

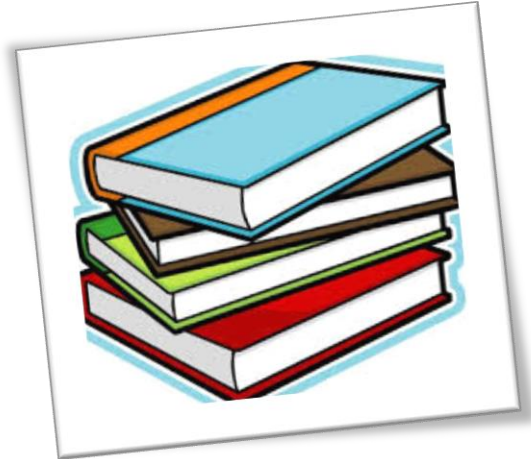
درسنامه

کتاب مدیریت تولید

پودمان پنجم - قسمت اول - صفحه ۱۰۷ الی ۱۱۳

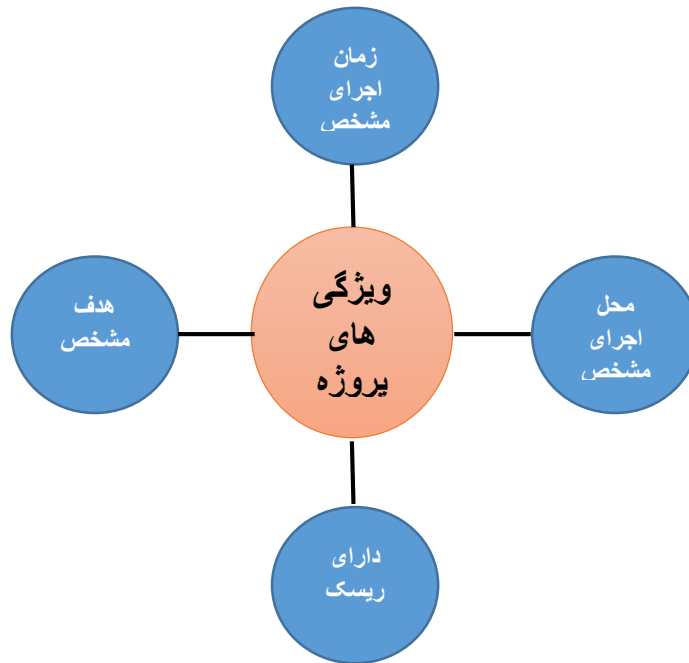
تهیه کننده: وجیهه عابد

سرگروه مدیریت تولید استان آذربایجان شرقی



مفهوم پروژه و مدیریت پروژه

پروژه به مجموعه ای از فعالیتهای موقت و هدفمند گفته می شود که برای ایجاد یک کالا و یا ارایه ی یک خدمت معین صورت می گیرد. ویژگیهای یک پروژه در نمودار زیر نشان داده شده است :



مدیریت پروژه به معنای «تخصیص، پیگیری و به کارگیری منابع برای رسیدن به اهداف مشخص در یک دوره زمانی خاص» است؛ لذا برای اینکه هر پروژه به موقع و مطابق بودجه ی تعیین شده انجام گیرد، به مدیریت مناسب نیاز می باشد.

بحث کلاسی

- یکی از پروژه‌هایی را که اخیراً در نزدیکی هنرستان یا محل زندگی شما انجام شده و یا در حال اجرا هستند، نام ببرید و درباره ویژگی‌های آن بحث کنید.
- آیا تاکنون در هنرستان شما پروژه‌ای با چنین ویژگی‌هایی انجام شده است؟

پاسخ: نام پروژه: مجتمع اداری بزرگمهر

محل پروژه: منطقه ۶ شهرداری تهران - خیابان ولی عصر، خیابان بزرگمهر، جنب وزارت تعاون، پلاک ۱۶

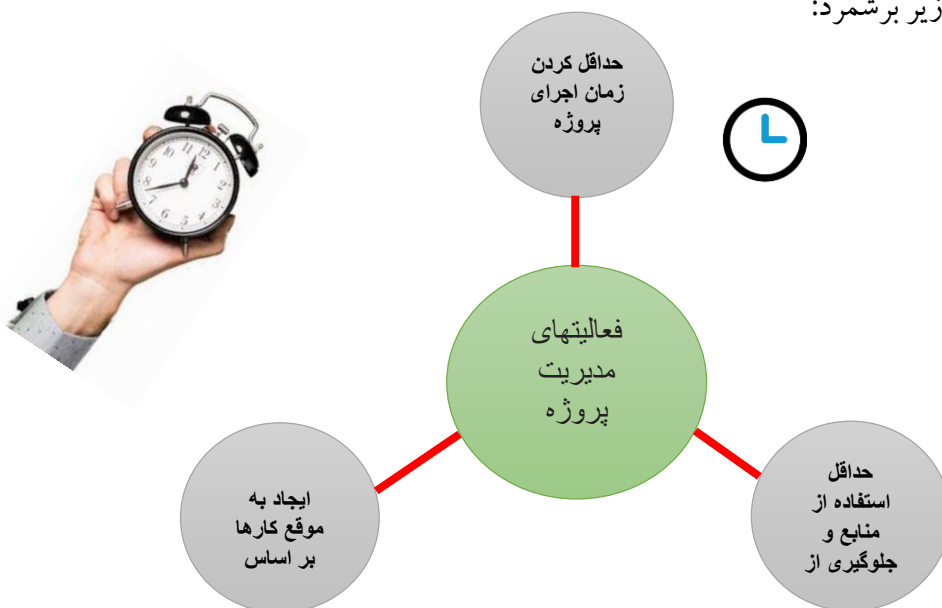
وضعیت پروژه: تکمیل شده

این مجتمع با کاربری تجاری اداری با زیربنای کل ۱۱۸۴۸ متر مربع در زمینی به مساحت ۱۶۸۱ متر مربع در ۱۰ طبقه ساخته شده است. این پروژه دارای ۷۰ واحد اداری، ۴۳ واحد تجاری و ۱۱ واحد پارکینگ می باشد. مکان یابی مناسب از لحاظ تقویت کاربری مجموعه و همجواری با خیابان ولیعصر بعنوان مهمترین کریدور اقتصادی شهر تهران و همچنین دسترسی سهل و مناسب، از خصوصیات بارز این مجتمع می باشد.

پاسخ قسمت دوم:

خیر، پروژه‌هایی در مقیاس کوچکتر انجام شده است. به عنوان مثال پروژه ساخت و تجهیز کارگاه صنایع فلزی در هنرستان.

فعالیت‌های مدیریت پروژه را میتوان به صورت زیر برشمرد:



فرایند مدیریت پروژه

پروژه ها دارای انواع و اندازه های مختلفی هستند. از طراحی و ساخت یک میز مخصوص رسم فنی گرفته تا احداث یک ساختمان هنرستان و یا یک نیروگاه. اما مراحل مدیریت پروژه در همه ی آنها یکسان است و به صورت زیر انجام می شود:



تعریف سیستم برنامه ریزی پروژه:

مهمترین بخش از مدیریت پروژه، برنامه ریزی آن است. نحوه برنامه ریزی می تواند مستقیماً بر روی موفقیت پروژه ها تأثیرگذار باشد. به منظور انجام یک برنامه ریزی خوب، کاربردی و اجرایی، بسیار مهم است که ابتدا یک «سیستم برنامه ریزی و کنترل پروژه» در سازمان وجود داشته باشد. منظور از سیستم برنامه ریزی و کنترل پروژه، یک ساختار مناسب در سازمان برای پیاده سازی دانش برنامه ریزی و کنترل پروژه است.

کار در کلاس

با توجه به مطالب گفته شده، اجزای سیستم های داده شده را بنویسید.			
سیستم	ورودی (منابع)	فعالیت ها (فرایند)	خروجی
نانوایی	آرد، آب، نمک	تهیه خمیر، پخت نان	نان
هنرستان	هنرجو	آموزش مهارت و علوم	هنرجوی دارای مهارت
کشاورزی	خاک، آب، بذر، کشاورز	کاشت و نگهداری، آبیاری	محصولات کشاورزی
قالیبافی	نخ، قالیباف، دار قالی	بافتن طرح قالی	قالی

بحث کلاسی

آیا برنامه ریزی برای مدیریت سیستم های داده شده در جدول بالا، یکسان است؟ به نظر شما مدیریت کدام یک از سیستم های فوق نیازمند برنامه ریزی دقیق تر و حساس تر است؟

پاسخ: خیر- برنامه ریزی برای هنرجویان هنرستان حساس تر و دقیق تر باید باشد. زیرا هنرجویان پس از اتمام درس در هنرستان وارد بازار کار می شوند و آینده کشور را می سازند. بنابراین باید برای کسب مهارتهای مناسب بازار کار برنامه ریزی دقیقی صورت گیرد تا خروجی کار هنرجویانی با مهارتهای کافی باشد.

سازماندهی پروژه

سازماندهی شامل تعیین وظایف پروژه، چگونگی گروه بندی آنها و تعیین افرادی است که باید این وظایف را انجام دهند تا دستیابی به اهداف سازمان آسان شود. با توجه به این تعریف، فرایند سازماندهی پروژه شامل مراحل زیر است:



مثال ۱: در نظر بگیرید که می خواهید یک نمایش کمدی را در هنرستان خود اجرا کنید. بر اساس مراحل صفحه ی قبل، این پروژه را می توان به صورت زیر سازماندهی کرد. **حل:**

رابطه میان فعالیت‌ها و پست‌های سازمانی		دسته بندی پست‌ها		دسته بندی فعالیت‌ها		طراحی و تعریف فعالیت‌ها	
هنری طراح صحنه لباس هنری	۱	طراح صحنه و لباس	۱	فرهنگی	۱	طراحی صحنه	۱
سرمایه‌گذار اقتصادی	۲	کارگردان	۲	اقتصادی	۲	طراحی لباس	۲
تدوین نمایشنامه فرهنگی و اجتماعی	۳	مدیر صحنه	۳	اجتماعی	۳	تدوین نمایشنامه	۳
گرافیک فنی	۴	گرافیکست	۴	هنری	۴	گرافیک	۴
تبلیغات اجتماعی	۵	سرمایه‌گذار	۵	فنی	۵	تبلیغات	۵

کار در منزل

فرض کنید می‌خواهید یک باغچه کوچک را در حیاط خانه (یا هنرستان) خود احداث کنید. این پروژه را همانند مثال فوق سازماندهی کنید.

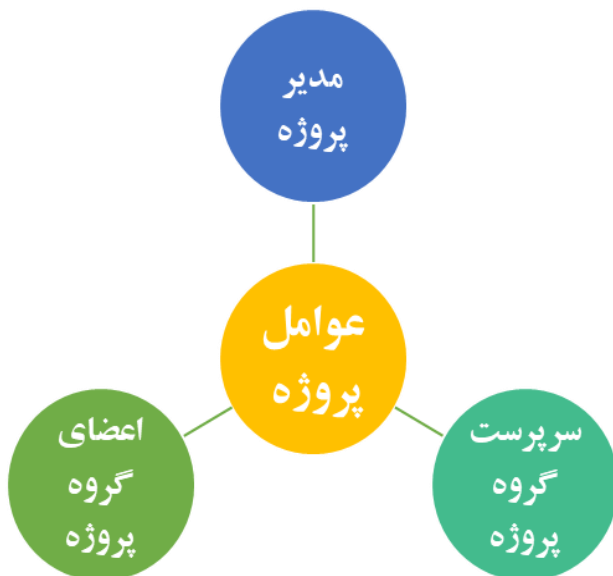
پاسخ:

رابطه میان فعالیت‌ها و پست‌های سازمانی		دسته بندی پست‌ها		دسته بندی فعالیت‌ها		طراحی و تعریف فعالیت‌ها	
انتخاب مکان - فنی	۱	کارشناس کشاورزی	۱	فنی	۱	انتخاب مکان	۱
حذف علف‌های هرز- عملی	۲	کارگر	۲	عملی	۲	پاک کردن زمین از علف‌های هرز	۲
تقویت خاک - فنی	۳	کارشناس کشاورزی	۳	فنی	۳	تقویت خاک	۳
دورچینی - عملی	۴	بنا	۴	عملی	۴	دورچینی باغچه	۴
خرید گل و گیاه - اقتصادی	۵	کارپرداز	۵	اقتصادی	۵	خرید گل و گیاه	۵
کاشت گل و گیاه - فنی	۶	کارشناس کشاورزی	۶	فنی	۶	کاشت گل و گیاه	۶

عوامل (نقش آفرینان) پروژه

موفقیت در هر پروژه ای در گرو عملکرد افراد دست اندر کار آن پروژه است. بنابراین لازم است افراد قابل و شایسته ای برای انجام هر پروژه انتخاب شوند و هر کدام از این افراد در جای خود نقش دقیق و مؤثری داشته باشند؛ در غیر اینصورت موفقیت حاصل نخواهد.

عوامل (نقش آفرینان) هر پروژه :



مدیر پروژه:



هر پروژه ای دارای یک مدیر واحد است. مدیر پروژه شخصی است که با فعالیتهای مربوط به برنامه ریزی، زمانبندی و مدیریت روزانه پروژه سروکار دارد و بیشترین تأثیر را بر روی موفقیت کارها خواهد داشت. مدیر پروژه اختیاراتی را از متولی پروژه دریافت می کند و نقش اصلی را در آغاز، هدایت و پایان پروژه ایفا می کند.

وظایف اصلی مدیر پروژه:

۱. انتخاب افراد شایسته و کارآمد؛
۲. هماهنگی فعالیتهای؛
۳. شناسایی و تأمین منابع مورد نیاز؛
۴. مدیریت و برنامه ریزی زمان و بودجه.

سرپرست گروه پروژه:



در بسیاری از پروژه های بزرگ، حجم فعالیت ها گسترده است و مدیر پروژه به تنهایی نمی تواند به تمامی این فعالیتهای رسیدگی کند. بنابراین در چنین شرایطی یک یا چند نفر به عنوان سرپرست گروه انتخاب می شوند و امورات محول شده را به مدیر پروژه گزارش می دهند.

وظایف سرپرست گروه عبارت است از:

- ارتباط منظم با مدیر پروژه؛
- ارزیابی دورههای پیشرفت گروه؛
- حصول اطمینان از مشارکت تمامی اعضا؛
- مذاکره برای رفع نیازهای گروه؛
- شنونده خوب مشکلات کارمندان برای جمع آوری اطلاعات؛
- مربیگری روشهای مختلف برای فعال تر و سریعتر شدن افراد؛
- تلاش در ایجاد صمیمیت بیشتر میان کارمندان.

اعضای گروه پروژه:

اعضای گروه پروژه نقش یک موتور محرک را ایفا می کنند. چرا که عمده کارها توسط آنها انجام می شود؛ لذا اعضای گروه باید از مهارت های لازم برخوردار باشند. در انتخاب اعضای گروه معمولاً از روشهای زیر استفاده می شود:

۱. انتصاب: با دعوت از افراد مناسب توسط متولی پروژه؛
۲. داوطلبی: با درخواست همکاری توسط افراد ذینفع پروژه.

فکر کنید

آیا روش کارآمد دیگری برای انتخاب اعضای گروه وجود دارد؟

پاسخ:

ارسال رزومه و انتخاب اعضای گروه از بین افراد واجد شرایط - برگزاری مسابقه بین داوطلبین و انتخاب بهترین ها - استفاده از افراد باتجربه در پروژه های مشابه.

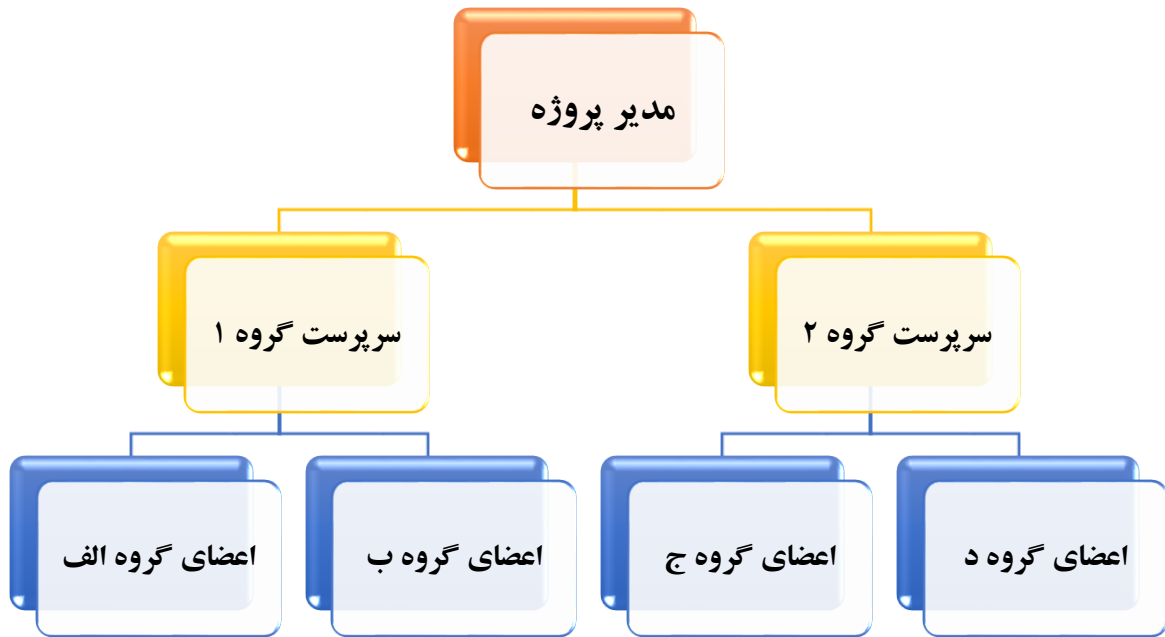
بحث کلاسی

به نظر شما آیا مدیر پروژه می تواند سرپرست گروه هم باشد؟ توضیح دهید.

پاسخ:

باتوجه به حجم پروژه شرح وظایف مدیر پروژه متفاوت می باشد در پروژه های کوچک مدیر پروژه می تواند مسئولیت های متفاوتی داشته باشد از قبیل سرپرستی کارگاه توأم با مدیریت پروژه، ولی در پروژه های بزرگ مسلماً مسئولیت ها بیشتر تقسیم می شود، و مدیر پروژه فقط بایستی به مدیریت پروژه بپردازد.

با توجه به مطالب گفته شده می توان نمودار عوامل پروژه را به صورت زیر نشان داد.



بحث کلاسی

پیرامون سایر عواملی که ممکن است در پروژه نقش داشته باشند، بحث کنید.

پاسخ: اسپانسر یا حامی پروژه: حامی (Sponsor) باید از پروژه شرکت به بهترین شکل پشتیبانی کند و موانع سازمانی را از بین ببرد. حامی پروژه باید قدرت برقراری ارتباط موثر با مدیر عامل شرکت و ذینفعان کلیدی را داشته باشد، منابع لازم را تامین کند و نتایج را تایید یا رد کند.

کارفرما: کارفرما سفارش دهنده، تایید کننده، پرداخت کننده و گاهی مصرف کننده محصول پروژه است. لذا اساسی ترین نقش در به سرانجام رسیدن پروژه در اختیار کارفرماست.

کار در منزل

۱ در نظر بگیرید به مناسبت دهه فجر قرار است در هنرستان یک نمایش برگزار شود. معاون پرورشی هنرستان می‌خواهد اعضای گروه نمایش و سرپرست گروه را انتخاب کند. به نظر شما ملاک انتخاب هر کدام چیست؟

۲ فرض کنید سرپرست کارگاه شما می‌خواهد یک پروژه عملی در زمینه یکی از درس‌های تخصصی شما ارائه کند. برای این کار باید افراد کلاس را گروه‌بندی نماید. در جدول زیر به خصوصیات خود یک امتیاز (از ۱ تا ۲۰) اختصاص دهید.

انضباط کاری (از ۴ نمره)	روابط عمومی (از ۴ نمره)	دانش مدیریتی (از ۴ نمره)	دانش عمومی (از ۴ نمره)	دانش فنی (از ۴ نمره)
جمع امتیازات (از ۲۰):				
با توجه به جمع امتیازات شما، به نظر شما بهترین نقشی که در گروه می‌توانید ایفا کنید، چیست؟				

پاسخ ۱: برای انتخاب اعضای گروه نمایش باید از بین هنرجویان افرادی انتخاب شوند که مهارت کار تیمی، هوش و خلاقیت، توانایی اجرا در حضور جمعیت، دارای صدای رسا و بدون تنش و لرزش باشد تا بتواند فضای ذهنی نمایش را تصور کرده و بازسازی کند. برای سرپرست نیز فردی خلاق، منظم با توانایی رهبری گروه انتخاب شود تا هماهنگی‌های لازم را بین اعضای گروه نمایش و معاون پرورشی انجام دهد.

پاسخ ۲:

انضباط کاری (از ۴ نمره)	روابط عمومی (از ۴ نمره)	دانش مدیریتی (از ۴ نمره)	دانش عمومی (از ۴ نمره)	دانش فنی (از ۴ نمره)
۴	۱	۱	۲	۴
جمع امتیازات (از ۲۰): ۱۲				
با توجه به جمع امتیازات شما، به نظر شما بهترین نقشی که در گروه می‌توانید ایفا کنید، چیست؟ به نظر بهترین نقش یکی از اعضای گروه اجرا کننده پروژه می‌باشد.				

انضباط کاری (از ۴ نمره)	روابط عمومی (از ۴ نمره)	دانش مدیریتی (از ۴ نمره)	دانش عمومی (از ۴ نمره)	دانش فنی (از ۴ نمره)
۴	۴	۴	۲	۲
جمع امتیازات (از ۲۰): ۱۶				
با توجه به جمع امتیازات شما، به نظر شما بهترین نقشی که در گروه می‌توانید ایفا کنید، چیست؟ به نظر بهترین نقش برای من سرپرست پروژه است				