

ارزیابی

صلاحیت مدیران پروژه

در سازمان‌های پروژه محور

مهندس سعید عبداللہی

مهندس محمود محمدیان

مهندس فرهاد زیوری

سرشناسه	: عبداللّهی، سعید
عنوان و نام پدیدآور	: ارزیابی صلاحیت مدیران پروژه در سازمان‌های پروژه محور / سعید عبداللّهی، فرهاد زیوری، محمود محمدیان
مشخصات نشر	: تهران: اخوان ۱۳۹۰
مشخصات ظاهری	: ۱۷۶ ص، مصور، جدول، نمودار.
شابک	: 978-964-8586-43-5
وضعیت فهرست‌نویسی	: فیبا
موضوع	: مدیریت طرح‌ها - - ارزشیابی
شناسه افزوده	: زیوری، فرهاد
شناسه افزوده	: محمدیان، محمود
رده‌بندی کنگره	: ۱۳۹۰ ع ۴ م / HD ۶۹
رده‌بندی دیویی	: ۶۵۸ / ۴۰۴
شماره کتابشناسی ملی	: ۲۴۸۹۱۸۱



ارزیابی صلاحیت مدیران پروژه در سازمان‌های پروژه محور

تألیف: مهندس سعید عبداللّهی - مهندس محمود محمدیان - مهندس فرهاد زیوری

انتشارات اخوان

ناظر چاپ و ویراستار: کاظم پری پیکر

طراح جلد: جهانگیر کاکانی

تنظیم و صفحه‌آرایی: ابراهیم توکلی

تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه

چاپ اول: ۱۳۹۰

ISBN: 978-964-8586-43-5

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۸۵۸۶-۴۳-۵

انتشارات اخوان: تهران - میدان انقلاب - خیابان ۱۲ فرودین - تقاطع وحید نظری - پلاک ۱۰۴ -

طبقه اول - واحد ۱ - تلفن: ۶۶۴۸۲۲۸۳ - ۰۹۱۲۳۳۷۸۷۳۸

آدرس پستی: تهران، صندوق پستی: ۱۳۷۳ - ۱۳۱۴۵

Email: Akhavan_books@yahoo.com

به نام خالق یکتا
مدیر، مدیر و مجری پروژه عظیم هستی

تقدیر و تشکر:

با توجه به مشکلاتی که عموماً در انجام پژوهشهای کاربردی در سازمانهای دولتی وجود دارد، وجود حامیانی که مجریان پروژهها را یاری رسانند، کمک شایانی به انجام پروژه به بهترین نحو می‌نماید. این اثر نیز از این قاعده مستثنی نبوده و کمک این افراد یاریگر مجریان این پروژه بوده است.

بنابراین بر خود لازم می‌دانیم از جناب آقای دکتر سید محمد مهدی هادوی که ضمن مطالعه کتاب و ارائه رهنمودهای لازم مقدمه‌ای بر کتاب نوشتند کمال تشکر را بنمائیم. همچنین از جناب آقای دکتر کرامت ملک‌زاده که ایشان نیز در مدت نگارش و تدوین کتاب نظارت کامل بر آن داشتند تشکر می‌نمائیم.

ضمن آنکه از دوستان و همکاران گرامی آقایان مهندس میرآغاسی، مهندس گل‌چشمه و مهندس گوگردچیان نیز که ما را در تالیف این اثر به نحو احسن یاری رساندند تقدیر می‌نمائیم.

گروه مولفین

بسمه تعالی

علی رغم گسترش نظام های برنامه ریزی و نظارت، متأسفانه اکثر پروژه ها و طرح ها با مشکل طولانی شدن مدت اجراء و چند برابر شدن هزینه های تمام شده مواجه می شوند. و این در سازمانهای پروژه محور که همزمان چندین پروژه را هدایت می کنند بیشتر است. یکی از عوامل کلیدی به وجود آمدن چنین مشکلی، عدم مهارت و تسلط عوامل اجرایی و در رأس آنها مدیران پروژه ها در برنامه ریزی و کنترل است. که عموماً بصورت غیر سیستماتیک و صرفاً براساس روابط کاری گزینش شده و بکار گرفته می شوند. یکی از معیارهای موفقیت پروژه ها انتخاب درست مدیران و مجریان پروژه ها است. جهت هر طرف نمودن این مشکل نظام تایید صلاحیت مدیران پروژه پیشنهاد شده است. طبق این نظام ابتدا پروژه ها بر اساس نوع، ماهیت و کاربری آنها در قالب رشته های مختلف مدیریت پروژه تعریف و گروه بندی موضوعی می شوند. سپس شناسایی، انتخاب و ارزیابی اولیه واجدین شرایط متقاضی عضویت در رشته های تعیین شده، بر اساس "دستورالعمل ارزیابی متقاضیان" صورت گرفته و بانک اطلاعات شبکه مدیران پروژه شکل می گیرد. طبق مکانیزم مشخص و بر اساس معیارهایی ارزیابی و اعطای رتبه به مدیران پروژه صورت می گیرد. و درنهایت هر مدیر پروژه رتبه بندی می شود. و می توان با توجه به نوع پروژه ها ی پیشنهادی به سازمان و اولویت بندی مجریان پروژه اصلح ترین فرد را انتخاب نمود.

این کتاب در سه فصل تدوین شده است، درفصل اول در خصوص آشنایی با مدل های رایج در دنیا بحث شده و استاندارد های مطرح را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده است. فصل دوم مدل پیشنهادی معرفی و تشریح شده است، و نیز در همین رابطه مثالهایی آورده شده است. فصل سوم در خصوص راهنمای اجرای مدل در سازمان های پروژه محور صحبت شده است. در ضمائم نیز کلیه فرم ها و جداول مورد نیاز برای پیاده سازی مدل در سازمان ها برای سهولت کاربران مدل آورده شده است. این کتاب می تواند مورد استفاده سازمان های پروژه محور، مدیران پروژه، کارشناسان و متخصصین مدیریت پروژه و دانشجویان رشته های مدیریت پروژه و مهندسی صنایع قرار گیرد.

بسمه تعالی

مدل ارزیابی صلاحیت مدیران پروژه

جهش فناوری که در دهه‌های اخیر، دنیا شاهد آن بوده است، را نباید تنها تغییراتی در بعد فناوری جهان دید. این جهش، زندگی انسان و نحوه نگرش او به محیط خودش را کاملاً تحت تأثیر قرار داده است. دیگر نمی‌توان انتظار داشت که مسائل را ساده دیده و از راه‌های ساده قبلی آنها را حل کرد. تعامل و تأثیر وجوه مختلف زندگی در مواجهه با فناوری‌های پیشرفته، امر پیچیده‌ای را ایجاد کرده بگونه‌ای که برای درک مسائلی که تا دهه‌های قبل بشر می‌توانست به سادگی آن را تحلیل و حل کند، امروزه نیازمند بررسی‌های موشکافانه است تا بتواند اثرات مختلف آن را بسنجد.

به همین طریق، انجام فعالیت‌ها نیز دستخوش تغییراتی شده‌اند که بر پیچیدگی کارها افزوده‌اند. ساخت یک محصول که خود از فناوری طراحی و ساخت پیشرفته برخوردار است، قاعدتاً نتیجه نیازسنجی از جامع‌های است که با علم به فناوری روز و نیم نگاهی به آینده‌ای نزدیک با فناوری کاملاً غیر قابل پیش‌بینی، به دنبال پیشرفت و چشیدن تجربه جدید می‌باشد. علاوه بر نکات فوق، باید به این واقعیت هم توجه ویژه‌ای داشت که انسان به عنوان محور تمامی تلاش‌ها، هنوز ناشناخته باقی مانده است.

برای حل مسائل پیچیده، یکی از توصیه‌هایی که کارسان بوده و در سطح وسیعی از طیف روشنفکران از آن استفاده می‌کنند، جواب دادن به ۴ چ و ۲ ک است. باید قبل از شروع هر فعالیت و انجام هر کاری مشخص کرد که فعالیت چیست و چرا باید انجام شود. به چالش کشیدن اساس انجام کار به هیچوجه موجب تزلزل در انجام آن فعالیت نیست بلکه بر انگیزه مجریان دست‌اندرکاران بر حمایت وسیع و گسترده از آن افزوده و موجب می‌شود که تزلزل‌های احتمالی در حین انجام فعالیت را کاهش دهد. پس از مشخص شدن چیستی و چرایی کار، باید مشخص شود که چه کس یا کسانی باید آنرا انجام دهند. درصد موفقیت در انجام فعالیت بطور کامل به ویژگی‌های فرد یا افراد انجام‌دهنده آن گره خورده است. در نتیجه، انتخاب افراد مناسب از مهم‌ترین قدم‌های انجام فعالیت است. مسلم آنست که باید زمان و مکان مناسب را نیز آگاهانه و با شناخت کامل از محیط و بازار تعیین کرد و لذا باید مشخص کرد کی و کجا فعالیت شروع و انجام شود. با مشخص کردن جواب این

سؤالات، حال باید بهترین چگونگی انجام کار و روش اجرایی آن را مطالعه، بررسی و تدوین نمود.

در کتاب حاضر، مؤلفین سعی داشته‌اند مدلی ارائه نمایند که بتوان در انجام پروژه‌های مهم، به صاحبان پروژه کمک کند تا بتوانند بهترین و مناسب‌ترین فرد را برای مدیریت کار انتخاب کنند. این مدل مشخصات فرد را با مشخصات پروژه مورد نظر محک می‌زند و در صورتی که چندین نفر داوطلب یا نامزد مسئولیت کار باشند، بهترین و مناسب‌ترین را پیشنهاد می‌دهد. از سوی دیگر، با مقایسه مدیر منصوب شده با ویژگی‌های پروژه و طرح، پیشنهاد می‌دهد که مدیر در کدام وجهه‌ها و ملاک‌ها باید آموزش ببیند.

مطالعه این کتاب را به ریسک‌پذیرانی که مسئولیت پروژه‌های مهم و کلان کشور را با عشق به کشور و اعتقاد به رشد و توسعه میهن عزیزمان قبول می‌کنند، توصیه می‌نمایم. این همکاران به طور حتم می‌دانند که قبول هر کار جدید باید همراه با توسعه توانمندی فردی باشد تا هم بر اثر بخشی فعالیت‌ها افزوده شود و هم احتمال اشتباهات و خطاها را کاهش داد. کشور در موقعیتی نیست که بتواند تحمل اشتباهات فردی را داشته باشد. امید آنکه این مدل بتواند موجب انجام بهینه پروژه‌ها و طرح‌ها گردد.

سید محمد مهدی هادوی

تهران - آذر ۱۳۹۰

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
ط	فهرست مطالب
ک	فهرست جداول
ل	فهرست اشکال
۱	فصل اول: آشنایی با مدل های رایج
۱	مقدمه
۲	ضرورت انجام موضوع
۴	آشنایی با مدل های رایج
۵	استانداردها
۶	چارچوب شایستگی مدیران پروژه IPMA Competence Baseline (ICB) Framework
۵۹	کتابچه راهنمای چارچوب ارزیابی و توسعه صلاحیت مدیر پروژه (PMCDF)
۶۴	استاندارد استرالیا
۶۶	پروژه های مشابه در سایر سازمان ها
۶۶	جمع بندی
۶۷	گروه بندی موضوعی پروژه ها
۶۸	تقسیم بندی پروژه ها از نظر ماهیت آن در سازمان ها
۶۹	متغیرهای پیچیدگی پروژه

فصل دوم: مدل پیشنهادی.....	۷۳
معرفی مدل.....	۷۳
کاربردها و مزیت مدل.....	۷۶
شرح روش.....	۸۲
فرایند رتبه‌بندی مدیران پروژه.....	۸۷
شرح نمودار جریان رتبه‌بندی مدیران.....	۹۱
فصل سوم: راهنمای اجرای مدل در سازمان.....	۹۵
فهرست منابع.....	۱۲۰
فهرست علائم و اختصارات.....	۱۲۱
ضمایم (فرم‌ها).....	۱۲۲
فرم تعیین سطح پیچیدگی پروژه.....	۱۲۲
فرم پیشنهاد مدیر پروژه.....	۱۲۶
فرم گواهی‌نامه مدیر پروژه.....	۱۲۷
فرم اظهار نامه پروژه.....	۱۲۸
فرم تعیین عدد پیچیدگی پروژه.....	۱۴۹
فرم تطبیق شرایط مدیر پروژه با استاندارد.....	۱۵۰
فرم مشخصات حرفه‌ای اعضای شبکه مدیران پروژه.....	۱۵۳
فرم ارزیابی اظهارنامه پروژه.....	۱۶۳
فرم چک لیست کنترل سوابق مراحل ارزیابی.....	۱۶۴

فهرست جداول

عنوان	صفحه
جدول ۱-۱، عناصر شایستگی تخصصی.....	۷
جدول ۱-۲، اجزای شایستگی رفتاری.....	۲۹
جدول ۱-۳، اجزای شایستگی مفهومی.....	۴۱
جدول ۱-۲، گروه بندی مجریان با توجه به عدد پیچیدگی.....	۷۵
جدول ۲-۲، مقایسه شایستگی مجری و پیچیدگی پروژه.....	۷۷
جدول ۲-۳، مقایسه مجریان باوطلب و پیچیدگی پروژه.....	۸۰
جدول ۲-۴، تعیین ضریب Sp و سطح بندی پروژه ها.....	۸۲
جدول ۲-۵، درصد وزنی متغیرهای پیچیدگی پروژه.....	۸۴
جدول ۲-۶، تعیین Wci با توجه به نوع شاخص های پیچیدگی.....	۸۴
جدول ۳-۱، متغیر پیچیدگی مثال.....	۱۰۱

فهرست اشکال

عنوان	صفحه
شکل ۱-۱، ابعاد صلاحیت شخصی.....	۶۱
شکل ۲-۱، چارچوب کامل استاندارد PMCDF.....	۶۱
شکل ۱-۲، شماییک مدل صلاحیت مدیران پروژه.....	۷۴
شکل ۲-۲، مقایسه پیچیدگی پروژه و شایستگی تخصصی مجری.....	۷۸
شکل ۳-۲، مقایسه مجریان و پیچیدگی پروژه.....	۸۰
شکل ۴-۲، رتبه‌بندی مجریان.....	۸۸
شکل ۵-۲، فرآیند رتبه‌بندی مدیران پروژه.....	۹۱
شکل ۱-۳، متغیرهای پیچیدگی پروژه X.....	۱۰۱