

## اولویت بندی پروژه ها: روش ها - مزایا - معیارها

اولویت بندی پروژه ها مبنای اجرای موفقیت آمیز آنهاست و راهکاریست که به کمک آن می‌توانید پروژه‌های خود را با اهداف استراتژیک سازمانتان هماهنگ کنید.

اولویت‌بندی ضعیف منجر به شکست پروژه‌ها و در نهایت از دست رفتن اهداف تجاری می‌شود. اولویت بندی پروژه ها به شما این امکان را می‌دهد ضمن اینکه در تحویل پروژه‌ها موفق‌تر عمل کنید، تخصیص منابع را با استراتژی سازمان هماهنگ کنید.

### مقدمه

اولویت بندی پروژه ها یکی از مهمترین قابلیت‌های هر سازمان است. به کمک اولویت بندی پروژه ها:

- پروژه‌ها را با استراتژی سازمان هماهنگ می‌کنید.
- تعیین می‌کنید کدام پروژه ها برای سازمان ارزش آفرین است و کدام نه.
- حجم پروژه‌هایی را که بر عهده دارید با توانایی ارائه آن پروژه‌ها متعادل می‌کنید.
- تیم تحویل پروژه خود را بر منافع تجاری سازمان متمرکز می‌کنید.

به طور کلی اولویت‌بندی فرایندی است که به کمک آن می‌دانید کدام پروژه ها مهمتر هستند و بنابراین منابع خود را به تحویل موفقیت آمیز این پروژه‌هایی که برای سازمان ارزش آفرین هستند، تخصیص می‌دهید.

## ۱) چرا اولویت بندی پروژه ها اهمیت دارد؟

### ۱-۱) افزایش احتمال موفقیت پروژه‌ها.

پروژه‌هایی که با استراتژی سازمان مطابقت داشته باشند، ۵۷٪ بیشتر احتمال موفقیت دارند. اولویت‌بندی مناسب اطمینان حاصل می‌کند که پروژه‌های شما با استراتژی سازمان همراست و بنابراین احتمال شکست را پایین می‌آورد.

### ۱-۲) سرمایه‌گذاری با بازدهی بالاتر.

پروژه‌هایی که با اهداف شرکت سازگارتر باشند، طبیعتاً ارزش بیشتری به سازمان می‌رسانند. سبد پروژه‌ها (Portfolio) را با اهداف سازمانتان هماهنگ کنید و منتظر جهش قابل توجهی در بازگشت سرمایه باشید. البته ارزش فقط به معنای پول نیست و می‌تواند برای افراد مختلف معنای متفاوتی

داشته باشد. اندازه‌گیری بازگشت سرمایه لزوماً به همین سادگی که به نظر می‌رسد نیست و یکی از مواردی است که اولویت‌بندی خوب را دشوار می‌کند.

### 1-3) کیفیت بهتر پروژه‌های درخواستی.

وقتی مدیران اهداف استراتژیک سازمان را درک کنند، تصمیمات خود را با آن اهداف همسو می‌کنند.

### 1-4) حذف پروژه‌های بی‌فایده.

اولویت بندی پروژه ها اطمینان حاصل می‌کند که فقط پروژه‌های همسو با اهداف استراتژیک سازمان تصویب می‌شوند و پروژه‌های بی‌فایده در اولین فرصت کنار گذاشته می‌شوند.

### 1-5) تعهد تیم پروژه.

اولویت‌بندی شفاف و مبتنی بر ارزش به این معنی است که تیم پروژه دلیل اهمیت پروژه‌ی خود را درک می‌کند.

### 1-6) تخصیص منابع.

وقتی سازمانی به انجام پروژه‌های زیادی متعهد می‌شود، مقدمات شکست پروژه‌ها را فراهم کرده است. در حالی که یک لیست اولویت‌بندی شده از پروژه‌ها به معنی تخصیص موثر منابع سازمان است.

### 1-7) تصمیمات بهتر.

تیم‌های پروژه‌ها هنگامی که اهداف و محرک‌های پروژه را به خوبی درک کنند، می‌توانند تصمیمات بهتری بگیرند و اولویت بندی پروژه ها این فرصت را برای آنان فراهم می‌کند.

## ۲) چگونه اولویت بندی پروژه ها میزان موفقیت پروژه را بهبود می‌بخشد؟

سازمان‌های موفق بر مدیریت استراتژیک سبد پروژه (Portfolio) خود تمرکز دارند، آن‌ها اطمینان حاصل می‌کنند که پروژه‌ها با استراتژی سازمان همسو هستند و منابع سازمان برای پشتیبانی از مهمترین پروژه‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرند.

بنابراین، اولویت بندی پروژه ها باید اولویت شما باشد.

طبق آمار پروژه‌های همسو با اهداف استراتژیک:

- 57٪ بیشتر احتمال دارند که به هدف تجاری خود برسند.
- 50٪ بیشتر احتمال دارند که به موقع تمام شوند.
- 45٪ بیشتر احتمال دارند که در محدوده بودجه تصویب شده به پایان برسند.

سازمان‌هایی که در اولویت‌بندی به خوبی عمل نکنند، معمولاً با پروژه‌های زیادی مواجه می‌شوند، که این موضوع کارایی تیم را کاهش داده و میزان شکست پروژه‌ها را افزایش می‌دهد.

### ۳) فرآیند اولویت بندی پروژه ها

#### مرحله ۱. تعریف ارزش.

اولویت بندی پروژه ها با یک جلسه با ذینفعان اصلی آغاز می‌شود. این جلسه برای این است که بر سر یک لیست (نسبتاً کوتاه) از اهداف استراتژیک سازمان به توافق برسید. این اهداف به معیارهای امتیازدهی و اولویت بندی پروژه های شما تبدیل می‌شوند.

#### مرحله ۲. به معیارهای خود وزن دهید.

همه معیارهای شما به یک اندازه مهم نیستند، بنابراین باید وزن‌دهی شوند.

مسئله این است که هر یک از سهامداران دیدگاه متفاوتی نسبت به اهمیت نسبی هر معیار خواهند داشت. اگر وقت نگذارید تا در مورد وزن‌دهی معیارها توافق کنید، نمی‌توانید ارزش هر پروژه را اندازه‌گیری کنید، پس تصمیماتی که براساس معیارها می‌گیرید، اشتباه خواهند بود.

به عبارت دیگر، این مرحله پایه و اساس اولویت‌بندی، انتخاب و اجرای پروژه‌هاست.

#### مرحله ۳. پروژه‌های خود را ارزیابی کرده و امتیازدهی کنید.

هنگامی که از معیارهای ارزیابی خود مطلع شدید، می‌توانید ارزیابی پروژه‌ها را بر اساس این معیارها شروع کنید.

برای انجام این کار، باید:

- اطلاعات اولیه مربوط به پروژه‌ها را به دست آورید،
- به هر پروژه بر اساس معیارها امتیاز دهید،
- هزینه/منابع مورد نیاز برای تحویل پروژه را برآورد کنید،
- ریسک هر پروژه را تخمین بزنید،

در واقع، این مرحله مستندسازی و تعیین توجیه تجاری هر پروژه است و به روشی انجام می‌شود که امکان ارزیابی کمی (و نه حسی) پروژه را فراهم می‌کند.

### مرحله ۴. نمره کل پروژه‌های خود را محاسبه کنید.

نمره کل را با استفاده از یک مدل جمع وزنی محاسبه کنید. نمره هر معیار را در وزن آن ضرب کنید و همه آن‌ها را با هم جمع کنید.

این نمره ارزش کلی هر پروژه برای سازمان را مشخص می‌کند. اگر ذینفعان پروژه را به درستی درگیر کرده باشید (مرحله ۲ را ببینید) اکنون آماده استفاده از این امتیاز برای انتخاب پروژه‌ها، نحوه تخصیص منابع به پروژه‌های فعلی و موارد دیگر هستید.

### مثالی از معیارها برای اولویت بندی پروژه ها در جداول زیر جمع آوری شده است.

وزن	معیار	وزن	معیار
0.00824	میزان منابع و اعتبارات مالی مورد نیاز جهت اجرای پروژه (هزینه پروژه)	0.01202	توجه‌پذیر بودن پروژه
0.00627	هزینه‌های دوره نگهداری	0.01197	تجربه، مهارت، دانش مورد نیاز در سازمان و نیروهای آن و حتی نیروهای خارج از سازمان
0.01197	میزان تأثیر بر سلامت روحی و روانی	0.01197	وجود سخت افزارهای مرتبط با پروژه
0.01197	میزان تأثیر بر ایمنی و امنیت	0.01194	مدت زمان انجام پروژه (افق زمانی پروژه)
0.01194	میزان تأثیر بر سلامت جسمی	0.01189	میزان عمر مفید پروژه
0.01189	همراستایی با خواسته‌ها و نیازهای روز مردم	0.01185	درجه شفافیت و سادگی پروژه
0.01185	تأثیر مثبت بر محیط زیست (با کاهش آلاینده‌های هوا، آب، منابع زیرزمینی، صوتی)	0.01176	میزان شباهت با پروژه‌های پیشین
0.01176	همراستایی با مأموریت، چشم‌انداز، اهداف و راهبردها و ضوابط سازمان	0.01116	میزان انعطاف‌پذیری زمانی پروژه در به تعویق افتادن
0.01116	همراستایی با نگرش مدیران (میزان مقبولیت پروژه در سطوح مدیریتی)	0.00865	وجود چالش‌های فنی یا حقوقی غیرقابل حل در پروژه
0.00865	همراستایی با دستورات و پیشنهادات مراجع فرا سازمانی (نظیر مجلس و...)	0.00865	ریسک‌های پروژه (میزان ریسک‌های مربوط به خود پروژه‌ها از لحاظ مدیریت پروژه)
0.00838	میزان جذب و تشویق سرمایه‌گذاری‌های جدید و ایجاد اشتغال	0.00845	ریسک‌های سازمانی تأثیرگذار در پروژه (مدیریتی-حقوقی-مالی)
0.00824	مزیت رقابتی بودن پروژه	0.00838	ریسک‌های محیطی و خارجی تأثیرگذار در پروژه (سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، اقلیمی)

### توضیحات جدول:

اعداد مربوط به جدول فرضی است. معیارها از مرجع ۵ و وزن‌دهی معیارها از مرجع ۴ گرفته شده است. در این مقاله (مرجع ۴) برای وزن‌دهی معیارها فرم‌هایی طراحی شده و در اختیار متخصصین و کارشناسان این حوزه قرار داده شده است. در این فرم‌ها جهت مقایسه معیارها یا ضابطه‌ها نسبت به یکدیگر از اعداد ۱ تا ۹ استفاده شده که نحوه استفاده از این اعداد و شدت ارجحیت آن‌ها بدین صورت است که: ۱ برای ترجیح یا اهمیت یکسان، ۳ برای کمی مرجح یا کمی مهمتر، ۵ برای ترجیح یا اهمیت قوی، ۷ برای ترجیح یا اهمیت خیلی قوی، ۹ برای کاملاً مرجح یا کاملاً مهمتر و بالاخره اعداد ۲، ۴، ۶، ۸، برای ترجیحات بین فواصل. سپس از روش میانگین هندسی استفاده شده است.

اما انتخاب پروژه‌ها به سادگی در نظر گرفتن پروژه با بالاترین امتیاز نیست. زیرا:  
پول مهم است.

اولویت بندی پروژه‌ها امتیاز هر پروژه را مشخص می‌کند. این امتیاز نشان‌دهنده ارزش استراتژیک آن پروژه برای سازمان است، اما انتخاب پروژه‌ها در شرایطی است که بودجه و منابع محدود است. می‌توانید پروژه‌های خود را بر روی نموداری با امتیاز به دست آمده از مراحل ۴ گانه اولویت‌بندی در محور عمودی و هزینه در محور افقی ترسیم کنید. پروژه‌های سمت چپ بالا نسبت به پروژه‌های سمت راست پایین ارزش بیشتری دارند.

برای پروژه‌های ساده‌تر

#### ۴) نحوه اولویت بندی پروژه‌ها در ۵ مرحله آسان

- اولویت بندی پروژه‌ها را بر اساس ارزش تجاری آن‌ها شروع کنید.
- اولویت‌ها را با شناسایی پروژه‌های فوری و مهم تعیین کنید.
- ظرفیت و توانایی خود را ارزیابی کنید.
- یاد بگیرید که به پروژه‌ها نه بگویید.
- در روند اولویت بندی پروژه‌ها انعطاف‌پذیری داشته باشید.

#### 4-1) اولویت بندی پروژه‌ها را بر اساس ارزش تجاری آن‌ها شروع کنید.

هر پروژه‌ی موجود در لیست را با یک سوال ساده ارزیابی کنید:

**این پروژه چه تاثیری بر کسب و کار ما دارد؟**

مطمئناً باید منافع سازمان را در نظر بگیرید، اما اینکه یک پروژه چگونه روی افراد تأثیر می‌گذارد را هم در نظر داشته باشید. به عنوان مثال، آیا این پروژه زندگی را برای مشتریان یا اعضای تیم ما راحت‌تر خواهد کرد؟

به خاطر داشته باشید این مرحله ممکن است نیاز به مکالمه با مدیران، مشتریان یا سایر سهامداران داشته باشد.

#### 4-2) اولویت‌ها را با شناسایی پروژه‌های فوری و مهم تعیین کنید.

اکنون وقت آن است که با در دست داشتن لیست پروژه‌های مهم خود، فوریت آن‌ها را بررسی کنید. ممکن است اهمیت را با فوریت اشتباه بگیرید، بنابراین اجازه دهید یک تمایز مشخص ایجاد کنیم:

- یک پروژه مهم برای کسب و کار شما ارزش آفرین است، چه این ارزش را همین امروز احساس کنید چه سال‌ها طول بکشد که تاثیر آن را احساس کنید.
- یک پروژه فوری نیاز به توجه فوری شما دارد برای اینکه از مسیر موفقیت منحرف نشوید و یا برای اینکه کسب و کارتان به حرکت خود ادامه دهد.

ماتریس مدیریت زمان که **استفان کاوی** ایجاد کرده است، اولویت بندی پروژه‌ها را آسان می‌کند.

	فوری هست	فوری نیست
مهم هست	اولویت 1	اولویت 2
مهم نیست	اولویت 3	اولویت 4

ماتریس استفان کاوی برای اولویت بندی پروژه‌ها

### اولویت ۱ - فوری و مهم:

آیا پروژه کسب و کار شما را از شکست نجات می‌دهد؟ آیا ددلاین سختی وجود دارد که توانایی رسیدن به آن را ندارید؟ ابتدا این پروژه‌ها را انجام دهید.

### اولویت ۲ - فوری نیست اما مهم هست:

برای ادامه پیشرفت، پروژه‌هایی که ددلاین فوری ندارند اما برای کسب و کارتان مهم هستند را انتخاب کنید.

### اولویت ۳ - فوری هست اما مهم نیست:

این پروژه‌ها ممکن است نیاز به توجه سریع داشته باشند اما هم جهت با اهداف کلی کسب و کار شما نباشند. اگر چنین کارهایی نمی‌تواند بیش از این منتظر بمانند، آن‌ها را به دیگران واگذار کنید.

#### اولویت ۴ - نه فوری و نه مهم:

از دادن اولویت پایین به این پروژه‌ها ابایی نداشته باشید تا بتوانید زمان و منابع خود را برای کارهای باارزشتر آزاد کنید.

### 4-3) ظرفیت و توانایی خود را ارزیابی کنید.

حال اگر به طور همزمان با ۳ پروژه فوری و مهم مواجه شوید، چه می‌کنید؟

اگر با بررسی ددلاین‌های پروژه‌ها نتوانستید تصمیم بگیرید که اولویت با کدام یک از آن‌هاست، میزان تلاشی که برای انجام هر یک از آن‌ها لازم است را ارزیابی کنید.

ممکن است ترجیح دهید ابتدا به پروژه‌هایی که تلاش بیشتری نیاز دارند، بپردازید. به این ترتیب، بعد از انجام این پروژه‌ها همه چیز مانند یک برد سریع به نظر می‌رسد. اما اگر تکمیل پروژه‌های ساده تمرکز شما را بر روی یک پروژه پیچیده‌تر آسان می‌کند، ابتدا به انجام آن‌ها بپردازید.

فقط توجه داشته باشید که انجام پشت سر هم پروژه‌های سنگین می‌تواند باعث تخلیه سریع انرژی شود. سعی کنید در صورت امکان پس از انجام پروژه‌های بزرگ، پروژه‌های کوچک انجام دهید تا تیم خود را سر حال و بانگیزه نگه دارید.

### 4-4) یاد بگیرید که به پروژه‌ها نه بگویید.

نه کلمه بدی نیست. در واقع، این دو حرف کوچک می‌توانند موفقیت یا شکست شما را به عنوان مدیر پروژه مشخص کنند.

بله گفتن به هر پروژه‌ای که به شما پیشنهاد می‌شود، ریسک است. پذیرش پروژه بیش از توانایی شما، نه تنها تیمتان را زمین می‌زند، بلکه می‌تواند به خاطر ددلاین‌های از دست رفته و نتایج حاصل از آن باعث نارضایتی مشتریان شما و صدمه به شهرت حرفه‌ای شما شود.

اگرچه نه گفتن ممکن است باعث شود که یک مکالمه دشوار را پشت سر بگذارید، اما در مقابل از توانایی شما در ارائه پروژه‌هایی که بیشترین اهمیت را دارند، محافظت می‌کند. البته می‌توانید به جای اینکه مشتری جدید را به طور کلی ناامید کنید، پروژه را به تیم دیگری که منابع لازم برای انجام به موقع آن کار را دارد، محول کنید.

## 4-5) در روند اولویت بندی پروژه ها انعطاف پذیری داشته باشید.

اگر پیش از این مدیر پروژه بوده‌اید، این را می‌دانید که اوضاع تغییر می‌کند. پروژه‌های که زمانی فوری و مهم بوده است ممکن است در اثر اضطراری که ناگهان ظاهر می‌شود، تغییر اولویت دهد. یک ذینفع ممکن است تصمیم بگیرد که پروژه دیگر ارزش تجاری ندارد. یک کارشناس اصلی می‌تواند به طور غیرمنتظره‌ای بیمار شود و بر ظرفیت تیم شما تاثیر بگذارد.

به عنوان مدیر پروژه، می‌توانید در برابر ناملايمات خم شوید یا بشکنید. این وظیفه شماست که هوشیار باشید و دائماً اولویت‌های پروژه را ارزیابی کرده تا بتوانید تمرکز تیم خود را در صورت لزوم با شرایط جدید هماهنگ کنید.

## 5) اولویت بندی پروژه ها با بهتایم به آسانی و به سرعت انجام می‌گیرد.

سخت‌ترین قسمت اولویت بندی این است که بفهمید چه چیزی ارزش زمان تیم شما را دارد و اینکه فقط به ارزشمندترین، فوری‌ترین و مهمترین پروژه‌ها متعهد بمانید. هنگامی که تصمیم گرفتید انرژی خود را کجا متمرکز کنید، آماده‌اید که برنامه‌ریزی کرده و کار را انجام دهید.

و این همان مرحله‌ایست که بهتایم می‌تواند به شما در کاهش بار و فشار کاری کمک کند. با بهتایم، می‌توانید با تغییر اولویت‌ها به سرعت هماهنگ شوید و تیم و سهامداران خود را مطلع نگه دارید.



عنوان	مهر 1399			آبان 1399			آذر 1399				
	هفته 27 و ...	هفته 28	هفته 29	هفته 30	هفته 31	هفته 32	هفته 33	هفته 34	هفته 35	هفته 36	هفته 37
انجام تحقیقات بازار	انجام تحقیقات بازار (66.66%)										
ارائه پروپوزال	ارائه پروپوزال (66.66%)										
اصلاح چیدمان صفحات و لینک دهن صحیح داخلی	اصلاح چیدمان صفحات و لینک دهن صحیح داخلی										
بهبود سازی کدها	بهبود سازی کدها (66.66%)										
افزایش سرعت بارگذاری ...	سرعت بارگذاری صفحات سایت (70%)										
پیاده سازی و اصلاح کدنویسی	اصلاح کدنویسی رابط کاربری ریسپانسیو										
ارائه چک لیست مشکلات ...	ارائه چک لیست مشکلات فنی سایت (66.66%)										
بررسی وضعیت فعلی سایت	بررسی وضعیت فعلی سایت (66.66%)										
حذف پیوندهای بد و جلوگیری	حذف پیوندهای بد و جلوگیری از زمان یک لینک های مرتبط (70%)										
جلسه نیازسنجی مشتری	جلسه نیازسنجی مشتری (66.66%)										
شناسایی و کشف بهترین کلمات کلیدی برای افزایش ترافیک ارگانیک	شناسایی و کشف بهترین کلمات کلیدی برای افزایش ترافیک ارگانیک										

بهتایم برای اولویت بندی پروژه ها

## ۶) چگونه پروژه‌های سازمان را اولویت بندی کنیم؟ از زبان Antonio Nieto-Rodriguez

هر سازمانی به آنچه من آن را **سلسله مراتب هدف** می‌خوانم نیاز دارد. بدون وجود این سلسله مراتب تقریباً غیرممکن است که اولویت بندی موثر انجام شود.

به عنوان مثال وقتی برای اولین بار به BNP Paribas Fortis یک بانک بین المللی پیوستم، دو بانک جوانتر و پویاتر از ما پیشی گرفتند. اگرچه ما سال‌ها رهبر بازار بودیم، محصولات جدیدمان چند ماه دیرتر از رقابت، روانه بازار می‌شدند، در واقع، مدت زمان بازاریابی ما نسبت به سه سال گذشته دو برابر شده بود. یک مشکل عمیق‌تر در پس این مشکل بود:

ما بیش از ۱۰۰ پروژه بزرگ در دست اجرا داشتیم که هیچکس دید واضحی از وضعیت آن‌ها نداشت. این بانک از یک ابزار مدیریت پروژه استفاده می‌کرد، اما عدم نظم در به روز نگه داشتن آن تا حد زیادی آن را بی‌نتیجه نگه داشته بود. ظرفیت و نه استراتژی تعیین می‌کرد که کدام پروژه‌ها و چه موقع راه اندازی شوند. اگر افراد در دسترس بودند، این پروژه راه اندازی می‌شد. در غیر این صورت، متوقف شده یا کنار گذاشته می‌شد.

اولویت‌بندی در سطح استراتژیک و عملیاتی اغلب تفاوت بین موفقیت و شکست است. اما بسیاری از سازمان‌ها این کار را بد انجام می‌دهند.

## مثال دیگری را در نظر بگیرید:

یک شرکت خدمات پستی که به مشتریان بسته تحویل می‌داد. مانند بسیاری دیگر از شرکت‌ها، در تلاش برای بقا در دوره افزایش رقابت و جایگزین‌های دیجیتال بود. رهبران ارشد، کارمندان را جمع کردند و مدیر عامل از آن‌ها خواست تا روی دو اولویت عملیاتی: کارایی (کاهش زمان تحویل) و رضایت مشتری (اطمینان از اینکه مشتریان تجربه خوبی دارند) تمرکز کنند.

یکی از کارمندان، این پیام را دریافت کرد. و همه چیز خوب بود تا اینکه او در حال تحویل بسته، با مرد مسنی روبرو شد که از او می‌خواست برای مدتی با او به خانه برود و صحبت کند. او تمایل داشت کمی وقت با پیرمرد تنها بگذراند. کاری که هم ناشی از مهربانی او بود و هم مطمئناً رضایت مشتری را افزایش می‌داد. اما بعد با خودش فکر کرد پس کارایی چه می‌شود؟ اگر او حتی چند دقیقه با این مشتری گپ بزند، زمان تحویل او افزایش می‌یابد. او باید چه می‌کرد؟ هزاران کارمند این شرکت هر روز با شرایط مشابهی روبرو می‌شدند.

مدیریت ارشد شرکت پستی فکر می‌کرد که اولویت‌های مشخصی را اعلام کرده است، اما در واقع باعث ایجاد دوراهی عملیاتی ناشی از سردرگمی استراتژیک شده بود.

## این شرکت را با سایر شرکت‌های موفق مقایسه کنید.

به عنوان مثال خطوط هوایی Ryanair کاملاً شفاف کرده بود که در آنجا کارایی در اولویت قرار داشته و بر خدمات مشتری ارجحیت دارد. افرادی که در Ryanair کار می‌کنند از این اولویت آگاهند و بنابراین می‌دانند چگونه وقت خود را به کارهای مختلف اختصاص دهند.

اولویت‌بندی میزان موفقیت پروژه‌های استراتژیک را افزایش می‌دهد. البته، گاهی اوقات رهبران تصمیمات اشتباه می‌گیرند و اشتباه اولویت‌بندی می‌کنند. اما در ۲۰ سال مدیریت من، مشکلی که بیشتر اوقات می‌بینم این است که رهبران اصلاً اولویت‌بندی نمی‌کنند.

شرکت‌هایی که شروع به اولویت‌بندی پروژه‌ها می‌کنند، می‌توانند با کاهش فعالیت‌های کم‌اهمیت و ادغام فعالیت‌های تکراری و موازی، کاهش چشمگیری در هزینه‌ها (طبق تجربه من، تقریباً ۱۵٪) تجربه کنند.

اگر ریسک‌پذیری یک تیم اجرایی کم باشد (یا اگر آن‌ها قادر به انتخاب‌های سخت نباشند یا تمایل نداشته باشند)، معمولاً به تعداد زیادی از پروژه‌ها اولویت بالا می‌دهند، چرا که نمی‌خواهند ریسک کنند و فرصتی را از دست بدهند. اما طبق تجربه من، موفق‌ترین مدیران معمولاً ریسک‌پذیری بیشتری دارند و تمرکز آن‌ها روی تعداد کمی از اولویت‌ها است.

## ۷) سلسله مراتب هدف

من بیش از ۲۰ سال تجربه در اولویت‌بندی، انتخاب و مدیریت پروژه‌ها دارم. برای اولویت بندی پروژه‌ها یک چارچوب ساده ایجاد کرده‌ام که آن را **سلسله مراتب هدف** می‌نامم. تیم‌های اجرایی می‌توانند برای اولویت بندی پروژه‌ها از آن استفاده کنند:

### هدف

هدف سازمان چیست و این هدف چگونه بهتر دنبال می‌شود؟ چشم انداز استراتژیک پشتیبانی از این هدف چیست؟

### اولویت‌ها

با توجه به هدف و چشم انداز بیان شده، چه چیزی برای سازمان در حال حاضر و در آینده بیشترین اهمیت را دارد؟ اولویت‌های آن در حال حاضر و طی دو تا پنج سال آینده چیست؟

### پروژه‌ها

بر اساس پاسخ به دو نکته اول، کدام پروژه‌ها بیشتر استراتژیک هستند و باید منابع به آن‌ها اختصاص یابد؟ کدام پروژه‌ها با هدف، چشم انداز و اولویت‌ها همسو هستند و کدام یک باید متوقف شده یا کنار گذاشته شوند؟

### افراد

اکنون که اولویت‌های استراتژیک و پروژه‌هایی که بیشترین اهمیت را دارند، شفاف شدند، بهترین افراد برای اجرای این پروژه‌ها چه کسانی هستند؟

### کارایی

شاخص‌های عملکردی پروژه با ورودی‌ها (به عنوان مثال، محدوده، هزینه و زمان) گره خورده‌اند. ردیابی آن‌ها بسیار راحت‌تر از خروجی‌ها (مانند مزایا، تأثیر و اهداف) است. با این وجود، علی‌رغم دشواری

ردیابی خروجی‌ها، این خروجی‌ها هستند که واقعاً اهمیت دارند. اهداف دقیق مرتبط با خروجی‌ها که عملکرد واقعی و ارزش آفرینی را اندازه‌گیری می‌کنند، کدامند؟ توجه خود را به ورودی‌ها کاهش دهید و در عوض روی آن‌ها تمرکز کنید.

درک مناسب از اولویت‌های سازمانی به همسویی بیشتر پروژه‌ها و برنامه‌ها با استراتژی‌های سازمان کمک می‌کند. اما واقعیت یک سازمان بسیار پیچیده‌تر از آن است که بسیاری مطرح می‌کنند. بعضی اوقات اهداف استراتژیک مشخص نیستند و یا وجود ندارند. یا غالباً بین اهداف استراتژیک شرکت و اهداف واحدهای تجاری مختلف، فاصله و عدم هماهنگی وجود دارد.

در واقع، مطابقت همه پروژه‌ها و برنامه‌های یک سازمان با اهداف استراتژیک غیرممکن است. اطمینان از انطباق حداقل مهمترین پروژه‌ها و برنامه‌ها با اهداف استراتژیک هدفی قابل دستیابی‌تر است.

---

#### مراجع:

1. <https://hbr.org/2016/12/how-to-prioritize-your-companys-projects>
2. <https://www.teamgantt.com/blog/how-to-prioritize-projects>
3. <https://www.transparentchoice.com/project-prioritization>
4. عبدالرضا رضایی رجودی، مهدی نجفی، مسعود منتظری، "مدل اولویت بندی پروژه های راهسازی در کشور"، پنجمین کنگره ملی مهندسی عمران
5. اسفندیار زبردست، مجید پرچی جلال، حمید فصیحی، "شناسایی و رتبه‌بندی ابعاد و معیارهای مؤثر در مدیریت سبدهای پروژه‌های شهری و ارائه مدل مفهومی برای تعریف سبدهای پروژه‌های شهری"، نشریه هنرهای زیبا - معماری و شهرسازی دوره ۲۲ شماره ۴ زمستان ۱۳۹۶