

مدیریت وظایف

آقای Steven Souther در تحقیقی که انجام داده، موضوع مدیریت وظایف را مورد بررسی قرار داده است و گزارش روند اجرا و نتایج آن را در سایت خود به آدرس «<https://www.lagility-tasks.com/task-report>» در دسترس قرار داده است.

مقدمه:

مدیریت وظایفی که توسط دیگران اجرا می‌شود، بسیار چالش برانگیز است. این گزارش نتیجه حاصل از یک تحقیق انجام شده در قالب پرسشنامه از مدیران پروژه‌ای که با مدیریت وظایف درگیر بوده‌اند، می‌باشد.

این تحقیق در آگوست ۲۰۱۷ و در بازه زمانی تقریباً ۶ هفته‌ای انجام شد که در قالب آن پرسشنامه‌ای تهیه و برای ۲۱۰۰ نفر از مدیران دارای مدرک مدیریت پروژه حرفه‌ای (PMP) ارسال گردید و سوال اصلی که از آنها پرسیده شده بود عبارت بود از:

"وقتی در موقعیتی قرار می‌گیرید که مدیریت کاری یا پروژه‌ای را برعهده دارید که افراد دیگری آن کار را برای شما انجام می‌دهند، بزرگترین و تنها چالش، ناکامی یا مشکلی که با آن مواجه هستید چیست؟"

بیش از ۳۰۰ نفر از مدیران پروژه، پاسخ‌های خود را ارسال کردند و این پاسخها شامل ۳۳۲۷۰ کلمه بود که برای پاسخ به پرسش فوق ارائه گردید. این تعداد کلمات، حاوی ۱۰۰ کلمه خاص بود که به دفعات تکرار شده بودند (جدا از کلمات مربوط به خود پرسش). پاسخ دهندگان از ۵۴ کشور و از قاره‌های مختلف بودند.

تحلیل پاسخ ها

تعداد چالشها و مسائلی که مدیران پروژه در پاسخ هایشان به آن اشاره کرده بودند، در قالب ۱۲ گروه مختلف به شرح ذیل دسته بندی گردید:

- | | | |
|-----------------|-------------------------|--------------------|
| ۱. گزارش دهی | ۲. مرحله تکمیل پروژه | ۳. کیفیت |
| ۴. منابع انسانی | ۵. نیازمندیها و الزامات | ۶. شرح خدمات پروژه |
| ۷. رهبری | ۸. برنامه‌ریزی | ۹. مهارتها |
| ۱۰. ارتباطات | ۱۱. مدیریت | ۱۲. بودجه مصوب |

اغلب پاسخ دهندگان بر روی دو یا سه مشکل اصلی که در تیم‌های ۶ تا ۲۵ نفره با آن مواجه بودند، متمرکز شده بودند. آنها بیشتر نگران برآورد قابل اعتمادتری از تکمیل کارها بودند و از اعضای تیم خودشان می‌خواستند که بصورت مداوم گزارشی از برآوردهای تکمیل کار موردنظر و سایر پارامترهای تاثیرگذار در وظایف به آنها ارائه دهند.

در بین پرسش شوندگان، ۲۵ درصد از کشور آمریکا بودند که با توجه به اینکه بیشتر مدیران پروژه دارای مدرک PMP از این کشور می‌باشند، این موضوع قابل درک است. ذکر این نکته مهم می‌باشد که فقط ۳۵ درصد از پاسخ‌های تاثیرگذار در گزارش نهایی، از مدیران آمریکایی بودند.

نمودار میزان تکرار هر یک از دسته بندی‌های انجام شده در میان پاسخ دهندگان به صورت ذیل است:



براساس نمودار فوق، گزارش وضعیت کار، اصلی ترین مشکلی بود که مدیران به آن اشاره کرده بودند.

توجه داشته باشید که موضوع گزارش دهی با موضوع ارتباطات متفاوت است، بدین معنا که دسته گزارش دهی مربوط به مسائلی است که بطور خاص به موضوع گزارش وضعیت کار می‌پردازد در حالیکه دسته ارتباطات یک مفهوم کلی تر و مرتبط با مدلها و روشهای ایجاد ارتباط در پروژه می‌باشد.

بررسی جزئی تر پاسخ ها

انواع پاسخها و مفاهیمی که در دسته بندی ۱۲ گانه توسط پاسخ دهندگان ارائه شده بود به شرح ذیل بود:

۱. دسته گزارش دهی:

- عدم استفاده درست از مفهوم درصد پیشرفت فیزیکی توسط اغلب افراد زیر مجموعه
- نیاز به آگاهی دقیق از وضعیت کار
- نیاز به آگاهی دقیق از شروع، وضعیت (درصد پیشرفت) و پایان هر کاری
- خستگی از دنبال وضعیت کار بودن
- نیاز به آگاهی از برنامه بروز شده رسمی و شفاف
- نیاز به آگاهی دقیق و لحظه ای از مشکل بازدارنده
- عدم پاسخگویی مناسب در کار
- تاخیر در گزارشات
- عدم ارائه گزارشات کارهای جدید
- عدم اطلاع رسانی از مشکلات کار مورد نظر
- عدم اطلاع رسانی از بازدارنده های کار
- عدم اطلاع رسانی از میزان منبعی که برای تکمیل کار نیاز است
- نیاز به دید کلی از میزان پیشرفت کارها
- اعلام کیفی وضعیت پروژه
- نیاز به آگاهی از وضعیت پروژه بصورت منظم و دوره‌ای
- نیاز به آگاهی از تخمین معتبری از میزان کار انجام شده

۲. دسته منابع انسانی

- اعتماد به نفس در منابع انسانی
- اشتیاق و همدلی منابع انسانی
- منابع انسانی بیش از حد تعریف شده و برنامه ریزی شده (آب طلاکاری)
- عدم بهره وری مناسب در بین منابع
- انگیزه منابع انسانی
- توجه بیشتر به دستاوردهای جزئی تا به هدف پروژه
- کم اهمیت و کم اولویت دانستن پروژه توسط منابع انسانی اغلب بدون اطلاع رسانی
- ناامیدی در بین منابع انسانی
- عدم بیان نقاط ضعف منابع انسانی
- عدم مسئولیت پذیری
- ترک کار توسط منابع انسانی
- انتظار دستور العمل
- عدم آگاهی از زمان شروع به کار منابعی در اختیار من

- صرف کل زمان برآورد شده یک کار توسط منابع انسانی
- احساس مالکیت شخصی نسبت به کار و وظیفه محول شده

۳. دسته رهبری

- عدم وجود اختیارات کافی برای ایجاد انگیزه
- نیاز به رقابت برای به جذب منابع
- تعارض و تغییرات مداوم در اولویت بندی کارها
- مشکلات در ایجاد هدف مشترک
- تخصیص منابع در قالب ساختارهای ماتریسی
- عدم شفاف بودن تصمیم گیرنده
- مشخص نبودن اولویت پروژه
- عدم تعادل و توازن بین منابع مورد نیاز
- اختلاف بین منابع در خصوص وظایف محوله
- اجرای روشهای جدید در تیمها
- مستندسازی تغییرات و کنترل آنها
- هماهنگی بین تیمهای مختلف
- ایجاد هماهنگی و سازگاری در اجرا
- برنامه ریزی ناکافی برای پروژه

۴. دسته ارتباطات

- ارتباطات درون تیمی
- شفاف نبودن مدلها و روشهای ارتباطی
- تفاوت در روشهای ارتباطی
- موانع زبانی
- عدم پاسخ به ایمیل ها
- نیاز به مشارکت و تشریح مساعی
- یک مکان مشخص برای ایجاد ارتباطات در کار
- وضوح پیشرفت کار تیمی
- ارتباطات مجازی در تیم

۵. دسته تکمیل کار

- ارائه دستاوردهای در زمان تعیین شده
- روابط مبهم بین کارها و فعالیتهای آنها

- تعهدات زمانی جلسات
- تفویض وظایف مناسب
- ریسک‌هایی که به اتمام کار تاثیر می‌گذارند
- کارهایی که در زمان مقرر به اتمام نرسیده است
- اتفاقات پیش بینی نشده که موجب تاخیر می‌شوند
- وظایف و کارهای فوری

۶. دسته نیازمندیها و الزامات

- انتظارات و نیازمندیهای شفاف کارها
- انتظارات واقعی در مقابل دستاوردها
- هدف و عمق فهم از کارها
- شناخت اهداف کارها

۷. دسته برنامه ریزی

- سوالات لحظه آخری
- مدیریت روابط بین فعالیتهای
- تعریف دقیق و جزئی کارها و وظایف
- برآورد و تخمین کارها
- اولویت بندی کارها
- کارهای تکمیل شده در مقابل تعهدات
- شناخت و فهم روابط بین فعالیتهای

۸. دسته مدیریت

- کنترل فشارهای ناشی از اجرای همزمان چند پروژه
- کنترل زمان در تیم‌های مجازی
- مدیریت کلان منابع انسانی
- یک منبع مشخص و خاص درگیر در چند پروژه
- منابع تخصیص یافته فراتر از نیاز
- اولویت کارها مرتبط با سایر وظایف

۹. دسته کیفیت

- ابهام در معیارهای کیفی و موفقیت پروژه
- کیفیت دستاوردهای پروژه
- تحقق استانداردهای کیفی گروهی محصولات

- فشارهای کیفیت به زمانبندی پروژه
- محدودیت کیفیت کارها بدلیل زمانبندی
- نیاز به آزمونهای برنامه ریزی شده

۱۰. دسته شرح کار پروژه

- محدودیت شرح کار در قالب بودجه مصوب
- هماهنگی بین شرح کار
- خیزش شرح کار
- مسئولیت کارها در شرح کار

۱۱. دسته مهارتها

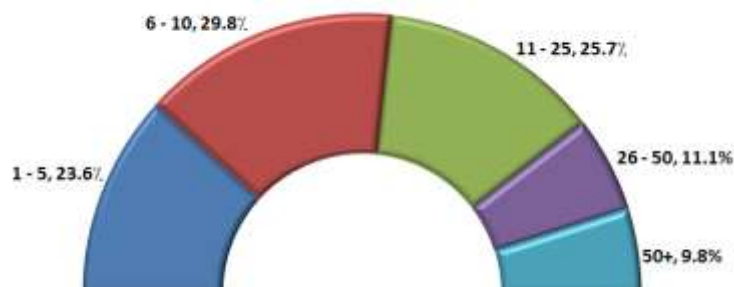
- توانایی انجام کار
- نیاز منابع انسانی به یادگیری و نیاز به زمان بیشتر

۱۲. دسته بودجه مصوب پروژه

- محدودیت بودجه مصوب

شرایط مدیران و تیمها:

براساس اطلاعات دریافتی از پاسخ دهندگان، ۲۳/۵ درصد آنها مدیران تیم های ۱ تا ۵ نفره، ۲۹/۸ درصد مدیران تیم های ۶-۱۰ نفره، ۲۵/۷ درصد مدیران تیم های ۱۱-۲۵ نفره، ۱۱/۱ درصد مدیران تیمهای ۲۶-۵۰ نفره و ۹/۸ درصد، مدیران تیمهای بالای ۵۰ نفر بودند که اغلب پاسخ دهندگان دو تا سه مشکل و چالش اساسی را که با آن مواجه بودند، اعلام کردند و نزدیک به ۸۰ درصد آنها، از مدیران تیمهایی بودند که تعداد اعضای تیم شان کمتر از ۲۵ نفر بودند.



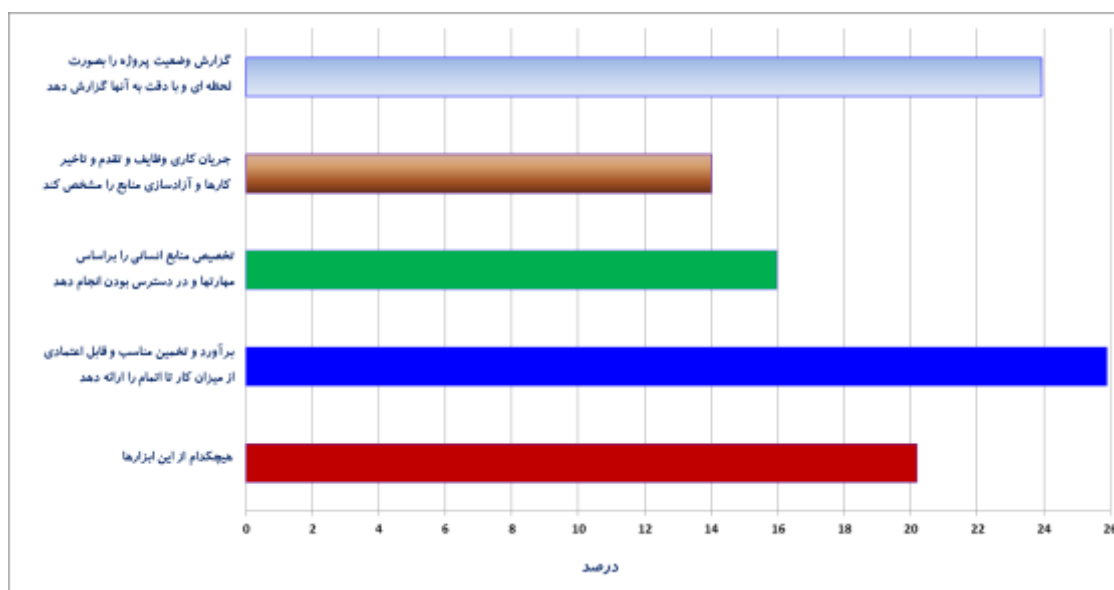
ابزارهای مورد تمایل برای مدیریت چالش ها :

در ادامه از پاسخ دهندگان خواسته شد تا اعلام نمایند اگر ابزار و سیستم‌هایی وجود داشته باشند که یکی از ۴ ویژگی زیر را داشته باشند، تمایل به استفاده و یا خرید کدام یک از این ابزارها را دارند تا بتوانند چالش‌های اشاره شده را مدیریت کنند؟

در میان پاسخها مدیران اعلام کردند که مایل به استفاده از ابزارهایی هستند که :

۱. گزارش وضعیت پروژه را بصورت لحظه ای و با دقت به آنها گزارش دهد (حدود ۲۴ درصد)
۲. جریان کاری وظایف و تقدم و تاخیر کارها و آزادسازی منابع را مشخص کند (حدود ۱۴ درصد)
۳. تخصیص منابع انسانی را براساس مهارتها و در دسترس بودن انجام دهد (حدود ۱۶ درصد)
۴. برآورد و تخمین مناسبی و قابل اعتمادی از میزان کار تا اتمام را ارائه دهد (حدود ۲۶ درصد)

و در حدود ۲۰ درصد دیگر مدیران، تمایلی به استفاده از ابزارهای فوق نداشتند.



براساس این اطلاعات ملاحظه می‌شود که اکثر پاسخ دهندگان به دنبال ابزارها و سیستم‌هایی می‌باشند که تخمین دقیقی از کار باقیمانده تا اتمام پروژه را به آنها بدهد و به این برآوردها و پارامترهای موثر بصورت لحظه‌ای و در زمان واقعی نیاز دارند. همچنین از مدیرانی که هیچ تمایلی به استفاده از روشهای پیشنهادی نداشتند، پرسیده شد که دقیقا چه ابزاری می‌خواهند، بطور شگفت انگیزی پاسخ اغلب آنها مرتبط با ابزارهای سه گزینه اول بود.