیکره دانش مدیریت پروژه (PMBOK) توسط موسسه PMI به‌عنوان استاندارد ANSI در سال ۱۹۹۸ معرفی شد، تغییر کرد.

در چند سال گذشته نیز تغییرات بزرگی در مدیریت پروژه دیده شده است. اکنون یک استاندارد ISO برای مدیریت پروژه وجود دارد که در سال ۲۰۱۲ ارائه شد. اما بزرگترین تغییر در بین تمام این تغییرات، تغییر دیدگاه از یادگیری زمان‌بندی و مهارت‌های فنی برای مدیریت پروژه‌ها به درک این موضوع بود که افراد در پروژه‌ها اهمیت دارند. به‌طور سنتی، مدیران حرفه‌ای پروژه نیاز به اثبات مهارت‌های اصلی در مدیریت پروژه فنی داشتند. اکنون آن‌ها ملزم به اثبات مهارت‌های گسترده‌تری در مدیریت کسب‌وکار، مانند استراتژی و روابط مشتری یا مهارت‌های رهبری مانند مربی‌گری و هوش هیجانی هستند.

مهارت‌های مورد نیاز مدیران پروژه های مراقبت های بهداشتی

مدیران پروژه های مراقبت های بهداشتی ستون فقرات یک پروژه هستند. آنها باید پروژه مراقبت های بهداشتی را از پذیرش تا ترخیص رهبری و نظارت می‌کنند و تضمین کنند که پروژه به موقع تحویل داده می‌شود و هزینه‌ها در حد

بودجه باقی می ماند. همچنین باید به سرعت تشخیص دهند که آیا پروژه تحت شرایط مطلوب قرار دارد یا خیر و راه حل های قابل قبولی ارائه دهند.

پس حرفه مراقبت های بهداشتی به مهارت های مدیریتی خاصی نیاز دارد.

رهبری:

رهبری برای نقش مدیر پروژه مراقبت های بهداشتی اساسی است و می تواند به روش هایی ظاهر شود، مانند:

- ایجاد انگیزه در کارکنان: مدیران موفق ب ایجاد تعادل و وابستگی بین اهداف کارکنان و اهداف پروژه در افراد ایجاد انگیزه میکنند. آن ها حوزه هایی را که کارمندانشان در آن مهارت دارند، یاد می گیرند و وظایفی را تعیین می کنند که با آن نقاط قوت آنها همسو باشد. هنگامی که سردرگمی وجود دارد، مدیران ایده های خود را روشن می کنند و به اعضای تیم ماموریت بیمارستان را یادآوری می کنند.
- ایجاد یک محیط کاری مثبت: بخشی از موقعیت مدیریتی ممکن است شامل عادت دادن کارمندان به تغییرات باشد. اگر متخصصان کاهش روحیه را احساس کنند، در آن صورت تلاش می کنند تا جو محل کار را بهبود بخشند و نگرانی های کارکنان خود را برطرف کنند.
- اتخاذ تصمیمات چالش برانگیز: مدیران پروژه مراقبت های بهداشتی می توانند با رهبران سازمان سازش کنند و تصمیم بگیرند که در صورت وجود تعارض چگونه ادامه دهند.

اجرای و مدیریت مناسب پروژه های بیمارستان، نفوذ ما رو به عنوان یک رهبر در فضای مدیریتی بیشتر خواهد کرد

حل مسئله و تعارضها

همانطور که مدیران پروژه های مراقبت های بهداشتی ماموریت های خود را اجرا می کنند، مهارت های حل مشکل کارآمد به آنها اجازه می دهد تا مسائل را شناسایی و حل کنند. آنها می توانند در هنگام بروز شرایط غیرقابل پیش

بینی، مانند کاهش بودجه سازمانی یا اختلال در عملکرد ابزارهای پزشکی، آرامش خود را حفظ کنند. همچنین می توانند ریشه و منبع مشکل را بیابند و اعضای تیم خود را برای مدیریت یک موقعیت غیرمنتظره راهنمایی کنند

سازگاری و انعطاف پذیری

محیط یک مرکز پزشکی تغییرات دائمی را تجربه می کند، به همین دلیل است که مدیران پروژه های مراقبت های بهداشتی باید توانایی سازگاری داشته باشند تا بتوانند بهره وری خود را حفظ کنند. در اینجا نمونه‌هایی از شرایطی است که متخصصان ممکن است رویکرد کاری خود را تنظیم کنند:

- شرایط اضطراری بهداشتی: برای مثال، در طول فصل آنفولانزا، بیمارستان ممکن است به پروتکل سخت‌گیرانه‌تری برای محافظت از بیماران و کارکنان پزشکی در برابر بیماری نیاز داشته باشد. مدیران پروژه های مراقبت های بهداشتی می توانند به پروتکل پایبند بوده و جهت جلوگیری از گسترش بیماری ها را ارائه طریق کنند.
- تغییرات پرسنل: استخدام کارمندان جدید می تواند جریان کار را در یک مرکز تغییر دهد. مدیران نحوه آموزش پرسنل جدید را می دانند و آنها را در مورد خط مشی ها آگاه می کنند.
- تعدیل بودجه: هنگامی که یک بیمارستان بودجه خود را تنظیم می کند، برنامه ریزی تجهیزات و کارکنان ممکن است تغییر کند. مدیران می توانند راهی برای صرفه جویی در هزینه و در عین حال اولویت بندی مراقبت از بیمار با کیفیت ابداع کنند.

ارتباطات بین فردی و توانایی اعمال نفوذ

مهارت های بین فردی مدیران پروژه های مراقبت های بهداشتی را قادر می سازد با چندین متخصص از زمینه های مختلف تعامل داشته باشند. برای آنها ضروری است که توصیه های خود را به روشی که مخاطبانشان می توانند آن را

درک کنند ارائه دهند. برای مثال، مکالمه با پزشکان ممکن است نیاز به سبک ارتباطی داشته باشد که با مکالمه با ارائه دهندگان بیمه متفاوت باشد.

مدیریت پروژه: پایان یک آغاز

به نظر می‌رسد که این پایان کار است؛ اما واقعا این‌طور نیست. هر کسی که به‌طور جدی وارد مدیریت پروژه می‌شود، می‌داند که ما فقط نوک این کوه یخی را لمس کرده‌ایم. مجموعه‌ای از دانسته‌هایمان پیرامون مدیریت پروژه وجود دارد که فقط به‌طور سطحی به آن پرداختیم.

اما اکنون می‌دانید که چه عناصری در مدیریت پروژه وجود دارند و در صورت علاقه، این موضوع می‌تواند شما را جذب یا ناامید کند. آن‌چه که می‌توانیم تضمین کنیم این است که هرگز خسته نخواهید شد. فقط مغرور نباشید؛ چیزهای زیادی برای یادگیری وجود دارد. همیشه کنجکاو باشید.

ارزیابی نهایی پروژه

پس از به پایان رساندن پروژه، بایستی پروژه مورد ارزیابی نهایی قرار گیرد تا از تجربیات این پروژه در پروژه‌های دیگر و جدید استفاده شود. بنابراین باید در ارزیابی نهایی پروژه به سوالات زیر پاسخ داد.

- آیا محصول پروژه با کیفیت از پیش تعیین شده برآورده شده است؟ چرا؟
- آیا هزینه‌های صرف شده طبق برنامه پروژه بوده است؟ چرا؟
- آیا فعالیتها در دوره زمانی که برای هر یک تعیین شده بود به اتمام رسیدند؟ چرا؟
- تجربیات قابل استفاده در آینده چیست؟
- نظرات مشارکت کنندگان در پروژه نسبت به محصول پروژه چیست؟
- چه کسانی از پروژه منتفع شدند؟
- برای ارتقای نظام مدیریت پروژه سازمان چه نظرات و پیشنهادهای دارید؟

- نتایج پروژه را چگونه به اطلاع عموم برسانیم؟

ارزیابی اعضای تیم پروژه

پس از اتمام پروژه باید اعضای پروژه و مدیر پروژه هم مورد ارزیابی قرار گیرند.

معیارهایی که برای ارزیابی اعضای پروژه بکار میرود شامل موارد زیر است:

۱. مشارکت دادن فعال در برنامه ریزی پروژه
۲. پایبندی به مهلت های تعیین شده
۳. آموزش پذیری
۴. روحیه کار تیمی
۵. روحیه انتقاد پذیری
۶. شرکت موثر در جلسات پروژه
۷. نگرش سیستمی به پروژه
۸. روابط موثر با مدیر و اعضای پروژه
۹. رعایت استاندارد توافق شده برای امور تفویض شده
۱۰. خلاقیت در پروژه
۱۱. رضایت کارفرما از وی
۱۲. استفاده مناسب منابع پروژه

معیارهایی که برای ارزیابی مدیر پروژه بکار میرود شامل موارد زیر است:

۱. مشارکت دادن همکاران در برنامه ریزی پروژه
۲. برنامه ریزی صحیح و واقع بینانه پروژه

۳. آموزش مناسب تیم پروژه
۴. روحیه کار تیمی
۵. روحیه انتقاد پذیری
۶. انگیزش مناسب اعضای پروژه
۷. پایش موثر پروژه طبق استاندارد تعیین شده
۸. روابط موثر با اعضای پروژه
۹. تعهد به کیفیت پروژه
۱۰. برگزاری موثر جلسات شروع و پایان پروژه
۱۱. رضایت کارفرما از پروژه
۱۲. تخصیص مناسب منابع پروژه

چارچوب گزارش نهایی پروژه

بعد از اتمام پروژه، باید گزارش نهایی یک صفحه ای تهیه گردد. احتمال دارد که کارفرما چارچوب گزارش نهایی را ارائه کند و اگر ارائه نکرد از این چارچوب استفاده می شود.

- عنوان ، نویسنده ، تاریخ ، فهرست عناوین
- خلاصه ویژه مدیر ارشد
- مقدمه : شامل اجزای شناسنامه پروژه
- روش کار : اجزای برنامه ریزی و روش پایش پروژه
- نتایج :
 - چه محصولی به دست آمد
 - کیفیت محصول چه بود
 - سایر دستاوردهای پروژه چه بوده است

- بحث و پیشنهاد :

○ دلایل موفقیت ها و احیانا انحراف از برنامه چه بوده است

○ تجربیات پروژه کدام است

○ توصیه ها برای آینده کدام است

- تشکرها ، منابع و پیوست ها

عوامل بازدارنده شکست پروژه

۱. تعهد اعضای گروه پروژه
۲. تخمین صحیح و ابتدایی اجرای پروژه
۳. تعیین صحیح اعضای که دانش و آگاهی های لازم در اجرای پروژه را دارند.
۴. حمایت مالی به موقع
۵. تکنیک های برنامه ریزی و کنترل
۶. عدم وجود قوانین و مقررات دست و پاگیر اداری
۷. نزدیک بودن مدیر پروژه به فعالیت های پروژه
۸. تعیین معیارهای مشخص جهت نشان دادن موقعیت پروژه
۹. ارتباطات قوی میان اعضاء گروه پروژه
۱۰. وجود نگرش در مورد مدیریت پروژه
۱۱. محول کردن وظایف پروژه به نحو مناسب
۱۲. به تعویق نیانداختن وظایف
۱۳. برعهده نگرفتن مسئولیت انجام کارها بیش از اندازه

تله های مدیریت پروژه (Pitfalls)

در مسیر اجرای پروژه همیشه یکسری تله هایی وجود دارد که مانع پیشرفت پروژه طبق برنامه تنظیم شده می شود و این تله ها در هر مرحله از برنامه ریزی می تواند اتفاق بیافتد که شامل موارد زیر است:

۱. تله های مرحله تعریف پروژه

۲. تله های برنامه ریزی

۳. تله های اجرا

۴. تله های نظارت پروژه

تله های مرحله تعریف پروژه

حمایت ناکافی از پروژه به دلیل:

۱. همسو نبودن عنوان یا برنامه پروژه با برنامه های کلان سازمان

۲. سازمان پایه سیاست و اصول کار پروژه ای ندارد.

۳. فرایند تغییر زمان بر است ولی حوصله مدیریت ارشد کم است.

۴. اختیارات مدیر پروژه در ارتباط با سازمان پایه کم است . توافقات برای به دست آوردن منابع پروژه شفاهی است نه کتبی و توافق شده.

تله های مرحله برنامه ریزی

۱. برنامه ریزی فقط در یک سطح آن هم تیم پروژه نوشته می شود.

۲. بکار نبردن ابزار برنامه ریزی

۳. برنامه مبنا و آرایش روانی مناسب ندارد (اصل پارکینسون)

۴. اصل پارکینسون: کارهای پروژه تمایل دارند تا خود را در بستر زمانی که برای آنها در نظر گرفته شده بگسترانند.

۵. ضعف مشارکت تیم و ذینفعان در برنامه ریزی پروژه

۶. پیش بینی خوشبینانه زمان، هزینه و پول (تجربه حرف اول را می زند)

۷. عدم در نظر گرفتن زمان های گم شده در تقویم پروژه (۲۰ تا ۳۰٪)

۸. نادیده گرفتن برخی از فعالیت ها در برنامه پروژه

۹. افزایش بار کاری اعضای تیم پروژه

۱۰. نامشخص بودن وظایف و منافع اعضای تیم پروژه

۱۱. تولید حجم بالایی از مستندات مکتوب که هم برای تیم پروژه و هم مدیر ارشد گیج کننده است

تله های مرحله اجرا و ارزیابی پروژه

۱. سلیقه های مختلف در یک پروژه مدیریت نمی شود.

۲. مرامنامه پروژه که حاوی قواعد کار تیمی و پروژه ای است بین اعضا توافق نمی شود.

۳. برنامه پروژه پایش نامنظم و غیراصولی دارد.

۴. در حل تضاد های پیش آمده بین اعضای پروژه ضعف وجود دارد.

۵. پروژه ارزیابی نمی شود ، به عبارت دیگر یادگیری سازمانی اتفاق نمی افتد.

۶. تجربیات پروژه ثبت و نشر نمی شود.

کلیدهای موفقیت پروژه

کلیدهای هفتگانه موفقیت پروژه عبارتند از:

۱. استفاده از یک روش مدیریت پروژه موثر (استفاده کردن به معنی به کار بستن و تمرین کردن نه خواندن کتاب)

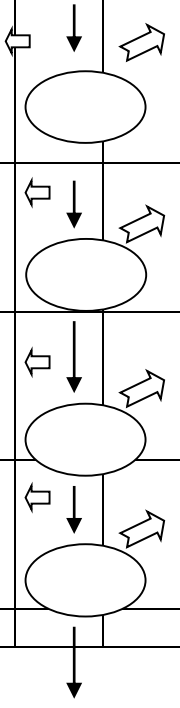
۲. سرمایه گذاری در برنامه ریزی، یکدفعه وارد مرحله اجرا نشوید در کشور ژاپن ۹۰ درصد انرژی را روی برنامه ریزی صرف می کنند و ۱۰ درصد مابقی را اجرا می کنند. (شیرجه نرفتن به اجرا!)
۳. دخالت دادن مشتری در پروژه (پروژه برای راضی کردن مشتری متولد می شود)
۴. مدیریت پذیر کردن پروژه (تاکید بر محصولات میانی قابل تفویض به صورت زیر پروژه)
۵. توسعه تیم (مشارکت در برنامه ریزی ، استفاده از تکنیک ها و ابزارهای دیداری ، نقش گره گشا بودن نه کارگردان ، مدیریت فرایند کار تیمی)
۶. برقراری ارتباط موثر
۷. درس آموختن از اشتباهات

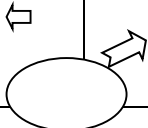
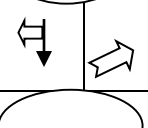

فرم تعریف پروژه

فرم تعریف پروژه	
ساختار اجرای پروژه	عنوان پروژه
	بیان مسئله
	محصول نهایی
	استاندارد، حدود هزینه و زمان
	کاربران نهایی و ذینفعان مهم

فرم برنامه ریزی پروژه

تحلیل واگذاری		تحلیل منابع			فعالیت های نهایی	تحلیل حفظ و ارتقای پروژه			تحلیل فرایند پروژه			
مسئولیت ها	زمان	تسهیلات و تجهیزات	هزینه	دانش و مهارت		ذینفعان و مشارکت	نیازهای آموزشی و اطلاع رسانی	موقعیت ها	مشکلات دستیابی به برآمدها و راه حل ها	فعالیت ها	فرایند برآمدها	استاندارد برآمد



منابع:

۱. بهزاد دمازی، مدیریت پروژه در نظام سلامت، انتشارات طب و جامعه، چاپ چهارم، ۱۳۹۹
۲. ستوده بیدختی، امیرحسین (۱۳۹۳). «مقدمه‌ای بر کاربرد مدل سازی اطلاعات ساختمان BIM در مدیریت پروژه‌های ساخت». انجمن معماری ایران.
۳. <https://healthcareitskills.com/healthcare-it-project-teams/>
۴. Infection Control in Limited Resources Countries: Challenges and Priorities Healthcare Associated Infections (G Bearman and D Morgan, Section Editors)Published: ۱۲ April ۲۰۱۷) <https://link.springer.com/article/10.1007/s11908-017-0572-y>
۵. در مدیریت پروژه‌های BIM ستوده بیدختی، امیرحسین (۱۳۹۳). «مقدمه‌ای بر کاربرد مدل سازی اطلاعات ساختمان ساخت». انجمن معماری ایران.
۶. The Office of Government Commerce, Project in Controlled Environments, Second Edition, the Office of Government Commerce, Oxford, England, ۱۹۹۶
۷. Project Management Institute, A Guide to the Project Management Body of Knowledge, fourth Edition, Project Management Institute. Inc, Pennsylvania, USA, ۲۰۰۸
۸. International Project Management Association, (۲۰۰۴) ICB, ۳rd Edition, International Project Management Association, Netherlands
۹. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/project-management-in-healthcare#:~:text=What%20is%20project%20management%20in,foster%20positive%20relationships%20with%20stakeholders.>
۱۰. <https://www.clearpointstrategy.com/project-management-in-healthcare/>
۱۱. <https://clickup.com/blog/healthcare-project-management/>