



## مدیریت پروژه کاربردی

بعضی از مهارت‌ها برای موفقیت، مهارت‌هایی جانبی هستند. این مهارت‌ها مفید هستند؛ ولی بر میزان موفقیت یا شکست شما تاثیری ندارند. مهارت‌های دیگری وجود دارند که در رسیدن به بیش‌ترین توانایی‌ها، بسیار حیاتی هستند و اگر می‌خواهید به اهداف شغلی و مالی‌تان برسید، باید این مهارت‌ها را به بالاترین حد ممکن برسانید.

یکی از این مهارت‌های ضروری، توانایی مدیریت پروژه‌ها با ابعاد مختلف است. پروژه را می‌توان یک کار چند مرحله‌ای تعریف کرد، چیزی که هر روز در زندگی و کارتان با آن سروکار دارید. برای موفق شدن باید در مدیریت پروژه قوی باشید.

## از دام هوشمندی بر حذر باشید

یکی از بزرگ‌ترین خطرات در مدیریت پروژه این است که احساس کنید همه چیزهای لازم، راجع به موضوع را می‌دانید. بسیاری از مردم از توانایی‌شان برای انجام چندین کار

همزمان یا پشت سرهم استفاده می‌کنند. آن‌ها در «دام هوشمندی کم‌کاران» گرفتار می‌شوند. آن‌ها از هوش خود استفاده می‌کنند تا به خود و دیگران نشان دهند چقدر بی‌پروا و توانا هستند. این افراد، در رده افراد نالایق نادان قرار می‌گیرند. نالایق نادان کسی است که نمی‌داند و نمی‌داند که نمی‌داند.

## مهارتی اساسی در زندگی

مدیریت پروژه یک مهارت ضروری است و کاربردش فقط برای سازندگان سدهای هیدرو الکتریکی یا آسمان‌خراش‌های بزرگ نیست. هر بار که برای خرید وارد سوپرمارکت می‌شوید درگیر یک پروژه هستید. اگر فروشنده هستید، کار بر هر فرد برای تبدیل او به یک مشتری، یک پروژه است. حتی اگر می‌خواهید عصر با یک نفر بیرون بروید، در حال سازماندهی و برنامه‌ریزی یک پروژه هستید.

توانایی شما در سازماندهی و انجام موفقیت‌آمیز یک پروژه مهارتی ضروری برای موفقیت است. این هنر ضروری مدیریت و راهی برای چند برابر کردن توانایی‌ها و نتایج است. توانایی مدیریت انواع پروژه‌ها در افزایش اعتبارتان و کسب درآمد رویایی بسیار ضروری است.

## در حرفه خود بهترین باشید

اغلب افراد می‌توانند تایپ کنند؛ اما تعداد کمی از آن‌ها می‌توانند بدون اشتباه هشتاد تا نود کلمه در دقیقه تایپ کنند. میلیون‌ها نفر می‌دانند چگونه با کامپیوتر کار کنند، اما عده کمی حرفه‌ای هستند و می‌توانند از حداکثر قابلیت‌های آن استفاده کنند و به اهدافشان برسند. فروشندگان زیادی وجود دارند؛ اما فقط ۱۰ درصد آن‌ها، ۸۰ درصد فروش و سود را از آن خود می‌کنند.

مدیریت پروژه نیز به همین صورت است. هرکسی می‌داند کارهای چند مرحله‌ای را چگونه انجام دهد؛ اما تعداد کمی حرفه‌ای هستند. اغلب افراد تا حدی منظم و کمی

هم بی‌نظم هستند. این افراد در رسیدن از نقطه الف به نقطه ب وقت و هزینه زیادی صرف می‌کنند و مرتکب خطاهای بسیار زیادی می‌شوند. آن‌ها در زندگی پروژه‌ها را ماهرانه مدیریت نمی‌کنند، چرا که نمی‌دانند این توانایی‌ها چقدر در رسیدن به خواسته‌هایشان اهمیت دارد.

برای موفقیت در زندگی به «اهرم» نیاز دارید. شما به یاری دیگران نیازمندید. برای کسب دستاوردهای بزرگ و زندگی عالی، به کمک افراد بسیاری نیاز دارید. باید بتوانید فعالیت‌های افراد مختلف را به سمت هدفی مشخص جهت‌دهی کنید. اگر مهارت مدیریت پروژه را بهبود بخشید، درگیر پروژه‌ها خواهید بود؛ ولی یکی از افراد گروه و نه هدایت‌کننده گروه خواهید بود.

## برون‌سپاری و مدیریت پروژه

قدرت اقتصادی هر کشور، مدیون چیزهای زیادی است؛ اما یکی از مهم‌ترین موارد، تخصصی کردن کارها و تقسیم کار است. به عبارت دیگر به جای آن‌که همه‌کاره باشیم، باید متخصص باشیم و در انجام یک یا دو کار بسیار ماهر شویم و هر کار دیگر را به دیگران واگذار کنیم.

امروزه، یکی از پرطرفدارترین واژه‌ها در کسب‌وکار، برون‌سپاری است. به این معنی که به جای استخدام یا نصب تجهیزات در محل خودتان، عملیات شرکت را به سازمان دیگری که متخصص انجام آن کار است محول می‌کنید.

بسیاری از سازمان‌ها دریافته‌اند که این روش، ارزان‌تر از انجام کارهایی نظیر تهیه فهرست حقوقی، حسابداری، حمل‌ونقل کالا، تولید، مونتاژ، تحویل، توزیع و هزاران کار دیگر توسط خودشان است.

## شما همواره در حال برون‌سپاری هستید

کل زندگی شما، فرایند برون‌سپاری است. چه بدانید یا نه شما دائماً کارها و

فعالیت‌های خود را به صدها بنگاه اقتصادی نظیر سوپرمارکت‌ها، رستوران‌ها، خشک‌شویی‌ها، تعویض روغنی‌ها و خیاطی‌ها می‌سپارید. لازم نیست انجام این کارها را خودتان بیاموزید. واگذاری کارها به افرادی که در آن تخصص دارند بسیار به صرفه‌تر و آسان‌تر است. آن‌ها کار را بهتر، سریع‌تر و با اشتباهات کمتری انجام می‌دهند. با برون‌سپاری، زمان بسیار بیشتری برای انجام کارهای تخصصی‌تر و پرسودتر به دست می‌آورید. این یکی از کلیدهای ساخت اهرمی است که استعدادها و توانایی‌های شما را چندین برابر می‌کند.

## راز بهره‌وری بالا

در مدیریت پروژه به طور نظام‌مند و سازماندهی‌شده، کارهای مختلف را برون‌سپاری می‌کنید تا به هدفی مشخص برسید. شما با کنار هم قرار دادن توانایی‌ها و استعدادهای افراد مختلف برای رسیدن به هدفی مشخص، هم‌افزایی ایجاد می‌کنید. با کار گروهی توسط افرادی با استعدادهای متفاوت، می‌توان دستاوردهایی خارق‌العاده ایجاد کرد. توانایی شما در همسو کردن نیروها برای رسیدن به هدف مشترک، کلید پیشرفت در کار و زندگی است. برای ایجاد حس همکاری در گروهی از افراد برای انجام کاری پیچیده، باید «هماهنگی» ایجاد کرد. یکی از مهم‌ترین کارهای شما، تلاش برای ایجاد هماهنگی در افرادی است که با شما یا برای شما کار می‌کنند.

## مدیریت پروژه

مدیریت پروژه هنری است که مستلزم تفکر و آینده‌نگری است. هرگاه باید کار بزرگی انجام دهید، اولین گام این است که یک قلم و کاغذ بردارید و افکارتان را بنویسید. همان طور که می‌دانید، تمام مردان و زنان موفق، افکارشان را ثبت می‌کنند. آن‌ها قبل از شروع، موارد لازم را یادداشت می‌کنند. آن‌ها فهرست‌های اصلی و همچنین

فهرست‌های فرعی تهیه می‌کنند. آن‌ها محاسبه می‌کنند. آن‌ها از قبل همه جزئیات یک پروژه را تحلیل می‌کنند و درباره تمام مراحل کار فکر می‌کنند و با این روش، باعث صرفه‌جویی در سرمایه و زمان می‌شوند. آن‌ها اغلب در چند ماه کارهایی انجام می‌دهند که افراد معمولی در چند سال قادر به انجام آن نیستند.

## منضبط باشید

مدیریت پروژه مثل هر کار دیگری نیاز به تمرین و انضباط شخصی دارد. این امر به عزم راسخی نیاز دارد تا بدون فکر کاری را انجام ندهید. افراد زیادی به روش «پاسخ و واکنش» کار می‌کنند. آن‌ها به اتفاقات اطرافشان واکنش نشان می‌دهند و با توجه به احساس لحظه‌ای پاسخ می‌دهند. ناگهان کاری را شروع می‌کنند و به همان سرعت آن را رها می‌کنند. آن‌ها عجلوانه قضاوت می‌کنند، بلافاصله تصمیم می‌گیرند و بدون تحلیل دقیق شرایط اقدام می‌کنند. این افراد مرتکب اشتباهات زیادی می‌شوند و از دید دیگران نالایق و بی‌نظم هستند. شما اینطور نباشید.

وقتی تصمیم بگیرید تا در مدیریت پروژه بهترین باشید، شروع به استفاده از فرایند نظام‌مندی می‌کنید که در ادامه برایتان شرح می‌دهم. توانایی انجام کارهای چند مرحله‌ای شما را قادر می‌سازد تا بر هر چیز دیگری مسلط شوید. یادگرفتن این روش سخت نیست.

## با پروژه پایان‌یافته شروع کنید

اولین قدم در اجرای هر پروژه آن است که از هدف شروع کنیم و به عقب برگردیم. **استفان کاوی** می‌گوید: «کار را با در نظر گرفتن پایان آن، شروع کنید». دکتر روبرتو آساگیولی پیشنهاد می‌کند که قبل برنامه‌ریزی یا سازمان‌دهی کاری، نتیجه یا خروجی ایده‌آل را روی کاغذ یا در ذهن خلق کنید.

رابرت فریتز، در کتاب «مسیری با کمترین مقاومت» بیان می‌کند که «قدرتمندترین

اصل سازماندهی، تعهد به چشم‌اندازی از یک هدف واضح برای شما و دیگران است». دکتر چارلز گارفیلد، در تحقیقاتش بر کارمندان پربازده به این نتیجه رسید که نقطه شروع دستاوردهای بزرگ، توانایی فرد در تصور پایان مطلوب کارها است؛ یعنی نگاه کردن به هدف طوری که انگار به آن نائل شده‌ایم یا از هر جهت عالی انجام شده است. هر پروژه با تعریف دقیق شما از خواسته خود و تصور چگونگی پایان ایده‌آل کار آغاز می‌شود.

## تک‌تک مراحل را سازماندهی کنید

وقتی هدف به وضوح مشخص شد، گام بعدی تهیه فهرستی از تمامی چیزهایی است که برای رسیدن به هدف و تکمیل پروژه لازم است.

در مدیریت پروژه دو روش برای تهیه فهرست وجود دارد. روش اول «روش ترتیبی» نامیده می‌شود. در این روش ترتیب مراحل مشخص می‌شود. برای آغاز مرحله دوم، باید مرحله اول تمام شده باشد و مراحل بعدی هم به همین طریق ادامه می‌یابد. این مرحله‌ها «فعالیت‌های وابسته» نامیده می‌شوند. هر فعالیت به تکمیل فعالیت قبلی وابسته است. این نکته‌ای کلیدی است که باید در مدیریت پروژه با هر اندازه‌ای به خاطر داشته باشید.

روش دوم تهیه فهرست فعالیت‌ها در مدیریت پروژه، «روش موازی» نامیده می‌شود. فعالیت‌هایی وجود دارند که می‌توانند به صورت همزمان و مجزا از دیگر فعالیت‌ها انجام شوند؛ مثلاً در تهیه یک بروشور یا خبرنامه، می‌توان همزمان با تهیه متن تبلیغاتی، نوع کاغذ را انتخاب کرد یا عکس‌های لازم برای توضیح متن را جمع‌آوری کرد.

قانون «برنامه‌ریزی قبلی مناسب، مانع کارایی ضعیف می‌شود» بهره‌وری شما را به طرز چشمگیری افزایش می‌دهد.

وقتی هدفی در ذهن دارید و همه کارهای لازم برای رسیدن به هدف را در فهرستی به صورت ترتیبی یا موازی سازماندهی کرده‌اید، اکنون برای بخش اصلی مدیریت پروژه

آماده‌اید. این کلید آینده کاری‌تان است. این فرایند «انتخاب و واگذاری» است.

## انتخاب و واگذاری

برای انجام موفقیت‌آمیز پروژه‌های بزرگ‌تر، به افراد بیشتری نیاز است. توانایی انتخاب افراد مناسب و واگذاری موثر کارها به آنان، به اندازه هر عامل دیگر، در موفقیت یا شکست پروژه تأثیرگذار است. یک انتخاب اشتباه یا یک برداشت اشتباه در واگذاری امور، برای عدم پیشرفت پروژه، اتمام بودجه و یا حتی شکست پروژه کافی است. مردان و زنان زیادی توانسته‌اند با قبول یک پروژه و انجام شایسته آن، در کارشان به سرعت پیشرفت کنند. دیگران ترفیع نگرفته‌اند؛ زیرا هنگامی‌که پروژه‌ای به آنان محول شده، آن را جدی نگرفته‌اند و نرسیدن به نتیجه مطلوب، اطمینان مافوقشان را نسبت به توانایی‌های آن‌ها از بین برده است. مدیریت پروژه موضوعی جدی است.

## مسائل مدیریت پروژه

تقریباً تمام مشکلات کسب‌وکار، مشکلات مدیریتی هستند که به مدیریت پروژه بر می‌گردند. به همین دلیل هر مدیری که سر کار می‌آید، تمام افراد گروه را جایگزین می‌کند. مدیر جدید تشخیص می‌دهد که دلیل انجام نشدن کار آن است که فرد مسئول در بخش تولید، فروش، توزیع یا هر بخش دیگر، توانایی انجام کار را ندارد. هنگامی‌که گروهتان را می‌سازید، قابلیت خود را به عنوان مدیر نشان می‌دهید. ۹۵ درصد موفقیت کاری به توانایی انتخاب افراد مناسب برای کمک به شما بستگی دارد. اغلب مشکلات کسب‌وکار از آنجا ناشی می‌شود که کار را به افراد نالایق و نامناسب می‌سپارید.

وظیفه شما انتخاب بهترین افراد موجود برای انجام کار است. سابقه هر فرد را به دقت بررسی کنید. معرف‌ها را بررسی کنید. با افراد دیگر در مورد آن فعالیت مشورت کنید. درباره توانایی افراد برای انجام کار به بهترین شکل، به نظرات دیگران توجه

کنید.

در انتخابتان دقیق باشید و در سپردن وظایف کلیدی به بهترین افراد، مُصر باشید. این کار باعث صرفه‌جویی در زمان و کمتر شدن مشکلات می‌شود. یک نکته کلیدی: اگر فهمیدید شخصی را اشتباه انتخاب کرده‌اید، کسی که کار را در زمان مورد نظر و باکیفیت مطلوب انجام نخواهد داد، به سرعت برای جایگزین کردن این شخص اقدام کنید. یک فرد ضعیف در گروه، می‌تواند موجب از دست رفتن تلاش‌های دیگران و تضعیف روحیه افراد خوب شود. یکی از مهم‌ترین مسئولیت‌های رهبر گروه، جابه‌جایی فردی است که کارش را درست انجام نمی‌دهد.

## با واگذاری کارها ظرفیت خود را چند برابر کنید

پس از انتخاب افراد برای انجام قسمت‌های مختلف پروژه، نوبت به واگذاری کارها می‌رسد. مسئولیت‌های خاص هر فعالیت لازم برای انجام پروژه را به فرد خاصی واگذار کنید. برای پایان هر فعالیت و هر بخش آن مهلت تعیین کنید. برای هر فرد، کاری که باید انجام دهد، زمان انجام کار، معیارهای ارزیابی عملکرد و شکل نهایی پروژه بعد از اتمام کار را تشریح کنید. هیچ‌چیز را به شانس واگذار نکنید. هرچه افراد در مورد دلیل انجام کار و چگونگی آن بیشتر بدانند، کار خود را بهتر انجام می‌دهند. وجود ابهام بزرگ‌ترین عامل شکست مدیریت پروژه است. به همین دلیل باید به طور منظم با افراد گروه به صورت انفرادی یا گروهی جلسه داشته باشید. با گروه به طور منظم در تماس باشید و آن‌ها را مطلع نگه‌دارید. همیشه در حال رد و بدل بازخورد باشید. هر چه پروژه مهم‌تر باشد، نظارت شما باید بیشتر شود.

## پروژه را ملموس سازید

همان طور که نوشتن افکار روی کاغذ، هنگام سازمان‌دهی پروژه برای خودتان مهم است، استفاده از وایت برد یا کاغذهای بزرگ هم در جلسات اعضای گروه مفید است.

هرچه پروژه و مسیر دستیابی به هدف را ملموس‌تر و تصویری‌تر کنید، احتمال انجام شدن کارها طبق برنامه و معیارهای مورد نظر بیشتر می‌شود. برای نظارت بر پروژه، پیشرفت کار افراد را نسبت به مهلت تعیین‌شده اندازه‌گیری کنید. نظارت شما بر پروژه، موجب پیشروی آن می‌شود. به جای اینکه فرض کنید همه چیز خوب پیش می‌رود انتظارات خود از افراد را بررسی کنید. یادتان باشد که قوانین مورفی توسط مدیران پروژه‌های مختلف ساخته شده است.

## قوانین مورفی

شما با این قوانین آشنا هستید.

۱. اگر امکان اشتباه وجود دارد، اشتباه پیش خواهد آمد.
  ۲. بودجه هر چقدر زیاد باشد، باز هزینه بیشتر از انتظارتان خواهد شد.
  ۳. هرچقدر زمان در نظر بگیرید، باز کار بیشتر از زمان تعیین‌شده طول می‌کشد.
  ۴. از تمام چیزهایی که می‌تواند اشتباه شود، بدترین مورد در بدترین زمان ممکن و با بیش‌ترین هزینه، اتفاق خواهد افتاد.
- البته برای قوانین مورفی یک تبصره وجود دارد: «مورفی آدم خوش‌بینی بود!»

## مرحله محدودکننده را شناسایی کنید

در مدیریت پروژه، همیشه یک «رویداد بحرانی» یا «مرحله محدودکننده» وجود دارد. همین یک عامل، تعیین‌کننده سرعت اتمام پروژه است. این همان فعالیتی است که باید قطعا و مطابق معیار انجام شود تا پروژه با موفقیت تمام شود. شما شخصا باید مسئولیت این مرحله را بر عهده بگیرید و تمام حواستان را روی درست انجام شدن آن متمرکز کنید. حتی اگر کل آن فعالیت یا بخشی از آن را محول کرده‌اید، مراقب انجام شدن آن فعالیت باشید.

شما می‌توانید از مدیریت پروژه برای باز کردن حساب، افزایش درآمد، دستیابی به

سلامتی فیزیکی و تناسب اندام مناسب، رفتن به تعطیلات، برنامه‌ریزی مسافرت، شروع یک کسب‌وکار جدید، نوشتن یک کتاب، ترسیم یک نقاشی یا مسافرت دور دنیا با یک قایق، استفاده کنید.

## کسب پیروزی

استفاده صحیح از تکنیک‌های مدیریت پروژه در کارتان، می‌تواند برای شما یک مزیت رقابتی ایجاد کند. مهارت‌های مدیریت پروژه شما را قادر می‌سازد تا در کار و زندگی با شتاب زیادی پیشرفت کنید و به جلو حرکت کنید. هرچند گام‌های مدیریت پروژه ساده هستند؛ ولی مهارت مدیریت پروژه پیچیده است و در موفقیت شما نقشی حیاتی دارد.

توسعه مهارت‌های مدیریت پروژه شما را قادر می‌سازد کارهای بهتر و بزرگ‌تری را با مسئولیت‌های بیشتر و درآمد بالاتر به عهده بگیرید. مدیریت پروژه مهارتی ضروری برای کسب درآمد رویایی است و با تمرین می‌توان آن را آموخت.

["message\_box text\_color="light]

## تمرین عملی

۱. پروژه‌ای را که هم‌اکنون روی آن کار می‌کنید یا قصد انجامش را دارید، انتخاب کنید و روش‌های حرفه‌ای پیشنهادشده در این فصل را دنبال کنید.
۲. نتیجه و خروجی ایده‌آلی که از انجام درست پروژه حاصل می‌شود را تعیین کنید و روی کاغذ بیاورید.
۳. فهرستی از تمام مراحل لازم برای اتمام پروژه در مهلت مشخص و با بودجه تعیین‌شده تهیه کنید.
۴. فهرست فعالیت‌ها را بر اساس توالی و اولویت‌ها سازماندهی کنید. کارهایی که

باید در زمان مقرر انجام شود و کارهایی که می‌تواند در هر زمان انجام شود را مشخص کنید.

۵. دقیقاً مشخص کنید چه کسی مسئول انجام کدام کار یا وظیفه است و برنامه‌ای برای انجام آن در نظر بگیرید.

۶. افراد گروه را انتخاب کنید و پروژه را با جزئیات برایشان توضیح دهید تا هر کسی دقیقاً بداند کارش چیست.

۷. به سرعت عمل کنید و پیوسته بر فعالیت‌های گروه نظارت کنید تا پروژه به صورت رضایت‌بخشی انجام شود.

[message\_box/]