



سطوح برنامه ریزی در پروژه های EPC

گزارشات تبدیل خواهد شد. اما واقعاً این نگرش صحیح است؟ در حالیکه سازمان کنترل کیفیت در نزد کارفرما کیفیت ارقام پروژه را چک می کند، سازمان برنامه ریزی و کنترل پروژه باید متولی زمان تحویل ارقام و امور قراردادی مربوط به آنها باشد. این موضوع کاملاً بدیهی است. به مانند کیفیت، زمان تحویل ارقام و مستندات آنها در سایه تعامل فعال تیم کارفرما با پیمانکار EPC حاصل می گردد. نبود بدنه برنامه ریزی قوی در نزد کارفرما نه تنها باعث کاستی های فراوان در نزد کارفرما می گردد بلکه کارآیی و بهره وری پیمانکار را نیز کاهش خواهد داد. در انتها این پروژه است که از این فقدان ضرر خواهد کرد. تیم کارآ و پر انرژی برنامه ریزی و کنترل پروژه کارفرما در تعامل فعال با پیمانکار، اعتماد ضمانت اجرای مناسب پروژه را افزایش می دهد.

به نظر اینجانب این نگرش که چون پروژه EPC است پس کارها به عهده پیمانکار است، برای بردن پیمانکار به دادگاه و محکوم کردن وی ممکن است توجیه داشته باشد، ولی برای اتمام به موقع پروژه اصلاً مورد قبول نخواهد بود.

(Control). سه سازمان کنترل کیفیت در یک زمان در پروژه فعال می شوند. به تحقیق هیچگاه ادعا نمی گردد که چون نحوه قرارداد پروژه EPC است پس نیازی به سازمان کنترل کیفیت در نزد کارفرما و یا مدیریت پروژه نیست. از آنجاکه بالأخره کار تحویل نتایج مد نظر می باشد، پروژه ها نیاز به بدنه هایی دارند که انتقال صحیح را تضمین نمایند. همین نگرش نسبت به واحدهای عملیاتی دیگر مانند مالی، مهندسی، تدارکات، اسناد و اداری قابل تعمیم است.

اما به عملیات برنامه ریزی و کنترل پروژه از همین دیدگاه نگاه نمی شود. کم نیستند پروژه هایی که به صورت EPC و یا حتی EPC/EPC قرارداد شده اند، و به همین دلیل فرض شده که کار برنامه ریزی را تیم پیمانکار، که اینک متولی اجرا و مدیریت شده است، به عهده خواهد داشت. فرض بر این است که به دلیل تضمین پیمانکار EPC در تحویل به موقع پروژه دیگر نیازی به داشتن واحد برنامه ریزی و کنترل پروژه در تیم کارفرما/صاحب پروژه نیست. یا اگر هم واحدی در این سازمان با این مأموریت تشکیل گردد آنقدر رقیق خواهد بود که به جای تعامل با پیمانکار به یک بدنه دریافت کننده

در سازمان پروژه سه سطح از ذینفعان، با حوزه های معین مسئولیت ها، اختیارات و پاسخگویی ها مشخص هستند: صاحب/کارفرما، مدیریت، و پیمانکاران. بر همین اساس واحدهای عملیاتی در سه سطح تعریف می شوند. مثلاً واحد کنترل کیفیت را در نظر بگیرید. واحد کنترل کیفیت در سازمان پیمانکار، که محدوده اجرای کار را در برمی گیرد، در اصطلاح سطح اول کنترل کیفیت نامگذاری شده است (First Party Quality Control). سازمان مدیریت پروژه نیز برای تحویل گرفتن کارها از پیمانکاران نیاز به واحد کنترل کیفیت خود دارد که در سطح دقیقتری به مشخصات و استانداردهای کیفیت توجه می نماید. به این واحد اصطلاحاً سطح دوم کنترل کیفیت می گویند (Second Party Quality Control). اما کارفرما یا صاحب پروژه برای تحویل گیری نتیجه کار نیاز به بدنه ای مورد اعتماد دارد که بدون ارباب بتواند راجع به کیفیت کار نظر بدهد. این مجموعه نباید تحت تأثیر سازمان مدیریت و یا سازمان پیمانکار قرار بگیرد، چرا که بعد از این کارفرما می تواند با آرامش به تولید بر اساس استانداردها بپردازد. سازمان اخیر، سطح سوم کنترل کیفیت را تشکیل می دهد (Third Party Quality Control).

فهرست مطالب:

۱	سطوح برنامه ریزی در پروژه های EPC / مدیریت تغییرات در سازمان
۲	معرفی کتاب: نظام نامه خودسنجی دانش و تجربه مدیریت پروژه؛ مدیر پروژه (۵) - مدیریت محیط کار در پروژه های عمرانی / معرفی نشریات: Project / Management Journal / معرفی مراکز تحقیقاتی: مؤسسه مطالعات بین المللی انرژی / ۱۰ نکته برای ایجاد یک دفتر برنامه ریزی موفق
۳	معرفی شخصیت ها: چارلز هندی / دومین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک / گواهینامه مدیریت پروژه / معرفی نرم افزار: Project KickStart
۴	تعریف مسئله - اولین گام در حل مسائل سازمان / افکار شما چقدر بزرگ هستند؟ / مدیریت دانش چیست؟ / هرم پشتیبانی از مدیران پروژه جدید
۵	اصول حرفه ای بودن / حساسیت خودرو به بستنی وانیلی
۶	اولویت بندی پروژه ها / علائم هشدار دهنده در پروژه ها / استفاده از نمودارهای علت و معلول در حل مسائل
۷	آریاساسول، واحد نمونه اجرایی سال ۱۳۸۵ / معرفی متدولوژیهای مدیریت پروژه: متدولوژی 5STEPS / طرح های زیست محیطی در پتروشیمی بندر امام / نوابغ چگونه می اندیشند؟
۸	چه افرادی برای چه کارهایی مناسب ترند؟ / استفاده از داده های مدیریت پروژه برای افزایش سودآوری

مدیریت تغییرات در سازمان

○ انتظارات متکی بر راه حل های تک بعدی

○ اختلافات و درگیری های سیاسی

○ ضعف در تعیین اهداف سازمانی

○ تغییر تیم و معطوف داشتن آن به سوی پروژه های دیگر

○ شناخت سازمان و آشنایی مبتکران تغییر با نیازهای واقعی سازمان، اولین گام در موفقیت برنامه تغییرات سازمانی خواهد بود.

○ سازمانی، بسیاری از مبتکران تغییرات موفق نمی شوند به منافع مورد انتظار سازمان خود دست یابند. برخی از دلایل این شکست عبارتند از:

○ عدم وجود حامی تغییرات یا کسی که سازمان را کاملاً بشناسد

○ ضعف ضمانت اجرایی یا عدم پشتیبانی کافی مدیریت بالا

○ ضعف در مهارت های مدیریت پروژه

نوآوری های تکنولوژیکی سریع و پیوسته، تغییراتی را در فرآیندها و سیستم های سازمانی به وجود می آورد. رشد شگفت انگیز استفاده از اینترنت که دسترسی سریع تر و آسان تر به دانش را میسر می سازد، شاهدهی بر این مدعاست. از عوامل دیگر تغییرات سازمانی می توان به بالا رفتن توقعات کارکنان و جهانی شدن سازمان ها اشاره نمود. علیرغم وجود و اهمیت تغییرات



معرفی نشریات

حاصل یک تجربه باشند. مقالاتی که به نشریه ارائه می شوند، قبل از چاپ، دقیقاً مورد بررسی قرار می گیرند.

PMI به منظور آگاهی از نظرات خوانندگان این فصلنامه، یک تحقیق و بررسی از طریق اینترنت را تدارک دیده است که در آدرس اینترنتی زیر قابل دسترسی می باشد:

www.surveyhosting.net/pmi_survey.htm

جهت مطالعه این نشریه می توانید از طریق مراجعه به سایت PMI و عضویت در آن اقدام نمایید. همچنین در صورتی که مایل باشید مقالات شما در این فصلنامه به چاپ برسد، لازم است به این سایت مراجعه نموده، راهنماییهای مربوطه را دنبال نمایید.



Project Management Journal

این نشریه، فصلنامه علمی و تحقیقاتی مؤسسه مدیریت پروژه (PMI) است. در این نشریه، مقالات معتبر و مفیدی در موضوعات مختلف مرتبط با مدیریت پروژه به چاپ می رسد. مقالات، ممکن است تحقیقی، تکنیکی، نظری، و یا

معرفی کتاب



مدیر پروژه (۵) - مدیریت محیط کار در پروژه های عمرانی

نویسندگان: نوشین عباس نژاد، علی خورشیدی

ویراستار: ندا نیکونگهدار

ناشر: اتحاد

تاریخ انتشار: مهرماه ۱۳۸۵



نظام نامه خودسنجی دانش و تجربه مدیریت پروژه

نویسنده: انجمن مدیریت پروژه (PMI)

مترجم: علی بیاتی

ناشر: رسا

تاریخ انتشار: تیرماه ۱۳۸۵

۱۰ نکته برای ایجاد یک دفتر برنامه ریزی موفق



- استراتژی و ابزار نگهداری اطلاعات را مشخص سازید.
- برنامه نیروی انسانی متخصص و سایر کارکنان را تهیه نمایید.
- تیمی جهت آموزش افراد تشکیل دهید.
- افراد را مطابق برنامه، در کار درگیر نمایید و با استفاده از ابزارهای مناسب، اجرای موارد مذکور در قراردادها را پیگیری کنید.

- قبل از شروع کار، استراتژی، برنامه و هزینه های جمع آوری داده ها را تهیه کنید.
- اصول و قواعد راهبردی را تعیین نمایید.
- ساختار سازمانی را به طور کامل ترسیم نمایید؛ این ساختار باید تمامی افراد کلیدی را شامل شود.
- برنامه ای را جهت مدیریت داده ها و تعیین کیفیت آنها مورد استفاده قرار دهید.
- استانداردهایی را جهت تهیه برنامه تمامی پروژه ها تعیین نمایید و در سراسر طول عمر پروژه به کار بندید.
- تیمی جهت بهبود فرآیند و مدیریت کیفیت، در دفتر برنامه ریزی تشکیل دهید.

شکست، بزرگراه رسیدن به موفقیت است.

(John Keats)



معرفی مراکز تحقیقاتی: مؤسسه مطالعات بین المللی انرژی

- مهم این فعالیت ها به شرح زیر است:
 - مطالعات اصلاح ساختار و بازاریابی شرکت ملی نفت ایران
 - انجام تحقیقات در حوزه روابط دولت و بخش انرژی (نفت و گاز)
 - بررسی بازارهای بین المللی انرژی، تغییرات عرضه، تقاضا و قیمت
 - مطالعات تأمین مالی در بازارهای بین المللی نفت
 - بررسی و مطالعه تحولات در مجامع مختلف انرژی
 - بررسی اثرات تصمیمات سیاسی بر حوزه انرژی کشورهای مصرف کننده
 - مطالعه روند تأثیرات مصرف انرژی بر مسائل زیست محیطی کشور و ارتباط آن با کنوانسیون های بین المللی

مؤسسه علاوه بر تهیه گزارش های ویژه به منظور کمک به تصمیم گیری مراجع مختلف وزارت نفت، نتیجه تحقیقات خود را در دوره ها و سمینارهای آموزشی، همایشهای داخلی و بین المللی ارائه می نماید.

حداقل در یک قرن گذشته رشد اقتصادی در جهان توسعه یافته متکی بر عرضه انرژی ارزان و به خصوص نفت بوده است که هنوز هم با سهمی معادل ۴۰ درصد در سبد مصرفی انرژیهای اولیه پایه، اساس توسعه فعالیتهای اقتصادی را تشکیل می دهد. برای پیشگیری از کاهش صادرات نفت، پاسخگویی به افزایش سریع مصرف داخلی انرژی تنها می تواند با افزایش سریعتر تولید گاز و جایگزینی آن به جای فرآورده های نفتی و استفاده از منابع انرژی های تجدیدپذیر صورت گیرد.



مؤسسه مطالعات بین المللی انرژی با تشکیل گروه های پژوهشی، انجام پژوهش های کاربردی و برنامه ریزی شده را در برنامه کار خود قرار داده است.

دومین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک

- مدیریت استراتژیک و بهره وری
- مدیریت استراتژیک رفتار سازمانی
- مدل ها و الگوهای مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک
- مدیریت استراتژیک مالی
- مدیریت استراتژیک تولید
- نقشه های استراتژی
- مدیریت ریسک و راهبری بحران
- برنامه ریزی استراتژیک به کمک مدل های ریاضی
- مدل های موفق و مطالعه موردی مدیریت استراتژیک

محل برگزاری کنفرانس:

سالن همایش های بین المللی هتل المپیک

دبیرخانه کنفرانس:

خیابان سهروردی شمالی، خیابان زینالی شرقی، پلاک ۶۴، طبقه دوم

تلفن: ۸۸۹۸۴۱۴۱

نمبر: ۸۸۹۸۴۱۴۳

سایت کنفرانس:

www.strategicacademy.ir



دومین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک با مشارکت تعداد زیادی از دانشگاهها، انجمنهای علمی و سازمانها در روزهای ۲۲ و ۲۳ آبان ماه ۱۳۸۶ برگزار می گردد.

محورهای کنفرانس:

- تفکر استراتژیک
- سازمانهای استراتژی محور
- مدیریت استراتژیک منابع انسانی
- مدیریت استراتژیک سیستمهای اطلاعاتی
- مدیریت استراتژیک بازاریابی
- مدیریت استراتژیک تکنولوژی، دانش و فناوری
- مدیریت استراتژیک در بنگاههای اقتصادی کوچک و متوسط

معرفی شخصیت ها:

چارلز هندی



هندی در سال ۱۹۷۲ با تخصص "روانشناسی مدیریتی" به درجه استادی دانشگاه رسید. وی دارای اندیشه های ژرف در زمینه مسائل مدیریتی و اجتماعی است.

چارلز هندی کتاب ها و مقالات متعددی نوشته است. کتاب "عصر تضاد و تناقض" او که ادامه کتاب "عصر سنت گریزی" است، به عنوان یکی از ۱۰ کتاب برگزیده در زمینه کسب و کار معرفی شده است. از دیگر کتاب های او می توان به موارد زیر اشاره نمود:

- Understanding Organizations
- The Future of Work
- Gods of Management
- The Making of Managers
- The Age of Unreason
- The Empty Raincoat
- The Hungry Spirit

چارلز هندی مدیر، اقتصاددان، محقق و پروفیسور دانشکده مدیریت لندن است. او در سال ۱۹۳۲ در یک خانواده روحانی مسیحی در ایرلند متولد شد. پدرش معاون اسقف ایرلند بود. او تحصیلات خود را در دانشگاه آکسفورد و سپس در دانشکده مدیریت Sloan دانشگاه ماساچوست آمریکا با درجه بسیار خوب به پایان رساند. وی پس از پایان تحصیلات در انگلستان و قبل از ورود به دانشگاه ماساچوست، مدتی به عنوان مدیر بازاریابی برای شرکت نفتی بین المللی شل و همچنین در مقام اقتصاددان و استاد مدیریت، در آسیای جنوب شرقی و لندن به کار پرداخت.

معرفی نرم افزار:

PROJECT KICKSTART

Project KickStart قابل نصب بر روی شبکه می باشد.



نسخه آزمایشی این نرم افزار جهت ۲۰ روز استفاده، به صورت رایگان از آدرس اینترنتی زیر قابل دریافت است:

www.projectkickstart.com/downloads/

download_free_trial.cfm

Project KickStart نرم افزاری است با کاربرد آسان که برای برنامه ریزی پروژه های کوچک و متوسط طراحی شده است. این نرم افزار، کاربر را طی شش مرحله، گام به گام به پیش می برد تا به سادگی بتواند برنامه پروژه را تهیه نماید. پس از تکمیل این مراحل، برنامه به صورت خودکار به شکل نمودار گانت نمایش داده می شود.

امکان ارسال مستقیم اطلاعات از این نرم افزار به برخی نرم افزار های دیگر نیز وجود دارد. این امر استفاده از امکانات و قابلیت های این نرم افزارها را هم برای کاربر، امکانپذیر می سازد. برخی از این نرم افزارها عبارتند از:

- PowerPoint
- Excel
- Word
- Outlook
- MS Project

گواهینامه مدیریت پروژه



Cheetah Learning

برنامه آموزشی ۲۰۰ ساعته را که شامل ۷ دوره درسی است، جهت اعطای گواهینامه مدیریت پروژه ارائه می نماید. مدت زمان لازم برای گذراندن هر یک از دوره های درسی، بین ۴ تا ۱۰ هفته و مدت زمان لازم برای تکمیل کل برنامه آموزشی، ۴۰ هفته می باشد.

افرادی که موفق به دریافت گواهینامه مدیریت پروژه شوند، قادر خواهند بود با استفاده از متدولوژیها، تکنیک ها و ابزارهای تأیید شده مدیریت پروژه، یک پروژه را از آغاز تا پایان آن مدیریت نمایند.



علاقه مندان می توانند جهت کسب اطلاعات بیشتر به آدرس اینترنتی زیر مراجعه کنند:

http://www.cheetahlearning.com/PMMC/colleges/stclair/PMMC.htm#pm_benefits

تعریف مسئله - اولین گام در حل مسائل سازمان

مشی سازمان و بهره وری آن را تحت تأثیر قرار می دهند، بپردازید. مهمترین این حوزه ها عبارتند از:

- مأموریت سازمان
- دیدگاه سازمان
- درک صحیح از نیازهای مشتری
- زیرساخت های سازمان
- ارتباطات
- ارزش ها
- رهبری
- کار تیمی

این تجزیه و تحلیل، نقاط ضعف و محدودیتهایی را که باعث می شود سازمان نتواند با حداکثر کارایی خود به فعالیت بپردازد، مشخص می نماید. با استفاده از نتایج این بررسی خواهید توانست سازمان خود را نسبت به سازمان های رقیب، محک بزیند و تصمیمات درست تری اتخاذ نمایید.

پس از این مرحله، نوبت به تعیین اولویت ها و تهیه برنامه کاری جهت رفع مشکلات خواهد رسید.

تعریف مسئله همیشه به آن سادگی که تصور می شود، نیست. مسائلی که شما با آنها مواجه هستید، معمولاً علائم و پیامدهای مسائل و موضوعات بزرگتری هستند که کل سازمان را تحت تأثیر قرار می دهند. اگر بدون حل مسئله اصلی، تنها به برطرف کردن علائم بپردازید، پول و وقت باارزش خود را تلف خواهید نمود و احتمالاً به نتایج مورد انتظار خود نیز دست نخواهید یافت. بنابراین بهتر است برای حل مشکلات سازمان، ابتدا با استفاده از ابزارهای مناسب، به تجزیه و تحلیل توانایی ها و محدودیت های سازمان در حوزه های کلیدی که خط



افکار شما چقدر بزرگ هستند؟

دست آوردن بیشترین مقدار ممکن از آنچه می خواهید، هموار خواهد ساخت. ناپلئون هیل، پیش کسوت تفکر موفق، می گوید: "ما ارباب سرنوشت خود و ناخدای آرزوهای خود هستیم، زیرا قدرت کنترل افکارمان را داریم."

اگر کمی تأمل کنید در می یابید که هر چه دارید یا تاکنون به دست آورده اید، با یک آرزو یا رؤیا آغاز شده است. آنچه اکنون دارید، روزی خواسته شما بوده و در جهت رسیدن به آن تلاش کرده اید. واقعیت این است که هر قدر چیزی را بیشتر بخواهید، احتمال آنکه آن را به دست آورید، بیشتر خواهد بود. البته منظور این نیست که به فکر کردن به موفقیت بسنده کنید؛ برای رسیدن به موفقیت، سعی و تلاش هم لازم است. اما اگر فعالانه و به طور مؤثر در مورد خواسته های واقعی خود نیندیشید، راهی به سوی آنها نخواهید یافت. پس بزرگ فکر کنید و خواسته ها و آرزوهای بزرگ داشته باشید.

افکار ما به طور طبیعی کوچک هستند. معمولاً افکار و اعمال کودکان، تأثیر اندکی بر محیط اطراف آنها دارد. آنها رفته رفته بزرگتر می شوند اما انتظارانشان یا کوچک باقی می ماند و یا به کندی توسعه می یابد. اما افرادی که آسمانخراش می سازند، آنهایی که روند اقتصاد را در دست دارند، یا کسانی که کتاب هایی می نویسند که مسیر جهان را تغییر می دهد، چگونه فکر می کنند؟



آنها کوچک نمی اندیشند!! افکار ما، تعیین کننده میزان موفقیت ماست. هنگامی که شما اندیشه ای بزرگ در سر داشته باشید، ذهن شما آن را دنبال خواهد کرد و راه را برای به

مدیریت دانش چیست؟

سازمان باید به خوبی بتواند دانش مورد نیاز خود را شناسایی کند، در صورت لزوم، آن را خلق کند، یا اینکه از منابع دانش خارج از سازمان کسب نماید. دانش خلق شده یا کسب شده، باید با نیازهای سازمان تطبیق داده شده و به تعبیری، آماده شود و به صورت مناسب، ذخیره گردد تا در زمان، مکان و شرایط لازم، مورد استفاده واقع گردد.

توجه داشته باشید که دانش نباید به صورت یک آب راکد، در جایی محبوس شود بلکه باید مانند یک چشمه جوشان در سازمان، در هر زمان و مکان مورد نیاز، جریان داشته باشد و همه کسانی را که تشنه آن هستند، سیراب نماید. همانگونه که آب راکد، ارزش چندانی ندارد و بعد از مدتی می گندد، دانش به اشتراک گذاشته نشده هم، ارزش چندانی ندارد و سرمنشأ خیر و برکت زیادی نخواهد بود.

شناخت مدیریت دانش به عنوان یک روح حاکم بر اعمال سازمانی، برای پیاده سازی آن ضروری است.

مدیریت دانش، چیزی نیست جز مدیریت سرمایه های ناملموس (دانش) از ابتدا تا انتهای دوره حیات آن. به عبارت دیگر، مدیریت دانش، شامل خلق دانش، کسب دانش، ذخیره سازی دانش، انتشار و به اشتراک گذاری دانش و بالأخره به کارگیری دانش است.



هرم پشتیبانی از مدیران پروژه جدید

می دهد؛ مثلاً:
- چرا فعالیت های پروژه باید فزیندی شوند؟

- چرا مدیران باید فرآیندهای اصلی مدیریت پروژه را در تمامی فازهای پروژه به کار گیرند؟

اقدامات کلیدی: در این سطح، پاسخ پرسش های "چگونه..." ارائه می گردد؛ مثلاً:

- چگونه می توانم به تصمیم گیران ثابت کنم که پروژه من مورد نیاز و قابل قبول است؟

- چگونه یک WBS تشکیل دهم؟
رهبری: در سطح چهارم، به مهمترین پرسش این گروه از مدیران پروژه پاسخ داده می شود:

- اکنون که سعی می کنم ابزارهای و مهارت های آموخته شده خود در زمینه مدیریت پروژه را به کار بندم، آیا به نتایج مورد انتظار خود دست خواهم یافت؟

"هرم پشتیبانی از مدیران پروژه جدید" نشان دهنده چهار سطح از پشتیبانی است که باید به مدیران پروژه تازه کار ارائه شود تا آنها بتوانند هرچه سریعتر به مدیرانی کارآمد تبدیل گردند.



اصطلاحات و مفاهیم پایه: در این سطح، به پرسش های "چه..." مدیران پروژه جدید، پاسخ داده می شود؛ مثلاً:
- چه مواردی مدیریت پروژه را از سایر انواع مدیریت، متمایز می سازد؟
- چه وجه تمایزی بین پروژه و برنامه وجود دارد؟

دیدگاه و ارزش ها: سطح دوم هرم پشتیبانی به پرسش های "چرا..." پاسخ

اصول حرفه ای بودن

۸- پشتکار: به کار خود دلگرم هستید؛ از شکست نمی هراسید و هرگز ناامید نمی شوید.



۹- دلسوزی و تعهد: به کار و سازمان خود، تعلق خاطر دارید و کارهای خود را با دلسوزی و متعهدانه انجام می دهید.

۱۰- بهره‌وری: در کارهای خود، خلاقیت به خرج می دهید؛ از سرعت و دقت کافی برخوردارید و بازده کاری بالایی دارید.

۶- احترام گذاری: برای همکاران، مشتریان و کارفرمایان خود احترام قائلید. خصوصاً برای پیش کسوتان، اساتید و بزرگان، ارزش و احترامی مضاعف در نظر می گیرید. رعایت اصول اخلاقی و شئونات محیط کار، رشد حرفه ای شما را تضمین می کند.

۷- یادگیری مستمر: سعی می کنید در هر تجربه، نکته ای جدید بیاموزید و تلاش می کنید تا یادگیری شما در این زمینه، متوقف نگردد.



مورد نظر، اشراف فکری دارید و خلاقانه و آینده نگرانه به ارتقای وضعیت می اندیشید و راهکار آن را ابداع می نمایید.

۴- تجربه فراوان: در آن زمینه، تجربه فراوان دارید. درکی عمیق نسبت به موضوع داشته، تمامی مهارت‌ها و قابلیت‌های لازم را کسب کرده اید.

۵- لذت بردن از کار: از انجام کار خود لذت می برید و آن را با شوق و ذوق فراوان پی می گیرید.

حرفه ای بودن را می توان اینگونه تعریف نمود: "حرفه ای بودن عبارت است از داشتن دید کامل و نگرش کل نگر به یک کار یا زمینه کاری که با تسلط و احاطه همه جانبه بر موضوع همراه است و ناشی از داشتن دغدغه، تجربه فراوان، و کسب دانش و خردمندی لازم و کافی در آن زمینه می باشد."

اصول حرفه ای بودن عبارتند از:

۱- داشتن دغدغه: شما با خواست و اراده خود وارد آن کار شده اید و آن کار برای شما مسئله و دغدغه است.

۲- جدیت: شما در انجام آن کار، مصمم و جدی هستید و آن را با نظم فراوان و صرف وقت کافی انجام می دهید نه به صورت تفتنی یا تفریحی.

۳- دانش و خردمندی: بر حوزه کاری

حساسیت خودرو به بستنی وانیلی

گوش کنیم، با توجه به لحن گفتار ایشان می توانیم درک بهتری از آنچه می خواهند به ما بگویند، داشته باشیم. آیا همه حرفهای مشتریان ما باید منطقی، اصولی و مرتبط با موضوع باشد؟ اگر مشتری چیزی می گوید که به نظر مسخره و بی ربط است، یا شکایتی عجیب را طرح می کند، چگونه برخوردی شایسته اوست؟

اتفاقی نادر برای یک مشتری و پیام به ظاهر احمقانه او توانست روشنگر مسیر بهترین و زنده ترین مهندسان جنرال موتورز باشد. مثال ساده ای که نقل شد، تأکید بر این موضوع دارد که مشتری بهترین راهنما و کمک ما در بهتر شدن محصول و خدمات بنگاه ماست. اگر در پی نوآوری هستیم، باید به طور جدی سازوکار "خوب گوش دادن" و "شنیدن" صدای مشتری را طراحی کنیم. آیا شما مشتریان خود را بخوبی می شناسید؟ آیا

صدایشان به گوش شما می رسد؟ بی ربط و با ربط، حرف مشتری گوهر است.

(ارسال کننده: رؤیا ملک)

داشتند؛ پس مدت زمان خروج از خودرو تا خرید بستنی و برگشتن و استارت زدن برای بستنی وانیلی کمتر از بستنی های دیگر بود. این مدت زمان، مهندس را به تحلیل علمی موضوع راهنمایی کرد و او دریافت که علت این مشکل، پدیده ای به نام قفل بخار (Vapor Lock) است. در واقع مسئله اصلی شرکت، پونتیاک و مشتری، روشن نشدن خودرو با فاصله زمانی بسیار کوتاه پس از خاموش شدن، به دلیل تراکم بخار در موتور و پیستونها بود.



مشتریان ما به زبانهای مختلف با ما سخن می گویند. ایشان از ادبیات متفاوتی برای گفتن مقاصد خود بهره می گیرند. اگر حرف مشتری را خوب

استارت می خورد؟". مدیر شرکت از روی وظیفه و تعهد، مهندسی را مأمور بررسی مسئله کرد. مهندس خبره شرکت آن شب برای خرید بستنی وانیلی همراه مشتری به بستنی فروشی رفت. پس از خرید بستنی، ماشین روشن نشد! او ۳ شب پیاپی دیگر نیز با صاحب خودرو وعده کرد. یک شب نوبت بستنی شکلاتی بود، ماشین روشن شد. شب بعد بستنی توت فرنگی و خودرو براحتی استارت خورد. شب سوم دوباره نوبت بستنی وانیلی شد و باز ماشین روشن نشد!

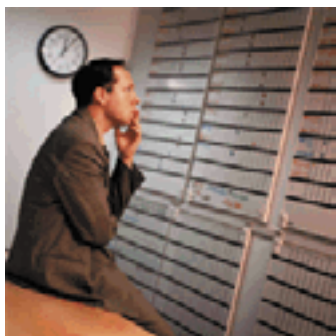
نماینده شرکت تلاش کرد با موضوع منطقی و متفکرانه برخورد کند. او مشاهداتی را از لحظه ترک منزل مشتری تا خریدن بستنی و بازگشت به ماشین و استارت زدن برای انواع بستنی ثبت کرد. این مشاهده و ثبت اتفاق‌ها و مدت زمان آنها، نکته جالبی را به او نشان داد: بستنی وانیلی پرترفدار و پرفروش است و نزدیک در مغازه در قفسه‌ها چیده شده بود اما بستنی‌های دیگر داخل مغازه و دورتر از در قرار

بخش پونتیاک شرکت خودروسازی جنرال موتورز شکایتی را از یک مشتری با این مضمون دریافت کرد: "این دومین بار است که برایتان می نویسم و برای اینکه بار قبل پاسخی نداده اید، گله ای ندارم؛ چرا که موضوع از نظر من نیز احمقانه است! به هر حال، موضوع این است که طبق یک رسم قدیمی، خانواده ما عادت دارد هر شب پس از شام به عنوان دسر بستنی بخورد. سالهاست که ما پس از شام رأی گیری می کنیم و براساس اکثریت آراء، نوع بستنی انتخاب و خریداری می شود. این را هم باید بگویم که من به تازگی یک خودروی شورولت پونتیاک خریده ام و با خرید این خودرو، رفت و آمدم به فروشگاه برای تهیه بستنی دچار مشکل شده است. لطفاً دقت بفرمایید! هر دفعه که بستنی وانیلی می خرم، ماشین روشن نمی شود؛ اما هر بستنی دیگری که بخرم، چنین مشکلی نخواهم داشت. ... می خواهم بپرسم چرا پونتیاک من وقتی بستنی وانیلی می خرم، روشن نمی شود؛ اما با هر بستنی دیگری راحت

اولویت بندی پروژه ها

- پروژه هایی را که احتمال شکست بالا یا اهمیت پایینی دارند، از فهرست حذف کنید.
 - اکنون می توانید پروژه های باقی مانده را اولویت بندی نمایید. در صورت لزوم برای تعیین اولویت پروژه ها با مدیر، مشتری و سایر افراد کلیدی درگیر مشورت کنید.
- پس از طی مراحل فوق، پروژه ای را که دارای بیشترین امتیاز است انتخاب کرده، آن را به عنوان بالاترین اولویت اجرایی سازمان برگزینید. در صورتی که این پروژه تمامی منابع سازمان را جذب نمی کند، می توانید به ترتیب به اولویت های بعدی بپردازید.

صورت لزوم با مشتری یا سایر افرادی که احتمال می دهید در پروژه درگیر شوند، مجدداً بررسی کنید تا با آنها به نظری واحد، روی این موارد دست یابید.



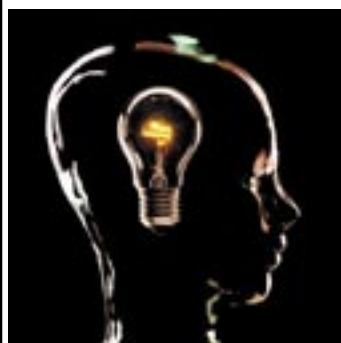
- های بالقوه در حیطه مسئولیت خود را تهیه کنید.
- لزوم هر پروژه و زمان در دسترس جهت اجرا یا به تعویق انداختن آن را بررسی و محاسبه نمایید.
- زمان و هزینه مورد نیاز برای اجرای هر پروژه را تخمین زده، به فهرست اضافه نمایید.
- شدنی بودن و امکان پذیری انجام هر پروژه را بررسی کنید.
- احتمال شکست هر پروژه را تعیین نمایید.
- فهرست پروژه ها را بازبینی کنید؛ اهداف، امکان پذیری و احتمال شکست آنها را با مدیر خود، یا در

گاهی اوقات، پروژه هایی که یک سازمان در پیش رو دارد، بیش از توان، منابع و سرمایه آن سازمان است. از این رو چاره ای جز انجام آنها به ترتیب اولویت هایشان ندارد. اولویت دهی مناسب پروژه ها از وظایف رهبر یا مدیر سازمان است و باید در جهت دستیابی به آرمان های سازمان باشد. تعیین درست اولویت ها آینده سازمان را رقم می زند و آن را به سوی موفقیت یا شکست سوق می دهد. در اینجا روشی برای تعیین اولویت پروژه ها ارائه می شود که شامل مراحل زیر است:

- فهرستی شامل نام و اهداف اصلی تمامی پروژه های جاری و پروژه

استفاده از نمودارهای علت و معلول در حل مسائل

از عوامل شناسایی شده در مرحله ۲، علت های محتمل را بیابید و هر یک را با خطوط کوچکتری که از استخوان های ماهی منشعب می شوند، نشان دهید. علت های بزرگ یا پیچیده را به علت های فرعی کوچکتر بشکنید و به صورت انشعاب های فرعی نشان دهید.



۴- تجزیه و تحلیل نمودار: تا اینجا باید نموداری داشته باشید که تمامی علت های ممکن مسئله را نشان دهد. بسته به پیچیدگی و اهمیت مسئله، اکنون می توانید علت های محتمل تر را مورد بررسی بیشتر و دقیق تر قرار دهید. این امر ممکن است مستلزم انجام تحقیقات، بازدید، ممیزی و غیره باشد. بدین ترتیب قادر خواهید بود با اطمینان بیشتری در مورد مسئله خود اظهار نظر نمایید.

نمودارهای علت و معلول که آنها را نمودارهای استخوان ماهی نیز می نامند، در کشف تمامی علت های احتمالی یک مسئله به شما کمک می کنند. برای حل یک مسئله با استفاده از نمودار علت و معلول، مراحل زیر را دنبال کنید:

۱- شناخت مسئله: تمامی جزئیات مسئله را بنویسید. در صورت لزوم تعیین کنید که مسئله چیست، چه افرادی درگیر آن هستند، و این مسئله کی و کجا رخ داده است. مسئله را در مستطیلی در سمت راست یک صفحه کاغذ بزرگ بنویسید. از این مستطیل یک خط افقی در عرض کاغذ رسم نمایید. این خط به منزله ستون فقرات ماهی خواهد بود.

۲- شناسایی عوامل مهم: عواملی را که ممکن است با مسئله مرتبط باشند، تعیین کنید. برای هر یک از این عوامل، خطی از ستون فقرات منشعب نموده، عامل مربوطه را در کنار آن بنویسید. این خطوط، نشان دهنده استخوانهای ماهی خواهند بود. عوامل ممکن است افراد درگیر در مسئله، سیستم ها، تجهیزات، مواد، نیروهای خارجی و غیره باشند. تمامی عوامل محتمل را شناسایی کرده، به نمودار اضافه نمایید.

۳- شناسایی علت های ممکن: با استفاده از توفان فکری، برای هر یک

علائم هشداردهنده در پروژه ها

"علائم هشداردهنده" بروز مشکلات در پروژه دانست. توجه به این علائم هشداردهنده، می تواند به مدیران پروژه کمک کند تا استراتژی هایی را در پیش گیرند که شرایط پروژه را بهبود بخشد و مانع از بروز مشکلات آتی احتمالی در پروژه گردد و یا احتمال بروز آنها را به حداقل برساند.

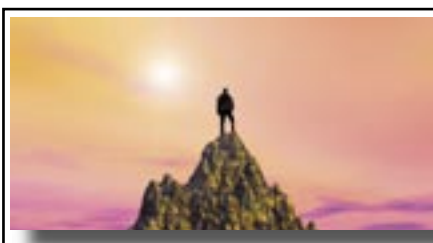
برخی از این علائم هشداردهنده برای پروژه های ساخت و نصب عبارتند از:

- تأخیرات و تغییر برنامه زمانبندی
- مشکلات طراحی
- بی نظمی در پرداخت ها
- تغییرات محدوده
- رضایتبخش نبودن کیفیت کار
- کندی انجام کارها
- برخی اقدامات صاحبان پروژه
- عملکرد ضعیف افراد در پروژه
- عدم وجود همکاری در بین اعضای تیم پروژه
- دعوای و ادعاها

معمولاً پروژه های ساخت و نصب با هزینه ای بسیار بیشتر از بودجه پیش بینی شده برای آنها به انجام می رسند، مدت زمان بیشتری نسبت به برنامه زمانبندی اولیه به طول می انجامند و با نگرانی های جدی در مورد کیفیت همراه هستند.



با بررسی مشکلات تعداد بیشماری از پروژه های انجام شده، مواردی یافته شده است که می توان آنها را



Sometimes
when you
follow others
skills
YOU GO
NOWHERE.



آریاساسول،

واحد نمونه اجرایی سال ۱۳۸۵

دهم تیرماه، همزمان با گرامیداشت روز صنعت و معدن، با حضور ریاست محترم جمهور، وزیر صنایع و معادن، کار و امور اجتماعی و اعضای کمیسیونهای صنعتی، معدنی و اقتصادی و با حضور صنعتکاران و معدنکاران، با اهدای تندیس و لوح تقدیر، از واحدها، طرح ها و پیشکسوتان نمونه صنعت و معدن کشور تجلیل به عمل آمد.

در بخش انتخاب طرح های نمونه، شرکت پلیمر آریاساسول، مجری طرح پتروشیمی الفین نهم به عنوان طرح برگزیده سال ۱۳۸۵ انتخاب و لوح و تندیس بهترین طرح پتروشیمی سال به لحاظ "اجرای طرح" به قائم مقام مدیریت عامل این مجتمع تقدیم گردید.

شرکت پلیمر آریاساسول دارای ۴ واحد خردایش اتان، پلی اتیلن متوسط و سنگین، پلی اتیلن سبک و بخش برون واحدی است که مالکیت آن بین شرکت ملی صنایع پتروشیمی و شرکت ساسول

آفریقای جنوبی تقسیم شده است. این شرکت در طراحی و اجرای سیستمهای ایمنی و آتش نشانی از بالاترین استانداردهای جهانی برخوردار بوده و مجهز به سیستم مکانیزه برنامه ریزی منابع سازمانی (ERP) می باشد.

آریاساسول در حین اجرای پروژه ها و با مشارکت تیم های خیره متشکل از بهترین کارشناسان ایرانی و خارجی، نظارت مستمر و مؤثری را به ویژه برای کنترل کیفیت (QC) و تضمین مرغوبیت (QA) به کار گرفته است.

اوک به عنوان MC این طرح، افتخار دارد که در ثمره فعالیت های فرزندان ایران اسلامی در قالب مسئول ارائه خدمات مشاوره مدیریت، در این طرح عظیم حضور فعالانه داشته است. کسب این موفقیت چشمگیر را به تمامی همکارانمان در مجتمع الفین نهم تبریک می گویم.

امیر ابوالفضل رضوانیان
مدیر CMC

طرح های زیست محیطی در

پتروشیمی بندر امام

ریال اشاره کرد. از دیگر فعالیت های زیست محیطی در این مجتمع تولیدی، کاشت ۵ میلیون و ۳۰۰ هزار اصله نهال دریایی حرا در سواحل و خورهای اطراف مجتمع است. این گیاه دارای قابلیت جذب پسابهای صنعتی و آلاینده های هوا از طریق فیلترهای تنفسی است که تأثیر بسزایی در بهبود شرایط محیط زیست، ایجاد تنوع زیستی، کاهش آلاینده های موجود در هوا و خلق چشم اندازهای زیبا در منطقه دارا می باشد.

مجتمع پتروشیمی بندر امام از ابتدای سال ۱۳۷۴ تا پایان سال ۱۳۸۵ بیش از ۷۵ طرح زیست محیطی را با اعتبار ۲۴۰ میلیارد ریال به اجرا گذاشته است.

این مجتمع پتروشیمی به عنوان بزرگترین تولید کننده محصولات زیست محیطی، در سال جاری ۱۷ طرح جدید را با اعتبار ۱۲۰ میلیارد ریال اجرا خواهد نمود. از مهمترین طرح های زیست محیطی در دست اجرا می توان به پروژه احداث لندفیل صنعتی جهت دفع مواد زائد صنعتی با اعتباری بالغ بر ۳۰ میلیارد



معرفی متدولوژی های مدیریت پروژه:

متدولوژی 5STEPS

متدولوژی (5 Steps To Ensure Project Success) 5STEPS یک متدولوژی ساخت یافته است که برای کمک به اعضای تیم پروژه، جهت تحویل به موقع پروژه تحت بودجه تعیین شده، طراحی گردیده است. تمرکز این متدولوژی بر تهیه یک برنامه زمانبندی واقع بینانه برای پروژه و سپس مدیریت آن می باشد. هر مرحله باید قبل از آغاز مرحله بعد، مورد تأیید تمامی افراد درگیر قرار گیرد. مراحل پنج گانه این متدولوژی به ترتیب زیر اجرا می گردند:

۱- پروژه را سازماندهی کنید.

۲- ساختار مدل فرآیند را تهیه نمایید.

۳- اهدافی مستدل برای پروژه تعیین کنید.

۴- تعهدات را اخذ نمایید.

۵- پروژه را مدیریت کنید.



نوابغ چگونه می اندیشند؟

دهند تا روش های مختلفی برای ارائه اطلاعات خود در اختیار داشته باشند.

۳- نوابغ سعی در ایجاد ایده های جدید دارند.

توانایی و استعداد تولید ایده های جدید، یکی از ویژگی های بارز نوابغ است. آنها همچنین، با تجزیه و ترکیب ایده های موجود، سعی می کنند ترکیباتی بدیع از ایده ها، بیافرینند.

۴- نوابغ مقولات مجزا را به یکدیگر ربط می دهند.

نوابغ قادرند موضوعات نامرتب را در کنار یکدیگر قرار داده، آنها را به هم مرتبط سازند.

۵- نوابغ به تضادها می اندیشند.

آنها می توانند افکاری متفاوت داشته باشند و متناوباً مابین مقولات متضاد یا موضوعات ناسازگار، حرکت نمایند.

۶- نوابغ دارای اندیشه های استعاری هستند.

استعاره، نشانه نبوغ است. نوابغ قادرند شباهت های دو مقوله متفاوت را درک کرده، بین آنها پیوند برقرار کنند.

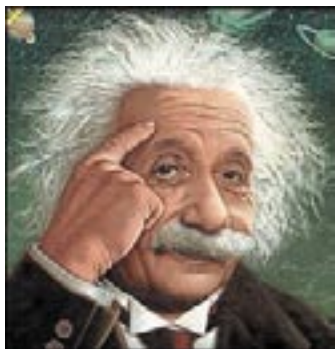
۷- نوابغ خود را برای فرصتهای جدید آماده می سازند.

نوابغ با بینش خلاقانه خود، در پی هر شکست، خود را مواجه با شرایطی تازه می بینند. آنها منتظر دستاوردهای تصادفی نمی نشینند، بلکه فعالانه به دنبال کشف فرصت های جدید هستند.

پژوهشگران بسیاری تلاش نموده اند تا با بررسی آثار، نوشته ها و ایده های متفکران بزرگ جهان، الگوهای فکری آنان را کشف کنند. در اینجا به برخی از راهبردهایی که به طور مشترک در الگوهای فکری نوابغ مشاهده شده است، اشاره می گردد:

۱- نوابغ از دریچه های مختلف به مسائل نگاه می کنند.

آنها هنگامی که با مسئله ای مواجه می گردند، رویکردهای اولیه خود را که حاصل تجربیات گذشته آنهاست، رها کرده، سعی می کنند به ابعاد مختلف مسئله بنگرند.



۲- نوابغ ایده های خود را به تصویر می کشند.

آنها همواره می کوشند، مهارتهای مختلف خود، مانند مهارتهای نوشتاری، گفتاری، تصویری و تجسمی، را افزایش

چه افرادی برای چه کارهایی مناسب ترند؟

و استانداردهای اجرایی دشوار. افرادی که نتوانند استرس ها را تحمل کنند، دچار بیماری های روانی، افسردگی و یا رفتار غیرمعتاد خواهند شد. آنها ممکن است تهدیدی برای خود، همکاران و یا کسب و کارشان باشند.

○ وظیفه شناسی

وظیفه شناسی شامل مواردی مانند رعایت اصول اخلاقی در کار، پشتکار و ملاحظه می باشد. بعضی از افراد، سختکوش هستند و منظم و سازمان یافته کار می کنند. برخی دیگر بی نظم، گیج و غیرقابل اعتمادند. افراد وظیفه شناس دارای نظم، راهبر و راهنمای درونی هستند. این افراد علیرغم آنچه که بر علیه آنها گفته می شود، پابرجا مانده، هنگامی که به کمک آنها نیاز باشد، وارد عمل می شوند. کافی است جهت حرکت به آنها نشان داده شود و قدرتانی مناسب از آنها به عمل آید.

قوانین امنیتی، مناسب نیستند اما برای طراحی و بازاریابی، افراد مناسبی به شمار می آیند.



○ واکنش های طبیعی

بعضی افراد، آرام، قانع و متین هستند. آنها به راحتی شرایط سخت را تحمل می کنند. برخی دیگر به سادگی آشفته، عصبانی، نگران و بدخلق می شوند. قابلیت تحمل فشار و استرس، واکنش های طبیعی نامیده می شود. اکثر کارها شرایطی استرس زا به همراه دارند، همچون: ضرب العجل هایی که باید دقیقاً رعایت شوند، مشتریان ناراضی، فضای رقابتی، کارکنان تنبل،

○ ملایمت

بعضی از افراد، خوشرو، خونگرم و دلسوزند، درحالی که برخی دیگر سرسخت، ترشرو و نامهربان هستند. اینگونه خصوصیات به میزان حساسیت و توجه افراد به احساسات دیگران مربوط می شود. پرستاران، معلمان مقطع ابتدایی و به طور کلی کسانی که با افراد آسیب پذیر سروکار دارند، باید افرادی ملایم باشند؛ اما اگر مدیران در مواجهه با افراد متمرد و ناسازگار، برخوردی ملایم داشته باشند، یک نقطه ضعف برای آنان محسوب خواهد شد.

○ رؤیایی بودن

گروهی از افراد، نازک طبع، خیال پرداز و دارای افکاری هنرمندانه هستند؛ برخی دیگر دقیق و پرکارند. هر قدر افراد رؤیایی تر باشند، زودرنج تر خواهند بود. افراد رؤیایی معمولاً خارج از چهارچوبها و قالب ها فکر می کنند. اینگونه افراد برای مشاغلی مانند خلبانی و یا اجرای

برطبق مدل شخصیت "Big Five" مهمترین ابعاد شخصیتی افراد در محیط کار عبارتند از:

○ درون گرایی/ برون گرایی

افراد برون گرا، پرحرف و معاشرتی بوده، از اعتماد به نفس بالایی در میان جمع برخوردارند. آنها مایلند مرکز توجه جمع باشند، در میان گروه ها و تیم ها احساس راحتی و از داشتن روابط اجتماعی وسیع و گسترده احساس رضایت می کنند. فروشندگان، مهمانداران هواپیما و مسئولین پذیرش هتل ها بهتر است از میان این دسته افراد انتخاب شوند.

افراد درون گرا، ساکت و گوشه گیر بوده، خجالتی به نظر می رسند. آنها ترجیح می دهند به تنهایی کار کنند و به روابط اجتماعی از هر نوع آن، نیاز بسیار کمتری دارند. اینگونه افراد برای کارهایی مانند نویسندگی، باغبانی، یا رانندگی کامیون در مسیرهای طولانی مناسب تر هستند.

استفاده از داده های مدیریت پروژه برای افزایش سودآوری

هزینه ها: اگر سیستم پیگیری زمانی، نرخ ها و قواعد پرداخت را نیز شامل گردد، توانایی ارائه داده های هزینه ای هر پروژه را به طور دقیق خواهد داشت. با تجزیه و تحلیل این داده ها می توان نسبت به کشف و کاهش هزینه های اضافی اقدام نمود.

پیگیری: با ترکیب داده های هزینه ای و درصدهای پیشرفت پروژه می توان دریافت که آیا میزان پیشرفت هر پروژه متناسب با هزینه های آن بوده، یا اینکه از کنترل خارج شده است.

مدیریت: تعیین سطوح دسترسی افراد به داده ها، مانع از دخالت افراد در کارهای نامرتب با آنها شده، احتمال ورود داده های نادرست به سیستم را به میزان زیادی کاهش می دهد.

بهبود تخمین ها: استفاده از داده های پروژه های انجام شده پیشین می تواند کمک مؤثری در دستیابی به تخمینهای بهتر و دقیق تر برای پروژه های مشابه آتی باشد.

داده های مدیریت پروژه، که از اطلاعات پیگیری های زمانی به دست می آید، غالباً حوزه ای است که در بسیاری از شرکت ها قابل توسعه است. مطالعات اخیر نشان داده است که با بهبود پیگیری های زمانی در مدیریت پروژه، به طور معمول می توان ۶/۵ درصد کاهش در هزینه ها ایجاد نمود؛ این در حالی است که مکانیزه کردن صورتحساب ها، ۵ درصد و مکانیزه کردن لیست حقوق، ۱ درصد می تواند هزینه ها را کاهش دهد.



تأثیر داده های پیگیری های زمانی، در حوزه های زیر، قابل مشاهده است:



"These are the new guidelines for reducing the amount of paperwork we use in the office!"



شرکت مشاوره و مهندسی avec

تهران، خیابان آفریقا، بین میرداماد و جهان کودک، برج نگین، طبقه سوم، واحد ۳۰۳

تلفن و فکس: ۸۸۷۹۷۳۲۰ و ۸۸۸۸۸۳۵۹

پست الکترونیک: info@avec-co.com

مشترکین گرامی، شما می توانید مطالب، نظرات و پیشنهادات خود را از طریق پست الکترونیک به آدرس زیر ارسال نمایید:

n.pornour@avec.ir