

الله
بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِيْمِ

آشنایی با راهکار مدیریت پروژه جامع

Enterprise Project Management Solution

نویسنده‌گان: علی شهبا، نیلوفر داروور

علی شهبا، نیلوفر داروور
آشنایی با راهکار مدیریت پروژه جامع مایکروسافت / نویسنده‌گان: علی شهبا، نیلوفر داروور

تهران: گروه بین المللی ر. شهر، چاپ اول، ۱۳۸۸.

آشنایی با راهکار مدیریت پروژه، مایکروسافت آفیس پراجکت سرور

[۱۰۰] ص، مصور، جدول، ت Moodar.

ISBN: 978-964-04-4892-2

فهرست نویسی براساس اطلاعات فیبا.

۱. نرم افزار مدیریت پروژه جامع

۲. مدیریت پروژه

۳. مایکروسافت آفیس پراجکت سرور

ب. داروور، علی

الف. شهبا، علی

کتابخانه ملی ایران

❖ آشنایی با راهکار مدیریت پروژه جامع ❖

نویسنده‌گان: علی شهبا، نیلوفر داروور

طرح جلد: آوا ذاکری فردی

صفحه آرایی: زهرا قرگوزلو

نوبت چاپ: اول-۱۳۸۸

شمارگان: ۱۰۰+ جلد

ناشر: گروه بین المللی ر. شهر

لیتوگرافی و چاپ: نقره آبی

صحافی: اندیشه

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۰-۴۸۹۲-۲



فهرست

الگوهای امنیتی ◊	۴۸
نماهای پروژه ◊	۴۸
نمای OLAP Cube ◊	۵۰
مدیریت وظایف ◊	۵۱
متدولوژی‌های پیشرفت فعالیت‌ها ◊	۵۳
مدیریت منابع ◊	۵۵
انواع منابع ◊	۵۶
روش منابع چاگزین ◊	۵۷
میزان در دسترس بودن منابع ◊	۵۷
گزارش‌گیری و ضعیت پروژه ◊	۶۰
مدیریت زمان ◊	۶۱
مدیریت هزینه ◊	۶۳
کنترل هزینه ◊	۶۵
بودجه‌بندی و کنترل هزینه پروژه ◊	۶۵
گزارش جریان نقدینگی پروژه ◊	۶۶
مقایسه هزینه تمام پروژه‌های سازمان ◊	۶۶
مدیریت مستندات ◊	۶۷
موارد استفاده کتابخانه اسناد ◊	۶۸
انواع کتابخانه اسناد ◊	۶۹
ویژگی‌ها و توانمندی‌های کتابخانه اسناد ◊	۷۰
دسترسی به سیستم از طریق Outlook ◊	۷۵
شریوبینت ◊	۷۶
واقعیت‌هایی در مورد شریوبینت ◊	۷۷
ویژگی‌های برتر شریوبینت ◊	۷۹
مدیریت پورتفولیو پروژه ◊	۷۹
نتیجه‌گیری ◊	۸۶
مقدمه ◊	۶
اهمیت مدیریت پروژه ◊	۱۰
کلیات راهکار مدیریت پروژه جامع ◊	۱۱
ویژگی‌های راهکار مدیریت پروژه جامع ◊	۱۳
اهداف پیاده‌سازی راهکار مدیریت پروژه جامع ◊	۱۴
مزایای استفاده از راهکار مدیریت پروژه جامع ◊	۱۵
ساختار نرم‌افزاری راهکار مدیریت پروژه جامع ◊	۲۰
مزایای استفاده از مایکروسافت پراجکت ◊	۲۲
مزایای استفاده از پراجکت سرور در سازمان ◊	۲۶
مزایای استفاده از شریوبینت ◊	۲۹
مزایای استفاده از پورتفولیو سرور ◊	۳۳
تشکیل یک برنامه سازمانی پروژه ◊	۳۵
معرفی‌های سازمانی ◊	۳۵
نقویم‌های سازمانی ◊	۳۶
کدهای سلسله مراتبی سازمانی ◊	۳۸
فیلدهای سفارشی سازمانی ◊	۳۹
تنظيمات پروژه سازمانی ◊	۴۰
نسخه‌های پروژه سازمانی ◊	۴۱
خط مبنای‌های پروژه ◊	۴۲
پیگیری و مدیریت یک پروژه سازمانی ◊	۴۳
روش پیگیری پروژه‌های سازمانی ◊	۴۳
روش ارزش کسب شده برای پروژه‌های سازمانی ◊	۴۴
همکاری تیم سازمانی ◊	۴۴
حقوق دسترسی ◊	۴۶
کاربران ◊	۴۶
گروه‌ها ◊	۴۶
دستدها ◊	۴۷



۶. در صد پیشرفت برنامه ریزی شده واقعی پروژه ها چه میزان است؟
۷. تاخیر انجام پروژه های مختلف چگونه است؟
۸. آیا می توان پروژه های سازمان را در یکجا و در کنار یکدیگر مشاهده کرد؟
۹. میزان استفاده از منابع سازمان در پروژه های مختلف چه میزان است؟
۱۰. طرفیت کاری منابع سازمان جهت استفاده در پروژه های جاری چگونه است؟
۱۱. آیا هر فرد می تواند فعالیت هایی که لازم است در پروژه های مختلف انجام دهد را مشاهده کند؟
۱۲. آیا می توان واقعی و ریسک های پروژه را ثبت و در موقع نزوم به آن مراجعه کرد؟
۱۳. آیا محلی برای ثبت و نگهداری مستندات پروژه وجود دارد؟
۱۴. آیا می توان دستیابی به اطلاعات و به روزانه فعالیت های پروژه را مکانیزه کرد؟
۱۵. آیا راهکاری برای افزایش فرهنگ کارگروهی در سازمان وجود دارد؟

اما پاسخگویی به این سوال ها با به کارگیری روش های سنتی شاید هرگز مسیر نباشد. به همین دلیل استفاده از سیستم های به روز جهان برای مدیریت بهتر پروژه ها و آگاهی کامل از روند پیشرفت آن ها از اساسی ترین نیازهای سازمان ها و شرکت های بزرگ است. شرکت های بزرگ هم زمان پروژه های فراوان و متعدد را هدایت می کنند و کارکنان زیادی را که بر یک عهده دار مسئولیت های متعدد هستند را اداره می کنند، بنابراین بهره گیری از سیستم جامعی برای مدیریت پروژه هایشان اختیاب ناپذیر است. با استقرار چنین سیستم های اطلاعاتی مدیریت پروژه گامی بلند در جهت مدیریت جامع پروژه ها برداشته می شود و امکان برنامه ریزی برای اعضای تیم کاری پروژه ها در زمان مقرر فراهم می آید.

یکی از این سیستم ها سیستم اطلاعاتی مدیریت پروژه شرکت مایکروسافت است. این سیستم شامل ابزارها و راهکار هایی است که برای جمآ آوری، ادغام و انتشار تابیخ فرآیندهای مدیریت پروژه بین اعضاء تیم و مدیر پروژه موردن استفاده قرار می گیرد و می تواند به سوال های بالا در چهار جوب راهکار مدیریت پروژه جامع (EPM) پاسخ دهد. مدیریت پروژه اطلاعات جامعی از تمام پروژه های سازمان، خلاصه اطلاعات و گزارش های سطوح بالا تا زیر اطلاعات برنامه پروژه ها و منابع موجود را فراهم می آورد و برای افراد در سطوح مختلف سازمان امکان ثبت، تحلیل، انتقال اطلاعات و اتخاذ تصمیم های به موقع آگاهانه و هم سوپا هدف های سازمانی را فراهم می کند. وبالاخره این که محیطی فراهم می آورد که بتواند کلیه اخبار، واقعی، ریسک ها

❖❖❖ پیشگفتار نویسنده

- در جهان پیچیده و پرتالاطم امروز فرایند تصمیم گیری مدیران مهم ترین و تاثیرگذارترین ابزار برای بهبود و ارتقاء عملکرد یک سازمان به شمار می آید و در این فرایند اطلاعات اصلی ترین نقش را ایفا می کند. اکنون دیگر توانایی مدیران را با قدرت پیش بینی تغییرات محیط نمی توان سنجید، بلکه این قابلیت ایجاد تغییر و ساختن محیط است که یک مدیر را تبدیل به یک اعجاءگر می کند، و این میسر نیست مگر به کمک راهکاری که بتواند اطلاعات لازم و مناسب را از بخش های مختلف سازمان در کوتاه ترین زمان به صورت قالب های موثر در دسترس افراد مناسب قرار داده و در عین حال تصمیم ها و سیاست های اتخاذ شده از سوی رده های پایه سازمان را به سرعت در سطوح اجرایی سازمان جاری سازد. این راهکار باید آن قدر جامعیت داشته باشد که بتواند بخش های مختلف کسب و کار را پوشش دهد و با ایجاد یک فضای همکاری مشترک، فاصله زمانی بین تصمیم گیری تا سطح تولید اطلاعات را کاهش دهد. به طور کلی مدیران سازمان ها و شرکت های بزرگ در اداره کارها و انجام پروژه ها با سوال های متعدد و گستردگی مواجه اند، برخی از این سوال ها عبارتند از:
۱. پروژه های بخش های مختلف سازمان در چه وضعیتی قرار دارند؟
 ۲. پروژه های مدیران پروژه به تفکیک در چه وضعیتی قرار دارند؟
 ۳. پروژه های سازمان در شهرهای مختلف در چه وضعیتی قرار دارند؟
 ۴. هزینه هایی صرف شده در پروژه های مختلف چه میزان است؟
 ۵. ساعت کاری صرف شده جهت انجام پروژه های مختلف سازمان چه میزان است؟



واطلاعات پژوهه را به روز در اختیار مدیران ارشد سازمان، مدیران پژوهه و اعضای تیم‌های پژوهه
جهت انجام اقدامات لازم قرار دهد.

چندین سال تجربه کاری در زمینه پیاده‌سازی راهکار EPM و حضور در پانزده پژوهه EPM و تبادل نظر با مدیران گوناگون پژوهه به این جانب نشان داده است که سازمان‌هایی که از این راهکار استفاده کرده‌اند توائیسته اند بسیاری از نارسایی‌هایی که در مسیر هدایت و کنترل پژوهه‌ها داشته‌اند برطرف کنند. عموم مدیران پژوهه‌هایی پاد شده ابزار می‌کردند که با استفاده از این راهکار حجم عظیم کارهای جاری شان در طول روز کاهش یافته و به آنها امکان داده است به جای پرداختن به کارهای غیرمرتبه و حاشیه‌ای وقت شان را به مسایلی مغطوف کنند که در پیشبرد پژوهه‌ها موثر بوده‌اند. آنها هم چنین ابزار می‌دارند که به کمک این راهکار موقیتی بیشتری در مدیریت بهینه منابع انسانی و شفاف‌سازی تقسیم کار در پژوهه‌ها داشته باشند. از آن جا که بستر سازی فرهنگی و به بیان دیگر اطلاع رسانی صحیح، دقیق و جامع درباره استفاده از ابزارهای مدیریت پژوهه اساسی ترین گامی است که در ابتدای راه باید مورد توجه شایسته قرار گیرد، مطالعه این کتاب را به کلیه مدیران، کارشناسان و به طور کلی دست‌اندرکاران فعالیت‌های پژوهه‌ای توصیه می‌کنم، و امیدوارم با آگاهی از نظر خوانندگان گرامی بتوانم از کمبودهای این نوشته در صورت انتشار مجدد آن بکاهم.

از آنجا که بستر سازی فرهنگی و به تعبیری اطلاع رسانی صحیح، دقیق و جامع در خصوص استفاده از ابزارهای مدیریت پژوهه اساسی ترین گامیست که در ابتدای راه بایستی توجه شایسته بدان مبنیو داشت، مطالعه این کتاب را به کلیه مدیران، کارشناسان و به طور کلی دست‌اندرکاران فعالیت‌های پژوهه‌ای توصیه می‌نمایم. آن‌به هیچ‌انوی خالی از انکسار نخواهد بود و در این میان سهم خوانندگان محتمم در این خصوص، ارائه نقطه نظرات و اصلاحات موردنظر آنان به آدرس پست الکترونیک info@rahshahr.net است.

در خاتمه نگارندگان این کتاب وظیفه خود می‌دانند از جناب آقای مهندس سید محمدعلی کیایی مدیرعامل محتشم گروه بین‌المللی ره‌شهرکه مشوق اصلی آنها بوده‌اند و در طول انجام کار با حمایت‌های بیدریغ شان در تامین منابع و تجهیزات مورد نیاز آنها را برای کرده‌اند سپاسگزاری کنند.

علی شهبا

اهم این عوامل و زمینه‌ها و نشانه‌های توسعه نیافتنگی مدیریت پروژه در سازمان‌ها، در مقایسه با میزان توسعه و رشد مدیریت پروژه، به شرح ذیل می‌باشد:

- ❖ پروژه‌های متعدد بدون هماهنگی با هم و به صورت همزمان اجرا می‌شوند.
- ❖ تامین تعهدات زمانی یا هزینه‌ای پروژه، اساساً غیرممکن است.
- ❖ هیچ فردی در مورد سرنوشت پروژه، مسئولیت ندارد.
- ❖ تعهدات سازمان بیش از توان منابع آن است.
- ❖ حرفه مدیریت پروژه، به خوبی ادراک و شناخته شده نیست.
- ❖ فردی که برای مدیریت پروژه منصوب می‌شود، شایستگی و صلاحیت کافی ندارد.
- ❖ مدیر پروژه با مدیران واحد‌های اداری، به طور فزاینده‌ای مشکل دارد.
- ❖ برنامه‌ریزی و کنترل به صورت یکپارچه و تلفیق شده نیست.
- ❖ برنامه زمانی پروژه و بودجه پیش‌بینی شده آن غیرواقعی و نادرست است.
- ❖ اولویت‌های پروژه‌ها سریعاً تغییر می‌کند یا با یکدیگر سازگاری ندارد.
- ❖ برای حسابرسی هزینه‌های پروژه‌ها، نوآنایی لازم وجود ندارد.
- ❖ کنترل بر تغییرات درخواستی کارفرما، ضعیف است.
- ❖ کنترل بر تغییرات طراحی (نقشه‌ها، مشخصات فنی پروژه) ضعیف است.
- ❖ بخش‌های مختلف سازمان پروژه، به طور نامناسبی شکل گرفته و یا کارکنان درست انتخاب نمی‌شوند.
- ❖ پروژه‌ها ارزیابی اولیه نمی‌شوند.

این نشانه‌ها یا دلایل، همگی به هم مرتبط‌اند و معلول عدم توسعه و رشد مبانی و مفاهیم مدیریت، به ویژه مدیریت پروژه، در سازمان‌های تخصصی یا اداری است.

❖ کلیات راهکار مدیریت پروژه جامع^۱

برای مدیریت بهتر پروژه‌ها و منابع، نیاز به سیستم‌های جامع مدیریت پروژه به خصوص در سازمان‌هایی با محوریت پروژه‌ها احساس می‌شود. شرکت مایکروسافت راهکاری تحت عنوان

۱. Enterprise Project Management (EPM)

❖ اهمیت مدیریت پروژه

مدیریت پروژه شاخه‌ای جوان و تقریباً نواز علم مدیریت است و مدیران طراز اول در بسیاری از سازمان‌ها، به ندرت از مبانی و مفاهیم آن بطور متشکل و منسجم استفاده می‌کنند و تا جایی که بتوانند، به دلیل عدم سازگاری و انعطاف‌نشکی‌الات اداری وظیفه‌ای یا تخصصی خود با سازمان پروژه، راهی برای پرهیز از آن پیدا می‌کنند.

نگاهی کوتاه به نتایج و آثار عملکرد مدیران پروژه‌ها در بسیاری از سازمان‌ها، بهترین گواه براین ادعا است. برخی از مهم‌ترین آثار و نشانه‌های «مدیریت ضعیف پروژه» به شرح ذیل می‌باشد:

- ❖ تاخیر زمانی در برنامه‌های پیش‌بینی شده پروژه
- ❖ افزایش هزینه‌های اجرایی واقعی نسبت به بودجه پیش‌بینی شده
- ❖ دوباره‌کاری‌ها و استفاده نادرست از کارشناسان واحد‌های اداری در اجرای پروژه
- ❖ تحمل خسارت‌های مادی و معنوی ناشی از عدم تحقق اهداف پروژه

بررسی عوامل و زمینه‌های موثر در پیدایش و تشدید این آثار و نتایج، و تحلیل آن‌ها روشن می‌کند که این آثار و نشانه‌ها، نسبت به شدت و ضعف آن‌ها، به میزان بیگانگی و دوری سازمان‌ها از مبانی و مفاهیم مدیریت پروژه و همچنین خودداری از به کارگیری یا گسترش آن بستگی دارد.



❖ شکل ۱
مدل مدیریت
پروژه سازمانی

به این ترتیب با استفاده از این امکانات:

- ❖ مدیران سازمان در جریان چگونگی پیشرفت در حین اجرا و اطلاعات مهم پروژه‌ها قرار می‌گیرند.
- ❖ مدیران ارشد سازمان می‌توانند از این طریق میزان کار و بهره‌وری منابع خود را بررسی کنند.
- ❖ مدیران و تیم پروژه می‌توانند با سهولت بیشتری تعاملات اطلاعاتی لازم را انجام دهند.

❖ ویژگی‌های راهکار مدیریت پروژه جامع

راهکار مدیریت پروژه جامع یکی از محصولات شرکت مایکروسافت و شامل ویژگی‌های زیر است:

- ❖ سهولت استفاده و کیفیت بالا در سطح استانداردهای مایکروسافت
- ❖ قابلیت سفارشی‌سازی و سهولت دسترسی به اطلاعات تخصصی به عنوان یک محصول شناخته شده جهانی
- ❖ هماهنگی مناسب با سایر محصولات مایکروسافت مانند Windows SharePoint و Office
- ❖ قابلیت ذخیره‌سازی پروژه‌ها و منابع اطلاعاتی در پایگاه داده به صورت متمرکز
- ❖ دسترسی آسان اعضای تیم به وظایف محوله در پروژه‌ها از طریق اینترنت توسط یک رابط کاربرپسند
- ❖ امکان ردیابی و نظارت کلیه فعالیت‌های یک پروژه توسط مدیران پروژه
- ❖ گزارش‌های متنوع مدیریتی از کلیه پروژه‌ها، منابع سازمان و امکان تعریف سطوح دسترسی دارا بودن سیستم کاربرگ جهت ثبت کارکرد اعضای تیم توسط خودشان روی فعالیت‌های جاری و پروژه‌ای
- ❖ امکان محاسبه هزینه تمام شده پروژه‌ها با استفاده از عملکرد واقعی اعضای تیم و منابع دیگر روی پروژه‌های مختلف
- ❖ امکان برنامه‌ریزی مناسب‌تر منابع انسانی از طریق بررسی میزان وظایف اعضاء در پروژه‌های مختلف

راهکار مدیریت پروژه جامع (Enterprise Project Management) را برای پرداختن به این مهم ارائه کرده است.

راهکار مدیریت پروژه جامع برایه همسوسازی استراتژیک سازمان قرار دارد و کلیه سیستم‌های مورد نیاز سازمان حول آن به یکپارچگی می‌رسند. این سیستم‌ها مدیریت پروژه، مدیریت منابع، مدیریت مدارک و اسناد پروژه و بستر ارتباطی و همکاری اطلاعاتی سازمان را برای مدیران، اعضای تیم پروژه، مدیران ارشد سازمانی و سایر افراد مرتبط با پروژه فراهم می‌کنند.

راهکار مدیریت پروژه جامع، شامل مجموعه‌ای از نرم افزارهای مرتبط است که شرکت مایکروسافت جهت استفاده به منظور کنترل و مدیریت پروژه‌ها در سازمان‌ها ارائه می‌کند. با استفاده از این راهکار می‌توان:

- ❖ اطلاعات پروژه‌ها و گزارش‌های مربوطه را از طریق شبکه منتشر کرده و دسترسی اشخاص به اطلاعات پروژه‌ها را فراهم کرد.
- ❖ از طریق ثبت اطلاعات واقعی کارکرد اشخاص روی فعالیت‌های پروژه‌ها، مدیریت بهینه‌ی منابع سازمانی را امکان پذیر کرد.
- ❖ امکانات کارگروهی و همکاری بین اعضای تیم پروژه را فراهم ساخته و از طریق سایت پروژه، تسهیلاتی برای به اشتراک گذاشتن اطلاعاتی نظریه مستندات پروژه را بقرار کرد.



❖ شکل ۲
ویژگی‌های راهکار مدیریت پروژه جامع

- ❖ فراهم کردن امکان همکاری بهتر اعضای تیم پروژه با استفاده از سایت پروژه‌ها و کمک در ثبت و نگهداری اقلامی مانند مستندات پروژه، اعلانات، وقایع، مشکلات پروژه و...

❖ ۲
مشارکت عمومی
در تمام سطوح



❖ مزایای استفاده از راهکار مدیریت پروژه جامع

راهکار مدیریت پروژه جامع پروژه‌ای مشارکتی به هم پیوسته در محیط سبد پروژه‌هارا پیاده‌سازی می‌کند. راهکار مدیریت پروژه جامع به سازمان امکان مشاهده، اطلاع‌رسانی و پیگیری کلیه فعالیت‌ها را می‌دهد. به این ترتیب قدرت تصمیم‌گیری، استفاده از منابع و کارایی افزایش یافته و اهداف پروژه‌ها در راستای استراتژی‌های سازمان قرار می‌گیرند.

❖ قابلیت ارتباط و یکپارچگی با دیگر سیستم‌های سازمان

راهکار مدیریت پروژه جامع به دلیل دربرداشتن ابزارهای مدیریتی جامع همراه با سیستم‌های سازمانی همچون سیستم تایم شیت، ارجاع کارها و مستندات، دارای قابلیت ارتباط و یکپارچگی است. لازم به ذکر است با توجه به امکان راه اندازی سیستم گردش کار یا Work Flow این سیستم به مدیران کمک می‌کند در وقت صرفه‌جویی فراوانی کنند. ساختار کاملاً انعطاف‌پذیر نرم افزار و دسترسی لایه کاربری قابل گسترش آن، امکان جاری کردن تمام سیستم‌های نرم افزاری سازمان، مانند CRM، HRM، ERP و سایر سیستم‌های کاربردی را به طور کامل با نرم افزار جامع Project Server و یکپارچه در سطوح مختلف سازمان فراهم می‌کند.

❖ استانداردسازی و اتوماتیک‌سازی فرایند‌های نظارتی

با استفاده از راهکار مدیریت پروژه جامع می‌توان برای کاهش هزینه‌ها، تسريع چرخه‌های زمانی و افزایش کیفیت، گردش‌های کاری چندگانه برای هر موضوع پروژه جهت کنترل و نظارت مناسب‌تر تعریف کرد و آن‌ها را از مرحله طرح و پیشنهاد تا مرحله پیاده‌سازی دنبال کرد.

❖ اهداف پیاده‌سازی راهکار مدیریت پروژه جامع

برای بهبود بخشیدن به نظم، کنترل و مدیریت پروژه از راهکار مدیریت پروژه جامع استفاده می‌شود تا:

- ❖ با تجمیع اطلاعات پروژه‌ها و دسترسی به گزارش‌های مناسب، امکان تجزیه و تحلیل و اتخاذ تصمیم‌های مناسب مدیریتی فراهم شود.
- ❖ با ثبت و بررسی اطلاعات کارکرد اشخاص، به صورت بهینه منابع سازمانی به کار گرفته شود.
- ❖ حساب هزینه‌ی پروژه‌ها به شکل مشخص تری محاسبه شود.
- ❖ فرآیند کار گروهی Team Working بین اعضای تیم پروژه با استفاده از امکانات سیستم تسهیل شود.

به طور خلاصه اهداف پیاده‌سازی راهکار مدیریت پروژه جامع عبارتند از:

- ❖ اطلاع‌رسانی وضعیت پروژه‌ها
- ❖ مدیریت منابع
- ❖ بهبود کار گروهی

ثبت اطلاعات و فیلدهای اطلاعاتی مورد نیاز سیستم توسط مدیر شبکه، با همفکری مدیران ارشد و مدیران پروژه و هماهنگ بودن آن برای همه اعضای تیم‌های پروژه، کاربران را ملزم به استفاده از روال‌های تعریف شده سازمانی می‌کند و با این کار تمام اطلاعات به صورت یکنواخت در سیستم ثبت می‌شود.

❖ ثبت‌گردن کالیه سرمایه‌ها در یک منبع اطلاعاتی مرکزی

جهت بهبود دید و کنترل، باید سرمایه‌های تجاری و فناوری اطلاعات را در یک منبع سازمانی ثبت کرد. راهکار سیستم مدیریت پروژه جامع برای مدیر پروژه امکان استفاده از فرایدهای تکرارپذیر به صورت الگوها به منظور استاندارسازی و افزایش کارایی اطلاعات جمع‌آوری شده را فراهم می‌کند. با استفاده از راهکار مدیریت پروژه جامع می‌توان داده‌ها را متمرکز کرد، منابع، برنامه‌های زمانبندی و تحلیل سرمایه‌ها را مانند روندگار داده‌ها و وضعیت گزارش‌ها، تسهیل کرد.

❖ اولویت‌دادن به استراتژی‌های کسب و کار و مقایسه آن‌ها با سرمایه

جهت تعریف و اولویت‌بندی استراتژی‌های کسب و کار سازمان، از تکنیک‌های تجربی و به اثبات رسیده پیشین برای برنامه‌ریزی آتی، دستیابی به هدف‌های اولویت‌بندی شده و سرمایه‌گذاری‌های رقابتی از چند بعد استفاده می‌شود.

❖ استفاده بیشتر از فناوری سرمایه موجود

راهکار مدیریت پروژه جامع بر اساس نرم‌افزارهای Microsoft Windows Server، Microsoft Windows SharePoint Services و Microsoft SQL Server ساخته شده است و به همین دلیل به راحتی می‌توان با استفاده از این نرم‌افزارها با فناوری‌های مایکروسافت بیشتر آشنا و مهارت‌های بیشتری کسب کرد. راهکار مدیریت پروژه جامع با سیستم مایکروسافت، شامل برنامه‌های کاربردی Collaboration Platform و ERP یا Microsoft SharePoint به صورت یکپارچه و به هم پیوسته است. این ویژگی‌ها به کاربران امکان ارسال اطلاعات به سیستم SharePoint در حال کار با برنامه‌های کاربردی مانند Outlook یا EPM را فراهم می‌کند.

❖ به اشتراک گذاشتن تمامی اطلاعات پروژه‌ها

یکی از نرم‌افزارهای راهکار مدیریت پروژه جامع، نرم‌افزار SharePoint است که محیط را جهت مشارکت تمام منابع پروژه برای جمع‌آوری و نگهداری مستندات فراهم می‌کند و منابع درگیر در پروژه می‌توانند تمام مستندات پروژه را به اشتراک بگذارند تا سایر افراد خارج از تیم پروژه که به این محیط دسترسی دارند با مطالعه مستندات موجود اطلاعات بیشتری در زمینه SharePoint پروژه کسب کنند. لازم به ذکر است در این سیستم هر پروژه یک پرتال مخصوص به خود دارد.

❖ استفاده موثر و حداکثر از توان اجرایی منابع کاری و جلوگیری از اتلاف زمان و هزینه میزان اشتغال و عدم اشتغال منابع نیروی انسانی تعریف شده در سیستم، در محیطی به نام مخزن منابع سازمانی^۱ در پروژه‌های مختلف را به راحتی می‌توان با استفاده از نمایهای موجود در سیستم، مشاهده کرد. این قابلیت سیستم را برای مدیریت جامع منابع انسانی توانمند کرده است.

❖ صرفه جویی بیش از ۱۰۰ ساعت کار دستی در ماه

یکی از مواردی که در زمینه کنترل و مدیریت پروژه باعث اتلاف وقت کاربران می‌شود، کار و محاسبات دستی است. این سیستم با به کارگیری فرمول‌هایی که توسط مدیر شبکه ایجاد شده است بیشتر اطلاعات درخواستی را محاسبه می‌کند و کاربران در موارد محدودی اقدام به ورود اطلاعات دستی می‌کنند. در نتیجه می‌توان زمان صرفه جویی شده کاربران را جهت انجام فعالیت‌های مفیدتری مدیریت کرد.

❖ یکنواخت‌سازی و حذف روال‌های شخصی

یکی از مشکلات عمدی در زمینه کنترل پروژه، عدم یکنواختی روش‌های ثبت اطلاعات و استفاده از اطلاعات موجود جهت ایجاد گزارش‌های مورد نظر است. به دلیل ایجاد مبادی

1. Enterprise Resource Pool

چنانچه سازمان‌ها به حجم کار و میزان استفاده از منابع در پروژه‌های بلند مدت توجه نکنند، این امر باعث افزایش هزینه‌های سربار، از دست رفتن دانش و تضعیف روحیه کارکنان خواهد شد. راهکار مدیریت پروژه جامع با ایجاد شفافیت در همه فرآوردهای کاری، برگه‌های زمانی واقعی و امکانات و منابع، به سازمان برای ایجاد برنامه طراحی منابع و استخدام نیروهای جدید و منابع خارجی با اهداف بلندمدت، کمک شایانی می‌کند.

❖ همکاری و به اشتراک گذاشتن اطلاعات

نظام همکاری، مشارکت و کارگروهی در سیستم‌های پروژه‌ای نقش عمده‌ای در رسیدن به اهداف سازمانی دارد و تمام سیستم‌های مدیریتی راچ جهان به این مطلب اشاره دارند. سیستم مدیریت پروژه جامع نیز این قاعده مستثنی نیست و با استفاده از پرتال‌های SharePoint به طور کامل این امر را محقق می‌کند. در پرتال SharePoint تمام اطلاعات پروژه شامل مستندات، صورت‌جلسه‌ها، وقایع، گزارش پیشرفت، علل تأخیر و... ثبت شده و می‌توان با رجوع به آن‌ها در حین اجرای پروژه، اطلاعات مورد نظر درخصوص فعالیت‌های انجام شده را، کسب کرد. لازم بذکر است یکی از اصلی‌ترین اهداف استفاده از پرتال‌های SharePoint برای پیاده‌سازی سیستم مدیریت پروژه جامع، ترویج فرهنگ کارگروهی است. مدیر پروژه باید مطمئن شود تیم‌های کاری اهداف مشترک دارند و فعالیت‌های را با یکدیگر به صورت کارآمد و اثربخش با اشتراک می‌گذارند. این امر هنگام بزرگ شدن سازمان از نظر جغرافیایی و تفاوت فرهنگی بسیار حیاتی است.

دسترسی سریع و به موقع به اطلاعات حساس کسب و کار مبتنی بر وب ذخیره شده توسط راهکار مدیریت پروژه به این معنی است که تیم‌های کاری می‌توانند اطلاعات را به اشتراک گذارند و همکاری آسان‌تری را با تکمیل و ظایف و اقام قابل تحويل (خروجی‌های پروژه) و تعديل فعالیت‌های در جهت تطبیق تغییرات و به روز رسانی پروژه‌ها ایجاد کنند.

❖ تنظیم پورتفولیوی انتخاب شده با استراتژی کسب و کار

از سناریوی بهینه‌سازی شده If-What برای تعیین تعادل و انتخاب پورتفولیوی بهینه، تحت نوسانات هزینه‌ای و محدودیت‌های تجاری هم تراز با استراتژی کسب و کار سازمان

❖ تحقیق سریع بازگشت واقعی سرمایه

افزایش توان و کارآیی اعضا سازمان در استفاده از ابزار ۲۰۰۷ Project Server و نرم‌افزارهای جانی، منجر به کوتاه شدن زمان انجام فعالیت‌ها، کاهش هزینه‌ها، بهسود مدیریت زمان در پروژه‌ها و در نهایت بازگشت مثبت سرمایه خواهد شد. در مدیریت سبد پروژه‌های IT ۲۰۰۷ Project Server درصد هزینه‌ها، افزایش ۵-۲ درصد کاهش ۵-۱۰ درصد کارایی و تخصیص ۱۰-۱۵ درصد بودجه به پروژه‌های استراتژیک می‌شود، در توسعه و نوآوری و ارائه محصول جدید به بازار بهترین عملکرد، استفاده و به کارگیری فرایندهای سخت و فناوری توسعه، جستجو و کار کردن روی فعالیت‌های تجاری است و می‌تواند زمان انجام پروژه را تا ۳۰ درصد کاهش دهد.

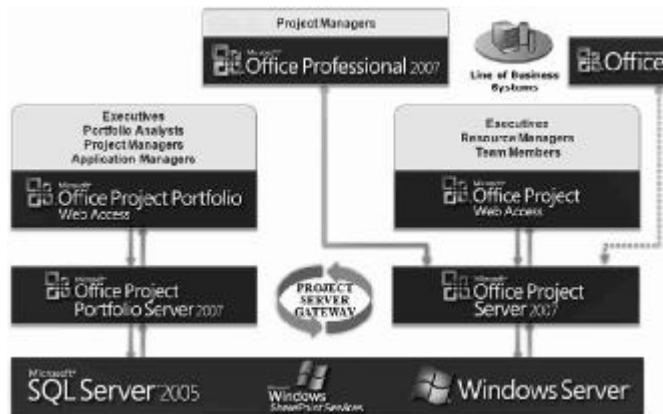
❖ ایجاد بانک اطلاعاتی برای نگهداری تمام اطلاعات پروژه

وجود سیستمی جامع در علم مدیریت پروژه، جهت ثبت و نگهداری اطلاعات پروژه از سوی مدیران حائز اهمیت بالایی است. راهکار مدیریت پروژه جامع امکان مشاهده تمام اطلاعات پروژه شامل فعالیت‌ها، هزینه، منابع، نمودارهای پیشرفت و... را به صورت جامع در یک محیط فراهم می‌کند. بانک اطلاعات موجود می‌تواند راهنمایی جامعی برای مدیران پروژه جهت اتخاذ تصمیم‌های اساسی به منظور پیشبرد اهداف سازمانی و پایان به موقع، با هزینه مناسب و کیفیت بالایی پروژه‌ها فراهم کند.

❖ مدیریت یکپارچه و اثربخش منابع

منابع یکی از ارکان اصلی پیشبرد هر پروژه است. متأسفانه در ایران نقش منابع در پیشبرد پروژه جایگاهی ندارد و در پروژه‌ها فقط زمانبندی فعالیت‌ها مورد نظر است. چنانچه منابع به صورت صحیح به فعالیت‌ها تخصیص داده شود، می‌توان هزینه منابع مورد استفاده در پروژه را تخمین زد و مدیریت دقیق‌تری بر هزینه پروژه اعمال کرد. راهکار مدیریت پروژه جامع با دسترسی داشتن به مخزن منابع سازمانی از سوی مدیر شبکه، می‌تواند جزئی ترین اطلاعات شخصی و پروژه‌ای منابع را ثابت کند و مدیران پروژه را در بررسی و تخصیص بهینه منابع با در نظر گرفتن وضعیت مشغولیت آنان در سایر پروژه‌ها، راهنمایی کند.

❖ شکل ۴
ساختار نرم افزاری
راهکار مدیریت پروژه جامع



از وی کار تنظیم برنامه زمانبندی را انجام می داد با ورود اطلاعات واقعی (این اطلاعات توسط منابع در فرم های استاندارد تکمیل شده است) در گانت، کار به روز آوری را انجام داده و با استفاده از اطلاعات موجود، نمودارها و جداول مورد نیاز جهت گزارش دهی از پروژه را تنظیم می کرد. راهکار مدیریت پروژه جامع، که با اختصار EPM نامیده می شود، راهکار جدید شرکت مایکروسافت است و تاکنون چندین نسخه از این مجموعه وارد بازار شده، و در این میان نسخه EPM ۲۰۰۷ جایگاه ویژه ای دارد. نرم افزار مایکروسافت پراجکت مجموعه ای از محصولات هم خانواده خود را برای ارائه یک راهکار جامع در مدیریت پروژه، که همان Enterprise Project Management Solution است، گسترش داده است. این راهکار شامل محصولات زیر است:

❖ مایکروسافت آفیس پراجکت ۲۰۰۷^۱

نرم افزار کاملی که مدیران پروژه توسط آن پروژه ها و منابع سازمانی را ایجاد و تغییر می دهدند. این پروژه ها و منابع در بانک اطلاعاتی پراجکت سرور ذخیره می شوند.

1. Microsoft Office Project Professional 2007

استفاده می شود. از مزایای راهکارهای تحلیل پورتفولیو برای تعیین، شناخت و شکست محدودیت هایی که پورتفولیو را از رسیدن به بالاترین کارایی باز می دارد، استفاده می شود.

❖ پیگیری و سنجش عملکرد پورتفولیو

با استفاده از راهکار مدیریت پروژه جامع می توانید پروژه ها، برنامه ها و بازدهی برنامه ها را در طول چرخه حیات پروژه به صورت موثر سنجیده تا دید کافی را به دست آورید و در تشخیص موارد بالقوه و تصمیم گیری ها بهتر عمل کنید. همچنین به شما اطمینان داده می شود که بیشترین بازگشت سرمایه^۱ و بهترین بازده قابل استفاده را داشته باشید.

❖ ایجاد محیط جامع، دقیق و به هنگام سبد پروژه^۲

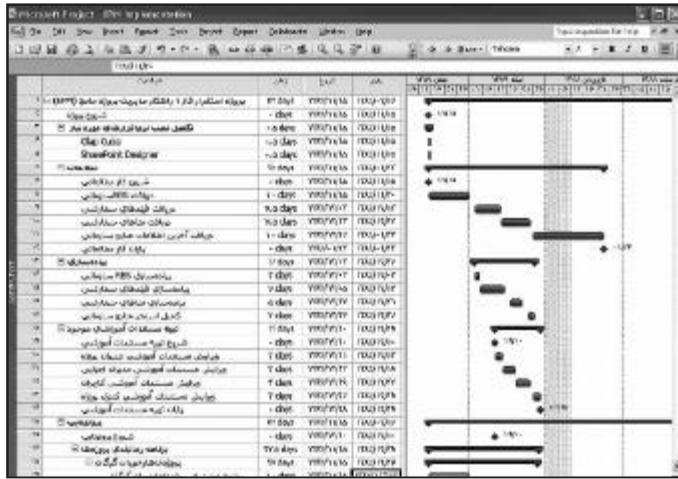
در راهکار مدیریت پروژه جامع، مدیریت سبد پروژه ها توسط نرم افزار پراجکت پورتفولیو سرور پشتیبانی می شود. مدیریت سبد پروژه ها در جهت اهداف استراتژیک سازمان به انتخاب پروژه می پردازد. این نرم افزار یک راهکار برای مدیریت پورتفولیوی پروژه ها از بالا به پائین است که به سازمان اجازه می دهد تا با شناسایی، انتخاب و مدیریت پورتفولیوهایی که بیشترین همسویی را با استراتژی های سازمان دارند پتانسیل های خود را شناسایی کرده و بهبود دهدند. استفاده از ابزار پورتفولیو برای سازمان هایی مناسب است که به ابزارهایی برای بهبود فرایند تصمیم گیری درباره پورتفولیوها و کسب اطمینان از همسویی پروژه ها با استراتژی های سازمان نیاز دارند.

❖ ساختار نرم افزاری راهکار مدیریت پروژه جامع^۳

با توسعه روزافزون جوامع بشری سازمان ها به استفاده از ابزارهای کاربردی جهت مدیریت بهتر پروژه ها احساس می شود. در گذشته پروژه توسط مدیر پروژه تعریف و پس از تخصیص منابع مورد نیاز، پروژه آماده اجرا می شد. پس از شروع اجرای پروژه مدیر یا شخصی که به نیابت

1. ROI
2. Microsoft Office Project Portfolio Server 2007
3. Enterprise Project Management Software Structure

❖ شکل ۵
نمایی از یک پروژه
در محیط نرم افزار
مایکروسافت پراجکت



در میان گذاشت. زمانبندی پروژه را می توان با ابزارهای موجود در این نرم افزار برای رده بابی علل و قایع در پروژه، چندین سطح برگشت به عقب^۱ و تغییر رنگ زمینه بخش هایی از برنامه که در اثر تغییر در قسمتی از برنامه مشخص می شود، درک کرد.

❖ کسب بهره وری سریع

راهنمای پروژه رابطی سیار مناسب برای برنامه ریزی گام به گام پروژه است که به انجام فرایندهای مدیریت پروژه کمک شایانی می کند. این راهنمای برای متداولوی های مختلف قابل سفارشی شدن است. این راهنمای برای ریزان پروژه از طریق ایجاد یک پروژه، تعریف فعالیت و تخصیص منابع، به پیگیری و تجزیه و تحلیل اطلاعات پروژه و گزارش نتایج حاصله کمک می کند.

نوار ابزارها، منوها و دیگر ابزارها به کاربران امکان ایجاد سریع چارچوب های فرایند مدیریت پروژه را فراهم می کند.

1. Undo

❖ مایکروسافت آفیس پراجکت سرور ۲۰۰۷^۱

بانک اطلاعاتی مایکروسافت پراجکت سرور کاربرگ ها، گزارش وضعیت ها، گزارش ها و مدل های سبد پروژه ها، منابع سازمانی^۲، الگوهای جامع سازمانی^۳، و الگوهای^۴ برای تعریف سریع تر پروژه های جدید فراهم می کند.

❖ مایکروسافت آفیس پراجکت وب اکسپرس ۲۰۰۷^۴

نرم افزار مبتنی بر وب که به اعضاء تیم پروژه^۵، مدیران پروژه، منابع و مدیران سازمان امکان دسترسی به اطلاعات مایکروسافت پراجکت سرور شامل کاربرگ ها و گزارش ها و ... رامی دهد.

❖ مایکروسافت ویندوز شریوینت سرویس^۶

نرم افزار مبتنی بر وب که به اعضاء تیم، مدیران پروژه، منابع و مدیران سازمان امکان تبادل اطلاعات، استناد، مکاتبات پروژه و در کل تمام واقعیت پروژه را در محیط وب فراهم می کند.

❖ مزایای استفاده از مایکروسافت پراجکت

مایکروسافت پراجکت ابزارهای مدیریتی مناسبی برای مدیریت اثربخش و کارای پروژه ها در اختیار سازمان ها قرار می دهد. با استفاده از این ابزار می توان از تغییرات در پروژه مطلع شده و میزان کار، زمانبندی و میزان هزینه های موجود در پروژه را کنترل، تیم کاری پروژه را هماهنگ کرده و از گزارش های توأم ند سیستم برای برنامه ریزی و مدیریت صحیح پروژه استفاده کرد. از مزیت های استفاده از مایکروسافت پراجکت ۲۰۰۷ می توان به موارد ذیل اشاره کرد:

❖ مدیریت اثربخش و زمانبندی قابل درک پروژه

می توان با استفاده از این نرم افزار انتظارات واقعی از پروژه را از طریق ایجاد برنامه زمانبندی، تخصیص منابع و مدیریت بودجه پروژه با اعضای تیم، مدیر پروژه و مشتریان

- | | |
|---|---|
| 1. Microsoft Office Project Server 2007 | 4. Microsoft Office Project Web Access 2007 |
| 2. Enterprise Global Template | 5. Team Member |
| 3. Template | 6. Microsoft Windows SharePoint Services 3 |

منابع مالی را به وسیله تخصیص بودجه به پروژه‌ها و برنامه‌ریزی منابع مالی کنترل کرد. یکی دیگر از قابلیت‌های این نرم‌افزار تخمین هزینه‌ها با استفاده از منابع هزینه‌ای^۱ است.

❖ دسترسی سریع به اطلاعات مورد نیاز

نرم‌افزار مایکروسافت پراجکت قابلیت آن را دارد که اطلاعات پروژه را به وسیله هر فیلد سفارشی گروه‌بندی کند. با استفاده از این قابلیت می‌توان با دسترسی سریع به اطلاعات علاوه بر صرفه‌جویی در زمان، به راحتی و به سرعت اطلاعات مورد نیاز را تحلیل کرد.

همچنین می‌توان تغییرات را در نسخه‌های مختلف پروژه به سرعت مشخص کرد. درنتیجه محدوده و تغییرات زمانبندی به صورت کارپیگیری می‌شود.

❖ پیگیری پروژه‌ها بر اساس نیاز کاربران

مجموعه‌ای از معیارهای سفارشی به کاربران جهت پیگیری اطلاعات (درصد پیشرفت، مقادیر واقعی در مقابل مقادیر بودجه شده، ارزش کسب شده...) کمک می‌کند. می‌توان به راحتی عملکرد پروژه را با ذخیره خط مبنا^۳ جهت مقایسه عملکرد پروژه در طول اجرای آن انجام داد.

❖ استفاده از دستیار پروژه در زمان مورد نیاز

از دیگر قابلیت‌های نرم‌افزار مایکروسافت پراجکت برای تمامی کاربران مبتدی و حرفه‌ای استفاده از دستیار پروژه است. این قابلیت شامل جستجوی کامل و دقیق، Smart Tag و ویزاردهای مختلف است. علاوه بر دسترسی از طریق اینترنت به راهنمای نرم‌افزار، جهت استفاده از دوره‌های آموزشی، الگوها، مقالات و دیگر موارد، بسیار کاربردی خواهد بود.

❖ سفارشی‌سازی نرم‌افزار مایکروسافت پراجکت بر اساس نیازهای کاربری

یکی از قابلیت‌های این نرم‌افزار سفارشی‌سازی آسان و سریع آن با توجه به نیازهای کاربری است. می‌توان به راحتی با استفاده از فیلدهای سفارشی، برنامه زمانبندی را با اطلاعات

❖ قدرت به کارگیری اطلاعات موجود

مایکروسافت پراجکت ۲۰۰۷ به آسانی با دیگر نرم‌افزارهای سیستم مایکروسافت آفیس یکپارچه است. می‌توان با استفاده از فعالیت‌های موجود در Excel یا Outlook برname زمانبندی را در نرم‌افزار مایکروسافت پراجکت ایجاد کرد. منابع سازمانی می‌توانند با استفاده از Microsoft Exchange Server از Active Directory به نرم‌افزار مایکروسافت پراجکت اضافه شوند.

❖ ایجاد نمودارها و جدول‌های حرفه‌ای و کارا

با استفاده از ابزاری مانند Visual Reports که براساس اطلاعات پروژه‌گوهایی برای نمودارهای Visio و جدول‌های اکسل در نرم‌افزار مایکروسافت پراجکت در اختیار کاربران قرار می‌دهد، می‌توان اطلاعات پروژه را در گزارش‌ها و جداول حرفه‌ای تحلیل و گزارش کرد. همچنین می‌توان الگوهای ایجاد شده را برای استفاده دیگر کاربران در سیستم به اشتراک گذاشت. و بالاخره این که می‌توان از لیست موجود در الگوهای ایجاد شده را برای تحلیل پروژه استفاده کرد.

❖ ارتباط اثربخش اطلاعات

در نرم‌افزار مایکروسافت پراجکت می‌توان به آسانی اطلاعات را در فرمتهای مختلف مطابق با نیاز کاربران پروژه تهیه کرد. می‌توان فرمتهای مختلف را برای برنامه زمانبندی تعریف و چاپ کرد. همچنین می‌توان از قابلیت Copy Picture در آفیس به راحتی اطلاعات پروژه را به سند Word، Excel انتقال داد و برای ایجاد نمودارها و جداول سفارشی با استفاده از نرم‌افزار PowerPoint اطلاعات را به نمایش گذاشت.

❖ نظارت بهتر بر منابع سازمانی و مالی

با استفاده از نرم‌افزار مایکروسافت پراجکت می‌توان به راحتی منابع را به فعالیت‌ها تخصیص داده و میزان تخصیص منابع را برای رفع تضادهای حاصل از مازاد تخصیص منابع و همچنین

ساخت برگه های امتیازدهی و داشبوردهای مدیریتی جهت تسهیل در تصمیم‌گیری مدیران در برابر وضع پروژه های موجود و همچنین دستیابی به فرصت های جدید را فراهم می کند.

❖ هماهنگی و همکاری آسان

یکی از اهداف استفاده از پراجکت سرور ۲۰۰۷ اطمینان از تسهیم اهداف و فعالیت های مشترک با کارایی زیاد بین اعضای تیم یک پروژه، به ویژه در شرایطی مانند پراکندگی جغرافیایی، است. پراجکت وب اکسس دسترسی مبتنی بر وب به اطلاعات مهم و اصلی ذخیره شده در پراجکت سرور ۲۰۰۷، تسهیم داشت، همکاری یکنواخت برای تکمیل فعالیت ها و اقلام قابل تحويل پروژه برای به روزرسانی و تغییر آن را فراهم می کند.

❖ مدیریت اثربخش منابع سازمانی

بسیاری از سازمان هاییش از این که به هزینه بالا و تاخیرها در اجرای یک پروژه توجه کنند، به دنبال راهی برای بالا بردن کارایی و اثربخشی منابع سازمانی خود هستند. پراجکت سرور ۲۰۰۷ به مدیر پروژه کمک می کند به درستی و با دقت نیازها را به صورت کارا برای توسعه منابع و برنامه ریزی آینده سازمان ارزیابی کند. سازمان با این روش از افراد شایسته و کاربرای انجام پروژه های مهم، و ارائه خروجی های بهینه بهره مند می شود. با استفاده از پراجکت سرور می توان میزان در دسترس بودن منابع، میزان استفاده و پیشرفت کارها از طریق برگه زمانی یا تایم شیت را پیگیری کرد.

❖ توسعه و بهبود مدام

سازمان ها به طور افزایشی در حال استانداردسازی فرایندها برای بهبود عملیات ها کارایی بیشتر و مدیریت اثربخش پروژه های پیچیده هستند. پراجکت سرور ۲۰۰۷ به سازمان امکان تعریف فرایندهای تکرار پذیر را به عنوان الگو، استفاده از بهترین الگو و فرایندهای بهبودیافته برای جاری شدن در سازمان را فراهم می کند. مدیر پروژه می تواند از سیستم های جریان کار خودکار که باعث کاهش محسوس در هزینه ها، سریع ترشدن زمان انجام کارها و در نهایت افزایش کیفیت انجام فعالیت های پروژه می شود، استفاده کند.

بیشتری تحلیل کرد. همچنین می توان نوار ابزارها، فرمول ها، نشانگرهای گرافیکی، گزارش ها مختلف را ایجاد و ویرایش کرد. XML، VBA، Microsoft Component Object Model (COM) و Microsoft Visual Basic for Applications (VBA) اشتراک اطلاعات و ایجاد راهکارهای سفارشی را آسان کرده است.

❖ مزایای استفاده از پراجکت سرور در سازمان

با استفاده از پراجکت سرور ۲۰۰۷ سازمان می توان فعالیت هارا برای دستیابی به کارایی و هماهنگی بیشتر به صورت موثر مدیریت کرد. ۱۰ مزیت استفاده از پراجکت سرور ۲۰۰۷ به شرح زیر است:

❖ افزایش هوش تجاری سازمان

پراجکت سرور ۲۰۰۷ امکان مشاهده عملکرد سازمانی، روند پیشرفت، مدیریت ریسک و تشخیص اختلافات سرمایه گذاری را برای مدیر پروژه فراهم می کند. می توان مانند مایکروسافت شرپوینت سرور ۲۰۰۷ از سرویس گزارش دهی از طریق گزارش های تجاری مشترک، برای تسهیم اطلاعات بهره برد. اطلاعات پیش ساخته قابل گسترش اند و ارتباط اطلاعاتی برای



شکل ۶
نمایی از صفحه
اصلی وب اکسس

ابزارهای یکپارچه‌ای با سیستم Office، سیستم‌های ERP، پورتفولیو سرور ۲۰۰۷ است، این قابلیت‌ها استفاده از ابزار پراجکت سرور ۲۰۰۷ را به عنوان راهکاری مقرر به صرفه و ارزان فراهم کرده است.

❖ بازگشت سرمایه

ابزار پراجکت سرور ۲۰۰۷ و نرم‌افزارهای جانبی با افزایش توان و کارایی اعضای سازمان، تسريع زمان انجام فعالیت‌ها، کاهش هزینه‌ها و بهبود مدیریت زمان در پروژه‌ها بازگشت سرمایه مثبت سرمایه‌ها را باعث می‌شود. در مدیریت سبد پروژه‌های IT پراجکت سرور ۲۰۰۷ باعث کاهش ۵-۲ درصد هزینه‌ها، افزایش ۵-۲۵ درصد کارایی و تخصیص ۱۵-۱۰ درصد بودجه به پروژه‌های استراتژیک می‌شود. بهترین عملکرد در توسعه و نوآوری و ارائه محصول جدید به بازار، استفاده و به کارگیری فرایند‌های سخت و فناوری توسعه و جستجو و کار کردن روی فعالیت‌های تجاری است که می‌تواند زمان انجام پروژه را تا ۳۰ درصد کاهش دهد.

❖ راهکار مدیریت پروژه جامع

با استفاده از راهکار مدیریت پروژه جامع و ابزارهای مدیریت سبد پروژه‌ها و با توجه به هماهنگی پراجکت سرور با دیگر ابزارها و نرم‌افزارها، می‌توان از ابزار Project Portfolio Server ۲۰۰۷ برای تکمیل پراجکت سرور ۲۰۰۷ استفاده کرد. مدیر پروژه با استفاده از این راهکار، می‌تواند از تصمیمات استراتژیک و هماهنگ با اهداف تجاری مطلع شده و به بازگشت سرمایه بیان دیشد.

❖ مزایای استفاده از شرپوینت

❖ افزایش بازدهی تیم کاری با فراهم کردن ابزارهای به اشتراک‌گذاری اطلاعات با کاربری آسان با استفاده از شرپوینت می‌توان افراد را با اطلاعات و منابع مورد نیاز به یکدیگر مرتبط کرد. کاربران در این محیط می‌توانند به ایجاد فضاهای کاری گروهی، تقویم‌های کاری هماهنگ،

❖ مدیریت صحیح چرخه حیات پروژه

یک پروژه در پراجکت سرور با پیشنهاد و ورود آن در پراجکت وب اکسس شروع می‌شود. با این ابزار می‌توان پروژه پیشنهادی را به پروژه اجرایی تبدیل، پیشرفت فعالیت‌های آن را ثبت و فعالیت‌های آن را پیگیری کرد. همچنین می‌توان نمایه‌ای جامعی برای سازمان در تمام مراحل چرخه حیات پروژه برای اخذ تصمیمات بهتر ایجاد کرد.

❖ مدیریت ساده و جامع

مدیر پروژه می‌تواند در پروژه‌های قدیمی از شرپوینت یا پراجکت وب اکسس استفاده کند. در صورتی که پروژه‌ها از نظر استراتژیک دارای اهمیت زیادی باشند می‌توان آن‌ها را برای پیگیری بودجه و منابع در محیط پراجکت سرور متمرکز کرد. برنامه‌هایی با مقایس بزرگتر را می‌توان به راحتی به چندین زیر پروژه تقسیم و مدیریت کرد و ارتباط آن‌ها را بهترین روش برقرار کرد.

❖ به کارگیری استراتژی

کارایی سازمان‌ها در انجام پروژه بدون توجه به حجم کاری بالا و ظرفیت منابع، کاهش یافته و در نتیجه باعث بروز سربارهای اضافی، از دست دادن نیروی توانمند، کاهش دانش، و همچنین کاهش روحیه کارکارکنان و ناراضیتی آن‌ها می‌شود. برای دست یابی به نگرشی منطقی در خصوص افزایش تعهد کاری و بالا بردن توان منابع سازمانی در سازمان، ابزار پراجکت سرور ۲۰۰۷ با طراحی برنامه‌ای برای منابع سازمانی امکاناتی را فراهم می‌کند که اگر استراتژی سازمان در رابطه با پروژه‌ها مشخص باشد می‌توان با استفاده از برنامه منابع انسانی موجود، نسبت به انجام پروژه با استفاده از منابع داخلی سازمان یا برونو سپاری پروژه اقدام کرد.

❖ استفاده از تکنولوژی موجود

ابزار پراجکت سرور ۲۰۰۷ با استفاده از Microsoft Windows Server، Microsoft SharePoint Services و Microsoft Windows Server ۲۰۰۷ راهکاری برای استفاده از مهارت‌های سازمانی از طریق تکنولوژی‌های موجود فراهم می‌کند. ابزار پراجکت سرور ۲۰۰۷ شامل

یکپارچگی با ابزارهای کارا مثل برنامه‌های سیستم مایکروسافت آفیس باعث تسريع کار کاربران می‌شود، به عنوان مثال کاربران در سایت‌های شرپوینت می‌توانند با استفاده از برنامه‌های آفیس فضاهای کاری را بیجاد، مستندات را ارسال و ویرایش و تقویم‌ها را مشاهده و به روزرسانی کنند.

❖ امکان توسعه راهکارهای مناسب برای فرایندهای تجاری سازمان

با وجود فضای کاری استاندارد در Windows SharePoint Services و به کارگیری آسان قابلیت‌های این سیستم، سازمان‌های مختلف در جستجوی راهکارهای هستند که قابلیت توسعه و سفارشی سازی را در سریع ترین زمان فراهم کند. به همین منظور برای وظایف و فعالیت‌های مختلف تجاری الگوهای خاصی در شرپوینت ارائه شده است. برخی از این الگوها عبارتنداز سیستم منابع انسانی، سیستم مدیریت پروژه، کتابخانه الکترونیکی و ...

❖ کاهش پیچیدگی در تأمین امنیت اطلاعات تجاری

شرپوینت محیط IT با کنترل‌های اجرایی پیشرفت، امنیت منابع اطلاعاتی را افزایش می‌دهد، و در عین حال منجر به کاهش پیچیدگی‌ها و هزینه‌های مربوط به تعریف قوانین سایت، مدیریت سایت و پشتیبانی شده است. شرپوینت برای این منازع اطلاعات مدیریت چرخه حیات سایت، از مزیت‌های کنترل‌هایی چون سطوح دسترسی تعریف شده برای اعضا سایت و محدودیت‌های ذخیره سازی استفاده می‌کند.

❖ فراهم‌کردن کنترل‌های سطح بالا برای امنیت منابع سازمان

هم‌اکنون سازمان‌های IT می‌توانند دسترسی‌های امنیتی را در سطح Item Document یا Document تعريف کرده و مدیران سایت‌ها، تیم‌ها و دیگر گروه‌های کاری می‌توانند با توجه به سطوح دسترسی تعريف شده، اقدام به ایجاد محیط کاری و انجام وظایف خود کنند. دسترسی وراثتی در سایت‌ها و محتویات آن‌ها و قابلیت مدیریت غیر وراثتی هر محتوى در مقیاس کوچک، امكان مدیریت کامل محتوا را فراهم کرده است.



❖ نهایی از صفحه اصلی شرپوینت

سازماندهی مستندات و دریافت هشدارهای مهم و موارد به روزرسانی با استفاده از ابزارهای ارتباطی مانند اعلانات و اخطارها پردازند و الگوهای بلاگ و صفحه‌های وبکی^۱ ایجاد کنند. کاربران سیار نیز با استفاده از هنگام سازی برونو شیکه‌ای^۲ می‌توانند به منابع اطلاعاتی دسترسی پیدا کنند.

❖ مدیریت آسان مستندات و اطمینان از ایجاد محتوا کامل و صحیح

شرپوینت با استفاده از مواردی مانند فعل کردن نیازمندی مستندات به غیر قابل دسترس بودن سایر افراد در هنگام ویرایش، امكان مشاهده نسخه‌های مختلف مستندات، بازیابی نسخه‌های قبلی و ایجاد سطوح امنیتی بر روی مستندات، فضای مناسبی را برای مدیریت جامع مستندات فراهم می‌کند.

❖ تسريع کار کاربران

یکی از عوامل تسريع کار کاربران وجود رابطه‌های کاربری بینه است. ۳.۰ Services با داشتن مواردی مانند نماهای پیشرفت و منوهایی که به آسانی Windows SharePoint امکان مرور میان سایت‌های شرپوینت را فراهم می‌کند باعث تسريع کار کاربران می‌شود.

1. Wiki

2. Offline Synchronization

مزایای استفاده از پورتفولیو سرور

پورتفولیو سرور ۲۰۰۷ راهکار مدیریت سبد پروژه‌ها از بالا به پائین است که به سازمان کمک می‌کند پتانسیل‌های موجود را شناسایی، انتخاب و مجموعه‌ای از سرمایه‌گذاری‌های سازماندهی شده براساس استراتژی سازمان را تنظیم کنند. با استفاده از ۱۰ مزیت پورتفولیو سرور ۲۰۰۷ که در زیر به آن‌ها اشاره شده است، می‌توان امکان مشاهده، نمایش و کنترل بر روی کلیه پروژه‌ها، برنامه‌ها و کاربردهای پورتفولیو را فراهم کرد.

اتوماتیک‌سازی و اجرای فرایندهای راهبری در سازمان

می‌توان جریان کارها^۱ را برای موضوع‌هایی در هر پروژه برای کنترل‌های راهبری از طریق چرخه حیات، از مرحله پیشنهاد تا استقرار، ایجاد کرد.

به کارگیری بهترین تجربه‌های^۲ موجود

می‌توان از الگوها و متداول‌ترین تجربه‌ها برای مدیریت اثربخش پروژه، برنامه و کاربرد پورتفولیو در سازمان استفاده کرد.

جمع‌آوری کلیه سرمایه‌گذاری‌ها در یک مخزن مشترک

می‌توان کسب و کار و سرمایه‌گذاری IT را در مخزن مرکزی برای بهبود مشاهده، نمایش و کنترل ادغام کرد. فرم‌های منعطف در سیستم به کاربر کمک می‌کند به سرعت الگوهایی را ایجاد و منتشر کند، همچنین فرم‌ها را برای جمع‌آوری همه پورتفولیوهای استاندارد، ساده و موثر کند.

ارزیابی و اولویت‌بندی موثر سرمایه‌گذاری‌های رقبتی

تکنیک‌های تجربه‌های برتر مانند ارزش‌های استراتژیک، ارزش‌های مالی، رسیکها و همچنین توسعه برنامه‌های سرمایه‌گذاری جهت ارزیابی موثر سرمایه‌گذاری‌های رقبتی از چند بعد استفاده می‌شوند.

ایجاد سریع و آسان محیط همکاری و به اشتراک‌گذاری اطلاعات

در شرپوینت به سازمان‌ها و مدیران IT امکان ایجاد و مدیریت محیط‌های کاری و ارتباطی با کمترین هزینه جهت طراحی، پیاده‌سازی و پیکربندی را فراهم می‌کند. مقیاس سازمان جهت ایجاد محیط همکاری در کمترین زمان ممکن چندان تاثیرگذار نیست و سازمان‌ها در هر اندازه و مقیاسی قادر به ایجاد محیط همکاری در کمترین زمان هستند.

اشتراک گذاشتن فایل‌ها در سطحی جدید با امکانات پیشرفته و قابلیت ذخیره حجم انبوه داده‌ها

در شرپوینت فضاهای کاری به وسیله مخزن ذخیره‌سازی مستندات و ابزارهای بازیابی مانند تحويل گرفتن و تحويل دادن فایل‌ها، تاریخچه نسخه‌ها، متابیت‌های^۱ سفارشی و نماهای دلخواه پشتیبانی می‌شوند. ابزارهای جدید Recycle Bin به عنوان یکی از ابزارهای بسیار کاربردی شرپوینت برای بازیافت محتوا و بهبود عملیات بازیابی و پشتیبان‌گیری استفاده می‌شوند.

مقیاس پذیری آسان راهکار همکاری جهت رسیدن به نیازهای تجاری

مدیریت و پیکربندی شرپوینت به سادگی و به سرعت از طریق مرورگرهای وب و یا برنامه‌های امکان‌پذیر است. مدیریت Command-line Server Farms، سرورها و سایتها با استفاده از Microsoft.NET Framework راهکارهای اجرایی متعددی را برای کاربران فراهم کرده است.

ارائه یک زیرساخت ارزشمند برای ایجاد برنامه‌های کاربردی تحت وب

شرپوینت یک چارچوب عمومی برای مدیریت مستندات و ایجاد محیط همکاری ارائه می‌دهد که جهت ایجاد برنامه‌های کاربردی منعطف تحت وب یا شبکه‌های محلی یا وب سایت‌هایی که می‌توانند نیازهای مشخص یک سازمان را برآورده کنند، قابل استفاده خواهد بود.



❖ تشکیل یک برنامه سازمانی پروژه^۱

کلیه شرکت‌ها بر اساس برنامه‌ریزی‌هایی که اهداف و سیاست‌های کاری شرکت را در کوتاه‌مدت یا بلندمدت مشخص می‌کند، عمل می‌کنند. در عین حال، شرکت‌ها، مستقل از فعالیتی که در هر برده از زمان انجام می‌دهند، یک استراتژی یا برنامه جهت‌گیری شده را دنبال می‌کنند. برنامه‌ریزی سازمانی، هنگامی انجام می‌شود که هیات مدیره سازمان، گروهی از پروژه‌های اصلی سازمان را تعریف، تعیین و سرپرستی کند. با اجرای موفق این پروژه‌ها، یک سازمان در هر زمینه کاری، می‌تواند به اهداف موردنظر خود دست یابد. برنامه‌های سازمانی معمولاً اطلاعاتی شامل موارد زیر است:

- ❖ منابع مالی در دسترس در طول حیات برنامه (بودجه)
- ❖ منابع و مهارت‌های لازم برای اجرای طرح (نیروی انسانی و تجهیزات)
- ❖ مواد مصرفی لازم برای اتمام کامل طرح (مواد اولیه)
- ❖ محدودیت‌های زمانی طرح (تاریخ‌های شروع و پایان)
- ❖ قدم‌های اجرایی و اهداف کلی طرح

استانداردهای سازمانی^۲

متعارض‌سازی^۳ لازمه انجام فعالیت پروژه‌ها در سطح سازمانی است و استاندارد کردن، یک زبان واحد برای مدیران پروژه در سطح سازمان ایجاد می‌کند، در مایکروسافت پراجکت تحت وب، الگوی جامع سازمانی، مطابقت پروژه‌های آن سازمان از استانداردهای تعریف شده، مانند نحوه استفاده از نگرش‌ها، جدول‌ها و فیلدهای را تضمین می‌کند.

این الگوی جامع سازمانی، مجموعه‌ای از فرضیه‌ها و قراردادهایی مانند نگرش‌ها، جدول‌ها و فیلدهایی است که در تمام پروژه‌های سازمان به کار می‌رود.

الگوی جامع سازمانی در بانک اطلاعاتی مایکروسافت آفیس پراجکت سرور موجود است و توسط تمام پروژه‌های سازمان استفاده می‌شود. الگوی جامع سازمانی مستقر در سرور را

❖ اولویت‌بندی استراتژی‌های کسب و کار به صورت عینی

از تکنیک‌هایی به اثبات رسیده برای تعریف و اولویت‌بندی استراتژی کسب و کار سازمان برای دوره‌های برنامه‌ریزی آینده استفاده می‌کند.

❖ بهینه‌سازی بودجه و همسوسازی سرمایه‌گذاری‌ها با استراتژی‌های کسب و کار ساریوی If-What برای تشخیص توازن و انتخاب پورتفولیوی بهینه در بودجه‌بندی و محدودیت‌های کسب و کار، که بهترین همسویی را با استراتژی کسب و کار سازمان دارد، استفاده می‌شود.

❖ دستیابی به مرزهای کارایی و اثربخشی

تکنیک‌های تحلیلی پورتفولیو برای تشخیص و تفکیک محدودیت‌های پورتفولیو جهت رسیدن به کارایی، مورد استفاده قرار می‌گیرند.

❖ اندازه‌گیری و پیگیری عملکرد پورتفولیو

از طریق نظارت بر سرمایه‌گذاری می‌توان از پیش‌بینی منافع آن مطمئن شد. بهینه‌سازی پورتفولیو در فرایندهای راهبری به سازمان در جهت همسوسازدن با استراتژی‌های کسب و کار سازمان کمک می‌کند.

❖ یکپارچگی با پراجکت سرور ۲۰۰۷

گسترش سریع تکنیک‌های تحلیلی پورتفولیو که با پراجکت سرور ۲۰۰۷ یکپارچه هستند، این امکان را فراهم می‌آورند که سازمان راهکار مدیریت پورتفولیو منسجمی داشته باشد.

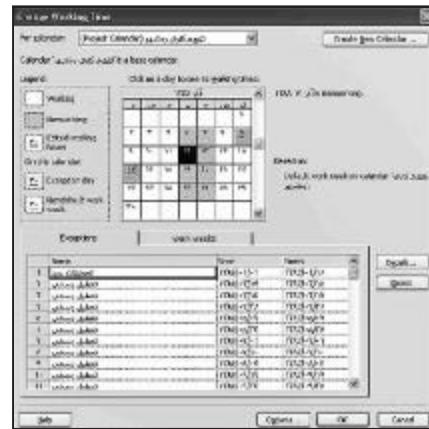
❖ آنالیز پروژه‌ها به واسطه ارتباط پورتفولیو با پراجکت سرور ۲۰۰۷

با در ارتباط بودن پورتفولیو سرور ۲۰۰۷ با پراجکت سرور ۲۰۰۷ تمام پروژه‌ها در یک مخزن مرکزی قرار می‌گیرند که به سازمان کمک می‌کند تمام سبد پروژه‌ها را مشاهده و کنترل بر روی آن‌ها به راحتی صورت گیرد.

1. Enterprise Project Plan
2. Organization Standards

3. Standardization
4. Enterprise Global Template

❖ شکل ۸
نمایی از تقویم سازمان



که توسط مدیر شبکه ایجاد می شود مدیران پروژه می توانند از تقویم های سازمانی که متناسب با نیاز سازمان و پروژه های آنان است به نحو احسن استفاده کنند. چنانچه تقویم خاصی مورد نیاز باشد می توان با در میان گذاشتن با مدیر شبکه، اقدام به تعریف تقویم درخواستی کرد. تعریف تقویم توسط مدیر شبکه، دسترسی مدیر پروژه را جهت ایجاد تقویم شخصی محدود می کند.

❖ تقویم پروژه^۱
به صورت پیش فرض تقویم استاندارد، تقویم پروژه است. تقویم پروژه زمان کاری قراردادی را مشخص و زمان های کاری و غیرکاری تمام منابع تخصیص داده شده به پروژه را مشخص می کند.

❖ تقویم منبع^۲
به صورت پیش فرض، زمان های کاری و غیرکاری منابع بر اساس تقویم پروژه است. می توان

می توان توسط شخصی با حقوق دسترسی مدیر شبکه^۱ برای آن سازمان تنظیم کرد. بنابراین یک الگوی جامع سازمانی استانداردهای مدیریت پروژه آن سازمان را تبیین می کند و اطمینان می دهد که تمام پروژه های آن از این استانداردها پیروی می کنند.

تقویم های سازمانی^۲

تقویم از اجزای اصلی برنامه زمانبندی پروژه ها است. تعریف تقویم نیازمند رعایت اصول خاصی است که برای تعریف کامل و صحیح آن باید کلیه نکات آن را رعایت کرد. با توجه به این که در نرم افزار مایکروسافت پراجکت قابلیت ایجاد تقویم های مختلفی برای فعالیت و منبع وجود دارد، می توان در موقع مورد نیاز تقویم خاصی ایجاد و برنامه زمانبندی را با دقت بیشتری تنظیم کرد. نرم افزار مایکروسافت پراجکت از چهار نوع تقویم کاری پشتیبانی می کند:

❖ تقویم پایه^۳

تقویم پایه ای است که دیگر تقویم ها بر اساس آن شکل می گیرند. تقویم های مایکروسافت پراجکت سه نوع تقویم استاندارد، ۲۴ ساعته و شیفت شب را ارائه می کند. این تقویم های استاندارد، به صورت پیش فرض برگرفته از زمان کاری رسمی از روز دوشنبه تا روز جمعه، ساعت ۰۰:۰۰ صبح تا ساعت ۰۵:۰۰ بعداز ظهر، با یک ساعت استراحت است.

❖ تقویم فعالیت^۴

به صورت پیش فرض، تقویم فعالیت ها بر اساس تقویم پروژه است. تقویم خاص یک فعالیت در صورتی دارای مفهوم خواهد بود که بخواهیم فعالیت هایی را خارج از زمان های متعارف توسط تقویم های پروژه یا منابع، زمانبندی کنیم. تقویم های پروژه و منابع را می توان جهت استاندارد شدن روش زمان بندی پروژه ها و منابع در الگوی جامع سازمان تعریف کرد.

در پراجکت وب اکسس نیز این قابلیت وجود دارد و با ایجاد تقویم های متنوعی

یک تقویم منابع جهت انعکاس ساعت‌های کاری خاص، مخصوصی‌ها، غیبت‌ها و زمانبندی شخصی هر منبع تعریف کرد.

کدهای سلسله‌مراتبی سازمانی^۱

معمولًا سازمان‌ها ساختار شکست سازمان را برای پروژه‌هایشان استفاده می‌کنند. ساختار شکست فعالیت^۲ یا ساختار شکست سازمان را برای توصیف پروژه‌ها در سطوح جزئی تراست. ساختار شکست سازمان مانند ساختار شکست فعالیت، معمولًا ساختار یک شرکت را بیان می‌کند. این دو ساختار چیدمان، ثبت و دسته‌بندی اطلاعات پروژه‌ها، فعالیت‌ها و منابع را به نحوی فراهم می‌کند تا دسترسی به اطلاعات پروژه‌ها ساده‌تر شود.

اگر نرم‌افزار مایکروسافت پراجکت برای تشکیل یک برنامه سازمانی پروژه به کار رود، می‌توان از فیلد‌های سلسله‌مراتبی واحدی در ساختار شکست کار و ساختار شکست سازمان برای پروژه‌ها، منابع و فعالیت‌هایی استفاده کرد. این فیلد‌های سلسله‌مراتبی در حکم برچسب‌هایی برای پروژه‌ها، منابع و فعالیت‌هایی هستند که ویژگی‌های مشترکی داشته و از آن‌ها می‌توان برای دسته‌بندی، جمع‌بندی و گروه‌بندی اطلاعات پروژه‌ها و خود پروژه‌ها استفاده کرد. فیلد‌های

Level	Value
1	نیابت مدیریت
2	مشغولان
2	مشغول غایی
2	مدیر کامل
3	کارکننده‌های تخصصی و فنی
3	اعور عالی
3	خدمهان گامبروری
3	ذلت امور حقوقی و قراردادها
3	بخش سیستم‌های پشتیبانی
4	MCS
4	QMS
4	استخدمند سازی
4	محرومیت دانشی

شکل ۹
نمایی از کدهای سلسله‌مراتبی (Outline Code)

سلسله‌مراتبی سازمانی توسط مدیر شبکه، مدیر پروژه یا شخصی که حق دسترسی را داشته باشد تعریف شده و برای تمام کاربران سازمان قابل دسترسی است.

فیلد‌های سفارشی سازمانی^۱

نرم‌افزار مایکروسافت پراجکت همواره شامل فیلد‌های سفارشی از نوع متن، عدد، تاریخ، هزینه، تاریخ‌های شروع و پایان، مدت زمان و... برای داده‌های اضافی است، و می‌توان این فیلد‌ها را جهت کسب اطلاعات مورد نیاز از طریق تنظیم فرمول‌ها، محاسبات خاص یا شاخص‌های گرافیکی، به کار برد.

این قابلیت بسیار کاربردی و مفید است، به گونه‌ای که در فیلد‌هایی که از فرمول و علامت‌ها استفاده می‌شود به محض این که فیلد مورد نظر را توجه به فرمول تعریف شده به نتیجه مورد نظر رسید نشانگرهای گرافیکی برای اعلام به کاربر نمایش داده خواهد شد، ولی امکانات یاد شده در یک پروژه باقی خواهد ماند و برای پروژه‌های دیگر همین کارها باید تکرار شود. استفاده از سیستم مدیریت پروژه، امکان ایجاد فیلد‌های سفارشی مورد نیاز پروژه و مشاهده فیلد‌ها و اطلاعات مربوط به آنان در هر پروژه را فراهم می‌کند. این فیلد‌ها به هنگام ایجاد در مایکروسافت پراجکت و ب اکسس توسط کاربران سیستم، که به مایکروسافت پراجکت تحت وب متصل است، قابل دسترسی است و با تکمیل اطلاعات در خواستی و انتشار آن در سرور، اطلاعات مختص پروژه در محیط مرکز پروژه^۳ در نهادهای مختلف، همچنین اطلاعات جانبی پروژه در بخش‌های دیگر مایکروسافت پراجکت و ب اکسس با توجه به نیاز کاربران، نمایش داده می‌شود.

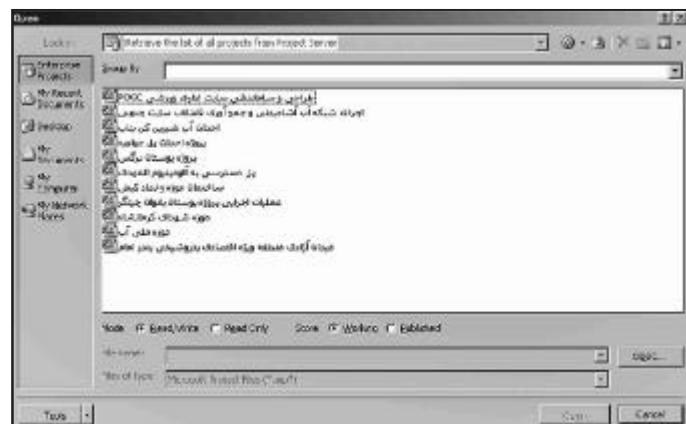
فیلد‌های سفارشی سازمانی، فیلد‌هایی برای یک پراجکت سرور خاص اند که برای تمام پروژه‌های سازمان قابل دسترسی هستند. فیلد‌های سفارشی سازمانی مانند فیلد‌های سفارشی پروژه‌ها، می‌توانند با توجه به نیازمندی‌های سازمان، با استفاده از فرمول‌ها و فیلد‌های سلسله‌مراتبی، لیست‌ها و نشانگرهای گرافیکی را رانه کنند. با استفاده از این فیلد‌ها، سازمان‌ها می‌توانند بر اساس ساختار و فرایندهای داخلی خود، مکانیزم مدیریت پروژه‌ها را طراحی کنند.

مراجعةه کرد. همچنین در صورت مقتضی، می‌توان استانداردهای مختلفی را برای انواع پروژه‌ها تعریف کرد، مثلاً پروژه‌های IT ممکن است به صورت پیش‌فرض، فعالیت‌هایی از نوع تعداد متابع ثابت^۱ داشته باشند، حال آنکه پروژه‌های عمرانی از نوع مدت زمان ثابت^۲ باشند. استانداردهای مختلف پروژه‌های سازمان می‌توانند برای هر دسته از تنظیمات و در قالب یک الگو ارائه شوند.

نسخه‌های پروژه سازمانی^۳

ویرایش پروژه، کپی کامل از پروژه‌ای است که در مایکروسافت پراجکت سرور ذخیره شده و می‌توان از آن به عنوان بایگانی یا نمونه پروژه استفاده کرد. به هنگام تعریف و انتشار یک پروژه بر روی مایکروسافت پراجکت سرور، نرم‌افزار اولین ویرایش پروژه را ذخیره می‌کند. مایکروسافت پراجکت با ثبت و ذخیره تغییرات نیز، پروژه را منتشر می‌کند.

این ویرایش منتشر شده یک ویرایش فعلی به شمار می‌آید و با پسوند انتشار یافته^۴ نگهداری می‌شود. دونوع ویرایش از یک پروژه قابل نگهداری است:



شكل ۱۱
نمایی از نسخه پروژه‌های موجود

1. Fixed Units
2. Fixed Duration

3. Enterprise Project Versions
4. Published

Custom Fields and Lookup Tables

Enterprise Custom Fields

New Field Copy Field Delete Field

Field	Entity	Type	Required	Formula	Graphical Indicators	Lookup Table
Project Alias	Project	Text	No	No	No	Project Alias
Cost Type	Resource	Text	No	No	No	Cost Type
Health	Task	Text	No	No	No	Health
RBS	Resource	Text	No	No	No	RBS
State	Project	Text	No	No	No	State
Team Name	Resource	Text	No	No	No	Team Name
Project Name	Project	Text	No	No	No	Project Name
Time	Task	Number	No	Yes	Yes	Time
Task Number	Task	Number	No	Yes	Yes	Task Number
Project Number	Project	Number	No	Yes	No	Project Number
Version%	Task	Number	No	Yes	No	Version%
Due	Project	Text	No	Yes	No	Due
Published	Project	Date	No	Yes	No	Published
Task Number	Task	Number	No	Yes	Yes	Task Number

شكل ۱۰
نمایی از فیلدهای سفارشی سازمان

مشخصات و جدول‌های مرجع فیلدهای سفارشی سازمانی در الگوی جامع سازمان نگهداری می‌شوند. در صورتی که اطلاعات ثبت شده در این فیلدها در الگوی جامع ذخیره نشوند، برای حفظ امنیت اطلاعات، کاربران باید حق وارد شدن یا Check out کردن این الگو را برای تغییر مشخصات فیلدها داشته باشند.

فیلدهای سفارشی سازمانی را می‌توان برای منظورهای خاص، به عنوان مثال برای ایجاد یک فیلد اطلاعاتی اجباری تنظیم کرد و جهت حفظ سازگاری و اطمینان از یکسان بودن این فیلدها در پروژه‌های مختلف و منابع سازمانی، لازم است آن‌ها را در مایکروسافت پراجکت سرور بازگذاری کرد.

تنظیمات پروژه سازمانی^۵

بهتر است برای نحوه ایجاد و انتشار پروژه‌ها در سازمان، استانداردهایی را ایجاد کرد. برای این منظور می‌توان به گزینه Options از منوی Tools در نرم‌افزار ماکروسافت پراجکت ۲۰۰۷

۱. یکی از قابلیت‌های استفاده از سیستم EPM قابلیت دسترسی به بخشی از اطلاعات سیستم به منظور ویرایش و ورود اطلاعات است که برای حفظ اطلاعات و عدم دسترسی سایر افراد به اطلاعات موجود و تغییر در اطلاعات می‌توان از قابلیت Check out کردن استفاده کرد.

۲. Enterprise Project Options

رخداده است. ولی به هرجهت آن‌ها تمام اطلاعاتی که یک ویرایش در خود ذخیره می‌کند را نگهداری نمی‌کنند، برای مثال وابستگی فعالیت‌ها در مقایسه خط مبنا نمی‌تواند مورد ارزیابی قرار گیرد، طرح‌های موقتی^۱ مشابه خط مبنا است، ولی فقط تاریخ‌های شروع و پایان را نگهداری می‌کنند. این طرح‌های موقتی مجموعه‌ای از تاریخ‌شروع و پایان فعالیت است که می‌توان در مراحل مختلف پروژه استفاده کرد. می‌توان از این قابلیت برای مقایسه طرح موقتی با خط مبنا برای کنترل پیشرفت یا تاخیر پروژه استفاده کرد.

❖ پیگیری و مدیریت یک پروژه سازمانی^۲

پیگیری پیشرفت و جاری نگهداشتن یک پروژه، یکی از اساسی‌ترین وظایف مدیریت پروژه است. با پیگیری پیشرفت فیزیکی فعالیت‌ها، می‌توان برنامه زمانی‌دی را برای جلوگیری از مشکلات، مورد بازبینی قرار داد. شناسایی یا پیش‌بینی مشکلات می‌تواند مدیر پروژه را نسبت به مسائلی که زمان اتمام پروژه را به تعویق می‌اندازد، آشنا کند، زیرا پس از شناسایی این مشکلات است که مدیر پروژه می‌تواند با اتخاذ استراتژی‌های مختلفی پروژه‌ها را مدیریت کند.

اگرچه استفاده از مایکروسافت پراجکت پیگیری پیشرفت پروژه را آسان تر کرده است، ولی باید قدم‌های اولیه‌ای جهت پیگیری از سوی مدیر پروژه برشاشه شود. مدیر پروژه باید بداند از چه روش پیگیری پیشرفت کار استفاده کند و چه مواردی، به عنوان مثال تاریخ‌های شروع و پایان فعالیت‌ها، فعالیت‌های انجام شده و هزینه‌ها را پیگیری کند. همچنین لازم است تا از آمادگی تیم پروژه برای اجرای روشی که در پیش دارد اطمینان حاصل کند.

روش پیگیری پروژه‌های سازمانی^۳

در مایکروسافت پراجکت، مدیر پروژه می‌تواند با استفاده از پراجکت سرور پیشرفت عملیاتی پروژه‌ها را از طریق اینترنت سازمان پیگیری کند. برای کاربران و اعضاء پروژه که دسترسی مستقیم به برنامه کاری خود و اطلاعات پروژه‌ها را ندارند، می‌توان از سیستم پست الکترونیک استفاده کرد.

1. interim plan
2. Tracking and Managing an Enterprise Project

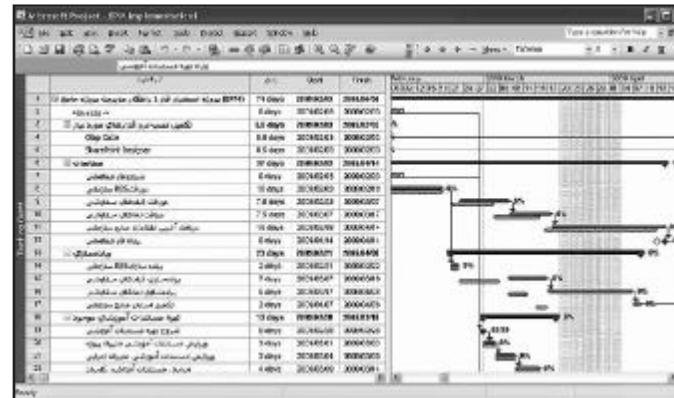
3. Tracking Method for Enterprise Project

❖ ویرایش منتشر شده^۱
ویرایش منتشر شده، رونوشتی از پروژه جاری است که می‌توان آن را تغییر داد و یا از آن گزارش‌گیری کرد، ولی نمی‌توان از این ویرایش برای تخصیص زمان‌بندی استفاده کرد. جهت کار روی پیش از جایگزینی ویرایش جاری یا ویرایش دیگر از پروژه، ممکن است لازم باشد یک نسخه ویرایش بایگانی تهیه کند.

❖ ویرایش بایگانی شده^۲
ویرایش‌های بایگانی شده، رونوشتی‌های تهیه شده از پروژه جاری در طول حیات پروژه هستند. می‌توان این ویرایش‌های را به صورت منظم، مثلاً ماهانه تهیه کرد. همچنین می‌توان از آن‌ها به عنوان نسخه‌های پشتیبان و یا مقایسه پیشرفت پروژه‌ها استفاده کرد.

خط مبناهای پروژه^۳

برای مقایسه وضعیت پروژه در مراحل مختلف اجراه، می‌توان چند خط مبنا از یک پروژه ذخیره کرد. خط مبنا روش مناسبی است برای بررسی تفاوت برنامه‌ریزی اولیه و آنچه به واقع در پروژه



شکل ۱۲
نمایی از خط
مبنا پروژه

1. Published Version
2. Archived Version
3. Multiple Baselines

- ❖ درخواست‌های به روزسانی فعالیت‌ها از سوی اعضاء تیم را به صورت خودکار پذیرفته و در پروژه‌های مربوطه اعمال کنند.
- ❖ گزارش وضعیت‌ها را در قالب مورد نظر درخواست و دریافت کرده و گزارش‌های مختلف وضعیت پروژه را در قالب یک گزارش وضعیت واحد، به نحوی که برای مدیران سازمان قابل راهه باشد، دریافت کنند.
- ❖ با اعمال متد تحلیلی What-If بر روی ویرایش‌های مختلف پروژه‌ها، هزینه‌ها، زمانبندی و منابع تخصیص یافته را بیکدیگر مقایسه کنند.
- ❖ تأثیر تغییرات برنامه‌ریزی در دسترسی منابع، تخصیص منابع و هزینه‌ها را بررسی کنند. با استفاده از پراجکت وب اکسس برای دستیابی به اطلاعات پراجکت سرور، اعضاء تیم پروژه می‌توانند:

 - ❖ تخصیص فعالیت‌های مربوط به خود را بازبینی کنند و به آن‌ها پاسخ دهند. همچنین تغییرات انجام شده در خصوص مراحل پیشرفت کار را متناسب با گزارش دهند.
 - ❖ فعالیت‌های جدیدی تعریف کرده و برای تایید و درج در فایل پروژه، به مدیر پروژه ارسال کنند.
 - ❖ فعالیت‌های مربوط به خود را در گانت چارت^۱ مشاهده کرده و آن‌ها را دسته‌بندی، مرتب و برای تمرکز بر روی یک فعالیت خاص، فیلتر کنند.
 - ❖ بنابر حقوق دسترسی که از جانب مدیر شبکه پراجکت سرور برای آن‌ها تعیین شده، آخرین اطلاعات کل پروژه را مشاهده کنند. با استفاده از پراجکت وب اکسس برای دستیابی به اطلاعات پراجکت سرور، مدیران سازمان و ذینفعان می‌توانند:

 - ❖ اطلاعات پروژه‌ها، فعالیت‌ها و منابع را برای کسب یک دید عمومی در خصوص وضعیت پیشرفت پروژه‌ها در سازمان دریافت کنند.
 - ❖ داده‌های یک پروژه یا پروژه‌ای مختلف را توسط جداول محوری^۲ و نمودارهای محوری^۳ تحلیل کنند.

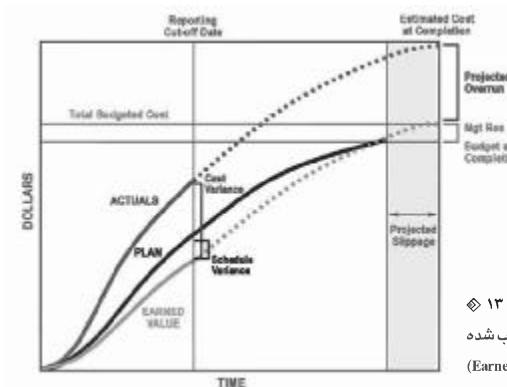
1. Gantt Chart

2. Pivot Table

3. Pivot Chart

روش ارزش کسب شده برای پروژه‌های سازمانی^۱

تحلیل ارزش کسب شده، روشی برای اندازه‌گیری بهره‌وری پروژه است. این روش مشخص می‌کند که چه میزان بودجه باید برای کار مشخصی که تا به حال انجام شده، پرداخت شود. لازم است در پروژه‌های سازمانی، مدیر پروژه تعیین کند از چه روش‌های ارزش کسب شده برای تحلیل پروژه‌ها استفاده می‌کند و در این صورت استاندارد روش تحلیل ارزش کسب شده را تبیین کند.



شکل ۱۳
نمودار ارزش کسب شده (Earned value)

❖ همکاری تیم سازمانی^۲

نرم افزار مایکروسافت پراجکت توسط پراجکت سرور و پراجکت وب اکسس یک راهکار جامع و اجرایی را برای همکاری‌های تیمی ارائه می‌کند. مجموعه این نرم افزارها، انعطاف‌پذیری و قابلیت‌های قابل ملاحظه‌ای را برای ارتباط مؤثر اعضاء تیم، مدیران پروژه سازمان یا مدیران سازمانی فراهم می‌کند.

- ❖ با استفاده از مایکروسافت پراجکت و پراجکت سرور مدیران پروژه می‌توانند:
- ❖ فعالیت‌ها را به اعضاء تیم پروژه اختصاص داده و کار انجام شده را پیگیری کنند.
- ❖ فعالیت‌ها را به دیگر اعضاء تیم محول کنند.

1. Earned Value Method for Enterprise Project

2. Enterprise Team Collaboration



❖ حقوق دسترسی^۱

به منظور امنیت اطلاعات، یک مدیر شبکه می‌تواند حقوق دسترسی کاربران برای دیدن و کار کردن با اطلاعات پروژه‌ها، فعالیتها و منابع را تنظیم و کنترل کند. می‌توان حقوق دسترسی را برای یک فرد یا گروهی از کاربران پراجکت وب اکسس تنظیم کرد. همچنین می‌توان الگوهایی را در قالب دسته‌هایی از حقوق دسترسی ایجاد و بر اساس این الگوها حقوق دسترسی را برای اشخاص و گروه‌ها اعمال کرد. می‌توان با طبقه‌بندی کاربران مختلف، امكان مشاهده هر یک از پروژه‌ها و منابع را برای افراد یا گروه‌ها فراهم کرد، یا با استفاده از امکانات پراجکت وب اکسس این امکان را برای کل سازمان تغییر داد.

حقوق دسترسی پراجکت وب اکسس از منطق به کار گرفته شده در Windows ۲۰۰۰ Microsoft Windows NT و Microsoft Windows پیروی می‌کند. کاربران^۲، گروه‌ها^۳، مقاصد امنیتی و دسته‌ها^۴ واحدهای سازمانی مفاهیمی هستند که موارد امنیتی درباره آن‌ها به کار می‌رود. در واقع با تعریف حقوق دسترسی، امكان یا عدم امكان دسترسی به مقاصد با این مفاهیم تنظیم می‌شود. حقوق دسترسی را می‌توان برای مفاهیم و مقاصد زیر به کار برد:

❖ کاربران

هر کاربر باید جهت رویت یا دسترسی به اطلاعات هر بخش از پراجکت وب اکسس اجازه و حق دسترسی کسب کند. می‌توان اعطای حق دسترسی به کاربران را در سطح یک فرد انجام داد یا افراد را در قالب گروه‌ها تعریف و اعطای حق دسترسی هارا در سطح گروه‌ها انجام داد. لازم به ذکر است هر کاربر می‌تواند عضو بیش از یک گروه باشد.

❖ گروه‌ها

گروه، مجموعه‌ای از کاربرانی است که دارای حقوق دسترسی مشترکی برای کار با سیستم هستند. می‌توان برای محدود کردن کاربران در سیستم کاربرانی که دارای حقوق دسترسی

❖ شکل ۱۴
نمای مدیریت کاربران

User Name	E-Mail Address	User Logon Account	Status
Abdolvahab; Elfan	abdolvahab@rah-shahr.net	RAHSHAHRI\abdolvahab	Active
Abod; Mohammad Reza	abod@rah-shahr.net	RAHSHAHRI\abod	Active
Abolghasem; Shahri	abolghasem@rah-shahr.net	RAHSHAHRI\abolghasem	Active
Aboshehri; Kaveh	aboshehri@rah-shahr.net	RAHSHAHRI\aboshehri	Active
Absohij; Mohammad Reza	n_absohij@rah-shahr.net	RAHSHAHRI\n_absohij	Active
Ahmad; Ali Ahadi	ahmad@rah-shahr.net	RAHSHAHRI\ahmad	Active

Group Name	Description	Active Directory Group	Last Sync
Administrators	Project Server default Administrators group		
Executives	Project Server default Executives group		
Portfolio Managers	Project Server default Portfolio Managers group		
Project Managers	Project Server default Project Managers group		
Proposal Reviewers	Project Server default Proposal Reviewers group		
Resource Managers	Project Server default Resource Managers group		
Team Leads	Project Server default Team Leads group		
Team Members	Project Server default Team Members group		

❖ شکل ۱۵
نمای مدیریت گروه‌های دسترسی

یکسان هستند را در قالب یک گروه تعریف کرد. می‌توان گروه‌های خاص بر اساس نیازمندی‌های سازمان در نحوه دسترسی کاربران به اطلاعات تعريف کرد. به عنوان مثال اگر شرکت شما از پیمانکاران خارجی برای اجرای پروژه‌ها استفاده می‌کند، می‌توان برای متمنیز کردن آن‌ها از کاربران سازمانی شرکت، گروه‌های جداگانه‌ای در نظر گرفت.

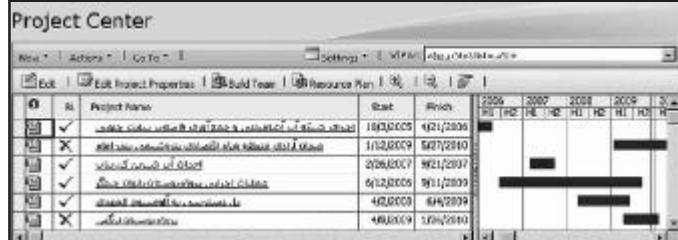
❖ دسته‌ها

دسته مجموعه‌ای است از پروژه‌ها یا منابعی که اجازه دسترسی به آنان به یک کاربر یا یک گروه اعطا می‌شود. ولی می‌توان جهت ایجاد روش‌های جدید نحوه دسترسی افراد به داده‌های پروژه‌ها یا منابع، دسته‌های جدیدی تعريف کرد، گرچه پراجکت وب اکسس دسته‌های پیش‌فرضی را برای واحدهای سازمانی، پروژه‌ها و منابع در نظر می‌گیرد.

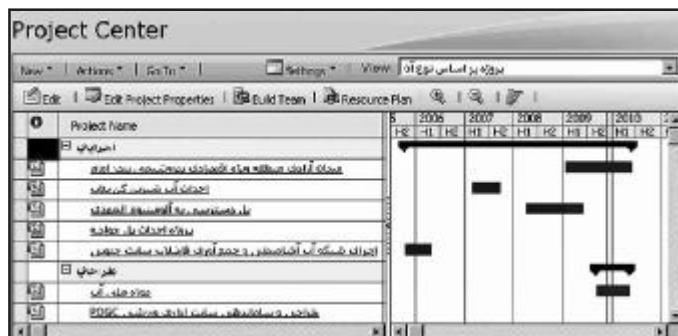
❖ شکل ۱۸
نمای مرکز پروژه
بر اساس محل
اجماع پروژه



❖ شکل ۱۹
نمای مرکز پروژه
بر اساس خلاصه
اطلاعات پروژه



❖ شکل ۲۰
نمای مرکز پروژه
بر اساس نوع
پروژه



خاص، تعریف یا سفارشی کردن نماهای پراجکت وب اکسس، مشاهده فعالیت‌های منابع سازمانی و نماهای موجود در سیستم با توجه به حقوق دسترسی تعیین شده را برای تمام کاربران سیستم فراهم می‌کند. می‌توان نماهای پراجکت وب اکسس را تعریف یا سفارشی کرد. همچنین

❖ شکل ۱۶
نمای مدیریت
دسته‌های دسترسی

Manage Categories	
New Category X Delete Categories	
Category Name	Description
<input type="checkbox"/> My Direct Reports	Project Server default: My Direct Report category
<input type="checkbox"/> My Organization	Project Server default: My Organization category
<input type="checkbox"/> My Personal Projects	Project Server default: My Personal Projects category
<input type="checkbox"/> My Projects	Project Server default: My Projects category
<input type="checkbox"/> My Resources	Project Server default: My Resources category
<input type="checkbox"/> My Tasks	Project Server default: My Tasks category

❖ الگوهای امنیتی^۱

الگوی امنیتی مجموعه‌ای از حقوق دسترسی از پیش تعریف شده است. برای سهولت اعطای حق دسترسی به افراد و گروه‌ها می‌توان از الگوهای امنیتی استفاده کرد. می‌توان هر تعداد از کاربران یا گروه‌ها را با یک الگوی امنیتی مطابقت داد.

Manage Templates

Manage Templates	
New Template X Delete Template	
Template Name	Description
<input type="checkbox"/> Administrator	Project Server default permission template for Administrators
<input type="checkbox"/> Executives	Project Server default permission template for Executives
<input type="checkbox"/> Portfolio Manager	Project Server default permission template for Portfolio Managers
<input type="checkbox"/> Project Manager	Project Server default permission template for Project Managers
<input type="checkbox"/> Proposal Reviewer	Project Server default permission template for Proposal Reviewers
<input type="checkbox"/> Resource Manager	Project Server default permission template for Resource Managers
<input type="checkbox"/> Team Lead	Project Server default permission template for Team Leads
<input type="checkbox"/> Team Member	Project Server default permission template for Resources

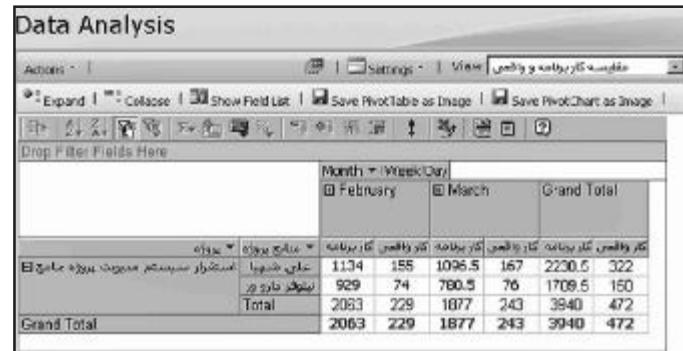
❖ نماهای پروژه^۲

پراجکت وب اکسس امکان مشاهده پورتفولیوی پروژه‌ها یا یک پروژه خاص منتشر شده بروی پراجکت سرور، اطلاعات جمع‌بندی شده پروژه‌ها یا اطلاعات تفصیلی مربوط به یک پروژه

1. Security Templates

2. Project Views

❖ شکل ۲۲
نمای اطلاعات ساعت کار و برنامه‌های واقعی منابع موجود



❖ مدیریت وظایف^۱

فعالیت‌ها و وظایف محوله به اعضای تیم نقش تعیین‌کننده‌ای در پیشرفت پروژه دارد. مدیر پروژه به عنوان راهبر و همانگونه کننده تمام فعالیت‌های پروژه باید فعالیت‌ها را به منابع از سازمان تخصیص دهد که از توانایی‌ها و قابلیت‌های آن‌ها آگاهی داشته باشد. همچنین مدیر پروژه به عنوان فردی که مسئول فعالیت‌های پروژه است باید متداول‌ویژی پیشرفت فعالیت‌ها را مشخص کند تا همه اعضای تیم از نحوه ورود اطلاعات و پیشرفت فعالیت، آگاهی داشته باشند.

هر کدام از اعضای تیم پروژه می‌تواند در صفحه My Task در نرم افزار پراجکت پراجکت وب اکسس تمام فعالیت‌ها و وظایفی که در پروژه‌های مختلف به آن‌ها تخصیص داده شده است را مشاهده کنند. در صفحه My Task همه اطلاعات درباره برنامه زمانبندی هر یک از پروژه‌های تخصیص یافته به هر عضو سازمان از جمله تاریخ شروع، پایان برنامه‌ای، درصد پیشرفت و...، نمایش داده می‌شود.

تیم پروژه موظف است پس از انجام فعالیت‌ها و وظایف محوله، در موعد مقرر به ارسال به روز آوری اطلاعات پیشرفت پروژه‌ها جهت تائید یا رد مدیر پروژه، اقدام کند تا پس از تائید یا رد اطلاعات وارده توسط مدیر پروژه، با توجه به میزان پیشرفت، تاخیرها و سایر اطلاعات مربوط به زمانبندی، پروژه به روز شود.

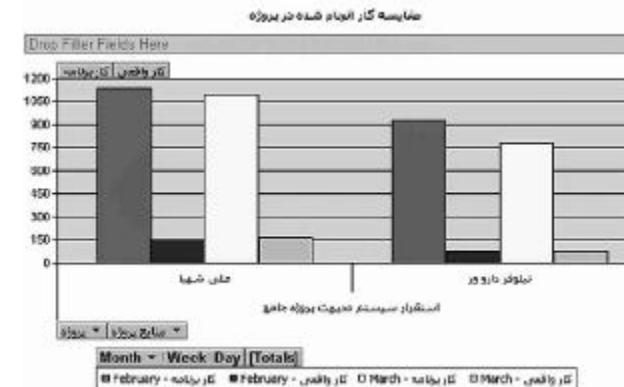
1. Task Management

می‌توان مراکز و فعالیت‌های جدیدی را برای اعضاء تیم یا مدیران سازمانی ایجاد و حقوق دسترسی آن‌ها را تعیین کرد.

❖ OLAP Cube نمای

یکی از قابلیت‌های راهکار مدیریت پروژه جامع استفاده از جدول‌ها و نمودارهای محوری برای نمایش اطلاعات پروژه‌ها در زیوهای زمانی مختلف است. لازم به ذکر است که این قابلیت برگرفته از ابزار PivotTable و PivotChart نرم افزار اکسل است که در این سیستم به صورت پیشرفته و با استفاده از ابزارهای دیگر موجود در SQL Server و پراجکت سرور شرایطی را فراهم می‌کند تا بتوان در هر زمان گزارش‌های مختلف و متنوعی را ایجاد کرد. اطلاعات موجود در Database این سیستم به صورت خودکار و زمانبندی شده به روز شده و جداول اطلاعاتی با به روز شدن Database کامل می‌شوند.

یکی از مزیت‌های استفاده از این ابزار کمک به مدیران پروژه و مدیران ارشد سازمان‌ها برای تجزیه و تحلیل اطلاعات پروژه‌ها و اخذ تصمیم‌گیری‌های لازم جهت ادامه روند کار پروژه است. در شکل‌های زیر نمایی از اطلاعات مربوط به ساعت کار برنامه‌ای و واقعی منابع موجود و اطلاعات ساعت کار به صورت جدول یکی از پروژه‌های سازمان (شکل...) و نمودار میزان کار انجام شده ارزیابی (شکل...) نشان داده شده است.



❖ شکل ۲۱
نمودار میزان کار انجام شده

همچنین در صفحه My Task چنانچه فعالیتی به منبعی به اشتباه تخصیص داده شود، وی می‌تواند فعالیت محوله را به منبع دیگر دوباره تخصیص دهد و هم‌زمان پیامی به مدیر پروژه مبنی بر پیشنهاد تغییر منبع فعالیت ارسال می‌شود. چنانچه تخصیص مجدد فعالیت از سوی مدیر پروژه تأثیر نداشته شود، فعالیت از فهرست فعالیت‌های منبع اول حذف و به فهرست فعالیت‌های منبع دوم اضافه می‌شود.

با استفاده از سیستم مدیریت وظایف همه افراد و کارکنان سازمان یا شرکت که در پروژه‌ها حضور دارند، می‌توانند به برنامه‌ریزی جهت شروع به موقع انجام فعالیت‌ها و اتمام آن‌ها در موعد از پیش تعیین شده اقدام کنند.

مدیریت وظایف در سیستم به نحوی است که کلیه تغییر و تحولات در فعالیت‌های تخصیص داده شده به هر عضو تیم باید از سوی مدیر پروژه تایید شود و هیچ یک از اعضای تیم نمی‌توانند فعالیتی را بدون تایید مدیر پروژه انجام دهند.

هر چه وظایف و فعالیت‌های اعضا در قالب برنامه زمانبندی به صورت دقیق و واضح در نرم‌افزار ماکروسافت پراجکت ثبت شود، برنامه‌ریزی بهتری برای فعالیت‌های خود داشته و ثبت اطلاعات در سیستم نیز جهت گزارش به مدیر پروژه آسان‌تر خواهد بود.

❖ متداول‌ترین های پیشرفت فعالیت‌ها

در سیستم مدیریت پروژه جامع روش‌ها و متداول‌ترین های متفاوتی برای جمع‌آوری و محاسبه درصد پیشرفت فعالیت‌ها وجود دارد که عبارتند از:

❖ ثبت مستقیم درصد پیشرفت فعالیت در ستون %Complete

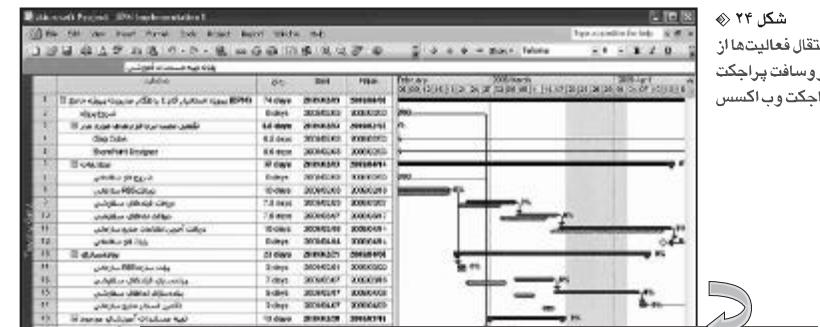
❖ محاسبه درصد پیشرفت فعالیت با رور میزان ساعت کار انجام شده و ساعت کار باقی‌مانده

❖ محاسبه درصد پیشرفت فعالیت با استفاده از میزان کار انجام شده

هر کدام از روش‌های یادشده در بالا می‌تواند پیشرفت فعالیت‌ها را با توجه به سیاست‌ای سازمانی محاسبه کند. برای مثال استفاده از روش سوم، امكان مشاهده میزان ساعت‌ها کاری تعیین شده توسط مدیر پروژه را برای اعضای تیم فراهم کرده، تا با توجه به ساعت کاری، جهت به روز آوری فعالیت گزارش دهند. به عبارت دیگر این روش برای پروژه‌هایی که برنامه زمانبندی و گزارش

Task Name	Start	Finish	Progress
Self Assign Work Tasks			
2009/02/03 گزارش اینجا معرفی شود	2009/02/03	2009/02/18	0%
2009/02/03 میزان کار انجام شده	2009/02/03	2009/02/18	0%
2009/02/03 اینجا معرفی شود	2009/02/03	2009/02/18	0%
2009/02/03 SharePoint Designer	2009/02/03	2009/02/03	0%
2009/02/03 Clip Cube	2009/02/03	2009/02/03	0%
2009/02/03 اینجا معرفی شود	2009/02/03	2009/02/03	0%
2009/02/03 Microsoft SharePoint Designer	2009/02/03	2009/02/03	0%
2009/02/03 Microsoft SharePoint Designer	2009/02/03	2009/02/03	0%
2009/02/03 Microsoft SharePoint Designer	2009/02/03	2009/02/03	0%
2009/02/03 Microsoft SharePoint Designer	2009/02/03	2009/02/03	0%
2009/02/03 Microsoft SharePoint Designer	2009/02/03	2009/02/03	0%
2009/02/03 Microsoft SharePoint Designer	2009/02/03	2009/02/03	0%
2009/02/03 Microsoft SharePoint Designer	2009/02/03	2009/02/03	0%

❖ شکل ۲۳
نایابی از فعالیت‌های تخصیص داده شده به منبع



Task Name	Start	Finish	Progress
Self Assign Work Tasks			
2009/02/03 گزارش اینجا معرفی شود	2009/02/03	2009/02/18	0%
2009/02/03 میزان کار انجام شده	2009/02/03	2009/02/18	0%
2009/02/03 اینجا معرفی شود	2009/02/03	2009/02/18	0%
2009/02/03 SharePoint Designer	2009/02/03	2009/02/03	0%
2009/02/03 Clip Cube	2009/02/03	2009/02/03	0%
2009/02/03 اینجا معرفی شود	2009/02/03	2009/02/03	0%
2009/02/03 Microsoft SharePoint Designer	2009/02/03	2009/02/03	0%
2009/02/03 Microsoft SharePoint Designer	2009/02/03	2009/02/03	0%
2009/02/03 Microsoft SharePoint Designer	2009/02/03	2009/02/03	0%
2009/02/03 Microsoft SharePoint Designer	2009/02/03	2009/02/03	0%
2009/02/03 Microsoft SharePoint Designer	2009/02/03	2009/02/03	0%

❖ شکل ۲۴
انتقال فعالیت‌های مایکروسافت پراجکت به پراجکت وب اکسپرس

❖ مدیریت منابع^۱

منابع از ارکان اصلی و تعیین‌کننده زمان و هزینه هر پروژه است. منابع موجود در پروژه‌ها شامل نیروی انسانی، تجهیزات و مواد اولیه‌ای هستند که جهت تکمیل فعالیت‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرند. در مایکروسافت پراجکت پیس از تخصیص منابع به یک فعالیت خاص، باید ابتدا در مخزن منابع سازمان تعریف، سپس به فعالیت‌های مورد نظر تخصیص داد. در مخزن منابع سازمان اطلاعات کامل و جامعی درخصوص نیروی انسانی، ماشین‌آلات، مواد اولیه و مصالح موجود است که برای تکمیل این اطلاعات باید، بسته به نیاز سازمان، از فیلدی‌های سفارشی جهت ثبت اطلاعات تکمیلی استفاده کرد. در سازمان‌های پروژه محور که نیروی انسانی بکی از ارکان اصلی آن است، داشتن اطلاعات کامل از منابع بسیار کارا است. با استفاده از سیستم می‌توان مخزن منابع را بین پروژه‌های مختلف به اشتراک گذاشت و با توجه به قابلیت نمایش ظرفیت‌های خالی منابع در سیستم، امکان مدیریت بهینه آنان را فراهم کرد. همچنین می‌توان از قابلیت‌های مرکز منابع سازمانی، تخصیص بیش از اندازه فعالیت به منابع را با استفاده از نمودارهای موجود مشاهده و جهت هموارسازی استفاده از منابع و کاهش حجم کاری تخصیص داده شده به آنان اقدام کرد.

۲۷ ◆ شکل
مرکز منابع موجود در پراجکت وب اکسس پرس اساس بخش‌های سازمان



1. Resource Management

Task Settings and Display

Tracking Method

Specify the default method for reporting progress or tasks, and whether the tracking mode should be enforced on all projects.

Percent of work complete. Resources report the percent of work they have completed, from 0 through 100 percent.

Actual work done and work remaining. Resources report the actual work done and the work remaining to be done on each task.

Hours of work done per period. Resources report their hours worked on each task per period.

Force project managers to use the progress reporting method specified above for all projects.

پیشرفت آن براساس ساعت کاری اعضای تیم تهیه می‌شود، بسیار مناسب است. در شکل زیر نمایی از نحوه ثبت اطلاعات ساعت کار با استفاده از روش سوم نمایش داده شده است. در این روش منبع کاری یا عضو تیم پروژه با توجه به داشتن ساعت کار روزانه برنامه ریزی شده که در قسمت Work وجود دارد، اقدام به ثبت اطلاعات ساعت کار واقعی روزانه^۱، همچنین ثبت میزان کار باقیمانده جهت تکمیل فعالیت مورد نظر در قسمت Remaining Work کرده است و با ذخیره اطلاعات، محاسبه‌های مربوط به پیشرفت فعالیت به صورت خودکار انجام می‌شود.

❖ ۲۵
نمایی از متاداده‌های پیشرفت فعالیت‌های پروژه



1. Daily Actual Work

❖ ۲۶
جزئیات فعالیت تخصیص داده شده به منبع

سازمان زیاد است و باید برای انجام پروژه گزینشی خاص صورت گیرد برای این که تهیه برنامه زمانبندی با تأخیر مواجه نشود فقط از عنوان مهندس شهرساز در تخصیص منابع استفاده می‌کنند و در زمان تکمیل برنامه زمانبندی فرد مورد نظر با منبع عمومی جایگزین می‌شود. به عبارت دیگر این نوع منابع در اصل جایگاه منابع هستند و نه یک فرد خاص. مدیر پروژه می‌تواند از منابع عمومی برای تعیین مهارت لازم برای انجام یک فعالیت قبل از تخصیص منبع به آن، استفاده کند. نرم افزار ماکروسافت پراجکت منابع عمومی را همچون منابع کاری زمانبندی و از آن‌ها مانند منابع کاری استفاده می‌کند.

❖ منابع سازمانی^۱

منابعی هستند که در مخزن منابع سازمان تعریف شده‌اند. منابع سازمانی به صورت متتمرکز و برای سازمان شما تعریف شده‌اند و می‌توانند در پروژه‌های مختلف سازمان مورد استفاده قرار گیرند. منابع سازمانی از منابع اختصاصی (غیر سازمانی) که در مخزن منابع سازمانی تعریف شده‌اند، متمایزند.

❖ روش منابع جایگزین^۲

سیستم مایکروسافت پراجکت روش منابع جایگزین را به منظور اختصاص مناسب‌ترین منبع به فعالیت‌ها و براساس مهارت کاری، میزان کار محول شده و در دسترس بودن آن‌ها ارائه می‌کند. این روش می‌تواند پیشنهادات خود را براساس بررسی مهارت کاری منابع در سطح سازمان یا یک دپارتمان، ارائه کند.

❖ میزان در دسترس بودن منابع^۳

یکی از نیازهای اساسی مدیران پروژه اطلاع از میزان در دسترس بودن منابع سازمان در بازه‌های زمانی مختلف جهت استفاده در پروژه‌ها است. با استفاده از پراجکت وب اکسس

The screenshot shows the Microsoft Project Resource Center window. The title bar says 'Resource Center'. Below it is a toolbar with buttons for 'New', 'Add...', 'Delete', 'Open...', 'Distribute Resources', 'Import Resources', and 'Standard View'. A dropdown menu 'Selected Resources' is open. The main area is a grid table with columns: 'Resource Name', 'Category', 'Type', and 'Status'. There are 14 rows of data, each with a checkbox and some descriptive text. For example, row 1 has 'PBM' in the 'Resource Name' column and 'Project Manager' in the 'Category' column. Row 14 has 'Project Manager' in the 'Resource Name' column and 'Project Manager' in the 'Category' column.

Resource Name	Category	Type	Status
PBM	Project Manager	Project Manager	Yes
...
13	المؤدية استوارد	Project Manager	No
17	No
19	Yes
23	Yes
...
18	No
...
9	No
...
12	No
16	No
7	No
6	No
15	No
18	No
14	No

❖ شکل ۲۸ مرکز منابع در پراجکت وب اکسس
بر اساس رشته تحصیلی منابع

❖ انواع منابع^۱

در مایکروسافت پراجکت می‌توان از انواع منابع یاد شده زیر استفاده کرد:

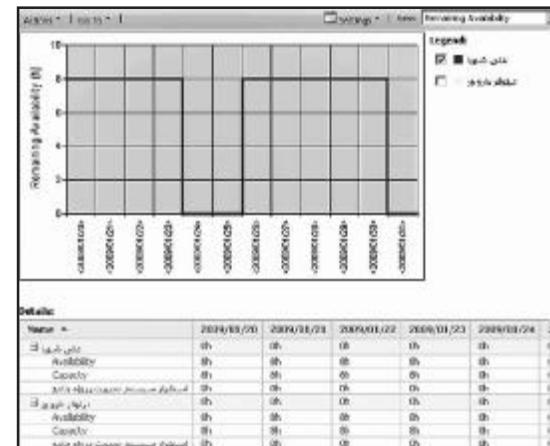
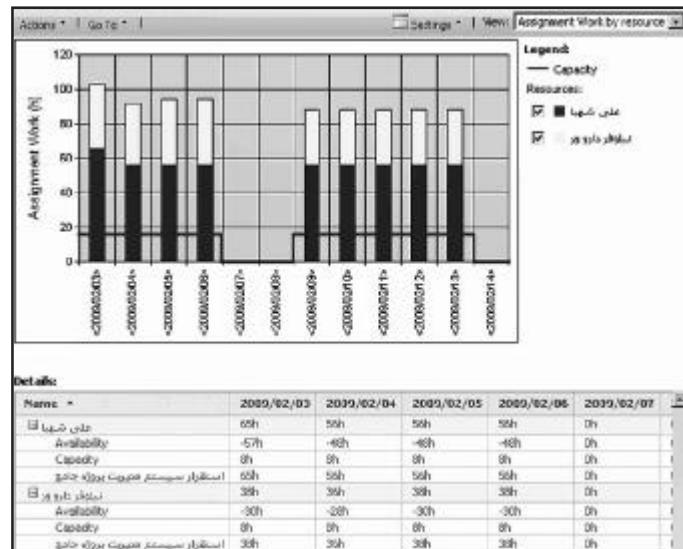
منابعی هستند که به فعالیت‌های یک پروژه سازمانی اختصاص داده می‌شوند، ولی جزء منابع سازمانی آن سازمان در پراجکت سرور تعریف نشده‌اند.

❖ منابع محلی^۲

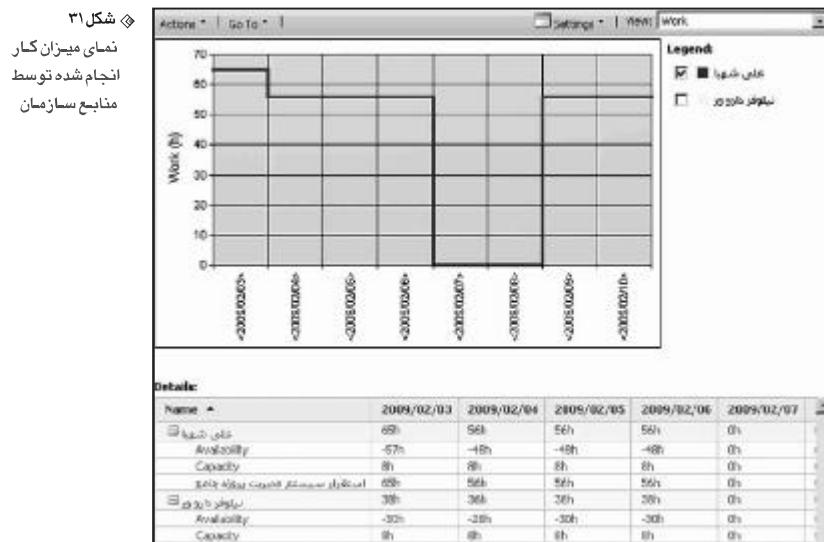
منابعی هستند که به فعالیت‌های یک پروژه سازمانی اختصاص داده می‌شوند، ولی جزء منابع سازمانی آن سازمان در پراجکت سرور تعریف نشده‌اند.

❖ منابع عمومی^۳

در برخی از سازمان‌ها قبل از این که تخصیص منابع به فعالیت‌های پروژه انجام شود، نام منابعی که لازم است در پروژه استفاده شوند مشخص نیستند و فقط ماهیت کاری و تخصص مورد نیاز در پروژه مشخص است. برای مثال در پروژه‌ای لازم است از مهندس شهرسازی جهت انجام کاری استفاده شود، ولی هنوز نام وی مشخص نیست و یا تعداد مهندسان شهرساز



می‌توان میزان در دسترس بودن منابع سازمان را مشاهده کرد. جهت مشاهده و استفاده بهینه از نمودارهای دسترسی منابع توسط مدیر پروژه، باید اصول اولیه کنترل پروژه در تخصیص منابع رعایت شود.



در نمودارهای زیر کلیه اطلاعات مورد نیاز مدیران پروژه در خصوص منابع نمایش داده می‌شوند و می‌توانند به آسانی با تغییر بازه زمانی، از وضعیت در دسترس بودن منابع در روزهای آینده مطلع شوند. جهت ایجاد نمودارها در بازه زمانی می‌توان واحدهای مختلفی از جمله روز، هفته، ماه و سال را تعیین و نمودارهای دسترسی به منابع را مشاهده کرد. در ایران برای مدیریت اصولی و دقیق و دستیابی به هزینه‌های واقعی مصرف شده در پروژه‌ها، لازم است منابع جامع و کامل تعریف شوند. دلیل این امر این است که هزینه‌های یک پروژه شامل هزینه‌های منابع نیروی انسانی، تجهیزات و مصالح مصرفی و ... است که در نهایت می‌تواند کل هزینه‌های پروژه را برگیرد. استفاده از نمودارهای منابع به مدیران در جهت استفاده بهینه از منابع در زمان‌های مورد نیاز کمک می‌کند و باعث می‌شود به منبع مورد نظر در چند پروژه بیش از حد مجاز فعالیت تخصیص داده نشود. چنانچه این امر اتفاق افتاد، منبع نمی‌تواند اقدام به اتمام فعالیت‌های تخصیصی در زمان مقرر کند و در نهایت باعث تحمیل هزینه‌های اضافی به پروژه می‌شود.



❖ گزارش‌گیری وضعیت پروژه^۱

در پراجکت وب اکسس می‌توان گزارش‌های وضعیت پروژه را طراحی و آن‌ها را به صورت فرم‌های در پراجکت وب اکسس جهت تکمیل توسط اعضای تیم پروژه درخصوص وضعیت فعالیت‌های تخصیصی و گزارش به مدیر پروژه، تهییه کرد.

برخلاف به روز آوری فعالیت‌ها، گزارش‌های وضعیت فاقد اطلاعات عددی درخصوص پروژه‌ها هستند و نمی‌توان از آن‌ها جهت به روزگردن پروژه استفاده کرد. این گزارش‌ها معمولاً حاوی اطلاعات مفصلی مربوط به مراحل اجرایی، اهداف، اخبار و دیگر فاکتورهایی است که بر فعالیت‌های اعضاء تیم تاثیر می‌گذارند. می‌توان گزارش وضعیت‌ها را برای بازبینی به دیگر اعضای سازمان ارسال کرده، و یا در محیط مرکزی که توسط دیگر کاربران قابل دسترس باشد، جمع‌آوری کرد. همچنین می‌توان گزارش وضعیت‌های اعضاء تیم را در یک قالب کلی تر و به شکل یک گزارش وضعیت‌تیمی، منسجم کرد.

برای گزارش‌گیری موثرتر می‌توان محتوای بخش‌های مختلف گزارش را تعیین کرد،

❖ ۳۲
نمای درخواست گزارش وضعیت پروژه از اعضای تیم پروژه

Status Report Request	
Report Title	Title: لارامه
Frequency	Recurrence: <input checked="" type="radio"/> weekly <input type="radio"/> monthly <input type="radio"/> yearly Due every: <input checked="" type="radio"/> weekly <input type="checkbox"/> Sunday <input type="checkbox"/> Monday <input type="checkbox"/> Tuesday <input checked="" type="checkbox"/> Wednesday <input type="checkbox"/> Thursday <input type="checkbox"/> Friday <input type="checkbox"/> Saturday
Start Date	Start: 8/8/2009
Resources	Available Resources: Shahab; Asarin Shabani; Afshin Shadzavate; Hadi Shahabi; Aghaei Shahrokh; Golandeh Shahab; Aghaeian Add > <input type="button" value="Remove"/> Resources who should respond: Farzad; Zia



به ویژه این که با تعیین این که در چه بازه‌های زمانی گزارش وضعیت‌ها از اعضاء تیم درخواست شود. اگرچه می‌توان گزارش وضعیت‌هارا مستقیماً و از طریق مایکروسافت پراجکت درخواست کرد، ولی تنها مشاهده گزارش وضعیت‌های تایید شده از طریق پراجکت وب اکسس امکان پذیر است.

پس از ارسال درخواست گزارش وضعیت به اعضای تیم پروژه، در کارت‌ابل پراجکت وب اکسس آن‌ها، درخواست جهت دریافت اطلاعات وضعیت پروژه ظاهر می‌شود و تیم کاری پس از تکمیل اطلاعات درخواستی اقدام به ارسال آن به مدیر مربوطه می‌کند.

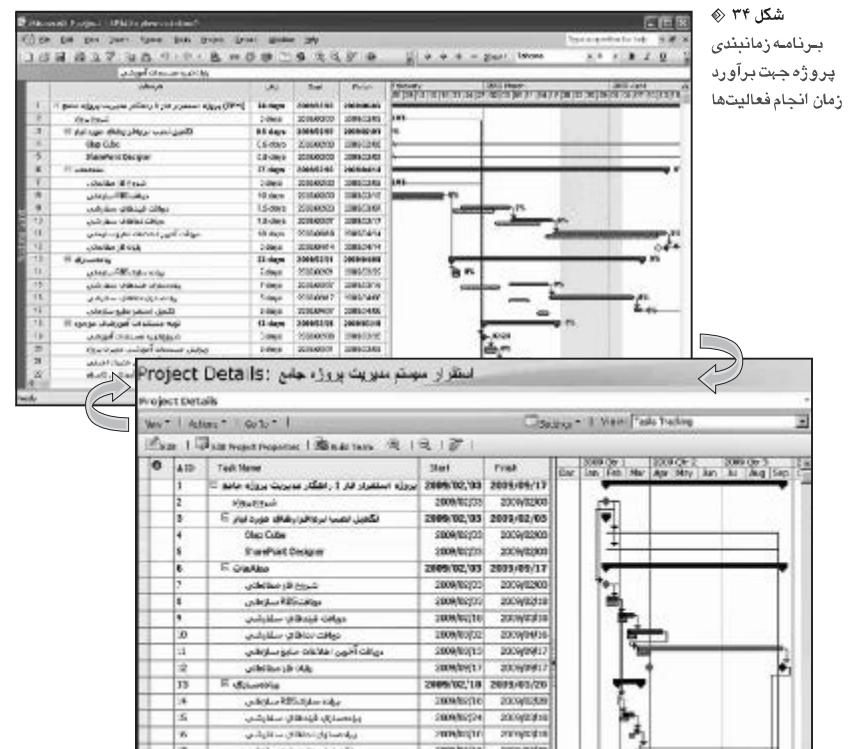
❖ مدیریت زمان^۱

زمان یکی از عواملی است که پروژه‌ها را تهدید می‌کند. برنامه‌ریزی اصولی پروژه تعیین‌کننده زمان دقیق شروع و پایان فعالیت‌های پروژه است. چنانچه زمان انجام فعالیت‌ها دقیق محاسبه شود، می‌توان به طور حتم پایان پروژه را تخمین زد، ولی نباید به زمان تخمین‌زده شده نیز اکتفا کرد. شرایط اقتصادی، سیاسی، در دسترس بودن منابع جهت انجام فعالیت‌ها و ... از عواملی است که انجام پروژه در زمان تعیین شده را تردید روپرتو می‌کند.

1. Time management

1. Status Reporting

در سیستم مدیریت پروژه جامع، زمان در پروژه‌ها به طور اصولی قابل کنترل است. مدیران پروژه با تخمین زمان انجام فعالیت‌ها و ارسال آن برای اعضای تیم، آن‌ها را در جریان فعالیت‌های ارجاع شده و زمان انجام آن‌ها قرار می‌دهند و از سوی دیگر با توجه به ایجاد فیلد‌های کنترلی جهت کنترل انجام فعالیت‌ها در موعده مقرر، مدیران پروژه می‌توانند وضعیت اجرای فعالیت‌های در زمان تعیین شده کنترل کنند و در صورت خارج شدن فعالیت‌های در حال انجام از محدوده زمانی، اقدامات لازم را جهت رفع مشکل بوجود آمده انجام دهند.



فیلد‌های کنترلی دارای انواع مختلفی است که از آن جمله می‌توان به نمایشگر عددی جهت نمایش میزان تأخیر انجام فعالیت از زمان برنامه‌ریزی شده و یا نشانگرهای رنگی جهت نمایش تأخیرات اشاره کرد.

تیم پروژه به هنگام تخصیص فعالیت‌هایی از پروژه به آن‌ها، علاوه بر نام فعالیت‌ها، می‌توانند اطلاعات دیگری شامل تاریخ شروع، پایان، میزان کار باقی‌مانده و ... را نیز مشاهده کنند. در این میان اعضای تیم باید خود را موظف به انجام فعالیت‌ها در تاریخ‌های تعیین شده کنند. هر چه زمان انجام فعالیت‌ها توسط اعضای تیم به توثیق افتاد، زمان پایان پروژه نیز با تأخیر مواجه خواهد شد.

یکی از روش‌هایی که می‌توان با استفاده از آن به بهترین نتایج در مدیریت زمان رسید، تهیه برنامه زمانبندی و کنترل پروژه بر اساس میزان ساعتی است که هر فرد برای انجام فعالیت صرف می‌کند. این روش مستقل از مدت زمان انجام فعالیت است و با ثبت میزان نفرساعت انجام فعالیت‌ها می‌توان زمان انجام آن‌ها و در نهایت زمان انجام پروژه را محاسبه کرد. در حوزه مدیریت زمان، مدت زمان فعالیت‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. با داشتن برنامه زمانبندی دقیق، می‌توان محدوده زمانی انجام تمام پروژه‌های سازمان را مدنظر داشت و برای اتمام آن‌ها در اسرع وقت برنامه‌ریزی کرد. در پیاده‌سازی مدیریت زمان در سیستم مدیریت پروژه جامع، رعایت اصولی در تخصیص منابع و ثبت اطلاعات نفرساعت انجام فعالیت در نرم افزار Microsoft Project مذکور است.

الزامي است.

❖ مدیریت هزینه^۱

مدیریت و برنامه‌ریزی هزینه‌های پروژه از دیگر مواردی که در سازمان‌های پروژه محور مورد توجه مدیران قرار دارد و همواره از جمله نکاتی است که توجه یا عدم توجه به آن پیامدهای زیان‌آوری را به دنبال دارد. هزینه‌های موجود در پروژه شامل هزینه‌هایی به کارگیری منابع مختلف و هزینه‌های ثابتی است که برای انجام فعالیت‌ها باید پرداخت شود. با شروع پروژه و پرداخت‌های

1. Cost Management

اکثر هزینه یک فعالیت شامل هزینه منابع اختصاص یافته به آن است. یک منبع چند نوع هزینه دارد، هزینه استفاده ساعتی در حالت عادی، هزینه استفاده ساعتی در حالت اضافه کاری، هزینه ثابت هر بار استفاده از منبع. لازم به ذکر است که احتمال دارد هر کدام از این موارد دارای چندین مقدار باشد و در تاریخ های متفاوتی در هزینه های پروژه موثر باشد. بنابراین هر منبع دارای جدولی از هزینه ها و به همراه تاریخ های اجرایی شدن آن ها است.

❖ کنترل هزینه

قابلیت پیگیری هزینه، می تواند انحراف هزینه های مربوط به هر فعالیت از مقادیر برنامه ریزی شده و مقادیر واقعی هزینه ها را مشاهده و کنترل کند.

❖ شکل ۳۷
نمای پیگیری
هزینه ها



❖ بودجه بندی و کنترل هزینه پروژه

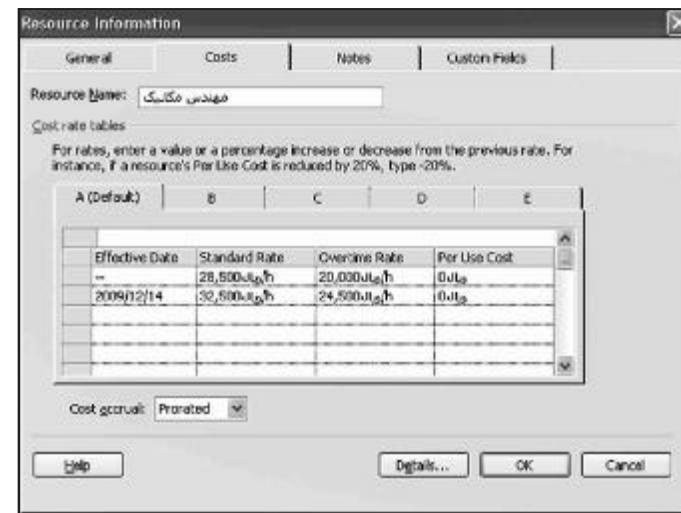
با استفاده از قابلیت تعريف منبع بودجه ای و اختصاص آن به فعالیت های خلاصه^۱ می توان هزینه های پروژه را در راستای بودجه پیگیری و کنترل کرد. جهت مدیریت هزینه پروژه این قابلیت وجود دارد که هزینه های تمام فعالیت های زیر مجموعه یک فعالیت خلاصه به صورت مجموع، محاسبه شده و در فیلد هزینه فعالیت خلاصه ثبت شود.

1. Summary Task



❖ شکل ۳۵
نمای جزئیات هزینه
فعالیت های پروژه

مالی، میزان هزینه در هر مرحله از اجرای پروژه محاسبه و با بودجه پیش بینی شده در مرحله پیش از شروع پروژه مقایسه و در صورت بروز اختلافات قابل توجه و پیشگرفتن هزینه های واقعی از بودجه اولیه، هشداری برای مدیر پروژه جهت تصمیم گیری به موقع ارسال می شود. لازم به ذکر است اطلاعات هزینه ای فعالیت ها در نمای هزینه مرکز پروژه قابل مشاهده و در صورت داشتن مجوزهای لازم، قابل به روز رسانی است.



❖ شکل ۳۶
نمای جزئیات هزینه
منابع در بازه های زمانی مختلف



❖ شکل ۳۹
نمای مقایسه هزینه پروژه‌ها

- ❖ منابع به درستی تعریف و تخصیص داده شوند.
- ❖ هزینه‌های درست و منطقی برای تک تک منابع ثبت شوند.
- ❖ بودجه مناسبی به پروژه تخصیص داده شود.
- ❖ گروه‌بندی منابع هزینه‌ای به درستی اعمال شود.
- ❖ اختصاص فعالیت‌ها به منابع به صورت منطقی انجام شود.
- ❖ اگر مبنای پیشرفت پروژه بر اساس ساعت کار انجام شده باشد باید میزان ساعت کاری که مدیر پروژه برای هر فعالیت در نظر می‌گیرد منطقی و دارای کمترین خطا باشد، و ساعت کار واقعی که توسط تیم پروژه گزارش داده می‌شود به واقعیت نزدیک باشد.
- ❖ لازمه مقایسه وضعیت موجود پروژه با برنامه اولیه تهیه شده، ذخیره برنامه به عنوان برنامه هدف اولیه انجام پروژه در مایکروسافت پراجکت است. چنانچه در ابتدای پروژه خط مبنا ذخیره نشود، در طول اجرای پروژه نمی‌توان وضعیت موجود را با آنچه که باید طبق برنامه اولیه اجرا شود مقایسه کرد و گزارش‌های قابل استنادی را جهت توجیه تأخیرها و یا افزایش هزینه‌های واقعی پروژه را به مدیر پروژه و مدیران اجرایی سازمان ارائه داد.

❖ مدیریت مستندات^۱

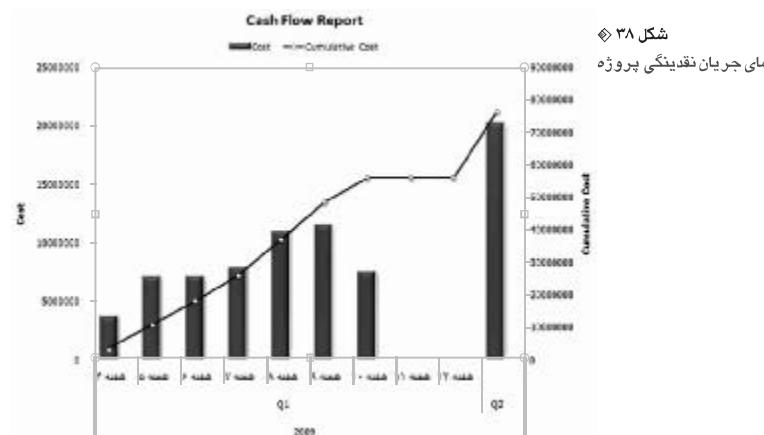
کتابخانه اسناد^۲، محل نگهداری و مدیریت فایل‌ها در شرپوینت است، از قابلیت‌های سیستم مدیریت پروژه جامع، جمع‌آوری اسناد پروژه در پرتال پروژه است. در پرتال پروژه به راحتی می‌توان استناد را، که اطلاعات ذیقیمتی را در ارتباط با پروژه در اختیار کاربران قرار می‌دهد، در کتابخانه

1. Document Management

2. Document Library

❖ گزارش جریان نقدینگی پروژه^۱

به کمک قابلیت گزارش گرافیکی قوی و براساس داده‌های هزینه‌ای وارد شده نمودار جریان نقدینگی پروژه در دسترس است.



❖ شکل ۳۸
نمای جریان نقدینگی پروژه

❖ مقایسه هزینه تمام پروژه‌های سازمان

در نمای هزینه در مرکز پروژه می‌توان تمام پروژه‌های سازمان را با توجه به هزینه‌های برنامه‌ریزی شده، هزینه‌های واقعی، میزان انحراف هزینه‌ها (CV) و سایر پارامترهای مالی تعريف شده مقایسه کرد.

در راهکار مدیریت پروژه جامع می‌توان برای کلیه منابع پروژه کد خاصی را که به نام کد مرکز هزینه^۲ معروف است تعریف کرده تا ثابت اطلاعات منابع و اختصاص کد به آن، امکان ردیابی هزینه‌های پروژه را با توجه به کدهای اختصاص یافته وجود داشته باشد و در صورت نیاز تصمیمات لازم از سوی مدیر پروژه اتخاذ گردد.

هزینه‌های پروژه در صورتی به طور مناسب مدیریت خواهد شد که موارد ذیل رعایت شود:

1. Cash Flow

2. Cost Center Code

انواع کتابخانه اسناد

❖ کتابخانه اسناد پروژه^۱

کتابخانه اسناد پروژه، اسناد و مدارک مربوط به یک پروژه خاص را در خود جای می‌دهد. دستیابی به مستندات این کتابخانه بر اساس حقوق دسترسی که برای اعضاء تیم، مدیران پروژه و مدیران سازمانی تعریف می‌شوند، قابل کنترل است. تعیین مشخصاتی از مستندات که باید ذخیره شود از سوی مدیر شبکه برای سازمان انجام می‌شود. سایر کاربران با حق دسترسی لازم می‌توانند کتابخانه سند را ایجاد و مدیران پروژه با حق دسترسی پیش فرض طراحی لیست‌ها می‌توانند تنظیمات آن‌ها را تغییر دهند.

❖ کتابخانه اسناد عمومی^۲

کتابخانه اسناد عمومی، مستنداتی که تمام کاربران به آن دسترسی دارند را نگهداری می‌کنند. حق دسترسی به مستندات این کتابخانه توسط مدیر سرور تعیین می‌شود. اگرچه تمام کاربران می‌توانند مستندات را به این کتابخانه‌ها اضافه کنند، ولی تنها کاربران با حق دسترسی لازم امکان ایجاد آن‌ها را دارند.

❖ شکل ۴۰
کتابخانه اسناد پروژه

The screenshot shows the 'Training Documents' library in Microsoft Project Online. The interface includes a ribbon menu with 'File', 'Home', 'Insert', 'Format', 'Review', 'View', and 'More'. A 'Document Types' dropdown is open, showing two categories: 'Document Types: Microsoft Project (2013)' and 'Document Types: Project Web Access (99)'. Under 'Microsoft Project (2013)', there are 14 items listed, all titled 'Project Web Access' and dated '10/10/2013'. Under 'Project Web Access (99)', there are 4 items, also titled 'Project Web Access' and dated '10/10/2013'.

1. Project Document Library

2. Public Document Library

استناد با تکمیل اطلاعات جانبی برای هر سند، ثبت کرده و با استفاده از پراجکت سرور به آسانی مستندات موجود در پرتال را به هر فعالیت از برنامه زمانبندی مرتبط کرد.

ماموریت اصلی این بخش در شرپوینت به اشتراک گذاشتن اسناد برای پیاده‌سازی یا اتوماسیون فرایندهای کاری است که در آن نیاز به آرشیو مستندات موجود در چرخه کاری وجود دارد.

در سایت‌های شرپوینت فضاهای مختلفی برای نگهداری مستندات پروژه وجود دارد. این فضاهای با توجه به نوع موضوع مستندات فرمت خاصی دارند، یکی از این فضاهای کتابخانه است. از قابلیت‌های این فضاهای توان به امکان ذخیره سازی فایل مورد نظر کاربر از طریق فایل خام در فرمت پیش‌فرض Word و همچنین ذخیره اطلاعات تکمیلی فایل مربوطه در محیط شرپوینت اشاره کرد. همچنین می‌توان از قابلیت بارگذاری^۱ محیط شرپوینت جهت ذخیره فایل‌های موجود در کامپیوتر شخصی کاربر جهت استفاده دیگر اعضای تیم پروژه استفاده کرد. قابلیت کاربردی دیگر این محیط حفظ تاریخچه ویرایش فایل‌های مختلف است؛ با مراجعه به فایل مورد نظر، می‌توان اطلاعات متفاوتی را مرتبط با ویرایش‌های انجام شده به همراه تاریخ ویرایش و نام ویرایشگر فایل مشاهده کرد.

موارد استفاده کتابخانه اسناد

کتابخانه اسناد در شرپوینت امکان پیاده‌سازی یک یا مجموعه‌ای از سیستم‌های زیر را برای کاربران فراهم می‌کند:

- ❖ آرشیو الکترونیکی اسناد
- ❖ کتابخانه دیجیتال
- ❖ سیستم مدیریت مکاتبات اداری (اتوماسیون اداری)
- ❖ سیستم مدیریت و آرشیو قراردادها و آئین نامه‌ها
- ❖ سیستم مدیریت بودجه و برنامه‌ریزی
- ❖ سیستم مدیریت محتوا برای سایت‌های Upload/Download

1. Upload

کتابخانه استناد را سفارشی کرده و اطمینان محافظت از محتوای سیستم را برای ناشر الکترونیکی فراهم می‌کند.

❖ امکان تعریف گردش‌های کاری روی هر یک از آیتم‌ها همان طور که در لیست‌های شرپوینت امکان تعریف بهره‌گیری از گردش‌های کاری وجود دارد، در کتابخانه استناد نیز می‌توان با ثبت یا تغییر هر آیتم، بخشی یا مجموعه‌ای از یک گردش کاری را به کار انداخت. این روش امکان ایجاد گردش‌های کاری برای اتوماسیون فرایندهای بزرگ و کوچک سازمانی را فراهم می‌کند.

❖ امکان جابجایی ساده با ابزار Explorer

کپی کردن به روش Drag Drop برای انتقال یا نسخه‌برداری از فایل‌ها و فولدرها، روش متداولی است. این ابزار جذاب به کاربران سیستم کمک می‌کند تا نگرانی پیچیدگی ثبت اطلاعات یا انتقال اطلاعات قبلی به شرپوینت رفع شود و امکان انتقال یا به اشتراک گذاشتن اطلاعات به روش پیشین فراهم شود.

❖ امکان نگهداری نسخه‌ها یا نسخه‌بندی

نگهداری نسخه‌های ویرایش شده استناد و ثبت تغییرات هر یک از آیتم‌ها با ذکر نام ویرایشگر و زمان ویرایش، امکان مدیریت متمرکز بر اطلاعات را فراهم می‌کند. کنترل‌کننده نسخه‌ها از امکانات اصلی یک کتابخانه سند‌قراfterمند و کامل برخوردار است که برای کاربران سیستم اطمینان مدیریت و کنترل تغییر اطلاعات و استناد موجود را فراهم می‌سازد و نگرانی تغییر همزمان یک سند توسط چند نفر را رفع می‌کند.

❖ مدیریت دسترسی

امکان تنظیم دسترسی، روی هر یک از فولدرها و فایل‌ها بر اساس گروه‌ها و کاربران شرپوینت و همچنین امکان تنظیم دسترسی روی کل کتابخانه استناد بر اساس گروه‌ها و کاربران شرپوینت را فراهم می‌کند.

ویژگی‌ها و توانمندی‌های کتابخانه استناد

❖ امکان افزودن انواع متادادتا به فایل‌ها جهت جستجو برای دسته‌بندی اطلاعات در یک آرشیو الکترونیکی، مشخصاتی فراتر از نام و دسترسی به فایل‌ها و فولدرها نیاز است. این اطلاعات می‌تواند تاریخ، شخص پیگیر دسته‌یابی، شخص ایجادکننده، واحد اداری مربوطه و... باشد که امکان دسته‌بندی‌های متنوع این اطلاعات را فراهم کرده و در شرایطی که فایل‌ها از نظر نوع فاقد محتوای قابل جستجو مانند فایل‌های تصویری هستند، استفاده می‌شوند.

❖ امکان دسته‌بندی اطلاعات به صورت یک آرشیو الکترونیکی استاد این ویژگی امکان ساختن نماهای متنوع از فایل‌ها بر اساس دسته‌بندی اطلاعات آرشیو شده، جهت دسترسی آسان‌تر را فراهم می‌کند.

❖ امکان جستجوی اکثر فایل‌های متنی و تمام فایل‌های Office امکان جستجو در محتوای فایل‌های متنی به خصوص فایل‌های Microsoft Office ۲۰۰۷، این سیستم را قرأتمندتر از سایر سیستم‌های مشابه می‌کند.

❖ امکان استفاده از فناوری DRM برای مدیریت نشر استفاده از این فناوری امکان مدیریت صحیح و بیشتره بر محتوای هر کتابخانه سند را فراهم می‌کند. از مهم‌ترین پیش‌نیازهای تشکیل یک کتابخانه یا آرشیو دیجیتال، حق نسخه‌برداری^۱ است که معمولاً در ایران نادیده گرفته می‌شود و عامل بازدارنده توسعه این گونه آرشیوها است. به طوری که تعریف کتابخانه دیجیتال در برخی از موارد تغییر یافته و صرفاً به نگهداری اطلاعات کتابشناسی در یک بانک اطلاعاتی اکتفا شده است.

استفاده از این فناوری، نسخه‌برداری از محتوای کتابخانه استناد را ممکن می‌سازد. از این طریق مدیر سیستم می‌تواند براحتی، چاپ، نسخه‌برداری^۲، جستجو و مشاهده محتوای

❖ شکل ۴۱ وقایع پروژه

Project Issues						
Issue #		Title	Description	Assigned To	Status	Priority
۱	۱	مشکل اول	مشکل اول که در پروژه ایجاد شده است.	۱۰۰	Open	High
۲	۲	مشکل دوم	مشکل دوم که در پروژه ایجاد شده است.	۱۰۰	Open	Medium
۳	۳	مشکل سوم	مشکل سوم که در پروژه ایجاد شده است.	۱۰۰	Open	Low
۴	۴	مشکل چهارم	مشکل چهارم که در پروژه ایجاد شده است.	۱۰۰	Open	Medium
۵	۵	مشکل پنجم	مشکل پنجم که در پروژه ایجاد شده است.	۱۰۰	Open	Low
۶	۶	مشکل ششم	مشکل ششم که در پروژه ایجاد شده است.	۱۰۰	Open	Medium
۷	۷	مشکل هفتم	مشکل هفتم که در پروژه ایجاد شده است.	۱۰۰	Open	Low

فعالیت‌های خود اقدام کنند. چنانچه وقایع تعریف شده در پرتال مسئول خاصی برای پیگیری داشته باشد، هشدار تخصیص واقعه به شخص مسؤول به هنگام ورود به صفحه اصلی پراجکت وب اکسس ظاهر می‌شود.

❖ مدیریت ریسک^۱

ریسک رویداد یا وضعیتی است که می‌تواند برای پروژه اثرات منفی به بار آورد. ریسک‌ها جز لینفک هر پروژه هستند. مدیریت ریسک در جهان از ارزش و اعتبار بالایی برخوردار است، ولی در ایران به دلیل عدم توجه به آن، مشکلات عدیده‌ای بعد از آغاز اجرایی پروژه‌ها رخ می‌دهد. در سیستم مدیریت پروژه جامع در صورت نادیده گرفتن ریسک‌های پیش روی و عدم اعلام به اعضای تیم از طریق سیستم، در آینده‌ای نه چندان دور همین ریسک‌ها در

❖ شکل ۴۲ نمایی از ریسک‌های پروژه

Risks						
Risk #		Title	Description	Assigned To	Status	Exposure - Category
۱	۱	EPM پروژه ایجاد شده	EPM پروژه ایجاد شده	۱۰۰	Active	۱۰۰ Category ۱
۲	۲	EPM پروژه ایجاد شده	EPM پروژه ایجاد شده	۱۰۰	Active	۱۰۰ Category ۱
۳	۳	EPM پروژه ایجاد شده	EPM پروژه ایجاد شده	۱۰۰	Active	۱۰۰ Category ۱
۴	۴	EPM پروژه ایجاد شده	EPM پروژه ایجاد شده	۱۰۰	Active	۱۰۰ Category ۱
۵	۵	EPM پروژه ایجاد شده	EPM پروژه ایجاد شده	۱۰۰	Active	۱۰۰ Category ۱

1. Risk Management

پیگیری اخبار و وقایع در بهره‌وری و سودآوری مدیریت پروژه تاثیر به سازی دارد زیرا این عملیات امکان ارتباط با اعضاء تیم و مسئولان سازمان را درباره مشکلات موجود در پروژه و راهکارهای حل آن‌ها فراهم می‌کند. وقایع رویدادی است که در حال حاضر در پروژه اتفاق افتاده و آثار مثبت یا منفی در پی داشته است. وقایع می‌تواند انواع مختلف مشاهده شامل خبر، روزنگار، عل تاخیر و ... داشته باشد که هر یک در نمایه‌ای مختلف قابل مشاهده هستند. همچنین به هنگام ورود اخبار و وقایع می‌توان مالکیت^۲ و پروسه پیگیری آن را مشخص، راه حل آن را ثبت، گزارش‌های مربوطه را ایجاد و در پراجکت سرور ذخیره کرد.

خبر و وقایع را می‌توان از طریق تعریف شخص به آسانی به پروژه، فعالیت و یا منابع مرتبط کرد. بر اساس راهکارهای اتخاذ شده برای حل یک مشکل، وضعیت واقعه یکی از سه حالت فعال، بسته شده یا به تعویق افتاده تنظیم می‌شود. اعلامیه‌های پستی^۳ می‌تواند ایجاد، تخصیص یا به روز آوری اخبار و وقایع را به اعضای تیم اطلاع دهد.

❖ مدیریت وقایع، راهکار جامعی برای مدیریت بهتر و کامل تر وقایع پروژه است. هر چه این بخش کامل تر و دقیق‌تر باشد نشان دهنده کاربیشتر و پیگیری‌های بخش‌های درگیر در پروژه جهت انجام امور محوله است. در این پوشش روشی است که می‌توان پروژه‌ها را از نظر روند پیشرفت اجرایی بر اساس اطلاعات بخش وقایع پروژه، مقایسه کرد. هر واقعه در این بخش توسط کاربر سیستم ایجاد و در بخش‌هایی مثل دلایل تاخیر در روند پیشرفت پروژه را به عضوی از تیم که به دلایل موفق به انجام فعالیت موردنظر در تاریخ معین شده و موجب تاخیر در پروژه شده است، نسبت می‌دهد و این پیغام توسط سیستم به عضو تیم ارسال می‌شود. این کار باعث می‌شود اعضاً تیم جدیت بیشتری در تکمیل و به روز آوری فعالیت‌ها داشته باشند و دلایل کافی جهت عدم تکمیل فعالیت‌ها به مدیر پروژه ارائه کنند.

چنانچه استفاده از ثبت وقایع در سازمان‌ها باعث اطلاع کلیه اعضای تیم از روند پیشرفت پروژه و قایع حاری شود، اعضای تیم پروژه می‌توانند اطلاعات موردنیاز و همچنین روند پیشرفت فعالیت‌های پیش نیاز را در پرتال پروژه مشاهده و جهت برنامه‌ریزی انجام

1. Issues Management

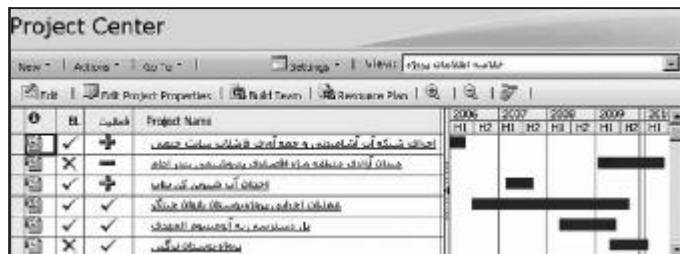
2. Ownership

3. E-mail notifications

سیستم مدیریت پروژه جامع، با جمع آوری همه پروژه ها در مرکز پروژه و ایجاد محیطی شامل نماهای مختلف جهت مشاهده تمام اطلاعات، نیاز مدیران به رویت اطلاعات جزئی و کلی پروژه را فراهم می آورد. همچنین مدیران می توانند با انتخاب هر پروژه ای از مرکز پروژه، وارد فضای کاری در محیط شرپوینت شوند. در این محیط، مستندات پروژه با توجه به نوع دسترسی تعریف شده برای کاربران قابل رویت است. مدیران با رجوع به نمای مورد نظر در فهرست نماها، به اطلاعات مورد نظر دسترسی پیدا می کنند.

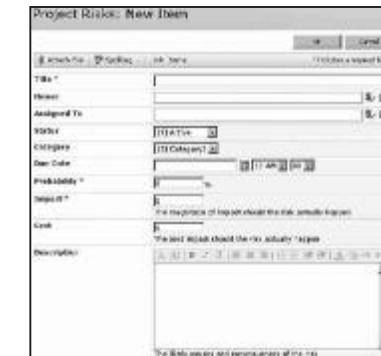
در مرکز پروژه قابلیت دسته بندی پروژه ها از طریق تکمیل فیلد های مربوطه توسط مدیر پروژه فراهم می شود و جستجوی پروژه ها با توجه به مشخصاتی چون محل پروژه، نوع آن و سایر موارد در مرکز پروژه برای مدیران ارشد امکان پذیر است.

۴۴ شکل ۴۴ مرکز پروژه



❖ دسترسی به سیستم از طریق Outlook

یک دیگر از قابلیت های سیستم مدیریت پروژه استفاده از Outlook برای پیگیری انجام فعالیت های محول شده به اعضای تیم است. جهت استفاده از این نرم افزار باید مدیر شبکه با استفاده از دسترسی های لازم امکان نصب Addin در پراجکت وب اکسس را برای اعضای تیم فراهم کند. با نصب Addin از طریق وب اکسس، نوار ابزار کاری این سیستم در Outlook ظاهر می شود. با استفاده از این نوار ابزار می توان کلیه فعالیت های ایجاد شده در نرم افزار مایکروسافت پراجکت توسط مدیران پروژه را در قسمت Task در Outlook ثبت کرد. پس از ثبت اطلاعات فعالیت های پروژه های مختلف در Outlook، تمامی اعضای تیم پروژه می توانند فعالیت های قابل مشاهده در پراجکت وب اکسس را در محیط Outlook



❖ شکل ۴۲ ریسک های پروژه

زمره رویدادها و وقایع پروژه^۱ قرار خواهد گرفت و رخدخواهند داد. مدیریت ریسک باید جدی گرفته شود، حتی اگر مسئله ای هر چند کوچک که می تواند در صورت عدم توجه به آن به یک مشکل اساسی تبدیل شود، در سیستم ثبت شده تا توسط اعضای تیم قابل مشاهده باشد. مدیریت ریسک سیستم به گونه ای است که می توان مسئولی را برای رفع ریسک احتمالی تعیین و همچنین راهکار هایی جهت کاهش ریسک های موجود، ارائه کرد. مشخص بودن ریسک های موجود در پروژه امکان تجزیه و تحلیل کمی و کیفی، برنامه ریزی برای مدیریت و پاسخگویی به آن و درنهایت کنترل و بازبینی را برای مدیران پروژه فراهم می کند.

❖ مرکز پروژه^۲

در سال های گذشته مدیران ارشد سازمان ها و شرکت ها ماهیانه مجبور به مطالعه حجم عظیمی از گزارش های مدون بودند که بررسی کامل و دقیق آن ها به زمان بسیار زیادی نیاز داشت و گاهی به دلیل کمبود وقت موفق به اتمام آنها نمی شدند، به همین دلیل تمام عوامل دست به دست هم می داد تا چنانچه نصیحت در ارائه گزارش ها و اعداد و ارقام بود، نادیده گرفته شود و مسائل و مشکلاتی که می توانست برای شرکت یا سازمان مشکلات عدیده ایجاد کند، در آینده ای نه چندان دور به وقوع بپیوندد.

شرپوینت شامل دو محصول زیر است:

❖ آفیس شرپوینت پرتال سرور

❖ ویندوز شرپوینت سرویس ۲۰۰۷

ویندوز شرپوینت سرویس ۲۰۰۷ به طور نمونه توسط اعضای تیم، پروژه ها و سازمان های کوچک آفیس شرپوینت پرتال سرور برای اعضای تیم و پروژه ها با حجم بالای اطلاعات و سازمان های بزرگ و متوسط، طراحی شده است.

❖ واقعیت هایی در مورد شرپوینت

❖ شرپوینت سریع ترین رشد و ترقی را در تاریخ محصولات مایکروسافت داشته است.

❖ بیش از ۷۵ میلیون نسخه از مجوز شرپوینت در تمام دنیا فروخته شده است.

❖ شرپوینت در فهرست موسسه Forrester، موسسه تحقیقاتی و پژوهشی بین المللی، به عنوان محصول شماره یک پرتال نامگذاری شده است.

❖ شرپوینت در صدر فهرست محصولات تراز اول پرتال به انتخاب موسسه Quadrant Gartner Magic، موسسه تحقیقاتی و مشاوره ای، قرار گرفته است.

❖ بیش از ۴۰۰ مقاله و مطالعه در مورد شرپوینت منتشر شده است.

شرپوینت مجموعه ای از امکانات فوق العاده را در اختیار سازمان ها قرار می دهد که با استفاده از آن می توان بیشتر فرایندهای یک سازمان را به راحتی پیاده سازی و اجرا کرد. از قابلیت های فوق العاده این فناوری همگرایی و هماهنگی آن با مجموعه Office است که آن را از تمام نمونه های مشابه تمایز می کند.

بعضی از امکانات و راهکارهایی که نرم افزار مایکروسافت شرپوینت در اختیار قرار می دهد به شرح زیر است:

❖ پرتال های سازمانی

❖ جستجوی پیشرفته اطلاعات



❖ ۴۵ استفاده از Outlook برای گزارش درصد پیشرفت فعالیت ها

انجام دهنده در این محیط اعضای تیم می توانند به بخش های مرتبط با فعالیت ها شامل پرتال پروژه، صفحه My Work و ... دسترسی داشته باشند و با توجه به برنامه زمانبندی هر یک از پروژه های تخصیص یافته به وی، کارهایشان را انجام داده آنها را برای به روزرسانی پروژه و ارسال اطلاعات پیشرفت جهت تایید به مدیر پروژه ارسال کنند.

❖ شرپوینت^۱

شرپوینت یک پرتال اطلاع رسانی برای ذخیره و به روزرسانی حجم وسیع داده ها است. از این محصول مایکروسافت می توان برای سایت های اینترنتی، اینترانتی و اکسترانتی استفاده کرد. شرپوینت در سیستم مدیریت پروژه جامع یکی از نرم افزارهای جانبی سیستم است که به اعضای تیم پروژه در امر ذخیره سازی و بایگانی تمام اطلاعات و سوابق اجرایی پروژه کمک می کند. همچنین با استفاده از شرپوینت می توان مستندات، وقایع، رسیک ها و ... را به هر فعالیت در پروژه نسبت داد تا در زمان مقرر بنوان به راحتی تاریخ چه انجام فعالیت هارا مرور کرد.

آفیس شرپوینت پرتال سرور ۲۰۰۷^۲ به کاربران، گروه ها، تیم های کاری و متخصصان امکان به اشتراک گذاشتن اطلاعات و یکپارچگی تیم را فراهم می کند.

❖ ویژگی‌های برتر شرپوینت

- ❖ قابلیت پیاده‌سازی گردش‌های کاری روی منابع اطلاعاتی
- ❖ امکان افزودن انواع مختلف متادیتاً به مستندات به منظور دسته‌بندی و موضوع‌بندی

اطلاعات

- ❖ نگهداری نسخه‌های تغییر اطلاعات و فایل‌ها و تفاوت هر نسخه
- ❖ مدیریت دسترسی روی بانک‌های اطلاعاتی، سایتها، لیستها (حتی روی هر رکورد) و مخزنهاي استناد
- ❖ قابلیت جستجوی اطلاعات در سایتها، لیستها و مخازن استناد به صورت تک به تک و یکپارچه

- ❖ قابلیت کپی کردن سریع فایل‌ها از طریق Windows Explorer
- ❖ ثبت تاریخچه تغییرات و مشخصات تغییر دهنده
- ❖ قابلیت کنترل تحويل گرفتن و تحويل دادن مستندات

❖ مدیریت پورتفولیوی پروژه^۲

پورتفولیو مجموعه‌ای از سرمایه‌گذاری در پروژه‌ها و یا طرح‌ها است که یک هدف استراتژیک را دنبال می‌کنند. عدم مدیریت صحیح پورتفولیوها منجر به ضررهای مالی فراوانی از جمله عدم تأمین اهداف استراتژیک سازمان، نامشخص بودن اولویت پروژه‌ها و عدم ارزیابی منافع و محدودیت‌های

- هر پروژه می‌شود. چرخه عمر یک پورتفولیوی پروژه از چهار فاز پایه‌ای تشکیل می‌شود:
- ❖ در فاز ایجاد یا فاز آغازین یک ایده کسب‌وکار به صورت یک پروژه، همراه با اطلاعات مربوط به هزینه، منابع لازم، زمانبندی ایده، منافع آن و ریسک‌های موجود، تعریف می‌شود و مدیر پروژه پیشرفت ایده را بطور مستمر کنترل و بازبینی می‌کند.
- ❖ در فاز انتخاب یک رهیافت کاملاً ساختار یافته برای تأمین مالی پروژه‌ها تعیین شده و



❖ ۴۶ نمایی از برتر شرپوینت

❖ سایتها چند زبانه اینترنتی

❖ سایتها و فضاهای کاری شخصی و گروهی

❖ مدیریت استناد

❖ مدیریت و کنترل پروژه

❖ مدیریت آموزش

❖ مدیریت محتوا

❖ مدیریت ارتباط با مشتریان^۱

❖ مدیریت درخواست‌ها و سرویس‌دهی مشتریان^۲

❖ مدیریت منابع انسانی

❖ مکاتبات و اتوماسیون اداری

❖ امکان پیاده‌سازی فرم‌ها و جریان اطلاعاتی آن‌ها^۳

❖ آنالیز داده‌های تجاری سازمان

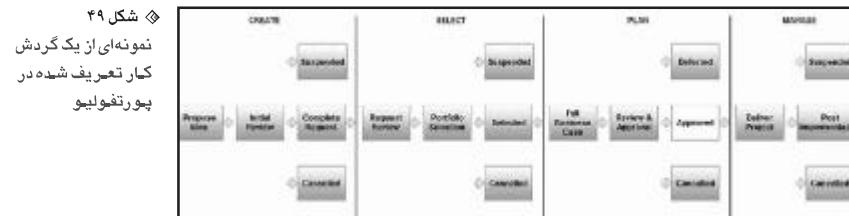
1. CRM

2. Help Desk

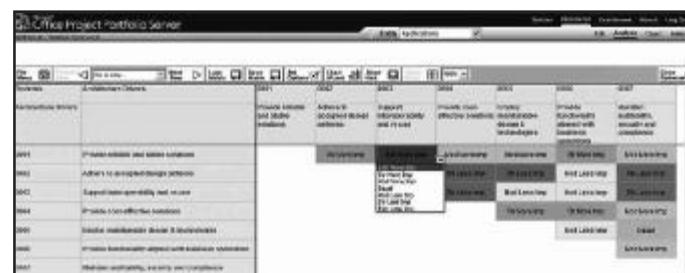
3. Workflow

4. Business Intelligence

- ❖ بدست آوردن دید مناسب و کنترل کافی نسبت به پورتفولیوهای سازمان با استفاده از تعریف انواع گردش کاری و کنترل های راهبردی خودکار، متمنکرکسازی جمعآوری اطلاعات مربوط به پورتفولیوهای اندازهگیری و پیگیری عملکرد پورتفولیوهای سازمان می تواند با تعریف انواع گردش کاری و کنترل های راهبردی خودکار، چندین گردش کاری را طی چرخه عمرشان برای مدیریت پروژه ها تعریف و استانداردسازی کند و بیاده سازی یک چارچوب راهبردی پورتفولیو در سازمان به اجرا در آورد. درنتیجه مدیران سیستم می توانند فازهای راهبردی و چندین گردش کاری را به منظور کنترل مناسب پروژه ها تعریف کنند.



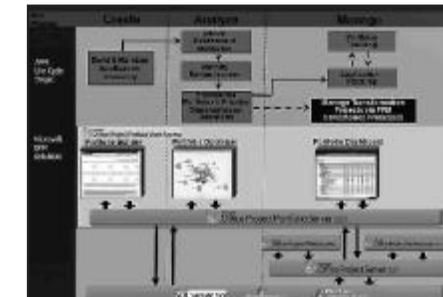
- ❖ اولویت بندی استراتژی های کسب و کار، اولویت بندی سرمایه گذاری ها از جنبه های گوناگون و ارزیابی سرمایه گذاری های مختلف اعم از پروژه و طرح از طریق تولید نمودارهای متنوع به منظور اولویت بندی استراتژی های کسب و کار، از ماتریس مقایسه زوجی استفاده می شود. در این راهکار مدیران ارشد با تعامل در تکمیل ماتریس مقایسه زوجی، اهمیت مقابل استراتژی ها نسبت به هم را تعیین می کنند، به این ترتیب به آسانی توافق جمعی بین مدیران ارشد ایجاد می شود.



- ❖ با استفاده از ابزارهای تحلیل، همسویی پروژه ها و یا طرح ها با استراتژی های سازمان بررسی می شود.

- ❖ در فاز برنامه ریزی، برنامه ریزی جهت تخصیص منابع براساس شایستگی های و مهارت ها مورد نیاز انجام می شود.

- ❖ در فاز کنترل، کنترل مستمر پروژه ها و طرح های انتخاب شده توسط ذینفعان و مدیران پورتفولیو به منظور پیگیری پیشرفت پروژه، مقایسه اندازه های واقعی و پیش بینی شده، و تهیه گزارش از وضعیت کنونی پروژه انجام می شود.



مزیت های عمدۀ این نوع مدیریت به قرار ذیل است:

- ❖ بدست آوردن دید مناسب و کنترل کافی نسبت به پورتفولیوهای سازمان
- ❖ اولویت بندی و ارزیابی سرمایه گذاری های مختلف
- ❖ بهینه سازی بودجه و همسو سازی سرمایه گذاری ها با استراتژی های کسب و کار
- ❖ یکپارچگی با پراحت سرور ۲۰۰۷



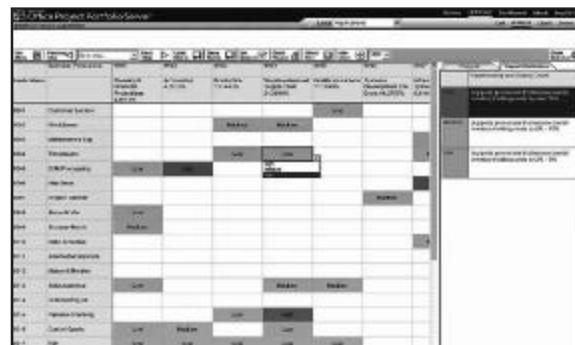
❖ شکل ۵۲

نمونه‌ای از یک ماتریس
تأثیر پروژه بر استراتژی



❖ شکل ۵۳

نمونه‌ای از ارزش
تأثیر استراتژیک
پروژه‌ها بر استراتژی‌ها



مالی به سازمان در بهینه کردن بودجه مصرفی و انتخاب پورتفولیو با حداقل هم‌سویی با استراتژی‌های سازمانی کمک می‌کند. این راهکار با استفاده از الگوریتم‌های پیچیده در دنیای واقعی، به سرعت مجموعه پورتفولیوی بهینه را با درنظر گرفتن محدودیت‌های موجود، تعیین می‌کند. این الگوریتم‌ها عبارتند از تحلیل What-if، تحلیل حساسیت، محدودیت‌های واسطه‌گی، تحلیل‌های پیشرفتی از جمله شکستن محدودیت‌های پورتفولیو با استفاده از Efficient Frontier Analysis ارزش کسب شده را با توجه به محدودیت‌های مختلف منتقل می‌کنند و ارانگر بیشترین ارزش کسب شده منتقل شده توسط پورتفولیو به تصمیم‌گیران هستند) و استفاده از سناریوهای

❖ مت مرکز سازی جمع‌آوری اطلاعات مربوط به پورتفولیو‌ها به سازمان این امکان را می‌دهد که به آسانی اطلاعات مربوط به پروژه‌ها و طرح‌های ادار مازول یا Portfolio Builder جمع‌آوری جمع‌آوری کرده و یک دید جامع و کل نگار از سرمایه‌گذاری‌های سازمان فراهم کرد. به منظور استانداردسازی چگونگی جمع‌آوری اطلاعات می‌توان از الگوهای فرم درخواست پروژه جهت جمع‌آوری اطلاعات سطح بالا، مانند تاریخ‌های آغاز و پایان، تامین‌کنندگان مالی و توصیف پروژه، والگوهای Business Case مربوط به تعریف یک پروژه همراه با جزئیات بیشتر و کامل‌تر، استفاده کرد.

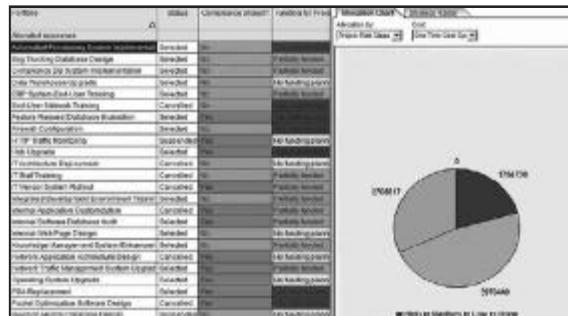
❖ شکل ۵۴
یک نمونه از الگوهای Business Case

This screenshot shows a Microsoft Project Portfolio Server interface with a 'Business Case' template open. The template includes sections for 'Project Details', 'Business Information', 'Budget Cost', 'Budget Resource', and 'Business Metrics'. It contains fields for project name, start date, end date, budget, and resource allocation. Below the main form, there are two large text boxes: 'Project Description' and 'Business Need', which provide detailed descriptions of the project's purpose and the organization's requirements.

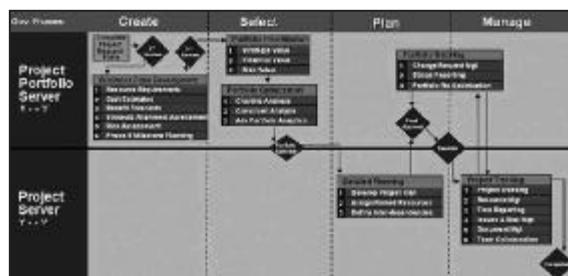
❖ به منظور اولویت‌بندی سرمایه‌گذاری‌ها از جنبه‌های گوناگون، از شاخص‌هایی چون محاسبه ارزش استراتژیک (بیانگر چگونگی تأثیر پروژه‌ها در دستیابی به استراتژی‌های سازمانی)، ریسک، بازگشت سرمایه استفاده شده و در نهایت با استفاده از ماتریس تأثیر، اثر هر پروژه بر استراتژی‌های سازمانی ارزیابی و محاسبه می‌شود.

❖ بهینه‌سازی بودجه و همسوساری سرمایه‌گذاری‌ها با استراتژی‌های کسب و کار از طریق انتخاب پورتفولیو با بیشترین هم‌سویی با اهداف استراتژیک و مالی، استفاده از تحلیل‌های پیشرفتی برای بهبود پورتفولیوی انتخاب شده و نهایی کردن پورتفولیوی آن با استفاده از Decision Dashboard. انتخاب پورتفولیو با بیشترین هم‌سویی با اهداف استراتژیک و

شکل ۵۶ نمونه‌ای از کاربرد تکنیک Decision Dashboard



۵۷ شکل



بیز می تواند پورتفولیوهایی که موجب تأمین مالی می شود، را شناسایی کند.

❖ امکان تبادل و هم‌زمان کردن اطلاعات مربوط به منابع موردنیاز (نیروی انسانی، بودجه واقعی و پیش‌بینی شده)، منابع در دسترس، برنامه زمان‌بندی و فیلدهای سازمانی با استفاده از نرم‌افزار پورتفولیو سرور ۲۰۰۷

❖ شکل ۵۸



مختلف بهینه سازی پورتفولیو (مدیران ارشد می توانند تغییرات ممکن ناشی از نوسانات در فضای اقتصادی کشور یا یک حوزه صنعتی خاص را در استراتژی سازمان به صورت ستاره یوهای مختلف مدل کرده و بدینوسیله از همسویی پژوهه ها و یا طرح های خود با آن ها اطمینان حاصل کنند)، چهت بهبود پورتفولیوی انتخاب شده، استفاده می شود.

❖ ۵۴ شکل نمونه‌ای از کاربرد تکنیک Efficient Frontier Analysis



شکل ۵۵
نمونه‌ای از بیینه‌ساز
به نظریه

Decision Dashboard > تحلیل گران با نهایی کردن پورتفولیوی انتخاب شده با استفاده از می توانند ماتریس های کلیدی و پورتفولیوی انتخاب شده را در یک نمای شهودی منتشر کنند. مدیران ارشد می توانند تصمیمات مربوط به سرمایه‌گذاری بروزها و طرح ها را مدل کرده و بر سرعت تأثیر آن افزایش دهند.

نتیجه‌گیری

با توجه به گسترش حوزه مدیریت پروژه و ایجاد استانداردهای جدید مدیریت پروژه مانند PRINCE2، PMBOK باید جهت مدیریت بهتر و اثربخش پروژه‌ها از تمام امکانات موجود استفاده کرد. راهکار مدیریت پروژه جامع با تحمیل پوشش قرار دادن تمام حوزه‌های استاندارد PMBOK، شامل مدیریت محدوده، مدیریت یکپارچگی، مدیریت منابع، مدیریت زمان، مدیریت هزینه، مدیریت ریسک، مدیریت کیفیت، مدیریت ارتباطات و مدیریت تدارکات، برای سازمان‌ها و شرکت‌ها توانایی مدیریت اثربخش و همچنین تامین اهداف مالی پروژه‌ها را فراهم می‌کند. در حوزه مدیریت محدوده پروژه، به دلیل به کارگیری سیستم مدیریت پروژه از نرم‌افزار مایکروسافت پراجکت، مدیر پروژه می‌تواند ساختار شکست فعالیت‌های پروژه را ایجاد و روند پیشرفت مراحل اجرایی پروژه را طبق این ساختار پیگیری کند.

در حوزه مدیریت یکپارچگی، سیستم با استفاده از نرم‌افزارهای مختلف مرتبط به یکدیگر امکان پیگیری اطلاعات موردنیاز در کلیه نرم‌افزارهای را فراهم می‌کند. همچنین استفاده از نرم‌افزارهای Office یکی دیگر از امکانات و قابلیت‌های ارزنده این سیستم است.

در حوزه مدیریت منابع، به دلیل تعریف منابع سازمانی در محیطی به نام مخزن منابع، مدیر پروژه می‌تواند به منابع موردنیاز جهت تخصیص به پروژه‌ها، دسترسی داشته باشد، همچنین می‌تواند در دسترس بودن منابع را با استفاده از اطلاعات و نمودارها در بازه‌های زمانی مختلف بررسی و اقدام به تخصیص بهینه منابع کند.

در حوزه مدیریت زمان، مدیران پروژه با تخمین زمان انجام فعالیت‌ها، تاریخ آغاز و پایان و ارسال آن برای اعضای تیم، منابع را در خصوص فعالیت‌های تخصیص داده شده مطلع می‌کند و با استفاده از فیلد‌های کنترلی، میزان انجام فعالیت‌ها در موعد مقرر و میزان تأخیر فعالیت‌ها از زمان برنامه‌ریزی شده را کنترل می‌کنند.

حوزه مدیریت هزینه، با توجه به هزینه استفاده از منابع مختلف و هزینه‌های ثابت، هزینه اولیه‌ای برای پروژه و فعالیت‌ها برآورد می‌کند. در زمان انجام پروژه با کنترل پرداخت‌های مالی و مقایسه آن‌ها با هزینه‌های برنامه‌ریزی شده، می‌توان وضعیت پروژه را ارزیابی کرد. همچنین با اختصاص کد هزینه به منابع پروژه، امکان ردیابی هزینه‌های پروژه جهت اتخاذ

تصمیمات لازم توسط مدیران پروژه و همچنین مدیران ارشد، فراهم می‌شود.
حوزه مدیریت ریسک، در راهکار مدیریت پروژه جامع می‌تواند با درج ریسک‌های پروژه در بخش ریسک پرتال پروژه، به مدیر پروژه در جهت تجزیه و تحلیل کمی و کیفی، برنامه‌ریزی جهت مدیریت، پاسخگویی و درنهایت کنترل و بازبینی ریسک کمک کند.
حوزه مدیریت کیفیت، با استفاده از سیستم گردش کار، امکان تائید تمام مستندات و مدارک مربوط به پروژه توسط مدیران مربوطه را فراهم می‌کند، این امر به بالابردن کیفیت مدارک پروژه کمک شایانی می‌کند. همچنین با استفاده از سیستم ثبت یادداشت، می‌توان مدیر پروژه را درباره روند انجام و پیشرفت فعالیت‌های اعضاي تیم پروژه، جهت ایجاد هماهنگی و اتخاذ تصمیمات به موقع و سریع مطلع ساخت.
حوزه مدیریت ارتباطات، ارتباط نرم‌افزارهای سیستم (مایکروسافت پراجکت، شرپوینت و پراجکت وب اکسس)، امکان برنامه‌ریزی و توزیع اطلاعات را فراهم می‌کند. چنانچه واقعه‌ای در پروژه رخ دهد و در پرتال ثبت شود، می‌توان واقعه مذکور را به فعالیت، فعالیت‌ها و یا به وقایعی دیگر، مرتبط ساخت.
در حوزه مدیریت تدارکات، با استفاده از شرپوینت می‌توان برنامه‌ریزی تدارکات، برنامه‌ریزی درخواست، ثبت درخواست، اداره و اختتام پیمان... را انجام داد. یکی از قابلیت‌های بسیار کاربردی شرپوینت امکان توسعه و به کارگیری آن جهت دستیابی به خواسته‌ها و نیازهای سازمان است.
مدیر پروژه در راهکار مدیریت پروژه جامع، تمام فعالیت‌ها را به اعضاي تیم با توجه به مهارت و قابلیت آنان به صورت مناسب تخصیص می‌دهد و متداولوی پیشرفت را برای فعالیت‌ها مشخص می‌کند. افراد تیم پروژه می‌توانند در صفحه Task My Task از وظایف محوله خود در پروژه‌های مختلف مطلع شوند. در این صفحه تمام اطلاعات لازم برای راهنمایی اعضاي تیم از نحوه انجام کار وجود داشته و موضع‌گفند برای به روزرسانی پروژه، فعالیت‌های انجام شده را جهت تایید مدیر پروژه ارسال کنند. همچنین اعضاي تیم می‌توانند با استفاده از نرم‌افزار Outlook وظایف محوله را در قسمت Task مشاهده کنند.
از دیگر قابلیت‌های سیستم مدیریت پروژه، ارتباط نرم‌افزارهای مایکروسافت پراجکت، شرپوینت و پراجکت وب اکسس است که راهکاری جامع برای همکاری‌های تیمی و ارتباط موثر

❖ ۳ نظریه در مورد مدیریت پروژه (EPM)



❖ به کمک راهکار EPM می‌توان میزان دقیق سرمایه‌ای که از ابتدای یک پروژه در اختیار داریم را زیر نظر بگیریم. همین نکته بسیاری از مشکلات ما را حل می‌کند.

جیسنون کارلیسل، حسابدار مالی ارشد CCBCC

CCBCC دومین شرکت بزرگ بطری سازی کوکاکولا در ایالات متحده است. این شرکت در تولید، فروش و توزیع نوشابه‌های غیر الکلی پیشناز است و یکی از بالاترین نرخ‌های سرانه مصرف نوشابه‌های غیر الکلی در جهان را دارد است. نمایندگی‌های فروش این شرکت حدود ۱۸ میلیون مصرف‌کننده را حمایت می‌کند. با احتساب دفاتر شرکت در ایالت کارولینای شمالی شرکت در ۱۱ ایالت مشغول به فعالیت است.

در ماه مارس ۲۰۰۷ واحد سیستم‌ها و خدمات اطلاعات (ISS) شرکت، در صدد یافتن شیوه‌ای بهتر برای طرح‌ریزی و ثبت هزینه‌ها شد. این واحد از یک نرم‌افزار مدیریت پروژه استفاده می‌کرد که قرارداد پشتیبانی آن بایان بافت بود و CCBCC چشم‌انتظار زمان، پول و تلاش فراوان برای ارتقای آن نرم‌افزار بود. مدیر پروژه سیستم‌ها و خدمات اطلاعات در این باره چنین می‌گوید: «این نرم‌افزار فاقد بسیاری کارکردهای پیشرفت‌هایی بود که ما در نظر داشتیم، از جمله گزارش هزینه تمام شده واقعی (Historical Cost Recording) و توانایی داشتن پروژه‌های مبنای چندگانه بود». جیسنون کارلیسل (Jasson Carlisle) حسابدار ارشد در CCBCC اضافه می‌کند که: «مانمی توانستیم مولفه‌های هزینه مانند هزینه کارگر و هزینه مواد را یک جا داشته باشیم. مدیر ارشد جزئیات پروژه شامل هزینه واقعی پروژه را برای شرکت لازم داشت و ما می‌بایست زمان و تلاش زیادی اختصاص دهیم تا اطلاعات را از جاهای مختلف گرد هم بیاوریم».

اعضای تیم پروژه، مدیر پروژه و مدیران ارشد سازمان فراهم می‌کند. به منظور پیگیری پیشرفت پروژه، متداول‌تری‌های متفاوتی از جمله محاسبه درصد پیشرفت فعالیت و استفاده از میزان کار انجام شده و باقی‌مانده وجود دارد که می‌توان پیشرفت فعالیت‌ها را با توجه به سیاست‌های سازمانی محاسبه کرد. همچنین در پراجکت وب اکسنس می‌توان گزارش‌های وضعیت را طراحی و با انتخاب اعضای تیم، ایمیلی که حاوی درخواست گزارش وضعیت است برای اعضای تیم و دریافت اطلاعات ارسال کرد. این گزارش‌ها حاوی اطلاعات مفصلی راجع به مراحل اجرایی، اهداف و ... است.

شرپوینت نوعی پرتال جهت ذخیره، اطلاع‌رسانی و به روزرسانی حجم وسیع داده‌ها است. سیستم مدیریت پروژه جامع امکان جمع‌آوری اسناد پروژه در بخش کتابخانه اسناد پرتال را فراهم می‌کند. هدف از ایجاد این بخش در پرتال پروژه به اشتراک‌گذاشتن اسناد برای پیاده‌سازی و اتوماسیون فرایندهای کاری است. با استفاده از این نرم‌افزار اعضای تیم پروژه می‌توانند تمام اطلاعات و سوابق اجرایی پروژه را جهت بایگانی ذخیره کرده و مستندات، وقایع، ریسک‌ها و ... را به هر فعالیت در پروژه جهت مرور تاریخچه انجام آن‌ها، نسبت دهند. پیگیری و قایع شامل خبر، روزنگار، علل تأخیر و ... در بهره‌وری سازمان نقش به سزاگی دارد. به هنگام ثبت وقایع و ریسک می‌توان با تعیین مشخصاتی مانند مالکیت، مسئول پیگیری و ... هشداری به مسئول پیگیری جهت کنترل روند انجام فعالیت تخصیص یافته به وی، ارسال کرد.

از دیگر امکانات سیستم مدیریت پروژه جامع می‌توان به مرکز پروژه اشاره کرد که در برگیرنده تمام پروژه‌ها به همراه اطلاعات آن‌ها به صورت کلی و جزئی است و به مدیران امکان می‌دهد با ورود به فضای کاری در محیط شرپوینت مستندات پروژه را مشاهده کنند.

به طور خلاصه با استفاده از راهکار مدیریت پروژه جامع:

- ❖ اطلاع‌رسانی پروژه‌ها را می‌توان به صورت بهینه انجام داد.
- ❖ مدیر پروژه می‌تواند از مخزن منابع به صورت موثرتری استفاده کند.
- ❖ فرایندهای دستی تخصیص، هموار سازی و بهینه سازی استفاده از منابع حذف می‌شود.
- ❖ گزارش‌گیری فرآگیر از تمام اطلاعات فراهم می‌شود.
- ❖ پروژه‌های سازمان به صورت مکانیزه مدیریت می‌شوند.
- ❖ پیش‌بینی نیازمندی‌ها دقیق‌تر از قبل انجام می‌شود.

❖ تصمیم‌گیری‌های به هنگام

راهکار یادشده به بخش ISS شرکت کمک می‌کند تا تصمیم‌های به موقع و آگاهانه‌تری را در ارتباط با دارایی‌ها و اموالش بگیرد.

جیسون کارلیسل اضافه می‌کند: «چون EPM دید روشنتری درباره هزینه‌ها و کارهای مرتبط با پروژه‌های به ما می‌دهد می‌توانیم به منظور کسب سود بهتر شرکت، تصمیم‌های سریعتری اتخاذ کنیم».

❖ دستیابی به هدف‌ها در زمانی کوتاه‌تر

CCBCC با استفاده از فضای کاری Project Web Access در مدیریت و داد و ستد اسناد و مدارک می‌تواند در زمان به میزان قابل توجهی صرفه‌جویی کند. مواربیتو در این خصوص توضیح می‌دهد: ما به فضایی نیاز داشتیم که بتوانیم مواردی مانند برنامه‌های زمان‌بندی شده و تمام اسنادمان را نگهداری کنیم. Project Web Access دقیقاً چنین محیطی را فراهم می‌کند. این خیلی مهم و تاثیرگذار است که برای تجمعی اسناد و مدارک یک مکان مرکزی و محوری وجود داشته باشد.

❖ راهکار

CCBCC شماری از برنامه‌های مدیریت پروژه را بررسی کرد. در نهایت راهکار EPM را انتخاب کرد، که شامل Microsoft Office Project Portfolio Server ۲۰۰۷، Microsoft Office Project Professional ۲۰۰۷ و Microsoft Office Project Point ۲۰۰۷ در همانگی کامل با Microsoft Office Project Server ۲۰۰۷ است. در نتیجه کاربران می‌توانند مدارک و اسناد را مدیریت و اداره کرده و وقایع و موضوعات مختلف را پیگیری کنند.

چون سایت‌های SharePoint به عنوان یک فضای کاری پروژه شناخته می‌شوند، شرکای شرکت برای بررسی و ارتقای اطلاعات پروژه و موضوعات مرتبط با مدیریت مانند مدارک و اسناد از آن استفاده می‌کنند. مدیر پروژه‌های واحد ISS از فضاهای کاری پروژه به منظور کنترل و بازرسی (CHECK-IN) اسناد مربوط به پروژه استفاده می‌کند. ما همچنانی به قابلیت‌های گزارش‌دهی نرم افزار Project Web Access در باب تحلیل داده‌های نیز اعتماد بسیاری داریم.

❖ مزایا

با به کارگیری راهکار EPM، شرکت در حال حاضر امور مالی پروژه‌ها را با دقت بیشتری دنبال می‌کند. شرکت می‌تواند به آسانی از مقررات Sarbanes-Oxley and sop ۹۸-EPM تبعیت کرده و خیلی بهتر منابع و اموال خود را مدیریت کند. به علاوه شرکت در تصمیم‌گیری و دستیابی به اهدافش در زمانی کوتاه‌تر نیز دید بهتری پیدا کرده است.

❖ مدیریت منابع و زمان‌بندی کاراتر

به گفته مواربیتو (یکی از مدیران ارشد شرکت) مدیران منابع می‌توانند بینند که آیا توزیع منابع به درستی صورت گرفته است یا نه؟ چون می‌توانند بینند که کارکنان به چه صورتی و قیشان را سپری می‌کنند امکان رفتارهای آگاهانه و قاطعانه بیشتر برای شان میسر است».



- ❖ ارایه یک رویکرد واحد جهت طراحی پروژه، منابع و ظرفیت‌های آنها
- ❖ ارایه یک رویکرد واحد جهت ثبت زمان و ثبت پیشرفت پروژه
- ❖ به کاربران اجازه دهد تا وظایف تخصیص یافته به افراد را مشاهده کرده، پیشرفت صورت گرفته را به آنها نشان داده و برگه‌های ثبت زمان فعالیت^۱ را در اختیارشان گذارد.

شورا راهکارهای زیادی را مرور کرد از جمله، Hydra حاصل کار Management Group پاراهاکار Clarity Machingool CA و نرم‌افزار Enterprise Project Management. در نهایت شورای شهر راهکار EPM را برگزید. دلیل آنها از برگزیدن Microsoft Office راهکار EPM برآورده ساختن نیازمندی‌های شان بود. علاوه بر این، این راهکار با سبک فنی موجود در شورا نیز همسانی بیشتری داشت و شورا را در استراتژی خود که استانداردسازی بود، باری می‌داد.

راهکار EPM در بردارنده ۲۰۰۷ Microsoft Office Project Portfolio Server است. راهکار EPM به طور هوشمندانه‌ای کل سرمایه گذاری و چرخه عمر پروژه را مدیریت می‌کند. ظرفیت‌های این راهکار، شامل مدیریت کار، مدیریت منابع، مدیریت سرمایه گذاری‌ها، بهینه سازی سبد پروژه‌ها، مدیریت کیفیت و گزارش دهی هوشمندانه است.

شورای شهر ولورهمپتون راهکار را در واحد ICTS خود به عرضه عموم گذاشت. ابتدا ۹۰ کارمند که شامل ۶ مدیر پروژه EPM، ۹ سرگروه و ۷۵ عضو تیم بودند از این راهکار استفاده کردند. شورا قصد دارد استفاده از راهکار را به تمام محلات مربوط به اداره‌های وابسته به شهرداری بسط دهد، یعنی چیزی حدود ۴۰۰ کاربر.

❖ مزایا

از هنگامی که کاربا EPM آغاز شد شورای شهر ولورهمپتون میدان دید بهتری به همه پروژه‌ها



- ❖ راهکار EPM کمک کرد تا پروژه‌ها را از ابتدای کار خیلی دقیق تر طراحی کنیم، این کار توانایی ما را در تحويل موفق کالاها گسترش می‌دهد.



پل دانلوی، مدیر برنامه ICTS شورای شهر

شورای شهر ولورهمپتون^۱ در بخش وست میدلندز بریتانیا به عنوان یک انجمن محلی کلان شهر شناخته شده است. به دنبال رشد چشمگیر شهر و افزایش شمار پروژه‌های گوناگون آن، شورای شهر ولورهمپتون در صدد گسترش پروژه‌ها و روش شناسی‌های مدیریت منابع خود برآمد. پس از سنجش و تجزیه و تحلیل راهکارهای مختلف در مدیریت پروژه، شورا تصمیم گرفت راهکار EPM یا همان Microsoft Office Enterprise Project Management را برگزیند. راهکار EPM که در برگزینده ۲۰۰۷ Microsoft Office Project Portfolio Server است به سازمان‌ها کمک می‌کند منابع و پروژه‌های خود را کنترل کنند. از زمانی که راهکار EPM به کار گرفته شد شورای این شهر میدان دید بهتری نسبت به پروژه‌ها و منابع پیدا کرده است. این امر به شورا اجازه می‌دهد تا منابع، وظایف و انتظارات خدمات گیرنده‌گان را بهتر اداره کرده و جریان کاری را موثرتر مدیریت و کنترل کند.

❖ راهکار

شورای شهر ولورهمپتون جستجو برای یافتن یک راهکار مدیریت پروژه را آغاز کرد تا بتواند:

- ❖ نگاه دقیقی به منابع در دست استفاده شورا داشته باشد.
- ❖ به مدیر پروژه‌ها اجازه دهد تا از روش شناسی مدیریت PRINCE^۲ استفاده کنند، این روش، روشی مبتنی بر فرآیند برای مدیریت پروژه است که دولت بریتانیا به وفور از آن استفاده می‌کند.
- ❖ تهیه منابع جهت انجام پروژه‌ها.



❖ انعطاف‌پذیری این راهکار دلیل اصلی انتخاب بود و توانستیم خیلی سریع از منافع آن بهره‌مند شویم.
جفروی رو، مدیر بخش مدیریت پروژه در مجله سنتینل میلواکی

مجله سنتینل میلواکی بزرگترین روزنامه ایالت ویسکانسین است که هم به صورت کاغذی و هم به صورت الکترونیکی و آنلاین منتشر می‌شود. این مجله در شهر میلواکی تأسیس شده و ۹۰۰ کارمند دارد و تیراز آن در روزهای عادی ۳۰۰، ۷۷ و یکشنبه‌ها ۳۸۴، ۳۸۴ است. وظایف کارکنان در بخش‌های IT، مالی، تبلیغات و تحریریه سازماندهی شده است. تیم دو نفره مدیریت پروژه شرکت مسئول هدایت مدیریت پروژه در سراسر شرکت است و عضوی از ۴۰ نفر اعضای واحد IT هستند. چون افراد زیادی که خارج از PMO علاوه بر کار اصلی خود، به کار مدیریت پروژه نیز اشتغال دارند، مدیریت پروژه عملاً از محوریت خارج (decentralized) شده است.

جفروی رو (Jeffrey Roe) مدیر واحد IT مجله چنین توضیح می‌دهد: «قبل از اینکه یک مدیریت پروژه شکل گرفته و ساختارمند جایگزین شود، وضعیت زیاد خوبی نداشتم. موقوفیت یک پروژه وابسته به همان فردی بود که آن را دنبال می‌کرد. موقوفیت در پروژه می‌توانست به دلیل سیاسی باشد یا صرفاً به خاطر مهارت شخصی مدیر. در واقع موقوفیت خیلی اتفاقی بود. مجله با بودجه‌ای که از ۵۰۰۰ دلار تا ۲ میلیون دلار در نوسان بود عوموا ۱۲ تا ۱۵ پروژه را همراه هم در دست داشت. شرکت، نرم افزار Microsoft Office Excel ۲۰۰۳ را به قصد دنبال کردن و پیگیری پروژه به کار گرفت. رو می‌گوید: «ما جدولی را چاپ می‌کردیم و همان جدول کل طرح پروژه بود. هر واحدی مدارک مخصوص به خود را داشت که هیچ‌گاه این مدارک به صورت یک مجموعه گردآمده یا مونتاژ شده نبودند. ما اطلاعات همه افراد را با ملاقات‌های زیادی که با هم داشتیم به روزسانی می‌کردیم، لیکن مشکلاتی در ارتباط‌ها وجود داشت حتی رایج‌ترین اطلاعات از طریق e-mail ها مبادله نمی‌شدند».

مجله به یک سیستم مدیریت پروژه وسیع و پیچیده نیاز نداشت. شرکت یک راهکار ساده نیاز داشت تا تمام جریان کارهایش را اداره کند. راهکار موجود در ضمن باید می‌توانست به

و منابع خود در سازمان پیدا کرده است. شورا توانسته است برنامه‌ریزی تخصیص کارها و منابع را انجام دهد و خواسته‌های استفاده‌کنندگان از خدمات را به گونه موثرتری مدیریت کند و جریان کاری را موثرتر کنترل، توزیع و مدیریت کند.

❖ میدان دید سازمانی بهتر

دانلوی می‌گوید: «قبل پروژه‌ها را بر اساس یک روش منفرد پیگیری می‌کردیم، هیچ منبع مرکزی‌ای که اعضاً گروه بتوانند تمام وظایف محله را مشاهده کنند یا جایی که مدیران بتوانند فعالیت‌های تخصیص داده شده به اعضاً تیم را مشاهده کنند وجود نداشت. با راهکار EPM هر عضوی از گروه که به اطلاعات پروژه نیاز داشته باشد می‌تواند به سرعت و مستقیم از طریق سیستم از آن بهره‌مند شود به جای آنکه منتظر بماند تا مدیر پروژه اطلاعات را به او ارائه دهد».

❖ برنامه ریزی و کنترل رشد یافته

دانلوی می‌گوید: «از آنجا که در حال حاضر منابع در یک مرکز، تحت ناظارت قرار دارند، همه مدیران پروژه‌ها می‌توانند منابع تخصیص داده شده به پروژه‌ها و میزان در دسترس بودن آنها را در آینده مشاهده کنند. راهکار EPM به ما کمک می‌کند تا ابتدا پروژه را خیلی دقیق تر طراحی کنیم در نتیجه بتوانیم به موقع پروژه را انجام دهیم».

اگر در شورا و در منابع نقصان احتمالی ای رخ دهد، خیلی سریع تراز پیش می‌توان آن را یافت و برطرف کرد. اکنون درباره در دسترس بودن منابع خیلی آگاه‌تر شده‌ایم و می‌توانیم درباره انجام تعهدات‌مان تخمین‌های دقیق تری بزنیم.

❖ توانایی بیشتر در مدیریت جریان کار

شورا قبل از میزان کار مقرر شده برای هر منبع خاص نداشت. اکنون به کمک راهکار EPM میزان کار افراد، توزیع یکنواخت پیدا کرده و خیلی آسان‌تر می‌توان بر آن ناظارت داشت.

اکنون شرکت بیش از ۶۰ کارمند دارد که از راهکار EPM استفاده می‌کند، پشتونه این مسئله Microsoft Office Project Web Access PMO است. پیش‌بینی می‌کند که تعداد کاربران مانند تعداد پروژه‌های جدید که از سوی تعداد بیشتری از کارمندان وصول می‌شوند افزایش یابد. همچنین مجله یک محیط ۲۰۰۷ Microsoft Office Share Point دارد که کاملاً در ارتباط هماهنگ با راهکار EPM قرار دارد.

❖ مزایا

ستینیل توانست راهکار EPM را هرچه سریع‌تر به کار گرفته و به سرعت به سود آن دست یابد. راهکار EPM مدیریت پروژه را در سراسر شرکت کارآمدتر ساخته است، بهره‌وری کارمندان را بالا برده و به شرکت کمک کرده تا لحن رقابت جویانه خود در صنعت خبررسانی را افزایش دهد.

❖ کارآمد ساختن مدیریت کل کار

راهکار EPM به مجله کمک کرده است تا سمت و سوی کلی جریان کارهایش را هدایت کرده و کارایی اش را افزایش دهد. به نقل از رو: «ما اکنون می‌توانیم به دقت بینیم که افرادی که وظیفه‌ای را به عهده دارند چگونه وقت می‌گذارند. همچنین می‌توانیم به پرسش‌های حیاتی دیگری نیز پاسخ دهیم. مثلاً آیا آنها زمان کافی صرف پروژه می‌کنند؟ آیا این پروژه نفع کافی دارد؟ آیا این پروژه توجیه دارد؟»؟

به بیان دقیق‌تر از خواص راهکار EPM، تقویت جریان کاری شرکت و ساده کردن دسترسی افراد و مشارکت سریعترشان در پروژه‌های است. ما از Data Analysis Cube برای پیگیری پروژه‌ها و کارت‌های ثبت زمان فعالیت‌های کارمندان استفاده می‌کنیم. راهکار EPM ساختاری را برای پیداکردن، پیگیری، اداره کردن و داده‌های موثر در کل شرکت مهیا کرد. رویکرد: «راهکار EPM وسعت دید زیادی نسبت به پروژه‌های در دست اجرا به ما داد. ما فوراً می‌فهمیم که مردم چه می‌خواهند، چه منابعی مورد نیاز است و همچنین زمان پیش‌بینی شده چه قدر است و بالاخره این که می‌توانیم پروژه را از ابتدای آنها پیگیری کنیم».

آشنایی با راهکار مدیریت پروژه جامع ۹۶

شرکت کمک کند تا پروژه‌ها را بین واحدهای مختلف به گونه‌ای منسجم با پاسخ‌گویی و وسعت دید بالا به پیش برد. به علاوه مجله قصد داشت، کارایی کارکنان و دقت اطلاعات را افزایش دهد و لحن رقابت جویانه خود در صنعت نشر اخبار را توسعه دهد.

❖ راهکار

در نوامبر ۲۰۰۶ PMO گزینه‌های مدیریت پروژه مختلفی را از نظر وضوح و دقت و قابلیت استفاده از خدمات برونو سپاری شده بررسی کرد و در نهایت معلوم شد که راهکار EPM مایکروسافت بهترین انتخاب برای شرکت است.

در ژانویه ۲۰۰۷ PMO راهکار EPM را با نصب ۲۰۰۷ Microsoft Office Project Professional به کار گرفت. جفری رویکرد: «برنامه زمان‌بندی پروژه و آن چیزهایی که به آنها برحسب اندازه و بزرگی سازمان مان نیاز داریم را تحت بررسی داشتیم، در راه اندازی و نصب راهکار EPM و در شکل دادن به سازمان احساس خوبی داشتیم. ما به چند نیرویی کمکی نیاز داشتیم تا برخی پرسش‌های خاص را پاسخ دهند، اما اوضاع همان طور که مایکروسافت برآورد کرده بود پیش می‌رفت». مدیر پروژه‌ها دارای مجموعه‌ای از ابزار می‌شوند تا بتوانند هر پروژه‌ای را در هر اندازه‌ای از جمله توزیع صحیح نیروی انسانی، پول و مواد به خوبی مدیریت و اداره کنند.

PMO جلسات آموزشی مختص‌مری برای کاربران ترتیب داد. به گفته رو: «آموزش به کارمندان مان خیلی سریع صورت گرفت، زیرا ما صرفاً بر آنچه بدان نیاز داشتیم تمرکز کردیم. ما آنها را در همه مسایل ابتدایی سرگردان نکردیم. تنها روی وب سایت‌هایی که راهکار EPM ایجاد می‌کرد همین طور روی فرم ثبت زمان فعالیت‌ها (Timesheet) متمرکز شدیم. پس از مدتی بخش‌هایی را اضافه کردیم، به مرور زمان پروژه‌های پیچیده‌تری را نیز اضافه کردیم. این رویکرد عمل گرایانه آمادگی PMO در به کارگیری راهکار EPM را نشان می‌دهد. به گفته جفری رو: «شیوه به کارگیری، ساده و جمع و جور بود. ما دقیقاً روی چیزی که نیاز شرکت بود تا پروژه‌ها را بهتر اجرا کند تمرکز کردیم».

کردیم، زمان زیادی را صرف حوزه‌ای که به آن وظایف اداری (administrative) می‌نامیم می‌کردیم، نه کاری که برای پروژه‌ها یا نگهداری یا پشتیبانی باشد. با استفاده از برگه‌های ثبت زمان فعالیت‌های راهکار EPM، توانستیم زمان کاری کارمندان در حوزه اداری را تا ده درصد نسبت به سال قبل پایین بیاوریم.».

به علاوه وسعت دیدی که پیامد راهکار EPM است بازدهی کارمندان را افزایش داده است. به گفته‌رو: کارمندان مایلند پروژه‌ها را هرچه سریع‌تر تکمیل کنند، زیرا نزد عموم نام آنها همراه پروژه می‌آید. در ضمن راهکار EPM از این جنبه که امکان مشارکت و کمک کردن را برای هر کارمند آسان‌تر می‌کند، بازدهی را افزایش می‌دهد.

راهکار EPM به مدیر پروژه‌ها کمک می‌کند تا توانند در زمان خود صرفه جویی کنند. چرا که می‌توانند به آسانی به پروژه دسترسی پیدا کنند، آنها را ثبت و مرور کنند و البته می‌توانند به اطلاعاتی که می‌بینند اعتماد داشته باشند، بدون اینکه وقت شان گرفته شود. رو می‌گوید: «وسعت دید و توانایی اعتماد کردن به اطلاعاتی که راهکار EPM در اختیار سازمان می‌گذارد در وقت صرفه جویی بسیاری کرده است.».

❖ کم کردن زمان گردآوری تهیه گزارش

راهکار EPM دقت گزارش‌هارا بالا برده و زمان مورد نیاز برای جمع آوری گزارش را پایین آورده است. رو می‌گوید: «پیش از به کار گرفتن راهکار EPM تهیه کردن تمام اسناد مورد نیاز برای حسابرسان داخلی و خارجی شرکت یک چالش بزرگ بود. اکنون ما همه آن مدارک را پیش رو داریم، اگر حسابرسی، بخواهد اطلاعاتی راجع به پروژه خاصی را بینند ما به همه فایل‌ها دسترسی فوری داریم، این ساده‌سازی عملیاتی تسريع کننده در نوشتن گزارش‌ها است که وقت کارمندان را آزاد می‌کند تا توانند وظایف دیگری انجام دهند. سال گذشته، فرایند بازبینی و بررسی ۳ ماه وقت گرفت. با راهکار EPM ما همان کار را در ۳ هفته انجام دادیم و دقت گزارش‌ها نیز افزایش یافت.

راهکار EPM به مجله امکان داده است تا به تمام اطلاعات پروژه متصل باشیم. بر این اساس می‌توان اهداف تازه‌تری را تعریف کرد. رویدآوری می‌کند: «بخشی از منفعت حاصله از راهکار EPM برای مجله در فهم بهتر خود به عنوان یک واحد و یک شرکت است. نوع صحبت کردن ما درباره خودمان تغییر کرده است، اکنون فعالیت‌ها را درست طبقه‌بندی می‌کنیم که نتیجه‌اش کنترل بهتر جریان کار است.».

❖ ایجاد یک مدیریت پروژه مقرن به صرفه اعضای بخش IT توانستند خودشان، راهکار EPM را نصب کرده و هر آنچه را که لازمه تکوین یافتن در مدیریت پروژه در مراحل بعدی است را کسب کنند.

رو چنین توضیح می‌دهد: «اگر درجه رشد یا تکوین مدیریت پروژه در راهکار EPM تا ۵ سنتیجه شود، مادرجه ۲/۵ تا ۳ هستیم. احتمالا هیچ گاه به ۴ نخواهیم رسید، آن هم به دلیل نوع شرکت‌مان است، در یک نگاه سریع ما دقیقاً می‌دانیم شرکت روی چه چیز کار می‌کند، چه مدت زمان صرف می‌شود و منافع کل پروژه ها چیست». تمرکز اصلی شرکت در به کارگیری برنامه، شکل دادن به PMO با نتایج ملموس بود. منفعت اصلی راهکار EPM این است که دیگر وقت زیادی از PMO را نمی‌گیرد. به گفته‌رو: «ما تنها ۴ تا ۶ ساعت در ماه را صرف اداره راهکار EPM می‌کنیم. به محض اینکه طراحی شد و شروع به کار کرد، مدیریت پروژه نیز به صورت هدفمند پروژه را پیگیری می‌کند».

❖ بالا بردن کارایی کارمندان با استفاده از سیستم کاری گذشته، شرکت نمی‌توانست دقیقاً بگوید کارمندانش چگونه وقت خود را سپری می‌کنند. با توجه به کارایی برگه‌های ثبت زمان فعالیت‌ها در راهکار EPM اکنون این اطلاعات به آسانی در دسترس اند.

رو در این مورد می‌گوید: «هنگامی که پیگیری زمان سپری شده در واحد IT را شروع



کمک به لحن رقابت جویانه
مجله پیوسته در جستجوی روش‌هایی برای توسعه، سازماندهی و ماندن در جایگاه اول خبری در
میلواکی است.

به گفته رو: «صنعت نشر روزنامه، یک حوزه رقابتی است و راهکار EPM ابزاری در
اختیار ما گذاشته تا بتوانیم خیلی تأثیرگذارتر و رقابت جویانه‌تر باقی بمانیم. می‌توانیم پروژه‌ها را
خیلی سریع تر انجام دهیم، برنامه زمانی را تحت کنترل داشته باشیم و از سازمان حمایت بیشتری
به عمل آوریم».