

جنبه‌های انسانی مدیریت پروژه
مهارت‌های رفتاری برای
مدیران پروژه

مؤلف:

ویجای کی. ورما

مترجمان:

فواد کریمیان

فرزاد جعفری

ناظر مفهومی:

دکتر سید بابک علوی



۱۳۹۱

یادداشت فاشر»

صنعت پتروشیمی یکی از صنایع پیچیده جهان امروز است که با تبدیل مواد هیدروکربنی، محصولات مهم و پایه‌ای مورد نیاز بسیاری از صنایع را تولید می‌کند. نقش کلیدی این صنعت در توسعه اقتصادی کشورهای مختلف بر کسی پوشیده نیست و نیاز روز افزون جوامع بشری به فرآورده‌های آن، توجه مسئولان امر را به ایجاد کارخانه‌های تولیدی و جلب سرمایه در صنایع پتروشیمی معطوف داشته است. در ایران این صنعت در سال ۱۳۲۲ با بهره برداری از کارخانه کود شیمیایی مرودشت فارس آغاز شد و ایجاد و گسترش مجتمع‌های تولیدی در چند دهه گذشته در انتقال فناوری، اعتلای اقتصاد ملی نقش بسزایی داشته است. بدیهی است از فواید این صنعت عظیمی، به نیروی انسانی قابل توجهی که در سطوح مختلف تحصیلی از تخصص و تجربه لازم برخوردار باشند، نیازمند است تا بتوانند با «فشار» و «آزمایش» در جهت «بالندگی» این صنعت گام‌های مؤثری بردارند. چون اسناد از کتاب‌های علمی - کاربردی نشت گرفته از تخصص و تجربه‌های علمی و عملی در آموزش نیروی انسانی اهمیت خاصی دارد، شرکت ملی صنایع پتروشیمی از کارکنان و افراد خارج صنعت دعوت می‌کند تا با استفاده از امکانات و تسهیلاتی که در اختیار آنها قرار می‌دهد به تألیف و ترجمه کتابهای مفید بپردازند.

امید است این اقدام فرهنگی در نشر دانش مؤثر باشد

شرکت ملی صنایع پتروشیمی

فهرست مطالب

پیش‌گفتار	۹
درباره این کتاب	۱۱
فصل اول	۱۷
ارتباطات: کلیدی برای موفقیت پروژه	۱۷
ارتباطات بین‌فردی	۱۸
ارتباطات در محیط پروژه	۳۵
برقراری ارتباط برای رسیدن به عملکرد عالی	۵۱
گوش دادن	۶۰
شیوه‌های ارتباطی و چرخه حیات پروژه	۷۴
خلاصه	۷۸
فصل دوم	۸۳
انگیزه در محیط پروژه	۸۳
مرور کلی بر انگیزه	۸۴
نظریه‌های انگیزش	۹۱
انگیزه و مدیریت پروژه	۱۱۸
راه‌کارهایی برای ایجاد یک محیط انگیزشی در پروژه	۱۲۲
فراهم‌آوری همه مؤلفه‌ها (از نظریه تا عمل)	۱۳۰
خلاصه	۱۳۳

۱۳۷	فصل سوم.....
۱۳۷	درک تعارض.....
۱۳۸	مفاهیم اساسی تعارض.....
۱۴۸	تعارض و عملکرد.....
۱۵۵	نکاتی درباره تعارض در پروژه.....
۱۷۴	خلاصه.....
۱۷۷	فصل چهارم.....
۱۷۷	مدیریت و رفع تعارض در محیط پروژه.....
۱۷۸	روش‌های مدیریت تعارض.....
۲۰۱	راهکارهای عملی برای مدیریت تعارض در پروژه.....
۲۲۷	خلاصه.....
۲۳۱	فصل پنجم.....
۲۳۱	مذاکره.....
۲۳۲	درباره مذاکره.....
۲۴۶	راهبردهای مذاکره.....
۲۵۹	رهنمودهای عملی برای مذاکره.....
۲۷۸	خلاصه.....
۲۸۳	فصل ششم.....
۲۸۳	مدیریت استرس.....
۲۸۴	درباره‌ی استرس و مدیریت استرس.....
۲۹۰	منابع بروز استرس.....
۳۰۰	آثار استرس.....
۳۱۵	راهکارهایی برای مدیریت استرس.....
۳۳۱	جمع‌بندی.....
۳۳۹	خلاصه.....

فصل هفتم.....	۳۴۳
رهبری، قدرت، اثرگذاری و سیاست در مدیریت پروژه.....	۳۴۳
رهبری و مدیریت پروژه.....	۳۴۴
قدرت و اثرگذاری در مدیریت پروژه.....	۳۷۷
قدرت و سیاست در مدیریت پروژه.....	۳۹۰
خلاصه.....	۳۹۵
پیوست.....	۳۹۹
تمرین خودارزیابی.....	۳۹۹
الف: سبک‌های ارتباطات.....	۳۹۹
ب: انگیزه برای مدیریت.....	۴۰۱
ج: سبک رفع تعارض.....	۴۰۳
د: شخصیت نوع الف.....	۴۰۷
ه: سبک رهبری.....	۴۰۹
و: جهت‌گیری قدرت.....	۴۱۳

پیش‌گفتار

بدون تردید لازمه سکوفایی اقتصادی و توسعه پایدار هر کشور اجرای پروژه های متعدد و متنوع می باشد. در کشور عزیز ما در سالهای گذشته شرکت ملی صنایع پتروشیمی با انجام پروژه های کلان نقش چشمگیری در توسعه صنعتی و اقتصادی کشور ایفا نموده است اما تجربیات سالهای اخیر گویای این واقعیت است که به جهت سرمایه گذاری های عظیم این پروژه ها و پیچیدگی های ویژه آنها، استفاده از روش های مدرن مدیریت پروژه و بهترین شیوه های بشروان عرصه رقابت جهانی یک ضرورت اجتناب ناپذیر است. از این رو ارتقای ظرفیت های مدیریت پروژه و انتقال دانش به روز مدیریت پروژه به مدیران، سیاست گذاران و دست اندرکاران پروژه ها و همچنین پژوهشگران و دانشجویان می بایست جزئی از برنامه بهبود مستمر توان مدیریت پروژه در صنعت باشد. در همین زمینه مرکز تحقیقات و توسعه مدیریت پروژه شرکت مدیریت توسعه صنایع پتروشیمی در راستای اهداف خود جهت ارتقای دانش، تجربه و ظرفیت مدیریت پروژه در صنعت به طور مستمر بهترین و به روز ترین منابع دانش مدیریت پروژه در جهان را شناسایی و نسبت به ترجمه و انتشار آنها اقدام می نماید. امید است این اقدام و دستاوردهای آن گامی باشد در راستای اعتلای علمی و صنعتی این مرز پر گوهر.

نادر قربانی

مدیر عامل

شرکت مدیریت توسعه صنایع پتروشیمی

این کتاب از جمله کتابهایی است که با همکاری دانشکده معماری دانشگاه شهید بهشتی و در قالب پروژه ای با مدیریت و سرمایه گذاری «مرکز تحقیقات و توسعه مدیریت پروژه» شرکت «مدیریت توسعه صنایع پتروشیمی» جهت تربیت مترجمین تخصصی مدیریت پروژه تدوین شده است.

www.ketab.ir

درباره‌ی این کتاب

مهارت‌های رفتاری برای مدیر پروژه

در زمینه‌ی جنبه‌های فنی مدیریت پروژه کتب متعددی وجود دارد؛ اما فقط تعداد کمی از این کتاب‌ها به بحث‌های عمیق در مورد جنبه‌های انسانی مدیریت پروژه پرداخته‌اند. علاوه بر این، مفاهیم ارائه شده در کتاب‌هایی که درباره‌ی مدیریت عمومی، روان‌شناسی صنعتی و علوم رفتاری منتشر شده‌اند، عموماً با محیط پروژه بی‌ارتباطند. حتی با این که تمرکز بر جنبه‌های انسانی مدیریت پروژه برای استفاده از منابع انسانی در پروژه‌ها و طرح‌ها، بسیار جدی و حیاتی است، به ندرت، کتابی را می‌توان یافت که منحصرأ بر این جنبه‌ها متمرکز شده باشد. این نیاز مذبذبه‌است که احساس می‌شود و هدف از تهیه‌ی این کتاب، برآوردن نیاز مذکور از طریق ایجاد ترکیبی جامع، یکپارچه و عملی از مهارت‌های مدیریت پروژه (با تأکید بر روابط انسانی و مهارت‌های بین فردی)، اصول مدیریت عمومی و اطلاعات نظری و عملی مرتبط با رفتار سازمانی است.

امروزه، سازمان‌ها به‌خاطر محدودیت‌های شدید اقتصادی و نیروی انسانی، به ساختارهای "تخت‌تر"^۱، متمایل شده‌اند و در نتیجه رویکرد "مدیریت پروژه‌محور"^۲ در حال تبدیل شدن به یکی از مؤثرترین شیوه‌های مدیریت سازمان است. یکی از سخت‌ترین چالش‌های موجود بر سر راه مدیریت پروژه، مدیریت افراد درگیر در آن پروژه است. افراد، رکن استوار هر سازمان و مهم‌ترین منبع آن سازمان هستند. افراد، اهداف پروژه را تعریف می‌کنند و با استفاده از مهارت‌های فنی و انسانی خود، فعالیت‌های پروژه را برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت و کنترل می‌کنند و این فعالیت‌ها را هماهنگ می‌سازند.

1. Flatter

2. Management by projects

عملکرد مدیر پروژه به عملکرد تیم پروژه و ذی‌نفعان پروژه وابسته است. معمولاً مدیران پروژه مسئولیت قابل توجهی دارند، ولی اختیارات آن‌ها (به ویژه نسبت به مدیران وظیفه‌ای، نمایندگان کارفرما و مسئولان داخلی)، بسیار محدود است. با این همه، مدیران پروژه به همکاری این گروه‌ها و مهم‌تر از همه، همکاری اعضای تیم پروژه وابسته هستند. مدیران پروژه باید با استفاده از مهارت‌های بین فردی، بتوانند تمام کارکردها و منابع پروژه را با هم تلفیق کنند.

در اغلب موارد، مشکلات مدیریت پروژه، ماهیتی رفتاری دارند. بنابراین، مدیر پروژه باید نحوه‌ی شکل‌گیری رفتار انسانی و تأثیر آن بر روابط، ادراکات و بهره‌وری را درک کند. درک صحیح نسبت به افراد و عواملی که آن‌ها را نسبت به کار علاقه‌مند و یا بی‌علاقه می‌سازد و نیز بهره‌گیری از ارتباطات مؤثر و مهارت‌های بین فردی، به مدیران پروژه کمک می‌کند تا بتوانند ذی‌نفعان پروژه را تحت تأثیر قرار دهند و به آن‌ها انگیزه بدهند تا عملکرد افراد، به سطح بهینه برسد.

مدیران پروژه باید شش گونه‌ی مهم مهارت‌های بین فردی را کسب کنند. این مهارت‌ها عبارتند از: ارتباطات مؤثر، انگیزش، مذاکره، مدیریت تعارض، مدیریت استرس، و رهبری. این مدیران برای رقابت در سطح جهانی، باید بر عوامل انسانی در مدیریت پروژه تمرکز داشته باشند و محیطی ایجاد کنند که رهبری مؤثری را فراهم آورد و به برقراری ارتباطات باز و مؤثر کمک کند؛ محیطی که در آن، همه‌ی افراد برای گرفتن بهترین نتیجه از کار خود احساس تعهد می‌کنند و از حضور در آن محیط، لذت می‌برند. اهمیت رضایت فردی و کیفیت زندگی شغلی، به عنوان عوامل کلیدی در نظر بسیاری از کارکنان، رفته‌رفته در حال افزایش است. در حال حاضر، اغلب سازمان‌ها می‌دانند که افراد، به چیزی بیش از چک پرداخت حقوق نیاز دارند. این افراد خواستار کار چالش‌برانگیزی هستند که بتوانند به آن افتخار کنند و نیز خواستار احساس موفقیت هستند. مدیر پروژه‌ای که از مهارت‌های بین فردی قوی برخوردار است، می‌داند که چگونه محیطی ایجاد کند که در آن، افراد برای استفاده از حداکثر پتانسیل خود، احساس ارزش و انگیزه کنند؛ محیطی که در آن، مشکلات، "چالش" محسوب می‌شوند و به خطاها، به چشم "تجارب آموخته شده"، می‌نگرند.

این کتاب بر روابط انسانی و مهارت‌های بین‌فردی مورد نیاز در مدیریت پروژه، با هدف ترغیب دستیابی به عملکرد بالا در میان تمام ذی‌نفعان پروژه، تأکید دارد. این کتاب به نحوی سازمان‌دهی شده است که شش مهارت اصلی بین‌فردی (که در بالا ذکر شد) را پوشش دهد. این‌ها مهارت‌هایی هستند که مدیران پروژه برای مدیریت مؤثر بر پروژه‌ها در قرن بیست‌ویکم، باید فراگیرند و به تمرین آن‌ها بپردازند. موضوعات کتاب به‌گونه‌ای سازمان‌دهی شده است که خوانندگان کتاب به سادگی می‌توانند زمینه‌های خاص مورد علاقه‌ی خود را بیابند. برای مطالعه کتاب حاضر، به هیچ آگاهی قبلی درباره‌ی علم رفتار سازمانی^۱ احتیاج نیست ولی علاقه‌مندی به علم مدیریت پروژه، می‌تواند برای درک عمیق و به‌کاربردن مفاهیم ارائه شده، سودمند باشد. هر بخش از کتاب به جنبه‌های مهم مهارت‌های انسانی در محیط پروژه می‌پردازد و راهکارهای عملی را برای تسهیل به‌کارگیری موفقیت‌آمیز این مهارت‌ها مطرح می‌کند. مفاهیم و ایده‌ها به کمک شکل‌ها نشان داده شده‌اند و نکات اصلی با استفاده از علایمی برجسته شده‌اند.

چه کسی باید این کتاب را مطالعه کند؟ در حال حاضر، مدیریت پروژه‌محور به عنوان شیوه‌ی رقابتی در مدیریت سازمان‌ها، تلقی می‌شود. این کتاب بر اهمیت مهارت‌های انسانی در دستیابی به اهداف پروژه تأکید می‌کند و به مهارت‌های بین‌فردی لازم برای بهینه‌سازی عملکرد دست‌اندرکاران پروژه می‌پردازد. از این‌رو، کتاب حاضر می‌تواند برای همه‌ی افراد، از استادان دانشگاه و متخصصان مدیریت پروژه گرفته تا مبتدیان این رشته، مفید واقع شود. این کتاب به افراد حرفه‌ای در زمینه‌ی مدیریت پروژه کمک می‌کند تا مهارت‌های انسانی مورد نیاز را برای برقراری ارتباط با ذی‌نفعان اصلی و دستیابی به هم‌افزایی^۲ بیاموزند. کتاب حاضر به مدیریت عالی، مدیران پروژه، اعضای تیم پروژه، ذی‌نفعان اصلی پروژه و تمام دست‌اندرکاران پروژه (مدیران وظیفه‌ای، کارکنان بخش‌های پشتیبانی و امثال آنان) کمک می‌کند تا اثربخشی خود را در مدیریت افراد و دستیابی به اهداف پروژه، افزایش دهند. مربیان و استادان رشته‌ی

1. Organizational behaviour

2. Synergy توضیحات بیش‌تر در مورد این واژه را می‌توانید در ادامه بیابید.

مدیریت پروژه در دانشگاه‌ها، می‌توانند از این کتاب برای برگزاری یک دوره‌ی کوتاه‌مدت، سمینار و یا کارگاه آموزشی استفاده کنند.

ایده‌های ارائه شده در این کتاب، برای پروژه‌های کلیه‌ی صنایع از قبیل: ساخت‌وساز، متعارف، تأسیسات، حمل‌ونقل، صنایع دفاعی، تولیدی، خدماتی، رایانه، پتروشیمی و نیز توسعه‌ی سیستم‌ها، ارتباطات، داروسازی، آموزش، پژوهش و توسعه، تکنولوژی پیشرفته، امور مالی، هتل‌داری و هنر، قابل اعمال است.

اهداف آموزشی. بعد از مطالعه‌ی این کتاب و موضوعات ارجاع شده‌ی مرتبط با آن، خوانندگان می‌توانند به درک مناسبی از موارد زیر دست یابند:

- ارتباطات بین فردی، انواع، مجاری و پیوندهای ارتباطاتی در پروژه
- برقراری ارتباط برای دستیابی به عملکرد بالا از طریق صراحت و اعتماد؛ چهار شیوه‌ی ارتباطی و ارتباط آن‌ها با چرخه‌ی حیات پروژه
- گوش دادن مؤثر (با تأکید بر رفتارهای کلامی و غیرکلامی) و نقش ادراکات در رسیدن به فهم مشترک در میان دست‌اندرکاران پروژه
- فرآیند پایه‌ای انگیزش، تئوری‌ها و مدل‌های انگیزش و راه‌کارهایی برای ایجاد انگیزه در دست‌اندرکاران پروژه
- منابع مولد تعارض در پروژه، شیوه‌های گونه‌گون مدیریت تعارض و انتخاب رویکردی مناسب برای مدیریت تعارض
- راهکارهای عملی برای کسب آمادگی در زمینه‌ی مواجهه با تعارض و رفع آن
- تأثیر فرهنگ بر مذاکرات، ارتباطات و رهبری
- استراتژی‌های مذاکره برای دستیابی به نتایج برد-برد
- منابع استرس؛ تأثیر استرس بر سلامتی، شخصیت و عملکرد؛ راه‌کارهایی برای مدیریت استرس
- رهبری پروژه؛ مقایسه‌ی رهبر پروژه با مدیر پروژه؛ رهبری و چرخه‌ی حیات پروژه
- مقایسه‌ی بین قدرت، نفوذ، رهبری و کنترل؛ انواع قدرت و چگونگی استحکام بخشیدن به پایه‌های قدرت و استفاده‌ی مؤثر از آن

- مدیریت مسائل سیاسی سازمان و پروژه، در سطح بالای مدیریتی و نیز در سطح پروژه

قصد دارم از طریق این کتاب، ایده‌ها و تجارب خود را درباره‌ی مدیریت پروژه‌هایی که از نظر اعتبار، انتخاب هدف، چشم‌انداز پروژه و مزیت رقابتی، قابل توجه هستند با خوانندگان در میان بگذارم. امیدوارم از مطالعه‌ی این کتاب لذت ببرید و سال‌ها از آن به عنوان مرجعی برای مدیریت موفقیت‌آمیز پروژه‌ها از طریق مدیریت مؤثر منابع انسانی پروژه استفاده کنید.

ذهن انسان مثل جگر نجات است: زمانی می‌تواند به بهترین شکل عمل کند که "باز" باشد.

- ناشناس