

مقاله



نقش کلیدی مدیر پروژه در تحقق اهداف پایداری

ACEMI

d r a l a v i p o u r . c o m

پایداری، اولویت کلیدی مدیران عامل و مدیران طرح تحول آفرین در عصر حاضر است. سهام داران و تحلیل گران مالی به دقت اجرای تعهدات پایداری شرکتها را رصد می کنند. با وجود اعلام اهداف بزرگ اقلیمی، کمتر درباره نحوه تحقق آنها صحبت می شود. پیچیدگی اجرای این تغییرات نشان می دهد چرا بسیاری از سازمانها در دستیابی به اهداف پایداری دچار چالش هستند. برخلاف دوران همه گیری کرونا که مدیران عامل با فوریت و تمرکز منابع عمل کردند، چنین رویکردی در موضوع پایداری دیده نمی شود. بسیاری از مدیران ارشد، بدون ورود به جزئیات و درک دشواریهای تحقق اهداف، آنها را به صورت بالابله پایین تعیین می کنند و تحلیل های واقع بینانه برای جلب همراهی مدیران میانی و کارکنان نادیده گرفته می شود. در نهایت، دستیابی به آینده ای پایدار مستلزم اجرای موفقیت آمیز هزاران پروژه دقیق و برنامه ریزی شده است

۱. مدیریت پروژه متمرکز بر پایداری

به طور سنتی، مدیران پروژه مسئول تحویل شدنی های پروژه بوده اند. یعنی «چه چیزی» در پروژه اجرا شود. در مقابل، تحقق نتایج و مزایای پروژه یعنی «چرا» یک پروژه اجرا می شود، مانند «افزایش ۱۰ درصدی نرخ حفظ مشتری/کارفرما» بر عهده حامیان پروژه یا رهبران ارشد کسب و کار بوده است. این جدایی در مسئولیتها که آن را «شکاف تحویل - ارزش» می نامند، باعث شده بسیاری از پروژهها در دستیابی به اهداف خود ناکام بمانند. پروژههای پایداری حتی پیچیده تر هستند و ممکن است به همان دلیلی که سایر پروژهها با شکست مواجه می شوند، با مشکل روبه رو شوند؛ از جمله: کمبود منابع، برنامه ریزی ضعیف، عدم تمرکز حامیان ارشد، هم پوشانی بیش از حد ابتکارات یا تضاد با سایر اولویت های استراتژیک.

علاوه بر این، پروژههای پایداری چالش های خاص خود را نیز دارند:

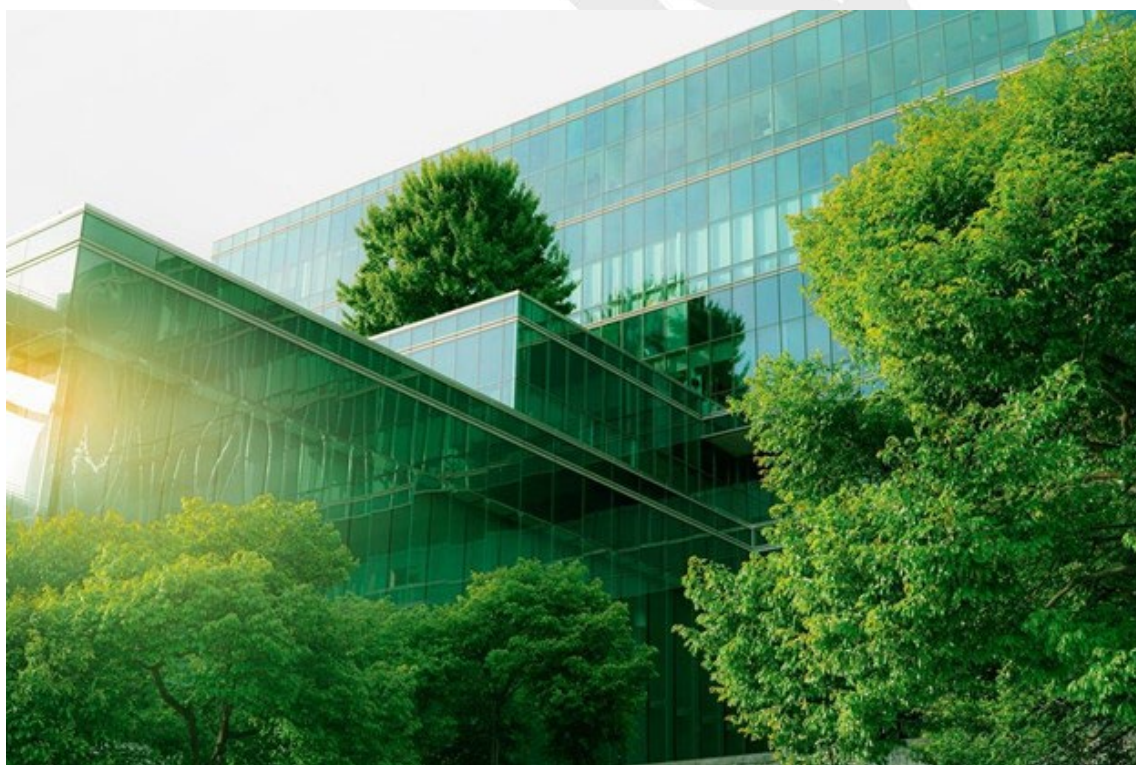
- متخصصان در حوزه پایداری کمیاب هستند و ممکن است به گلوگاه فرایندها تبدیل شوند.
- حتی اگر معیارهای پایداری در طرح های کسب و کار لحاظ شوند، تصمیم گیری در پروژه های سرمایه ای و عملیاتی همچنان بر اساس شاخص های مالی سنتی انجام می شود.
- داده ها و معیارهای مرتبط با پایداری - مانند میزان انتشار کربن یک محصول یا پروژه - به سختی به دست می آیند، استاندارد سازی و یکپارچه سازی آنها دشوار است و نظارت بر آنها چالش برانگیز خواهد بود
- بخش عمده ای از رد پای زیست محیطی یک سازمان ناشی از تأمین کنندگان آن است، اما اگر این تأمین کنندگان کارفرمایان دیگری داشته باشند یا توانایی تغییرات اساسی را نداشته باشند، ایجاد اهرم فشار بر آنها کار دشواری خواهد بود.
- در این فضای مبهم و پرچالش، مدیریت پروژه و رهبران پروژه نقشی حیاتی در دستیابی به شیوه های پایدارتر ایفا می کنند. مدیران ارشد باید انعطاف پذیری بیشتری در مدیریت پروژهها ایجاد کنند و از چهارچوب سنتی مدیریت پروژه که تنها بر زمان، بودجه و کیفیت متمرکز است فراتر بروند.



۲. توانمندسازی مدیران پروژه برای ادغام پایداری در تمامی پروژه‌ها

حتی در جریان یک تحول ده‌ساله پایداری، بسیاری از پروژه‌های سازمان مستقیماً بر اهداف پایداری متمرکز نخواهند بود، اما مدیران پروژه می‌توانند عناصر پایداری را در تمامی مراحل طراحی، برنامه‌ریزی و اجرا بگنجانند. اقداماتی مانند استفاده از مصالح بازیافتی، انرژی‌های سبز، همکاری با تأمین‌کنندگان متعهد به پایداری، کاهش مصرف آب و انرژی و برنامه‌ریزی برای پایان عمر تجهیزات، نقش مهمی در کاهش ردپای زیست‌محیطی سازمان دارد. مدیران پروژه باید بدانند که خروجی‌های پروژه می‌توانند تأثیر مثبت یا منفی بر محیط‌زیست داشته باشند. همان‌طور که Andrew Griffin، خبرنگار فناوری اشاره می‌کند: «صنعت فناوری اطلاعات با سهم ۲ درصدی از انتشار کربن به‌اندازه صنعت هواپیمایی ردپای کربنی دارد.»

دفتر مرکزی مدیریت پروژه (PMO) می‌تواند با تدوین دستورالعمل‌هایی جدید، مدیران و حامیان پروژه را به تمرکز بر پیامدهای پایداری ترغیب کند. افزودن اصول «سه‌گانه پایداری» (توسعه اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی) و هم‌راستایی با «اهداف توسعه پایدار سازمان ملل» نقطه شروع مناسبی است. در مواردی که پروژه‌های حیاتی سازمان، مانند احداث کارخانه در مناطق کم‌آب تأثیرات زیست‌محیطی منفی دارند، PMO باید هزینه‌های جبرانی را در مطالعات امکان‌سنجی لحاظ کند. حتی اگر پروژه‌ای به‌تنهایی پایدار نباشد، مدیران پروژه با ارتقای آگاهی ارائه دیدگاه جامع‌تر و مدیریت انتظارات ذی‌نفعان، می‌توانند به بهبود پیامدهای پایداری آن کمک کنند. تصمیم‌گیری نهایی درباره چنین پروژه‌هایی بر عهده مدیران ارشد است (برای آشنایی بیشتر با توسعه پایدار و معماری سبز به مقاله [چگونه می‌توان به معماری سبز و پایدار دست یافت؟](#) مراجعه کنید).



۳. طراحی و هدایت پروژه‌هایی با تحول پایدار

امروزه هیچ تردیدی وجود ندارد که تحول پایدار، ارزش تجاری ایجاد می‌کند. برخی پروژه‌ها نسبت به سایرین بازگشت سرمایه سریع‌تری دارند، اما در مجموع، به کاهش هزینه‌ها، کاهش ریسک، افزایش نوآوری و بهبود ارزش برند منجر می‌شوند. مدیران پروژه‌های مدرن توانایی منحصربه‌فردی دارند تا با استفاده از چهار روش کلیدی، حرکت مثبت و مستمر در مسیر تحول پایدار را ایجاد و حفظ کنند:

۱.۳. از بین بردن تصورات نادرست درباره پروژه‌های پایداری

دو باور نادرست در مورد پایداری همچنان وجود دارد که مدیران پروژه باید برای اصلاح آن‌ها آماده باشند:

- **تضاد پایداری با رشد اقتصادی:** در حالی که بسیاری از پروژه‌های پایداری، مانند کاهش مصرف انرژی و ضایعات، در کوتاه‌مدت هزینه‌ها را کاهش می‌دهند. حتی پروژه‌های پرهزینه‌تر مانند اقتصاد چرخه‌ای یا تأمین منابع سبز، سرمایه‌گذاری بلندمدت برای آینده هستند.
- **دستیابی به پایداری بدون تغییرات اساسی:** تحقق اهداف پایدار نیازمند تغییرات بنیادین در تولید، فروش و تخصیص منابع است. شرکت‌های پیشرو مانند Maersk، Aramco و Starbucks با سرمایه‌گذاری‌های چندمیلیارد دلاری برای تحقق اهداف پایداری تا سال ۲۰۳۰، این رویکرد را اثبات کرده‌اند.



Sustainable Construction: Methods and Benefits

۲.۳. تسریع در بهره‌برداری از مزایای پروژه‌های پایداری

مدیران پروژه نقش تعیین‌کننده‌ای در سرعت‌بخشیدن به تحولات پایدار دارند. آن‌ها باید قدرت تصمیم‌گیری بیشتری در تعیین اولویت‌ها و انجام موازنه (Trade-off) برای تسریع پیشرفت پروژه‌های پایداری داشته باشند و این موضوع را به مدیران ارشد سازمان منتقل کنند. گاهی اتخاذ این تصمیمات به معنی کنار گذاشتن پروژه‌ها یا محصولات با بیشترین ردپای زیست‌محیطی خواهد بود - تصمیماتی که ممکن است چالش‌برانگیز باشند، اما در نهایت، بهای ایجاد تاثیر مثبت محیط‌زیستی و اجتماعی هستند.

۳.۳. ایجاد همکاری و شراکت‌های استراتژیک

مدیران پروژه باید به دنبال همکاری با سازمان‌های هم‌فکر باشند و شراکت‌های پایداری ایجاد کنند. همکاری بین سازمان‌ها می‌تواند امکان اشتراک‌گذاری زیرساخت‌ها و نوآوری‌ها را فراهم کند و به نفع تمامی طرفین باشد. برای مثال، Unilever پس از آنکه در بیش از ۲۴۰ کارخانه و ۴۰۰ سایت عملیاتی خود به صفر رساندن ضایعات غیرخطرناک را محقق کرد، توانست ۱۷۴ میلیون پوند صرفه‌جویی کند. علاوه بر این، با همکاری شرکت مخابراتی ۲Degrees، مدل zero-waste خود را با سایر سازمان‌ها به اشتراک گذاشت و به آن‌ها کمک کرد تا رویکردهای مشابهی اتخاذ کنند (برای آشنایی بیشتر با راهکارهای پایدار در معماری به مقاله [راهکارهای پایدار در معماری سبز](#) مراجعه کنید).

۴.۳. ایجاد اعتماد در داخل و خارج سازمان

ابهام در مورد عملکرد پایداری و نحوه اندازه‌گیری آن باعث شده اعتماد ذی‌نفعان نسبت به وعده‌های پایداری مدیران اجرایی کاهش یابد. این عدم اطمینان، شرکت‌ها را در معرض اتهام «نمایش سبز» (Greenwashing) و از بین رفتن اعتبار برند قرار می‌دهد. مدیران پروژه و دفتر

مدیریت پروژه (PMO) می‌تواند نقشی کلیدی در تقویت دانش سازمان درباره پایداری ایفا کنند و به اندازه‌گیری دقیق مزایای به‌دست‌آمده، پیشرفت در مسیر اهداف و عملکرد کلی در حوزه پایداری کمک کنند. در آینده نزدیک، به‌احتمال زیاد سرمایه‌گذاران و نهادهای نظارتی از شرکت‌ها خواهند خواست که همان‌طور که امروزه ترکیبات محصولات را شفاف‌سازی می‌کنند، میزان انتشار کربن محصولات خود را نیز منتشر کنند. مدیران عامل باید مدیران پروژه را تشویق کنند تا از همین امروز جمع‌آوری این داده‌ها را آغاز کنند و یک سیستم اطلاعاتی هوشمند در سطح سازمان ایجاد کنند. در نهایت، اقداماتی که مدیران پروژه برای ایجاد اعتماد انجام می‌دهند، به موفقیت مدیران عامل در اجرای برنامه‌های پایداری کمک خواهد کرد.

جمع‌بندی تحقق اهداف پایداری

تحول پایدار به یکی از اولویت‌های اصلی مدیران عامل تبدیل شده است، اما بسیاری از سازمان‌ها فاقد حس فوریت در اجرای آن هستند و برای دستیابی به این اهداف بلندپروازانه و پیچیده با چالش‌های متعددی روبه‌رو شده‌اند. رسیدن به آینده‌ای پایدار، مستلزم اجرای موفقیت‌آمیز هزاران پروژه دقیق و هدفمند است. برای تحقق این امر، مدیران عامل باید نسل جدیدی از مدیران پروژه را توانمند سازند تا رهبری تحول پایدار را در سازمان بر عهده بگیرند. رهبران پروژه باید با ادغام عناصر پایداری در تمامی پروژه‌ها و به‌کارگیری چهار روش کلیدی که در این مقاله شرح داده شده است، مسیر این تحول را هموار کنند (برای آشنایی بیشتر با استفاده از هوش مصنوعی برای ساخت پایدار به مقاله [استفاده از هوش مصنوعی برای ساخت پایدار و صرفه‌جویی در هزینه‌ها](#) مراجعه کنید).

در این مقاله به سؤالات زیر پاسخ داده شده است

۱. چگونه مدیران پروژه می‌توانند پایداری را در تمامی پروژه‌های سازمان ادغام کنند؟
۲. چه چالش‌هایی در مسیر اجرای پروژه‌های پایداری وجود دارد و چگونه می‌توان آن‌ها را برطرف کرد؟
۳. چه راهکارهایی برای تسریع تحول پایدار و افزایش تاثیر گذاری آن در سازمان‌ها وجود دارد؟

جایگاه این مبانی در موسسه ACEMI

در نقشه راه جامع مدیریت ساخت موسسه مهندسی و مدیریت ساخت علوی‌پور، در سطح ۳ مهارت‌های سخت (کارشناسی-اجرایی) دوره‌ای تحت عنوان **مدیریت پایداری** قرار گرفته است که مفصلاً به مباحث پایداری پروژه‌ها در صنعت ساخت خواهد پرداخت، لازم به ذکر است پیشنهاد این دوره، دوره‌ی **مدیریت ساخت در طول چرخه حیات پروژه (پروژه‌های ساختمانی، زیرساختی و صنعتی)** می‌باشد.

[1] Antonio Nieto-Rodriguez, Project Leaders Will Make or Break Your Sustainability Goals.

dralavipour.com



برای دریافت مقالات بیشتر در خبرنامه موسسه ACEMI عضو شوید.

با ما همراه باشید

موسسه مهندسی و مدیریت ساخت علوی پور

+۹۸ ۲۱ ۴۶ ۱۰۰ ۴۴۵



+۹۸ ۲۱ ۴۶ ۱۰۰ ۴۵۰



info@dralavipour.com

ACEMI



ACEMI_social

Alavipour_pm



ACEMI_channel

Alavipour_pm

