



حداکثر سازی موثقت به ژه از طریق عملکرد کارکنان

گردآورندگان:

دکتر سیامک نوری (عضو هیات علمی دانشکده علم و صنعت)

مهندس علی رضاحسینی (کارشناس ارشد دانشگاه علم و صنعت)

مهندس علی سرودی (کارشناس ارشد دانشگاه علم و صنعت)

زمستان ۱۳۹۸

سرشناسه	نوری، سیامک، ۱۳۳۹ - گردآورنده، مترجم
عنوان و پدیدآور	حداکثرسازی موفقیت پروژه از طریق عملکرد کارکنان/گردآورندگان و مترجمان
سیامک نوری، علی رضا حسینی، علی سروری.	
مشخصات نشر	تهران: دانشگاه علم و صنعت ایران، ۱۳۹۸.
مشخصات ظاهری	ل. ۲۸۵ ص.
شابک	۹۷۸-۹۶۴-۴۵۴-۵۰۳-۰۰
وضعیت فهرست نویسی: فیپا	
یادداشت	بخش اعظم کتاب ترجمه Maximizing Project Success through Human Performance نوشته
Tirado, Bernardo و کتاب The silent language of leaders : how body language can help-or hurt-how you lead	نوشته کارول کینزی گامن است.
یادداشت	کتابنامه: ص. ۲۸۱
موضوع	رهبری، مدیریت طرح‌ها، روان‌شناسی صنعتی، انگیزش در کار
موضوع	Leadership, Project management, Psychology, Industrial, Employee motivation.
موضوع	کارکنان - مدیریت - جنبه‌های روانشناسی - فرهنگ سازمانی - سیاست‌های محل کار
موضوع	Personnel management- Psychological aspects- Office politics- Corporate culture
شناسه افزوده	رضا حسینی، علی، ۱۳۷۰ - گردآورنده، مترجم
شناسه افزوده	جلالی، سیمین، ۱۳۶۶ - مترجم
شناسه افزوده	سرودی، علی، ۱۳۷۰ - گردآورنده، مترجم
شناسه افزوده	دانشگاه علم و صنعت ایران
رده بندی کنگره	HD ۵۷/۸
رده بندی دیویی	۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی	۶۰۹۰۵۶۱

- مرکز انتشارات دانشگاه علم و صنعت ایران - تهران - نایمک صندوق پستی ۱۶۸۴۶۱۳۱۱۴
- تلفن: ۷۷۲۴۰۴۲۵ - دورنویس: ۷۷۲۴۰۲۲۵
- فروشگاه: میدان رسالت - خیابان هنگام - خیابان دانشگاه - دانشگاه علم و صنعت
- پست الکترونیک: Publication@sun.iust.ac.ir



ام کتاب: حداکثرسازی موفقیت پروژه از طریق عملکرد کارکنان
گردآورندگان: دکتر سیامک نوری، علی رضا حسینی، علی سرودی

چاپ اول: ۱۳۹۸

شمارگان: ۵۰۰ جلد

نیمت: ۳۸۰۰۰۰ ریال

یتوگرافی، چاپ و صحافی: مرکز انتشارات دانشگاه علم و صنعت ایران

* حق چاپ برای دانشگاه علم و صنعت ایران محفوظ است *

۱۵	پیش‌گفتار
۲۳	فصل اول: درآمدی بر روانشناسی صنعت
۲۸	بخش اول "فرد"
۲۹	فصل دوم: دراک حس خود
۲۹	ارزیابی رر سنجانه: چگونه تصمیم می‌گیرید؟
۳۱	بازخورد ۳۶۰ درجه: در است دیگران از شما چگونه است؟
۳۱	قدم اول: مبنایات را تعیین کنید
۳۳	قدم دوم: افرادی را تعیین کنید که به شما بازخورد بدهند
۳۴	قدم سوم: به ارزیابان مشاوره دهید
۳۴	قدم چهارم: تهیه و توزیع پرسشنامه‌ی بازخورد ۳۶۰ درجه
۳۵	قدم پنجم: تحکیم نتایج و ساخت طرح عملکردی
۳۷	خلاصه فصل
۳۸	فصل سوم: خلق یک برند پایدار
۳۸	احساس اولیه‌ی دیگران از شما
۳۹	ساخت "برند شما"
۴۰	قدم اول: برند خود را ارزیابی کنید
۴۰	قدم دوم: با یک همکار مصاحبه کنید
۴۱	قدم سوم: تطبیق داده‌ها

۴۲	 خلاصه فصل
۴۳	 قالب‌های فصل سوم
۴۴	 فصل چهارم: ایجاد حامیان در سازمان
۴۵	 اعمال مدل حمایت
۴۵	 قدم اول: یک فهرست از حامیان ایجاد کنید
۴۶	 قدم دوم: تعیین اهداف حامیان شما
۴۶	 قدم سوم: طرح ابزاری در مدل حمایت
۴۸	 ساخت استراتژی برای ناشنیده‌ها
۴۹	 استراتژی اول: لب‌خند بزنید
۵۰	 استراتژی دو: برای خودتان معرفی‌نامه درست کنید
۵۴	 ساخت استراتژی برای افراد تغییرپذیر
۵۶	 ساخت استراتژی برای بیزارها
۵۶	 قدم اول: بفهمید چه فردی بر آقای سعیدی تأثیرگذار است
۵۷	 قدم دوم: با تأثیرگذار آقای سعیدی رابطه ایجاد کنید
۵۸	 قدم سوم: از طریق تأثیرگذار آقای سعیدی بر وی تأثیر بگذارید
۵۸	 ساخت استراتژی برای افراد متناظر
۶۰	 ساخت طرح عملکرد حمایتی
۶۱	 خلاصه فصل
۶۵	 فصل پنجم: پروفایلینگ افراد در محل کار- رفتار ناخودآگاه در سطح فردی
۶۵	 کینزیکس

۹	آواشناسی آکوستیک
۹	نشانه‌های استرس
۳	خلاصه فصل
۴	بخش دوم "تیم"
۵	فصل ششم: درک سازوکارهای قدرت-رفتار ناخودآگاه در سطح گروهی
۶	مسند قدرت
۵	سازوکارها- گروه
۵	مرحله‌ی اول: شکل‌گیری
۶	مرحله‌ی دو: وفاز
۷	مرحله‌ی سه: هنجار‌ری
۷	مرحله‌ی چهار: کارکرد
۸	مرحله‌ی پنج: متوقف‌سازی
۸	اعمال سازوکارهای گروهی
۰	خلاصه فصل
۲	فصل هفتم: ساخت تیمی با عملکرد بالا
۳	انواع تیم
۳	تیم‌های سنتی
۴	تیم‌های غیرسنتی
۵	اندازه‌ی تیم ایده‌آل
۰۰	تیم‌سازی-خصوصیات تیم با عملکرد بالا

۱-۱	هدف مشترک
۱-۲	نقش‌های مشخص
۱-۳	ارتباط عالی
۱-۴	رهبری مستقل
۱-۵	فرایندهای مؤثر
۱-۶	روابط مستقیم
۱-۵	لحظه‌ی مهم اول: محول کردن وظایف
۱-۵	لحظه‌ی مهم دوم: تخمین مدت زمان انجام کار
۱-۵	لحظه‌ی مهم سوم: مدیریت رها کردن
۱-۹	خلاصه فصل
۱۱-۰	فصل هشتم: استفاده از تحلیل سوات برای شناخت تیم علی
۱۱-۲	تحلیل تیم
۱۱-۳	قدم اول: دستیابی به اطلاعات
۱۱-۵	قدم دوم: انجام تحلیل سوات تیم
۱۱-۹	قدرت‌ها
۱۱-۹	ضعف‌ها
۱۲-۰	فرصت‌ها
۱۲-۰	تهدیدها
۱۲-۱	ایجاد زیر تیم‌ها
۱۲-۱	خلاصه فصل
۱۲-۲	قالب‌های فصل هشتم

- فصل نهم: انگیزش کارکنان به عنوان یک محرک تیمی..... ۲۵
- انواع انگیزه..... ۲۵
- انگیزه در محیط کار..... ۲۶
- انگیزه در مدیریت..... ۲۷
- گام اول: فرضیات خود را بررسی کنید..... ۲۷
- نقش‌ها و مسئولیت‌ها در تئوری X و Y..... ۲۸
- فواید تئوری X و Y..... ۲۸
- چالش‌های تئوری X و Y..... ۲۹
- گام دوم: عامل ناخودآگاهی را حذف کرده و ایجاد رضایت کنید..... ۲۹
- گام سوم: رویکرد انگیزشی خود را شخصی‌سازی نمایید..... ۳۰
- گام چهارم: رهبری منعطف..... ۳۳
- انگیزش تیم پروژه..... ۳۴
- انگیزه دادن به محیط تیم پروژه..... ۳۵
- اشتباهات انگیزشی..... ۳۶
- "هر آنچه که به من انگیزه می‌دهد به دیگران نیز انگیزه خواهد داد"..... ۳۶
- "انگیزه افراد اساساً با پول افزایش می‌یابد"..... ۳۷
- "افراد تیم علاقه‌ی شدیدی به دریافت پاداش‌های رسمی دارند"..... ۳۷
- "شعاری احیاء کننده به افراد تیم بدهید"..... ۳۷
- "بهترین نوع رهبر پروژه، تشویق‌کننده‌ای قوی است"..... ۳۸
- "این افراد حرف‌های هستند و نیازی به انگیزه ندارند"..... ۳۸
- "هنگامی که مشکلی پیش آمد به اعضای تیم انگیزه می‌دهم"..... ۳۹

۱۳۹	"با همه یکسان رفتار خواهیم کرد"
۱۳۹	نه روش بسیار مؤثر برای انگیزه دادن به تیم
۱۴۰	(۱) به میزان ارزشمندی افراد به آنها دستمزد پرداخت کنید
۱۴۰	(۲) برای آنها محیط کاری مطلوب فراهم کنید
۱۴۰	(۳) فرصتهایی را برای پیشرفت شخصی افراد ارائه دهید
۱۴۰	(۴) همکاری را رونق تیم پرورش دهید
۱۴۰	(۵) به رواج شای پیروازید
۱۴۱	(۶) در هنگام بروز اشتباهات افراد را مجازات نکنیم
۱۴۱	(۷) اهدافی مشخص تعیین کنید
۱۴۱	(۸) ذره‌بینی مدیریت نکنید
۱۴۱	(۹) از برگزاری جلسات بی‌فایده خودداری کنید
۱۴۲	خلاصه فصل
۱۴۳	فصل دهم: فرهنگ تیمی ابزاری نیرومند جهت موفقیت بهره‌مند
۱۴۴	فرهنگ سازمانی چیست؟
۱۴۵	ارتباط بین استراتژی، فرهنگ، رهبری و عملکرد
۱۴۷	آیا شما فرهنگ سازمان خود را می‌شناسید؟
۱۴۹	چهار فرهنگ اصلی ویلیام اشنايدر
۱۵۰	فرهنگ کنترل
۱۵۱	فرهنگ رقابت
۱۵۱	فرهنگ مشارکت
۱۵۲	فرهنگ پرورش

- ۱۵۳..... پیامدهای فرهنگ سازمانی برای رهبران پروژه
- ۱۵۴..... فرهنگ سازمانی شما یعنی استخدام، اخراج و پیشرفت
- ۱۵۵..... چرا رفتارها باقی می‌مانند؟ (از رفتارم تقلید کن و نه از گفتارم)
- ۱۵۶..... چگونه در حین مصاحبه ارزش‌های فرد را حدس زده و ارزیابی کنیم؟
- ۱۵۸..... چگونه (هنگام مدیریت عملکرد، ارزشها را) تحسین کنیم؟
- ۱۶۰..... بیشعورهای بی‌کفایت (اخراج سریع)
- ۱۶۰..... بیشعورهای بی‌کفایت (اصلاح یا جداشدن)
- ۱۶۲..... افراد خوب بی‌کفایت (مدیریت کنید یا انتقال دهید)
- ۱۶۲..... افراد خوب بی‌کفایت (ممتاز (تشویق و ترفیع)
- ۱۶۳..... دست به اقدام بزنید: فریب خود را تقویت کنید
- ۱۶۴..... اجزای شکل دهنده‌ی فرهنگ تیمی
- ۱۶۵..... اساس فرهنگ تیمی پروژه
- ۱۶۵..... اجزای سازنده‌ی فرهنگ تیمی
- ۱۶۶..... رفتار و قوانین فرهنگ تیمی
- ۱۶۸..... چکیده فصل
- ۱۶۹..... فصل یازدهم: رهبری در مدیریت پروژه
- ۱۷۰..... تفاوت‌های میان رهبری و مدیریت
- ۱۷۲..... ده سبک برتر رهبری
- ۱۷۳..... رهبری معامله‌ای
- ۱۷۳..... رهبری استبدادی
- ۱۷۴..... رهبری سلسله‌مراتبی (بروکراتیک)

- رهبری کاریزماتیک ۱۷۴
- رهبری مشارکتی ۱۷۵
- رهبری مستقل ۱۷۶
- رهبری وظیفه‌محور ۱۷۶
- رهبری رابطه‌محور ۱۷۷
- رهبری خاست‌گرا ۱۷۷
- رهبری تحولی ۱۷۸
- ده خصوصیت برتر رهبری در سیریت پروژه ۱۷۸
- رهبری تیم: چگونه عملکرد تیم را بهبود بخشیم ۱۸۱
- تکنیک‌های ناکارآمد در رهبری تیم: ۱۸۱
- (۱) "مغایرت‌ها و تأخیرها در حکم خیانت هستند" ۱۸۱
- (۲) "مشکل از توست و نه از کاری که به تو محرز شده است" ۱۸۲
- (۳) "هرگونه تأخیر از موعد مقرر، یک فاجعه است" ۱۸۲
- (۴) "باید همین امروز این مشکل را حل کنی" ۱۸۳
- (۵) "از این به بعد باید بیشتر حواسم به تو باشد" ۱۸۳
- (۶) "احساس گناه، بهترین انگیزش" ۱۸۳
- عملکرد کارآمد به عنوان رهبر تیم ۱۸۴
- (۱) از داده‌ها برای سنجش درجه‌ی سختی مشکل خود استفاده کنید ۱۸۴
- (۲) میزان تأثیرات متعاقب و فزونگر این تأخیرات چیست؟ ۱۸۵
- (۳) بهترین "نقطه اثر" را برای بازیابی و ترمیم انتخاب کنید ۱۸۵
- (۴) در مورد بسته‌کاری با اعضای تیم به بحث و گفتگو بپردازید ۱۸۶

- ۱۸۶..... رفتار رهبرانه‌ی ضعیف شما همواره در معرض دید دیگران است
- ۱۸۷..... خلاصه فصل
- ۱۸۸..... فصل دوازدهم: زبان بدن- درک دیگران از زبان بدن رهبران چگونه است؟
- ۱۸۹..... سه بخش مغز
- ۲۰۰..... زمینه را در نظر بگیرند
- ۲۰۰..... تنها یک حرکت شما را معنی می‌کنند
- ۲۰۱..... آنها را حال عادی و استاندارد شما خبر ندارند
- ۲۰۲..... شما را با فیلترهای تعیبات شخصی ارزیابی می‌کنند
- ۲۰۳..... شما را با فیلترهای تعیبات فرهنگی ارزیابی می‌کنند
- ۲۰۴..... هنگامی که زبان بدن شما اکل اتانز مخوانی نداشته باشد
- ۲۰۵..... زبان بدن یک رهبر بزرگ
- ۲۰۶..... خلاصه فصل
- ۲۰۷..... فصل سیزدهم: مذاکره- خواندن و استفاده از زبان بدن به سود شما
- ۲۰۹..... چهار نکته برای خواندن زبان بدن
- ۲۰۹..... نکته‌ی اول: توجه کردن
- ۲۰۹..... نکته‌ی دوم: تعیین یک مبنا و استاندارد
- ۲۱۰..... نکته‌ی سوم: ارزیابی مجموعه‌های حرکتی متفاوت
- ۲۱۱..... نکته‌ی چهارم: زمینه را در نظر بگیرید
- ۲۱۲..... آیا زبان بدن طرف مقابل به نفع شماست یا علیه‌تان؟
- ۲۱۲..... قدرت پذیرش

- چشم‌ها تعیین‌کننده هستند ۲۱۲
- سر، صورت و گردن ۲۱۴
- دست‌ها و بازوها ۲۱۵
- شانه‌ها و بالاتنه ۲۱۶
- ز حالت پاها چه می‌توان فهمید؟ ۲۱۷
- نسبت به روی هم از ختن پاها هوشیار باشید ۲۱۹
- مدیریت عدم پذیرش ۲۲۰
- یا طرف مقابلتان دروغ می‌گوید؟ ۲۲۱
- ۱- نظر دیگران در مورد شما در همان هفته ثانیه‌ی اول شکل می‌گیرد ۲۲۴
- ۲- به خوبی با طرف مقابل دست دهید ۲۲۴
- ۳- به برقراری ارتباطی دوستانه ادامه دهید ۲۲۵
- ۴- از خود اطمینان نشان دهید ۲۲۷
- ۵- بحث و جدل‌های جدی را از طریق اتحاد و همکاری خنثی کنید ۲۲۹
- ۶- آخرین تأثیری که بر روی دیگران می‌گذارید مثبت باشد ۲۲۹
- خلاصه فصل ۲۳۰
- تش سوم "سازمان" ۲۳۱
- فصل چهاردهم: کاوشی در سیاست‌های سازمانی ۲۳۲
- سبک‌های قدرت/منفعت ۲۳۵
- قدم ۱: شناسایی افرادی که قدرت و منفعت دارند ۲۳۶
- قدم دوم: طرح‌ریزی افراد ۲۳۸

۳۸		قدم ۳: درک تأثیرگذاران کلیدی
۳۹		شناسایی تأثیرگذاران غیررسمی
۴۰		قدم ۱: چارت سازمانی فعلیتان را از نو رسم کنید
۴۲		قدم ۲: درک شبکه‌ی غیررسمی
۴۳		قدم ۳: ایجاد روابط
۴۴		قدم ۴: از شبکه‌ی تان بیشترین بهره را ببرید
۴۴		قدم ۵: خنثی‌سازی بازی‌های منفی
۴۵		قدم ۶: رفتار خود را مدیریت کنید
۴۶		خلاصه فصل
۴۷		قالب‌های فصل چهاردهم
۴۸		فصل پانزدهم: تعیین آمادگی سازمانی
۴۹		تغییر مطلوب
۵۱		وضعیت فعلی در رابطه (مقایسه) با تغییر مطلوب
۶۰		تعیین تأثیرگذاری بر کاربران نهایی (مصرف‌کنندگان)
۶۲		خلاصه فصل
۶۳		قالب‌های فصل پانزدهم
۶۵		بخش چهارم "پروژه"
۶۶		فصل شانزدهم: مطالعه موردی
۶۶		پیش‌زمینه
۶۷		پروژه

عملکرد مناسب و اثربخش کارکنان یکی از کلیدهای موفقیت در پروژه‌هاست. عملکرد خوب کارکنان منجر به بهره‌وری بالا، افزایش کیفیت، سودآوری و مشتری‌مداری برای سازمان‌ها می‌شود. به همین دلیل است که مدیران پروژه‌های موفق، تلاش می‌کنند تا عوامل مؤثر بر عملکرد و رفتار کارکنان را شناسایی و مدیریت کنند و با فراهم کردن این عوامل، بر عملکرد کارکنانشان بیفزایند. بنابراین مهارت‌های رهبری را بدست آورید که مشخصه‌ی اصلی یک مدیر پروژه موفق است. مدیریت پروژه غالباً توسط فرایندها و روش‌ها تعریف می‌شود، ولی پروژه‌ها توسط کارکنان انجام می‌شوند. هدایت موفقیت‌آمیز کارکنان، هسته اصلی کار یک مدیر پروژه می‌باشد. از افرادی که در حوزه‌ی مهارت‌های رهبری دست‌آورده‌ها، ارزشمندی بدست‌آورده‌اند می‌توان به پروفیسور برناردو تیرادو و خانم کارول کینزی گومن اشاره نمود.

پروفیسور تیرادو دارای تمرکز مشخصی شش سیگما، مدرک مدیریت پروژه‌ی حرفه‌ای، و یک روانشناس صنعتی می‌باشد. او سابقه‌ی ایشان می‌تواند به مدیر اجرایی پروژه‌های با تجربه‌های گسترده، توسعه‌ی راه‌حل‌های استراتژیک، جای شرکت‌ها و ایجاد PMOهای جهانی از طریق بهبود فرایندها در شرکت‌ها اشاره نمود. برناردو تیرادو در کتاب خود یک مسیر مشخص برای کمک به توسعه‌ی مهارت‌های رهبری در چارچوب مدیریت پروژه ارائه می‌دهد. او با استفاده از رویکردهای علمی و عملی، مدلی را برای بهبود مهارت‌های رهبری بر مدیر پروژه ارائه می‌دهد. الگوی وی در به‌کارگیری سه زمینه‌ی خودآگاهی، آگاهی پویا از تیم و آگاهی سازمانی متمرکز می‌باشد.

خانم کارول کینزی گومن، یک سخنران بین‌المللی است و متخصص در تأثیر زبان بدن بر اثربخشی رهبری می‌باشد. خانم کارول کینزی گومن مؤلف سه کتاب در حوزه‌ی زبان بدن در محل کار، آموزگار حرفه‌ای سیاستمداران، تجار و مدیران می‌باشد. ایشان در کتاب خود، تمرکز بر رهبری و ارتباطات را توضیح می‌دهد و بیان می‌کند در شرایط شغلی روز دنیا که در آن تعاملات و ارتباطات جهانی در حال افزایش است، تسلط بر زبان بدن مهم‌تر از همیشه می‌باشد. او توضیح می‌دهد که حرکات بدنی، وضعیت بدنی، حالت چهره و صورت و تماس چشمی مؤثرتر از کلمات است. بنابراین می‌توان از زبان

بدن به عنوان راهبردی برای کمک به رهبران در مدیریت، ایجاد انگیزه، رهبری تیم‌های بزرگ‌تر و ارتباطات مؤثرتر استفاده نمود.

منابع اصلی استفاده شده در این کتاب، Maximizing Project Success Through Human Performance اثر برناردو تیرادو^۱، The Silent Language of Leaders اثر کارل کینسی گومن^۲ و مجموعه‌ای از مقالات مرتبط می‌باشد.

بر آن شدیم کتاب جهت رهبری مؤثر منابع انسانی گردآوری کنیم. این کتاب، نظریه و اجرای رهبری و مدیریت پروژه جهت افزایش عملکرد کارکنان را با هم تلفیق می‌کند، بنابراین اگر علاقه‌مند تبدیل شدن به یک رهبر مؤثر پروژه هستید، این کتاب می‌تواند به عنوان یک دستورالعمل اجرایی به شما کمک کند. طراحی کتاب، گونه‌ای است که هر فصل حاوی نوعی ابزار است که می‌تواند در محیط سازمانی کنونی جهت افزایش عملکرد کارکنان به کار گرفته شود. در پایان سخن، خوانندگان گرامی جهت پیشنهادات و انتقادات خود می‌توانند از طریق ایمیل زیر نظرات خود را ارسال فرمایند.

Ali_RezaHoseini@ind.iust.ac.ir

با تشکر

گروه گردآورنده

زمستان ۱۳۹۸

¹ Bernardo Tirado

² Carol Kinsey Goman