



۸ هشدار جدی در مدیریت پروژه

نویسنده: مهندس فاطمه پهلوانزاده ▶▶

در دنیای پویای مدیریت پروژه، تشخیص زودهنگام مشکلات از اهمیت بالایی برخوردار است. این تشخیص نه تنها به شما کمک می‌کند تا از بروز بحران‌های بزرگ جلوگیری کنید، بلکه به شما امکان می‌دهد تا با اتخاذ اقدامات اصلاحی مناسب، پروژه را به مسیر موفقیت بازگردانید.



در صنعت ساخت، مدیران پروژه آموزش می‌بینند تا با پیش‌بینی و برنامه‌ریزی برای مخاطرات، پروژه‌ها را به سمت موفقیت هدایت کنند (قبلاً به معیارهای موفقیت پروژه پرداخته‌ایم). با این حال، در پروژه‌های بزرگ و پیچیده، تشخیص علائم هشداردهنده‌ای که نشان‌دهنده بروز مشکلات است، چالش‌برانگیز است. تقسیم مسئولیت‌ها در تیم‌های بزرگ و مشغله‌های روزمره، دید کلی از وضعیت پروژه را محدود می‌کند. اگرچه ارزیابی وضعیت کلی پروژه از اهمیت بالایی برخوردار است، اما اغلب به دلیل پیچیدگی‌های موجود، به سادگی قابل انجام نیست.

تصور کنید بتوانید با دیدن چراغ‌های چشمک‌زن، از وقوع یک مشکل بزرگ جلوگیری کنید. شناسایی زودهنگام علائم هشداردهنده در پروژه‌ها، همانند دیدن این چراغ‌ها، فرصتی طلایی برای اصلاح مسیر و جلوگیری از پیامدهای جدی است. بسیاری از این علائم به راحتی قابل تشخیص هستند و با کمی دقت می‌توان از بروز مشکلات بزرگ پیشگیری کرد.



فهرست تدوین شده در این مقاله، حاصل سال‌ها تجربه در زمینه مدیریت پروژه، مدیریت ریسک و تحلیل ادعا است و به شما کمک می‌کند تا ضعف‌های پنهان در پروژه خود را شناسایی کرده و اقدامات پیشگیرانه لازم را اتخاذ نمایید. این فهرست با بررسی دقیق دلایل شکست پروژه‌های متعدد (قبلاً به دلایل شکست سازمان‌ها در صنعت ساخت پرداخته‌ایم) و مشورت با متخصصان این حوزه تهیه شده و می‌تواند به عنوان یک راهنمای جامع برای شما باشد.

هشدار ۱. حاکمیت پروژه



- آیا شاهد افزایش تنش‌ها در جلسات و مکاتبات پروژه هستید؟ (قبلاً به نحوه مکاتبات قراردادی برای پیشگیری از دعاوی و اختلافات پرداخته‌ایم).
- آیا تصمیم‌گیری‌ها به کندی صورت می‌گیرد و مسئولیت‌ها به وضوح مشخص نیست؟

این نشانه‌ها حاکی از آن است که پروتکل‌های ارتباطی و رهبری پروژه شما با چالش مواجه شده است. فقدان مکانیسم‌های موثر برای حل مسئله و تصمیم‌گیری می‌تواند منجر به تاخیر در اجرای پروژه، افزایش هزینه‌ها و کاهش کیفیت نتایج شود. لذا، ایجاد یک محیط کاری همدلانه و تعریف دقیق نقش‌ها و مسئولیت‌ها، از جمله اقدامات ضروری برای موفقیت هر پروژه می‌باشد.



هشدار ۲. مدیریت طراحی



- آیا پروژه شما با چالش‌هایی مانند تأخیر در ارائه طرح‌ها، طولانی شدن فرایند بررسی و عدم وضوح در نظرات مواجه است؟

این مشکلات می‌توانند نشانه‌ای از وجود کمبود منابع طراحی، ضعف در نظارت بر فرایند طراحی و یا عدم مشارکت فعال کارفرما در این فرایند باشند. تداوم این وضعیت می‌تواند به طور جدی کیفیت و زمان‌بندی پروژه را تحت تأثیر قرار دهد. لذا، شناسایی و رفع به موقع این مشکلات از اهمیت بالایی برخوردار است.

هشدار ۳. مدیریت برنامه زمان‌بندی



- آیا پروژه فاقد یک برنامه زمان‌بندی مبنا و مستند می‌باشد؟
- آیا پیشرفت پروژه با تأخیر همراه بوده و دلایل این تأخیرها به طور دقیق شناسایی نشده است؟
- آیا توالی انجام فعالیت‌ها با برنامه زمان‌بندی اولیه مطابقت ندارد؟
- آیا درآمدهای حاصل از پروژه کمتر از میزان پیش‌بینی شده می‌باشد؟

این موارد نشان‌دهنده عدم وجود یک سیستم مدیریت برنامه زمان‌بندی قوی در پروژه می‌باشد. برنامه‌های پروژه به عنوان ابزاری اساسی برای هدایت و کنترل پروژه‌ها عمل می‌کنند و عدم استفاده صحیح از آن‌ها می‌تواند منجر به بروز مشکلات جدی در اجرای پروژه گردد.

هشدار ۴. راهبری پروژه



- آیا فرایند بررسی اسناد و پاسخگویی به درخواست‌های اطلاعاتی (RFI یا Request for Information) با تأخیر مواجه است؟
- آیا اسناد ارسالی به صورت مکرر برای اصلاح بازگردانده می‌شوند؟
- آیا جلسات پروژه به طور منظم برگزار نشده و یا با حضور ناقص تصمیم گیرندگان کلیدی همراه است؟



این موارد نشان دهنده ضعف در سیستم مدیریت پروژه می‌باشد. موفقیت هر پروژه مستلزم وجود یک سیستم مدیریت پروژه قوی و پایبندی تمامی اعضای تیم به آن می‌باشد.



هشدار ۵. مدیریت کیفیت



- آیا گزارش‌های بازرسی روزانه، گزارش‌های کنترل کیفیت و آزمایش مصالح، گزارش‌های پیشرفت هفتگی و ماهانه مفقود هستند یا تأخیر دارند؟
- آیا تعداد اختاریه‌های عدم انطباق در حال افزایش است؟ آیا الگوی تجمعی کمبودهای ساخت وجود دارد؟
- آیا مصالح و تجهیزات با آسیب به کارگاه پروژه تحویل داده شده و یا در حین نگهداری در کارگاه پروژه آسیب می‌بینند؟



این موارد نشان‌دهنده ضعف در سیستم مدیریت کیفیت پروژه می‌باشد. عدم توجه به این موضوع می‌تواند منجر به بروز مشکلات جدی از جمله دوباره کاری، تأخیر در اجرای پروژه و افزایش هزینه‌ها گردد. لذا، همکاری همه اعضای تیم پروژه برای بهبود وضعیت کیفیت و رفع نواقص موجود ضروری می‌باشد.

هشدار ۶. مدیریت ایمنی



- آیا پروژه دارای مدیر ایمنی اختصاصی است؟ آیا پرسنل ایمنی در مورد نوع خاصی از ساخت در پروژه دارای گواهینامه و تجربه هستند؟
- آیا آموزش‌های منظم ایمنی در کارگاه پروژه برگزار می‌شود؟ آیا همه شرکت‌کنندگان پروژه تحت آموزش هستند؟
- آیا کارگاه پروژه به درستی نگهداری می‌شود؟ آیا تمیز و بدون زباله و انسداد است؟
- آیا تجزیه و تحلیل خطرات شغلی، قبل از شروع هر عنصر جدید کار ایجاد می‌شود؟
- آیا معیارهای ایمنی پروژه در جلسات پروژه پیگیری و بحث می‌شود؟ آیا معیارها روند مثبتی دارند؟

« ؟

مدیریت ایمنی قوی و پرورش یک فرهنگ ایمنی پایدار، کلید موفقیت هر پروژه محسوب می‌شود (قبلاً به بررسی رابطه ایمنی و کیفیت در موفقیت پروژه‌ها پرداخته‌ایم). حتی در ابتدایی‌ترین مراحل یک پروژه، می‌توان نشانه‌هایی از ضعف در سیستم ایمنی را مشاهده کرد. نادیده گرفتن این نشانه‌ها می‌تواند عواقب جبران‌ناپذیری از جمله حوادث، آسیب به پرسنل، تاخیر در پروژه و افزایش هزینه‌ها را به دنبال داشته باشد.

بنابراین، سرمایه‌گذاری در ایمنی نه تنها یک الزام قانونی، بلکه یک سرمایه‌گذاری هوشمندانه برای تضمین موفقیت بلندمدت هر پروژه است.

هشدار ۷. مدیریت هزینه



- آیا درخواست‌های تغییرات با تأخیر صادر می‌شوند؟ آیا این درخواست‌ها در مراحل پایانی پروژه ارائه می‌شوند؟ آیا تغییرات بدون در نظر گرفتن تأثیر آن‌ها بر زمان‌بندی پروژه اعمال می‌شوند؟
- آیا پیشنهاد‌های تغییرات ناقص هستند؟ آیا هزینه‌های پیشنهادی برای تغییرات اغراق‌آمیز هستند؟
- آیا بررسی و مذاکره در مورد تغییرات بیش از حد طول می‌کشد؟ آیا این موضوع بر پیشرفت کار تأثیر می‌گذارد؟
- آیا اختلافات مکرر در مورد درخواست‌های پرداخت و پیشرفت پروژه وجود دارد؟ آیا پرداخت‌ها با تأخیر انجام می‌شوند؟

« ؟



پول، لازمه حیات هر پروژه است. دستیابی به اهداف پروژه، بدون مدیریت صحیح درخواست‌های پرداخت ماهانه و هزینه‌های تغییرات و همچنین جریان مداوم پول به عوامل اجرای پروژه، دشوار است. مسائل مالی می‌توانند به سرعت بر پیشرفت پروژه تأثیر بگذارند، بنابراین رسیدگی صحیح به آن‌ها بسیار مهم است.

هشدار ۸. پروژه و مدیریت کارگاه



- آیا پیمانکار یا کارفرما (یا هر یک از ذی نفعان پروژه) در جذب نیروی انسانی برای پروژه مشکل دارند؟ آیا نرخ گردش کارکنان بالا است؟
- آیا سازماندهی تیم پیمانکار نامشخص یا در حال تغییر است؟ آیا مشخص نیست چه کسی مسئول است و چه کسی اختیار تصمیم‌گیری دارد؟
- آیا از طرف شرکای تجاری شکایاتی در مورد پرداخت به موقع یا عدم پرداخت وجود داشته است؟
- آیا ادغام‌ها یا خریدهای غیرمنتظره‌ای رخ داده است؟
- آیا شرکای تجاری دچار ورشکستگی شده‌اند؟
- آیا مصالح و تجهیزات با تأخیر سفارش داده می‌شوند؟ آیا پروژه با تأخیر در تحویل مصالح و تجهیزات مواجه است؟ آیا اطلاعات کافی در مورد تاریخ‌های تحویل آتی وجود ندارد؟

نوسانات در عوامل کلیدی پروژه مانند نیروی انسانی، تأمین منابع و مدیریت سازمانی، می‌تواند به عنوان شاخصی برای ارزیابی سلامت پروژه و شناسایی ریسک‌های بالقوه در نظر گرفته شود. این هشت نشانه هشداردهنده می‌توانند زنگ خطری برای بروز مشکلات در پروژه باشند. با وجود این، به معنای شکست قطعی پروژه نیست.

نادیده گرفتن این علائم می‌تواند عواقب جدی مانند کاهش ایمنی، افت کیفیت، افزایش هزینه یا تاخیر در تحویل را به همراه داشته باشد. اما تشخیص زودهنگام آن‌ها، امکان اتخاذ تدابیر پیشگیرانه و جلوگیری از خسارات بیشتر را فراهم می‌کند.

علاوه بر شناسایی مشکلات، این شاخص‌ها می‌توانند به عنوان راهنمایی برای انتخاب ابزارهای مدیریت پروژه نیز مورد استفاده قرار گیرند. با استفاده از این ابزارها، مدیران پروژه می‌توانند با پیش‌بینی چالش‌ها، به جای واکنش‌های لحظه‌ای، مدیریت مؤثرتری بر پروژه داشته باشند.

« این علائم هشداردهنده در واقع نقش‌های مهمی ایفا می‌کنند: »

- ۱ ارزیابی سلامت پروژه: به عنوان معیارهایی برای سنجش وضعیت کلی پروژه
- ۲ شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI): برای پایش مستمر عملکرد پروژه
- ۳ ریسک‌های پروژه: برای شناسایی، ردیابی و مدیریت تهدیدهای احتمالی

می‌توان نتیجه گرفت که تشخیص زودهنگام مشکلات و برنامه‌ریزی برای جلوگیری از آن‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است. تشخیص زودهنگام می‌تواند امکان پاسخگویی سریع‌تر را فراهم کند و برنامه‌ریزی پیشگیرانه می‌تواند از بروز مشکلات جلوگیری کند.

“

