

سخن ناشر

مدیریت پروژه اغلب به عنوان موضوعی پیچیده و تخصصی در نظر گرفته می‌شود که تنها برای برخی متخصصان مناسب است. اما اگر پروژه را به عنوان فعالیت‌هایی با شروع و پایان مشخص تعریف کنیم، در خواهیم یافت که همه ما به نحوی مدیر پروژه هستیم. انتشارات آریانا قلم با ترجمه کتاب‌های مرتبط، سعی کرده نیازهای این حوزه را پوشش دهد. افراد به دنبال کتاب‌های تخصصی مدیریت پروژه نیستند، بلکه می‌خواهند مفاهیم را به زبانی ساده‌تر بیاموزند. کتاب مدیریت پروژه برای غیر مدیران، نگاهی متفاوت و هم‌راستا با استانداردها دارد و بر اخلاق، شفافیت و مهارت‌های ارتباطی تأکید می‌کند. مناسب کسانی است که به یادگیری واقعی مدیریت پروژه علاقه دارند.

پیشگفتار

پیشگفتار مترجم به اهمیت شناخت درست مدیریت پروژه اشاره دارد. نویسندگان این کتاب به افرادی که می‌خواهند اصول مدیریت پروژه را بیاموزند، بدون دغدغه مدرک و گواهینامه، می‌پردازند. بسیاری از افراد دیدگاهی نادرست از این حرفه دارند و تصور می‌کنند مدیریت پروژه تنها مربوط به پروژه‌های عمرانی است. نویسنده تجربیات خود را در توضیح این مفهوم به دیگران بیان می‌کند و به چالش‌های آن اشاره دارد.

من به دنبال منبعی ساده و غیر تخصصی در زمینه مدیریت پروژه بودم تا نقش آن را در زندگی روزمره نمایان سازد. پس از جستجو، متوجه شدم که منابع قابل فهمی به زبان فارسی وجود ندارد و تمامی کتاب‌های موجود تخصصی هستند. بنابراین، تصمیم گرفتم منبعی تهیه کنم که بتواند این رشته را به آسانی معرفی کند. پس از بررسی کتاب‌های برتر، با کتابی مواجه شدم که پرفروش و معتبر بود. با ترجمه آن قصد دارم منبعی مفید برای علاقه‌مندان به مدیریت پروژه ایجاد کنم.

از مسئولان انتشارات آریانا قلم بخصوص آقای معین فر و خانم نبی تشکر کرده، از خانواده و خوانندگان حمایت می‌کنم و درخواست نقد و پیشنهاد دارم.

تمجید از کتاب

این کتاب، نوشته کوری سوزت و چیمز، به مدیران غیر رسمی پروژه کمک می‌کند تا از سطح مبتدی به ماهر برسند. با هفت فصل ساده و عملی، چالش‌های سازماندهی پروژه‌ها را بدون نیاز به آموزش رسمی پاسخ می‌دهد و کنترل اوضاع را در دست خواننده قرار می‌دهد.

کتاب "مدیریت پروژه برای غیر مدیر پروژه" بهترین اثر در حوزه توسعه کسب‌وکار است که به‌ویژه بر نقش افراد و ارتباطات آن‌ها در موفقیت پروژه‌ها تأکید دارد. این کتاب به هر مدیر غیررسمی پروژه کمک می‌کند تا تیم خود را بهتر مدیریت کند. با کاهش کار گروهی در دنیای امروز، همگان باید مسئولیت مدیریت پروژه را بپذیرند. کلاس‌های آموزشی فرانکلین کووی نیز محتوای ساده و قابل قبولی ارائه می‌دهند که قابل استفاده در عمل هستند.

این کتاب به عنوان ابزاری برای یادآوری یادگیری‌های کلاسی و افزایش کارایی سازمان‌ها بسیار ارزشمند است. مدیریت پروژه برای غیر مدیران از مؤسسه فرانکلین کووی، به رهبران راه‌حل‌های عملی و فرآیندهای آسان ارائه می‌دهد. همچنین، نویسندگان با مثال‌ها و تکنیک‌های ساده، مدیران را در رهبری پروژه‌های چندگانه با منابع محدود یاری می‌کنند. این کتاب برای مدیریت پروژه مناسب است و به افراد کمک می‌کند تا پروژه‌ها را به‌طور مؤثر مدیریت کنند. همچنین تأکید می‌کند که شفاف‌سازی انتظارات مشترک و قابل اندازه‌گیری برای موفقیت پروژه ضروری است.

مقدمه

زخم خورده و آماده برای روشی جدید؟

مدیریت پروژه‌ها عمدتاً به صورت نامحسوس توسط دانش ورزان انجام می‌شود که با تکیه بر تجربه و نظر شخصی خود، از پروژه‌های کوچک تا ابر پروژه‌ها را مدیریت می‌کنند. این چالش‌ها به خصوص برای پروژه‌های متفرقه و روزانه وجود دارد که در آن‌ها ضعف در مهارت‌های مدیریت پروژه نمود بیشتری دارد. با همکاری جیمز وود، متخصص معتبر مدیریت پروژه، بهترین ایده‌ها به پروژه‌های عملی و قابل استفاده تبدیل شده و به هزاران مدیر غیررسمی آموزش داده شده است. برنامه فرانکلین کووی به مدیریت پروژه برای غیر مدیران پروژه توجه دارد و هدف اصلی آن جلوگیری از هدررفت میلیون‌ها دلار از بودجه داخلی شرکت‌هاست. این کتاب برای افرادی نوشته شده که نوآوری و خلاقیت را در محیط کار و خانه به کار می‌برند و دیگران از آنها الگو می‌گیرند. این اثر به آموزش اصول مدیریت پروژه از طریق داستان‌های واقعی مدیران غیررسمی می‌پردازد. همچنین، روش‌های مدیریت غیررسمی پروژه مهارت‌های مدیریت زمان و زندگی را تقویت می‌کند که برای موفقیت در دنیای پیچیده و اطلاعاتی امروزی ضروری‌اند.

روزانه صدها مورد پروژه‌های کوچک انجام می‌شود که به دلیل اهمیت پایین، مورد توجه نیستند. هدف برنامه فرانکلین کووی کاهش هدر رفت بودجه‌های کلان شرکت‌ها با مدیریت بهتر پروژه‌هاست. این کتاب به خوانندگانی اختصاص دارد که به خلاقیت و نوآوری پرداخته و در محیط‌های کاری و خانگی دست به اقدام می‌زنند. با استفاده از داستان‌های واقعی از مدیران غیررسمی، این کتاب اصول مدیریت پروژه را به شکل عملی آموزش می‌دهد و مهارت‌های مدیریت زمان و زندگی را تقویت می‌کند تا در دنیای پیچیده امروزی موثر باشند.

با پیروی دائم از اصول این کتاب و به کار بستن آن‌ها، می‌توانید پتانسیل خود را برای دستیابی به دستاوردهایی بزرگتر افزایش دهید. هر فصل شامل یک نگرش ذهنی کلیدی و مجموعه‌ای از مهارت‌ها و ابزارهای ضروری است. با مطالعه و تفکر درباره ضرب‌المثل‌های مدیریت پروژه و پاسخ به سؤالات پایانی، می‌توانید از سطح خوب به عالی در زندگی حرفه‌ای و شخصی خود ارتقا یابید و موفقیت را مکرراً تکرار کنید.

فصل ۱- دنیای جدید مدیریت غیر رسمی پروژه

آیا شما مدیر غیر رسمی پروژه اید؟

پروژه تلاشی موقتی با زمان مشخص برای خلق محصول یا نتیجه‌ای منحصر به فرد است. نتایج مشاوره ما نشان می‌دهد که اکثر افراد بین ۶۰ تا ۸۰ درصد وقتشان پروژه محور است، اما کمتر از ۱۰۰ درصد عنوان شغلی‌شان «مدیر پروژه» است و آموزش مدیریت پروژه ندارند.

اگر بیشتر وقت شما در پروژه‌ها صرف می‌شود و آموزش رسمی مدیریت پروژه ندیده‌اید، شما مدیر غیررسمی پروژه هستید. بسیاری از ما در این نقش قرار داریم و در تلاشیم تا پروژه‌ها را قبل از ضرب‌الاجل‌ها تمام کنیم. طبق آمار، تنها ۸ درصد سازمان‌ها در مدیریت پروژه موفق هستند و ۴۵ درصد پروژه‌ها یا از زمان‌بندی خارج می‌شوند یا لغو می‌گردند، در حالی که ضررهای مالی نیز قابل توجه است.

امید هنوز وجود دارد اگر قبلاً شکست خورده‌اید یا از اجرای فرایند راضی نیستید، شاید فکر کنید نیاز به تلاش بیشتری دارید؛ اما مشکل شما ناشی از تلاش کم نیست. بدون داشتن نگرش‌های صحیح و ابزارهای مناسب، به موفقیت واقعی دست نمی‌یابید. معمولاً اولین قدم خرید کتابی درباره مدیریت پروژه است. اما بسیاری از این کتاب‌ها از دیدگاه‌های خشک و تخصصی نوشته شده‌اند و ممکن است شما را ناامید کنند. در این حالت، فشار کاری شما به عنوان یک مدیر غیررسمی پروژه در حال افزایش است و بر اهمیت رهبری مؤثر دلالت دارد.

این کتاب بر پایه دو ایده اصلی نوشته شده است: اول، مدیریت پروژه به کار قرن بیست و یکمی مربوط می‌شود و هر فردی می‌تواند مدیر پروژه باشد. دوم، مدیریت پروژه به رهبری مردم و الهام بخشیدن به آن‌ها برای مشارکت مؤثر در پروژه‌ها مرتبط است. بی‌شک این رویکرد در کتاب‌های دیگر مدیریت پروژه کمتر دیده می‌شود. همچنین، دلیل بسیاری از شکست‌های پروژه‌ها شامل کمبود تعهد و حمایت از سوی اعضای تیم است.

مسائل رایج در مدیریت پروژه شامل زمان‌بندی‌های نامعقول، اولویت‌های متضاد، خروجی‌های نامشخص، و کمبود منابع است. سیاست‌ها و قوانین ناکارآمد، برنامه‌ریزی ضعیف و فقدان رهبری نیز مشکلاتی هستند که هزینه‌زا می‌شوند. پیامدهای این مشکلات شامل از دست دادن فرصت‌ها، نارضایتی مشتریان و کاهش روحیه کارکنان است که به شکست پروژه‌ها منجر می‌شود.

با توجه به پیام ام‌آی، در سازمان‌های با بلوغ مدیریتی کم، تنها ۳۹ درصد پروژه‌ها به موقع، ۴۴ درصد طبق بودجه و ۵۳ درصد به اهداف اصلی خود می‌رسند. بررسی دلایل موفقیت پروژه‌ها نشان می‌دهد که پروژه موفق باید انتظارات را برآورده کند و منابع را بهینه‌سازی کند. همچنین، ایجاد روحیه و اعتماد در تیم اهمیت دارد. خیلی از مدیران پروژه از کیفیت نهایی کار غافلند و تنها به زمان و هزینه توجه می‌کنند.

بسیاری از افراد موفقیت یک پروژه را فقط بر اساس زمان و هزینه نهایی شده می‌سنجند. اما آیا نتیجه‌گیری از انتظارات کسب و کار و بهینه‌سازی منابع را انجام داده‌اید؟ در دنیای رقابتی امروز، از شما انتظار می‌رود که منابع را بهینه کنید و محصولات را با کیفیت و به موقع تحویل دهید. مدیریت پروژه، هم مدیریت فرآیندها و هم رهبری مؤثر افراد است. برای موفقیت، باید بتوانید تیم خود را به درستی هدایت کرده و الهام‌بخش آن‌ها باشید.

در پروژه‌ها، فرمول موفقیت به این شکل است: مردم + فرایند = موفقیت. یک مدیر پروژه به نام ست گودین تلاش کرد تا با طراحی خبرنگارهای، انگیزه و تعهد تیم کوچک سه نفره‌اش را افزایش دهد. این خبرنگارهای هر عضو را معرفی

می کرد و فضای جدید تیم را تشریح می نمود. به تدریج، تعداد اعضای تیم از سه نفر به سی نفر رسید و آنها با هم کار و زندگی می کردند.

محصولات جدیدی که به بازار آمد، شرکت را نجات داد و آنها برای این سفر آماده بودند. اعضای تیم هنوز هم درباره دستاوردهایشان صحبت می کنند. من، یک کارمند بی تجربه، ناچار به پذیرش سرنوشت شدم. ست به دلیل ارزشی که به اعضای تیم می دهد، افراد متعددی را جذب کرد. مردم می خواهند در کارهایی که مهم هستند مشارکت کنند. رهبری تیم صرفاً مدیریت پروژه نیست؛ شما باید الهام بخش باشید تا افراد به طور داوطلبانه بهترین تلاش خود را انجام دهند. مدیریت پروژه نیازمند دانشی وسیع است، اما مبانی آن ساده تر از آنچه تصور می شود، هستند.

مدیریت پروژه، چه ۵۰,۰۰۰ دلار و چه ۳۰ میلیارد دلار، باید بر اصول اولیه خود پایبند باشد. یک متخصص می گوید که بیشتر پروژه های پیچیده به دلیل فراموشی موارد ساده توسط مدیران شکست می خورند و نه به دلیل پیچیدگی. سادگی در مدیریت پروژه کلیدی است و پیروی از یک فرایند منطقی قابل فهم، موثرتر می تواند باشد. مؤسسه مدیریت پروژه (پیام آی) از ۱۹۶۹ استانداردهای این حرفه را تدوین کرده و ۴۵۴,۰۰۰ عضو در ۱۸۰ کشور دارد.

پنج گروه فرایندی در مدیریت پروژه شامل آغاز، برنامه ریزی، اجرا، نظارت و کنترل و خاتمه هستند. در فصل های بعدی با ابزارها و مهارت های لازم برای موفقیت پروژه آشنا خواهید شد و یاد می گیرید چگونه تیم خود را رهبری کنید. پروژه ها به عنوان جریان کاری قرن بیست و یکم تلقی می شوند و بسیاری افراد بدون آموزش کافی به مدیریت پروژه می پردازند که می تواند به شکست های گران قیمت منجر شود.

مدیریت پروژه برای غیرمدیران شامل یادگیری اختیارات غیررسمی و فرایندهای کاربردی است. تفاوت های مدیران رسمی و غیررسمی، علل عدم دستیابی به اهداف و نشانه های موفقیت پروژه ها بررسی می شود.

فصل ۲- مردم + فرآیند = موفقیت

آیا تا به حال به خود گفته اید که شما فردی فرایندی یا مردمی هستید؟ برخی در جنبه عملیاتی موفق اند، در حالی که برخی به رهبری و الهام بخشی علاقه مندند. در کارگاهی، مشاور دیو از حضار خواست تا به یکی از دو سمت اتاق بروند. در ابتدا، افراد کمی به سمت مردمی رفتند، ولی سپس بحث های زیادی درباره اهمیت فرایند مطرح شد.

دیو سخنانش را قطع کرد و به حضار گفت که می بیند پروپاقرص فرایندها فعالیت می کنند. یک رهبر ارشد از گروه «مردمی» صحبت کرد و اظهار کرد که در سازمان های پر از مهندسین، بودن مردم ارزشمند نیست. او تأکید کرد که اگر نتوانید مشارکت میان افراد خوب ایجاد کنید، فرایندهای خوب هیچ فایده ای نخواهند داشت. دیگر اعضا با او هم نظر شدند و به این نتیجه رسیدند که ترکیب مردم و فرایندها برای موفقیت پروژه ها ضروری است.

مدیریت افراد و آگاهی از تمایلات شخصی برای شناخت احتمالات جدید ضروری است. در مدیریت رسمی، تمرکز زیاد بر فرایندهای پروژه باعث ضعف در رهبری افراد می شود. نگرش غالب بر این است که فرایند برابر با موفقیت است، اما رهبری مردم نیز به همان اندازه اهمیت دارد. مدیران غیررسمی که این نگرش را درک کنند، می توانند موفقیت پروژه را تکرار کنند. تغییر دیدگاه به کیفیت در دهه ۹۰ به اهمیت رهبری انسانی پی برد.

تفکر امروزی معتقد است که شکست ناشی از روحیه، انگیزه و ارتباطات ضعیف است. مدیریت فرایندها مهم است، اما رهبری خوب ضروری است. تاکید بر تکنیک‌های مدیریت به تنهایی نمی‌تواند جایگزین تفویض اختیار و انگیزه دادن به کارکنان شود. موفقیت بلندمدت نیازمند تعهد و انگیزه تیم است. استراتژی‌های کنترل معمولاً در بلندمدت تأثیر ندارند. موفقیت واقعی به «اختیار غیررسمی» نیاز دارد که افراد را به همکاری و تلاش برای پیروزی ترغیب کند.

کارکنان امروزی بر این باورند که شکست ناشی از روحیه ضعیف، ارتباطات ناکافی و عدم تعهد مدیریت است. رهبران باید به جای تاکید صرف بر تکنیک‌های مدیریت پروژه، انگیزه و اختیار را به کارکنان تفویض کنند تا آن‌ها با دلسوزی بیشتری کار کنند. موفقیت بلندمدت مستلزم تعهد کامل تیم به پروژه و پایبندی به فرایندهاست. در واقع، اختیار غیررسمی عامل کلیدی برای انگیزش و دستیابی به موفقیت واقعی در پروژه‌ها محسوب می‌شود.

اختیار رسمی ناشی از عناوین و سمت‌هاست، اما به تنهایی نمی‌تواند پیروانی مشتاق و متعهد ایجاد کند. در مقابل، اختیار غیررسمی به شخصیت و توانایی‌های رهبر بستگی دارد. رهبرانی چون ماهاتما گاندی، نلسون ماندلا و مارتین لوتر کینگ بدون سمت رسمی، توانستند مردم را الهام بخشند و رهبری مؤثری داشته باشند. آنها از طریق شخصیت قوی و صداقت خود بر دیگران تأثیر گذاشتند. اختیار غیررسمی می‌تواند بسیار قدرتمندتر از رسمی باشد و افراد معمولاً به دلیل ویژگی‌های انسانی و روش‌های انگیزشی خود تحت تأثیر قرار می‌گیرند.

شخصیت واقعی شما زمانی نمایان می‌شود که تحت فشارید، نه در مواقع آسان. به عنوان مدیر پروژه، نیازی به رهبری جنبش اجتماعی نیست؛ بلکه باید افراد را الهام بخشید تا در تیم مشارکت کنند. رفتار مانند یک رهبر واقعی، شرافت و شخصیت قوی را می‌طلبد، و اعضای تیم باید احساس احترام کنند. چهار رفتار بنیادی شناسایی شده‌اند که برای مشارکت افراد در دستیابی به نتایج موفقیت‌آمیز پروژه ضروری‌اند و می‌توانند تأثیر قابل توجهی داشته باشند.

در مدیریت پروژه، چهار رفتار کلیدی شامل احترام، گوش دادن، پاسخ‌گویی و شفاف‌سازی انتظارات است. این رفتارها برای موفقیت پروژه‌ها حیاتی‌اند و مدیران باید وقت کافی برای رهبری تیم و پاسخ‌گویی به چالش‌ها صرف کنند تا پروژه‌ها به خوبی پیش بروند.

انجام کارهای غیرممکن نیازمند درک دلایل و تلاش بیشتر است. جنیفر با احترام به تیم و پیش‌بینی مشکلات، به بهبود احساسات و مشارکت اعضای تیم کمک می‌کند. او به رغم فشارهای پروژه، نه تنها احترام را کاهش نمی‌دهد، بلکه آن را افزایش می‌دهد. احترام به معنای تسلیم نیست؛ بلکه با صداقت و روراستی می‌توان هم احترام را حفظ کرد و هم افراد را پاسخگو نگه داشت. بازخورد صادقانه ممکن است دردناک باشد، اما باعث رشد و تغییر مثبت می‌شود. در نهایت، احترام متقابل نتیجه تلاش‌های صادقانه است.

اولین نکته در مدیریت پروژه این است که مدیر احساس می‌کند باید همه چیز را بدانند و انتظارات دیگران را برآورده کند. این فشار می‌تواند به وسوسه صحبت بیشتر به جای گوش دادن منجر شود، که خود می‌تواند برقراری ارتباط را خراب کرده و فرصت‌های یادگیری را از بین ببرد. عدم گوش دادن می‌تواند به قضاوت‌های اشتباه و مشکلات بزرگتری منجر شود. مانند دکترای که بدون گوش دادن به بیمار نسخه می‌پیچد، ممکن است مشکلات واقعی نادیده گرفته شوند و عواقب وخیمی به دنبال داشته باشند.

وقتی کسی با شکایت یا درخواست تغییری نزد شما می‌آید، اجازه دهید ابتدا صحبت کند. ارائه راه حل سریعاً ممکن است منجر به سوء تفاهم شود. حتی اگر زمان کم دارید، گوش دادن دقیق به مشکلات دیگران می‌تواند به بهبود کارایی و تسریع پروژه کمک کند. نادیده گرفتن صحبت‌های دیگران به بی‌احترامی تعبیر می‌شود و اعتماد را تخریب می‌کند. بازسازی این ارتباطات زمان‌بر خواهد بود. توجه به سخنان دیگران، نه تنها احترام را نشان می‌دهد، بلکه به موفقیت پروژه کمک می‌کند.

همه اعضای تیم باید مسئولیت‌پذیر باشند و مدیریت فرایندها به تنهایی کافی نیست؛ بلکه الهام‌بخشی به افراد نیز اهمیت دارد. یکی از رهبران تاکید می‌کند که برای کارایی تیم، شناخت اعضا ضروری است و باید آنها را به بیان احساسات و انگیزه‌هایشان ترغیب کرد. همدلی کلید ارتباط است؛ با درک دیدگاه دیگران و گوش دادن به آنها، رابطه‌ای قوی‌تر شکل می‌گیرد. اعضای تیم باید آزاد باشند تا مشکلاتشان را بیان کنند و خود به حل آن‌ها بپردازند، بنابراین رشد می‌کنند. شفاف‌سازی انتظارات یکی از وظایف اصلی رهبر پروژه است. این کار دشواری است، زیرا هر فرد تعریف متفاوتی از خواسته‌ها دارد و افراد ممکن است نظراتشان را به سرعت تغییر دهند. به عنوان رهبر پروژه، باید انتظارات کلی و خاص را برای اعضای تیم خود به وضوح بیان کنید. وقتی مدیران به اعضای تیم می‌گویند «تنها کارت را انجام بده»، این پیام را منتقل می‌کنند که به آنها احترام نمی‌گذارد. این امر باعث می‌شود اعضا احساس بی‌احترامی کرده و درک درستی از نقش خود در پروژه نداشته باشند.

در کارهای مهم، مشارکت افراد باعث ایجاد هیجان و دلگرمی می‌شود. برای القا حس بزرگ‌کاری به تیم، باید نقش هر عضو را شفاف توضیح دهید. حتی وظایف کوچک می‌توانند تأثیر زیادی بر موفقیت پروژه داشته باشند. استیفن کووی اشاره می‌کند که مشکلات ارتباطی معمولاً ناشی از انتظارات مبهم است. به عنوان رهبر، باید پاسخگو باشید و عملتان با گفتار هماهنگ باشد تا دیگران را نیز به مسئولیت‌پذیری تشویق کنید. استانداردها باید برای همه در تیم اعمال شوند. افراد ممکن است با خود فکر کنند که اگر دیگران بدون پیامدهای منفی دیر بیایند، آنها نیز می‌توانند چنین کنند. احترام گذاشتن، گوش دادن و شفاف‌سازی انتظارات، رفتارهایی ضروری برای مسئولیت‌پذیری هستند. هرچه بیشتر به تیم خود احترام بگذارید و به انتظارات روشن‌تری دست یابید، اعضای تیم خود را پاسخگوتر می‌سازید. مدیران پروژه باید بر حل موانع تمرکز کنند و سماعت داشته باشند تا کارها را به پایان برسانند. اشتباهات را پذیرفتن نشانه‌ای از توانمندی است. پاسخگو بودن نیازمند شفافیت است؛ یعنی وقتی وضعیتی را گزارش می‌دهید، واقعیت را بیان کنید و هنگام خرابکاری مسئولیت آن را بپذیرید. حقیقت تلخ نیست، بلکه پوشاندن آن آسیب‌زننده است. رفتارهای بنیادی باید از عمق شخصیت نشأت بگیرند، در غیر این صورت ظاهر سازی و شکست در پروژه‌ها حتمی است. شخصیت رهبر پروژه تعیین‌کننده است. به عنوان رهبر پروژه، شما مسئول امیدها و احساسات دیگران و وجدان خود هستید. اعتمادسازی از طریق تمرین چهار رفتار بنیادی مهم است. طبق مؤسسه مدیریت پروژه، تمرکز بر استعداد باید در اولویت باشد و این امر به مدیریت فرایندهای پنج‌گانه نیاز دارد تا موفقیت پروژه حاصل شود.

در پروژه‌های کوچک امکان صرف‌نظر از برخی مراحل وجود دارد تا زمان صرفه‌جویی شود. با این حال، همه پروژه‌های موفق مراحل پنج‌گانه‌ای را طی کرده‌اند، هرچند در پروژه‌های کوچک این مراحل سریع‌تر انجام می‌شود. برای مثال، هنگام مراجعه به یک چاپخانه برای تایپ و تکثیر، شما به صورت مستقیم این مراحل را تجربه کرده‌اید. با ورود به مغازه،

مشتری مدار پروژه را آغاز کرده و سؤالاتی برای شفاف سازی انتظارات شما می پرسد. سپس اطلاعات جمع آوری و به مراحل برنامه ریزی و اجرای پروژه وارد می شود.

در این مرحله، پروژه به دستگاه چاپ می رود و مسئول نظارت و کنترل را شروع می کند. وی بر کیفیت تولید نظارت دارد و با دقت به مکان صحیح کاغذ، رنگ جوهر و کیفیت کاغذ توجه می کند. اگر هنوز در محل هستید، اپراتور آموزش دیده برای تأیید پیشرفت پروژه نزد شما می آید. در نهایت، پس از اتمام پروژه، مسئول از شما می خواهد آن را تأیید کنید و هزینه را پرداخت کنید. این فرآیند با رعایت پنج گروه فرایندی موجب تسهیل و بهبود کیفیت کار خواهد شد.

در مراحل اولیه پروژه، باید اطمینان حاصل شود که همه ذی نفعان از نحوه اندازه گیری موفقیت مطلع باشند. سپس مشخص می کنید که چه چیزی را باید تحویل دهید و بر اساس آن، بودجه و زمان بندی را تعیین می کنید. در اجرای پروژه نیز به تیم سر می زنید و در نهایت، نظارت مداوم بر روند پیشرفت و انجام تغییرات ضروری انجام می شود.

در خاتمه پروژه، نتایج با خروجی های مطلوب مقایسه می شوند و از تیم قدردانی و درس های آموخته ثبت می شود. مدیریت پروژه بر اساس پنج گروه فرایندی شامل آغاز، برنامه ریزی، اجرا، نظارت و خاتمه سازمان دهی می شود که به بهبود مستمر کمک می کند و مدیریت پروژه را برای مدیران غیر رسمی آسان تر می سازد.

کتاب حول پنج گروه فرایندی می چرخد و در هر فصل با نگرش ذهنی آغاز می شود، که اصولی است برای تطبیق خودتان با مهارت های مورد نیاز. داستان های سه نفر که پروژه های مهمی را رهبری می کنند، به شما کمک می کند تا تفاوت های قابل انجام و غیر قابل انجام را یاد بگیرید. در انتهای کتاب، شما آماده اید تا پروژه های خود را با موفقیت اجرا کنید. چهار رفتار بنیادی در مدیریت پروژه ها مهم است، اما همیشه آسان نیست و ممکن است با چالش هایی مواجه شوید با تلاش و نظم و تمرین می توان آرامش را حفظ کرده و آن را به دیگران القا کرد. در ادامه به بررسی چهار رفتار بنیادی پرداخته و تأثیر آن ها بر پروژه ها را خواهیم دید. عدم تمرین منجر به فراموشی رهبری و شکست پروژه می شود. همچنین، اختیار غیر رسمی نقش حیاتی در مدیریت دارد و اولویت باید بر تمرکز بر استعدادها باشد.

فصل 3-آغاز کردن پروژه : پیش رفتن یا دور خود چرخیدن

نگرش ذهنی آغاز

برای شروع، انتظارات مشترک و قابل اندازه گیری را شفاف کنید. هنگامی که چشمان افراد بسته باشد، در حرکت مستقیم دایره ای شکل می زنند و افراد به عقب بر می گردند.

آزمایشات مختلف نشان می دهند که افراد با چشمان بسته نمی توانند در خط مستقیم حرکت کنند و به دور خود می چرخند. این امر به دلیل فقدان نقاط مرجع است و به اهمیت مدیریت پروژه اشاره دارد. بدون قواعد و نقشه های مشخص، پروژه ها به سردرگمی و خزش محدوده دچار می شوند. در این فصل، اهمیت آغاز صحیح یک پروژه برای جلوگیری از سردرگمی و پیشرفت در مسیر درست مورد بررسی قرار می گیرد.

حساسیت به شرایط اولیه یکی از اصول مهم در مدیریت پروژه است که آغاز پروژه را تحت تأثیر قرار می‌دهد. هرگونه کج‌فهمی کوچک در مراحل اولیه می‌تواند به نتایج فاجعه‌باری منجر شود. به عنوان مثال، اگر شما مسئول برگزاری یک اردو باشید و تنها بر اساس سوابق گذشته عمل کنید، ممکن است نتایجی غیرمنتظره حاصل شود. انتخاب مکان جدید و دعوت از سخنرانان ممکن است به جذابیت اردو افزوده و فرآیند را تحت تأثیر قرار دهد، اما نیاز به دقت و تصویر شفاف از خروجی‌ها دارد.

در یک جلسه طوفان فکری، فعالیت‌های تیم‌سازی آموزنده و سرگرم‌کننده‌ای برای اردوهای قبلی طراحی می‌شود. شما به نتایج کارتان هیجان‌زده هستید و امیدوارید که اردو به تیم انرژی تازه‌ای بخشد. چند هفته بعد، در شلوغ‌ترین زمان سال، با مدیر خود درباره اردو صحبت می‌کنید، اما او اعلام می‌کند که برنامه تغییر کرده و اولویت‌ها متفاوت است. اکنون متوجه می‌شوید که به جای تمرکز بر ایده‌های خود، باید طبق خواسته‌های مدیرتان اصلاحات لازم را انجام دهید و احساس شرمندگی می‌کنید.

مشاور مدیریت پروژه برای نجات پروژه‌ای چند میلیون دلاری به بررسی آن پرداخت و متوجه شد که ذی‌نفعان هر کدام دیدگاه‌های متفاوتی دارند. او از ده ذی‌نفع اصلی سؤالاتی پرسید و متوجه شد که هیچ‌کس اظهارنظر یکسانی ندارد. طبق نظر کارشناسان، علت اصلی شکست پروژه عدم وجود انتظارات مشترک است که به دلیل اطلاعات ناکافی به وجود می‌آید. به عنوان رهبر پروژه، باید انتظارات را از ابتدا شفاف کنید تا همه ذی‌نفعان تصویری یکسان از خروجی‌ها داشته باشند؛ در غیر این صورت، پروژه با چالش‌ها و هزینه‌های اضافی مواجه خواهد شد.

برای موفقیت در پروژه‌ها، فهمیدن انتظارات دیگران اهمیت دارد. این کار با شناسایی ذی‌نفعان و اصطلاحات کلیدی شروع می‌شود. برای ایجاد درک مشترک و پاسخ‌دهی به سؤالاتی درباره تأثیرات پروژه، باید مصاحبه‌های مؤثری با ذی‌نفعان انجام داد. درک روشن از خروجی‌های پروژه و محدودیت‌ها به مدیریت بهتر کمک می‌کند.

شناسایی ذی‌نفعان از طریق برگزاری جلسه طوفان فکری یکی از ابزارهای مهم در مدیریت پروژه است. این جلسات نه تنها باعث مشارکت تیم در تصمیم‌گیری می‌شود، بلکه نشان‌دهنده احترام به نظرات و توانایی‌های آن‌هاست. همچنین، استفاده از تفکر تصادفی و یادداشت‌گذاری در طوفان فکری باعث شناسایی ذی‌نفعان مهمی می‌شود که ممکن است فراموش شوند. مشارکت دیگران در تهیه لیست ذی‌نفعان به جلوگیری از کاستی‌ها و محدودیت دید کمک می‌کند.

برای کاهش احتمال شکست پروژه، شناسایی دقیق ذی‌نفعان کلیدی ضروری است. بسیاری اوقات افراد مهمی که بر موفقیت پروژه تأثیر زیاد دارند نادیده گرفته می‌شوند و این می‌تواند به مشکلات جدی منجر شود. وقتی ذی‌نفعان کلیدی را شناسایی کرده و ورودی‌های آن‌ها را دریافت کنید، شانس موفقیت شما افزایش می‌یابد. متأسفانه، رهبران پروژه معمولاً فقط با یک مشتری یا حامی صحبت کرده و به این شکل تصویر کاملی به دست نمی‌آورند.

در دنیای پیچیده پروژه‌ها، هیچ پروژه‌ای تنها یک ذی‌نفع ندارد. رهبران پروژه باید توجه ویژه‌ای به ذی‌نفعان کلیدی مانند حامیان، معاون مالی و رؤسای بخش‌ها داشته باشند. برای شناسایی این ذی‌نفعان، از ابزار "توان ذی‌نفع کلیدی" استفاده

کنید که شامل عوامل ریسک، اختیار، نیاز و انرژی است. این موارد بر تصمیم‌گیری، کنترل بودجه و موفقیت پروژه تأثیرگذارند و شناسایی آن‌ها crucial است.

بسیار مهم است که از محدود کردن دید خود به افراد مؤثر اجتناب کنید و به تأثیرگذاران کلیدی در پروژه توجه کنید. این تأثیرگذاران ممکن است نقش چندانی در تأیید نداشته باشند، اما اثرشان بر موفقیت پروژه حیاتی است. لازم است آن‌ها را در جریان امور نگه دارید و از آن‌ها برای متقاعد کردن دیگران بهره ببرید. همچنین انرژی مثبت یا منفی برخی افراد می‌تواند بر جو پروژه تأثیر بگذارد. با احترام به دیدگاه‌ها و انتظارات آن‌ها و همکاری با ذی‌نفعان مثبت، می‌توان این تأثیرات را کاهش داد.

شناسایی و مشارکت با ذی‌نفعان کلیدی، شما را در مبارزات یاری می‌کند و فرصتی برای تمرکز بر ذی‌نفعان غیر فعال فراهم می‌سازد. پس از تکمیل لیست آن‌ها، هر چه زودتر با ذی‌نفعان مصاحبه کنید و به دقت گوش دهید. پیش قدم شدن در جمع‌آوری اطلاعات و شفاف‌سازی انتظارات، عدم قطعیت را کاهش می‌دهد. با این حال، تنها ۲۵ درصد افراد تأیید می‌کنند که با ذی‌نفعان خود مصاحبه کرده‌اند، به دلیل احساس عدم دسترسی یا ترس از دست دادن اعتماد.

تاکنون کسی به من مصاحبه کردن را آموزش نداده و نمی‌دانستم که باید با آن‌ها مصاحبه کنم. با کمی آمادگی می‌توانید به ذی‌نفعان دسترسی پیدا کنید و اعتمادشان را جلب کنید. زمان مصاحبه، توضیح دهید که هدف شما چیست و چه سودی برای آن‌ها دارد. به آن‌ها بگویید که پروژه چقدر برای سازمان مهم است و شما نیاز به اطلاعات آن‌ها دارید. همچنین یادآور شوید که موفقیت پروژه به همکاری آن‌ها وابسته است و باید شجاعت به خرج دهید و پیش قدم شوید.

برای اینکه یک مصاحبه‌کننده مؤثر باشید، باید خود را به خوبی آماده کنید. سؤالات مناسبی طرح کنید و با دقت به صحبت‌های دیگران گوش دهید. گاهی با تصور اینکه می‌دانید چه می‌خواهید، ممکن است دچار اشتباه شوید، مثل زمانی که لیام از شما می‌پرسد آیا چیزی می‌خواهید و درخواست شما سیب بود. او بدون سوال کردن، فکری راجع به آن داشت که من انتظار نداشتم و نتیجه‌اش سیب سبز بود، که با سلیقه من هماهنگ نبود.

در این گفتگو، کوری و لیام به مشکل عدم شفافیت در ارتباطات خود پرداخته‌اند. کوری فرض کرده بود که لیام می‌داند او چه نوع سیبی می‌خواهد، اما در واقع آن‌ها هیچ‌یک تصویر ذهنی شفافی از خواسته‌های یکدیگر نداشتند. با یکدیگر به گفتگو پرداخته و در نهایت لیام با درک بهتر از نیاز کوری، موفق به انتخاب سیب مناسب می‌شود. این داستان نشان می‌دهد که شفافیت در ارتباطات اساسی برای موفقیت در پروژه‌ها و همکاری‌های تیمی است.

آیا تصور می‌کردید که معنی "عالی" را می‌دانید؟ اگر بله، ممکن است پروژه را طبق تعریف خود که با تعریف مدیرتان متفاوت است، انجام دهید و در نتیجه شکست بخورید. قبل از شروع هر پروژه، باید دیدگاه‌های هر ذی‌نفع کلیدی را درک کنید. استفاده از ابزار مصاحبه با ذی‌نفعان می‌تواند به شما کمک کند تا تصویر واضحی از پروژه به دست آورید. بیانیه مقصود پروژه باید اهداف و نتایج مطلوب را به روشنی تعریف کند و جزئیات مربوط به اجرا را توضیح دهد.

نتایج مطلوب، موفقیت پروژه را تعریف و مشخص می‌کند که چه اقداماتی باید انجام شود. در ابتدا، فرض بر برگزاری اردوی داخلی برای خوشحالی همکاران بود، اما این موفقیت موردنظر رئیس نبود. نتیجه مطلوب، راه‌اندازی سه برنامه محصولات جدید بود، که اطلاع از آن‌ها می‌توانست با مشورت رئیس به دست آید. نیاز به مصاحبه با ذی‌نفعان کلیدی نیز احساس شد.

حذفیات شامل مواردی هستند که بخشی از پروژه نمی‌باشند. برای مثال، بهتر بود اگر می‌دانستید که باید مکان مناسب برای اردو انتخاب می‌کردید، این کار زمان و هزینه را صرفه‌جویی می‌کرد. همچنین، نیازهای ارتباطی از عوامل کلیدی موفقیت پروژه‌اند؛ ذی‌نفعان را مشاوره کنید تا مطلع شوند و نحوه ارتباط را مشخص کنید. همچنین، تأیید پروژه توسط تصمیم‌گیرندگان الزامی بوده و محدودیت‌ها باید شناخته شوند تا از مشکلات جلوگیری شود.

محدودیت‌های پروژه شامل منابع، کیفیت، بودجه، ریسک و زمان هستند. هر تغییر در این محدودیت‌ها می‌تواند بر سایر جنبه‌های پروژه تأثیر بگذارد. مدیر پروژه باید این محدودیت‌ها را شناسایی کند و از ذی‌نفعان بخواهد تا اولویت‌ها را مشخص کنند. پروژه‌ها نیاز به همکاری و توجه به الزامات دارند.

مدیرم به عازم بودنش به یک نمایشگاه تجاری اشاره کرد تا محصول ما را معرفی کند. او خواست تا پنجشنبه بروشوری با کیفیت بالا و پیام مناسب برای بازار جدید آماده کنیم. پرسیدم هزینه پروژه چقدر خواهد بود و چه کسی می‌تواند کمک کند. هدف من کمتر از پانصد دلار بود. از مدیر عامل خواستم به اولویت بندی کمک کند. او تأکید کرد که داشتن محصول تبلیغاتی برای نمایشگاه مهم‌ترین اولویت است و این نکته به من کمک بزرگی کرد.

آیا تبلیغاتی باکیفیت و حرفه‌ای می‌خواهید یا چیزی معمولی‌تر؟ شخصی پاسخ داد که باید بسیار باکیفیت باشد تا تصویر خوبی از بازار را ارائه دهد. او گفته که برای این کار ده هزار دلار هزینه کرده و می‌خواهد بروشوری با کیفیت تا پنجشنبه دریافت کند. اگر بودجه‌ای بیشتر از پانصد دلار فراهم شود، امکان انجام این کار وجود دارد. او درخواست کرد که با منابع انسانی و بودجه بیشتری کمک شود تا هدف تحقق یابد. در نهایت برای برنامه‌ریزی بیشتر وعده داد.

شلی به دلیل شفاف‌سازی انتظارات و اولویت‌بندی محدودیت‌ها خشنود بود و توانست بر سر بودجه و منابع بیشتری مذاکره کند. این رویکرد به او شانس بیشتری برای دستیابی به نتایج مطلوب داد. اگرچه مدیریت زمان و زندگی روزمره کار آسانی نیست، ولی استفاده از اصول مدل محدودیت‌ها و مصاحبه با ذی‌نفعان کلیدی می‌تواند در شناسایی موانع و ایجاد انتظارات شفاف‌تر کمک کند.

ابزار قیف سؤالات در مصاحبه با ذی‌نفعان کلیدی برای جمع‌آوری اطلاعات دقیق و خاص استفاده می‌شود. با شروع از سؤالات کلی، به جزئیات و معیارهای موفقیت پرداخته و در نهایت سؤالات واضح بله یا خیر طرح می‌شود تا پاسخ‌های شفاف‌تری دریافت گردد.

سؤالات پایانی در مصاحبه نقش کلیدی دارند و برای اطمینان از درک صحیح اظهارات مصاحبه‌شوندگان ضروری‌اند. از سؤالات تأییدی استفاده کنید تا ابهامی باقی نماند و برای هر ذی‌نفع سؤالات معینی آماده کنید. به جوابها گوش دهید

و درک کنید، و اگر نیاز بود دوباره سؤالات طرح کنید. مصاحبه‌های موثر می‌توانند به روشن‌تر شدن پروژه و تغییر دیدگاه ذی‌نفعان در مورد پیشرفت پروژه منجر شوند. هدف اصلی از مصاحبه، شفاف‌سازی موفقیت پروژه است.

پاسخ‌های مبهم مانند "به دلیل اهمیت از سوی مدیریت ارشد" کافی نیستند؛ نیاز به پاسخ‌های مشخص و قابل اندازه‌گیری داریم، مانند اینکه پروژه چطور از راهبرد افزایش ۲۰ درصدی سهم بازار حمایت می‌کند. پاسخ‌ها باید شفاف و بدون فرضیات ناگفته باشند. پرسش‌هایی مانند "چرا این پروژه مهم است؟" می‌تواند ذی‌نفعان را به نتایج واضح‌تری هدایت کند. همچنین، مصاحبه‌ها باید به صورت فرد به فرد برای ایجاد تمرکز و اظهار نظر بهتر از ذی‌نفعان برگزار شوند، هر چند مصاحبه‌های گروهی نیز مزایایی دارند.

پروژه‌ای به شما محول می‌شود، اما هم‌افزایی طبیعی گروهی را از دست می‌دهید و مصاحبه فرد به فرد زمان‌بر است. مصاحبه گروهی با ورودی بیشتر در زمان کمتر می‌تواند بینش بهتری نسبت به مصاحبه فردی بدهد، اما خطر بی‌هدف شدن وجود دارد. برای مدیریت جلسه، ذی‌نفعان را دعوت کنید، زمان مشخصی تعیین کنید و به آن پایبند باشید. قانون قطع نکردن صحبت دیگران را وضع کنید و به هر نفر چند دقیقه بدهید. فقط در صورت نیاز سؤالی برای شفاف‌سازی بپرسید.

در جلسه، نظرات همه را با دقت ثبت کنید و از گروه تشکر کنید. اگر مسائل بیشتری وجود دارد، دعوت به صحبت‌های فردی کنید و پس از جلسه صورت‌جلسه را پخش کنید. چهار رفتار بنیادی شامل احترام، گوش دادن، شفاف‌سازی انتظارات و پاسخگویی را به‌عنوان قوانین جلسه اعلام کنید. این رفتارها به هدایت مؤثر بحث و رسیدن به اهداف پروژه کمک می‌کند.

محدوده پروژه به بیانیه‌ای اشاره دارد که انتظارات ذی‌نفعان را مشخص می‌کند و به عنوان ابزاری استاندارد در مدیریت پروژه عمل می‌کند. این بیانیه بر مبنای چگونگی تصمیم‌گیری‌های آینده و شفاف‌سازی درک محدوده ایجاد می‌شود. ممکن است در طول پروژه نیاز به بازبینی داشته باشد تا تغییرات را منعکس کند. به عنوان یک قطب‌نما، بیانیه محدوده جهت‌گیری پروژه را تعیین کرده و مزایایی چون شفافیت، توضیح موفقیت و تأیید ذی‌نفعان کلیدی را فراهم می‌آورد و بر هم‌افزایی نظرات تأکید می‌کند.

اهرم بیانیه محدوده پروژه به مدیر غیررسمی کمک می‌کند تا درک مشترکی از موفقیت پروژه بین ذی‌نفعان ایجاد کند. تهیه بیانیه محدوده شامل سه مرحله است: پیش‌نویس، بازبینی و تأییدیه. مدیر پروژه باید با صداقت درباره محدودیت‌ها و اولویت‌ها صحبت کند تا از تبدیل پروژه به لیست آرزوها جلوگیری کند و چشم‌اندازی مستحکم برای ذی‌نفعان فراهم آورد. ابزار مصاحبه نیز مهم است.

جمع‌آوری اطلاعات مصاحبه‌ها برای بیانیه محدوده پروژه شامل نام، تاریخ، توصیف و معیارهای مختلف است.

ابو، پرستار در برزیل، به جای همکاری شیف بیمارستانی را به عهده گرفت و با وضعیت بحرانی دو بیمار مواجه شد. یکی از آن‌ها، لوبیا، او را به یاد خواهرش می‌اندازد و دیگر بیمار، لویزا، که در حال بهبودی از ذات‌الریه بود، حالش وخیم‌تر

می‌شود. ایو تمام شب به درمان لویزا پرداخت و سرانجام اوضاع را بهبود بخشید. اما متوجه عفونت کلستری‌دیوم دی‌فیسیل در بیماران شد و به سرپرستار اعلام کرد که باید برای جلوگیری از عفونت‌های بیمارستانی اقدام کنند.

سرپرستار اذعان کرد که مشکل عفونت‌های بیمارستانی فراگیر است و وضعیت آنها هم بدتر از سایر بیمارستان‌ها نیست. ایو تأکید کرد که باید اقدامی انجام دهند و به فکر بیمارانش بود. آنها با مدیر بیمارستان، سنتا، ملاقات کردند و ایو ایده‌هایی برای کاهش عفونت‌ها ارائه داد. سنتا از ایو خواست تا پروژه‌ای را رهبری کند. ایو که تجربه رهبری پروژه نداشت، به سختی خوابش برد، اما با همکاری همکارانش لیست ذی‌نفعان را تهیه و مصاحبه‌هایی را ترتیب داد تا اهداف پروژه را مشخص کند.

همه چیز خوب پیش می‌رفت تا نوبت دکتر سالتاس رسید. او جراح معروفی بود که به رک‌گویی و آزردن بیماران شهرت داشت و ادعا می‌کرد که نرخ عفونت در بیمارستان در حد مجاز است. ایو سعی می‌کرد از او دوری کند، چون به نظر می‌رسید که به جای تمرکز بر بیماران، تنها به احتمالات سیستم توجه دارد. دکترها تحت تأثیر روحیه دکتر سالتاس به حالت تدافعی درآمدند. ایو اما با قاطعیت گفت که با نرخ مجاز عفونت راضی نیست و بر تعهد به بهبود وضعیت بیماران تأکید کرد.

در طول این جلسه، ایو به اهمیت مقابله با عفونت‌های درون بیمارستانی پرداخت و دکتر لرون از تلاش‌های او تشکر کرد. او تأکید کرد که بیمارستان باید راهی برای کاهش این عفونت‌ها پیدا کند. اعضای تیم، شامل تحلیلگر مالی، وکیل و سرپرستار، نگرانی‌های خود را درباره افزایش نرخ عفونت و خطرات مرتبط بیان کردند. در نهایت، همه حاضرین توافق کردند که عفونت‌های درون بیمارستانی مشکلی جدی هستند که باید به آن رسیدگی شود. ایو اطلاعات ضروری برای نوشتن پیش نویس بیانیه محدوده را جمع‌آوری کرد.

بیانیه محدوده پروژه "کاهش عفونت‌های درون بیمارستانی" شامل شناسایی علل عفونت و ایجاد سیستم جامع برای پیشگیری از شیوع آنهاست. هدف کاهش نرخ عفونت از ۹٪ به ۴٪ با هزینه ۱۲,۵۰۰ دلار است. پروژه از ۱۱ تا ۱۲ اکتبر برنامه‌ریزی شده و نیاز به تأییدیه دارد.

ایو با توزیع پیش‌نویس بیانیه محدوده میان ذی‌نفعان کلیدی، موجب تبادل ایده‌ها و نظرات شد. در نتیجه، برخی تغییرات اعمال و پیش‌نویس دوم به تأیید رسید. حتی دکتر سالتاس نیز هدف پروژه را منطقی دانست. اگر ایو مراحل ابتدایی را انجام نمی‌داد، هیچ حمایتی برای پروژه‌اش نمی‌داشت و نمی‌توانست درخواستی برای بودجه کند.

تغییر رفتار افراد دشوار است و مسئولیت شیوع عفونت بر عهده کسی است. ایو پس از ماه‌ها تلاش برای اعمال دستورالعمل‌ها بر دکترها و پرستاران متخصصی که اطلاعی نداشتند، ممکن است نتواند تغییراتی ایجاد کند. رهبری به ویژه در شرایط ناشناخته می‌تواند دشوار باشد. اما با پیروی از فرآیند و تهیه بیانیه‌ای با انتظارات مشترک، شانس ایو برای موفقیت پروژه‌اش افزایش یافته است.

در آغاز پروژه، شناسایی تمامی ذی‌نفعان و ذی‌نفعان کلیدی از اهمیت بالایی برخوردار است. ابزارهایی مانند طوفان فکری گروهی، مصاحبه‌ها و کیف سؤالات در این راستا کمک می‌کنند. تدوین بیانیه محدوده پروژه، مشخص کردن اهداف، زمان و هزینه‌ها را ممکن می‌سازد. آغاز صحیح پروژه تعیین‌کننده موفقیت مراحل بعدی است و اهمیت بالایی دارد.

وقت گذاشتن برای تجهیز خود به‌منظور موفقیت در پروژه‌ها ضروری است. عدم آمادگی ممکن است به کارهای ناکارآمد، هدر رفتن زمان و منابع و نابودی پروژه منجر شود. مانند صعود به قله اورست، باید با تحقیق، شناسایی ذی‌نفعان، و بررسی محدودیت‌ها به برنامه‌ریزی بپردازید. سؤالاتی از جمله تأثیر پروژه روی افراد، شفاف‌سازی انتظارات و درک خروجی‌ها، پایه‌های موفقیت پروژه را تشکیل می‌دهند.

فصل ۴- برنامه ریزی پروژه : واقع‌اصولی یا سراب؟

نگرش ذهنی برنامه ریزی

نگرش برنامه‌ریزی ذهنی برای تصمیم‌گیری هوشمندانه، نیازمند مسیری شفاف است. اولیویا به عنوان مدیر عملیاتی، با تغییر مکان شرکت و چالش‌های آن روبروست.

با افزایش مشتریان بین‌المللی، انتخاب افرادی که مورد نظر بودند دشوار و هزینه‌بر شده بود. مدیرعامل از اولیویا خواست تا مسئولیت نقل مکان کارکنان و استخدام نیروی تازه را بر عهده گیرد و آن‌ها را آموزش دهد. او باید از ایجاد آسیب به عملیات و کیفیت خدمات اطمینان حاصل کند. اولیویا که به کار با کیفیت مشهور بود، متوجه نیاز به مدیریت پروژه شد. نگرانی‌هایش از محدودیت‌های پروژه و فشار برای موفقیت افزایش یافت. او تیمی تشکیل داد، ذی‌نفعان را شناسایی و بیانیه محدوده پروژه را تدوین کرد.

ذی‌نفعان کلیدی را مصاحبه کرد و به مدیر عامل کمک کرد تا محدودیت‌ها و انتظارات را اولویت‌بندی کند که منجر به تهیه بیانیه محدوده جامع شد. حالا زمان برنامه‌ریزی پروژه است؛ بیانیه محدوده به عنوان قطب‌نما و برنامه پروژه به عنوان نقشه عمل می‌کند. همچنین، باید به مدیریت ریسک توجه کرد و ریسک‌ها را شناسایی و ارزیابی کرد تا اثرات آن‌ها به حداقل برسد.

برای تأثیرگذاری بر زمان بندی پروژه، ارزیابی ریسک‌های الزامی است. ابتدا باید لیستی از مشکلات احتمالی شامل کمبود کارکنان واجد شرایط، بودجه ناکافی برای آموزش، حقوق غیرمناسب، مسکن، و منابع انسانی تهیه شود. این ریسک‌ها می‌توانند موفقیت پروژه را تهدید کنند. اولیویا و تیمش با طوفان فکری سعی کردند ریسک‌ها را شناسایی کنند، اما با شروع ارزیابی، نگرانی‌هایی درباره مدیریت و تأثیرات بالقوه آن‌ها بر پروژه به ذهنش خطور کرد.

الیویا به همراه دوست مدیریت پروژه‌اش ریسک‌ها را بررسی کرد. او آموخت که برای مدیریت صحیح ریسک‌ها، باید آن‌ها را اولویت بندی کند و روی تمام ریسک‌ها تمرکز نکند. او با استفاده از طبقه بندی به سه دسته (زیاد، متوسط و کم) راحت‌تر مدیریت ریسک را برنامه‌ریزی کرد. با محاسبه شدت اثر و احتمال وقوع هر عامل ریسک، نتایج را در هم ضرب کرد تا امتیاز ریسک واقعی را تعیین کند و ریسک‌های با امتیاز بالا را بررسی کند.

برای کاهش ریسک‌ها، سنجش دقیق و امتیازبندی شدت اثر و احتمال وقوع ریسک‌ها ضروری است. با استفاده از ماتریس ریسک، اولیویا توانست عوامل مختلف را ارزیابی کند. تأمین مسکن برای کارکنان جدید از جمله ریسک‌های مهم بود که می‌توانست موفقیت پروژه را تهدید کند، به خصوص در صورت جابجایی تعداد زیادی از کارمندان.

باید به ریسک‌های بالا از جمله آموزش ناکافی کارکنان جدید و کاهش کیفیت خدمات توجه شود. در عین حال، مدیران باید ریسک‌های کم و متوسط را کنترل کنند تا مانع پیشرفت و افزایش مشکلات نشوند و امتیاز بالایی نگیرند.

ایزار مهار کردن ریسک به مهار ریسک‌های با امتیاز ۱۲ یا بالاتر کمک می‌کند. چهار گزینه مدیریت ریسک شامل انتقال، پذیرش، کاهش و حذف ریسک هستند. با شناسایی و ارزیابی ریسک‌ها، می‌توان برنامه‌ریزی بهتری داشت. اولیویا گزینه‌های مهار ریسک تأمین مسکن را بررسی کرد و به قرارداد با شرکتی متخصص در شروع کار فکر کرد.

مدیر تأمین مسکن، با شناخت محل و داشتن رابطه‌ها، می‌تواند ریسک‌ها را منتقل کند. برای مدیریت نقل مکان به دقت عمل کرد، زیرا پذیرش بدون اقدام مناسب، می‌توانست منجر به خسارت گردد. با رزرو موقتی هتل، ریسک کمبود مسکن را کاهش داد و امکان تأمین اتاق برای کسانی که جایی نداشتند، فراهم کرد. علی‌رغم تلاش برای حذف ریسک، به این نتیجه رسید که این کار ممکن نیست. سپس برای حل مشکل ظرفیت آموزشی، بخشی از آموزش کارکنان جدید را به یک شرکت معتبر سپرد.

شرکت اعلام آمادگی کرد تا آموزش کارکنان را انجام دهد و با این کار وقتش برای بخش‌های مهم دیگر پروژه آزاد شود. او انتظار افت موقتی در خدمات به مشتریان را داشت. برای کاهش ریسک، با یک آژانس کارگزینی قرارداد بست و از تجربه آنها استفاده کرد. در مدیریت ریسک باید انتظارات واضح تعیین و گزینه‌های مهار ریسک به دقت بررسی شوند.

برنامه مدیریت ریسک شامل ثبت و ارزیابی ریسک‌ها، تعیین امتیاز و معرفی راهبردهایی برای مقابله با آنهاست. اهمیت شفاف‌سازی و ارتباط با ذی‌نفعان در موفقیت پروژه برجسته است. تیم موظف به اطلاع‌رسانی درباره ریسک‌های با امتیاز بالا و همکاری برای کاهش چالش‌ها و افزایش شانس موفقیت است.

ریسک‌ها شامل عدم وجود مکان سکونت، کمبود ظرفیت آموزشی و افت کیفیت خدمت‌رسانی به مشتریان است. برای مدیریت این ریسک‌ها، راهبردهایی مانند اقامت موقت در هتل، همکاری با شرکت‌های حمل و نقل و مشاوره آموزشی، و استفاده از کارکنان ویژه به کار گرفته می‌شود. زمان‌بندی پروژه باید شامل همه وظایف کلیدی باشد و برای نظارت بر روند کار به‌روز شود.

عدم وجود زمان بندی مناسب باعث می‌شود که تیم پروژه در تریکی عمل کند. مانند تیم‌های ورزشی بدون تابلو امتیازات، نمی‌توان پیروزی یا شکست را مشخص کرد. فراهم کردن زمان بندی پروژه اهمیت دارد و باید به‌طور مداوم به‌روزرسانی شود. از نرم‌افزارهای برنامه‌ریزی یا حتی کاغذ برای این کار استفاده کنید. گاهی سازمان‌ها نرم‌افزارهای گران‌قیمت خریداری می‌کنند، اما در مدیریت پروژه غافل می‌شوند. یادگیری اصول مدیریت پروژه، استفاده از این نرم‌افزارها را ساده می‌کند و به بهبود فرآیند کمک می‌کند.

برای انجام پروژه، لازم است مواردی چون تهیه ساختار شکست کار، تعیین توالی فعالیت‌ها، شناسایی تیم پروژه، تخمین زمان وظایف، شناسایی مسیر بحرانی و تهیه بودجه پروژه را مدنظر قرار دهیم.

زمانی که ساختار شکست کار را تهیه می‌کنید، ممکن است همه تحویل‌دانی‌ها را ندانید. این مرحله فرصتی برای طوفان فکری است. با استفاده از نقشه‌های ذهنی، می‌توانید ایده‌ها را بدون نگرانی درباره ترتیب ارائه دهید. بعد از شناسایی تحویل‌دانی‌ها، اجزای آنها را نیز با همین روش به دست آورید.

برای تعیین وظایف مرتبط با مسکن و نقل مکان، با استفاده از تحویل‌دانی‌ها و اجزایشان بر روی نقشه، می‌توان به طوفان فکری پرداخت. شناسایی تمامی فعالیت‌های لازم برای هر تحویل‌دانی، شامل هزینه‌ها، تأمین محل اقامت و مستند سازی است.

برای تهیه نقشه ذهنی، یک لیست از اجزاء تهیه کنید و از مداد یا ابزار دیجیتال استفاده کنید تا تغییرات را ایجاد کنید. نمونه‌ای از این اجزاء شامل شناسایی فعالیت‌های نقل مکان، مدیریت بودجه، دریافت تأییدیه‌ها، طراحی اسناد و جلب نظر همکاران است. همچنین، می‌توانید از کاغذهای چسبان برای جمع‌آوری ایده‌ها و فعالیت‌ها استفاده کنید، تا ایده‌های تکراری و مهم شامل شوند.

تکرار فعالیت‌ها نشان‌دهنده اهمیت آن‌هاست. پس از جلسه طوفان فکری، می‌توانید موارد تکراری را مرتب کنید. این کار به شما کمک می‌کند تا اطلاعات را در زمان‌بندی پروژه سازمان‌دهی کنید. ساختار شکست کار، نقشه‌ای قابل فهم ایجاد می‌کند که اجزا و فعالیت‌ها را در نمودار گانت نمودار خواهد کرد و روند پیشرفت را پیگیری می‌کند.

توالی فعالیت‌ها شامل ۲۱ تا ۲۴ است که شامل مراحل مختلفی نظیر نقل مکان، تهیه کمک هزینه، تعیین مشوق‌ها، و دریافت تأییدیه‌ها می‌باشد. همچنین، نیاز به برقراری ارتباط با میزبانان و تعیین هزینه‌ها وجود دارد که بر فعالیت‌ها تأثیر دارد.

فرایند توالی شامل تصمیم‌گیری درباره اینکه چه فعالیت‌هایی باید قبل، همزمان یا بعد از وظیفه‌ای دیگری انجام شوند، است. این فعالیت‌ها به عنوان فعالیت‌های وابسته شناخته می‌شوند. وابستگی به معنای این است که یک وظیفه به وظیفه‌ای دیگر وابسته است. برای مثال، در پخت بوقلمون، یخ آن باید کاملاً آب شود تا بتوان آن را پخت. اگر این وابستگی‌ها را درک نکنید، ممکن است زمان‌بندی خود را از دست داده و با چالش‌هایی مواجه شوید. شناخت وابستگی‌ها برای مدیریت زمان ضروری است.

در این متن به توالی فعالیت‌ها و وابستگی‌های آنها پرداخته شده است. وابستگی رابطه‌ای منطقی بین دو فعالیت است و چهار نوع اصلی وابستگی وجود دارد، از جمله وابستگی «پایان به شروع» که رایج‌ترین و ساده‌ترین نوع است. در این وابستگی، فعالیت اول باید کامل شود تا فعالیت دوم آغاز گردد. نوع دیگری نیز به نام «شروع به پایان» مورد اشاره قرار دارد.

برخی فعالیت‌ها به هم وابسته‌اند، به‌طوری‌که شروع یک وظیفه باعث آغاز دیگری می‌شود. همچنین، برخی فعالیت‌ها تا اتمام دیگر فعالیت‌ها نمی‌توانند پایان یابند؛ مانند محاسبه فروش رستوران تا پرداخت صورت‌حساب.

با استفاده از پروژه‌های شخصی و برنامه‌ریزی‌های روزانه، می‌توانید در زمان‌بندی و دستیابی به خروجی‌ها دقت بیشتری پیدا کنید. از برنامه‌ریزی شام تا جشن عروسی، شناخت تیم پروژه از اهمیت بالایی برخوردار است. اولیویا هنگام تکمیل ساختار شکست کارش، با شناسایی مهارت‌های اعضای تیم، متوجه کمبودهایی شد. او به مدیرعامل پیشنهاد اضافه کردن اعضای جدید را داد و برای جلسه‌ای در این مورد با مدیر منابع انسانی قرار گذاشت.

اول اعضای که دارم، افرادی هستند که درخواست کردم و می‌توانند برای موفقیت پروژه کار کنند. می‌خواهم با تو جلسه بگذارم. مدیر عامل مشکلاتی را در حین انتقال خود مطرح کرد و پروژه‌های بزرگی در حال انجام است. جف و بیل روی پروژه‌ام کار کرده‌اند و به آن‌ها نیاز دارم، اما ماریا به پروژه مالی اختصاص یافته است. اولیویا عصبانی شد، زیرا جف و بیل بهترین کارمندانش بودند. مدیر منابع انسانی خبر ناراحت‌کننده‌ای آورد که یکی از افراد نمی‌تواند جابه‌جا شود. این موضوع باعث شد اولیویا یادش بیفتد که چرا پروژه را شروع کرده است.

اولیویا از تغییرات و اخراج جف و بیل ناراحت بود، اما مدیرعامل به او اطمینان داد که بدون آنها پروژه‌ای نخواهد بود. او را تشویق کرد که به توانایی‌هایش ایمان داشته باشد. بعد از آن، مدیر منابع انسانی پیشنهاد داد افراد جدیدی را به اولیویا معرفی کند که می‌توانند به تیمش کمک کنند. اولیویا با حس ناامنی، ابراز تمایل به همکاری با گزینه‌ها جدید کرد و بعد از جلسه، لیستی از اعضای تیم جدید دریافت کرد تا پروژه را به‌خوبی پیش ببرد، ولی چالش‌های زیادی در انتظارش بود.

وقتی که به میز کارش برگشت، خنده‌اش گرفت. چند روز پیش چهار رفتار بنیادی را نوشته و به نمایشگر چسبانده بود. ناگهان تمام حواشی به آن‌ها جلب شد و به احساساتی مانند عصبانیت و کلافگی که در جلسه تجربه کرده بود، فکر کرد. دوباره نوشته‌ها را خواند: «احترام، گوش دادن، شفاف‌سازی انتظارات و پاسخگویی». همچنین به این نکته پی برد که هدف تیم باید تعریف‌کننده افراد باشد و همچنین اهمیت زمان‌بندی شفاف در تخصیص وظایف را درک کرد.

اجرای چهار رفتار بنیادی موجب می‌شود که دیگران به شما اعتماد کرده و مشارکت بیشتری داشته باشند. آن‌ها احساس می‌کنند که بخشی از یک تیم موفق شده‌اند. با وجود چالش‌هایی مانند منابع محدود، برنامه‌ای دقیق که با کمک ذی‌نفعان تهیه شده، شما را در موقعیتی قرار می‌دهد که بتوانید تأثیرگذاری کنید و منابع پنهان را شناسایی نمایید. برآورد زمان وظایف و تطابق اعضای تیم با وظایف، مرحله بعدی است.

در سال ۲۰۱۱، فعالیت‌ها و اجزای تحویل‌دانی شامل نقل مکان و بسته آن، اخذ ورودی منابع انسانی، و تعیین مشوق‌ها شناسایی شد. همچنین، برای سال ۲۰۱۶، تعیین تعداد کارمندان و بررسی بودجه، قراردادهای تأسیس تأییدیه‌ها انجام گرفت. برنامه‌ریزی شامل تعیین هزینه پرواز و هتل و برقراری ارتباط با میزبانان شهر بود. مدت زمان لازم برای انجام وظایف توسط برآورد زمان، از جمله ساعات کار در دوره‌های مشخص مانند ۱ اکتبر تا ۷ نوامبر، مشخص گردید.

بسته هشت ساعتی ممکن است غیر واقعی باشد، زیرا اکثر افراد زمانی برای انجام کارهای پیوسته ندارند. زمان واقعی مورد نیاز برای انجام وظایف باید منعطف باشد و با اولویت‌های متضاد زندگی روزمره ما سازگار شود. به جای هشت ساعت، می‌توان یک ساعت در روز به یک وظیفه اختصاص داد و برنامه‌ریزی کرد تا وظایف به درستی انجام شوند. همچنین، زمان یکی از محدودیت‌های کلیدی است و ضرب‌الاجل‌های غیر منطقی می‌تواند پروژه‌ها را تحت تأثیر قرار دهد. بنابراین، انعطاف‌پذیری در زمان‌بندی مهم است.

پس از بررسی ذی‌نفعان، ممکن است بخواهند تاریخ پایانی پروژه را جلوتر بیاورند. اگر محدودیت‌ها شدت پیدا کند، بهتر است مذاکره کنید و زمان فعالیت‌ها را بهینه کنید تا به موقع به هدف برسید. استفاده از روش حرکت معکوس در مدیریت پروژه کمک می‌کند تا زمان و منابع بهینه تنظیم شوند. همچنین مهم است که وعده‌های غیرواقعی ندهید و در مورد

اولویت‌ها به صداقت پایبند باشید. فرهنگ به تأخیر انداختن کارها باید جلوگیری شود تا از پدیده قانون پارکینسون دوری کنیم.

برآورد زمان در پروژه‌ها همواره چالش برانگیز است، به‌ویژه زمانی که حاشیه‌های امنیتی لحاظ می‌شوند. اگر فعالیتی به ده روز زمان نیاز داشته باشد، ممکن است در روز نهم با اضافه کاری تمام شود. برای بهبود برآورد، تجربیات خود را مستندسازی کنید و از موفقیت‌های گذشته بهره‌برداری کنید تا برای پروژه‌های آینده آماده‌تر باشید و دقت برآورد زمان را افزایش دهید.

برای برآورد زمان هر فعالیت، از فرمول پرت استفاده کنید که شامل سه برآورد زمانی: زمان خوش بینانه، محتمل‌ترین زمان، و زمان بدبینانه است. این روش به شما کمک می‌کند تا با عدم قطعیت مواجه شده و زمان مورد انتظار هر وظیفه را محاسبه کنید. همچنین، مشاوران می‌توانند بینش‌های مفیدی ارائه دهند و در بلندمدت هزینه‌ها را کاهش دهند. عدد ۶ به عنوان انحراف معیار بین برآوردهای خوش بینانه و بدبینانه، زمان‌های کوتاه غیر واقعی را خنثی می‌کند. در پروژه اولیویا، تیم خوش بین زمان نقل مکان را ۲۵ روز و بدبین‌ها ۶۰ روز تخمین می‌زنند. اولیویا با بررسی نظرات تیم، زمان تخمینی ۳۵ روز را ارائه می‌دهد. با استفاده از معادله پرت، زمان بندی حدود ۳۷.۵ روز مشخص می‌شود. این روش به مدیریت بهتر زمان و افزایش شانس موفقیت پروژه کمک می‌کند.

این متن شامل چندین فعالیت و مراحل مرتبط با نقل مکان کارکنان است. از جمله فعالیت‌ها می‌توان به تهیه کمک هزینه جابجایی، دریافت تأییدیه رسمی، و تنظیم قراردادهای مطمئن اشاره کرد. همچنین روند پیشرفت پروژه، نظارت بر ساعات کاری و زمان‌بندی‌های مختلف نیز ذکر شده است. بررسی پروازها، هتل‌ها، و جمعیت‌شناسی محیط، از دیگر وظایف شامل در این فرایند است. تاریخ‌های مختلفی برای انجام این فعالیت‌ها تعیین شده که نشان‌دهنده زمان‌بندی اجرای آن‌هاست.

در مدیریت زمان و زندگی روزمره، به مفهوم «مدت زمان» توجه کنید و آن را در برنامه‌ریزی‌های خود بگنجانید تا از استرس‌های خود بکاهید. استفاده از وقایع اصلی در زمان‌بندی، مشابه علائم راهنمایی، به شما کمک می‌کند تا در نقاط کلیدی تصمیم‌گیری کنید. تعیین این وقایع به شما بستگی دارد و برگزاری جلسات برای بررسی وضعیت پروژه، به کاهش نگرانی ذی‌نفعان کمک می‌کند.

اولیویا در جلسه‌ای درباره پروژه نقل مکان به دالاس، گزارشی ارائه داد و از پیشرفت‌ها صحبت کرد. او به حضور کارکنان در بازدید از شهر و ملاقات با متخصصان اشاره کرد و لیستی از مزایای نقل مکان از شهردار دریافت کرد. او این لیست را در جلسه توزیع کرد و بر اهمیت متقاعد کردن کارکنان برای تصمیم‌گیری در مورد نقل مکان تأکید کرد. یکی از اعضای هیئت مدیره نگران تأخیر در ضرب‌الاجل‌ها شد، اما اولیویا با توجه به درخواست کارکنان، ضرورت تأخیر را مطرح کرد تا اطلاعات لازم درباره حضور کارکنان جمع‌آوری شود.

اولیویا احساس می‌کرد فشار زیادی از طرف وی جی به او وارد می‌شود. او به این موضوع فکر می‌کرد که آیا وی جی واقعاً درک می‌کند که کارکنان نیاز به زمان بیشتری برای تصمیم‌گیری دارند یا خیر. اولیویا پیشنهاد داد که برای نشان دادن حسن نیت، مدت زمان تصمیم‌گیری را دو هفته به عقب بیاورند. وی جی با ناراضی به این درخواست پاسخ داد، اما

اولیویا تأکید کرد که این درخواست منطقی است و امیدوار بود این تصمیم تأثیر مثبتی بگذارد. در نهایت، به نظر می‌رسید که باید زمان بیشتری به کارکنان داده شود.

اکثریت اعضای اتاق موافق تمدید مهلت پروژه بودند. اولیویا از ارائه مهلت جدید بدون تأیید همه ابراز نگرانی کرد و پیشنهاد داد قبل از ترک اتاق درباره آن توافق کنند. مدیر عامل پیشنهاد کرد مهلت را ده روز تمدید کنند تا کارکنان فرصت بیشتری برای تصمیم‌گیری داشته باشند. پس از اظهار نظر اعضا و عدم مخالفت، اولیویا مهلت را تأیید کرد و اعلام کرد که گزارش پیشرفت پروژه در هفته آینده ارائه خواهد شد.

مسیر بحرانی، طولانی‌ترین راه رسیدن به پایان پروژه است که زودترین شروع و دیرترین پایان هر وظیفه را بدون افزایش زمان پروژه مشخص می‌کند. فعالیت‌های مسیر بحرانی انعطاف‌پذیری ندارند و هر تأخیری در آن‌ها سبب تأخیر کل پروژه خواهد شد. با شناخت مسیر بحرانی، می‌توان تنگناها را پیش‌بینی و برای جلوگیری از آن‌ها برنامه‌ریزی نمود؛ در غیر این صورت، ریسک شکست و افزایش هزینه‌ها وجود دارد.

عبارت «مسیر بحرانی» در ابتدا ممکن است ترسناک به نظر برسد، اما در واقع ابزار مفیدی است. برای برنامه‌ریزی شام تعطیلات، شناسایی فعالیت‌های ضروری و موارد کلیدی که بر اجرای جشن تأثیر می‌گذارد مهم است. شام باید رأس ساعت ۴ بعد از ظهر سرو شود؛ بنابراین خرید بوقلمون باید حداقل ۳ ماه قبل از جشن انجام شود. همچنین، آب شدن یخ برای بوقلمون ۶۳ ساعت طول می‌کشد و این مدت زمان در مسیر بحرانی قرار دارد.

برای محاسبه زمان پخت بوقلمون، ابتدا باید وزن آن را بدانید. زمان پخت برای هر پوند بوقلمون سیزده دقیقه است و برای بوقلمون دوازده پوندی به ۶/۲ ساعت نیاز داریم. همچنین نیم ساعت برای خنک شدن در نظر بگیرید. می‌توانید بوقلمون را رأس ساعت ۴ بر روی میز بگذارید و فعالیت‌های آماده‌سازی را در حین پخت انجام دهید. برای شروع، یخ بوقلمون ۳/۳۹ ساعت قبل از deadline باید آب شود.

برای تهیه بوقلمون، باید فعالیت و رفتن یخ را حداکثر تا ۱۲:۴۲ دقیقه بامداد دو روز قبل آغاز کنیم. فعالیت‌های مسیر بحرانی تأثیر مستقیم بر زمان شام دارند. شناسایی مسیر بحرانی نیازمند بررسی وابستگی‌ها و زمان‌های دقیق است و باید بهترین افراد به این فعالیت‌ها اختصاص یابند تا ریسک پروژه کاهش یابد.

فعالیت‌ها شامل آماده‌سازی و پخت بوقلمون، خنک کردن، سرو، و چیدمان میز است. زمان‌بندی مشخصی نیز برای هر فعالیت در تاریخ‌های مشخص تعیین شده که توسط اعضای خانواده انجام می‌گیرد.

بسیاری از اعضای تیم پروژه فقط روی یک پروژه کار نمی‌کنند و وظایف و اولویت‌های دیگری نیز دارند که ممکن است بر تکمیل به موقع وظایف تأثیر بگذارد. شناسایی مسیر بحرانی با استفاده از نمودار گانت و علامت‌گذاری وظایف ضروری می‌تواند کمک‌کننده باشد. همچنین، برای جلوگیری از ایجاد تنگنا، باید بهترین و متعهدترین افراد را به مسیر بحرانی تخصیص داد و به درستی وابستگی‌ها را تعیین کرد.

تخصیص تیم به اعضای که به آنها اعتماد دارید، از الزامات کلیدی پروژه‌هاست. آموزش متقابل اعضا برای داشتن توانایی‌های متنوع مانع از توقف پروژه در صورت غیبت افراد کلیدی می‌شود. جلسات کوتاه پاسخ‌گویی نیز برای پیگیری پیشرفت و شناسایی مشکلات حیاتی است. همچنین، مدیریت دقیق زمان و بودجه به بهبود پروژه‌های کوچک و بزرگ کمک می‌کند. توجه به مسئولیت مالی و تفکر در مورد هزینه‌ها نیز برای خوشحالی ذی‌نفعان ضروری است.

برای تهیه بودجه پروژه، به نیازهای سازمان احترام بگذارید و انتظارات را با حسابداری شفاف سازید. بودجه را به دو بخش داخلی و خارجی تقسیم کنید؛ هزینه‌های خارجی شامل مصالح و خدمات مشاوره‌ای و هزینه‌های داخلی شامل حقوق اعضای تیم است. جمع کل آن‌ها را محاسبه کنید و ۱۰ درصد هزینه‌های متفرقه اضافه کنید. بودجه نهایی را با ذی‌نفعان در میان بگذارید.

مدیر پروژه برای تعیین بودجه معمولاً به داده‌های هزینه پروژه‌های مشابه نیاز دارد. اگر در گذشته پروژه‌های مشابهی انجام شده باشد، می‌توان هزینه‌ها را برآورد کرد. به عنوان مثال، اولیویا هزینه تجهیزات و کارکرد ساعتی نیروی جدید را می‌داند. اما ایو که تجربه مشابهی نداشته، باید هزینه کارکرد اعضای تیم و مصالح را بررسی کند. دسترسی به داده‌ها دقت بودجه‌بندی را افزایش می‌دهد، که برای مدیران رسمی نوعی علم محسوب می‌شود.

نمودار گانت و هوش مالی از عناصر موفقیت پروژه به شمار می‌روند. ۹۰ درصد وظایف مدیر پروژه مربوط به ارتباطات است. بدون برنامه ارتباطی مناسب، پروژه به نتیجه نمی‌رسد. برنامه‌ریزی ارتباطات شامل شناسایی نیازهای اطلاعاتی ذی‌نفعان و روش‌های ارتباطی مختلف است که در پروژه‌های بین‌المللی و مجازی اهمیت دارد.

ایو در فاز آغازین ساخت سیستم برنامه‌ریزی، با مشکلات ارتباطی و همکاری در تیم مواجه است. او تلاش می‌کند تا با استفاده از برنامه‌ریزی دقیق، ذی‌نفعان کلیدی و بودجه پروژه را تعیین کند، اما نتوانسته افراد را به مشارکت در پروژه متعهد کند. عدم ارتباط و همکاری اعضای تیم باعث تأخیر در زمان‌بندی پروژه شده و ایو احساس می‌کند که هیچ‌کس به پروژه اهمیت نمی‌دهد. برای پیشبرد پروژه، او به یک برنامه مؤثر ارتباطات نیاز دارد.

ذی‌نفعان به دنبال آگاهی از روند پیشرفت پروژه هستند و تمایل دارند بدانند چگونه می‌توانند کمک کنند. مدیران اجرایی ارتباطات مختلفی را خواستارند. اعضای تیم نیز باید به نحوه ارتباطی که افراد ترجیح می‌دهند، فکر کنند. برنامه ارتباطی مؤثر شامل ایمیل، جلسات حضوری و ویدئو کنفرانس است. ایو نیاز به برنامه ارتباطات داشت و محتوای لازم برای برقراری ارتباطات را مشخص کرد، از جمله به‌روزرسانی‌ها و وضعیت کلی پروژه.

برنامه ارتباطات پروژه ایو شامل تعیین روش تحویل، مسئول نظارت، و زمان‌بندی به‌روزرسانی‌ها است. هر سه‌شنبه، تیم گزارش‌گیری از پیشرفت‌ها را از طریق ایمیل و جلسات مجازی برقرار می‌کند. اعضای اصلی تیم باید تقویم‌ها را به‌روز کنند و بر تعهدات خود پایبند باشند تا از زیر پا گذاشتن الزامات جلوگیری شود.

جمع‌بندی شامل مهارت‌ها و ابزارهای برنامه‌ریزی مانند ماتریس ریسک، ابزار مهار ریسک، تهیه زمان‌بندی پروژه، نقشه‌های ذهنی، لیست‌های خطی، نمودار گانت و برنامه‌های ارتباطات است. برنامه‌ریزی مؤثر احتمال موفقیت پروژه را افزایش می‌دهد، هرچند ممکن است در اجرا با چالش‌هایی مواجه شوید.

برنامه‌ریزی پروژه نیازمند مدیریت ریسک، ارتباطات و تقسیم وظایف است. برای جلوگیری از انحراف، زمان‌بندی و شناسایی منابع ضروری اهمیت دارد. بررسی آموخته‌ها را فراموش نکنید.

فصل ۵- اجرای پروژه : باز کردن مسیر یا با صورت زمین خوردن؟

نگرش ذهنی اجرا

کارل، مشاور دانشجویان خارجی در سوئد، عاشق کمک به آن‌ها بود تا با محیط جدید آشنا شوند، اما نگران انزوای آنها در مقایسه با دانشجویان بومی بود.

مارتا، دختر آلبانیایی، همیشه لاغر و لرزان بود و تمایلی به صحبت نداشت. کارل، یکی از دانشجویان، بر این باور بود که مارتا و دانشجویان خارجی به هدف اصلی تحصیل که آشنایی با فرهنگ‌های متفاوت است، نرسیده‌اند. او تصمیم به ایجاد پروژه‌ای برای ارتباط بیشتر بین دانشجویان سوئدی و خارجی گرفت و از مدیرش خواست تا پروژه‌اش را تایید کند. او پروژه «پایتخت» را طراحی کرد که در آن دانشجویان به گروه‌های ملی تقسیم شده و با فرهنگ‌های دیگر از طریق غذاها و هنر آشنا شوند.

پاریس، شیرینی‌ها و موسیقی کافه‌هایش را به خاطر بسپارید. کارل، دانشجوی آلبانیایی، در پردیس با دیگر دانشجویان خارجی آشنا شد و به ایده‌ای برای جشن بزرگ پروژه‌اش فکر کرد. مدیرش با ایده‌اش موافق بود و کارل برنامه زمان‌بندی، تیم‌سازی و دیگر مراحل را به‌خوبی اجرا کرد. جشن آغاز پروژه با مشارکت اعضای تیم و دانشجویان خارجی برگزار شد و همه در آن لذت بردند. اما شادی کارل بعد از موفقیت اولیه چندان دوام نداشت.

برای اجرای موفق تیمی، پاسخ‌گویی از سوی رهبران پروژه ضروری است، زیرا این نکته به موفقیت پروژه کمک می‌کند. رهبران باید افراد را به احساس مسئولیت وادارند، زیرا این امر حتی در کارهای دشوار نیز اهمیت دارد. پذیرش مسئولیت و اهمیت واقعی کارها باید در نظر گرفته شود. وفاداری به عهد می‌تواند به تقویت اعتماد کمک کند، اما عهد شکنی آسیب جبران‌ناپذیری به اعتبار افراد می‌زند. پاسخ‌گویی باید به‌طور مثبت درک شود.

شما در نقش خود باید پاسخگو بودن را تمرین کنید. به عنوان مدیر غیر رسمی پروژه، با پایبندی به تعهدات خود، به فرد قابل اعتماد تبدیل می‌شوید و اعتماد اعضای تیم و ذی‌نفعان را جلب می‌کنید. این اعتماد انگیزه‌ای برای آنها ایجاد می‌کند تا به تعهداتشان پایبند بمانند. وقتی اعضای تیم را ترغیب می‌کنید که در پروژه شرکت کنند، اختیار غیر رسمی شما افزایش می‌یابد. رعایت تعهدات به ایجاد رفتار صحیح و مثبت در گروه کمک خواهد کرد و از انحراف پروژه جلوگیری می‌کند.

به عنوان رهبر، وظیفه شما مدیریت افراد نیست بلکه کمک به آنها برای خودمدیریتی است. این روش باعث تعهد آنها می‌شود. پروژه‌ها اغلب فراموش می‌شوند، مانند پروژه‌هایی که با شور و شوق آغاز شدند. کارل بعد از یک جشن مشغول مدیریت درخواست‌ها و برنامه‌ریزی جدید شد، اما به دلایل مختلف از جمله بیماری، تعطیلات و امتحانات، نتوانست به پروژه‌ها رسیدگی کند. در نهایت، او در فشرده‌گی کارها، چالش پیشرفت پروژه را از یاد برد.

کارل در مدیریت پروژه‌اش شکست خورده بود و خود را بخاطر عدم وفاداری به زمان‌بندی‌ها سرزنش می‌کرد. او می‌دانست که همه چیز روی کاغذ خوب است، اما پروژه حالا سه ماه عقب بود و هیچ پیشرفتی وجود نداشت. او با دو گزینه روبه‌رو بود: لغو پروژه یا تلاش برای بهبود آن. وقتی مارتا را دید که تنهایی قهوه می‌نوشید، تصمیم گرفت پروژه را جمع و جور کند. او متوجه شد که باید سیستم پاسخگویی جامع در پروژه‌اش داشته باشد، حتی با حسن نیت کمک‌کنندگان.

برای ایجاد پاسخگویی تیمی، باید به نگرش ذهنی مستحکم و منظم پایبند بود و از اختیار غیررسمی استفاده کرد تا اعضای تیم به تعهداتشان عمل کنند. وجود معلم یا مربی با انگیزه مهم است. همچنین برگزاری جلسات منظم هفتگی و ثبت اعداد کلیدی می‌تواند مشکلات بالقوه را شناسایی کند و اعضا را درگیر کند.

رهبری که ما را درگیر کار می‌کند، انتظارات واضح و بلندی دارد و به ما احترام می‌گذارد. کارل متعهد به پروژه است و برای شروع، زمان‌بندی را اصلاح کرد و جلسات هفتگی را برنامه‌ریزی کرد. اما فقط تعدادی از اعضا در جلسه حاضر شدند و برخی هیچ اطلاعی از پروژه نداشتند. کارل اشتباه خود را پذیرفت و به اهمیت پروژه تأکید کرد. او خواستار برگزاری جلسات کوتاه هر دوشنبه شد تا وضعیت پیشرفت پروژه را بررسی کنند و به یکدیگر کمک کنند.

آیا می‌توانید به این وضعیت متعهد شوید؟ هفته‌ای یک بار؟ کارل می‌دانست که این آسان نیست، اما باید شروع می‌کرد. آنها زمان‌بندی پروژه را بررسی کردند و تعهدات مشخصی تعیین کردند. کارل با برنامه‌ریزی هفتگی جلسه پاسخگویی، روند منظمی را ایجاد کرد که منجر به تیمی با عملکرد بالا شد. تیم باید به‌طور جمعی پیش برود و در مدیریت وظایف و موفقیت‌ها همکاری کند.

برگزاری جلسه هفتگی پاسخگویی تیمی با جلسات عادی بررسی وضعیت پروژه تفاوت‌های زیادی دارد. جلسه عادی معمولاً بر زمان‌بندی و بودجه تمرکز دارد و شرکت‌کنندگان ممکن است بی‌حوصله و غیرمتمرکز باشند. اما جلسه پاسخگویی کوتاه، سریع و با تمرکز است، هدفش بررسی پیشرفت و حمایت از اعضا است. مدیر پروژه این جلسات را برگزار می‌کند تا مشکلات شناسایی و برطرف شوند. این جلسات معمولاً حدود بیست تا سی دقیقه طول می‌کشند و به عنوان جلسات پرمحتوا نیز شناخته می‌شوند.

در پروژه‌ها، ممکن است به جلسات کوتاه تیمی یا بررسی‌های دوره‌ای نیاز داشته باشید. این جلسات برای کنترل تحویل دادنی‌های بحرانی برگزار می‌شوند. برای مثال، یکی از سازمان‌ها دو بار در روز جلسه داشت تا روند تولید قطعات ماشین‌آلات را نظارت کند. این جلسات به اعضای اصلی تیم کمک می‌کنند تا از تولید قطعات مطمئن شوند و نیازهای بعدی را بررسی کنند. این جلسات جایگزین جلسات هفتگی اصلی نمی‌شوند و به تقویت ارتباطات و هم‌افزایی در تیم کمک می‌کنند.

در بینش گودین، پنهان کردن مشکلات در حین پروژه باعث می‌شود که تیم در تاریکی قرار بگیرد و ادامه کار سخت‌تر شود. جلسات پاسخگویی تیمی برای بررسی مشکلات و تعهدات طراحی شده‌اند تا اعضای تیم بتوانند به راحتی اوضاع را مرور کنند و پروژه را به‌روز نگه دارند. این جلسات به تبادل اطلاعات پروژه در سطوح مختلف کمک می‌کنند و ضروری هستند.

ایو با استفاده از ابزاری برای ثبت جلسات تیمی، آرشیوی از جلسه‌های پاسخگویی ایجاد کرد. او توانست تعهدات هفتگی اعضای تیم را دنبال کند و پیشرفت‌ها را طبق زمان‌بندی مشاهده کند، به جز مشکلی مرتبط با عفونت‌ها در بیمارستان. بیمارستان به کارکنان یادآوری می‌کرد که دست‌هایشان را بشویند، اما تابلوهای یادآوری به دلیل عادت شدن کارکنان به آن‌ها تأثیری نداشتند. برای حل این مشکل، تیم پروژه تصمیم گرفت که بیماران خود به یادآوری کارکنان بپردازند. میکائلا، کارمند بخش امور بیماران، بیان کرد که برخی بیماران ممکن است از یادآوری خجالت بکشند یا متوجه نشده باشند. دکتر سالتاس نیز به این موضوع انتقاد کرد و بر این نکته تأکید کرد که بیماران آخرین خط دفاعی در این زمینه هستند.

ایو در جلسه‌ای درباره مشکل میکائلا صحبت کرد و تأکید کرد که نباید مشکلات را نادیده گرفت. ماریو پیشنهاد کرد که پلاکی درست شود تا یادآوری شستشوی دست‌ها باشد. سرپرستار به شوخی گفت که پرستاران به راحتی آن را قبول

می کنند. دکتر سالتاس با ناراضیتی گفت پلاک ناقل میکروب است، اما سرپرستار پیشنهاد کرد که از کارت شناسایی استفاده کنند. ایو از این ایده استقبال کرد و گفت که با میکائلا همکاری خواهد کرد تا مراحل بعدی را مشخص کند. مراقب بود که برای حل مشکلات، راه‌حلی تحمیل نشود و به تسهیل گفت‌وگو پرداخته شود تا تیم خود بتواند به حل مشکل و تعهدات شخصی‌شان برسد. با وجود موانع، تیم به یکدیگر کمک کرد تا به پیروزی برسند. مشکلات همیشه وجود دارد و در جلسات پاسخگویی ممکن است تأخیرهایی پیش آید. ایو می‌توانست با همدلی بیشتر عمل کند، اما جلسه به هدف خود رسید. جلسه‌های جداگانه برای موارد خاص نیز پیشنهاد می‌شود، اما جلسات کوتاه پاسخگویی همواره ضروری است.

یکی از مدیران با تجربه پیشنهاد می‌کند که جلسه اجباری هفتگی برگزار شود تا اعضای تیم در مورد کارهای هفته گذشته، برنامه‌های آینده و موانع موجود صحبت کنند. این روش باعث پیشرفت مداوم تیم می‌شود. در صورت بروز مشکل با عضوی از تیم، گزینه‌های مختلفی وجود دارد؛ مانند کنار گذاشتن فرد یا توبیخ او. اما رفتارهای بنیادی مانند احترام و کنترل احساسات مهم‌ترند تا تیم از هم متلاشی نشود و از بروز مشکلات بیشتر جلوگیری شود. عصبانیت می‌تواند آسیب جدی به زندگی شخصی و ارتباطات بزند. رهبران موفق باید احساسات خود را مدیریت کرده و نتایج بهتری کسب کنند. عبارتی چون "تا ده بشمارید" قبل از واکنش می‌تواند مفید باشد. باید به یاد داشته باشید که وظیفه شما فقط تمام کردن پروژه نیست، بلکه ساختن تیمی فوق‌العاده نیز هست. برای مدیریت رفتار اعضا، با احترام شروع کنید و عکس‌العمل‌های منفی را کنار بگذارید. عدم واکنش به عدم انجام تعهدات اعضا، به آنها درس بدی در حفظ تعهد می‌دهد و احترام به شما را کاهش می‌دهد.

برای حل مشکلات عدم تعهد در تیم، چهار رفتار بنیادی را به کار ببرید: اول، گوش دادن به توضیحات فرد؛ دوم، نمایش احترام و همدردی؛ سوم، شفاف‌سازی مجدد انتظارات و به‌روزرسانی ضرب‌الاجل؛ و چهارم، ایجاد پاسخگویی بر اساس اهمیت تعهدات برای موفقیت پروژه. این رفتارها به تیم کمک می‌کند تا از ناامیدی جلوگیری کنند.

تیم برای پیشرفت پروژه باید عزم خود را جزم کند و به بهترین شکل فعالیت کند. اما اگر با یکی از اعضا به مشکل برخوردید، باید مکالمه‌ای برای پاسخ‌گویی با او ترتیب دهید. این مکالمه باید با احترام صورت گیرد تا فضای تیم حفظ شود. جلسات پاسخگویی تنها شامل بررسی اهداف، گزارش‌دهی در مورد تعهدات گذشته و تعیین تعهدات جدید است. در پروژه، میکائلا به دلیل مشکلات مختلف نتوانسته به تعهداتش عمل کند و این باعث تأخیر یک ماهه شده است.

ایو با میکائلا، که در تیم مشغول به کار است، درباره اهمیت تعهدات گفتگو کرد و یادآوری کرد که هر فرد در یک پروژه اهمیت دارد. او سوالاتی مطرح کرد که آیا می‌توان به میکائلا برای حفظ تعهداتش امیدوار بود یا نه. در این راستا، او بر لزوم یادآوری مستقیم و مؤدبانه تعهدات برای سایر اعضای تیم تأکید کرد تا انگیزه و وفاداری آنها حفظ شود. اهمیت این گفتگوها در مواجهه با کم‌کاری‌های احتمالی و حفظ روحیه تیم ضروری است.

رفتارشناسی شغلی بیان می‌کند که عدم ایجاد مرزها و پاسخگو نگه داشتن افراد منجر به حس سوء استفاده می‌شود. این امر ممکن است به ناسازگاری و حمله به دیگران منجر شود. شیوه‌های مؤثر در ارتباطات و برقراری درک متقابل کلیدی است. همچنین، مدیریت مناسب گزارش‌دهی دوجانبه در پروژه‌ها، خصوصاً تحت هدایت مدیر پروژه، از عوامل اساسی موفقیت است. برگزاری جلسات عملکرد نیز برای پاسخگویی و بهبود همکاری ضروری است.

کارل به مارتا گفت که سه هفته است نتوانسته به تعهداتش عمل کند و خواستار گفتگو با او شده بود. او توضیح داد که این جلسه برای اطمینان از بهترین تجربه مارتا در تیم به وجود آمده است. کارل تأکید کرد که تعهد به تیم مهم است تا بتوانند به اهدافشان برسند. او همچنین به تنهایی دانشجویان اشاره کرد و ابراز کرد که همه دانشجویان به کمک یکدیگر نیاز دارند. نهایتاً، کارل مارتا را به همکاری و تلاش برای پیشبرد پروژه دعوت کرد.

کارل نگران مارتا بود که به تعهداتش عمل نکرده و از زمان بندی عقب است. مارتا مشکلش را با صحبت نکردن با غریبه‌ها و سختی زبان انگلیسی مطرح کرد. او می‌خواست دوستی پیدا کند اما این کار برایش دشوار بود و نمی‌خواست تیم را ناامید کند. کارل ریشه مشکلش را کشف کرد و خواست به او کمک کند. او تصمیم گرفت یکی از اعضای تیم، پروفیسور السون، که به ارتباط با دانشجویان خارجی علاقه داشت، را همراه مارتا کند.

مارتا اعلام کرد که می‌تواند کسی را پیدا کند تا در پروژه کمک کند، اما باید به تعهداتش پایبند باشد. او با تأیید سرش را تکان داد و حاضر به همکاری شد. در مورد روش کارل در جلسه بررسی عملکرد، او به نگرانی‌ها محترمانه رسیدگی و گوش داد، سپس راه حلی برای مشکل ارائه داد. ایو نیز نگران تأثیر دکتر سالتاس بر روی تیم بود و تصمیم به برگزاری جلسه خصوصی با او گرفت تا احساساتش را کنترل کند و گفتگو را به خوبی پیش ببرد.

برنامه مکالمات به منظور برنامه‌ریزی جلسات بررسی عملکرد طراحی شده است. شامل تعیین افراد، اهداف، زمان و توضیحات مربوط به واقعیت‌ها و اثرات آن‌ها بر پروژه و افراد است. همچنین با همدلی به دیدگاه طرف مقابل پرداخته و اقدامات عملی پیشنهاد می‌شود.

در این برنامه مکالمات، ابتدا باید قصد خود را مشخص کنید تا طرف مقابل از دستور جلسه آگاه باشد و احساس نکرده که موضوع شخصی است. سپس واقعیت‌هایی که می‌خواهید بیان کنید را آماده کنید و تأثیر آنها بر پروژه را به وضوح توضیح دهید. در نهایت، مکالمه را با احترام و وضوح شروع کنید تا آرامش خود را حفظ کرده و به نتایج مطلوب برسید. به طور شفاف و دوستانه مشکلات را بیان کنید و فرصتی به طرف مقابل دهید تا اطلاعات را پردازش کند. به نظرات او گوش دهید و با همدلی سعی کنید از دیدگاه او به قضیه نگاه کنید. سکوت کنید و اجازه دهید احساساتش را بیان کند. بعد از احساس درک، از او درباره حل مشکل نظر بخواهید و انتظارات را مشخص کنید. با تأکید بر اقدامات عملی، پاسخگو باشید و جلسه‌ای برای بازبینی پیشرفت‌ها تعیین کنید تا طرف مقابل بداند که پیگیر خواهد بود.

برای افزایش اختیارات، باید افراد را وادار کنید تا با شما صحبت کنند. ایو جلسات دکتر بدقلق را با دقت مدیریت کرده و مشکلات و تأثیرات آنها را بر پروژه بیان می‌کند. دکتر سالتاس احترام زیادی به دانش و تجربه تیم دارد و می‌خواهد بر موفقیت پروژه تأثیرگذار باشند. او نگران تأثیر منفی دکتر بدقلق بر سایر اعضای تیم است و معتقد است رفتار او باعث سکوت و عدم مشارکت دیگران شده است، که بر پروژه تأثیر منفی دارد.

ایو احساس می‌کرد که نمی‌تواند به کمک دکتر سالتاس امید داشته باشد. او به دکتر گفت که نظراتش را مطرح کرده و حالا می‌خواهد بازخورد بگیرد. ایو که به صندلیش تکیه داده بود، نمی‌توانست باور کند که با دکتري این چنین صحبت می‌کند. دکتر سالتاس، که به نظرش همه نالایق بودند، از کنفرانس و پروژه ناراضی بود و نگران بود که هیچ کس نتوانسته است راهی برای جلوگیری از عفونت‌های بیمارستانی پیدا کند، در حالی که ایو سعی داشت احترام را حفظ کند.

ایو به گفت و گوی دکتر سالتاس گوش می داد، اما کاملاً متوجه موضوع نبود. دکتر از فشار کاری اش و مسئولیت مشاوره اش در بیمارستان صحبت کرد که هر هفته او را مشغول می کرد و وقت خانواده را از او می گرفت. ایو تازه متوجه شد که دکتر چقدر تحت فشار است و از او پرسید آیا قصد انصراف از پروژه دارد. دکتر تأکید کرد که پروژه برایش مهم است و درباره ایده هایش برای کاهش عفونت های بیمارستانی صحبت کرد. آن ها زمان ملاقات برای بررسی نتایج را مشخص کردند. ایو از دکتر لرون خواست درباره وضعیت دکتر سالتاس صحبت کند. دکتر لحظه ای ساکت ماند و سپس موافقت کرد. مشکل اصلی مدیران غیر رسمی پروژه، ناتوانی تیم در گزارش دهی است. ایو چند روز بعد با سرپرست پزشکان ملاقات کرد و نگرانی های ناشی از فشارهای دکتر سالتاس را توضیح داد. او تأکید کرد که پروژه عفونت بیمارستانی در خطر است و دکتر لرون قول داد در کارهای تسهیلات ایجاد کند. برنامه ریزی برای مکالمات سازنده نیز می تواند مفید باشد. سمیر منتظر اولیویا بود تا در مورد پروژه صحبت کنند. اولیویا به او گفت که جلسه به خاطر تشکر از اوست و نه مسئولیت های جدید. او کاغذها را حاضر کرد و از عملکرد سمیر در پروژه نقل مکان تقدیر کرد، گفت که او نقش مؤثری داشته است. سمیر که از این تقدیر خوشحال بود، اما کمی معذب بود، برای نخستین بار در چنین جلسه ای حضور داشت. این جلسه به تقویت روحیه و انگیزه او کمک کرده و اهمیت تأثیر مثبت کار افراد تیم را نشان می دهد. سمیر از کار تیمی خود با لیسته و اولیویا بسیار راضی بود. اولیویا از روش کار سمیر و تلاش او برای کمک به تیم قدردانی کرد و گفت که اعضا از کار با او لذت برده اند. سمیر با وجود خستگی، به دنبال کمک به تیم بود و خواسته های لازم را به خوبی بیان می کرد. بر اثر اشتیاق سمیر، تیم موفق شد به ضرب الاجل ها برسد. در نهایت، اولیویا به سمیر اذعان کرد که تلاش های او نادیده گرفته نشده و از او تشکر کرد. برای تشویق دیگران، از فرمول "قصد، واقعیت ها، تأثیر" استفاده کنید. تشکر مؤثر بیشتر از جایزه مالی ارزش دارد و باعث تکرار رفتار مثبت می شود. موفقیت پروژه بستگی به مشارکت افراد دارد و مهارت های ارتباطی کلیدی برای اجرای مؤثر هستند. افراد مهم ترین عنصر در هر فرایند پروژه هستند. برای دستیابی به موفقیت در رهبری پروژه، باید تلاش های الهام بخش را افزایش دهید و روند اجرای تیم را منظم نگه دارید. چهار رفتار بنیادی را مدنظر داشته باشید. با پیروی از اصول کتاب، می توانید بر تصمیم گیری های تیم تأثیرگذار باشید و مشارکت و پاسخگویی را حفظ کنید.

فصل ۶- نظارت و کنترل پروژه : عاقل ماندن یا دیوانه شدن؟

نگرش ذهنی نظارت و کنترل

اولیویا برای نظارت و کنترل پروژه، مکالمات واضحی را هدایت کرده و به تصمیم گیری کارمندان توجه می کند تا روند پیشرفت را بهبود بخشد و تکمیل کند.

مراقبت از پروژه شامل فرایندهای نظارت و کنترل است که بر اساس زمان، هزینه و کیفیت پروژه انجام می شود. این فرایندها به شناسایی و پیگیری ریسک ها، ارزیابی مؤثر بودن پاسخ ها و اصلاح استراتژی ها می پردازند. نظارت مطلوب به مدیریت تغییرات و جلوگیری از خزش محدوده کمک می کند، در حالی که درخواست های تغییر اجتناب ناپذیر هستند.

خزش محدوده پروژه ممکن است به دلیل تعریف نامناسب وظایف یا تأیید تغییرات بدون توجه به عواقب باشد. برخی رهبران پروژه به مشکلات توجه نمی کنند و تیم را به حال خود رها می کنند، به این امید که سختی ها باعث پیشرفت شود، در حالی که این رویکرد نادرست است. باید بر پیشرفت تیم نظارت داشت و انتظارات را روشن کرد. از سوی دیگر، برخی مدیران به جزئیات می پردازند و ابتکار عمل را از اعضای تیم می گیرند. مدیران مؤثر باید تعادل را حفظ کنند.

نظارت و کنترل پروژه برای جلوگیری از بحران ها ضروری است و شامل تمامی گروه های فرآیندی می شود. با پیروی از دستورالعمل ها در آغاز، نظارت مؤثرتری خواهیم داشت. در فرآیند، ذی نفعان کلیدی را زیر نظر داریم و باینیه محدوده پروژه را تعریف کرده و پیشرفت را اندازه گیری می کنیم. در فاز برنامه ریزی، ریسک ها را کنترل و زمان بندی پروژه را برای نظارت بر پیشرفت استفاده می کنیم. اطلاع رسانی مستمر به ذی نفعان درباره وضعیت پروژه نیز برای حفظ رضایت آنان حائز اهمیت است.

در هفته ششم پروژه، اولیویا در حال مدیریت نقل مکان کارکنان بود که ضرب الاجل را به تعویق انداخت. به رغم تصور او که حدود ۵۰ درصد کارکنان حاضر به جابه جایی خواهند بود، در نهایت تنها ۲۰ درصد تمایل به نقل مکان نشان دادند. این موضوع برای اولیویا فاجعه آمیز بود و او از احتمال از دست دادن همکاران ناراحت بود. تیم اولیویا نگران بود که چگونه بدون ۸۰ درصد کارکنان به وظایفشان برسند.

اولیویا به احساسات خود پی برد و تشخیص داد که باید استراحت کند و دوباره به زمان بندی پروژه نگاه کند. او به نظرات ذی نفعان کلیدی نیاز داشت. سمیر به او یادآوری کرد که می توانند بودجه نقل مکان را به کار دیگری تخصیص دهند، که اولیویا به آن فکر نکرده بود. او از تیم خواست که درباره رسیدن به نتایج مطلوب پروژه بیاندیشند و جلسه ای فوری برای بررسی وضعیت با ذی نفعان تشکیل داد.

در گزارش وضعیت پروژه، باید حقیقت را با صداقت بیان کنیم، بدون ترس از مشکلات. به جای پنهان کاری، باید راه حل هایی برای مشکلات ارائه دهیم. متیو مک تأکید می کند که در مدیریت پروژه، پنهان کردن مسائل خطرناک است. اولیویا با شفافیت به ذی نفعان مشکلات را توضیح داد، علی رغم اجرای خوب برنامه، اما به آموزش نیروهای جدید بی توجه بود.

گزارش وضعیت پروژه سندی است که وضعیت حال حاضر پروژه را با محوریت زمان و هزینه تحلیل می کند. این گزارش فرصتی برای مدیر پروژه برای باقی ماندن در مسیر درست و اطلاع رسانی به ذی نفعان است. شناخت نیازهای آن ها و نحوه برقراری ارتباط مؤثر از نکات مهم در تهیه این گزارش است.

نام پروژه: گزارش وضعیت پروژه: تهیه کننده: سلامت کلی پروژه: وضعیت ریسک: در خطر؛ تحویل دانی ها: در خطر؛ تاریخ: ارسال به؛ توضیحات: باز کردن مسیر؛ اقدام: تسهیل روند پیشرفت.

در پروژه ها، وضعیت سلامت تحویل ها مشابه چراغ راهنمایی است؛ چراغ سبز یعنی پیشرفت خوب، زرد به معنای نیاز به احتیاط است و قرمز نشان دهنده خطر و توقف می باشد. در صورت بروز مشکلات، ذی نفعان باید برای کمک آماده شوند.

گزارش‌ها باید به وضوح وضعیت پروژه، چالش‌ها و برنامه‌های آینده را بیان کنند. در جلسه‌ای، اولیویا وضعیت پروژه را خطرناک توصیف کرد و به ذی‌نفعان اطمینان داد که به دنبال راه‌حل مناسب است و آن‌ها نیز احساس همدردی کردند.

پروژه پیشرفت خوبی نداشته و تیم جدیدی برای تغییر ناخواسته استخدام شده است. در جلسه‌ای، یکی از اعضای تیم ابراز نگرانی کرد که ساختمان جدید بر روی دو پروژه تأثیر منفی گذاشته است. اولیویا تأکید کرد که تیمش هیچ ارتباطی با پروژه ساختمان ندارد. مدیر عامل پیشنهاد داد که مقصر اصلی را مدیر پروژه معرفی کنند، در حالی که خود او مسئولیت پروژه را بر عهده داشت. یکی از اعضای مالی پیشنهاد داد که بخشی از منابع مورد نیاز از بودجه نقل مکان تامین شود. اولیویا ابراز نگرانی کرد که این منابع ممکن است کافی نباشند.

شرکت به یک کارورزی دیگر نیاز دارد و تحقیقات آغاز شده است. تیم پیشنهاداتی خلافتان ارائه می‌دهد اما از مسیر اصلی منحرف شده‌اند و نیاز به کمک بیشتر حس می‌شود. مدیرعامل، اوویا را تشویق به یافتن راه‌حل‌های بیشتر می‌کند و از تیم مالی می‌خواهد که حمایت کند. اوویا پس از جلسه با امیدواری خارج می‌شود و از حمایت‌ها خوشحال است، اما به راه‌حل‌های تیمش متکی است. گزارش وضعیت پروژه‌ها برای اطلاع‌رسانی به ذی‌نفعان کلیدی و افزایش اعتبار مهم است.

مدیریت مؤثر تغییر در پروژه‌های تعمیر و بازسازی بسیار حیاتی است. دوش حمام یکی از مشاوران دچار مشکل شد و در حین تعمیر، کاشی‌های پشت آن نیز خراب شدند. تصمیم به تغییر جزئیات بیشتر شد، اما در حین کار خرابی‌های جدید ایجاد شد. نتیجه نهایی، ایجاد یک حمام و آشپزخانه جدید با هزینه‌ای گزاف بود که در برنامه مالی نبود و پروژه‌ای ساده به چالشی بزرگ تبدیل شد.

کنترل خزش محدوده به مدیریت تغییرات پروژه اشاره دارد که می‌تواند باعث افزایش غیرمنتظره کار و هزینه‌ها شود. به عنوان مدیر پروژه، باید از تغییرات غیرضروری جلوگیری کنید و تأثیرات تغییرات را ارزیابی کرده و تأییدیه لازم را کسب کنید. همچنین، مدیریت شرایط اقتصادی و نیازهای مشتریان برای حفظ بودجه و زمان پروژه ضروری است.

در دنیای آی تی، مدیران پروژه باید به تغییرات مداوم سازگار شوند و چابک باشند. چابکی به معنای فراتر رفتن از صرفاً به موقع بودن است و شامل مدیریت فرآیند تغییرات است. برنامه‌ریزی برای تغییرات و مهارت‌های لازم برای واکنش مناسب به درخواست‌ها ضروری است. قبل از واکنش، باید واقعیت‌ها را بررسی کرد و به سؤالاتی مانند هدف تغییر، تأثیر آن و نیازهای ایجاد تغییر پاسخ داد تا بتوان به‌طور منطقی استدلال کرد.

در یک جلسه بازمینی تبلیغات بلبورد برای یک زنجیره فست فود، یکی از معاونان ارشد، پیشنهاد افزودن دو خيارشور دیگر به همبرگرها را مطرح کرد. این درخواست شامل هزینه‌های اضافی و زمان زیادی بود که تیم را ناامید کرد. با وجود این، تری، مشاور مدیریت پروژه، تیم را به پیروی از روش‌های مدیریت تغییر تشویق کرد و آنها تأثیر این تغییر را بر روی بودجه، ضرب‌الاجل‌ها و مؤثر بودن تبلیغات را بررسی کردند تا تصمیم بهتری بگیرند.

شناسایی ریسک‌های داخلی و خارجی ناشی از تغییرات پروژه، به مدیر پروژه کمک کرد تا جلسه‌ای با معاون برگزار کند و تأثیر تغییرات پیشنهادی را بررسی کند. گزارش تغییر نشان دهد که هزینه اضافه کردن دو خيارشور تقریباً ۵۰,۰۰۰

دلار خواهد بود. معاون با آگاهی از هزینه‌ها احساس شرمندگی کرد، چراکه نمی‌دانست نظراتش چنین هزینه‌هایی را به سازمان تحمیل کرده است. با این اطلاعات، مدیر پروژه توانست فرهنگ غلط مدیریت پروژه را تغییر دهد و معاون از ایجاد تغییر منصرف شد.

برای ارزیابی تغییرات پیشنهادی، سیستمی راه‌اندازی کنید تا تصمیم بگیرید که آیا تغییرات سودمند هستند یا خیر. انتظارات پیشنهاددهنده را شفاف کنید و سؤالات مرتبط با تأثیر تغییر را مرور کنید. ثبت درخواست تغییر و دلایل آن ضروری است. با تیم خود درباره محدودیت‌ها، زمان، هزینه و ریسک‌ها همفکری کنید. ارتباط شفاف با پیشنهاددهنده و ذی‌نفعان کلیدی باعث درک بهتر و همکاری مؤثر خواهد شد.

زمانی که درخواست تغییر پروژه را برنامه‌ریزی و تکمیل کردید، آن را با ذی‌نفعان در میان بگذارید تا نظرشان را بگویند. در صورت تأیید، با امضای فرم درخواست تغییر، آن را رسمی می‌کنند؛ و در صورت عدم تأیید، دلیلش را ثبت و بایگانی کنید. ثبت درخواست‌های تغییر در حین پروژه می‌تواند منجر به واکنش شدید مشتری شود. تهیه فرم درخواست تغییر به تفکر عمیق نیاز دارد و برای تغییرات بزرگ و مهم کاربردی است، در حالی که تغییرات کوچک ممکن است نادیده گرفته شوند.

ایو متوجه بود که باکتری کلستریدیوم دیفیسیل در بیماران و مصرف‌کنندگان آنتی‌بیوتیک قوی وجود دارد. اما در بیمارستانش این بیماری به افراد مختلف سرایت کرده بود. او دو کودک جراحی شده و یک مرد جوان مبتلا به عفونت سینوس را قرنطینه کرده بود. دکتر سالتاس به ضرورت تمرکز دوباره روی پروژه اشاره کرد و دکتر لرون نیز به خطر آنتی‌بیوتیک‌ها و تأثیر آن‌ها بر فلور طبیعی روده پرداخته و خواستار بررسی داروخانه شد.

کلستریدیوم دیفیسیل به روده حمله کرده و موجب بیماری می‌شود. ایو بعد از جلسه، درخواست تغییر برای پایش موجودی داروها را به مدیر بیمارستان، سنتا، ارائه داد. ایو تأکید کرد که نیاز به سیستمی برای کنترل داروخانه و ثبت تجویزها دارند. با اشاره به چالش‌های نظارتی، سنتا نگران هزینه‌ها بود، اما ایو معتقد بود که برای کاهش عفونت‌ها نیاز به دستورالعمل‌های دارویی است.

مدیر پروژه خواستار تغییراتی در محدوده پروژه شد که منجر به "انفجار محدوده" گردید، نه تنها خزش آن. در این موارد، اطلاعات جدید ممکن است نیاز به تغییر کل محدوده را ایجاد کند. تفاوتی بین خزش و کشف محدوده وجود دارد؛ مدیر پروژه باید به نیازهای واقعی متعهد باشد. هدف اساسی دستیابی به نتیجه است، نه پیروی از برنامه. برای تشخیص خزش یا کشف محدوده، توجه به غریزه و جدول‌های راهنما ضروری است.

تغییرات پیشنهادی باید ارزش خاصی به مشتری اضافه کرده و هزینه و زمان پروژه را افزایش ندهد. در غیر این صورت، ابهام و کاهش شفافیت ایجاد می‌شود. اگر تغییر ارزش افزوده‌ای داشته باشد، می‌توان آن را به عنوان پروژه‌ای جداگانه در آینده انجام داد. مهم است که تغییرات را با دقت ارزیابی کرد و مقاومت مؤدبانه‌ای در برابر خزش محدوده برقرار کرد. درخواست کننده را درک کنید و برای شفاف‌سازی به سؤالات ذی‌نفعان اصلی رجوع کنید. شفاف‌سازی انتظارات از درخواست تغییر پروژه برای شناسایی تأثیرات آن بر هزینه، زمان و کیفیت لازم است. مسئولیت‌پذیری در انجام پروژه به

توافق رسید شده اهمیت دارد و باید برای افزوده‌های جدید توجیه قانع‌کننده‌ای داشته باشید. همچنین، عواقب تغییرات را به وضوح برای ذی‌نفعان بیان کنید. در نهایت، فروشنده‌ای که قول‌های زیادی می‌دهد، نیاز به مدیریت اصولی و محترمانه دارد تا مشکلات سریع‌تر حل شوند.

مدیر پروژه نمی‌خواست فروشنده فکر کند او واکنش‌گر است و از این رو با احتیاط رفتار کرد. پس از بازگشت به دفتر و بررسی وضعیت حساس، با اعضای تیم مشورت کرد، اما نتوانست تحویل به موقع و با کیفیت را تضمین کند. به جای مراجعه به مدیران اجرایی، تصمیم گرفت مستقیماً با فروشنده صحبت کند. با همدلی و توضیحات دقیق، فروشنده را متعجب کرد و پس از اینکه متوجه شد مدیران دخالت نمی‌کنند، قبول کرد با مشتریانش تماس بگیرد. در نهایت مشخص شد زمان تحویل برای مشتریان انعطاف‌پذیر است و آن‌ها بابت تغییرات خوشحال بودند.

مدیران پروژه باید با چهار رفتار بنیادی آشنا باشند تا بتوانند پروژه را کنترل کنند. مهارت‌های نظارت و کنترل شامل اطلاع‌رسانی به ذی‌نفعان، مدیریت محدوده پروژه و درخواست تغییرات است. این فرآیند مشابه رانندگی است؛ باید به هدف توجه کنید و در صورت انحراف، با دلایل منطقی به مسیر اصلی برگردید تا بهترین نتایج را به دست آورید. رانندگی کار سختی نیست و با تعیین دقیق محدوده پروژه، نظارت و کنترل آسان‌تر خواهد بود. بیانیه محدوده مشخص می‌کند و برنامه پروژه مسیر را نشان می‌دهد. با اینکه نمی‌توانید بر مردم کنترل داشته باشید، می‌توانید بر آنها تأثیر بگذارید. چهار رفتار بنیادی کلید موفقیت در این زمینه‌اند. در مواقع دشوار، به‌جای واکنش‌های منفی، باید مشکلات را بپذیرید و با آن‌ها کنار بیایید، تا کنترل از دست نرود.

فصل ۷- خاتمه پروژه : پایان خوش یا پایان خشک و خالی؟

نگرش ذهنی خاتمه

کارل و تیمش با تلاش زیاد گردهمایی پایتخت‌ها را در دانشگاه برگزار کردند. پس از برنامه‌ریزی و تبلیغات، دانشجویان فرانسوی به با اضطراب وارد شدند.

همه دانشجویان خارجی در جشن حاضر بودند، ولی تنها چند دانشجوی بومی آمده بودند. با این حال، همه باهم می‌رقصیدند و خوش می‌گذرانیدند. کارل مارتا را دید که با پسری برزیلی صحبت می‌کند و بعد از مدتی درخواست کرد موسیقی را قطع کنند و به بچه‌های فرانسوی که ناراحت بودند، پیوند. استاد فرانسوی وارد شد و از تأخیرش عذرخواهی کرد. هنگام بررسی پروژه، مدیر کارل به شکست پروژه اشاره کرد و کارل در انتظار این نکته بود.

کارل با بیان این که شکست نخوردیم، از برنامه‌ریزی برای دو رویداد دیگر در ترم بهار خبر داد و به درس آموخته‌ها اشاره کرد. مدیر با خواندن درس آموخته‌ها تأکید کرد که مشارکت دانشجویان بومی کافی نبوده و تبلیغات را دلیل آن دانست. پروفیسور السون در تلاش است تا دانشجویان خارجی را جلب کند. شورای دانشجویی برای جذب افراد فعالانه برنامه‌ریزی می‌کند، از جمله مسابقه نقاشی با جایزه ماساژ تایلندی. کارل همچنین از چاپ مقاله‌ای درباره پاریس در مجله دانشجویی خبر داد و ایده آغاز پروژه جدید را مطرح کرد.

ارزش دارد که دوباره انجامش دهیم. مدیر لیخندی زد و پیشنهاد کرد دوباره امتحان کنند، اما کارل می‌داند که اگر بازگشت سرمایه خوبی نداشته باشد، پروژه‌ی جدیدی نخواهد بود. پروژه‌ها آغاز و پایان دارند، بنابراین کارل خود را برای خاتمه پروژه آماده می‌کند. خاتمه پروژه شامل جمع‌آوری و توزیع اطلاعات، سنجش و آموختن درس‌ها برای برنامه‌ریزی‌های بعدی است.

در طول پروژه‌ها، درس‌های ارزشمندی آموخته شده که برای موفقیت پروژه‌های آینده ضروری هستند. برای تعیین اتمام پروژه، باید چک لیستی شامل وظایف، تأیید محدوده، ثبت درس آموخته‌ها و دریافت بازخوردها را بررسی کرد و جشن موفقیت برگزار کرد.

پروژه‌ها الزامات متنوعی دارند و بررسی آنها تضمین می‌کند که همه چیز به درستی انجام شده است. برای این منظور، ممکن است جلسه‌ای با ذی‌نفعان ترتیب دهید یا به تنهایی چک‌لیستی تهیه کنید. بررسی لیست وظایف ضروری است تا مطمئن شوید که هیچ موردی ناتمام نمانده است. کارهای ناتمام باید شناسایی شوند تا قرارداد پروژه کامل شود. اصول پاسخگویی نیاز دارند که هیچ پایان ناقصی وجود نداشته باشد.

اولیویا در روز بازگشایی ساختمان جدید بیشترین خوشحالی را تجربه کرد. با خلاقیت و همکاری تیم، توانست بدون افزایش بودجه تمامی موقعیت‌های شغلی را پر کند. بخش مالی از منابع بسته نقل مکان استفاده کرد تا پاداش‌هایی برای کارمندان ماندگار فراهم کند. این روش به مراتب کم‌هزینه‌تر از آموزش‌های خارجی بود و روحیه کارمندان را بالا برد. اولیویا با حفظ ارتباط با مشتریان، رضایت آن‌ها را همزمان با جابه‌جایی حفظ کرد. در نهایت، ۹۰ درصد کارکنان موفق به نقل مکان شدند و وعده حضور کامل تا پانزدهم ژوئن را دادند.

برای جشن گرفتن موفقیت‌هایتان، هر بار سطح توقعات خود را افزایش دهید. اولیویا و تیمش در یک پروژه مهم موفق شدند و این موفقیت را با بریدن روبان در ساختمان جدید جشن گرفتند. اکنون باید از ذی‌نفعان کلیدی بپرسید آیا اهداف پروژه تحقق یافته، کارها به موقع تحویل شده و ارزش لازم را داشته‌اند یا خیر.

تعیین این‌که یک پروژه موفق بوده یا نه، کار آسانی نیست و به تعاریف مختلف بستگی دارد. برخی افراد پروژه‌ها را دوست دارند، در حالی که دیگران شکاک یا ناامید هستند. پروژه‌های بزرگی مانند چنل تونل و فرودگاه دنور هزینه‌های بالایی داشتند اما به نتایج پیش‌بینی شده نرسیدند. این نشان می‌دهد که شکست ممکن است در بخش‌هایی وجود داشته باشد اما در عین حال نتایج خوبی نیز فراهم گردد. موفقیت پروژه باید بر اساس زمان، هزینه و کیفیت ارزیابی شود.

درس آموخته‌ها شامل ثبت علل مغایرت‌ها و دلایل اقدام‌ها به عنوان پایگاه داده تاریخی پروژه‌هاست. در مواجهه با شکست، چهار رفتار کلیدی شامل احترام، گوش دادن به بازخورد، پاسخ‌گویی مناسب و شفاف‌سازی انتظارات مهم هستند. ترس از شکست مانع یادگیری از اشتباهات می‌شود.

تکمیل خاتمه تدارکات شامل تأیید شرایط پروژه اصلی است. بررسی کنید که آیا همه صورت حساب‌ها پرداخت شده، محصولات تحویل شده و تعهدات به دیگر ادارات یا تأمین‌کنندگان پایان یافته است. همچنین، آیا بودجه تراز شده و

قراردادها امضا و به درستی بایگانی شده‌اند؟ ثبت درس آموخته‌ها از دلایل اصلی خاتمه پروژه است که نیاز به مصاحبه با اعضای کلیدی و کاربران پروژه دارد تا نکات مهم شناسایی شوند.

برای بهبود فرآیند پروژه‌ها، بررسی کارهای خوب و نقاط قابل بهبود ضروریست. به عنوان رهبر پروژه، به نقد سازنده گوش دهید و به اعضا احترام بگذارید تا فضایی امن برای ابراز نظرات ایجاد شود. گزارش وضعیت نهایی به ذی‌نفعان کلیدی شامل جمع‌آوری نظرات، تأیید تحویل دادنی‌ها و مرور موفقیت‌ها و شکست‌هاست. تلاش کنید آن‌ها را در جشن پایان پروژه شریک کنید و از زحمات تیم تقدیر کنید. دریافت امضاهای لازم نیز به ثبت اتمام پروژه کمک می‌کند و موجب برقراری ارتباط مثبت در پروژه‌های آینده می‌شود.

اسناد پروژه‌ها مانند طلا هستند که ثروت پنهانی برای پروژه‌های آینده محسوب می‌شوند. اگر این اسناد پیدا نشوند، بهایشان هیچ ارزشی نخواهد داشت. سازمان باید تصمیم بگیرد که این اسناد و درس‌های آموخته کجا بایگانی شوند و باید دسترسی به آن‌ها آسان باشد. همچنین، از موفقیت‌های تیم خود اطلاع‌رسانی کرده و از اعضای تیم قدردانی کنید تا آن‌ها احساس برنده بودن کنند. موفقیت‌هایتان را از طریق رسانه‌های مناسب منتشر کنید.

حتماً ممکن است بخواهید در خبرنامه شرکتتان مقاله‌ای درباره پروژه‌های موفق چاپ کنید، چون این داستان‌ها برای روابط عمومی بسیار مهم هستند. جشن خاتمه پروژه با تقدیم جوایز و یادداشت‌های شخصی، تأثیر مثبتی بر اعضای تیم دارد. برگزاری یک جلسه تشکر برای کلیدداران پروژه، همراه با خوراکی و صحبت‌های کوتاه در مورد موفقیت، بسیار مناسب است. همچنین، اشاره به درس‌های آموخته‌شده و ابراز آمادگی برای پروژه‌های آینده ارزشمند است.

در ساحل، پالتوی سفید به تن کرده، غروب خورشید و گرمای شب حس خوبی را ایجاد کرده بود. موج‌ها حاضرین را به آلاچیق دعوت کردند. مدیر بیمارستان سنتا هنگام خوش‌وشش‌ها به هدف‌گذاری برای کاهش عفونت‌های بیمارستانی اشاره کرد. این عفونت‌ها به بیماران بسیاری سرایت کرده بودند و اوضاع نگران‌کننده به نظر می‌رسید. با این حال، تیمتان اقدامات مثبتی انجام داد؛ از جمله حذف آنتی‌بیوتیک‌های مضر و تقویت بهداشت. حالا نرخ عفونت‌ها در سطح قاره کم‌ترین است و پزشکان از جاهای مختلف برای یادگیری به اینجا می‌آیند.

ایو به عنوان رهبر پروژه، با انعطاف‌پذیری و احترام به تیمش متعهد بود. او به خاطر حمایت اعضا از او تشکر کرد و توانایی‌هایش را در تکمیل پروژه ستود. در میان تشویق‌ها و خنده‌ها، ایو با خانواده‌اش از پروژه یاد کرد. همچنین، بحث‌هایی در مورد مهارت‌های ارزیابی و تأیید تحقق محدوده پروژه به میان آمد. جو به طور کلی مثبت و پرنرژی بود.

جمع‌بندی مهارت‌ها و ابزارهای خاتمه پروژه شامل ارزیابی وظایف، تأیید محدوده، ثبت درس آموخته‌ها، ارائه گزارش، بایگانی و جشن موفقیت است.

نتیجه‌گیری : به اختیار غیر رسمی تان نیاز داریم، همین حالا!

چند نظر نهایی از کوری

در پایان کارگاه مدیریت پروژه، یکی از شرکت کنندگان تأکید کرد که باید روی اختیار غیررسمی و چهار رفتار بنیادی کار کند. او متوجه شد که پروژه هایش به دلیل نداشتن ارتباطات مناسب شکست می خورد و وظیفه اصلی اش به عنوان مدیر پروژه، مشارکت و الهام بخشی به تیمش است.

این متن به اهمیت رهبری صحیح در مدیریت پروژه اشاره دارد و بیان می کند که بسیاری از ما، به جای تمرکز بر ارتباطات و مشارکت تیم، درگیر جنبه فنی پروژه ها می شویم. یکی از شرکت کنندگان تجربیات خود را در پروژه های موفق و ناموفق به اشتراک می گذارد، تأکید می کند که پروژه های موفق شفاف و اطلاعات به راحتی به اشتراک گذاشته می شود. در مقابل، پروژه های ناموفق کمبود ارتباطات و تبادل اطلاعات دارند. بنابراین، استفاده از مهارت ها و ابزارهای مناسب برای تبدیل شدن به یک مدیر پروژه استثنایی ضروری است.

برای تبدیل شدن به مدیر غیررسمی مؤثر، باید مهارت های مصاحبه، جلسه پاسخگویی و مکالمات عملکردی را شفاف سازی کنید. بررسی مشارکت تیم و تسلط بر اختیار غیررسمی نیز ضروری است. توسعه این مهارت ها نه تنها برای مدیریت پروژه ها، بلکه بهبود مدیریت زمان و زندگی شما در دنیای پرشتاب قرن بیست و یکم مؤثر خواهد بود. با به کارگیری این مهارت ها، تأثیرات بر مردم و برنامه ها افزایش می یابد، ترس از ریسک کمتر می شود و بهبود در ارتباطات و احترام دیگران را به همراه خواهد داشت.

زندگی تان روان تر شده و مدیریت غیررسمی پروژه علمی برای قرن بیست و یک است.

نویسندگان

کوری کوگن رهبر آموزش های بین المللی بهره وری در شرکت فرانکلین کووی است و تجربه ۲۵ ساله ای در حوزه کسب و کار دارد. او نویسنده سه کتاب درباره مدیریت پروژه و مهارت های ارتباطی است و پیش از فرانکلین کووی، معاونت اجرایی در شرکت آلفا گرافیکس را بر عهده داشت و موفق به پیاده سازی ایزو ۹۰۰۰ گردید.

سوزت بلیکمور در ۲۰۱۲ به فرانکلین کووی پیوست و به ارائه آموزش های درباره چالش های عملکردی محیط کار پرداخت. سابقه کاری او شامل بیست سال در موقعیت های مختلف است. سوزت دارای مدارک CFA، DEMA و AITD می باشد و به تازگی به مؤسسه اکسل پیوسته است. جیمز وود، مشاور فرانکلین کووی، با بیست و پنج سال تجربه در زمینه های مختلف، دکترای مدیریت کسب و کار دارد.

او استاد چهار دانشگاه در کسب و کار است و موضوعات مورد علاقه اش رهبری و مدیریت پروژه است.