

چالش‌های مدیریت پروژه در صنعت ساختمان



موسسه مدیریت پروژه، مدیریت پروژه را به صورت زیر تعریف می‌کند:

هنر هدایت و کنترل منابع انسانی و مصالح در طول عمر پروژه به وسیله استفاده از تکنیک‌های نوین مدیریت، برای دستیابی به اهداف تعیین شده در دامنه زمان، هزینه، کیفیت و محدوده تعیین شده و همچنین سایر اهداف.

یک مدیر پروژه ساختمانی ترکیبی از مسئولیت‌های سنتی یک مدیر پروژه را با تخصصی که در صنعت ساخت و ساز دارد، دارا می‌باشد. تنوع تیم‌ها و پروژه‌ها دو چالشی هست که مدیران پروژه‌های ساختمانی با آن رو به رو هستند. مدیریت پروژه با اصول و فرایندهایی پیش می‌رود که در تمام پروژه‌ها عمومیت دارند. PMI پنج فاز مدیریت پروژه را به صورت زیر عنوان می‌کند:

- آغازین
- برنامه ریزی
- اجرا
- نظارت بر اجرا
- پایانی

مدیر پروژه کار خود را با ایجاد و ارزیابی یک فرصت کسب و کار و با هدف بررسی امکان سنجی پروژه (یا فرصت کسب و کار) شروع می‌کند. این مسیر با همراهی ذینفعان و با وجود یک منشور پروژه یا سند آغاز پروژه طی می‌شود.

برنامه ریزی شامل تهیه یک نقشه راه است که همه از آن پیروی می‌کنند. مدیر پروژه یک سند رسمی ایجاد می‌کند که برنامه مدیریت پروژه نام دارد که در آن راهنمایی‌هایی برای اجرا و کنترل پروژه ارائه شده است. این سند شامل خط مبنای (baseline) پروژه، محدوده، هزینه، بیانیه محدوده و مستند سازی است. اهداف، تحویل شدنی‌ها و مایلستون‌های کلیدی هم در این سند لیست شده‌اند. قسمت‌های دیگری که در برنامه می‌آید ساختار شکست کار، برنامه ارتباطات و برنامه مدیریت ریسک است.

در فاز اجرا، کار شروع می‌شود، تیم پروژه تخصیص منابع را انجام خواهند داد، برنامه‌ها و وظایف خود را انجام می‌دهند، سیستم پیشرفت گیری از پروژه را تعریف می‌کنند و زمان‌بندی پروژه را به روز رسانی می‌کنند. در این مرحله مدیریت اسناد، مدیریت پیمان و تهیه تثبیت می‌شود.

نظارت هم معمولاً در ارتباط با اجرا اتفاق می‌افتد. در اینجا عملکرد و پیشرفت کار برای اطمینان از اینکه پروژه بر طبق برنامه پیش می‌رود، اندازه گیری می‌شود.

در فاز پایانی نیز پروژه تکمیل می‌شود. مدیر پروژه، پروژه را بررسی کرده که در اینجا تیم پروژه باید لیستی از فعالیت‌هایی که انجام نگرفته تهیه کنند. این موارد در گزارش پروژه منعکس خواهد شد.

موقعی که ممکن است خطا پیش آید

چند مانع مشترک بر سر راه تکمیل پروژه‌ها وجود دارد که انتظار می‌رود مدیر پروژه ساختمانی پروژه را در مسیر صحیح حفظ کند.

• اهداف تعریف نشده

برای شفافیت اهداف، مدیر پروژه باید سؤالات در ست را به دقت پرسیده و ارتباطات شفاف و بدون ابهامی با عوامل پروژه داشته باشد تا از ابتدای پروژه اهداف برای همه واضح باشد.

• تغییرات محدوده

تغییرات یا خزش محدوده به گسترش محدوده به گونه‌ای که فراتر از اهداف اصلی باشد، اشاره دارد. چون تغییرات، برنامه ریزی نشده‌اند در نتیجه معمولاً باعث تاخیرات و هزینه‌هایی می‌شوند که در بودجه پیش بینی نشده‌اند. مدیر پروژه باید درخواست‌های تغییر را ارزیابی کند و اگر تأیید شد تصمیم بگیرد که چگونه آن‌ها اجرا شوند. سپس وی اثرات این تغییرات را بر زمان و هزینه، برای ذینفعان تشریح می‌کند.

• کافی نبودن پرسنل ماهر

مدیر پروژه شایستگی‌های مورد نیاز تیم را تعیین و اقدام به ارزیابی پرسنل در دسترس، می‌کند. البته اگر نیاز باشد، آموزش را هم می‌توان توصیه کرد. ضمن اینکه گاهی می‌توان از برون سپاری کار یا استخدام کارگران اضافی استفاده کرد.

• عدم پاسخگویی

اگر اعضای تیم در راستای اهداف و فعالیت‌ها مسئولیت‌پذیر نباشند، مدیر پروژه باید رهبری و هدایت آن‌ها را به سمت اهداف پروژه به عهده گیرد و در این راستا باید پاسخگو باشد.

- مدیریت ریسک نامناسب

تحمل ریسک‌پذیری قسمتی از مدیریت پروژه است. برای اجتناب از بروز کاستی‌ها در مدیریت ریسک، مدیر پروژه باید ورودی‌های مورد نیاز را جمع‌آوری کرده و در اختیار اعضای تیم قرار داده و به دنبال ایده‌هایی برای پاسخگویی به ریسک‌ها باشند.

- برنامه‌های احتمالی مبهم

بخشی از برنامه ریزی‌ها شامل شرایط مختلفی می‌شود که پروژه طبق برنامه پیش نمی‌رود. این احتمالات باید زودتر از زمان وقوع شناخته شوند! یک مدیر پروژه باید یاد بگیرد از دیگران برای شناسایی مشکلات بالقوه کمک بگیرد.

- ارتباطات ضعیف

ارتباطات ضعیف در مرتبه اول از بدترین آفت‌ها و همچنین مکانیسم تاخیرات پروژه است. مدیر پروژه باید ارتباطات را حفظ کرده و مسیری برای دریافت بازخورد بین مدیر سطح بالا و اعضای تیم و ذینفعان باز کند (مدیر پروژه در اینجا می‌تواند واسطه یا همان مسیر ارتباط باشد).

- ضرب العجل‌های (Deadlines) غیر ممکن

یکی دیگر از آفت‌ها در مدیریت پروژه، ضرب العجل‌های غیر ممکن است که نتیجه آن کاهش بهره‌وری است. مدیر پروژه باید به درخواست‌های غیر معقول پاسخ دهد و برای ضرب العجل‌های واقعی‌تر مذاکره کند.

- محدودیت منابع

اگر منابع مورد نیاز به اندازه کافی و با دقت از همان ابتدای پروژه توسط مدیر پروژه مشخص شود و به وسیله مدیریت تصویب شود، نباید مشکلی پیش آید. مدیر پروژه برای تخصیص و اولویت‌بندی منابع در طول مدت پروژه مسئول است.

مدیر پروژه باید ارتباط خود را با سایر اعضای تیم در هر مرحله از پروژه حفظ کند. مدیران پروژه باید تمام مشکلات بالا را که ممکن است پیش آید با راهکارهای مناسب که البته به طبیعت مسئله و اثر آن بر روی پروژه بستگی دارد، حل کند. همچنین اگر او نتواند دو طرف را راضی کند، باید با میانجیگری و گاهی یک محاکمه کوچک مسئله را حل و فصل کند.

مترجم: شهره مزروعی

منبع:

<https://project-management.com/project-management-challenges-in-the-construction-industry/>