

# بسمه تعالی

## فصل چهارم: وجه انسانی مدیریت پروژه



اسفند ۱۳۹۵

# فهرست مطالب

مدیریت منابع انسانی

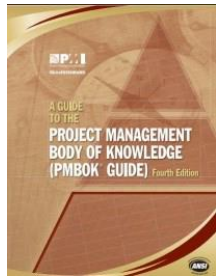
ساختارهای سازمانی رسمی: وظیفه ای؛ پروژه ای؛ ماتریسی

ساختار سازمانی غیررسمی

تحلیل ذی نفعان پروژه

ویژگی های یک مدیر خوب

تفاوت بین گروه کاری و تیم



# PMBOK

ریسک

هزینه

فرآیندها

ارتباطات

یکپارچگی

زمان

کیفیت

منابع انسانی

محدوده

# فرآیندهای مرتبط با مدیریت منابع انسانی

- توسعه طرح منابع انسانی

– طرح مدیریت کارمندان، روابط گزارش دهی، نقش، مسولیت و مهارت های هر عضو تیم

- عضو گیری تیم

- توسعه تیم پروژه

– تقویت روابط تیم و محیط تیم

- مدیریت تیم پروژه

– پیگیری و ارزیابی کیفی تیم، بازخوردگیری، حل تعارضات بین اعضای تیم و مدیریت تغییرات سازمانی

# ساختار سازمانی

- نحوه ارتباط پروژه با سازمان مادر چگونه است؟
- نحوه تخصیص منابع به پروژه؟
- مسئول آزاد سازی منابع پروژه کیست؟
- مدیر پروژه کیست؟
- فرآیند انجام پروژه در سازمان به چه صورت است؟
- خطوط قدرت و ارتباطات سازمانی چیست؟

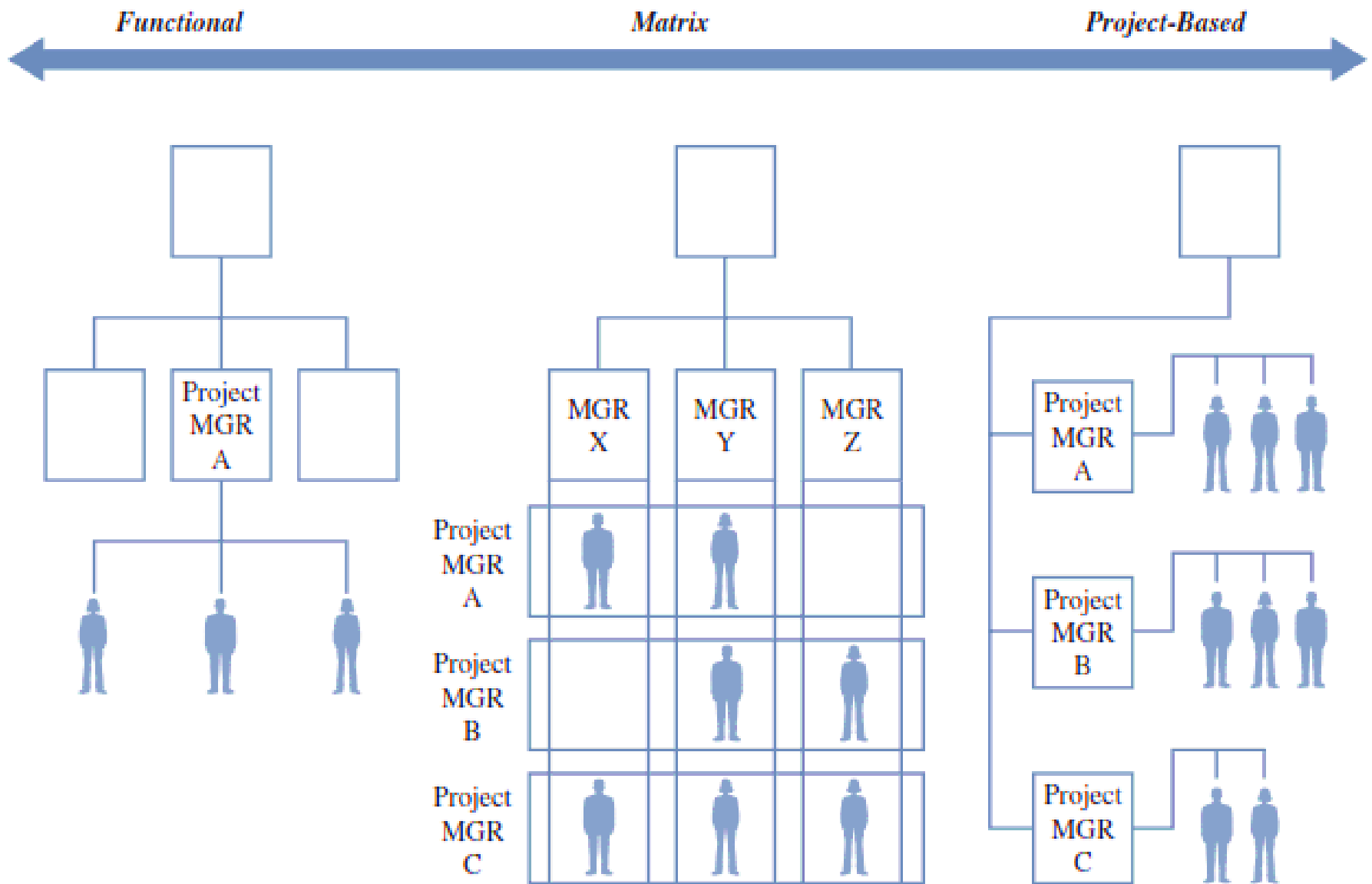
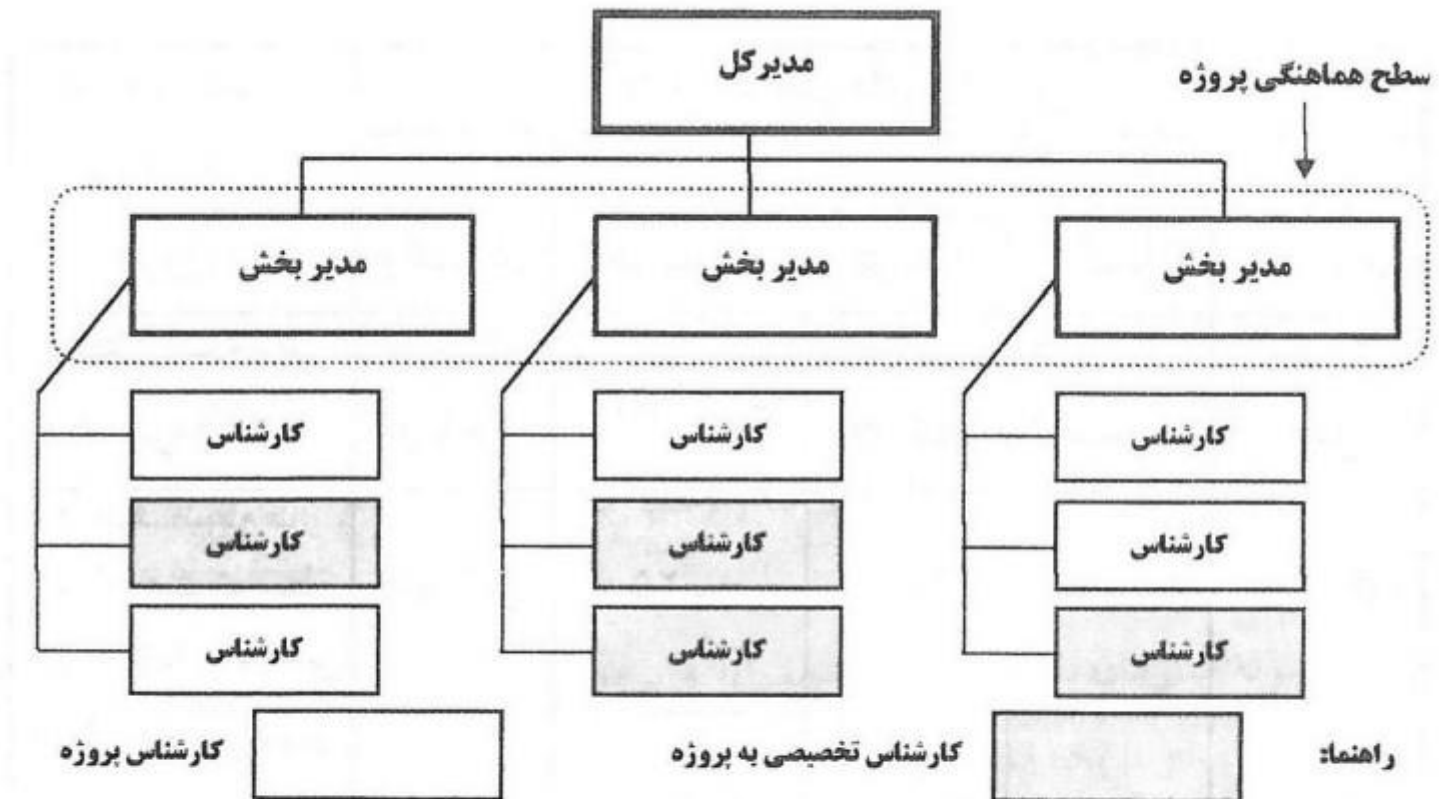


Figure 4.1 Organizational Structures

# ساختار وظیفه ای



ساختار سازمان وظیفه ای

# ساختار وظیفه ای

- ساختار سازمانی سنتی
- سازماندهی بر مبنای فعالیت های تخصصی
- در هر واحد شامل افرادی با تخصص های مشابه می شود
- در هر واحد فعالیت های یکسانی انجام می شود



# نحوه مدیریت پروژه در ساختار وظیفه ای

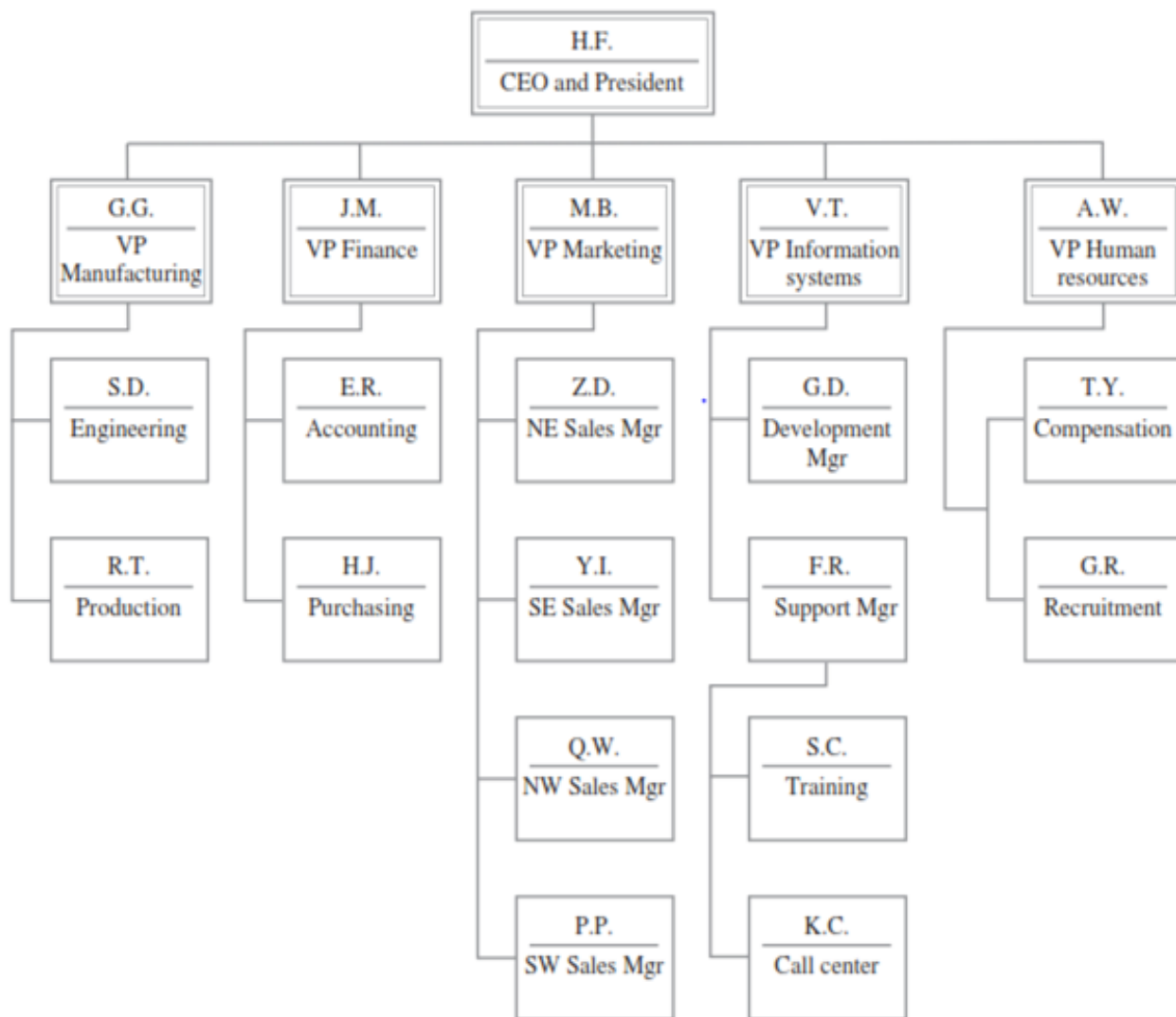


Figure 4.2 Functional Organizational Structure

# سوال

- اگر پروژه نیازمند نیروهایی از چند واحد وظیفه ای بود، سوالهای زیر باید پاسخ داده شود:
  - مسؤل پروژه کیست ؟
  - هر واحد چه منابعی از پروژه را تامین می نماید؟

# مزایای ساختار وظیفه ای

- انعطاف بالا در دسترسی به نیروی انسانی

– (هر نیروی متخصص می تواند به صورت تمام یا پاره وقت به کار اضافه شود و سپس جدا شود)

- عمق و تنوع سطوح دانش و مهارت

– افزایش تبحر و دانش هر واحد در حوزه تخصصی به مرور زمان

- کاهش تکرار استفاده از منابع

– هماهنگی منابع و فعالیت ها در یک واحد

– تمرکز بالای پروژه در واحد

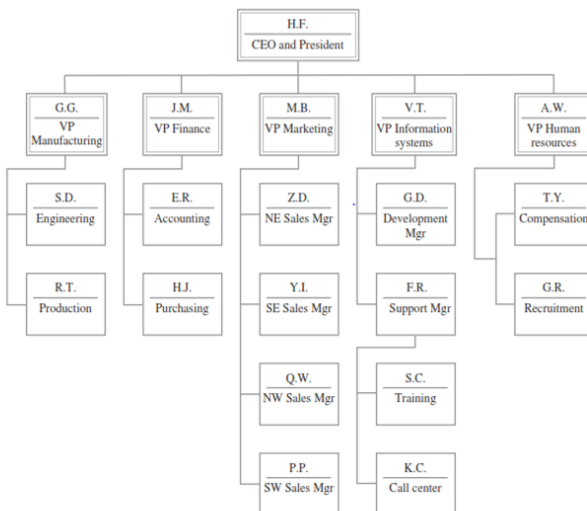


Figure 4.2 Functional Organizational Structure

# معایب ساختار وظیفه ای

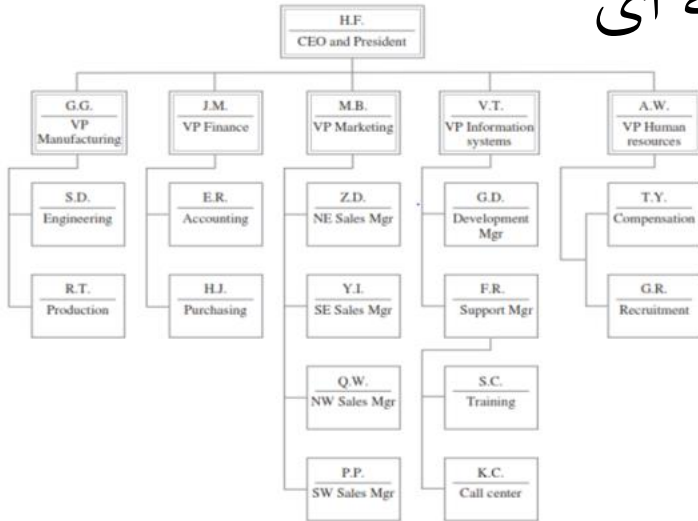


Figure 4.2 Functional Organizational Structure

## • تعیین اختیار و مسولیت

– مسول پروژه های چند واحدی کیست؟

– مسول تخصیص منابع کیست

– مسول شکست چه کسی خواهد بود؟

## • زمان پاسخگویی ضعیف

– تصمیمهای مهم باید از لایه ها و واحد های متعدد سازمانی عبور کنند.

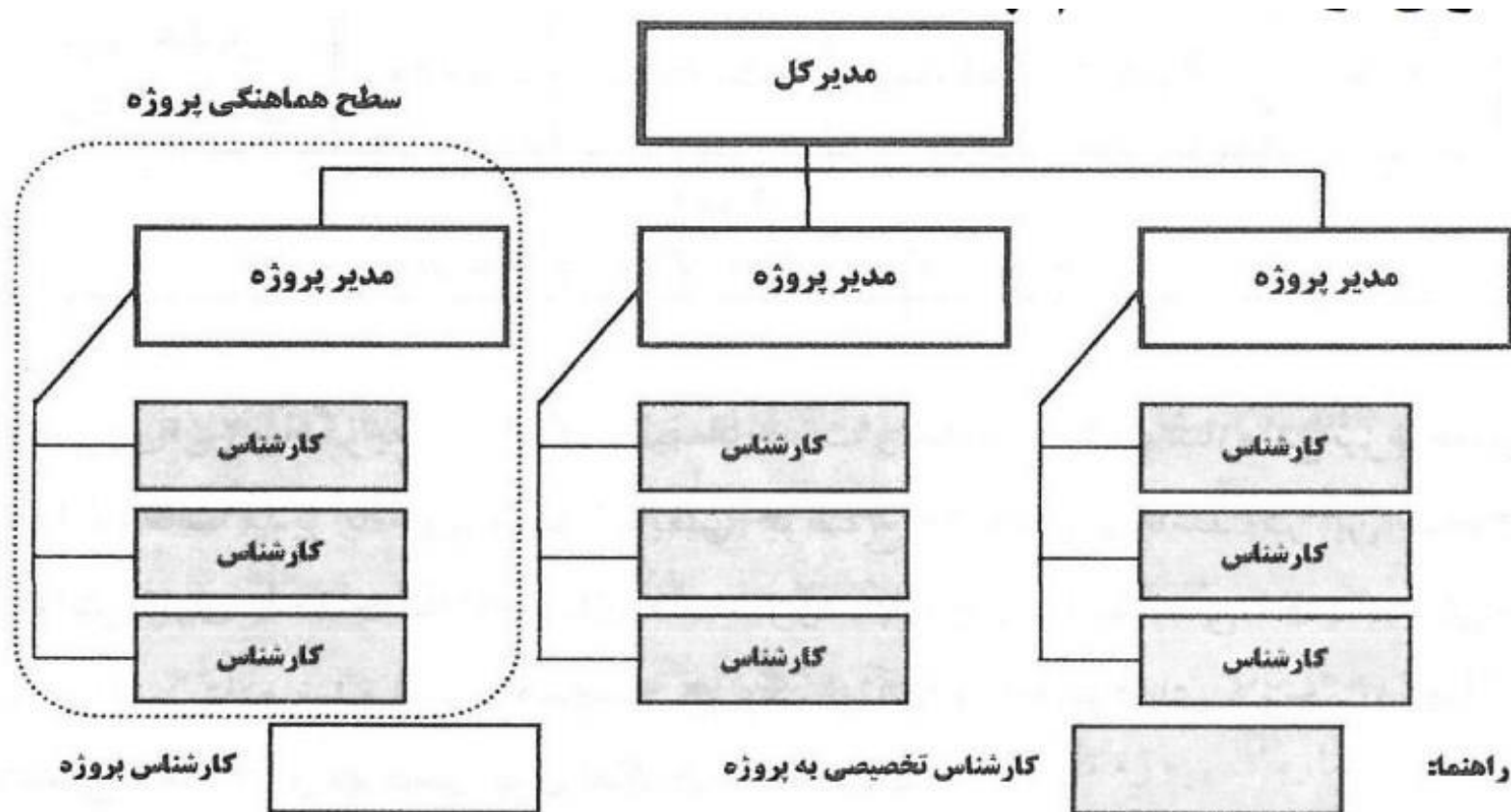
## • تجمیع ضعیف

– جدا شدن واحدها از هم برای جلوگیری از انتقادها

– رفتار بر مبنای سلیقه واحد نه بر مبنای تصویر جامع و کلی از سازمان

– تلاش واحدها جهت استقلال در عملکرد در رقابت برای جذب منابع

# سازمان پروژه ای



ساختار سازمان پروژه ای

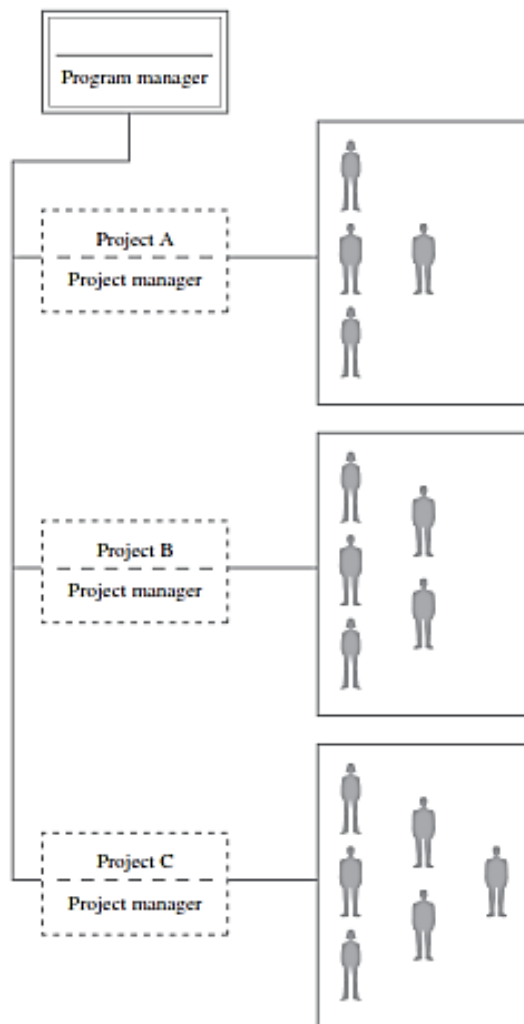


Figure 4.3 The Project Organization

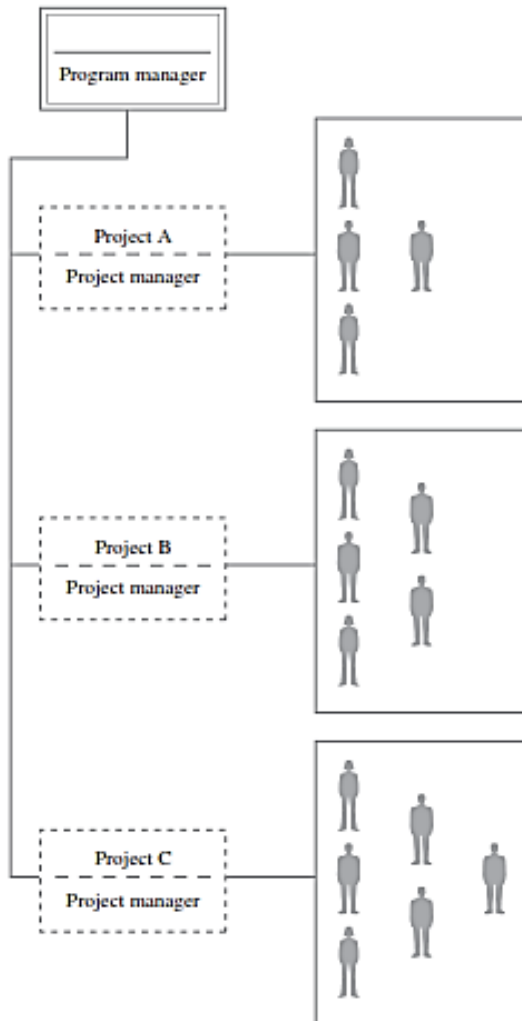
این سازمانها معمولاً چندین پروژه را همزمان انجام می دهند.

هر پروژه به صورتی واحدی مجزا و مستقل دیده می شود.

مدیر پروژه اختیار و مسولیت پروژه را به تنهایی دارد، سازمان مادر کنترل های اداری و مالی را بر عهده دارد.

معمولاً مدیر و تیم به صورت تمام وقت اشتغال به پروژه دارند.

# مزایای ساختار پروژه ای



- اختیار و مسئولیت پروژه واضح است
- ارتباطات پروژه در سطح بالایی است.
- تجمیع قوی

Figure 4.3 The Project Organization

## معایب ساختار پروژه ای

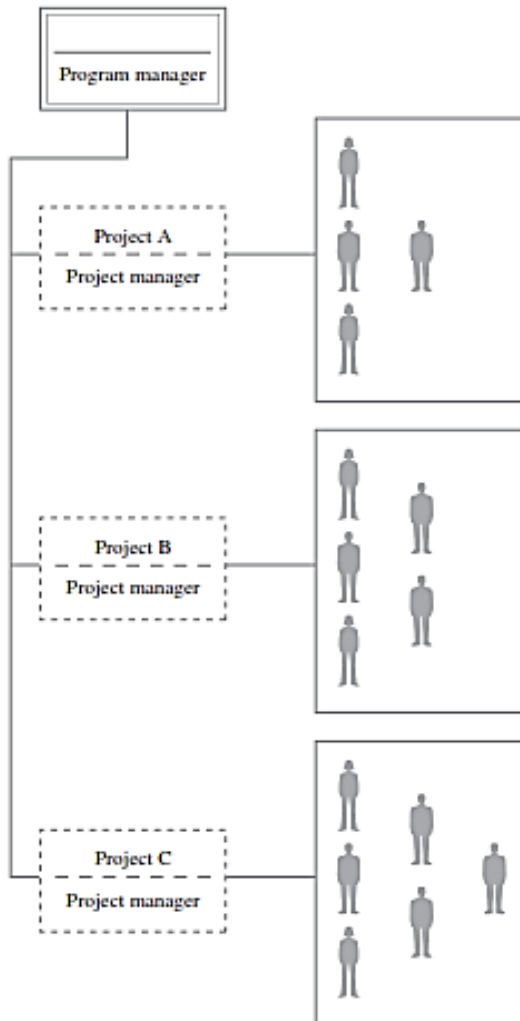


Figure 4.3 The Project Organization

- ایزوله شدن پروژه ها از یکدیگر
- تکرار تلاش
- نیازمندی به منبعی یکسان در چند پروژه
- ذخیره کردن بهترین نیروها و منابع
- حل شدن در پروژه



# ساختار ماتریسی

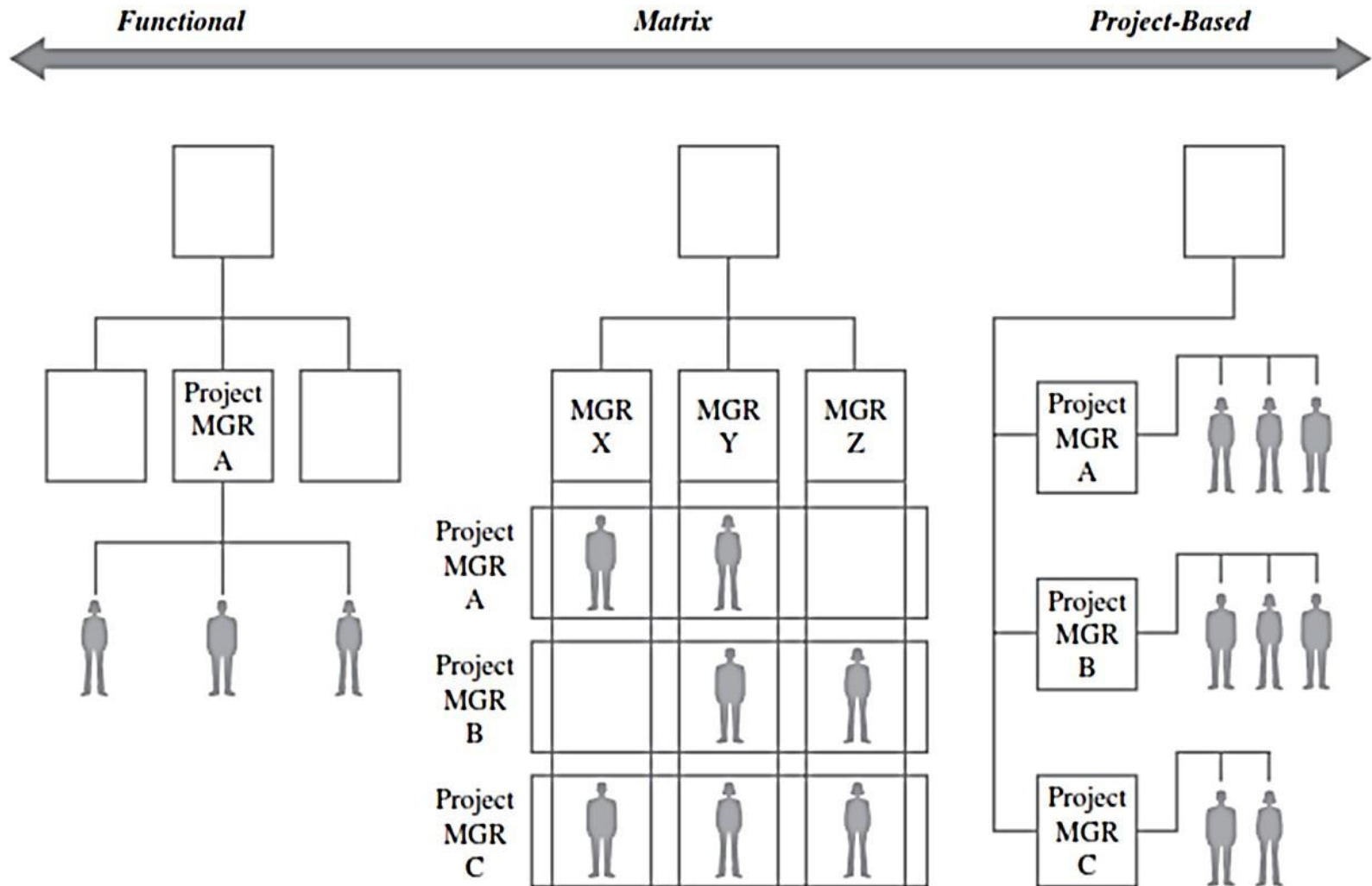
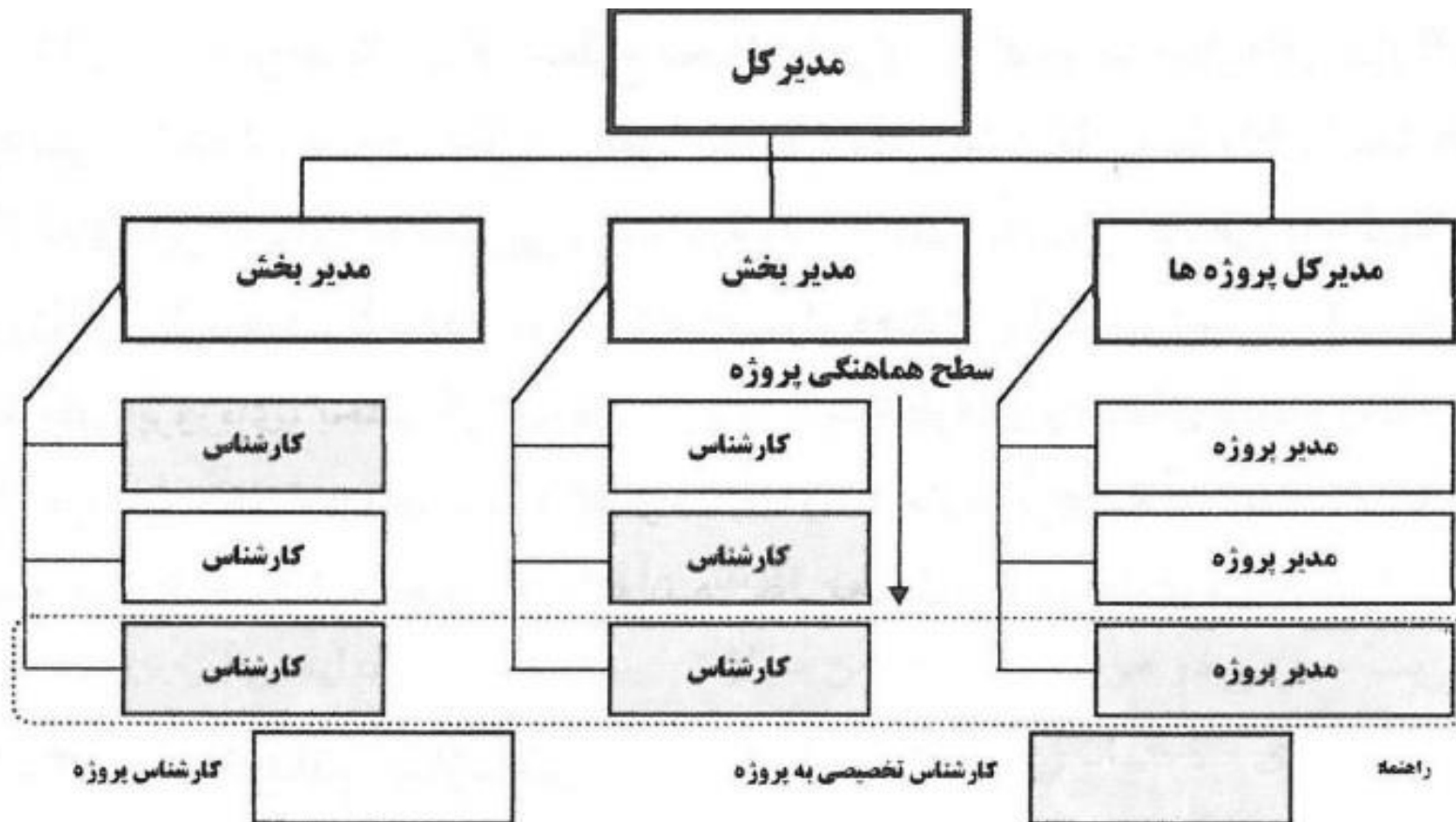


Figure 4.1 Organizational Structures

## ساختار سازمان ماتریسی کامل



# ساختار ماتریسی

## ترکیب تقسیم بندی افقی و عمودی

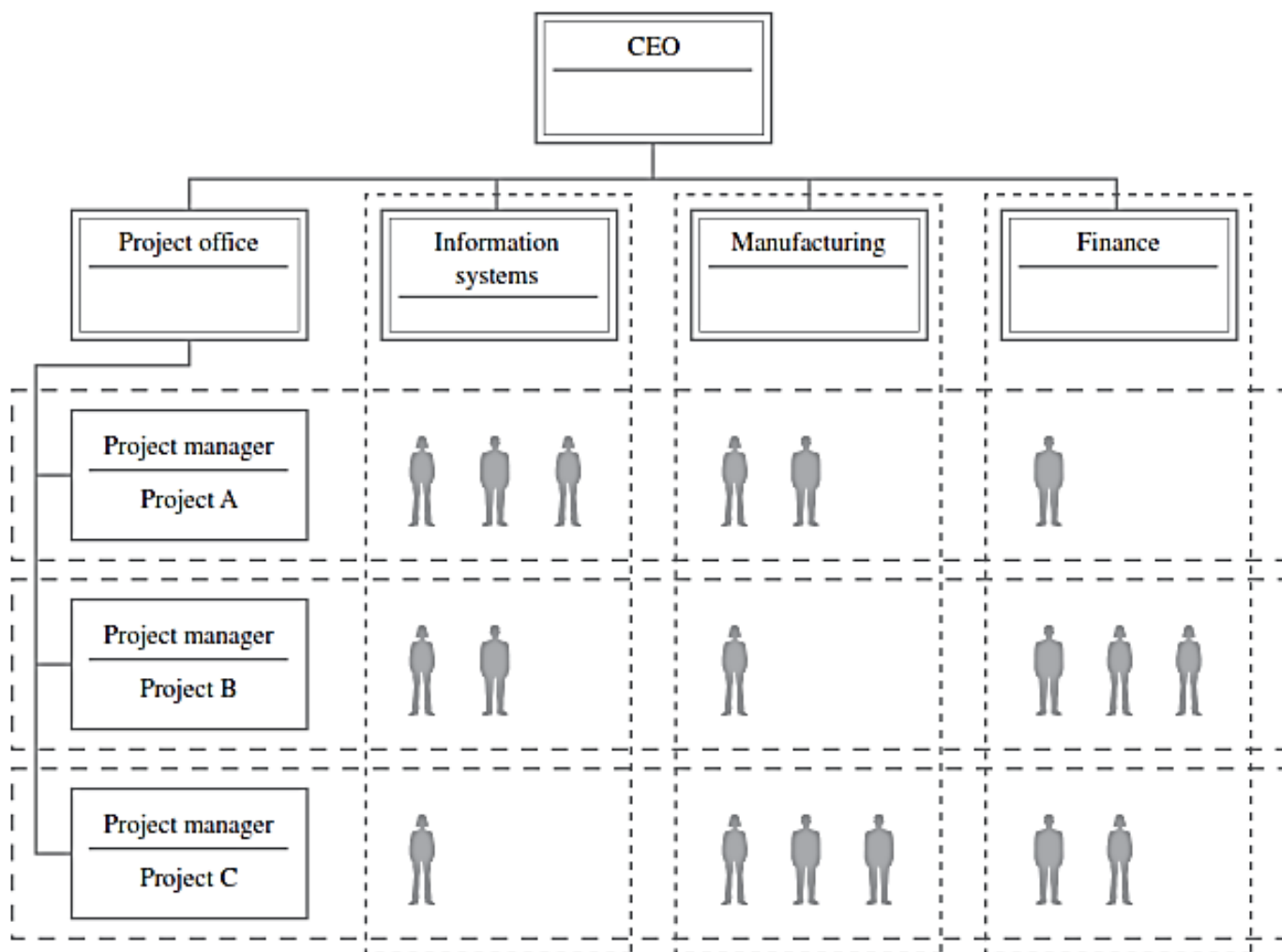


Figure 4.4 Matrix Organization

# ساختار ماتریسی

- نقض وحدت فرماندهی
- امکان سردرگمی و تداخل
- مدیر وظیفه ای: تامین منابع و نیروهای انسانی پروژه
- مدیر پروژه: ایجاد هماهنگی بین منابع پروژه

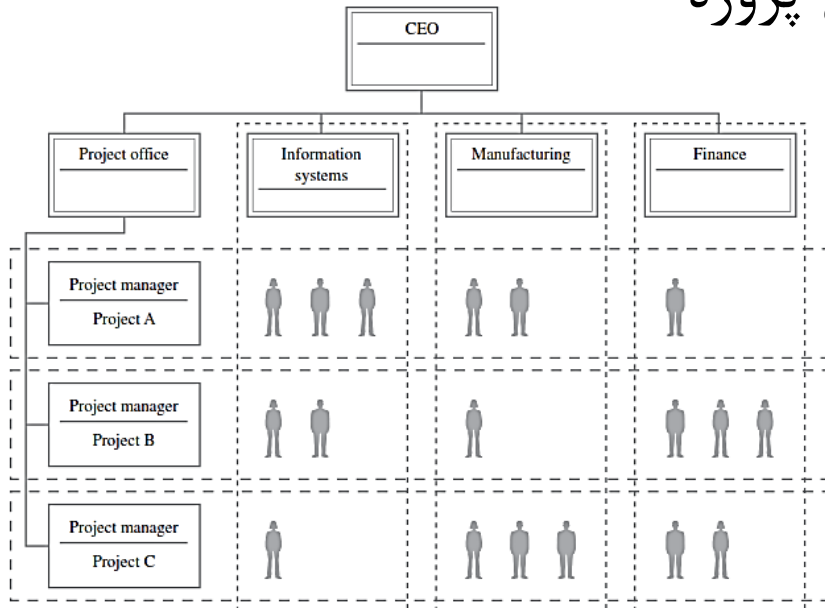


Figure 4.4 Matrix Organization

## انواع ساختار ماتریسی

- ماتریس متوازن
- ماتریس وظیفه ای :
  - متمایل به ساختار وظیفه ای؛ قدرت مدیر وظیفه بیش از مدیر پروژه است
- ماتریس پروژه ای :
  - متمایل به ساختار پروژه ای؛ قدرت مدیر پروژه بیش از مدیر وظیفه است



# مزایای ساختار ماتریسی

- تجميع بالا:
- امکان به اشتراك گذاري نيروهاي واحدها؛
- ارتباطات بهبود يافته
- كانالهاي ارتباطي بيشتري و بهتر، سرعت بالاتر تصميم گيري
- تمرکز پروژه ای بهبود یافته

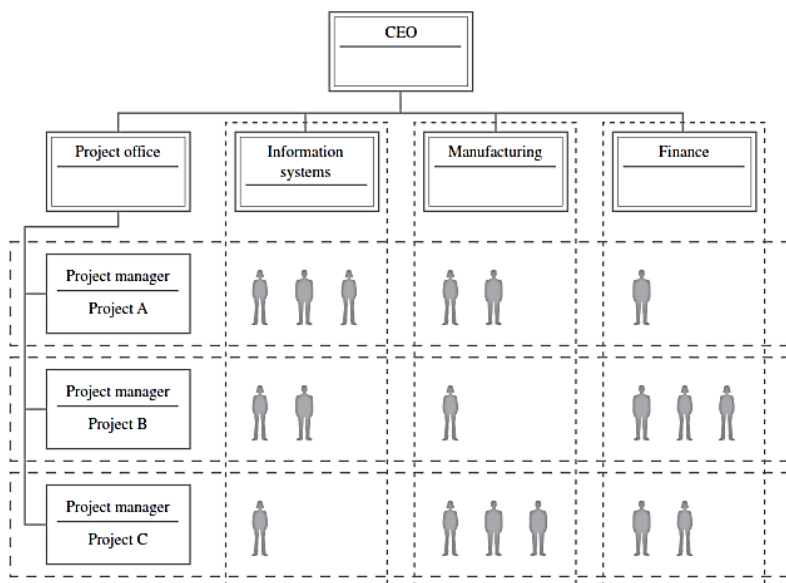


Figure 4.4 Matrix Organization

# معایب ساختار ماتریسی

- احتمال بالاتر تداخل

- قدرت توزیع شده است.

- سرعت پاسخگویی ضعیف تر

- لزوم هماهنگی مدیران بر سر اختلاف نظرها

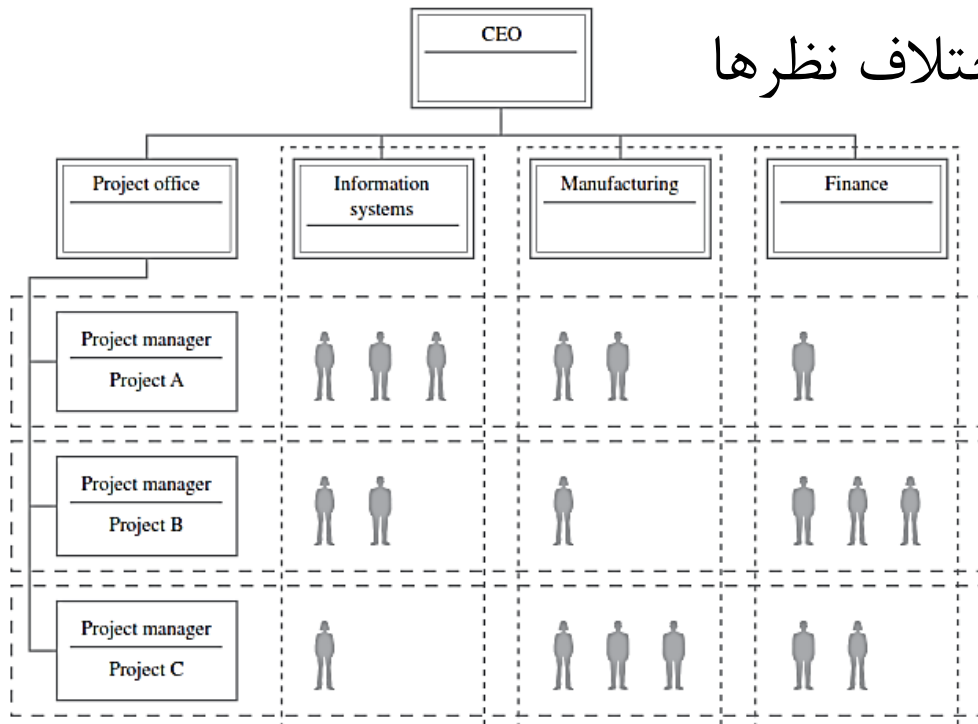
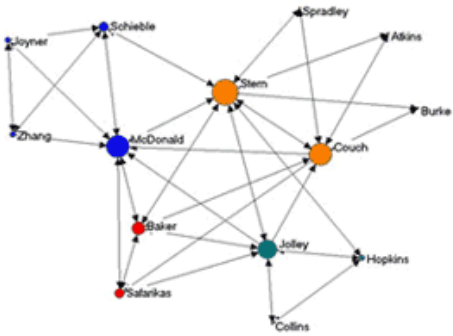


Figure 4.4 Matrix Organization

## سازمان غیررسمی



- واقعیت روابط در سازمان
- دورزدن خطوط رسمی ارتباطات و اختیارات به خاطر روابط دوستانه یا خصمانه
- کانالهای ارتباطی ای در هر جهت و با سرعتی بالاتر
- تنها ساختار رسمی نمایانگر میزان قدرت فرد نیست .
- میزان ارتباط فرد با ساختار غیر رسمی نقش مهمی در نوع اطلاعات دریافتی وی دارد.



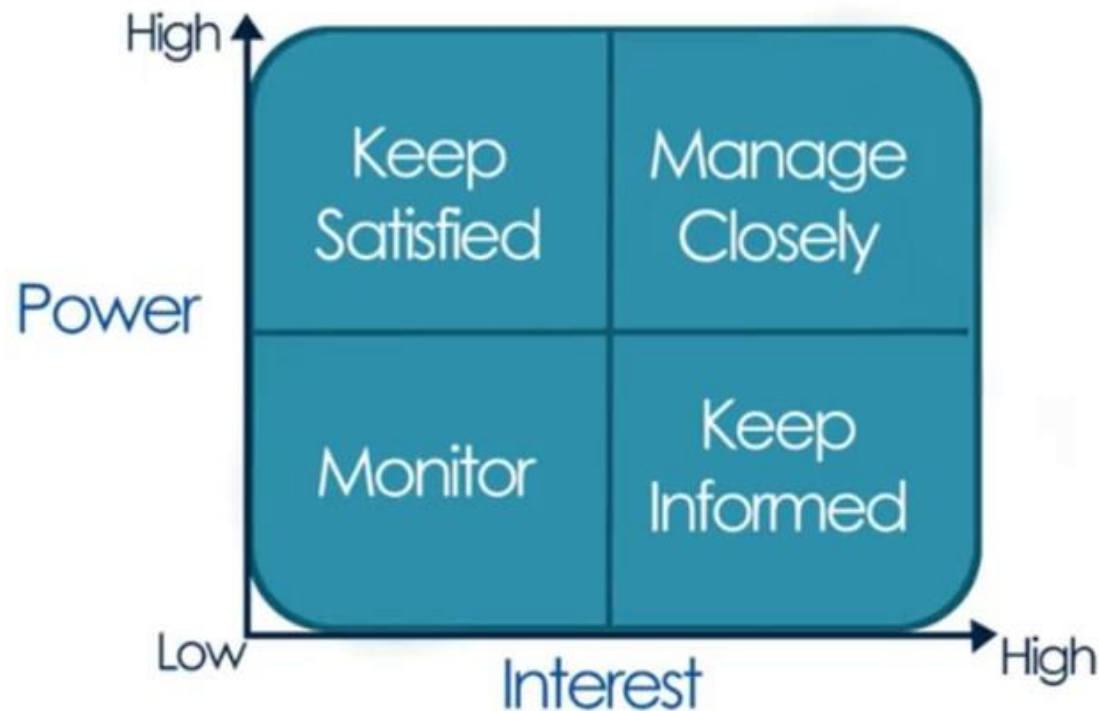
## ذی نفعان

- هر فرد، گروه یا سازمانی که از پروژه تاثیر میگیرد و یا بر پروژه تاثیر می گذارد.
- علاقه مثبت یا منفی به نتیجه پروژه دارد.

# تحليل ذی نفعان

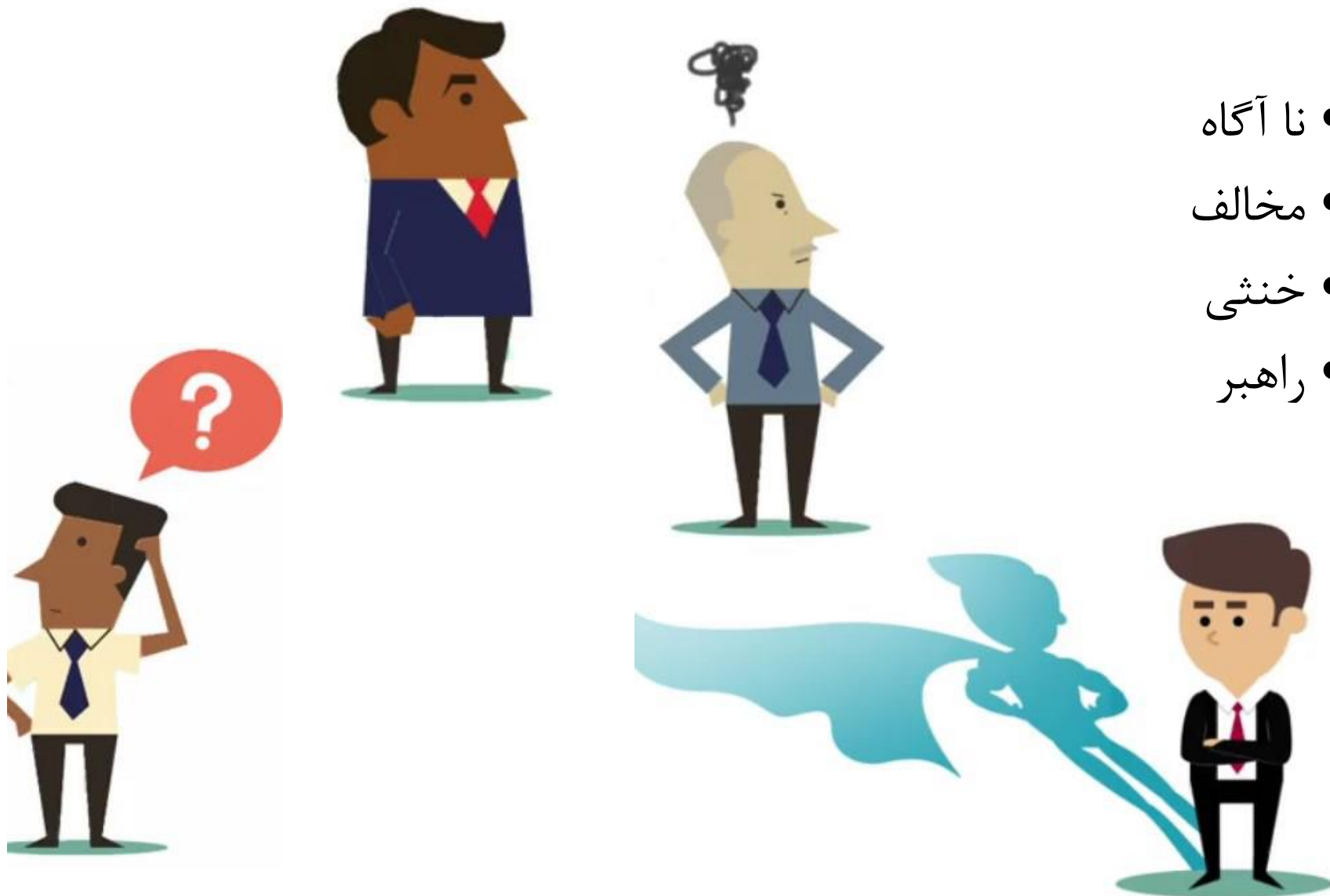
نمودار قدرت - علاقه

Power/Interest Grid



## دسته بندی میزان مشارکت ذی نفعان

- نا آگاه
- مخالف
- خنثی
- راهبر



# Stakeholder Engagement Assessment Matrix

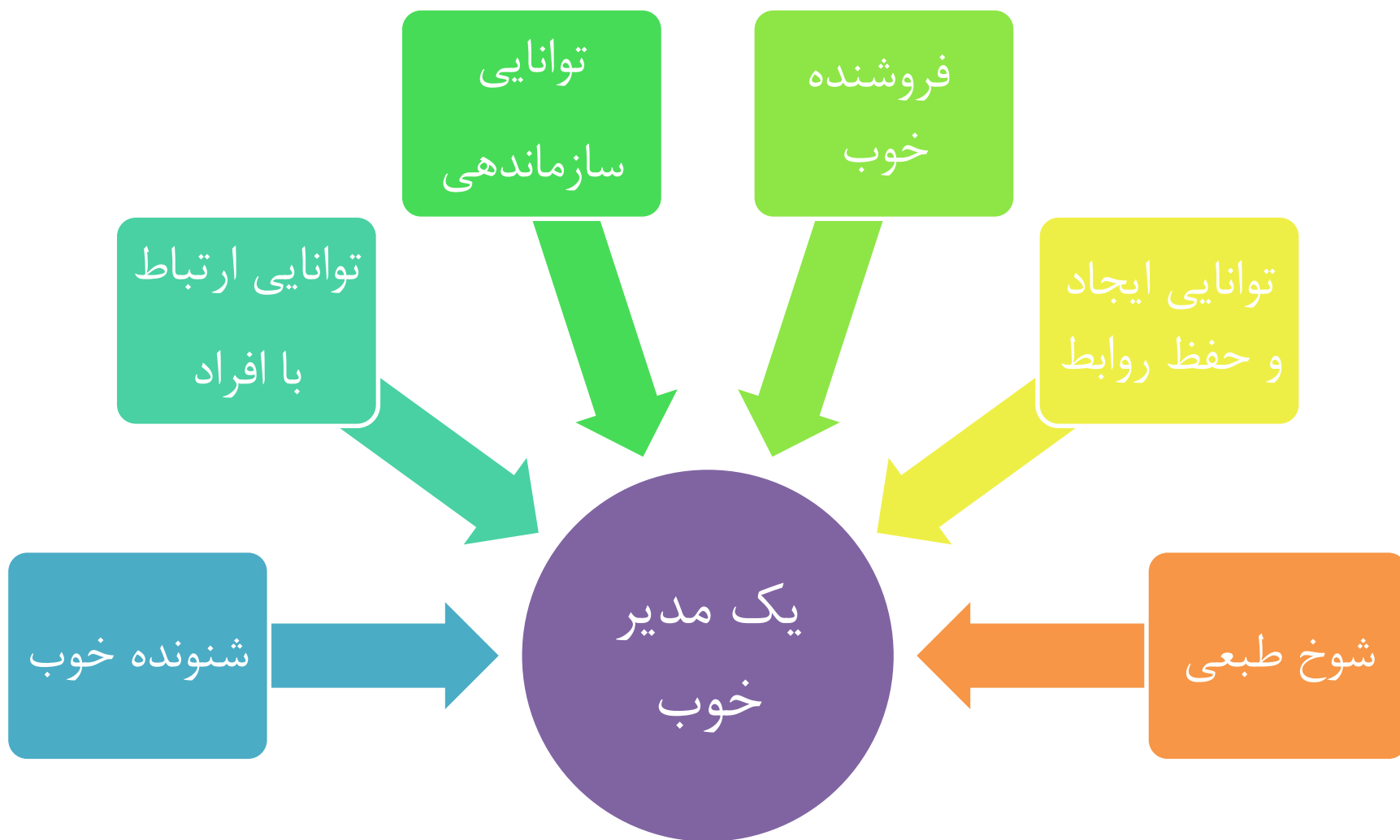
Stakeholder	Unaware	Resistant	Neutral	Supportive	Leading
Stakeholder 1	C			D	
Stakeholder 2			C	D	
Stakeholder 3				CD	

C = current engagement

D = desired engagement

Stakeholder	Interest	Influence	Potential Conflicts	Role	Objective	Strategy
Hirem N. Firem	(+1)	5	Competition for resources with other functional managers	Project sponsor and champion	Provide resources, approvals, and public support for the project	To maintain open communication so that political landmines can be avoided
Dee Manitger	+1	3	Resources not made available as promised by functional managers	Project Manager	Lead and manage the project so that it achieves its MOV	Work closely with project stakeholders and project team
Project Team	+1	2	This project will change a number of business processes. Affected users may resist change by withholding information	Steve Turner- Network Administrator Shedelle Bivits- Systems Analyst Corean Jenkins- Programmer/DBA Myra Dickens- Inventory Analyst	Provide expertise to complete the project work	Support project team with adequate resources while minimizing distractions
Will Sellit	-1	4	As the marketing manager, Sellit is not pleased that this project was chosen over his proposed project. May withhold promised resources.	Foe	Build and maintain best possible relationship to minimize attempts to divert resources	Maintain open communication, use project sponsor's influence as necessary

**Figure 4.5** Example Stakeholder Analysis Chart



تیم  
واقعی

- محصول مشترک
- روش مشترک
- تعداد کم (۲ تا ۱۲)
- هدف مشترک

گروه  
کاری

- رهبر تمام تصمیمات را می گیرد
- رهبر کنترل می کند عملکرد به شدت وابسته به رهبر گروه است
- افراد گروه الزاما اهداف عملکردی یکسانی ندارند

# محیط پروژه

- مکانی برای تماس های خصوصی یا تیمی
- فناوری مورد نیاز
- اقلام دفتری
- فرهنگ سازمانی ( مرامنامه)



# نمونه ای از منشور پروژه

## ***Expectations and Team Values***

- Everybody's ideas and opinions count
- Everyone must learn something new technically and with the business
- Work hard, but have fun
- Produce necessary, quality periodic deliverables throughout the course of the product
- Add values to clients' organization
- Heavy team commitment
- Show up for team meetings
- Team coordination
- Accountability
- Assistance
- Communication with clients and team

- No such thing as a stupid question
- *RESPECT for everyone*
- Research: expanding knowledge base as well as comfort zone
- Extend ourselves (Leave our comfort zones)
- Punctuality and group attendance
- Equal contributions from members
- Be prepared for meetings: check email and team website before every meeting
- Trust one another

## ***Grievance Resolution***

- Try to resolve issue with each team member first

**Figure 4.10** Project Team Charter

# چرخه های یادگیری

- شرح فرآیند یادگیری انسان ها
- کاربرد در مدیریت تیم و مدیریت دانش تیم

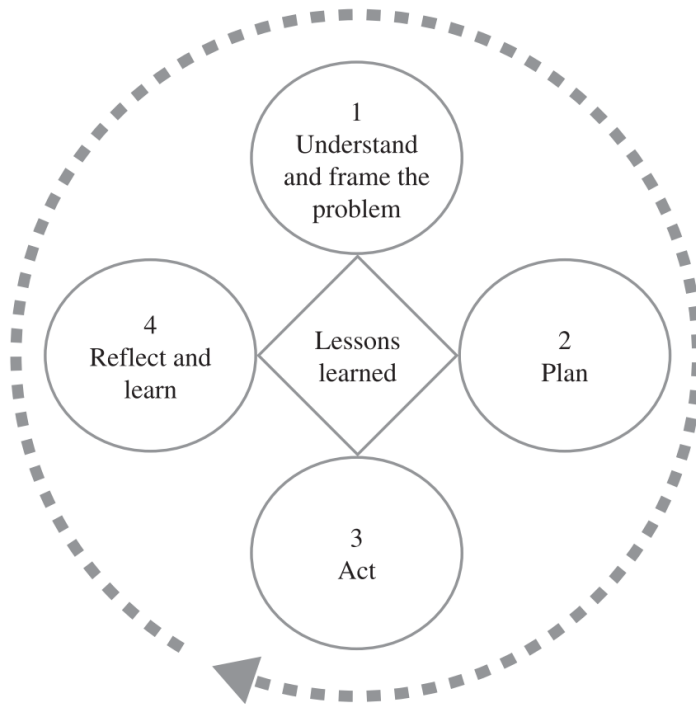


Figure 4.6 A Learning Cycle

# تیپهای شخصیتی

<b>E</b> Extroversion برون گرا	<b>I</b> Introversion درون گرا
<b>N</b> Intuition شهودی	<b>S</b> Sensing حسی
<b>F</b> Feeling احساسی	<b>T</b> Thinking فکری و منطقی
<b>P</b> Perceiving ملاحظه گر	<b>J</b> Judging قاطع

۱. انرژی مان را از کجا تامین می کنیم؟

۲. سبک دریافت اطلاعات مان چگونه است؟

۳. سبک تصمیم گیری مان چگونه است؟

۴. سبک زندگی و هدایت مان چگونه است؟

## Analysts



### "ARCHITECT"

INTJ (-A/-T)

Imaginative and strategic thinkers, with a plan for everything.



### "LOGICIAN"

INTP (-A/-T)

Innovative inventors with an unquenchable thirst for knowledge.



### "COMMANDER"

ENTJ (-A/-T)

Bold, imaginative and strong-willed leaders, always finding a way – or making one.



### "DEBATER"

ENTP (-A/-T)

Smart and curious thinkers who cannot resist an intellectual challenge.

## Diplomats



### "ADVOCATE"

INFJ (-A/-T)

Quiet and mystical, yet very inspiring and tireless idealists.



### "MEDIATOR"

INFP (-A/-T)

Poetic, kind and altruistic people, always eager to help a good cause.



### "PROTAGONIST"

ENFJ (-A/-T)

Charismatic and inspiring leaders, able to mesmerize their listeners.



### "CAMPAIGNER"

ENFP (-A/-T)

Enthusiastic, creative and sociable free spirits, who can always find a reason to smile.

## Sentinels



### "LOGISTICIAN"

ISTJ (-A/-T)

Practical and fact-minded individuals, whose reliability cannot be doubted.



### "DEFENDER"

ISFJ (-A/-T)

Very dedicated and warm protectors, always ready to defend their loved ones.



### "EXECUTIVE"

ESTJ (-A/-T)

Excellent administrators, unsurpassed at managing things – or people.



### "CONSUL"

ESFJ (-A/-T)

Extraordinarily caring, social and popular people, always eager to help.

## Explorers



### "VIRTUOSO"

ISTP (-A/-T)

Bold and practical experimenters, masters of all kinds of tools.



### "ADVENTURER"

ISFP (-A/-T)

Flexible and charming artists, always ready to explore and experience something new.



### "ENTREPRENEUR"

ESTP (-A/-T)

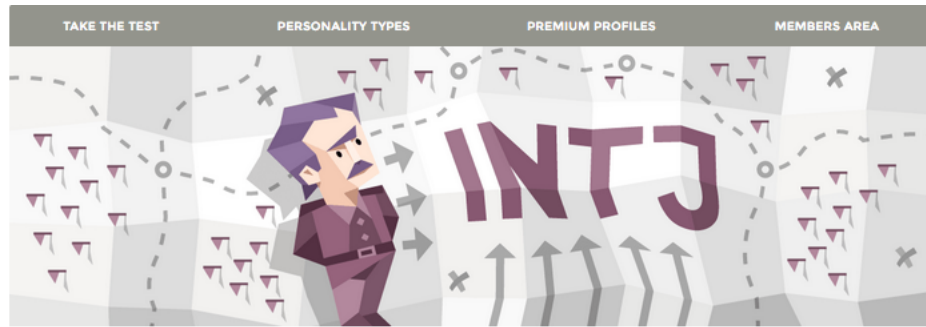
Smart, energetic and very perceptive people, who truly enjoy living on the edge.



### "ENTERTAINER"

ESFP (-A/-T)

Spontaneous, energetic and enthusiastic people – life is never boring around them.



## INTJ PERSONALITY ("THE ARCHITECT")

It's lonely at the top, and being one of the rarest and most strategically capable personality types, INTJs know this all too well. INTJs form just two percent of the population, and women of this personality type are especially rare, forming just 0.8% of the population – it is often a challenge for them to find like-minded individuals who are able to keep up with their relentless intellectualism and chess-like maneuvering. People with the INTJ personality type are imaginative yet decisive, ambitious yet private, amazingly curious, but they do not squander their energy.

### Nothing Can Stop the Right Attitude From Achieving Its Goal

With a natural thirst for knowledge that shows itself early in life, INTJs are often given the title of "bookworm" as children. While this may be intended as an insult by their peers, they more than likely identify with it and are even proud of it, greatly enjoying their broad and deep body of knowledge. INTJs enjoy sharing what they know as well, confident in their mastery of their chosen subjects, but owing to their Intuitive (N) and Judging (J) traits, they prefer to design and execute a brilliant plan within their field rather than share opinions on "uninteresting" distractions like gossip.

*"You are not entitled to your opinion. You are entitled to your informed opinion. No one is entitled to be*

### New Here?

[TAKE THE TEST >](#)

Already have your results? [Log in.](#)

### Explore This Type

1. Introduction
2. Strengths & Weaknesses
3. Emotions
4. Romantic Relationships
5. Friendships
6. Parenthood
7. Career Paths
8. Workplace Habits
9. Conclusion
10. Premium Profile

16personalities.com

Khodshenas.ir

# Explore This Type

## 1. Introduction

2. Strengths & Weaknesses

3. Emotions

4. Romantic Relationships

5. Friendships

6. Parenthood

7. Career Paths

8. Workplace Habits

9. Conclusion

## 10. Premium Profile

• صفات کلیدی

• ویژگیهای شخصیتی

• نقاط ضعف شخصیتی

• روابط با دیگران

• در محل کار

• نقاط قوت کاری

• نقاط ضعف کاری

• رضایت شغلی

• مشاغل مناسب

• اوقات فراغت

• پیشنهادات

• **رمز موفقیت يك INTJ** توجه به واقعیات عملی، توجه به ارزش کار دیگران و متعادل سازی زندگی کاری و خانوادگی است.

# فنون مذاکره

اریک برن : مدل تحلیل رفتار متقابل  
ساختار شخصیت : سه من در یک تن  
تشخیص - تطابق - ارتباط



# سرنخهای جزء کودک شخصیت

الف ( سرنخهای کلامی:

- کاشکی
  - دلم می خواد
  - نمی دونم
  - می خوام
  - به من چه
  - شاید وقتی که... ( بزرگتر شدم ، قبول شدم ، مدرک گرفتم ، ... )
  - نگاه کن چه کار کردم ... ( گزارشم را ببین ، ماشینم را ببین ، لباسم را ببین ، کارم رو ببین و... )
  - صفات تفصیلی ( مثل بهتر ، بهترین ، بزرگتر ، بزرگترین ... )
- مثالی در زیر که همه سرنخهای کلامی از جزء کودک شخصیت ناشی می شود
- ” کاش پارسال این زمین را خریده بودم داشتم
- دلم می خواد بهترین فرزند را داشته باشم
- نمی دونم چطور باید حرفهایم را به بعضی ها بفهمانم.
- شاید وقتی تجربه دار بشم بتونم
- در گزارش من ، بهترین ، پرمحتواترین و... مطالب را خواهی یافت.

ب ( سرنخهای جسمانی:

- غش غش خندیدن
- وول خوردن
- شعف
- چشم پائین انداختن
- کج خلقی
- جیغ
- ناله
- چشم گرداندن
- شانه بالا انداختن
- لج کردن
- قهر کردن
- سر به سر گذاشتن
- رجز خواندن



# سرنخ های جزء والد شخصیت

ب ( سر نخهای جسمانی :

- اخمها و چین های پیشانی
- سر تکان دادن
- نگاه ترس آور
- انگشت روی لبها نهادن
- دستها روی سینه گذاشتن
- آه کشیدن
- لبهای در هم فشرده
- انگشت سبابه که اشاره می کند.

کسانی که بخش والد شخصیتشان بر آنها حاکم هست. افراد جدی ، خشک ، کاری و غیر قابل انعطاف هستند. آنها محکم حرف می زنند و کمتر اهل مشورت هستند. گویا همیشه حق همان است که از دهان آنها در می آید و در این مسئله حتی تردید هم نمی کنند ، چه برسد به اینکه بخواهند مشورت دیگران را قبول کنند. بر خلاف دسته اول ( کسانی که جزء کودک شخصیت بر آنها حاکم است ) ، این افراد به جای لذت طلبی ، فقط به دنبال واقع نگری ، آینده نگری و سخت کوشی هستند. معمولا خانواده این افراد از دستشان کلافه اند. از تفریح و ... در زندگی آنها اثر زیادی به چشم نمی خورد. بکن و نکن ها و دستورات متوالی آنها اطرافیانشان را در فشار می گذارد. گوش شنوای زیادی ندارند. فقط به هدف می اندیشند و هیچ انعطافی را با دیگران نشان نمی دهند.

زندگی تک بعدی آنها ، اگر چه بر خلاف گروه اول است ولی چون تک بعدی هست رضایت خودشان و دیگران را به همراه ندارد و آرامش آنها مخدوش است

الف ( سرنخهای کلامی:

- دیگه نمی تونم
- جونم به لب رسیده
- گوش کن ، همیشه هم یادت باشه
- قیودی مثل : هرگز ، همیشه ، هیچ وقت
- آخه چند دفعه بهت بگم
- می خوام ته و توی این موضوع را در آورم
- برای اولین و آخرین بار
- بیشتر کلمات تنبیه کننده یا تشویق کننده استفاده می کنند
- مثل : بی شعور ، مسخره ، بد ، نفرت انگیز ، وحشتناک ، تنبل ، مزخرف ، بی خود ، طفلک ، جرات نمی کنه ، خوشگل ، نکن ، عیب نداره ، باز دیگه چه شد
- ، بازم و کلمه های باید و مجبور است.

# سرنخ های جزء بالغ شخصیت

- کلماتی که نشان دهند تجزیه و تحلیل و بررسی هست
- مثل : چرا ؟ چه ؟ کجا ؟ کی ؟ چطور ؟ چقدر ؟ از چه طریق ؟
- – استفاده از قیودی مثل : تا حدی ، احتمالاً
- – کلماتی که انعطاف فرد را نشان می دهد
  - به نظر من ، من فکر می کنم.
- – کلماتی که نشان دهند تامل و صبر است؟
  - تا فردا بررسی می کنم . صبر کنم بیشتر ارزیابی کنم.

## اگر بخواهید در زندگی لذت ببرید و به آرامش برسید باید قسمت بالغ شخصیتتان بر شما حکومت کند.

(البته منظور این نیست که دو بخش کودک و والدتان از بین بروند.) در واقع این جزء بالغ است که شما را متعادل می سازد . یعنی تا حدی کودک وجودتان را ارضاء و شاد می کند . ولی نه آنقدر که فرامین والد شخصیت را زیر پا بگذارد و موجب شود پیشرفت و موفقیت و آینده نگری فرد به خطر بیفتد.

# انطباق

در مقابل :

کودک مثبت ← رفتار کودکانه

کودک منفی ← رفتار والدانه

والد مثبت ← کودکانه

والد منفی ← والدانه

مثبت ( اگر تحت کنترل بالغ است)

# ارتباط

از این پس در تمام ارتباطات خود :

۱. تشخیص دهید مخاطبتان با کدام بعد روبروی شما ایستاده
۲. تطابق دهید شما با کدام بعد باید با او رفتار کنید.
۳. سپس ارتباط برقرار کنید

# زبان بدن

## Your Body Language Shapes Who You Are



TED Speaker

TED Attendee

### Amy Cuddy

Social psychologist

[Article: "Power Posing"](#) [Article: "Just Because I'm Nice..."](#)

[Twitter: @amyjccuddy](#)

*Amy Cuddy's research on body language reveals that we can change other people's perceptions — and perhaps even our own body chemistry — simply by changing body positions.*