



مفاهیم ابتدایی مدیریت پروژه

- مدیریت پروژه پارت ۱: منشور مدیریت پروژه چیست؟
- مدیریت پروژه پارت ۲: پنج نقش حیاتی در مدیریت پروژه
- مدیریت پروژه پارت ۳: انواع مدیر پروژه

مدیریت پروژه پارت ۱: پروژه شما به منشور مدیریت پروژه نیاز دارد.

هر پروژه باید منشور مدیریت پروژه داشته باشد که ماهیت و محدوده کار و انتظارات مدیریت را برای نتایج بیان کند. منشور مدیریت پروژه یک سند مکتوب است که شامل همه یا برخی از موارد زیر است:

- نام حامی (اسپانسر) پروژه
- مزایای پروژه برای سازمان
- شرح مختصری از اهداف
- چهارچوب زمانی مورد انتظار
- بودجه و منابع در دسترس
- اختیارات مدیر پروژه
- امضای اسپانسر

ایجاد منشور مدیریت پروژه مدیران ارشد را وادار می‌کند تا آنچه را که پروژه باید انجام دهد، به طور واضح بیان کنند. این مثال را در نظر بگیرید:

آقای رفیعی اسپانسر شرکت برای طراحی مجدد سفارشات و خدمات به مشتریان بود. او به عنوان یک منتقد صریح، شخص مناسبی برای این کار بود چرا که مدت‌ها بود از زمان متوسط تکمیل سفارشات و خدمات شرکت ناراضی بود، و فکر می‌کرد هزینه‌های این سطح عملکرد پایین برای شرکت بسیار بالا است. بنابراین برای بهبود این شرایط، خانم رضایی را مسئول پروژه کرد.

- آقای رفیعی چه نوع کاهش هزینه‌ای را پیش‌بینی می‌کرد؟
- دقیقاً چه شکایاتی در مورد سیستم فعلی داشت؟
- تعریف او از موفقیت چه بود؟

خانم رضایی تلاش کرد تا پاسخ صریح او به این سؤال‌ها را بفهمد، اما موفق نشد. آقای رفیعی به قدری سرش شلوغ بود که نمی‌توانست به این سوالات فکر کند و علاوه بر این سعی داشت مسئولیت نتیجه پروژه را گردن فرد دیگری بیندازد.

سایر مدیران شرکت هم خواهان پیشرفت بودند، اما مانند آقای رفیعی، ایده‌ای در مورد نتایج مورد نظر خود نداشتند. بنابراین وقتی خانم رضایی از مدیران ارشد هم این سوالات را پرسید، نظر خاصی نداشتند. به خاطر این عدم راهنمایی، خانم رضایی و اعضای تیم او اهداف و معیارهای خود را برای موفقیت تدوین کردند.



تیم کار خودش را شروع کرد و خانم رضایی گزارشی را از پیشرفت تیم در ۱۰ ماه، به آقای رفیعی اعلام کرد. در مراحل انجام پروژه، منابع همیشه مشکل ساز بودند، چرا که خانم رضایی مطمئن نبود که چقدر می تواند هزینه کند و یا چند نفر را می تواند به تیم اضافه کند. هر درخواستی برای منابع باید تک به تک با آقای رفیعی مطرح می شد.

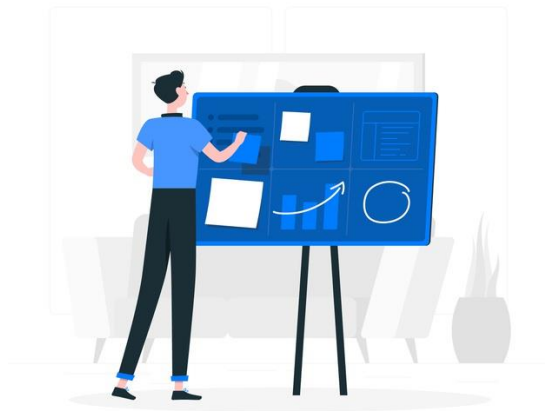
این تیم در نهایت وظایف خود را به پایان رساند و تمام اهداف تعیین شده توسط خودش را برآورده کرد. مدت زمان تحقق سفارشات یک سوم شد، کل هزینه ها ۱۲ درصد کاهش یافت و ۹۰٪ از مشتریان اکنون می توانستند تمام مشکلات خود را با یک تماس تلفنی برطرف کنند. با این حال، مدیریت ارشد کاملاً از نتیجه راضی نبود. آقای رفیعی گفت:

«شما خیلی خوب کار کردید. پیشرفت های حاصل شده قابل توجه است، اما ما به دنبال یک سازماندهی گسترده تر و صرفه جویی بیشتر در هزینه ها بودیم.»

خانم رضایی حیرت زده و عصبانی بود. با خودش فکر کرد:

«گراو این چیزها را می خواست، چرا چیزی نگفت؟»

موقعیت هایی مانند این زیاد اتفاق می افتند، اما می توان از طریق منشور مدیریت پروژه که اهداف پروژه، چهارچوب زمانی و دامنه پروژه را روشن می کند، از آنها اجتناب کرد.



اهداف در منشور مدیریت پروژه

همانطور که مثال خانم رضایی نشان می دهد، مدیران پروژه به توصیف گسترده ای از اهداف نیاز دارند. اهداف مبهم می توانند منجر به سوء تفاهم، ناامیدی و تکرار پرهزینه کار شوند.



به عنوان مثال عبارت زیر را ببینید:

وب سایتی ایجاد کنید که بتواند اطلاعات سریع و دقیق از محصول فراهم کند و آن‌ها را با روشی مقرون به صرفه به مشتریان ارائه دهد.

- این دقیقاً چه معنی دارد؟
- سریع چیست؟
- دقت چگونه باید تعریف شود؟
- آیا یک خطا در ۱۰۰۰ قابل قبول است؟
- یکی از ۱۰۰۰۰ چطور؟
- تا چه اندازه سایت باید مقرون به صرفه باشد؟

هریک از این سؤالات باید با مشورت با اسپانسر پروژه و ذینفعان اصلی پاسخ داده شوند.

یک منشور مدیریت پروژه درست اهداف را مشخص می‌کند، اما وسیله و راه رسیدن به هدف باید به مدیر پروژه و اعضای تیم واگذار شود. این که به تیم بگوییم چه کاری باید انجام دهند و چگونگی انجام آن را هم بگوییم، می‌تواند مزایای استخدام یک گروه شایسته و با مهارت را از بین ببرد. همانطور که ریچارد هاگمن در رهبری تیم‌ها می‌نویسد:

«وقتی اهداف مشخص می‌شوند اما راه رسیدن به آن‌ها نه، اعضای تیم قادر هستند یا به نوعی ترغیب می‌شوند تا از دانش، مهارت و تجربه خود در طراحی و اجرای روش عملی که به خوبی با هدف و شرایط تیم هماهنگ باشد، استفاده کنند.»

چهارچوب زمانی در منشور مدیریت پروژه

علاوه بر تعیین اهداف مشخص و قابل اندازه‌گیری باید برای دستیابی به آن‌ها یک بازه زمانی تعیین کنید. پروژه نمی‌تواند با پایان باز باشد. ولی در بعضی موارد، مهلت ثابت است و محدوده می‌تواند تغییر کند.

فرض کنید یک شرکت نرم‌افزاری قول داده که هر سه ماه یک نسخه جدید ارائه کند. تیم پروژه باید متناسب با محدوده پروژه نسخه‌های جدید خود را تنظیم کند، مثلاً به ویژگی‌های محصول اضافه یا کم کند تا بتواند به ددلاین‌ها برسد.

در مقابل، اگر محدوده پروژه ثابت باشد، در صورتی می‌توان یک ددلاین منطقی تعیین کرد که مدیر پروژه و تیم اهداف را به مجموعه‌ای از وظایف تقسیم کنند و یک ددلاین منطقی برای هر وظیفه برآورد کنند. با این وجود، منشور مدیریت پروژه باید شامل یک ددلاین معقول باشد، ددلالینی که بتواند هزمان با این که تیم پروژه درمورد آنچه باید انجام شود اطلاعات بیشتری را به دست می‌آورد، اصلاح شود.



محدوده در منشور مدیریت پروژه

ذینفعان اصلی و مشارکت‌کنندگان در پروژه می‌توانند در جلسه‌ای آنچه که باید در محدوده پروژه باشد و آنچه نباشد را تعریف کنند. انتظارات اسپانسر را (اهدافی که باید به آن‌ها رسید) به عنوان بخش اول منشور مدیریت پروژه و طرح و برنامه پروژه را (راهکارهای رسیدن به اهداف) به عنوان بخش دوم در نظر بگیرید. معمولاً مدیر پروژه طرح و برنامه را ایجاد می‌کند، اما مهم است که تأییدیه اسپانسر را برای آن به دست آورد، تا از مشکلاتی که خانم رضایی در مثال بالا با آقای رفیعی داشت، جلوگیری کند.

مدیریت پروژه پارت ۲: ۵ نقش حیاتی در مدیریت پروژه

هنگامی که یک پروژه را مدیریت می‌کنید برای رسیدن به اهداف پروژه به افراد درستی نیاز دارید که درک روشنی از نقش‌های خود داشته باشند.

حامی مالی (اسپانسر)

حامی مالی، پروژه را در بالاترین سطح در شرکت حمایت می‌کند. او باید تلاش کند تا به طور مؤثر با مدیرعامل و ذینفعان اصلی ارتباط برقرار کند، منابع لازم را تأمین کند و نتایج را تأیید یا رد کند. همچنین مهم است که در برابر عملکرد پروژه خود را مسئول بداند و در نتیجه پروژه سهمیم باشد.

مدیر پروژه

مدیر پروژه مشکل اصلی را برای حل، شناسایی و تعیین می‌کند و همچنین ورودی گرفته شده از اسپانسر و ذینفعان و چگونگی مقابله با مشکل را مشخص می‌کند:

این‌که اهداف و محدوده پروژه چه خواهد بود و کدام فعالیت‌ها منجر به نتایج مطلوب می‌شوند.

سپس وظایف را برنامه‌ریزی و زمان‌بندی می‌کند، اجرای پروژه را ردیابی کرده و بر پیشرفت آن نظارت می‌کند تا بتواند عملکرد را ارزیابی کند، پروژه را به پایان می‌برد و درس‌های آموخته شده را ثبت می‌کند. مدیر پروژه اختیاراتش را از حامی مالی می‌گیرد. از بسیاری جهات، او مانند یک مدیر سنتی است، زیرا او باید:

- چهارچوبی را برای فعالیت‌های پروژه فراهم کند.
- منابع مورد نیاز را شناسایی کند.
- با مقامات بالاتر مذاکره کند.
- افراد مؤثری را استخدام کند.
- نقاط عطف را تنظیم کند.
- فعالیت‌ها را هماهنگ کند.
- چشم‌انداز را شفاف و کار را در مسیر نگه دارد.

- اطمینان حاصل کند که همه افراد تیم مشارکت دارند و سود می‌برند.
- درگیری‌ها را میانجی‌گری کند.
- اطمینان حاصل کند که اهداف پروژه به موقع و در محدوده بودجه، تحویل داده می‌شوند.

رهبر تیم



پروژه‌های بزرگ ممکن است شامل یک رهبر تیم باشد که مستقیماً به مدیر پروژه گزارش می‌دهد. در پروژه‌های کوچک، مدیر پروژه هر دو مسئولیت را با هم دارد. او باید نقش‌های مهم زیر را اتخاذ کند:

آغازگر. به جای این که به افراد بگوید چه باید بکنند، توجه را به اقداماتی که برای برآورده شدن اهداف تیم باید انجام شوند، جلب می‌کند.



الگو. او از رفتارهای خود برای شکل دادن به عملکرد دیگران استفاده می‌کند، به عنوان مثال با شروع به موقع جلسات و انجام تکالیف جلسه. رهبران غالباً به این تاکتیک متکی هستند، زیرا نمی‌توانند از طریق ارتقا افراد، مزایا یا تهدید به اخراج برای تأثیرگذاری بر اعضای تیم استفاده کنند.

مذاکره کننده. او با تامین منافع مشترک آنچه را که لازم دارد از تامین کننده پروژه می‌گیرد.

شنونده. او سیگنال‌های مشکلات قریب الوقوع، نارضایتی کارمندان و فرصت‌های سودآور را جمع می‌کند.

مربی. او برای کمک به اعضای تیم برای به حداکثر رساندن پتانسیلشان و دستیابی به اهداف توافق شده راهی پیدا می‌کند.

عضوی از تیم. علاوه بر مسئولیت‌های هدایت، رهبر باید بخشی از کارها را هم انجام دهد، خصوصاً در مناطقی که مهارت ویژه‌ای دارد. در حالت ایده‌آل، او باید یک یا دو کار ناخوشایند را که هیچکس دیگری مایل به انجام آن نیست، انجام دهد.

اعضای تیم

قلب هر پروژه و موتور واقعی کار اعضای آن است. به همین دلیل جمع کردن افراد مناسب بسیار مهم است.

معیارهای عضویت

اگرچه مهارت‌های لازم برای انجام کار باید بر انتخاب تیم حاکم باشد، به خاطر داشته باشید که بعید به نظر می‌رسد بدون ارائه آموزش، بتوانید تمام دانش مورد نیاز خود را به دست آورید.

مهارت‌های زیر را در نظر بگیرید:

- مهارت‌های فنی در یک رشته خاص، مانند تحقیقات بازار، امور مالی یا برنامه نویسی نرم افزار.
- مهارت‌های حل مسئله که افراد را قادر می‌سازد تا شرایط دشوار را مورد تحلیل قرار داده و راه حل به دست آورند.
- مهارت‌های ارتباطی، به ویژه توانایی همکاری موثر با دیگران (جنبه‌ی اساسی در کار تیمی).
- مهارت‌های سازمانی از جمله شبکه‌سازی، برقراری ارتباط خوب با سایر قسمت‌های شرکت که همه این موارد به تیم کمک می‌کنند تا کارها را انجام دهند و از درگیری با واحدهای عملیاتی و پرسنل آن‌ها جلوگیری می‌کند.

هنگام تشکیل تیم‌های پروژه، افراد تمایل دارند بر مهارت‌های فنی تمرکز کنند و از مهارت‌های ارتباطی و سازمانی که بسیار مهم هستند، چشم‌پوشی می‌کنند. به عنوان مثال، یک برنامه‌نویس قوی در صورت عدم تمایل به همکاری می‌تواند از پیشرفت تیم جلوگیری کند. در مقابل، یک فرد با هوش سازمانی بالا و با مهارت‌های فنی متوسط ممکن است به لطف توانایی خود در جمع‌آوری منابع و جذب کمک از واحدهای عملیاتی، با ارزش‌ترین عضو تیم باشد.

افرادی که هر چهار مهارت را در حد بالایی دارند، کم هستند. بنابراین بیشترین استفاده را از استعدادهای در دسترسان ببرید و برای خنثی کردن نقاط ضعف گروه خود اقدام کنید. به دنبال افرادی باشید که علاوه بر داشتن مهارت‌های ارزشمند، توانایی یادگیری



مهارت‌های جدید را هم داشته باشند. هنگامی که فردی خواست به عضویت گروه دربیاید، درباره مشارکت احتمالی وی با حامی مالی صحبت کنید. همچنین با سرپرست او مشورت کنید، زیرا عضویت وی در تیم زمانی را که او می‌بایست صرف فعالیت‌های معمولش کند، مصرف می‌کند.

ممکن است مجبور شوید اعضای جدید اضافه کنید و احتمالاً با گذشت زمان با برخی از اعضا خداحافظی کنید زیرا وظایف و نیازها تغییر می‌کنند.

یک نکته احتیاطی:

اعضای تیم به تدریج الگوهای موثری را برای همکاری با یکدیگر، تصمیم‌گیری و برقراری ارتباط توسعه می‌دهند. انسجام بین آن‌ها هنگامی که افراد زیادی به تیم ملحق می‌شوند یا از آن خارج می‌شوند، تضعیف می‌شود.

مشارکت و مزایا

اعضایی از تیم که بدون انجام سهم خود، از مزایای تیم بهره‌مند می‌شوند، قابل تحمل نیستند. با این حال، همه‌ی اعضا مجبور نیستند مدت زمان یکسانی را به پروژه اختصاص دهند. به عنوان مثال، یک مدیر ارشد که باید بیشتر توجه خود را به وظایف سایرین سوق دهد ممکن است به کمک تأمین منابع و یا با دریافت پشتیبانی در سازمان، به پروژه کمک کند.

درست همانطور که هر یک از اعضا باید در کار تیم شرکت کنند، هر کدام باید مزایای مشخصی هم دریافت کنند. اگر مزایای مناسب و معقولی از پروژه شما دریافت نکنند، ممکن است مزایای کارهای معمولشان آن‌ها را جذب کرده و اجازه ندهد با بیشترین توانشان در پروژه شما مشارکت کنند.

تطابق و هماهنگی

اهداف تیم پروژه و اهداف شخصی اعضای آن باید با اهداف سازمانی هماهنگ باشند. به همین دلیل، تلاش همه باید از طریق سیستم پاداش شرکت هماهنگ شود. این روش با اسپانسر شروع می‌شود. از آنجا که وی در برابر موفقیت تیم پاسخگو است، بخشی از مزایای وی باید به عملکرد تیم وابسته باشد. مدیر پروژه و اعضای تیم نیز به همین ترتیب باید بدانند که مزایای آن‌ها در گروی نتایج تیم است. چنین روشی باعث می‌شود همه در یک راستا حرکت کنند.

کمیته هدایت پروژه

برخی از پروژه‌ها دارای کمیته هدایت هستند، که متشکل از حامی و کلیه ذینفعان اصلی است. وظیفه کمیته تأیید منشور پروژه، تأمین منابع و قضاوت و تصمیم‌گیری درباره‌ی کلیه درخواست‌ها برای تغییر عناصر کلیدی پروژه مانند محصول تحویلی، برنامه و زمان بندی و بودجه است. کمیته هدایت ایده خوبی است وقتی شرکت، واحدها یا افراد مختلف سهم بزرگی در پروژه دارند. به همین ترتیب، اگر پیش‌بینی می‌کنید با درخواست‌های تغییر زیادی مواجه خواهید شد، این کمیته می‌تواند مفید باشد.



نکته منفی داشتن یک کمیته هدایت؟

این کمیته منجر به داشتن سطح دیگری از نظارت می‌شود، و جلسات آن زمان گران‌ترین کارمندان شرکت را می‌گیرد. بنابراین اگر نیازی به این کمیته ندارید، آن را تشکیل ندهید.

مدیریت پروژه پارت ۳: انواع مدیر پروژه

برای مدیران هیچ مسئله‌ای مهم‌تر از رشد سازمان نیست. با اختصاص صحیح مدیران به پروژه‌های مختلف، بستری مناسب برای پیشرفت سازمان خود فراهم کنید. برای این کار، ابتدا نیاز است تا انواع مدیران را بشناسیم، بنابراین مقاله زیر را که از سایت [دانشگاه هاروارد](#) ترجمه شده بخوانید.

فرصت‌های رشد سازمان شما به چهار دسته مختلف تقسیم می‌شوند.

برای توسعه کسب و کار خود:

به چهار نوع خاص از مدیر پروژه نیاز دارید.

تقسیم‌بندی کارکنان بر مبنای پاسخ به پرسش‌های زیر است:

۱. آیا فرصت رشد با استراتژی فعلی سازمان ما مطابقت دارد؟
۲. آیا یک فرصت تجاری قابل اعتماد ساخته می‌شود؟

این دو سوال، ماتریس چهار نوع مختلف از مدیر پروژه را ایجاد می‌کنند.

۴ نوع مدیر پروژه

آیا یک گزینه تجاری توجیه‌پذیر دارد؟	خیر	قمارباز	پیامبر
	بله	مجری	کارشناس
		بله	خیر

آیا فرصت رشد با استراتژی موجود هماهنگ است؟

آیا هر سازمان نیاز به همه این چهار نوع مدیر پروژه دارد تا بتواند سازمان خود را توسعه دهد؟

حتی با ثبات‌ترین صنعت هم ممکن است با اختلال و وقفه تهدید شود و در دل پویاترین و پر رقابت‌ترین صنعت هم فرصت‌های رشدی وجود دارد که می‌توان آن‌ها را محاسبه و ارزیابی کرد.

در نتیجه:

- اغلب برای هر چهار نوع مدیر پروژه در اکثر سازمان‌ها کار وجود دارد.
- هرچند ممکن است به تعداد متفاوتی از هر کدام نیاز باشد.
- مدیران باید بدانند با تکیه بر یک نوع مدیر پروژه فرصت‌های زیادی را از دست می‌دهند.

۴ نوع مدیر پروژه

این چهار نوع مدیر پروژه به دنبال فرصت‌های رشد مختلفی هستند و از منطق‌های ارتباطی مختلفی برای کسب حمایت افراد سازمان پیروی می‌کنند. (جدول زیر را ببینید)

کدام مدیر پروژه برای کدام پروژه مناسب است؟

پيامبر	قمارباز	کارشناس	مجری	
به چالش کشیده شود	دنبال شود	به چالش کشیده شود	دنبال شود	استراتژی باید...
چشم‌اندازی بزرگ است	یک شرط بندی است	یک تحلیل است	حتمی است	شانس رشد...
باید ایمان داشته باشند	باید قمار کنند	به نصایح گوش بدهند و بر اساس آن عمل کنند	در چارچوب استراتژی بمانند و تحلیل‌ها را دنبال کنند	پیروان سازمانی باید...
بینش متقاعد کننده	پاداش بالقوه	استدلال حمایت شده	انگیزه تجاری و گزارش‌ها	سلاح انتخابی

به عبارت دیگر شما به آن‌ها نیاز دارید چرا که هر یک از آن‌ها انواع مختلفی از فرصت‌های رشد و ترقی را می‌بینند و حمایت می‌کنند و مکمل یکدیگر هستند. این لزوماً به این معنی نیست که به تعداد برابری از هر یک نیاز دارید، همانطور که اکثر سازمان‌ها عمدتاً به مجریان تکیه می‌کنند تا از هماهنگی مورد نیاز برای حفظ سود در کوتاه مدت اطمینان حاصل کنند. با این حال، شما به چند پیشگو، قمارباز و کارشناس هم نیاز دارید تا قادر به شناسایی و پیشبرد فرصت‌های رشدی باشید، که به شما کمک می‌کنند تا سازمان خود را فراتر از مسیر انتخاب شده پیش ببرید.



در ادامه:

ویژگی‌های هر یک از انواع مختلف آورده شده است.

پیامبر (Prophet)

این نوع مدیر پروژه فرصت‌های تجاری خارج از مرزهای استراتژیک موجود را دنبال می‌کند، فرصت‌هایی را که اطلاعات قابل اعتمادی در مورد احتمال موفقیت آن‌ها موجود نیست. از این رو، پیامبر برای فرصت رشدی که به لحاظ استراتژیک از وضعیت موجود متفاوت است و برای آن شواهد کمی قابل اعتمادی وجود ندارد، به دنبال پیروان سازمانی وفادار می‌گردد. بدیهی است که اجرای چنین پروژه‌هایی دارای ریسک است، زیرا احتمال دارد که فرصت‌های رشد اتفاق نیفتند و بنابراین این مدیر پروژه ممکن است یک پیامبر دروغین باشد.

با این حال یک پیامبر برای:

- به چالش کشیدن استراتژی موجود
- و دنبال کردن فرصت‌های رشد نادیده گرفته شده نیاز است.

استفاده سازنده از این نوع مدیر پروژه در گوگل، وجود دارد:

گوگل دارای یک واحد به نام X است، کارکنان در این واحد به دنبال حل مشکلات بزرگ با استفاده از تکنولوژی‌های پیشرفته و راه حل‌های رادیکال هستند. از این رو، پروژه‌ها در X خارج از دامنه فعلی و تمرکز استراتژیک گوگل پیش می‌روند. در چنین پروژه‌هایی، معمولاً تشخیص موفقیت قبل از آزمایش پروژه امکان‌پذیر نیست.

قمارباز (Gambler)

این نوع مدیر پروژه فرصت‌های تجاری را که در مرزهای استراتژیک موجود وجود دارند، دنبال می‌کند، اما هیچ تضمین موفقیتی وجود ندارد، زیرا اطلاعات قابل اعتمادی در مورد احتمال موفقیت نیست. از این رو، قمارباز پیروان سازمانی را می‌خواهد که بر روی یک فرصت رشد سازگار با استراتژی فعلی اما بدون شواهد کمی قابل قبول قمار کنند. به عبارت دیگر، قماربازان با استراتژی موجود بازی می‌کنند، اما نمی‌توانند احتمال موفقیت را پیش بینی کنند. در نتیجه، قمارباز برای تیم پروژه خود به دنبال جذب اعضای است که اهل شرط بندی باشند. بدیهی است که احتمال دارد این فرصت‌ها نیز امکان پذیر نباشند و بنابراین ممکن است باعث زیان‌های قابل توجهی شوند. با این حال، قماربازان ضروری هستند، زیرا آن‌ها می‌توانند استراتژی موجود را با دنبال کردن فرصت‌های رشدی که از نظر تحلیلی قابل چشم پوشی هستند به روزرسانی کنند.

کارشناس (Expert)



این نوع مدیر پروژه فرصت‌های کسب و کاری را دنبال می‌کند که خارج از مرزهای استراتژیک موجود قرار دارند، اما به دلیل وجود شواهد و اطلاعات قابل اعتماد، یک فرصت تجاری قابل اطمینان هستند. از این رو، کارشناسان مایلند پیروانی را عضو تیم پروژه کنند که از فرصت رشدی که با استراتژی فعلی سازگار نیست، اما با شواهد کمی و کافی قابل اعتماد، شانس موفقیت دارد، حمایت کنند. در نتیجه، کارشناسان متکی به اعضای سازمانی هستند که واقعا به توصیه‌ها و نصایح آن‌ها گوش می‌دهند. کارشناس برای به چالش کشیدن استراتژی موجود با دنبال کردن فرصت‌های رشد خوبی که در خارج از استراتژی کنونی سازمان وجود دارد، مورد نیاز است.

مجری (Executor)

این مدیر پروژه به طور فعال فرصت‌های تجاری را که در مرزهای استراتژیک موجود هستند و شانس موفقیت خوبی دارند، دنبال می‌کند. مجری پیروان سازمانی را جذب می‌کند که به دنبال یک فرصت رشد مطمئن هستند، فرصت رشدی که؛ در چارچوب استراتژی کنونی قرار دارد و با شواهد کمی قابل اطمینان پشتیبانی می‌شود. به عبارت دیگر، هیچ ریسک، عدم اطمینان و هیچ چالشی در این فرصت وجود ندارد و فقط باید اجرا شود. این فرصت‌ها را می‌توان بعنوان مسیر مشخصی برای موفقیت مشاهده کرد، زیرا فرصت رشد به درستی مستند شده و با استراتژی موجود هماهنگ است. با این حال، مجری هیچ دیدی از فرصت‌های تجاری رادیکال و ناشناخته ندارد. بسیاری از افرادی که عنوان رسمی توسعه دهنده کسب و کار را دارند، تنها از فرصت‌های رشدی که در مرزهای استراتژیک قرار داشته و شانس موفقیت بالایی دارند حمایت می‌کنند.

آن‌ها چگونه تعامل می‌کنند؟

انواع مختلف مدیر پروژه ممکن است با یکدیگر در کشمکش باشند.

به عنوان مثال:

یک پیامبر ممکن است مجری را بیش از حد وابسته به کاغذبازی اداری و سختگیر ببیند، در حالی که یک مجری ممکن است، پیامبر را متوهم و بی نظم و بدون قانون تصور کند.

معمولا منطق یکی از این ۴ نوع مدیر پروژه در سراسر سازمان غالب می‌شود. و این ممکن است موجب شود کارکنان کلیدی سایر انواع، سازمان را ترک کنند و ایده‌های خود را هم با خود ببرند. علاوه بر این، تکیه بر یک نوع منطق تنها ممکن است منجر به سکون در سازمان شود که در بازارهای پویا و فعال خطرناک است. باید فضای کافی برای تمام منطق‌های موجود در سازمان در نظر بگیرید. در این راستا، اگر مدیریت ارشد نقش پل ارتباطی را برای ایجاد همزیستی انواع مختلف بازی کند، برای سازمان مفید است.

به عنوان یک مدیر، باید در میان انواع مختلف کارکنان تعامل سازنده ایجاد کنید.

به عنوان مثال:



با شناسایی انواع مختلف کارکنان در سازمان خود، می‌توانید یک کارگاه آموزشی تنظیم کنید که در آن یک نوع از کارکنان با نوع مخالف خود جلسه برگزار می‌کند. (یعنی مجریان با پیامبران صحبت می‌کنند و قماربازان با کارشناسان) این کار به روشن سازی تفاوت دیدگاه‌ها و ارزش‌ها کمک می‌کند، و منجر به ایجاد درک متقابل و احترام بیشتر در میان انواع کارکنان می‌شود.

آیا مدیران باعث ایجاد مشکل می‌شوند؟

زمانی که مدیران افراد را بدون تفکر کافی به پروژه‌ها اختصاص می‌دهند،

منجر به:

پروژه‌های ناموفق و فرصت‌های رشد غیرقابل تحقق می‌شوند.

پیامبران، قماربازان، کارشناسان و مجریان، هر کدام دارای نقاط قوت و ضعفی هستند که برای انواع مختلف پروژه‌ها مناسب است.

بنابراین:

هیچکدام ذاتا بهتر یا بدتر از دیگران نیست.

مدیران اجرایی هنگامی که پروژه و مدیر پروژه را به اشتباه به هم وصل می‌کنند، موجب شکست سازمانی می‌شوند. ممکن است به خاطر تمایل به دیدن نام سازمان خود در مجلات به دلیل موفقیت در پروژه‌های برجسته پیامبران یا قماربازان، آن‌ها را بهترین مدیران فرض کنند. در چنین مواردی ممکن است مدیران یک مجری خوب را برای اجرای یک پروژه پیامبری انتخاب کنند، یا فرض کنند که باید پیامبران را مسئول اجرای پروژه‌ای که نیاز به یک مجری عالی دارد، قرار دهند که در هر دو حالت ممکن است فاجعه به بار آید. به جای این تفکر که انواع خاصی بهتر از دیگران هستند،

مدیران باید:

از ارزش هر چهار نوع مدیر پروژه آگاهی داشته باشند، و به همه آن‌ها فضای مناسب داده و آن‌ها را به پروژه‌های مناسب اختصاص دهند.

تنوع مدیران برای سازمان شما در زمینه توسعه کسب و کار مزایای رقابتی دارد و هر چهار نوع مدیر پروژه اجزای ضروری از سازمان شما هستند، حتی اگر تعداد مورد نیاز هر یک از آن‌ها متفاوت باشد.



به عنوان یک مدیر اجرایی، بسیار مهم است که شما:

- اطمینان حاصل کنید که از هر نوع مدیر پروژه درون سازمان شما وجود دارد.
- برای این که هر نوع مدیر پروژه به شیوه خود کار کند، به همه آنها فضا بدهید.
- با پیروی از منطق مربوط به آنها، ایده‌های هر یک را درک کنید .
- برای اختصاص صحیح پروژه و مدیر پروژه زمان بگذارید.

توجه به شیوه‌های مختلف تفکر انواع مختلف مدیران کمک می‌کند تا تنوع مورد نیاز را در میان کارکنان خود برای پیشرفت کسب و کارتان به دست آورید. علاوه بر این، مشخصه مدیران عالی این است که توانایی‌های منحصر به فرد کارکنان خود را کشف کرده و آنها را به کار می‌گیرند.

رشد و توسعه کسب و کار اولویت بسیاری از سازمان‌ها در سراسر جهان است، اما تعداد کمی از مدیران بر حفظ طیف وسیعی از افراد برای اطمینان از شناسایی فرصت‌های جدید تمرکز می‌کنند.

بنابراین، مدیرانی که می‌خواهند کسب و کارشان را توسعه دهند:

ابتدا باید تعداد مناسبی از کارکنان مختلف را برای ایجاد یک مجموعه متنوع از فرصت‌های رشد داشته باشند. تنها زمانی که افراد متنوع در یک سازمان در کنار یکدیگر قرار می‌گیرند می‌توانند رشد اقتصادی پایداری را به وجود آورند.

با استفاده از [بهتایم](#) به آسانی پروژه‌های مختلف سازمان را به افراد مناسب اختصاص دهید و از برنامه‌های هریک از افراد و نتایج پروژه‌ها با یک کلیک آگاه شوید.

از آخرین مقاله‌های بهتایم در [کانال تلگرام بهتایم](#) مطلع شوید.