



استراتژی مناسب جهت مدیریت تغییرات در مگا پروژه

محمد صادقی راد

شرکت نام آوران دلوار، مدیر پروژه نفت و انرژی قشم

m.sadeghirad@ndec.ir

آرش نوبری

شرکت نام آوران دلوار، کارشناس کنترل پروژه پتروشیمی کرمانشاه

a.nobari@ndec.ir

چکیده

با توجه به اهمیت و لزوم مدیریت پروژه در این دوره، که به عنوان یکی از موثرترین راهکارهای بهبود اجرای پروژه ها مطرح می باشد، در این مقاله به مبحث تغییرات در پروژه های نفت، گاز و پتروشیمی پرداخته شده است. تغییرات در برخی موارد اجتناب ناپذیر است، تغییرات ممکن است باعث توقف کار، افزایش هزینه، اشتباه در زمان بندی، ادعاها و دعاوی قضایی شود که کم کردن این تاثیرات منفی از طریق مدیریت تغییرات به خصوص در مگا پروژه های نفتی، با توجه به بزرگی طرح ها و هزینه های بالای آنها می تواند قدم موثری در جلوگیری از هدر رفتن منابع مالی، نیروی انسانی و زمان باشد. در این مقاله، علاوه به پرداختن به بحث تغییرات، علل ایجاد آنها، لزوم واکنش سازمان، نحوه مدیریت آن و اتخاذ استراتژی صحیح، میزان تغییر پذیری و نحوه واکنش تیم پروژه و ذینفعان در برابر تغییرات مورد مطالعه قرار می گیرد.

واژگان کلیدی: تغییرات پروژه، مدیریت تغییرات، مدیریت پروژه، دوباره کاری ها، علل تغییر



- مقدمه

مگا پروژه ها مانند پروژه های صنعت نفت، معمولاً پروژه های استراتژیک در یک کشور می باشند، و تفکر در مورد بهبود مدیریت آنها از موضوعاتی است که مورد توجه بسیاری از پژوهشگران قرار گرفته است. با توجه به موضوعات متنوع، پیچیده و وسیع در مگا پروژه ها مانند پروژه های نفت، گاز و پتروشیمی اهمیت و لزوم توجه به مقوله مدیریت پروژه در این پروژه ها بیشتر می باشد. شاخص های اصلی مدیریت پروژه در بخش ارزیابی موفقیت پروژه شامل سه شاخص هزینه، زمان و کیفیت می باشد. در این ارتباط موضوع تغییرات، که در مواقعی اجتناب ناپذیر است، یکی از مواردی است که می تواند موفقیت پروژه را تحت تاثیر قرار دهد. تجارب کارفرمایان، طراحان و پیمانکاران حاکی از آن است که تغییرات در پروژه می تواند به مشکلاتی منجر شود و موفقیت پروژه را با چالش روبرو سازد. رقابت در بین شرکت های بین المللی سخت بستگی به توانایی واکنشی و انطباق با تغییرات در محیط نزدیک و گسترده تر دارد. تغییر پذیری یکی از عوامل رقابت اساسی برای سازمان های تغییر یافته است. برای رسیدن به هدف مورد نظر و تأثیر تغییرات انجام شده، هر تغییر باید مدیریت شود [۱-۴].

سرعت تغییر در دنیای مدیریت روندی فزاینده دارد. عوامل متغیری مثل مقررات جدید دولتی، محصولات جدید، رشد، رقابت فزاینده، پیشرفت های فناوری و نیروی کار متغیر، سازمان ها را وادار می کنند تا به صورت منظم تغییر سازمانی را به اجرا درآورند. با وجود این، تعداد اندکی از تغییرات بنیادی از طرف کارفرمایان و کارکنان با استقبال مواجه می شوند. در بیش تر موارد، پروژه های تغییر باعث دوره های گذر طولانی، روحیه های ازدست رفته، تلاطم عاطفی و اتلاف وقت گران بهای مدیران می شوند.

آنچه در این مقاله به آن اشاره شده است آن است که بهترین استراتژی جهت مدیریت تغییر در پروژه های نفت، گاز و پتروشیمی، تغییر استراتژی انجام پروژه متناسب با تغییر اعمالی در سریع ترین زمان ممکن می باشد. رقابت در فضای بازار فشار دائم در بهبود و تحقیق تغییر در سرمایه گذاری است؛ که قادر نخواهد بود به صورت خوش باورانه ای به تغییر خودش در شرایطی که دشوار خواهد بود برای حفظ خود در آینده نزدیک بپردازد. هر تغییر باید پیش بینی شده و بصورت مؤثر انجام پذیرد. رقابت طولانی مدت و پایدار را می توان تنها در صورت تغییر در شرکت پیش از شرکت در محیط و واکنش رقبا بدست آورد. تغییرات انجام شده در شرکت های متفاوت برای عمق، مدت زمان و نفوذ در محیط داخلی و خارجی انجام می گیرد. در واقع شرکت دارای چندین امکانات و راه های چگونگی بدست آوردن و با پیروی از آن ممکن است برای مشخص کردن نوع اساسی از تغییرات در سرمایه گذاری باشد: تغییرات مستمر (همیشه در حال اجرا)، تغییرات پی در پی (بهبود های متوالی فرآیند های کسب و کار و فرآیندها) و تحول (تغییرات اساسی در فعالیت های کسب و کار).

سازمان هایی وجود دارند که در مدیریت پروژه های کارفرمایان خود عملکردی عالی دارند، اما نسبت به تغییر یا بهبود قابلیت های خود یا در واکنش به شرایط متغیر بازار ناتوان هستند. برنامه های تغییری که به صورت ضعیف پیاده شده باشند، موجب از دست دادن مشتری شده و باعث جلب توجه ناخواسته و ناخوش آیند رسانه ها می گردند. سازمان های موفق به طور تصادفی تکامل نمی یابند، بلکه تکامل آن ها از طریق استراتژی های ارادی و پویا صورت می گیرد؛ استراتژی هایی که رویدادها، الگوها و روندهای متغیر و نوظهور را پیش بینی کرده، بر آنها تأثیر می گذارند و به طور مؤثر به آنها واکنش نشان می دهند [۵-۶].

مفهومی که در این مقاله مورد توجه قرار می گیرد مدیریت تغییراتی است که از بیرون یا درون پروژه به پروژه اعمال می شود و فراتر از موضوع "مدیریت تغییرات یا Change Management" که یک آیتم قراردادی در پروژه های بزرگ EPC می باشد، است. به عنوان نمونه اضافه شدن اجرای یک جاده به قرارداد به عنوان یک Change در پروژه مطرح است و طبق دستور العملی که برای این موضوع در پروژه های نفت، گاز و پتروشیمی تهیه می شود، اقدام می گردد. مقاله به موضوعی فراتر می پردازد. سرمایه گذاری جهت احداث یک پالایشگاه نفت سنگین با محصول قیر اقدام نموده است اما به دلیل کاهش قیمت نفت، دیگر احداث پالایشگاه سود قبلی را ندارد، در این مقاله به تفصیل در مورد استراتژی مناسب مدیریت تغییر در پروژه پرداخته می شود.



- مدیریت تغییر

هرگونه حذف، اضافه، تغییر و یا تجدید نظر در اهداف، محدوده و فرضیات اولیه پروژه، تغییرات پروژه گفته می شود. تغییرات در یک پروژه می تواند به مشکلاتی منجر شود و موفقیت پروژه را به تعویق اندازد. تغییرات ممکن است در جریان کار وقفه ایجاد کرده و باعث تاخیر در اجرای پروژه شوند، هزینه ها را افزایش دهند و موجب ادعاهای پیمانکاران شوند و در مواردی باعث افت کیفیت حاصل پروژه گردند. موضوع تغییر یک موضوع عمومی است. علل ظاهری تغییر توضیحی است که در دستور تغییر می آید. علت واقعی یا ریشه ای یک تغییر می تواند بسیار متفاوت با آنچه در دستور تغییر نوشته شده، باشد. کارفرمایان و پیمانکاران به طور فزاینده ای با معنی الزامات قانونی تغییرات و تکنیکهای مدیریتی که اثرات آنها را کم کند درگیر هستند. اگر تغییر و تحولی در کار نبود، کار مدیران نسبتاً ساده بود و برنامه ریزی بدون مشکل بود چرا که امروز با فردا فرقی نمی کرد. مدیریت تغییر یک شرط پیش زمینه اساسی، برای بقای محیط رقابتی در سرمایه گذاری مدرن است. مدیریت تغییر را می توان به عنوان یک خط شامل مدیریت در واکنش های آماده برای محیط داخلی و خارجی تعریف کرد که بر انتخاب تغییر شیء متمرکز شده است.

تغییرات می توانند در طبقات : ۱- تغییرات قابل اجتناب و ۲- تغییرات غیرقابل اجتناب دسته بندی شوند. تغییرات قابل اجتناب، تغییراتی هستند که می توان آنها را پیش بینی کرد و یا ماهیتاً انتخابی هستند. تغییرات غیرقابل اجتناب آنهایی هستند که قابل پیش بینی نبوده یا انتخابی نیستند. تفکیک بین تغییرات قابل اجتناب و غیرقابل اجتناب در مدیریت تغییرات حائز اهمیت است. تغییرات بطور عام به تغییرات مرتبط با مقدار کار اشاره می نماید که می تواند شامل موارد زیر می باشد:

- افزایش کمی کار (تغییرات فزاینده)
- کاهش کمی کار (تغییرات کاهنده)
- تخریب و دوباره کاری
- تغییر در مشخصات، استاندارد ها و سطح کیفیت مورد نظر
- تغییر در محدوده کار
- یا ترکیبی از موارد فوق

مدیریت تغییر خط مشی است که نحوه آماده سازی، مجهز کردن و حمایت از افراد جهت سازگاری موفق با تغییرات را فراهم می کند تا موفقیت سازمانی حاصل گردد. مدیریت تغییر یک رویکرد ساختاریافته برای حمایت از افراد در سازمان ارائه می کند تا از وضعیت کنونی شان به وضعیت آتی گذار یابند. مدیریت تغییر، برنامه ای استراتژیک برای ایجاد انگیزه در کارمندان جهت گذر از حالت فعلی کسب و کار به حالت آینده است.

- عوامل ایجاد تغییر

عوامل ایجاد تغییر را می توان به دو عامل نیروهای بیرونی و نیروهای درونی می توان تقسیم نمود:

الف) نیروهای بیرونی نیاز به تغییر را پدید می آورند

نیروهای بیرونی پدید آورنده تغییر منابع متعددی دارند.

- در سال های اخیر، بازار روی شرکت ها اثر گذاشته است و علت آن رقابت های جدید بوده است.
- قوانین و مقررات دولتی هم عوامل ایجاد تغییر هستند.
- فناوری نیز نیاز به تغییر را پدید می آورد. در نیمه دهه ۱۹۹۰، شبکه جهانی اینترنت وسیله ای چند بعدی برای کسب اطلاعات و فروش محصولات بوده.



- پیشرفت های اخیر در تجهیزات پیچیده تغییرات عظیمی را برای بسیاری از سازمان ها پدید آورده است. خط مونتاژ در بسیاری از صنایع بسیار تغییر کرده است، چرا که کارفرمایان روبات های پیشرفته را جایگزین نیروی کار انسانی نموده اند.

- البته، تغییرات اقتصادی بر همه سازمان ها اثر می گذارند. نوسانات قیمت نفت خام و گازوئیل بسیاری از شرکت های را که برای حمل و نقل محصولاتشان نیازمند سوخت بودند ناچار به افزایش قیمت، یکپارچگی حمل و نقل و حذف بعضی خدمات در زمان تحویل کالا نمود.

نیروهای درونی نیاز به تغییر را پدید می آورند

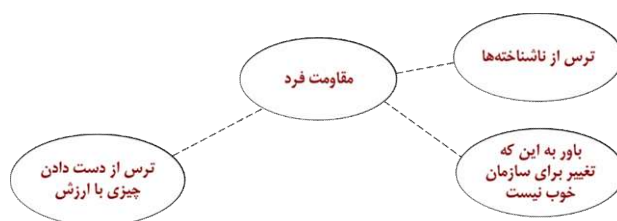
علاوه بر نیازهای بیرونی که مطرح شد، نیروهای درونی نیز می توانند نیاز به تغییر را تشدید نمایند. نیروهای درونی، از عملیات داخل سازمان ناشی می شوند یا متأثر از تغییرات بیرونی هستند.

- به هنگامی که مدیریت به تعریف تازه یا تغییر استراتژی خود می پردازد، معمولاً مجموعه ای از تغییرات را معرفی می کند. به کارگیری تجهیزات جدید، معرف نیروی درونی دیگری در راستای ایجاد تغییر و تحول است.
- احتمالاً شرح وظایف کارکنان دوباره طرح ریزی می شود، نیاز به آموزش جهت کار با ماشین آلات و تجهیزات جدید حس می شود.

مدیران، به عنوان عوامل تغییر و تحول، باید برای ایجاد تغییر برانگیخته شوند چرا که آنان درگیر بهبود کارآیی سازمان خود هستند.

- به هر صورت، تغییر می تواند تهدیدی برای مدیران باشد، همچنین تهدیدی برای کارکنان.
- سازمان ها و افراد آن می توانند رخوتی را بنیان کنند که آنها را به مقاومت در برابر هر تغییر بکشاند، هر چند که آن تغییر سودمند باشد.

اما افراد سازمان در مقابل تغییر مقاومت می کنند. یک فرد احتمالاً به سه دلیل در مقابل تغییر مقاومت می کند: عدم قطعیت، ملاحظات پیرامون زیان شخصی، و این باور که این تغییر در راستای منافع سازمان قرار ندارد.



شکل ۱: دلایل مقاومت در برابر تغییر

- دو استراتژی در مدیریت تغییر

اغلب برای روشن شدن فرایند تغییر، دو استعاره به کار برده می شود استعاره «آب های آرام» که سازمان را به مثابه کشتی بزرگی که دریای آرام را می پیماید، مینمایاند. کاپیتان کشتی و خدمه به خوبی آگاهند که به کجا می روند چرا که قبلاً بارها این مسیر را طی کرده اند. در این حال، تغییر در حد یک طوفان موقتی، یک آشفتگی در سفری آرام و پیش بینی پذیر است. استعاره «آب های خروشان» سازمان را به مثابه قایق کوچکی می بیند که رودخانه ای خروشان را طی می کند. مسافران این قایق افرادی هستند که با هم سفر نکرده اند، همه با رودخانه آشنا هستند، قصد خود را نمی دانند و اگر اوضاع خیلی بد نگردد در شب ظلمانی سفر می کنند. در این رودخانه خروشان تغییر طبیعی است و مدیریت تغییر فرایندی مداوم است. در دریای آرام... کشتی را با سیستم مکانیکی خودکار نیز می توان هدایت کرد.



الف) آب های آرام

مدل رایج برای بررسی تغییر در آب های آرام ، فرایند تغییر سه مرحله ای کرت لوین می باشد. بر طبق نظر لوین، فرایند تغییر موفقیت آمیز نیاز به ذوب شدن وضع موجود، ایجاد وضع جدید و انجماد جدید برای دائمی شدن دارد. وضع موجود را میتوان به عنوان حالت تعادل مورد توجه قرار داد. ذوب شدن لازمه حرکت از این حالت تعادل است. این امر به یکی از سه شیوه زیر دست یافتنی است:

- نیروی حرکت، که رفتار را به دور از وضع موجود هدایت می کند، می تواند افزایش یابد.
- نیروی مقاوم، که مانع حرکت از وضعت متعادل کنونی میشود، می تواند کاهش یابد.

این دو دیدگاه می تواند ترکیب شود.

به هنگامی که عمل ذوب شدن کاملاً صورت گرفته است، تغییر می تواند انجام گیرد. به هر صورت، صرف شروع تغییر به ما از وقوع تغییر اطمینان نمی دهد، از این رو، وضعیت جدید نیاز دارد که مجدداً منجمد تا شود به طور کلی بتواند سال ها به همین شکل باقی بماند. احتمال قوی وجود دارد که تغییر کوتاه مدت بوده و کارکنان شروع به بازگشت به وضعیت تعادل پیشین را بنمایند، مگر اینکه مرحله آخر صورت گرفته باشد. هدف از انجماد؛ ثابت کردن وضعیت جدید، تعادل بخشی به نیروی حرکت و نیروی مقاوم است. این نگرش مناسب محیط های نسبتاً آرامی است که بیشتر سازمان ها در دهه های ۱۹۵۰، ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ داشتند. اما استعاره آب های آرام به سرعت دارد کهنه می شود .

ب) آب های خروشان

هنگامی که دریا متلاطم می گردد، نقش ناخدای کشتی معنای خاص و ویژه ای پیدا می کند. طبق استعاره «آب های خروشان» محیط هم نامطمئن است و هم پویا. در اینجا ثبات و پیش بینی پذیری آب های آرام وجود ندارد و آشفتگی در وضعیت موجود یک ویژگی موقتی نیست که بتواند به وضعیت آرام بازگردد. بسیاری از مدیران از آب های خروشان رهایی نمی یابند. آنان با تغییر و آشفتگی مدام مواجهند. این مدیران ناچارند در مسابقه های بازی کنند که با قوانینی داوری می شود که همراه با پیشرفت بازی وضع می شوند.

- "تفکر سیستمی" راهکار مناسب جهت تغییر استراتژی

تفکر سیستمی راهی برای فکر کردن همچون یک سیستم است که نگاهی کل نگر به پیرامون خود دارد. تفکر سیستمی همچنین می تواند ابزاری برای یافتن الگوها و روابط میان سیستم های فرعی بوده و تغییر یا تقویت الگوها به منظور رسیدن به نتایجی خاص را آموزش دهد. مفهوم اصلی در تفکر سیستمی تفکر رو به عقب و طراحی سازمان است که باید با توجه به آینده مورد نظر سازمان تطابق یابد. تفکر سیستمی در گام اول با استفاده از یک روش ساده و کارا و تمرکز بر پیامدهای مطلوب به فرایند حل مسائل پیچیده کمک کرده و در گام بعدی با تفکر رو به عقب تعداد روش هایی که جهت دستیابی به اهداف مورد نیاز است را شناسایی می کند. فازهای انجام شده در تفکر سیستمی شامل محیط، خروجی ها، بازخورد، ورودی ها و دستاوردهای عملیاتی است.

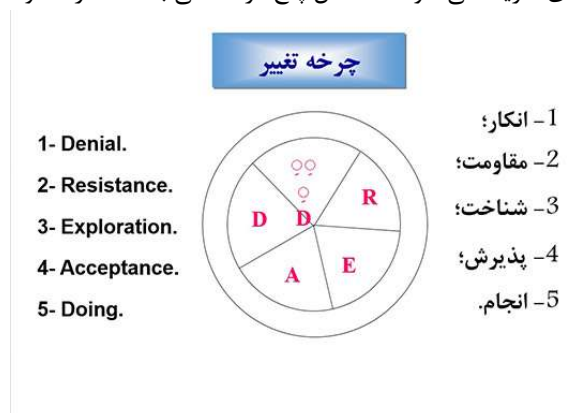
کرت-لوین یک مدل سه مرحله ای برای تغییر ارائه کرده است که چگونگی آغاز، مدیریت و تثبیت فرایند تغییر را توصیف می کند. مفروضات این مدل عبارتند از:

- i. فرایند تغییر صورت نمی گیرد مگر آنکه انگیزشی برای تغییر وجود داشته باشد.
- ii. فرایند تغییر شامل یادگیری چیزی جدید است.
- iii. افراد، کانون تغییرات سازمانی هستند.
- iv. مقاومت در برابر تغییر وجود خواهد داشت.
- v. تغییر اثر بخش نیازمند تقویت است.

مراحل این مدل نیز به شرح زیر تعریف شده است:

- خروج از انجماد: این مرحله بر ایجاد انگیزش و آمادگی برای تغییر تاکید می کند.
- تغییر: در این مرحله باید اطلاعات جدید، الگوی رفتاری جدید، برای کارکنان فراهم آورد.
- انجماد مجدد: تغییر در حین فراگرد تثبیت به کمک کارکنان با تلفیق رفتارها و نگرش ها تغییر یافته با شیوه های عادی انجام کارهایشان پایدار می شود

اولین اقدام، تشخیص دلایل ایجاد مقاومت است. در این مورد چهار دلیل شایع وجود دارد: تمایل به حفظ چیزی باارزش، سوء تفاهم درباره محتوای تغییر و پیچیدگی های آن، اعتقاد به نابخردانه بودن تغییر برای سازمان و درجه پایین تحمل تغییر. پس از تشخیص نوع مقاومت، آن ها باید روش مقابله را انتخاب کنند. روش های مقابله عبارتند از: آموزش و ارتباط، مشارکت و دخالت دادن، تسهیل و حمایت، مذاکره و توافق، دستکاری و یارگیری و در نهایت اعمال قدرت و زور آشکار یا پنهان. موفقیت تلاش های سازمانی تغییر بستگی به کاربرد ماهرانه این رویکردها و حساسیت نسبت به نقاط قدرت و ضعف آن ها و ارزیابی واقع بینانه از شرایط موجود دارد. انتخاب های استراتژیک موفق مستلزم انسجام درونی و انطباق مناسب با حداقل برخی عوامل موقعیتی است. جهت تغییر چرخه ای تعریف می شود که شامل پنج مرحله می باشد: انکار، مقاومت، شناخت، پذیرش، و انجام.



شکل ۲: چرخه تغییر

- تغییر استراتژی، متناسب با تغییر

مدیر می تواند به عنوان عامل تغییر عمل نماید. تحولات در یک سازمان نیاز به یک تسهیل کننده دارد. افرادی که به عنوان کاتالیزور عمل می کنند و مسئولیت مدیریت فرایند تغییر و تحول را می پذیرند عوامل تغییر نامیده می شوند. هر مدیری می تواند عامل تحول باشد همان طور که عنوان تحول را بررسی می شود باید فرض شود که این تغییر به وسیله یک مدیر در سازمان شروع و انجام می شود. همچنین عامل تحول می تواند یک نفر غیر مدیر باشد- مانند یک کارمند متخصص درون سازمان یا مشاور بیرون سازمان که تخصص وی اجرای تحول در سازمان باشد مدیر ساختار، فناوری و نیروی انسانی را می تواند تغییر دهد:

- تغییر دادن ساختار در برگیرنده هر نوع تغییر در روابط قدرت، مکانیسم همکاری، درجه تمرکز، طرح مشاغل و یا متغیرهای مشابه ساختار سازمانی است.
- تغییر فناوری دربرگیرنده تغییر در شیوه فرایند کار یا روش ها و تجهیزات مورد استفاده است.
- تغییرات در نیروی انسانی به تغییر در نگرش ها، توقعات، ادراک یا رفتارها برمی گردد. ابعاد تغییر افراد نیاز به نیروی کاری متعهد به اهداف کیفی و بهبود مستمر سازمان دارد. این ابعاد نیز نیازمند آموزش و پرورش مناسباند. این امر همچنین ارزیابی عملکرد و نظام پاداش را می طلبد که بهبود مستمر را حمایت و تشویق می کند.



شکل ۳: موضوعات مطرح در مدیریت تغییر

اغلب، مدیریت تلاشهایی هماهنگ را برای تغییر در برخی جنبه های سازمان به عمل می آورد. هر آنچه اتفاق می افتد - در قالب ساختار یا فناوری - به هر حال، در نهایت بر اعضای سازمان اثر می گذارد. تلاش برای کمک به اعضای سازمان توسط یک تغییر برنامه ریزی شده، توسعه سازمانی نامیده می شود.

در دنیای پویای رقابت جهانی سازمان ها می خواهند به طرز موفقیت آمیزی رقابت نمایند. باید تولیدات و خدمات جدید به وجود آورند و خود را با فناوری روز وفق دهند. استاندارد نوآوری همان چیزی است که بسیاری از سازمان ها می کوشند بدان دست. مدیریت کارآمد تغییرات با کمترین هزینه برای سازمان، شرکت را از وضعیت کنونی به وضعیت دلخواه در آینده تغییر می دهد. مراحل اصلی این فرایند عبارتند از:

- i. درک وضعیت کنونی شرکت؛ یعنی مشکلات شرکت شناسایی، سطح اهمیت هریک را ارزیابی و تصمیم گرفته شود چه تغییراتی برای حل این مشکلات لازم است.
- ii. به وجود آوردن چشم انداز کامل و برنامه ریزی برای وضعیت آینده ی سازمان؛ یعنی وضعیت ایده آل شرکت بعد از اعمال تغییرات در نظر و این تصویر به همه ی افراد درگیر در تغییر منتقل شده و نیز روشی را برای رسیدن به وضعیت جدید طراحی گردد. بخش مهمی از تغییر وضعیت، داشتن ثبات است. در میان همه ی این تغییرات باید مواردی مانند مأموریت کلی شرکت و پرسنل مهم نیز ثابت نگه داشته شود تا اضطراب افراد کمتر گردد.
- iii. اجرای تغییرات به بهترین نحو؛ یعنی مدیریت کارآمد تغییر وضعیت. بهتر باشد برای آن برنامه ریزی شده، منابع لازمه تخصیص و فرد اصلی را برای مدیریت فرایند تغییر، تعیین شود. رهبر شرکت باید سعی کند با به اشتراک گذاشتن اهداف و چشم اندازهای شرکت و الگو بودن برای سایر افراد برای همه انگیزه ایجاد کند. در برخی موارد شاید بهتر باشد موفقیت های کوچک در نظر گرفته شده تا راه را برای موفقیت های بزرگتر هموار شود.



شکل ۴: مدیریت تغییر یک ضرورت در سازمان

- سه سطح مدیریت تغییر

سه سطح در مدیریت تغییر تعریف شده است:

الف) مدیریت تغییر فردی

با اینکه مقاومت افراد در برابر تغییر، یک واکنش فیزیولوژیکی و روانشناسی طبیعی است، اما انسان ها مخلوقاتی سازگار و انعطاف پذیر هستند. هنگامی که در مراحل مختلف تغییر مورد حمایت و پشتیبانی قرار گیرند، می توانند به طرز شگفت آوری با تغییرات پیرامون خود سازگار شوند. مدیریت تغییر فردی مستلزم شناخت شیوه تجربه تغییر در افراد و آنچه که آنها برای



تغییر موفق نیاز دارند، می باشد. همچنین به شناخت آنچه که به افراد کمک می کند تا گذار موفق در تغییر داشته باشند نیز نیاز است؛ از قبیل اینکه افراد به شنیدن چه پیام هایی و از زبان چه کسی نیاز دارند، زمان بهینه برای آموزش یک مهارت جدید به یک فرد چه موقع است، نحوه همراهی با افراد جهت نشان دادن رفتارهای جدید چیست، و اینکه چه چیزهایی باعث نهادینه شدن تغییر در کار افراد می شود. مدیریت تغییر فردی وابسته به قوانین روانشناسی و علم اعصاب است تا از چارچوب های عملی برای تغییر فردی استفاده کند.

ب) مدیریت تغییر با نگاهی به درون سازمان

اگرچه تغییر در سطح افراد سازمان رخ می دهد، اما اغلب اداره تغییر در تک تک افراد برای تیم پروژه غیرممکن است. مدیریت تغییر با نگاهی به درون سازمان گام ها و دستورالعمل هایی را در سطح پروژه ارائه می دهد که از صدها یا هزاران نفر از افرادی که تحت تاثیر پروژه هستند حمایت کند. مدیریت تغییر درون سازمانی در مرحله اول شامل شناسایی گروه ها و افرادی است که به دلیل آغاز پروژه تغییر، خود به تغییراتی نیاز دارند. در مرحله بعد برنامه ای تنظیم می کند تا از اطلاع رسانی، رهبری، مربی گری و آموزش افراد تحت تاثیر پروژه تغییر اطمینان حاصل نمایند. تحولات فردی موفق باید مهمترین نقطه تمرکز فعالیت ها در مدیریت تغییر با نگاهی به درون سازمان باشد. مدیریت تغییر با نگاهی به درون سازمان مکملی برای مدیریت پروژه شماس. مدیریت پروژه نسبت به مورد پذیرش واقع شدن، سازگاری و به کارگیری راهکار پروژه شما اطمینان حاصل می نماید.

ج) مدیریت تغییر با نگاه برون سازمانی

مدیریت تغییر با نگاه برون سازمانی یک شایستگی محوری سازمانی است که تمایز رقابتی و توانایی سازگاری اثربخش با دنیای دائم در حال تغییر را فراهم می کند. یک قابلیت مدیریت تغییر با نگاه برون سازمانی در نقش ها، ساختارها، فرایندها، پروژه ها و شایستگی های رهبری سازمان نهادینه شده است. فرآیندهای مدیریت تغییر به طور منسجم و اثربخش در راهکارهای سازمانی به کار می رود، رهبران دارای مهارت هایی هستند تا تیم خود را در راستای اهداف مدیریت تغییر راهنمایی کرده و کارکنان نیز توجه شده اند که برای موفقیت در پروژه تغییر چه سؤالاتی بپرسند.

نتیجه نهایی یک قابلیت مدیریت تغییر با دیدگاه برون سازمانی این است که افراد هرچه سریع تر و بهتر تغییر را پذیرفته، و سازمان ها قادرند به سرعت به تغییرات بازار پاسخ داده، راهکارهای استراتژیک را پذیرفته، و سریعاً با فناوری های جدید منطبق شوند. به گونه ای که کمترین اثر را بر بهره وری آنها داشته باشد. این قابلیت اتفاقی بدست نیامده، و مستلزم یک رویکرد استراتژیک برای نهادینه سازی مدیریت تغییر در سراسر سازمان است

- نتیجه گیری

با انجام اقداماتی چون انجام مطالعات کافی در ابتدای پروژه، آگاهی از قوانین و مقررات، انتخاب پیمانکار مناسب، دریافت مناسب نظرات کارفرما و ذینفعان پروژه و تدوین دستور العمل های تهیه و نگهداری اسناد، می توان تا حدی از ایجاد تغییرات جلوگیری نمود. اما همیشه عواملی وجود دارد که خارج از محدوده اختیارات و کنترل مدیران پروژه می باشد. این بدین معنی است که نمی توان از همه تغییرات جلوگیری کرد و مواجه با تغییرات اجتناب ناپذیر می باشد، لیکن باید اقداماتی برای کنترل تغییرات انجام داد و این تغییرات باید قابل کنترل باشند. در واقع تغییرات غیرقابل کنترل یکی از دلایل مهم شکست پروژه ها هستند، لذا باید پیامدهای حاصل از این تغییرات بررسی شده و در برنامه ها تجدید نظر شده و اصلاح گردند. تغییرات ممکن در پروژه باید بررسی و ارزیابی شوند. در مسیر پروژه ممکن است ایده ها و نظرات خوبی ارائه گردد، اما قبل از مطالعه و ارزیابی نتایج آنها بر روی پروژه، تغییرات نباید پذیرفته شوند. رویه تغییر رسمی، به منظور کنترل هر چه بهتر دیدگاه ها و ایده ها، لازم است در پروژه رویه تغییر رسمی (Formalized Change Procedure) وجود داشته باشد. مدیریت و پایش تغییرات با ابزار مناسب به گونه ای که حداقل اثرات منفی را داشته باشند، که این خود مهمترین راهکار برای جلوگیری از به هدر رفتن منابع پروژه است.



مراجع

- [] مهندس علیرضا نوری و دکتر امیر رحیمی، مقاله سیستم مدیریت تغییر پروژه، مجله تدبیر شماره ۱۳۴
- [2] "Welcome to the change management tutorial series" Available at: <http://www.changemanagement.com/>. Accessed Mar 13, 2010.
- [3] "Project change management", By Construction Industry Institute, Nov 1994
- [4] "Change management strategy", Georgia state university, 27 sep 2004
- [5] "Measuring & classifying construction field rework: A pilot study", By Dr. Aminah Robinson Fayak, Manjula Dissanayake, Oswaldo Compero, Hanswolf, Anthony vantol, Nov 2002
- [6] "Rework management & optimization", By John Cudmore, Oct 98