



موسسه مهندسی
و مدیریت ساخت علوی پور



عوامل حیاتی موفقیت (CSFs) در پروژه

نویسنده: مهندس نگین آزموده اردلان ►►

موفقیت در پروژه، می‌تواند با تعریف‌های متفاوتی همراه باشد. برخی از عوامل پروژه صرفاً اتمام پروژه را موفقیت پروژه می‌دانند و برخی دیگر اتمام پروژه با بودجه اختصاص داده شده را عامل موفقیت پروژه می‌دانند؛ اما برخی دیگر بر روی کیفیت و زمان تأکید می‌کنند. شاید نگاهی یک طرفه به هر موضوع معیار مناسبی برای تعریف درستی از موفقیت پروژه نباشد. به طور سنتی، موفقیت به عنوان میزان برآورده شدن اهداف و انتظارات پروژه تعریف شده است. تعریف‌های متفاوت دیگری وجود دارد که برخی از آن‌ها در تعریف موفقیت پروژه، موارد کلیدی زیر را عنوان می‌کنند.



برآورده شدن اهداف و انتظارات پروژه

دستیابی به نتایج بسیار بهتر از آنچه انتظار می‌رود

همه چیز طبق انتظار پیش برود

با وجود تمام این تعاریف ارائه شده اما در واقعیت بسیار دشوار است که برای همه پروژه‌ها و عوامل پروژه یک تعریف واحد برای موفقیت ارائه داد.

۱. عوامل حیاتی موفقیت



• هزینه



• زمان



• کیفیت

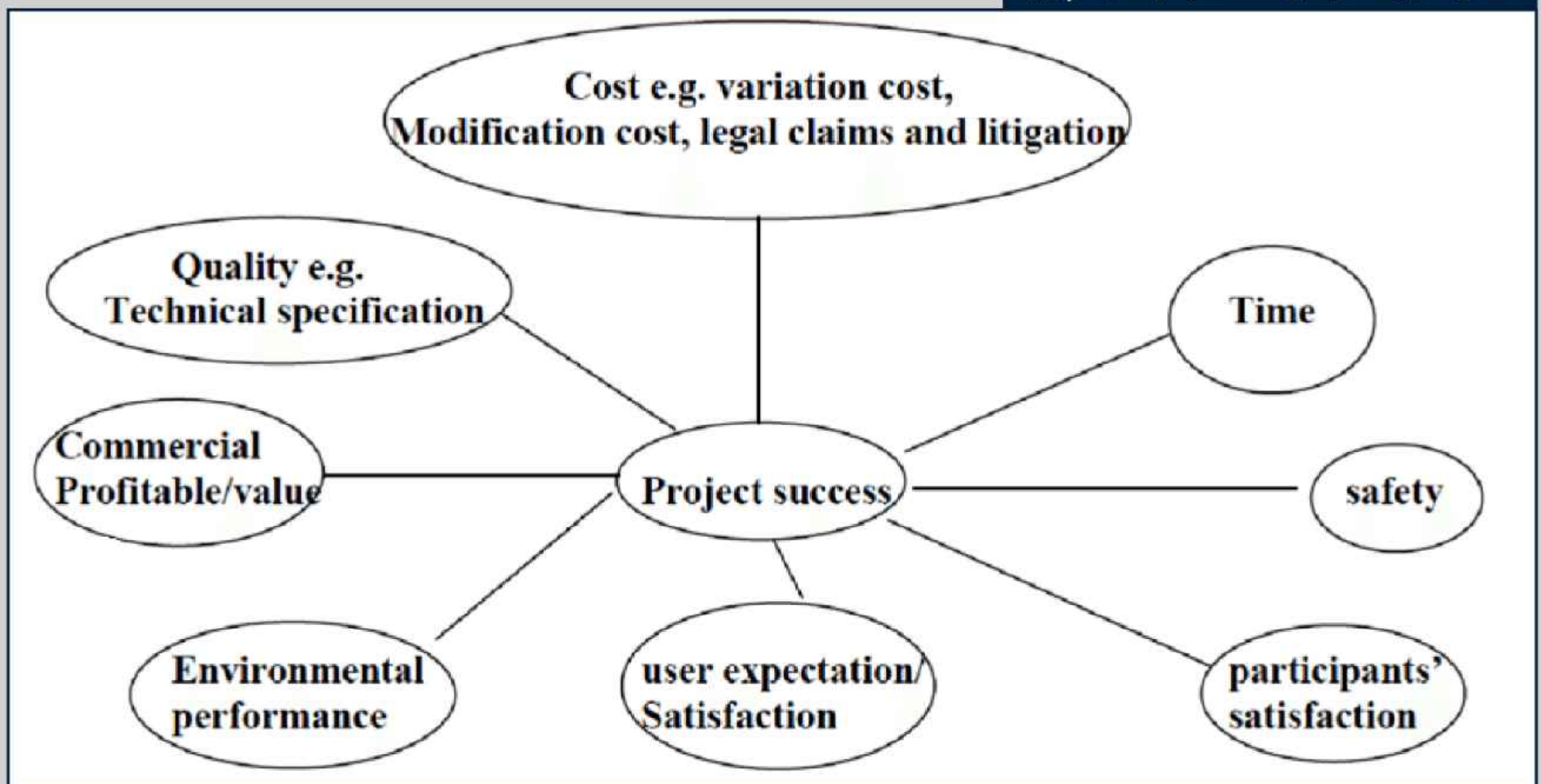


• ایمنی

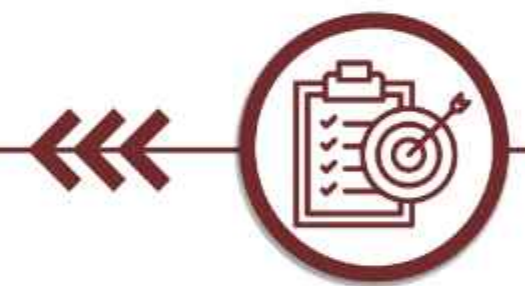
• مدیریت اختلافات و ادعا

با این وجود اهداف مشترکی وجود دارد که می‌تواند موفقیت در پروژه را وابسته به خود کند. این اهداف می‌تواند شامل این موارد باشد:

شکل ۱. ارتباط عوامل مختلف با موفقیت پروژه



اهداف فوق می‌توانند از مهم‌ترین عواملی باشند که باعث موفقیت در پروژه می‌شوند. به این عوامل مهم و کلیدی عوامل حیاتی موفقیت (Critical Success Factors یا CSFs) می‌گویند.



مفهوم و ایده اولیه عوامل حیاتی موفقیت (Critical Success Factors یا CSF) در اوایل دهه ۱۹۶۰ میلادی شکل گرفت و به تعداد محدودی از نواحی که در آن عملکرد رضایت‌بخش، موفق و رقابتی اشاره دارد. عوامل حیاتی موفقیت، متغیرهایی هستند که مدیران پروژه باید آن عوامل را برای دستیابی به اهداف در حوزه‌های مختلف، اولویت‌بندی و کنترل کنند. بنابراین می‌توان گفت مدیران ارشد پروژه نقش بسزایی در موفقیت پروژه دارند. ادبیات مدیریت پروژه از مدت‌ها پیش به توسعه درک بهتری از ماهیت عوامل کلیدی موفقیت پرداخته است.

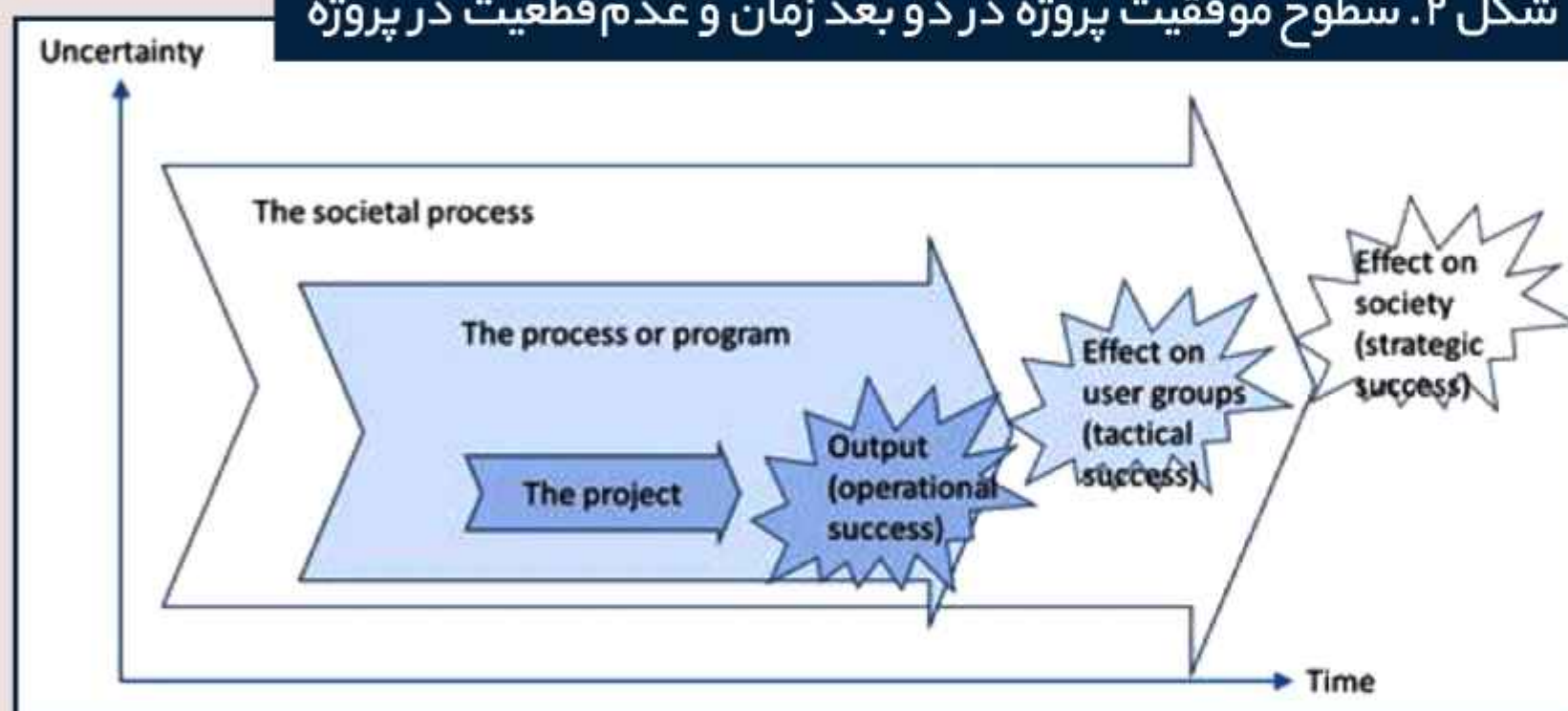
“

”

“

۱. شهر و دیور در سال ۲۰۰۷ یک تعریف ترکیبی از موفقیت پروژه را ارائه کرده‌اند که این موارد عبارتند از:
- ۱. زمان جلسه، بودجه و سایر الزامات (کارایی)
 - ۲. تاثیر بر تیم
 - ۳. تاثیر بر مشتری
 - ۴. سودآوری در سازمان
 - ۵. آماده‌سازی برای آینده (اهداف استراتژیک سازمان).

شکل ۲. سطوح موفقیت پروژه در دو بعد زمان و عدم قطعیت در پروژه



برای دستیابی به موفقیت پروژه، ذی‌نفعان مختلف باید از عوامل حیاتی موفقیت آگاه باشند تا زمان و منابع محدود را به سمت اهداف مؤثر هدایت کنند.

در مطالعات انجام شده، پیشنهاد شده است که به دلیل وجود تعداد زیادی از عوامل حیاتی موفقیت در برخی از پروژه‌ها، می‌توان این عوامل را محدود کرد و با تهیه لیستی به مهم‌ترین عوامل حیاتی موفقیت می‌تواند روند دستیابی به موفقیت پروژه را تا حد زیادی تسهیل کند. همچنین می‌توانند از این عوامل به عنوان وسیله‌ای برای اندازه‌گیری عملکرد پیمانکاران استفاده کنند و یا انتخاب اعضای تیم پروژه را تسهیل کرده و عملکرد یک پروژه را قبل از شروع آن پیش‌بینی کنند. شناسایی عوامل موفقیت پروژه و بهبود مستمر آن باعث ایجاد، عملکرد بهتری در پروژه‌ها و نهایتاً سازمان‌ها می‌شود.



۲. بهبود مستمر

درک وجود و یا عدم وجود عوامل موفقیت در پروژه‌ها و سازمان‌ها توسط کسانی که آن را مدیریت می‌کنند ایجاد می‌شود. چگونگی درک عوامل موفقیت به عنوان یک ابزار آنالیز نیز می‌تواند مورد استفاده قرار بگیرد که توسط مدیریت ارشد جهت بهبود مستمر پروژه‌ها و اولویت‌بندی آن در سازمان‌ها ایجاد می‌شود.



بهبود مستمر، یک عنصر ضروری در پروژه‌ها و سازمان‌ها است که بایستی با استفاده از سیستم یا متدولوژی تعریف شده بر مبنای طرح‌های بهبود یافته به صورت مداوم مورد توجه قرار بگیرد. مفهوم بهبود مستمر با بهبود محصول یا بهبود کار مرتبط است.





در مطالعه‌ای که توسط ماتار و همکاران در سال ۲۰۲۰ انجام شده است، پنج عامل حیاتی موفقیت، شناسایی شده‌اند. این عوامل مهم عبارت‌اند از:

- ۱ شایستگی و توانایی پرسنل کلیدی پیمانکاران در تخصص‌های مختلف
- ۲ صلاحیت، اختیار و مشارکت مدیر پروژه
- ۳ کانال‌های ارتباطی شفاف بین کارفرما یا مدیر پروژه و طراح
- ۴ تعهد همه شرکت‌کنندگان پروژه به برنامه و بودجه تعیین شده
- ۵ کانال‌های ارتباطی شفاف بین کارفرما یا مدیر پروژه و پیمانکار



از آنجایی که مهم‌ترین عامل حیاتی موفقیت، شایستگی و توانایی پرسنل کلیدی پیمانکاران در تخصص‌های مختلف بود، ضروری است که کارفرمایان توضیحات واضح و دقیقی از تجربیات مورد نیاز برای پرسنل کلیدی (از طرف پیمانکاران و مشاوران) ارائه دهند. هنگامی که افراد منتخب احتمالی شناسایی و به درستی غربالگری شدند، کارفرما باید با این افراد مصاحبه کند تا توانایی آنها در اجرای نقش‌های تعیین شده خود را تأیید کند. علاوه بر این، کارفرمایان باید به طور معمول بر پرسنل تازه استخدام شده در طول اجرای کار نظارت داشته باشند تا بر عملکرد مناسب این افراد نظارت کنند. در صورت عدم عملکرد مناسب، اقدامات اصلاحی مناسب توسط کارفرمایان باید انجام شود.

“

همچنین، صلاحیت، اختیار و مشارکت مدیر پروژه، یک عامل حیاتی موفقیت قابل توجه است. براین اساس، به کارفرمایان توصیه می شود بین سطح مسئولیت و سطح اختیارات تعیین شده به مدیر پروژه تعادل ایجاد کنند. در راستای این اصل، مدیر پروژه باید دارای اختیارات کافی برای مدیریت مؤثر منابع (شامل نیروی انسانی، ماشین آلات، مصالح، امور مالی و غیره) پروژه ها باشند، زیرا مدیر پروژه معمولاً مسئولیت کامل اجرا و تحویل پروژه ها را در زمان بندی و بودجه تعیین شده بر عهده دارند.



از طرفی دو عامل حیاتی موفقیت مربوط به ارتباطات است. کانال های ارتباطی شفاف بین کارفرما یا مدیر پروژه/طراح؛ و کانال های ارتباطی شفاف بین کارفرما یا مدیر پروژه/پیمانکار از مهم ترین عوامل حیاتی موفقیت هستند. بر اساس این یافته، دستیابی ذی نفعان به یک اجماع در مورد کانال های ارتباطی دقیق و روشن ضروری است. مجدداً، همانند انتخاب پرسنل کلیدی پروژه ها، انتخاب کانال های ارتباطی مناسب باید بر اساس اندازه، ماهیت و زمان پروژه انجام شود.



نتیجه‌گیری

باتوجه به مطالعات انجام شده، اهمیت شایستگی و ارتباطات قوی در تحقق یک پروژه موفق، نقش بسزایی دارد. از آنجایی که بودجه قابل‌توجهی در صنعت ساخت صرف می‌شود، پروژه‌های موفق برای یک اقتصاد پررونق ضروری هستند. باتوجه به انبوهی از عوامل احتمالی مؤثر بر موفقیت یک پروژه، می‌توان با شناسایی بیشترین عوامل حیاتی موفقیت به‌ذی‌نفعان صنعت ساخت این امکان را داد تا منابع کمیاب پروژه را به‌طور مؤثر در جهت تحقق یک پروژه موفق مستقر کنند.

