

آموزش و بهسازی در مدیریت پروژه

دکتر باصلت خراسانی

(عضو هیأت علم دانشگاه شهید بهشتی)

دکتر سعید صفایی موحد

(استادیار دانشگاه تهران)

رحمان علی پور

(کارشناس ارشد آموزش و بهسازی منابع انسانی)



علم استغن

چاپ اول

۱۳۹۴

سرشناسه : ۱۳۵۳ - خراسانی، اباضلت،
عنوان و نام پدیدآور : آموزش و بهسازی در مدیریت پروژه / اباضلت خراسانی، سعید صفایی موحد، رحمان
علیپور.
مشخصات نشر : ۱۳۹۳. تهران: علم استادان،
مشخصات ظاهری : جدول ۲۴۸ ص.
شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۶۲۹۶-۳۴-۰
وضعیت فهرست نویسی : فیپا
موضوع : مدیریت طرحها
شناسه افزوده : ۱۳۵۶ - صفایی موحد، سعید،
شناسه افزوده : علیپور، رحمان
رده بندی کنگره : ۱۳۹۳ ۳۵/م۴ / HD۶۹
رده بندی دیویی : ۶۵۸/۴۰۴
مارک - شناسه : ۳۶۶۶۹۷۹

این اثر مشمول قانون حمایت از مولفان، مصنفان و هنرمندان مصوب ۱۳۴۸ است، هر کس تمام یا قسمتی از این اثر را در هر وجه ناشر، نشر یا پخش کند، مورد پیگرد قانونی قرا خواهد گرفت.

آموزش و بهسازی در مدیریت پروژه

مؤلفان:

دکتر اباضلت خراسانی

دکتر سعید صفایی موحد

رحمان علیپور

ناشر: علم استادان	نوبت چاپ: اول
تیراژ: ۲۲۰۰ جلد	سال چاپ: بهار ۱۳۹۴
تعداد صفحات: ۲۴۸	قیمت: ۱۱۵۰۰۰ ریال
قطع کتاب: وزیری	صفحه آرای: پاییز گرافیک
لیتوگرافی: فرانقش	مدیر تولید: محسن فاضلی
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۲۹۶-۳۴-۰	

دفتر انتشارات: میدان انقلاب، خ منیری جاوید، پلاک ۳۸، واحد ۳، تلفن: ۶۶۹۷۹۸۷۳

مرکز پخش: میدان انقلاب، ضلع جنوب شرقی، پلاک ۱۱، تلفن: ۶۶۹۷۶۲۳۰

فهرست مطالب

بخش اول: مروری اجمالی از مفاهیم و کلیات آموزش

۱۹.....	مفهوم آموزش
۲۰.....	مدیریت منابع انسانی و جایگاه آموزش در آن
۲۲.....	آموزش و بهسازی منابع انسانی
۲۳.....	دلایل نیاز به آموزش و بهسازی
۲۴.....	آموزش در سازمان‌ها
۲۵.....	اهمیت و فواید آموزش‌های سازمانی
۲۶.....	مسائل و مشکلات آموزش و بیان برخی از راه‌حل‌های آن
۲۷.....	مفهوم آموزش ضمن خدمت و کتان
۲۹.....	اهداف آموزش ضمن خدمت کارکنان

بخش دوم: کلیات مدیریت پروژه

۳۱.....	معنای لغوی پروژه
۳۱.....	پروژه چیست؟
۳۳.....	مقایسه پروژه با عملیات مستمر
۳۵.....	تعریف مدیریت پروژه
۳۶.....	تاریخچه مدیریت پروژه
۳۷.....	تعریف سطوح مدیریت در دانش مدیریت پروژه
۳۹.....	تخصص‌های مورد نیاز مدیریت پروژه
۴۰.....	فرایندهای مدیریت پروژه مبتنی بر PMBOK
۴۱.....	گروه‌های فرایند مدیریت پروژه
۴۳.....	حوزه‌های دانش مدیریت پروژه
۵۳.....	مدیریت کیفیت پروژه
۵۶.....	مدیریت ارتباطات پروژه
۵۷.....	مدیریت ریسک پروژه
۶۱.....	مدیریت ذی‌نفعان پروژه

۶۶.....	ساختار سازمانی پروژه
۶۶.....	فرهنگ و سبک‌های سازمانی
۶۷.....	انواع سازمان برای پروژه‌ها
۶۷.....	سازمان پروژه‌های
۶۹.....	سازمان وظیفه‌ای
۷۱.....	سازمان اتریسی

بخش سوم: روابط بین مدیریت پروژه و آموزش و بهسازی

۷۹.....	تغییر از مدیریت پروژه فنی به مدیریت پروژه انسانی
۸۰.....	عوامل انسانی، پویایی گروهی در مدیریت پروژه
۸۵.....	نظریه سلسله مراتب نیازی 'ابراهام مازلو
۸۸.....	نظریه انتظار ویکتور ور م (۱۹۶۵)
۸۹.....	نظریه دیوید مک کللند
۸۹.....	نظریه برابری جان استاسی آدامز
۹۰.....	نظریه X و Y داکلاس مک گریگور (۱۹۶۰)
۹۳.....	مدیریت افراد و عملکرد در پروژه
۹۵.....	مدیریت ارتباطات و تعارض‌ها پروژه
۹۵.....	سه دیدگاه در رابطه با سطوح مختلف وقوع تعارض‌ها
۹۸.....	ارزیابی عملکرد پروژه
۹۹.....	کاربردهای نظام ارزیابی عملکرد
۱۰۱.....	مشکلات

بخش چهارم: شایستگی و مدیریت پروژه

۱۰۳.....	مفهوم شایستگی
۱۰۴.....	تفاوت صلاحیت و شایستگی
۱۰۹.....	انواع شایستگی‌های مدیر پروژه
۱۱۲.....	شایستگی‌های مدیران پروژه و تاثیر آنها در عملکرد پروژه‌ها
۱۱۴.....	انواع مهارت‌های مدیر پروژه
۱۱۶.....	مهارت‌های سخت و تکنیکی (علمی / مهندسی): (Hard Skill)

۱۱۷.....	مهارت‌های نرم و غیرفنی (مدیریت افراد درون فردی): (Soft skills)
۱۱۹.....	اهمیت مهارت‌های نرم و تاثیر آنها در موفقیت یا شکست پروژه‌ها
۱۲۳.....	مفهوم الگوی شایستگی
۱۲۴.....	انواع الگوی شایستگی
۱۲۶.....	ارائه استانداردهای مطرح شایستگی (صلاحیت)
۱۲۷.....	استانداردهای شایستگی مبتنی بر عملکرد مدیریت پروژه:
۱۲۸.....	استانداردهای شایستگی مدیر پروژه
۱۳۶.....	ارزیابی شایستگی‌ها
۱۳۷.....	ارزیابی ۱۳۰ د به

بخش پنجم: فرایند آموزش در مدیریت پروژه

۱۴۱.....	فرایند آموزش
۱۴۴.....	نیازسنجی آموزشی
۱۴۴.....	روش استاندارد مهارت
۱۶۱.....	روش دلفی
۱۶۲.....	فن فیش‌باول
۱۶۲.....	طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی
۱۶۵.....	اجرای آموزش
۱۶۹.....	الگوی کرک پاتریک
۱۷۰.....	الگوی بازگشت سرمایه
۱۷۳.....	فرایند آموزش در مدیریت پروژه
۱۷۷.....	محدودیت‌های الگوها و روش‌های رایج فرایند آموزش در مدیریت پروژه
۱۷۹.....	نیازسنجی در مدیریت پروژه
۱۷۹.....	فن رویدادهای بحرانی
۱۸۱.....	فن درخت خطا
۱۸۲.....	بهبه‌کاوی
۱۸۴.....	روش نیازسنجی آموزشی مبتنی بر شایستگی
۱۸۶.....	طراحی و برنامه‌ریزی در مدیریت پروژه
۱۸۶.....	الگو طراحی اشور
۱۸۸.....	اجرای آموزش در مدیریت پروژه

۱۸۹.....	آموزش حین شغل (کار).....
۱۹۲.....	مربی‌گری.....
۱۹۵.....	منتورینگ (م‌رشدی).....
۱۹۶.....	آموزش‌های خرد.....
۱۹۸.....	ارزشیابی آموزش در مدیریت پروژه.....
۲۰۴.....	مدل تعالی پروژه (PEM).....
۲۰۶.....	مدل ارزیابی سلامت پروژه.....
۲۱۴.....	مدل بلوغ مدیریت پروژه (مدل بلوغ کرزنر).....
۲۱۸.....	مدل کارت امتیاز متوازن BSC.....
۲۲۴.....	پیوست‌ها.....
۲۲۸.....	نتیجه‌گیری.....
۲۳۱.....	واژه‌نامه.....
۲۳۷.....	منابع.....

مقدمه ناشر

یکی از ابزارهای موثر در سرعت بخشیدن به برنامه‌ها، طرح‌ها و کاهش هزینه‌ها، اجرای برنامه‌ها در چارچوب پروژه است و در این میان آنچه پروژه را معنا و حیات می‌بخشد، مدیریت حاکم بر پروژه است. به گفته صاحب نظران، مدیریت پروژه شامل به کارگیری چهار عامل اساسی دانش، مهارت، ابزار و تکنیک‌های لازم در اداره جریان اجرایی فعالیت‌ها به منظور برطرف‌سازی نیازهای پروژه است. به سخن دیگر، مدیریت پروژه این توانایی را دارد که به عنوان مجموعه‌ای از روش‌ها، رویه‌ها و سیستم‌ها، وظیفه تحقق رشد و توسعه کشورهای عصر فراصنعتی را در جهان بر عهده گیرد. در کشور ما به دلیل روند رو به رشد سرمایه‌گذاری در طرح‌های بزرگ به ویژه صنایع نفت، گاز و پتروشیمی، ضرورت به کارگیری و بهبود روش‌ها و ساختارهای نوین مدیریت پروژه به منظور دست‌یابی به اهداف برنامه‌های توسعه اقتصادی و اجتماعی کاملاً محسوس است.

اما به طور کلی در کنار مزایایی که مدیریت پروژه برای سازمان‌ها دارد همواره این سوال مطرح است که نقش و جایگاه آموزش مدیریتی در مدیریت پروژه چیست؟ به عبارت دیگر آموزش و بهسازی سازمانی تا چه حد می‌تواند بر پیشبرد هر چه بهتر اهداف پروژه تاثیرگذار باشد؟ لذا هدف این کتاب بررسی آموزش و بهسازی سازمانی در مدیریت پروژه و معرفی مدل‌ها، روش‌ها و تکنیک‌های مناسب در هر یک از فرایندهای آموزشی (نیازسنجی، برنامه‌ریزی و طراحی، اجرا و ارزشیابی) متناسب با ماهیت مدیریت پروژه می‌باشد.

بنابراین هدف انتشارات این است که با استمداد از عنایت خداوند، همت و همکاری دانشمندان و استادان متعهد و دلسوز به مطالعات و تحقیقات لازم بپردازد و در هر کدام از رشته‌های علوم تربیتی به تألیف و ترجمه منابع درسی اصلی، فرعی و جنبی اقدام نماید.



از استادان و صاحب نظران ارجمند تقاضا می‌شود با همکاری، راهنمایی و پیشنهادهای اصلاحی خود این انتشارات را در جهت اصلاح کتاب حاضر و تدوین دیگر آثار مورد نیاز جامعه‌ی دانشگاهی کشور یاری دهند.

در خاتمه از آقایان دکتر اباضلت خراسانی، دکتر سعید صفایی موحد و رحمان علی‌پور که به تالیف این اثر همت گماشته‌اند و همچنین سرکار خانم مارال مسعودی به دلیل همکاری و طراحی کتاب کمال تشکر و قدردانی را داریم.

محمد رمضانپور

مدیر مسئول انتشارات علم استادان

www.ketab.ir

پیش‌گفتار

از گذشته تاکنون، منابع انسانی از عوامل بسیار مهمی بوده‌اند که سازمان‌ها را با بحران مواجه ساخته و یا به عنوان عوامل پیشرفت و موفقیت آنها عمل کرده‌اند. توانمندسازی و بهبود مستمر دانش، نگرش و مهارت‌های منابع انسانی از طریق ارائه‌ی آموزش‌های مناسب، سازمان‌ها را قادر به مقابله با هر نوع تهدید و بحرانی می‌سازد. لیکن چنین نقش مثبت آموزش، در توانمندسازی منابع انسانی سازمان، مستلزم وجود کیفیت در این نوع از آموزش‌هاست (خراسانی و دوستی، ۱۳۹۱: ۲۷). به گونه‌ای که همه‌ی گروه‌های کاری و علمی‌اذعان‌ی‌دایند برای اینکه سازمان‌ها بتوانند در دنیای رقابت و تجارت، حضوری مستمر و پایدار داشته باشند، باید حول محور علم و دانش فعالیت کنند. زیرا شرط موفقیت هر سازمان، دستیابی به یک دانش و فهم عمیقی است که لازمه‌ی آن آموزشی مداوم و مستمر در تمام سطوح سازمان می‌باشد. تا از طریق بهبود مداوم و نظام‌مند، کارکنان را از نظر دانش، مهارت، رفتاری که به رفاه آنها در سازمان کمک می‌کند، یاری نماید و در نهایت منجر به موفقیت سازمان‌ها در دستیابی به اهداف گردد (فلکی، ۱۳۹۰).

از طرف دیگر، در جوامع در حال تحول، یکی از نیازهای که در سرعت بخشیدن به برنامه‌ها و طرح‌ها و نیز کاهش هزینه و زمان آنها تأثیر گذار است، اجرای برنامه در چارچوب پروژه است. مدیران پروژه به عنوان افرادی که بخش زیادی از وقت خود را در تیم‌های چند منظوره و چند وجهی سپری می‌کنند در واقع بخشی از حاکمان و عاملان ثروت ملل هستند و این مسئولیت از طرف صاحبان ثروت‌های عمده و خصوصی به آنها واگذار شده است (چرمی، ۱۳۸۰). با توجه به این مطالب، پروژه را می‌توان به عنوان یک برنامه تعهد شده با محدوده ابتدا و انتهای مشخص تعریف کرد که در قبال صرف بودجه‌ای معین به نتایج یا محصولات مورد نظر خواهد رسید و مدیریت پروژه عبارت است از: به کارگیری دانش، مهارت، ابزارها و تکنیک‌ها برای فعالیت‌های پروژه به منظور تحقق الزامات پروژه با استفاده از فرایندهایی همچون فرایندهای آغازین، برنامه ریزی، اجرایی، کنترلی و اختتامی (اصولی، نجابت، بیاتی، ناصری، افخمی، ۱۳۸۴: ۸).

امروزه، مدیریت پروژه به یک صلاحیت و توانایی محوری برای مدیران تبدیل شده است. این امر نه تنها در قبال پروژه‌های اجرا شده برای مشتریان (پروژه‌های بیرونی) بلکه برای پروژه‌هایی که به منظور توسعه‌ی داخلی سازمان انجام می‌شود نیز مصداق دارد. به گونه‌ای که در بسیاری از سازمان‌ها، پروژه‌ها ابزاری برای پاسخگویی به خواسته‌هایی هستند که به واسطه‌ی محدودیت‌های عملیات عادی سازمان نمی‌توان به آن‌ها پرداخت. پروژه‌ها در همه‌ی سطوح سازمان تعهد می‌شوند. آنها می‌توانند شامل واحدی منفرد از یک سازمان باشند یا در مواردی چون سرمایه‌گذاری مشترک و شراکت از مرزهای سازمانی بگذرند. پروژه‌ها از لحاظ دیدگاه راهبرد کسب و کار سازمان اجرایی حیاتی هستند. زیرا هر سازمان، با توجه به محدودیت‌ها خود از نظر زمان و مکان و توان، در صدد این است که از منابع مورد دسترس خود حداکثر استفاده را ببرد. لذا، با توجه به محدودیت‌های خویش، پیوسته به دنبال سایر کار مناسب برای بهره‌گیری بهتر از این منابع است. در این میان، مدیریت پروژه به منزله‌ی ابزاری برای پیاده‌سازی این راهبرد است و از جمله ساز و کارهایی است که می‌تواند سازمان‌ها را در این امر مهم یاری رساند.

به طور کلی می‌توان گفت در کنار مزایایی که مدیریت پروژه برای سازمان دارد، همواره، این سؤال نیز مطرح است که اجرای فرایند آموزش در سازمان‌ها تا چه حد بر میزان موفقیت مدیریت پروژه در دسترسی به اهداف خود تأثیر دارد. برای جوابگویی به این سؤال ما باید، علاوه بر مزایا، به نارسایی‌هایی که در یک مدیریت پروژه وجود دارد نیز مورد توجه کنیم، از جمله نارسایی‌هایی که می‌تواند یک پروژه را با شکست روبه‌رو می‌کند، برخی از این عوامل عبارت است از: تغییر اولویت‌های اجرای پژوهش، ضعف در برنامه‌ریزی کلان و استراتژیک، نبود دانش فنی در اجرای پروژه، انحراف از اهداف اصلی، ناتوانی در تخمین درست هزینه و زمان کافی برای اجرای پروژه و مشکلات سوء مدیریتی.

برای مثال، یکی از اساسی‌ترین مشکلات پروژه‌های بلندمدت خروج افراد از پروژه، به ویژه مدیران، به دلایل گوناگون است. این موضوع باعث می‌شود دانش اجرایی پروژه نیز

همراه با خروج افراد، از بین برود، زیرا هنگامی که افراد مدتی در یک شغل کار می‌کنند، مأموریت کلی گروه خود و روش انجام کار را فرا می‌گیرند و با ترک گروه این دانش نیز خارج می‌شود. بنابراین، ناپایداری مدیران و کارکنان در کار، یکی از دلایل اصلی اجرای ناکافی پروژه‌ها تلقی می‌شود. لذا، یکی از سؤالات کلیدی، در مدیریت پروژه، این است که برای حل چنین مشکلاتی چه باید کرد؟ بررسی عوامل و زمینه‌های مؤثر در پیدایش و تشدید این نارسایی‌ها و تحلیل علی آن‌ها روشن می‌سازد که این آثار و نشانه‌ها، بر حسب شدت و ضعف خود، به میزان بیگانگی و دوری آن‌ها از مبانی و مفاهیم مدیریت پروژه و برخوردار نبودن از آموزش‌های لازم، در این زمینه، بستگی دارد.

به عبارتی دیگر وقتی که یک پروژه به طور مؤثری سازماندهی می‌شود، دانش و آموزش ابزاری است که برای بهبود رضایت مشتری، جلوگیری از تغییرات ناگهانی مدیریتی و پرسنلی، کاهش ریسک، هزینه‌های زائد پروژه و بهبود کیفیت قابل ارائه به کار گرفته می‌شود. بررسی عوامل و زمینه‌های مؤثر در پیدایش و تشدید این نارسایی‌ها و تحلیل علی آن‌ها روشن می‌سازد که این آثار و نشانه‌ها، بر حسب شدت و ضعف خود، به میزان بیگانگی و دوریشان از مبانی و مفاهیم مدیریت پروژه و برخوردار نبودن از آموزش‌های لازم، در این زمینه، بستگی دارد. زیرا تربیت فعالیت‌ها در قالب پروژه‌های مشخص سبب می‌شود که فرایند مدیریت آن مشخص‌تر باشد و بتوان آن‌ها را در چارچوب‌های تعریف شده به انجام رسانید. با وجود این، مناسب است که به امروز تحقیقات تجربی اندکی در زمینه تأثیر آموزش‌های سازمانی بر مدیریت پروژه انجام شده است. در واقع اینجاست که آموزش به منزله‌ی عاملی مهم در تحقق اهداف مدیریت پروژه ظاهر می‌شود. به طور کلی می‌توان گفت که بیشتر این مشکلات و نارسایی‌ها ریشه در نبود سیستم آموزشی مناسب دارد.