

انسان ها یک ضلع مدیریت پروژه

تالیف :

دکتر محمود قربانی

حسین رضایت خرگردی (دانشجوی دکتری عمران_مدیریت ساخت)

سیدعلی حاجی سید ابوترابی (دانشجوی دکتری عمران_مدیریت ساخت)

سرشناسه: قربانی، محمود، ۱۳۴۷ -

عنوان و نام پدید آور: انسان ها یک ضلع مدیریت پروژه

مشخصات نشر: قزوین: موسسه انتشاراتی مهندس، ۱۳۹۴.

مشخصات ظاهری: ۸۰ ص.: مصور

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۳۶۸-۰۲-۳

وضعیت فهرست نویسی: فیبای مختصر

یادداشت: فهرست نویسی کامل این اثر در نشانی: <http://opac.nlai.ir> قابل دسترسی است

شناسه افزوده: رضایت خرگردی، حسین، ۱۳۶۴ -

شناسه افزوده: حاجی سید ابوترابی، سید علی، ۱۳۶۲ -

شماره کتابشناسی ملی: ۳۸۱۹۲۶۸



موسسه انتشاراتی مهندس

قزوین - میدان عارف ۳۳۳۴۲۹۲۲ - ۳۳۳۳۶۸۳۰ - ۰۲۸

انسان ها یک ضلع مدیریت پروژه

تألیف: دکتر محمود قربانی، حسین رضایت خرگردی

و سیدعلی حاجی سید ابوترابی

ناشر: موسسه انتشاراتی مهندس

تیراژ: یک هزار نسخه

قیمت: ۱۴۰۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۳۶۸-۰۲-۳

نوبت چاپ: اول - بهار ۱۳۹۴

فهرست مطالب

مقدمه	۹
۱-۱ چرا انسانها اهمیت دارند؟	۱۱
۱-۱-۱ افسانه اول : استفاده از روش های مدیریت پروژه کافی است	۱۱
۱-۱-۲ افسانه دوم : پروژه ها دچار تغییرات نمی شوند	۱۱
۲- مردم از تغییر متنفرند	۱۲
۲-۱ چرا ما از تغییرات اجتناب می کنیم؟	۱۳
۲-۲ رفتارهای افراد متفاوت در پروژه ها	۱۴
۲-۲-۱ سگ آبی مشتاق	۱۵
۲-۲-۲ اسب بارکش	۱۷
۲-۲-۳ مارمولک تنبل	۱۸
۲-۲-۴ سنجاب راز دار	۲۰
۲-۲-۵ میمون بازیگوش	۲۱
۲-۲-۶ پنگوئن چابک	۲۳
۲-۳ اعتماد در مقابل فرآیند	۲۵
۳- افراد فقط منبع نیستند	۲۷
۳-۱ تیم سازی	۲۷
۳-۲ رهبری قوی	۲۸
۳-۲-۱ اهداف و نتایج روشن و مشخص	۲۹

- ۳-۲-۲ مراقب تفکرات گروهی باشید ۳۰
- ۳-۲-۳ به تفاوت ها احترام بگذارید ۳۱
- ۳-۳ تیم خود را پرورش دهید ۳۱
- ۳-۴ تیم تان را تهیج کنید ۳۲
- ۳-۵ راهنمایی ۳۴
- ۴- تیم خود را توانمند سازی کنید ۳۵
- ۴-۱ اهداف را به اشتراک بگذارید ۳۶
- ۴-۲ محول کردن وظایف ۳۸
- ۴-۳ ارتباط برقرار کردن ۳۹
- ۴-۴ تشویق به اشتراک گذاری دانش ۴۰
- ۴-۴-۱ مزایای به اشتراک گذاشتن دانش ۴۰
- ۴-۴-۲ چگونه دانش را به اشتراک بگذاریم؟ ۴۱
- ۴-۵ مربی باشید ۴۱
- ۴-۶ اعتماد کردن ۴۲
- ۴-۶-۱ صلاحیت ۴۳
- ۴-۶-۲ ثبات ۴۴
- ۴-۶-۳ صداقت ۴۴
- ۴-۶-۴ نیت خیر و مساعد ۴۵
- ۵- خواسته واقعی ذینفعان پروژه چیست ؟ ۴۵
- ۵-۱ چرا دانستن تمایلات و خواسته های ذینفعان مهم است ؟ ۴۶
- ۵-۲ ذینفعان شما چه کسانی هستند ؟ ۴۶
- ۵-۲-۱ حامیان پروژه (حامیان مالی) ۴۸
- ۵-۲-۲ رئیس شما ۴۹
- ۵-۲-۳ مدیران کاربری ۴۹
- ۵-۲-۴ کاربران ۵۰

۵۲	 ۵-۲-۵ تیم پروژه
۵۲	 ۵-۲-۶ مدیران کسب و کار
۵۳	 ۵-۲-۷ مشتریان
۵۴	 ۵-۲-۸ تأمین کنندگان
۵۴	 ۵-۳-۳ مدیریت خزش محدوده
۵۵	 ۵-۳-۱ بهتر شفاف سازی و تبیین کنید
۵۵	 ۵-۳-۲ انتظارات و ریسک ها را مدیریت کنید
۵۶	 ۵-۳-۳ پروژه مدیریت تغییرات را به خوبی مشخص کنید
۵۶	 ۵-۴ مذاکرات را با استراتژی برد-برد دنبال کنید
۵۷	 ۶- مدیریت کردن فرهنگ
۵۷	 ۶-۱ فرهنگ چیست؟
۵۸	 ۶-۲ انواع مختلف فرهنگ
۵۸	 ۶-۲-۱ فرهنگ های ملی
۵۹	 ۶-۲-۲ فرهنگ سازمانی
۶۰	 ۶-۳ در مورد عدم تطابق فرهنگ چه باید بکنیم؟
۶۱	 ۷- کلید باز کردن هر قفلی ارتباطات است
۶۳	 ۷-۱ ارتباطات نوشتاری
۶۴	 ۷-۱-۱ پیام چیست؟
۶۴	 ۷-۱-۲ فرمت و ساختار
۶۵	 ۷-۱-۳ سبک
۶۵	 ۷-۱-۴ دستور زبان
۶۵	 ۷-۲ ارتباطات گفتاری
۶۶	 ۷-۲-۱ آمادگی و تمرین
۶۶	 ۷-۲-۲ ساختار
۶۷	 ۷-۳ مدیریت اصطلاحات تخصصی

۶۹ ۷-۴ ابتدا گوش کنید

۷۱ ۸- همکاری

۷۱ ۸-۱ چرا همکاری می‌کنیم؟

۷۲ ۸-۲ با چه کسی همکاری کنیم؟

۷۲ ۹- جلسات

۷۳ ۹-۱ آیا شما به جلسه نیاز دارید؟

۷۳ ۹-۲ چه کسی باید در جلسه حضور داشته باشد؟

۷۴ ۹-۳ به خوبی آماده شوید

۷۴ ۹-۴ ساختار

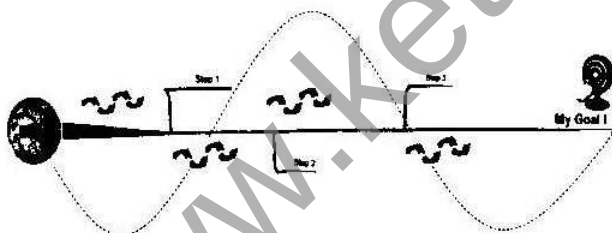
۷۴ ۱۰- از شکست و موفقیت‌ها درس بگیرید ...

۷۶ منابع

مقدمه

شما باید این تصور که مدیران پروژه بهترین افراد برای مدیریت مردم هستند را فراموش کنید زیرا یک پروژه معمولاً در بر گیرنده مدیریت یک تیم از افراد پروژه به منظور رسیدن به اهداف است.

رویکرد ها و متدهای زیادی در مدیریت پروژه مثل پرنس (در انگلستان) یا پی ام ای (در آمریکا) وجود دارد که چهارچوب بی نظیری برای پروسه ها و فعالیت ها پروژه به وجود می آورند ولی هیچ کدام از این رویکرد نتوانسته اند به این سوال جواب مناسب بدهند که برای ایجاد انگیزه و یا متقاعد کردن افراد مشغول در پروژه به انجام درست و با کیفیت وظایفشان چه باید کرد؟



چهارچوب های توصیف شده مدیران پروژه را قادر می سازد تا پروژه را به شیوه های ساختارمند و منطقی مدیریت کنند. به طور عمومی این رویکرد ها از پاسخ به چگونگی و الزامات لازم برای مدیریت تغییرات با جزئیات کافی عاجزند، چرا که عامل اصلی در بوجود آمدن این تغییرات انسان ها هستند. حتی اگر تمام بحث ها در مورد، اهمیت ذینفعان، هماهنگی افراد مختلف و برنامه ریزی اینکه چه کسی باید چه کاری را انجام دهد؛ را کامل

کنیم باز هم اینها برای پاسخ به نیازمندی‌های آن افراد بسیار کم است با این حال، بدون مردم، رسیدن به نتایج واقعی پروژه می‌تواند غیر ممکن باشد.

من فکر نمی‌کنم که کسی با این مسئله که سرعت تغییر در تمام محیط‌ها در حال افزایش است مخالف باشد. کافی است فقط روزنامه را باز کنید، اخبار تلویزیون را تماشا کنید یا به آی پدتان نگاه کنید تا درباره شکست پروژه‌هایی که الزامات تغییرات را در مولفه‌ها نشان به حساب نیاورده بودند، بشنوید.

مدیریت ضعیف تغییرات و به تبع آن مدیریت ضعیف انسانها یکی از دلایل اصلی شکست پروژه‌ها محسوب می‌شوند.

بعضی از مشکلات را می‌توان به شرح ذیل ذکر کرد:

- درک ناکافی و عدم توجه حامیان مالی پروژه به پیچیدگی محیط سازمانی که پروژه در آن در جریان است. این مسئله به خصوص در پروژه‌های بزرگتر که نیازمندی‌ها و الزامات پروژه در طول حیات آن به طور قابل توجهی تغییر می‌کند مشهود است.
- حفظ بعضی از فرایندهای سازمانی از رده خارج شده توسط بعضی از مدیران ذینفع.
- مقاومت کلی در برابر تغییرات که توسط ذینفعان و تیم پروژه اتفاق می‌افتد.
- ارتباطات ضعیف.
- همکاری ضعیف که باعث دوباره کاری می‌شود.
- ترس از سرزنش، زمانی که کاری بر طبق برنامه پیش نمی‌رود.
- اشتباه گرفتن افراد با وظایفشان در پروژه؛ به بیان دیگر برخورد با انسانها مثل منابع، به جای آنکه با مردم مثل انسانهای با حس نا امید شدن رفتار کنیم.
- اصرار بر انجام خستگی ناپذیر کارها برای دست یابی به نتایج که برای سازمان مورد نیاز است.