



چگونه هر پروژه‌ای را مدیریت کنیم؟

مدیریت پروژه، پتانسیل‌های رو به بالای زیادی دارد. وقتی خوب انجام شود، تغییرات مثبتی را تولید می‌کند که هم به شما به‌عنوان شخص و هم به شرکتتان به‌عنوان یک کل، کمک می‌کند. همچنین می‌تواند سنگ بنای پیشرفت شود و حس قوی‌تری از تحقق، کمال و تنوع بیشتری نسبت به کارهای روزمره که به نظر می‌رسد تمام نشدنی‌اند، فراهم آورد.

۱. یک تیم مستحکم بسازید

از آنجایی که مدیران پروژه‌ها تحت فشار زیادی برای انجام کار هستند، غالباً وسوسه می‌شوند کارهای پروژه را خودشان انجام دهند. به‌ویژه وقتی اعضای گروه دچار سردرگمی‌اند و به‌دشواری حرکت می‌کنند. شما باید یاد بگیرید به دو دلیل از این وسوسه‌ها دوری کنید:

اول، شما نمی‌دانید و نمی‌توانید همه‌چیز را بدانید. گروه‌ها تشکیل می‌شوند چون

شرکت شما باور دارد که دستیابی به هر هدف مشخص یا حل هر مشکلی، با گردهم آوردن افرادی با چشم‌اندازهای مختلف، بهتر قابل انجام است.

دوم، افراد با این امید و انتظار وارد یک گروه می‌شوند که حضورشان در آنجا دلیلی دارد. دلیلش همان است که دانش، تجربه یا مهارتشان می‌تواند به موفقیت گروه کمک کند. اگر به نقش آن‌ها برای کمک بی‌توجهی شود و امکان ندهیم شانسانشان را امتحان کنند، احساس سرخوردگی خواهند کرد.

فکر خوبی نیست که پروژه‌های را خودتان به‌تنهایی تعریف و طراحی کنید و سپس خیلی ساده، اجرایش را به اعضای گروه بسپارید. آن‌ها احساس خواهند کرد که دارند برنامه و طرح شما را اجرا می‌کنند نه مال خودشان را و این احتمالاً کار را برایشان رنج‌آور خواهد ساخت.

۲. نیاز واقعی را بشناسید

در ابتدای هر پروژه‌ای، طبیعی است که تصویری از چگونگی پیشرفت کارها در سر داشته باشید. سپس واقعیت جایگزین خواهد شد. مشکلات و موقعیت‌های پیش‌بینی نشده سر از زمین بیرون می‌آورد. شواهد نشان می‌دهد نیازهای مشتریان متفاوت‌تر از آن چیزی است که انسان تصور می‌کند.

شناسایی نیاز واقعی، مستلزم دقت زیادی است. به دلیلی بارها اتفاق افتاده است که یک پروژه بیشتر یک راه‌حل تعریف می‌شود تا یک نیاز که باید رفع گردد. به‌عنوان مثال «ایجاد یک خط تولید جدید» راه‌حلی است در پاسخ به نیاز واقعی «تحويل‌دهی جنس به مشتری».

اگر پروژه جدیدی به شما معرفی شد که واقعا راه‌حلی پرشی داشت، سعی کنید از چند نفر این سوال ساده را بپرسید: بررسی کنید «چرا؟». چرا پروژه این‌چنین توصیف شده است؟ مشکلی که مردم درصدد حلش هستند چیست؟

تا زمانی که نیاز واقعی را ندانید، نمی‌توانید مطمئن باشید که از عهده‌اش بر

خواهید آمد.

۳. یک شروع رسمی داشته باشید

با زیاد شدن سرعت کسب‌وکار، گرایشی وجود دارد که موافق روحیه «فقط برو انجامش بده!» است و اهمیت اصول و مراسم را دست‌کم می‌گیرد.

این دیدگاه می‌تواند به موفقیت پروژه آسیب برساند؛ زیرا وقت گذاشتن برای برنامه‌ریزی و برگزاری یک جلسه رسمی شروع کار که هم شامل اعضای گروه و هم مدیران سرمایه‌گذار پروژه باشد به اشکال مختلف به پیشرفت پروژه کمک می‌کند: اول، به تمامی شرکت نشان می‌دهد که این پروژه مورد حمایت مدیریت است و بنابراین ارزش حمایت از جانب دیگران را نیز دارد.

دوم اینکه امکانی برای اعضا فراهم می‌کند که به‌مرور اساسنامه پروژه بپردازند. داشتن یک درک جامع و متعارف از اهداف، برای موثر عمل کردن گروه بسیار حیاتی است.

سوم، برای اعضای گروه امکانی را فراهم می‌کند که با مدیریت در تعامل باشند و روابط دوستانه و تفاهم‌هایی را بنا نهند که بعدها به کمک پروژه خواهد آمد.

چهارم، به اعضا امکان تصمیم‌گیری برای هدایت کسب‌وکار گروه را می‌دهد.

پنجم، به افراد گروه امکان می‌دهد همدیگر را شخصا در موقعیتی که فشارها کمتر است، بهتر بشناسند.

انجام یک جلسه آغازین موفق

۱. تعیین کنید چه سهامدارانی باید حضور داشته باشند

حداقل، شما می‌خواهید تمام اعضای گروه و مدیران به‌منظور دستیابی به نتیجه، با بالاترین مسئولیت‌پذیری حضور داشته باشند. ممکن است بسته به پروژه، همچنین

شما بخواهید از کارمندان دیگر حوزه‌های کاری که احتمالاً پروژه بر آنها تاثیر خواهد گذاشت دعوت کنید.

۲. برای معرفی مدیریت برنامه‌ریزی کنید

شکی نیست که می‌توانید به‌سادگی آنچه را که درباره شروط و الزامات مدیریت می‌دانید به افراد گروهتان انتقال دهید. اما هیچ‌چیز نمی‌تواند به‌اندازه شنیدن این چیزها از زبان یک مدیر، بر ضرورت، اهمیت و تعهد به یک پروژه تاکید نماید.

۳. از زمان استفاده موثر کنید

این اولین نشست، حال و هوا و چگونگی تمام نشسته‌ای بعدی گروه را رقم خواهد زد. از ابزار نشسته‌ای گروهی استفاده کنید تا مطمئن شوید از زمان خود استفاده درستی کرده‌اید. ابزارهایی همچون دستور جلسه، فلیپ چارتز، شیوه‌های بحث و تبادل نظر و غیره.

جلسه‌های آغازین می‌تواند انرژی گروه را برانگیزد و اتحاد و پیوستگی گروه را به‌سرعت افزایش دهد.

۴. پروژه‌های نامناسب را لغو کنید

یکی از اساسی‌ترین اهداف یک پروژه دستیابی به نتایج اقتصادی است. این یعنی بازگشت مبلغی معین در سرمایه‌گذاری انجام شده. با این وجود، هنوز در بسیاری از تشکیلات، مدیران خوش‌خیال اجازه می‌دهند پروژه‌های تصویب شده، بدون ارزیابی‌های بعدی در خصوص بازپرداخت‌های احتمالی همچنان به کار خود ادامه دهد. نتیجه این است که پروژه‌هایی اجازه ادامه یافتن پیدا می‌کنند که دیگر سودآور نیستند.

در طول یک پروژه چیزهای زیادی می‌توانند تغییر یابند. به‌عنوان نمونه، شاید گروه شما کشف کند که برای دستیابی به سود موردنظر، به دو برابر زمان یا دو برابر هزینه نیاز است. شاید جواب فقط پاسخگوی بخشی از نیازهای مشتریان باشد. شاید هم نیازهای مشتریان تغییر کند یا شاید خود شما خیلی اتفاقی با فرصت‌های بزرگ‌تری روبرو شوید.

در تمام این‌گونه موارد، اگر شما برنامه کاری پروژه را بازدید کرده باشید، بدون شک بهتر است شرکت شما در درازمدت، دور بایستد و این به معنای یک ارزیابی کامل مجدد است: نگاه کردن به تمام سرمایه‌گذاری‌ها (زمان، پول، پرسنل، ابزارآلات، مواد، و غیره) و تمام سودها (رضایت مشتریان، نفوذ افزایش‌یافته در بازار، عایدی بیشتر، کاهش ضایعات، کاهش مخارج روزمره و غیره). چنین ارزشیابی‌های مجددی در هر مرحله اصلی پروژه باید انجام گیرد.

به حداکثر رساندن بازدهی شرکت در سرمایه‌گذاری پروژه‌ای

۱. نسبت به تغییرات قابل توجه و معنی‌دار هوشیار باشید

اشتباه است اگر تصور کنیم برآوردهای ابتدای پروژه تا انتها به همان شکل باقی خواهند ماند. شرایط تغییر می‌کنند، گاهی خیلی سریع. بنابراین نه تنها تغییر شرایط امکان‌پذیر است بلکه به احتمال زیاد آن شرایط تغییر می‌یابند تا ارزیابی اولیه شما را از وضعیت اقتصادی آن پروژه تغییر دهند. گاه‌به‌گاه قابلیت دوام و سوددهی اقتصادی پروژه را مورد ارزیابی مجدد قرار دهید.

۲. از اصطلاح «شکست» اجتناب کنید

در بسیاری از تشکیلات، خروج زودهنگام از یک پروژه را شکست تلقی می‌کنند. درست برعکس، متوقف ساختن یک پروژه به دلایل معقول، یک مدیریت هوشمندانه است: این کار به مدیریت امکان می‌دهد منابع و وسایل خود را به سوی تلاش‌هایی ارجح‌تر سوق دهد.

۳. از غلبه سکون و تنبلی بر حذر باشید

هر پروژه‌ای مقدار مشخصی اینرسی و ایستایی تولید می‌کند. مردم، احساس مالکیت می‌کنند و گروه و سرمایه‌گذاران پروژه فکر می‌کنند: «ما واقعا باید تا آخرش را ببینیم.» آن احساسات را با زحمات و پول‌های سرمایه‌گذاری شده شرکت ترکیب کنید. شرایطی فراهم خواهد شد که موافق ادامه پروژه‌هایی است که قرار بود متوقف شود.

["message_box text_color="light]

منبع: کتاب «مدیریت پروژه»

نویسنده: گری هیرکنز

ناشر: آوین

ترجمه: مامک بهادرزاده

[message_box/]