



مدیریت سبد پروژه‌ها^۲ در بحران کنونی اقتصاد جهان

منبع: PM Network, December 2008

پدیدآورنده:

کارل هیلدبرند^۱

مترجمان:

علیرضا زاهدی

alireza.zohadi@gmail.com

مهدیه انوشه

mahdiehanousheh@gmail.com

از میان تجربیات

گریگوری و نکات زیر را برای کمک به مدیریت برخورد با تغییرات ناگهانی پیشنهاد می‌دهد:

- در جاهایی که تغییر بسیار محتمل است، بسته‌های کوچک کاری در نظر بگیرید. این مساله ریسک بالای سرمایه را کاهش می‌دهد و همچنین انعطاف‌پذیری بیشتری را بوجود می‌آورد. از آنجایی که اشخاص با یک فعالیت طولانی مدت درگیر نمی‌شوند، منابع را می‌توان اضافه کرد یا مجدداً ساماندهی نمود. همچنین حجم بالای کار به آسانی می‌تواند توزیع و تقسیم شود.

- تخصیص یا برنامه‌ریزی را برای اشخاص یا گروه‌ها در نظر بگیرید، تا پیش‌بینی و مدیریت تغییرات را هدایت نمایند.

این مساله ایجاد مسولیت نموده و یکپارچگی برنامه واکنشی را در هنگام نیاز، تضمین می‌نماید.

اقتصاد جهانی نامطمئن یعنی

مدیران سبد پروژه‌ها برای اصلاحات کوتاه‌مدت به راهبرد^۳ بلندمدت نیاز دارند.

این مساله برای هر کسی از جمله مدیران سبد پروژه‌ها دارای پیچیدگی‌ها و پستی بلندی‌های زیادی است. این تمایل وجود دارد که در برابر این پیچیدگی‌ها واکنشی سریع انجام بگیرد. باید نسبت به چالاکي، اثربخشی و صادقانه بودن برنامه‌ریزی راهبردی و مدیریت ریسک در درازمدت متعهد بود. خانم میشل وایسبرگ کارشن عضو شرکت مشاوره‌ای تفان می‌گوید: «همیشه مسائلی وجود دارد که شما را شگفت‌زده خواهد کرد، اما با این حال، راه‌های زیادی هم برای ایجاد نوعی اطمینان یا پشتوانه در برنامه مدیریت سبد پروژه‌ها وجود دارد.» همچنین هیچکدام از روش‌ها نمی‌تواند همانند یک جام جهان‌نما آینده را پیش‌بینی کند.

توانایی تغییر و تطبیق دادن برای شرکت‌هایی که بر روی ابزارها، نیروی انسانی و آموزش جهت تسریع اثر بخشی بهتر سرمایه‌گذاری کرده‌اند، آسانتر می‌باشد. چرا که آن‌ها اطلاعات لازم را جهت تصمیمات مناسب در اختیار دارند. اولین مهم برای پرورش توانایی تغییر این است که: «همیشه برای علایم هشدار اولیه آماده باشید.

گریگوری و مدیر دفتر مدیریت پروژه علوم حیاتی در شرکت میلی‌پور می‌گوید: «در حالی که بعضی از این تغییرات مهم و اساسی به طور خودکار و بدون هشدار اتفاق می‌افتند، ولی بسیاری از آن‌ها در جریان حوادث یا وقایعی که با استفاده از روش‌های استاندارد شناسایی ریسک قابل تشخیص هستند، رخ می‌دهند.»

تخصیص احتمال به نشانه‌های ریسک وضعیت تغییرات را روشن می‌کند. آقای و می‌گوید: «اگر احتمال وقوع این ریسک‌ها بالا باشد، تغییرات ناگهانی بسیار امکان‌پذیر است. و اگر ریسک‌های بسیار محتمل وجود داشته باشد تغییرات ناگهانی حتمی است.»

تغییر روش‌ها

متاسفانه رهبران پروژه همیشه از ویژگی‌های موضوعی که دچار تغییر می‌شود، آگاه نیستند. بحران اقتصادی جاری بارزترین نمونه است.

آقای و می‌گوید: «از آنجا که تغییراتی که درباره آن صحبت می‌کنیم ناگهانی و ناشناخته هستند، پیش‌بینی درست و دقیق اینکه چه اقدام ویژه‌ای مورد نیاز است، غیر ممکن می‌باشد. اگر چه این فرصت خوب وجود دارد که گروه رهبری بتواند از قبل انواع داده‌ها را تعیین نموده، و منابع اجرایی که در جریان بحران تغییرات به منظور تصمیم‌گیری صحیح نیاز خواهد داشت را کنترل نماید.»

در شرکت میلی‌پور تیم‌ها در جلسات به طور مرتب نقش‌ها، مسولیت‌ها و منابع مورد نیاز را برای هماهنگی با تغییرات ناگهانی بازبینی می‌نمایند. حتی برای رسیدن به این منظور تغییرات را به صورت تمرینی تجربه می‌کنند. آقای و اضافه می‌کند: «این تمرینات می‌تواند تعلیمات شبیه‌سازی شده باشد و یا نیازهایی واقعی که به صورت ابتکاری ایجاد شده و

۱. Carol Hildebrand
۲. portfolio
۳. Strategy

می‌آید، بیشتر شرکت‌ها تمایل دارند از بازگشت سرمایه و سودمندی آن اطمینان حاصل نمایند.»
با در نظر گرفتن بازار بورس، شرکت‌ها در جستجوی تعادلی بین ریسک و بازگشت سرمایه هستند، در حالی که راهبرد شرکت و شرایط بازار را نیز در نظر می‌گیرند. خانم کارشن در ادامه می‌گوید: «برای شما لازم است که هم پروژه‌ی پردرآمد با ریسک کمتر و در حرکت به سمت اهداف، داشته باشید. همچنین شما در جستجوی پروژه‌هایی که اهداف طولانی مدت شما را نیز حمایت کنند، می‌باشید.»

درون چرخه

وقتی صحبت از راهبرد به میان می‌آید؛ مساله حیاتی که همیشه از آن صحبت می‌شود، این است که همه باید با هم و در جهت یک هدف مشخص فعالیت کنند.
آقای پاراتالا می‌گوید: «بسیار مهم و حیاتی است که با حوزه‌های کسب و کار هم‌تراز گردید. به نظر من این مساله عامل بسیار مهمی در جهت موفقیت است.»
اما در مواقع بی‌ثباتی شدید این مساله اهمیت بیشتری پیدا می‌کند.



بی‌ثبات دانستن اوضاع اخیر بازار اقتصاد
جهان کوچک شمردن آن است.

سازمان نیازمند به کارگیری آن‌هاست.»
نورتون پاراتالا عضو ارشد برنامه IT و مدیر خدمات مالی شرکت جنرال موتورز در سائو پائولو برزیل تاکید دارد که با استفاده از ابزارهای شبیه‌سازی می‌توان تغییرات ممکن را ارزیابی و ایجاد نمود. همچنین توضیح می‌دهد: «دفتر مدیریت پروژه با ابزارها و تکنیک‌هایی از قبیل تکنیک آنالیز مونت کارلو از ما پشتیبانی نموده و همچنین از مهارت‌ها و دانش خیرگان کسب و کار نیز جهت آگاهی کامل کارشناسان در جلسات شبیه‌سازی استفاده می‌نماید.»

نشانه‌های زمان

در اینجا برخی از راهنمایی‌هایی که گریگوری و برای پیش‌بینی تغییرات ناگهانی بکار می‌گیرد، آورده شده است:

- تمایل به رشد سریع یا رکود ثابت در حجم بازار
- ارتباط بی‌ثباتی در بازار بورس با حوزه کسب و کار
- پیشرفت سریع تکنولوژی در ارتباط با کسب و کار شرکت یا خطوط تولید
- بی‌کاری اندک و یا مشکل بودن استخدام پرسنل مناسب
- توجه زیاد مشتری به محصولات جایگزین
- عدم وضوح و تمرکز بر روی اولویت‌های راهبردی شرکت
- نبود تامین‌کنندگان، توزیع کنندگان یا خدمات دهندگان جایگزین.

همراهی با مسیر حرکت

تغییرات در بازار به تغییرات در راهبرد شرکت منجر می‌شود. و به طور حتم این تغییرات باید به تغییرات در سبد پروژه‌ها منتهی گردد. این مساله به عهده تیم پروژه است که با دقت بر نحوه تاثیر تغییرات اقتصاد بر جهت حرکت شرکت نظارت کند و برای ایجاد سازگاری آماده باشد.
خانم کارشن می‌گوید: «کاری که شرکت‌ها در مواقع بحران انجام می‌دهند، افزایش سطح نظارت و اندازه‌گیری سطوح اجرایی به صورت دقیق است. برای مثال چگونه در نظر گرفتن یک زمان سررسید نامناسب یک ماهه بر ارزش پروژه‌ای که برای آن شش ماه بازگشت سرمایه تخمین زده شده است، تاثیر می‌گذارد؟ آیا نسبت ریسک به بازده به اندازه‌ای که توقف پروژه را توجیه نماید، کاهش پیدا خواهد کرد؟»
خانم کارشن می‌افزاید: «وقتی که صحبت از نقدینگی به میان