

درباره کتاب :

راهنمای مدیریت پروژه برای کوفاندرهای استارتاپ ها مجموعه ای از چند کتابچه کوتاه، روان و چابک و در واقعی تلاشی برای نشر علم، تجربیات و ابزارهای مورد نیاز برای هر فردی در مدیریت پروژه است. بدیهی است مدیریت پروژه برای یک استارتاپ تازه شکل گرفته با شرکت تولیدی با بیست سال قدمت، تفاوتی دارند اما ادعای ما در این کتاب این است که اساس مدیریت پروژه، فارغ از ابعاد و قدمت، یکی است و در صورتی که به این اساس و بنیان مسلط باشید، با مطالعه و بروز نگه داشتن خود میتوانید در اسکوپ های بیان شده، موفق شوید

ساختار این کتاب به صورت چند کتابچه است. ما نمی خواهیم یک کتاب قطور و بی مصرف تولید کنیم، بلکه در تلاش هستیم دستورالعمل هایی کاملاً کاربردی و کوتاه منتشر کنیم. در نتیجه دریافت و درک نظر شما برای تکمیل محتوا، از نان شب برای ما واجب تر است، شما می توانید نظرات ارزشمند خود را با ما از روش های زیر در میان بگذارید

info@TondTech.ir
www.TondTech.ir
t.me/TondTech
Instagram/TondTech

دقت داشته باشید این کتاب بر اساس متد توسعه مشتری چابک توسعه داده می شود و شما باید بدانید که به هیچ وجه این نسخه که در دست شما هست نسخه نهایی نیست و ممکن است نسخه جدیدتری از آن منتشر شود، برای اطلاع از نسخه های جدید تر حتماً کانال های اجتماعی ما را پیگیری کنید



مؤلف این بخش از کتاب :

این نوشتار تنها ترجمه لغت به لغتی از منابع آن نیست، بلکه حاصل تجربه سالیان سال همکاری و حضور در سازمان های پیشروی مانند مرکز نوآوری های آموزشی مرآت، سازمان بازرسی استاندارد و کیفیت ایران، بخش فردوس، کارخانه استارتاپ مایکروکلودز، واحد تحقیق و توسعه پرداخت الکترونیک سامان و حضور در استارتاپ های مختلفی به عنوان هم بنیان گذار، مدیر پروژه و منتور فنی مثل شبکه پرداخت پی، تندنگ، باک، یه وجب، تپرو، ووکییتی، مدوریست و ... است

تمام تلاش ما در این بخش به دست آوردن دید واحد با شما نسبت به مدیریت پروژه است. هرزمان که نیاز به ارتباط و راهنمایی در حوزه مدیریت پروژه داشتید می توانید از طریق لینک های زیر با من در ارتباط باشید
ارادتمند
مسعود بیگی

i@Merkousha.net
Merkousha.net
linkedin.com/in/merkousha/
t.me/Metkousha
Instagram/Merkousha

پیشگفتار

مدیریت پروژه^۱ کاربرد دانش^۲، مهارت^۳ها، ابزارها^۴ و تکنیک های مربوط به فعالیت های پروژه برای رعایت الزامات پروژه است.

PMBOK، ویرایش چهارم

^۱ Project Management

^۲ Knowledge

^۳ Skills

^۴ tools

اگر من این تعریف را در زمان انتخاب راه جهت رسیدن به شغل مدیریت پروژه بخوانم ، نسبت به این صندلی کاملاً سرد و بی علاقه خواهم شد. اصطلاح مدیریت پروژه خود به خود نوعی گنگی نهفته در خود دارد که وقتی مردم از من در مورد آن می پرسند، کلماتی مثل لیست زیر در سرم رژه خواهند رفت و همه چیز را به هم خواند ریخت، مثل گربه ای که به مرغداری زده باشد :

- برنامه ریزی بالا
- نا امیدی
- طرح های ناموفق
- برنامه پشتیبان گیری
- هیجان انگیز
- تغییر زندگی
- تکمیل

از اساتید زیادی مثل محمدرضا شعبانعلی^۵ و .. یاد گرفته ام برای رسیدن به تعریفی واضح تر از یک پدیده^۶ باید آن چیزهایی که نیست را تعریف کنیم تا بتوانیم به تعریف قابل لمس تری^۷ از آنچه مد نظرمان است برسیم.

پس بیایید با هم ببینیم مدیریت پروژه چه چیزهایی نیست ؟

^۵ motamem.org بنیان گذار

^۶ phenomenon

^۷ touchable

اینکه شما یلن را
بسازید و نگاهش
کنید تا به حول
و قوه الهی مایل
استون ها خود
به خود به انجام
برسند

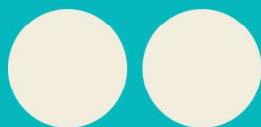


واقعیت این است که در یک پروژه نمی‌توانید تنها با نظاره کردن به نتیجه برسید، مخصوصاً در ایران که عموماً زیرساخت‌های انسانی در سازمان‌ها سنتی و کلاسیک هستند و بالطبع رفتارها و تیم‌ورک‌ها همه از همین الگو پیروی میکنند، پس باید در طول پروژه با اجزای آن از جمله تیم‌های تولید و فروش و حتی ⁸Product Owner و مدیر محصول و... در ارتباط باشید (تا پروژه شکست نخورد). خوب به خاطر دارم در پروژه‌ای که محدودیت‌های فراوانی داشت و فضای بسیار بدبینانه‌ای بین واحد فنی و تیم سرمایه‌گذاران ایجاد شده بود، با چند جلسه مجزا بین من و دو طرف و در نهایت یکی دو جلسه توضیح فنی موارد پیش آمده ورق برگشت و پروژه بسیار موفق به پایان فاز تولید رسید و هنوز وقتی به لحظه Lunch آن اپلیکیشن فکر میکنم از شدت لذت مو بر بدنم سیخ می‌شود.

یا در پروژه‌ی دیگری با توجه به ضعف تیم تولید مجبور شدم کل تیم فنی را عوض کنم، هزینه زمانی زیادی هم برای ما به همراه داشت، اما مهم‌ترین نکته "به انجام رساند کار" بود که باز هم به نتیجه رسیدم. در حالی که در یک استارت‌آپ دیگر، زمانی که تصمیم به تغییر برنامه نویسی Back end پروژه گرفتم و با مخالفت تیم مدیریت روبرو شدم، به جای پافشاری، کوتاه آمدم و فقط نظاره گر بودم، تا آرام آرام کشتی به گل نشست و شالوده از هم پاشید و پروژه بین المللی که می‌توانست راه ورود من به بازارهای بزرگ تری از ایران باشد به فنا رفت. باید یادمان باشد آنچه از شما "مدیر پروژه موفق" می‌سازد، مدیریت پروژه‌هایی است که موفق شده‌اند. نه تعداد و نه اندازه‌ی پروژه‌های شما در ساختن و به دست آوردن این عنوان به شما کمکی نخواهد کرد. چه بسا مدیر پروژه‌ای در تنها یک پروژه به موفقیتی برسد که پس از آن برندینگ همین یک پروژه برای تمام زندگی‌اش کافی باشد. پس باید تمام تلاش خودتان را برای این سرمایه‌بکنید، اولین قدم هم همین است، "تنها نظاره گر نباشید".

صاحب محصول که می‌تواند شخص یا تیم یا نماینده شخص یا تیم صاحب محصول باشد ⁸

اینکه تنها ابزار و
تکنیک مدیریت پروژه
باشید



صرف اینکه یک کتاب PMBOK را دست بگیریم و تمام استانداردها را رعایت کنیم و متر و معیار و تکنیک های روز و نرم افزارهای چند میلیونی داشته باشیم، مدیری پروژه نیستیم و برای مدیریت پروژه باید قبل از اینکه به این سطح برسیم در دو سطح قبلی مدیریت پروژه را پیاده سازی کنیم . یعنی :

- Project Management as a Concept
- Project Management as a System

این دولایه حکم نرم افزار شما را دارند و آنچه بالاتر اشاره شد سخت افزار شما هستند، سخت افزار بدون نرم افزار، هیچ وقت ثمری برای شما نخواهد داشت و تنها زمان و عمر و دارایی خود را در این میان تلف کرده اید. پی از انجام و پیاده سازی دو مرحله ذکر شده در سازمان می توانید سخت افزار انتخاب کنید و آن را به کار بگیرید ، که این سطح را بهتر است اینگونه به یاد بسپاریم :

- Project Management as a Software

و جمله ی کلیدی که راهگشا و چراغ پرنور شما در شب طوفانی کسب و کار در ایران خواهد بود این است:

"رفتار سیستماتیک بسیار مهم تر و حیاتی تر است از ابزار سیستماتیک"

درست خاطر هست در زمانی که میخواستیم پروژه Micro Clouds Startup Factory را شروع کنیم از **محمد معین** کوفاندر اسنپ و دوست خوب و همیشگی ام پرسیدم چه ابزاری را برای کنترل پروژه در این فازی که هستیم انتخاب کنیم، Google Sheets را به من پیشنهاد داد و گفت که تا همین چند وقت پیش هم از همین ابزار در اسنپ استفاده می کردند ، انصافا قابلیت های بسیار خوب و مناسبی هم برای کارهای جمع و جور داشت، در حالی که در تیم های مختلف معمولا پیش درآمد شروع یک پروژه ساختن هزار ابزار مثل TFS و JIRA و ... است که در مواردی انسان های مجنونی هم بوده اند که خودشان نشسته اند و به جای تمرکز بر

تولید محصولشان دنبال پیاده سازی سیستم مدیریت وظایف رفته اند و دست آخر هم دست از پا دراز تر خرده های پروژه شکست خورده شان را زیر فرش پنهان کرده اند

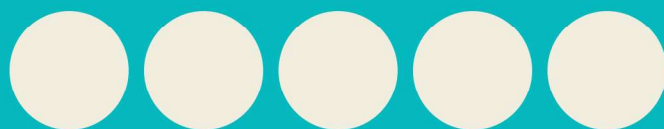
شلوغ کردن پروژه ها و منابع انسانی تان با فرآیندهای بی معنی زمان بر



گاهی اوقات اضافه شدن برخی از فرآیندها به پروژه می تواند مفید باشد، مثلا فرض کنید که شما یک روش توسعه محصول چابک Agile Product Development را انتخاب کرده اید، پس حتما بازخوردهای Live ی از مشتریان دریافت خواهید کرد که می تواند حیاتی باشد، اضافه شدن این فرآیندها به پروژه عموما ارزشمند و قابل تقدیر خواهد بود، اما این به این معنی نیست که اجازه دهید هر فرآیندی به پروژه اضافه شود و منابع (Resource) شما را به غارت ببرد، باید توجه داشته باشید که فرآیند تولید یک محصول فرآیندی زمان بر است و شما باید استراتژی های بلند مدت برای حفظ و احیای منابع زمانی و انسانی خود داشته باشید، گاهی اوقات بهره کشی بیش از حد از منابع انسانی باعث از دست دادن اعضای تیم و صدمه های جبران ناپذیر زمانی به پروژه خواهد شد، باید همیشه سطح رضایت و آرامش فکری تیم فنی را تشخیص داده و پایش کنید و در زمان های مناسب شارژ کنید.

برگردیم به اصل ماجرا و اینکه نباید اجازه دهید هر فرآیندی به پروژه اضافه شود و منابع (Resource) شما را به غارت ببرد، چون مهم انجام شدن پروژه اصلی و به موقع رسیدن Mile Stone های حیاتی پروژه است . درست خاطر هست که پروژه Bak.ir فرآیندهای اصلی اش تمام شده بود و محصول کمینه ی اجرایی آماده ورود به بازار بود ولی فرآیندهای اضافه و تکمیلی (که بعدها از طریق Google Analytics مشخص شد خیلی هایشان اصلا توسط کاربران حتی دیده نشدند) به پروژه تحمیل شد و جدا از اینکه زمان ورود به بازار را بسیار عقب انداخت، تیم فنی هم بسیار خسته شدند ، چون چندین ماه از نمایش حاصل زحماتشان دور بودند و همچنین Product Owner ها بسیار شاکی بودند که چرا محصول زودتر روانه ی بازار نمی شود (در حالی که خودشان این صدمه زمانی را ایجاد کرده بودند)

روبات پیگیری برنامه ریزی ها



این خطا ممکن است در دو بعد رخ دهد، بعد اول اینکه مدیر پروژه در کنترل Product Owner ها باشد ، دوم اینکه فکر کند می تواند تیم را در کنترل داشته باشد.

در مورد اول باید اینطور توضیح داد که شما به عنوان مدیر پروژه مسئول و موظف به اتخاذ تصمیمات بسیار سخت و گاهی اوقات مقابله با تصمیمات و پیشنهادات اشتباه تیم و یا حتی Product Owner ها هستید، همانطور که پیش تر توضیح دادم در پروژه این تصمیمات اشتباه منجر به صدمات جبران ناپذیری نه تنها به پروژه بلکه به تیم و سازمان شد.

در مورد دوم هم باید به خاطر داشته باشید هر لحظه ای که فکر می کنید تیم را کامل در کنترل دارید به این دریای آرام شک داشته باشید که این دریای قبل از طوفان است، بهترین راه در این زمان داشتن جلسه های کوتاه و صمیمانه با اعضای تیم و شنیدن حرف دل آن هاست.

پس یادمان باشد ، به هر شکل تلاش برای کنترل کردن کامل اعضای تیم یا کوتاه آمدن و تحت کنترل Product Owner ها بودن شما و پروژه شما را به سمت قهقهه خواهد کشاند.

برنامه ریزی دقیق برای موفقیت پروژه قطعا ضروری است، اما تمام فرمول نیست و بخشی از فرمول موفقیت است. برنامه به تنهایی فقط یک شاخص است که نشان دهنده ی اتفاق افتادن و عمل کردن سایر اجزای فرمول است ، اجزایی مانند : ارتباطات، مدیریت ریسک، مدیریت مشارکت کنندگان و غیره.

همانطوری که قبل تر هم گفتیم مدیریت پروژه باید همیشه با آستین های بالا زده و آغوش باز به سراغ چالش های مختلف در ابعاد مختلف پروژه برود ، چالش هایی که ممکن است به جذب نیرو تا توضیح پیچیدگی های بسیار پیچیده ی فنی برای Product Owner ها و حتی گاهی دست به آچار شدن و کمک کردن در بخش های مختلف باشد.

حالا که تعریف ها و ماهیت های اشتباه را کنار زدیم، باید روی خود مدیریت پروژه متمرکز شویم، تعریفی که بسیار سهل ممتنع خواهد بود پس برای لمس کردن این جایگاه باید روی تعریف خود شخص مدیر پروژه هم با هم به یک نقطه نظر⁹ مشترک برسیم . بیایید با هم نگاهی گذرا به تعریف مدیر پروژه در نسخه های مختلف PMBOK داشته باشیم :

نسخه چهارم :

The project manager is the person assigned by the performing organization to achieve the project objectives.

مدیر پروژه کسی ست که از طرف سازمان انجام دهنده پروژه برای تحقق اهداف پروژه منصوب می‌شود.

نسخه پنجم و ششم:

The project manager is the person assigned by the performing organization to lead the team that is responsible for achieving the project objectives.

مدیر پروژه کسی است که از طرف سازمان انجام دهنده پروژه برای رهبری تیمی که مسئول تحقق اهداف پروژه هست منصوب می‌شود.

که البته پیش تعریف هایی هم دارد که متن کامل آن به شرح زیر است :

The role of a project manager is distinct from that of a functional manager or operations manager. Typically, the functional manager focuses on providing management oversight for a functional or business unit. Operations managers are responsible for ensuring that business operations are efficient. The project

⁹ View Point

manager is the person assigned by the performing organization to lead the team that is responsible for achieving the project objectives.

این تاکید بر رهبری به قدری پررنگ می شود که PMI پیشنهاد می دهد تیم مدیریت پروژه ای وجود داشته باشد و مدیر پروژه رهبر تیم باشد، که البته در پروژه های کوچک تر قطعا تیم یک نفره خواهد بود و خیلی هم مشکلی نیست. آنچه در اینجا به نظر می رسد که تاکید موجد کنم نخوردن فریب ساختارها و معماری های دلفریب پر زرق و برق سازمانی است. جامعه ی هدف این کتاب مدیران و هم بنیانگذاران^{۱۰} استارت‌آپی است بنابراین باید به یاد داشته باشیم که یکی از پارامترهای موثر در چابک ماندن سازمان جلوگیری از **پهن شدن سازمان** است، تجربه نشان داده که تیم های بین 3 تا 9 نفر بهینه ترین حالت ممکن جهت به انجام رساندن پروژه ها در یک ساختار چابک است، تا جایی که در بیانیه ی اسکرام مؤلفان یک پاراگراف را در به این موضوع اختصاص دادند :

" اندازه مطلوب تیم توسعه آنقدر کوچک است که چالاک باقی بماند و آنقدر بزرگ است تا بتواند کار قابل توجه ی را در طول اسپرینت به سرانجام برساند. کمتر از 3 نفر برای تیم توسعه، باعث کاهش سطح تعاملات شده و منجر به دستاوردهای با سودمندی کمتر میشود. تیم های توسعه کوچکتر ممکن است در طول اسپرینت با محدودیت و کمبود مهارت مواجه شوند، به طوریکه باعث شود نتوانند یک فرآورده بالقوه قابل عرضه در انتهای اسپرینت ارائه دهند. داشتن بیش از 9 نفر در تیم توسعه نیازمند هماهنگی های خیلی زیاد است. تیم های توسعه بزرگ پیچیدگی خیلی زیادی را برای مفید بودن یک فرآیند تجربی به وجود می آورند. نقش های مالک محصول^{۱۱} و اسکرام مستر^{۱۲} تا زمانی که تکلیفی در بک لاگ^{۱۳} اسپرینت^{۱۴} بر عهده نداشته باشند در این شمارش محاسبه نمیشوند" (Sutherland, 2017)

¹⁰ Co Founder

¹¹ Product Owner

¹² Scrum Master

¹³ Backlog

¹⁴ Sprint

بیاید از این بحث انحرافی بگریزیم و به تعریف اصلی مان یعنی مدیریت پروژه بپردازیم . بعد از این همه گفتار به چند تعریف موجود نگاه کنیم :

مدیریت پروژه تخصیص، پیگیری و کاربرد منابع برای رسیدن به اهداف مشخص در یک دوره زمانی خاص را مدیریت پروژه می‌گویند. (باغداساریان, 1384)

مدیریت پروژه کاربرد دانش، مهارت ها، ابزارها و تکنیک های مربوط به فعالیت های پروژه برای رعایت الزامات پروژه است. (PMI, 2017)

Project management is the application of knowledge, skills, tools, and techniques to project activities to meet the project requirements. Project management is accomplished through the appropriate application and integration of the project management processes identified for the project. Project management enables organizations to execute projects effectively and efficiently.

اما این تعاریف ممکن است کمی بزرگ تر از آنچه که ما در استارت‌آپ ها با آن روبرو هستیم قدری پیچیده تر و در عین حال ساده تر است ، نتیجه جمله ای است که در ادامه ی این متن خواهید خواند که البته مولفین این کتاب هیچ تاکید و پای فشاری بر آن ندارند، این یک فرآیند توسعه چابک است که ممکن است در فرآیند آموزش دو(یا چند)حلقه ای^{۱۵} قرار بگیرد، در دنیای امروز مخصوصا در حوزه کاری ما همه چیز به سرعت در حال بهبود و بروزرسانی است که این باعث خواهد شد شما نتوانید حتی گاهی تعاریف پایه ای تان را مثل حکم قطعی و وحی منزل بدانید. بر این اساس خلاصه ترین تعریفی که در فضای ایران و با توجه به تعریف این جایگاه در اکوسیستم کسب و کارهای آنلاین به ذهن آدم متبادر می شود این است :

"مدیریت پروژه هنر رهبری در شکست و به انجام رساندن کارهای بزرگ است"

¹⁵ Double-loop learning

References

PMI. (2017). *A Guide to the PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE (PMBOK) Sixth Edition*. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute (PMI).

Sutherland, K. S. (2017). *The Scrum Guide*. [scrumguides.org](https://www.scrumguides.org).

باغداساریان، ا. (1384). *اصول مدیریت پروژه*. تهران: اصول مدیریت پروژه.

<https://github.com/Merkousha/PMBook/tree/master/References>