

خبرنامه ۱۳۹۴



شرکت راهسازی و ساختمانی ۱۱۵



115 Construction Co. (Inc)

الْحَمْدُ لِلَّهِ



فهرست

گواهینامه تأیید صلاحیت پیمانکار

حضور سعید عمان در پروژه صاروخ

بازدید وزیر راه و شهرسازی از پروژه صاروخ

همایش نقش پیمانکاران در شکوفایی اقتصاد

هفتمین جشنواره ملی بهره‌وری

تصمیم‌مدیریتی

کاین

TEAM WORK

دستگاه نیوجرسی لاین

نیچ مارکتینگ

معرفی کتاب

با همکاری

گردآوری: ساریتا ظهیر صالحی

گردآوری: طراح و گرافیک: مهدیه میردوستی

115



CERTIFICATE INFO

گواهینامه تایید صلاحیت ایمنی پیمانکاران

گواهی تایید صلاحیت ایمنی پیمانکار مدرکی است که توسط وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی برای پیمانکاران صادر می‌گردد. مدرک تایید صلاحیت ایمنی پیمانکارها در واقع تایید کننده این است که پیمانکار مربوطه صلاحیت ایمنی در کارگاه‌های خود را دارد.

جمعه ۱۶ مرداد ۱۳۹۴

با حضور «سعود بن احمد البردانی» سفیر عمان در ایران

پروژه «صاروج پارس»

اجرای این پروژه به طور رسمی آغاز شد.



SAROO | PARS

SAROJPARS

SAROJ PARS COMMERCIAL,
OFFICIAL AND RECREATIONAL COMPLEX



بازدید وزیر راه و شهرسازی از پروژه صاروج پارس:

بدنبال افزایش خدمات و کیفیت زندگی در بافت های شهری هستیم.

وزیر راه و شهرسازی با اشاره به اینکه ما به دنبال توسعه محدوده شهرها نیستیم، گفت: افزایش خدمات و کیفیت زندگی در درون بافت های شهری موجود را دنبال می کنیم.

وی مجموعه پروژه عظیم تجاری، اداری و تفریحی صاروج پارس در کرمان را مورد اشاره قرار داد و اظهار کرد: اجرای این گونه طرح ها موجب می شود تا مردم علاقه مند شوند در این محدوده از شهرها زندگی کنند. آخوندی عنوان کرد: سیاست دولت در شهرهای افقی مانند کرمان، نوسازی بافت های میانی شهر است. همچنین معاون عمرانی استاندار کرمان در بازدید وزیر راه و شهرسازی از پروژه «صاروج پارس» گفت: این پروژه با داشتن مجموعه پارکینگ طبقاتی، تجاری، تفریحی و اداری در زمینی به وسعت ۵,۲ هکتار ساخته می شود. ابوالقاسم سیف‌الهی تاکید کرد: ۲۰۰۰ پارکینگ نیز در این مجموعه ساخته می شود؛ ضمن این که ساخت این پروژه، موجب رونق بافت تریخی شهر کرمان خواهد شد.

عباس آخوندی عصر پنجشنبه ۱۹ شهریور ۱۳۹۴ در بازدید از پروژه صاروج پارس در بافت فرسوده شهر کرمان به همراه معاون عمرانی و نمایندگان مجلس این استان افزود: سیاست کلی دولت تدبیر و امید در تمام ایران به سمت نوسازی بافت های میانی شهر اعم از بافت های تاریخی، کهن و بافت های شهری است که کیفیت زندگی در آنها تنزل پیدا کرده است. وی با بیان اینکه این کار از طریق نوسازی و نیز خدمات رسانی مناسب صورت می گیرد، ادامه داد: باید خدمات و امکان زندگی در این بافت ها بهبود یابد.





در این همایش به تحلیل و تبیین شرایط پیمانکاران استان و واقعیت های موجود در این عرصه نیز پرداخته شد.

معرفی پیمانکاران برتر استان کرمان

در این همایش سه پیمانکار برتر استان در سطح ملی به ترتیب اولویت، شرکت راهسازی و ساختمانی ۱۱۵، شرکت محمدیان و شرکت جهاد نصر کرمان، معرفی شدند.

ضمناً شرکت راهسازی و ساختمانی ۱۱۵ ضمن معرفی به عنوان اولین شرکت برتر استان در سطح ملی به عنوان تنها شرکت برتر استان در سطح بین المللی انتخاب و معرفی شد.

شرکتهای کرمان پتک، اختیاریه، کرمان فرازاه، پ بل، رهیاد سازه جنوب، فاران و سکنج هم به عنوان پیمانکاران برتر استانی، لوح و تندیس همایش را دریافت کردند.

همایش « نقش پیمانکاران در شکوفایی اقتصاد »



پیمانکاران عمرانی استان کرمان که در شرایط دشوار و در هم نشکننده اقتصادی سالهای اخیر، با عزم استوار خود، پای پیشبرد اهداف توسعه ای و عمرانی استان ایستادند، با برگزاری همایش با شکوه «نقش پیمانکاران در شکوفایی اقتصاد» بار دیگر یکصدا، آمادگی خود را برای مشارکت گسترده در توسعه استان کرمان اعلام داشتند و در همایشی که مجموعه ای از مدیران ملی و استانی حضور داشتند به صراحت بیان کردند در صورت همراهی مجموعه مدیریتی و اجرایی استان و رفع موانع موجود، همچنان پای کار برای عمران و آبادانی استان و اعتلای نام کرمان ایستاده اند.

همایش «نقش پیمانکاران عمرانی در شکوفایی اقتصاد» به همت هیات مدیره انجمن پیمانکاران عمرانی استان و با دعوت از مدیران ارشد ملی و استانی مرتبط با حوزه فعالیت انجمن برگزار شد. در این همایش، نقش و جایگاه مؤثر پیمانکاران کرمان و ایران به ویژه در دوره پسا تحریم مورد تاکید قرار گرفت. همچنین علاوه بر مهندس رزم حسینی استاتار کرمان و معاونین وی، دکتر رودری رئیس سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان کرمان دکتر پورابراهیمی و دکترزاهدی نمایندگان کرمان در مجلس شورای اسلامی و سایر مدیران استانی، مهندس حمزه مصطفوی، رئیس نظام فنی و اجرایی سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور و مهندس بالاز معاون وی، مهندس سعیدمنند رئیس و مهندس چایک، دبیر کانون سراسری پیمانکاران عمرانی کشور هم به عنوان مهمانان ویژه همایش حضور داشتند.

یکی از اهداف کلیدی این رتبه بندی افزایش گاهی بین مدیران سرمایه های انسانی هر سازمان در جهت اندازه گیری و بهبود رضایت و تعهد سرمایه های سازمان خود می باشد تا از این طریق آگاهی و توجه به سرمایه های انسانی به عنوان مهم ترین رکن هر سازمان در بین رهبران ارشد هر بنگاه اقتصادی تقویت گردد و پیرو آن منجر به اصلاح و به روز رسانی شیوه های کار گردد.

هدف دیگر این رتبه بندی این است که بنگاه های ایرانی در مسیر بنگاه داری حرفه ای حرکت نمایند و ارزش های لیبی نظیر صداقت، ارزش آفرینی، خلاقیت و نوآوری در سازمان های ایرانی توسعه یابد و بنگاه های ما بستر قابل اطمینان برای پذیرش افرادی با این ویژگی ها باشند و فضا را برای کارکنان خود به گونه ای فراهم آورند تا این ارزش ها در افراد نهادینه شده و در طول زمان به صورت عینی بروز و ظهور یابد.

با این نگاه، جشنواره ملی بهره وری با همکاری مرکز ملی اندازه گیری رضایت کارکنان با برگزاری مسابقه و اعلام بهترین محل برای کار، شمای کلی از هر سازمان و زیرمعیارهای مورد بررسی را نشان می دهد و می توان امیدوار بود تا با گذشت زمان و جمع آوری اطلاعات مورد نظر برای هر سازمان در یک دوره زمانی چند ساله، پایگاه اطلاعاتی غنی از وضعیت عمومی سازمان ها به صورت کلی و در هر یک از زیر معیارهای مورد بررسی، و با مقایسه سازمان ها با یکدیگر روند کلی، رشد و افت سازمان ها در هر یک از مولفه ها دست یافت.



بر اساس محاسبات صورت گرفته توسط سازمان ملی اندازه گیری شاخص های بهره وری ایران

www.IRPMC.ir

شرکت راهسازی و ساختمانی ۱۱۵

نمزدیافت لوح برای عملکرد مناسب در بخش های اصلی و جانبی در گروه خدمات فنی و مهندسی طی سال های ۸۸-۹۳ بوده است.



محورهای جشنواره
بخش اصلی با محوریت
- شاخص بهره وری نیروی کار (رقابت پذیری هزینه نیروی کار)

- شاخص بهره وری سرمایه
- شاخص بهره وری کل عوامل

بخش جانبی با محوریت
- شاخص بهره وری مواد
- شاخص کارایی فرآیند

بخش ویژه با محوریت
- شاخص بهره وری انرژی

هفتمین جشنواره ملی بهره وری: مسابقه بهترین محل برای کار در ایران

رضایت و تعهد کارکنان دو جز اساسی در توسعه سازمان ها با عملکرد سطح بالا و جذب استعدادها در بخشان آن ها می باشد. اندازه گیری رضایت کارکنان جهت رتبه بندی بهترین سازمان های ایرانی برای کار کردن، ابزار مهمی برای حصول اطمینان مدیریت ارشد هر سازمانی از رضایت کارکنان خود به عنوان مهمترین سرمایه در اختیار می باشد. این رتبه بندی نظامی برای نمایش وضعیت عمومی سلامت سازمان در اختیار مدیران ارتقا قرار می دهد و نقشه راه مناسبی جهت شناسایی و بهبود مسیر سازمان به آن ها نشان می دهد و از سویی دیگر راهنمی خواهد بود برای تیروهای آماده به کاری که در جستجوی محل مناسبی برای فعالیت و نمایش توانمندی های خود می باشند.

یکی از مهم ترین اصول در انجام این نوع رتبه بندی ها این است که این برنامه توسط بخش خصوصی انجام گیرد تا بتواند به صورت کاملاً مستقل به شناسایی، درک و ارزیابی راه حل عملیاتی در رابطه با نارسایی ها و کاستی ها بپردازد.

رویکرد جشنواره ملی بهره وری در سطح خرد ایجاد مراکز ملی به منظور پر نمودن فضاهای خالی موثر و کلیدی در رشد و شکوفایی اقتصادی و ارتقای رقابت پذیری در سطح کلان می باشد. از این رو با شناسایی نقاط قابل بهبود در فضای کسب و کار و عوامل تاثیر گذار بر آن ها، از مسیر خرد به کلان برای تحقق این مهم عمل می شود.

جشنواره ملی بهره وری در راستای تحقق مأموریت خود که همانا انتخاب و معرفی بهترین عملکردها در زمینه بهره وری است و به منظور ترویج فرهنگ بهره وری و لزوم هدفگذاری سازمانها بر اساس بهبود شاخصها بر آن است تا از طریق برگزاری مسابقه بهره وری توجه تمامی بخشهای اقتصادی کشور را به سمت موضوع بهره وری سوق دهد و از این مسیر اهداف برنامه های توسعه کشور را عملیاتی نماید. در سال ۱۳۸۷ اولین دوره این جشنواره با استفاده از پایگاه داده سامانه ملی اندازه گیری و تجزیه و تحلیل شاخصهای بهره وری و با همراهی اتاق بازرگانی و صنایع و معادن ایران آغاز به کار نمود.

اهداف جشنواره

- توسعه نظام جامع سنجش و اندازه گیری بهره وری در کشور
- ایفای نقش پیشبرنده در افزایش بهره وری سازمانها و شرکت های کشور
- تسهیل بنگاهها برای اندازه گیری و زبه و تحلیل شاخص های بهره وری و انجام پروژه های بهبود با بهره گیری از مدل مدیریت بهره وری سرآمد
- افزایش توان رقابت پذیری سازمان ها و شرکت های ایرانی در محیط کسب و کار بین المللی و همچنین افزایش سازگاری آنها با بازارهای جهانی
- ایجاد زیرساختار اطلاعاتی مناسب جهت توسعه فعالیت های پیته کاوی در سطح ملی و بین المللی
- شناسایی و تحلیل از بهره وری و رتبه بندی و برتلاش ترین سازمانها، شرکت ها و مدیران کشور



تصمیم‌مدیریتی

گروهی از بچه‌ها در نزدیکی دو ریل راه آهن، مشغول به بازی کردن بودند. یکی از این دو ریل قابل استفاده بود ولی آن دیگری غیر قابل استفاده. تنها یکی از بچه‌ها روی ریل خراب شروع به بازی کرد و سپس از مدتی روی همان ریل غیر قابل استفاده خوابش برد.

۳ بچه دیگر هم پس از کمی بازی روی ریل سالم، همان‌جا خوابشان برد. قطار در حال آمدن بود و سوزن‌بان تنها می‌بایست تصمیم صحیحی بگیرد...

سوزن‌بان می‌تواند مسیر قطار را تغییر داده و آن را به سمت ریل غیر قابل استفاده هدایت کند و از این طریق جان ۳ فرزند را نجات دهد و تنها یک کودک قربانی این تصمیم گردد و یا می‌تواند مسیر قطار را تغییر نداده و اجازه دهد که قطار به مسیر خود ادامه دهد.

سوال: اگر شما به جای سوزن‌بان بودید در این زمان کوتاه و حساس چه نوع تصمیمی می‌گرفتید؟ بیشتر مردم ممکن است منحرف کردن مسیر قطار را برای نجات ۳ کودک انتخاب کنند و یک کودک را قربانی ماجرا بدانند که البته از نظر اخلاقی و عاطفی شاید تصمیم صحیح به نظر برسد اما از دیدگاه مدیریتی چگونه؟ در این تصمیم، آن یک کودک عاقل به خاطر دوستان نادان خود (سه کودک دیگر) که تصمیم گرفته بودند در آن مسیر اشتباه و خطرناک (ریل سالم) بازی کنند، قربانی می‌شود.

این نوع تصمیم‌گیری معضلی است که هر روز در اطراف ما، در اداره، جامعه، سیاست و به خصوص در یک جامعه غیر دموکراتیک اتفاق می‌افتد. دانایان قربانی نادانان قدرتمند و احقمان زورمند و تصمیم‌گیرنده می‌شوند. کودکی که موافق با انتخاب بقیه افراد برای مسیر بازی نبود طرد شد و در آخر هم او قربانی این اتفاق گردید و هیچ‌کس برای او اشک نریخت.

کودکی که ریل از کار افتاده را برای بازی انتخاب کرده بود هرگز فکر نمی‌کرد که روزی مرگش اینگونه رقم بخورد. اگرچه هر ۴ کودک مکان نامناسبی را برای بازی انتخاب کرده بودند ولی آن کودک تنها قربانی تصمیم اشتباه آن سه کودک دیگر که آگاهانه تصمیم به آن کار اشتباه گرفته بودند شد. اما با این تصمیم عجولانه نه تنها آن کودک بی‌گناه و عاقل جانش را از دست داد بلکه زندگی همه مسافران را نیز به خطر انداخت زیرا ریل از کار افتاده منجر به واژگون شدن قطار گردید و همه مسافران نیز قربانی این تصمیم شدند و نتیجه این تصمیم چیزی جز زنده ماندن ۳ کودک احمق نبود.

مسافران قطار را می‌توان به عنوان تمامی کارمندان سازمان فرض کرد و گروه مدیران را همان کودکانی در نظر گرفت که می‌توانند سرنوشت سازمان (قطار) را تعیین کنند.

گاهی در نظر گرفتن منافع چند تن از مدیران که به اشتباه تصمیمی گرفته اند منجر به از دست رفتن منافع کل سازمان خواهد شد و این همان قربانی کردن صدها نفر برای نجات این چند نفر است. زندگی کاری همه مدیران بر است از تصمیم‌گیری‌های دشوار که با عدم اتخاذ تصمیمات صحیح به سبک مدیریتی، به پایان زندگی مدیریتی خود خواهد رسید.

"به یاد داشته باشید آنچه که درست است همیشه محبوب نیست... و آنچه که محبوب است همیشه حق نیست"

یک خوب کبریت سر دارد ولی مغز ندارد در نتیجه هر وقت کمی اصطکاک وجود داشته باشد، فوراً مشتعل می‌شود. اثرات این اشتعال می‌تواند ویرانگر باشد. همه ما سر داریم و برخلاف خوب کبریت مغز هم داریم. عاقلانه آن است که بلافاصله واکنش نشان ندهیم که این عادتی گرانقدر است. برگرفته از کتاب عمر کوتاه نیست ما کوتاهی می‌کنیم.



DSS Decision Management



۲۰- حذف سودا (اتلاف) فرایندی پایان ناپذیر است. هیچ وقت از این کار خسته نشوید.

اقدامات اساسی برای تحقق کایزن

- ۱- شناسایی و حذف کلیه فعالیت های هزینه زا و فاقد ارزش تولید (Muda)
- ۲- شناسایی، حذف و یا تلفیق فعالیت های موازی (Muri)
- ۳- آن دسته از فعالیت هایی که برای تکمیل و بهبود سطح کیفی خدمات لازمند (Mura) به فعالیت های سازمان افزوده شوند.

گمبا

گمبای ژاپنی به معنای محل واقعی انجام کارهاست که اصطلاحاً برای کارگاه تولید و یا هر محلی به کار می رود که عملاً کارهای ارزش آفرین در آن انجام می شود. این اصطلاح معمولاً بر این امر تاکید دارد که بهبود واقعی فقط با تمرکز بر کارگاه و از طریق مشاهده مستقیم شرایطی به دست می آید که کارها در آن انجام می شود.

چرخه دمینگ

مراحل چهارگانه به ترتیبی که ملاحظه می کنید، مبنای تفکر ژاپنی ها برای تصمیم گیری و اجرای تصمیم در سازمان قرار گرفت. لازم به ذکر است که چرخه دمینگ به صورت پایان ناپذیر دنبال میشود.



اصول بیست گانه مدیریت در کایزن

- ۱- نگویید چرا این کار انجام نمی شود. فکر کنید چگونه می توانید آن را انجام دهید.
- ۲- در مورد مشکل به وجود آمده نگرانی به خود راه ندهید. همین الان برای رفع آن اقدام نمایید.
- ۳- از وضعیت موجود راضی نباشید. باور داشته باشید که همیشه راه بهتری هم وجود دارد.
- ۴- اگر مرتکب اشتباه شدید، بلافاصله در صدد رفع اشتباه بپردازید.
- ۵- برای تحقق هدف به دنبال کمال مطلوب نگردید. اگر از ۶۰٪ تحقق هدف اطمینان دارید دست به کار شوید.
- ۶- برای پی بردن به ریشه مشکلات ۵ بار پرسید چرا؟
- ۷- گمبا محل واقعی رویداد خطاست. سعی نکنید از دفتر کار خود مشکلات محیط را حل کنید.
- ۸- همیشه برای حل مشکل از داده و اطلاعات کمی و به روز استفاده کنید.
- ۹- برای حل مشکل بلافاصله به دنبال هزینه کردن نباشید، بلکه از خرد خود استفاده کنید. اگر عقلمندان به جایی نمی رسد، آن را در همکاریاتان بجویید و از خرد جمعی استفاده کنید.
- ۱۰- هیچ وقت جزئیات و نکات ریز مسئله را فراموش نکنید. ریشه بسیاری از مشکلات بزرگ همین نکات ریز است.
- ۱۱- حمایت مدیریت ارشد منحصر به قول و کلام نیست. مدیریت باید حضور مشهود و ملموس داشته باشد.
- ۱۲- برای حل مسائل هر جا که امکان آن وجود دارد از واگذاری اختیار به زیردستان ابا نکنید.
- ۱۳- هیچ وقت به دنبال مقصر نگردید. هیچ گاه عجزولانه قضاوت نکنید.
- ۱۴- مدیریت دیداری و انتقال اطلاعات بهترین ابزار برای حل مسئله به صورت گروهی است.
- ۱۵- ارتباط یک طرفه دستوری از بالا به پایین مشکلات سازمان را پیچیده تر می کند. مدیریت ارشد باید با لایه های پایین تر سازمان ارتباط دو جانبه داشته باشد.
- ۱۶- انسانها توانایی های فراوانی دارند. از الگوهای چند مهارتی و غنی سازی شغلی برای شکوفا شدن آنها استفاده کنید.
- ۱۷- تنها فعالیت هایی را انجام دهید که برای سازمان شما ارزش افزوده ایجاد می کنند.
- ۱۸- فراموش نکنید که ۵S پایه و بنیان ایجاد محصولی با کیفیت است.
- ۱۹- بر اساس الگوهای کار گروهی، مسائل محیط کارتان را حل کنید.



کایزن چیست ؟

کایزن ترکیبی دوکلمه ای از یک مفهوم ژاپنی است که تعریف آن تغییر به سمت بهتر شدن یا بهبود مستمر و تدریجی است. در واقع کایزن برای فلسفه استوار است که برای ایجاد بهبود مستمر در سازمان ها لازم نیست به دنبال تغییرات انفجاری یا ناگهانی باشیم، بلکه هر نوع بهبود یا اصلاح به شرط آنکه پیوسته و مداوم باشد، ارتقای بهره وری را در سازمان ها به ارمغان خواهد آورد.



T-E-A-M-W-O-R-K

موانع کار تیمی:

توجه بیش از پیش سازمان‌های عصر کنونی بر رقابت و تلاش برای ماندگاری و کسب سهم بیشتر بازار، باعث شده است تا مطالعات پژوهشگران علم مدیریت در راستای افزایش اثربخشی و کارآمدی فعالیت‌ها، به سمت تیم‌های کاری سوق پیدا کنند. تمرکز و توجه به کارآمدی و اثربخشی تیم‌های کاری مستلزم تقویت اصول اساسی کار تیمی و شناخت موانع و افات آن است، زیرا که نحوه تعامل و نقش هر یک از اعضا به عنوان تقویت کننده یا مانع، عنصری سرنوشت‌ساز است.

اثر قابل ملاحظه فرهنگ و کار تیمی آنقدر دارای اهمیت است که گروهی از دانشمندان علم مدیریت آن را لازمه دست‌یافتن به مزیت رقابتی پایدار در فضای رقابتی دنیای امروز می‌دانند (بارنسی و رایست ۱۹۹۸) و عده‌ای معتقدند نه امور مالی و نه راهبرد، هیچ‌یک مزیت رقابتی ماندگار نیستند و تنها کار تیمی است که در نهایت باعث ایجاد مزیت رقابتی می‌شود، زیرا هم توان لازم را دارد و هم کمیاب است (لنچونسی ۲۰۰۲) چنانکه شاید بتوان گفت اگر همه کارکنان یک سازمان به سوی یک هدف مشترک بسیج شوند، در هر رشته و در هر بازار و در برابر هر رقیبی و در هر زمان موفقیت ثمره تلاش آنها خواهد بود. حال که ضرورت کار تیمی و تشکیل تیم‌های کاری آشکار شده است شناخت اصول اساسی آن گامی نخست در دست یازیدن به آن مهم است و پس از آن، شناخت موانع و افات کار تیمی جهت حفظ دستاوردهای آن از آسیب، ضروری و لازم می‌نماید. هر چند که درست کردن یک تیم متحد و یک دست مشکل است اما پیچیده و غیر ممکن نیست و شاید حفظ نمودن آن از تشکیل آن مهم‌تر باشد. این مقاله رهنمودی است برای شناخت و بررسی افات‌های کار تیمی در تیم‌های کاری تا بتوان قدمی استوار در راستای به‌سازی کار تیمی برداشت.

افات کار تیمی:

در سال‌های گذشته که ضرورت تشکیل تیم‌های کاری بر همگان روشن شده بود، بسیاری از سازمان‌ها حرکتی رو به جلو به سوی آن داشته‌اند اما در زمانی اندک ناکارآمدی خود را در دست‌یافتن به آن برتری به وضوح دیده‌اند. شاید بتوان گفت علت اصلی شکست اکثر این سازمان‌ها گرفتار شدن در چهار افات کار تیمی است که البته سرشتی زنجیروار به هم دارند یعنی نمی‌توان آن‌ها را به صورت جدا جدا جدا جدا نمود زیرا هر یک زمینه‌ساز بروز دیگری می‌شود و هر یک از افات چهارگانه خود ریشه در دیگری دارد.

مثلاً بی‌اعتمادی اعضای تیم نسبت به یکدیگر موجب از دست رفتن تعهد گروهی می‌گردد و از سویی از بین رفتن تعهد در میان اعضای تیم موجب از بین رفتن روحیه مسوولیت پذیری می‌گردد و هنگامی که تیم کاری مسوولیت‌پذیر نباشد به اهداف تیم توجه نمی‌کند و هدف‌های فردی بر هدف‌های گروهی ترجیح داده می‌شود.

گرچه این مدل به لحاظ بیان ساده به نظر می‌رسد اما پیاده نمودن آن در عمل بی‌نهایت دشوار است و صد البته به پیشکار و تلاش مداوم و مستمر نیاز دارد که کمتر تیمی تاب تحمل آن را دارد.

۱- بی‌اعتمادی

اعتماد نقطه ثقل تمام تیم‌های کارا و یکپارچه است، زیرا که کار تیمی بدون اعتماد شعاری بیش نیست. اعتماد در کار تیمی به معنای اطمینان خاطر و پشت گرمی اعضای تیم از حسن نیت هم‌تایان و اعتقاد به این که در گروه کسی درصدد ضربه زدن به دیگری نیست و اعضا از این حیث احساس امنیت و راحتی می‌کنند، در نتیجه در مواجهه‌های خود حالت دفاعی به خود نمی‌گیرند زیرا که حمله‌ای در کار نیست که نیاز به تدافع معنا پیدا کند. باور این اصل و استناد پیدا کردن به آن گرچه آسان نیست ولی مستلزم گذشت زمان و دیدن حسن نیت‌های اعضا نسبت به یکدیگر است. در این مفهوم اعضا نقاط ضعف یکدیگر را پوشش می‌دهند و هیچگاه این ضعف‌ها باعث آسیب‌پذیر شدن اعضا نمی‌گردد. (یعنی ملعبه دست سایرین بری تحت فشار قرار دادن یکدیگر و آسیب به هم‌تایان نمی‌شود). در بعضی موارد اعضای تیم از اینکه از یکدیگر کمک بخواهند ابا دارند، این نیز نشانه‌ای از عدم اعتماد در تیم است زیرا که می‌ترسند به موجب این اتفاق، آسیب‌پذیری ایشان در مقابل سایر اعضا بالا رود. این درحالی است که در صورت باور اعتماد در تیم، اعضا به راحتی از یکدیگر استمداد می‌کنند و یکدیگر را حتی بدون درخواست کمک یاری می‌رسانند. دست‌یابی به اعتماد فارغ از آسیب‌پذیری، بسیار دشوار است زیرا در جریان بلندگی شغلی و تحصیل مران، افراد موفق، رقابت با هم‌تایان و حفاظت از نام و شهرت خود را می‌آموزند و سعی می‌کنند رفتارهایی سیاسی‌گونه داشته باشند. برای این افراد دست برداشتن از این عادت دیرین که از گذشتگان سلف به ارث برده‌اند، به خاطر خیر و صلاح تیم، بسیار سخت و دشوار است، اما این همان راهکاری است که برای ایجاد اعتماد در میان اعضای تیم، در تیم‌های کاری باید صورت یابد. تیم‌های بی‌اعتماد انرژی و وقت هنگفتی را صرف مدیریت رفتارها و تعامل‌های درون گروهی می‌کنند. از نشست‌های تیمی می‌هراسند و حاضر نیستند خطرهای یاری خواهی از دیگران یا کمک‌رسانی به آنها را بپذیرند در نتیجه روحیه اعضا جهت فعالیت تیمی، نازل است و جایجایی نیروی کار به طور ناخواسته زیاد اتفاق می‌افتد. اعضای تیم‌های بی‌اعتماد ضعف‌ها و لغزش‌های خود را از یکدیگر پنهان می‌کنند، از یاری دادن به حوزه‌های بیرون از مسوولیت خود اکراه دارند، بدون تلاش برای شناخت درست مقصود و استعداد دیگران، عجولانه قضاوت می‌کنند، از شناخت مهارت‌ها و تجربه‌های یکدیگر و بهره‌برداری از آنها غفلت می‌کنند.

برای هدایت رفتارهای سیاسی‌گونه خود وقت و انرژی تلف می‌کنند، نسبت به موقعیت سایرین حسد می‌ورزند و برای پرهیز از گردهمایی و جلسه‌های کاری بی‌فایده می‌ترسند.

غلبه بر آفت

اعتماد آفرینی میان اعضای تیم، کاری زمان‌بر و مشکل است اما چون پایه و اساس کار تیمی است، نهادینه کردن آن لاجرم است. لازمه فراهم ساختن آن کسب تجربه مشترک در گذر زمان، شواهد مکرر از وقای به عهد و قرارها و درک عمیق ویژگی‌های منحصر به فرد اعضای تیم است. شاید بتوان در زمانی کوتاه گام‌های نخست اعتماد آفرینی را برداشت، این روش بسیار ساده است، اعضای تیم در جلسه‌ای به چند پرسش کوتاه از زندگی شخصی خود پاسخ می‌دهند البته این پرسش‌ها نباید از نظر ماهیت، بیس از حد محرمانه و خصوصی باشند. اعضای تیم با توصیف این صفات یا تجربه‌های بی‌خطر، رفته رفته با یکدیگر پیوند شخصی برقرار می‌کنند. این کار احساس یگانگی و درک متقابل را قوت می‌بخشد و رفتارهای نادرست و غرض‌ورزانه را تضعیف می‌کند. روش دیگری که باعث می‌شود اعتماد آفرینی در گروه افزایش یابد یکارگیری بازخور ۳۶۰ درجه است. این ابزار در بیست سال گذشته متداول شده است و نتایج بسیار سودمندی برای تیم‌ها داشته‌اند.

این ابزار کمی در اعضا احساس خطر ایجاد می‌کند زیرا هم‌تایان را وادار به داوری و قضاوت درباره یکدیگر می‌کند و فرصت انتقاد سازنده را فراهم می‌آورد، لذا برای استفاده از این روش باید گروه به حداقل باورهایی از اعتماد دست یافته باشد. در اصل این ابزار باید برای بالندگی افراد استفاده شود زیرا بدون آسیب وارد کردن به ایشان، فرصت شناخت توانایی‌ها و ناتوانی‌ها را فراهم می‌کند. در این میان نقش رهبر تیم از همه اعضا مهم‌تر است، او باید خطر کند و خود را در معرض انتقاد دیگران قرار دهد تا دیگران هم جرأت کنند و شرایط اعتمادآفرینی را تقویت نمایند. البته یادآور می‌گردد فعالیت‌های رهبر گروه در این راستا باید واقعی و صادقانه باشد و الا باعث تفویت رفتارهای سیاسی‌گونه و ریاکارانه می‌گردد. (یعنی نتیجه عکس می‌دهد.)

۲- عدم تعهد

در کارهای تیمی، تعهد اعضا تابعی از وضوح تصمیمات و دخالت ایشان در فرآیند تصمیم‌گیری یا تصمیم‌سازی است، زیرا که تقریباً سرنوشت‌سازترین فرایند هر تیم، تصمیم‌گیری درباره مسایل و اقدامات است. وضوح و دخالت حقیقی اعضای تیم در تصمیم‌گیری، استوار بر اصل اعتماد است. هنگامی که روحیه اعتماد در میان اعضای تیم حاکم باشد، تصمیمات به صورت واضح (نه سیاسی گونه) بیان می‌گردد و همه اعضا به راحتی و با اطمینان از اینکه مورد آسیب دیگری قرار نمی‌گیرند در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری مشارکت می‌کنند. فضای تصمیم‌گیری در تیم باید به نحوی باشد که همه اعضا به راحتی نظر مخالف خود را با استدلال‌های خود بیان دارند، در غیر این صورت جلسات تصمیم‌گیری تبدیل به برنامه‌های فرمایشی جهت اعلام ابلاغیه‌های افراد اثرگذار می‌گردد در این وضعیت مدیران در تشخیص جهت حرکت و تعیین اولویت‌ها دچار ابهام و سردرگمی می‌شوند، فکر و خیال و توهم و گمانه‌زنی‌های سیاسی‌گونه و پشت پرده در میان اعضای تیم دامن زده می‌شود.

غلبه بر آفت

اعضای تیم با برداشتن گامهایی به سوی بیشینه کردن وضوح تصمیم‌ها و مشارکت اعضا در تصمیم‌گیری و بیان رأی و نظرشان و پرهیز از برخورد سیاسی‌گونه، تعهد اعضا را تقویت می‌کنند. روش دیگر که زمینه‌ساز آن وجود اعتماد کامل میان اعضا است این است که در پایان جلسات وظایف اصلی هر یک از اعضا در راستای عملی کردن تصمیم گروه، به طور صریح ذکر شود، البته یادآور می‌شود اگر اعتماد کافی در میان اعضای گروه نباشد این روش ممکن است موجب رنجش اعضا گردد. گره زدن اعتبار افراد تیم به اعتبار و هویت تیم حرکتی است که باید به باور تیمی تبدیل شود و شاید بتوان گفت معنای حقیقی تعهد تیمی باشد. نقش رهبر تیم در هدایت تصمیمات و تسری نکات سرنوشت‌ساز به تمام اعضای گروه، نقشی تعیین‌کننده است، وی باید با صداقت کامل اعضا را به مشارکت در بحث‌ها ترغیب نماید و تمام تلاش خود را در راستای واضح نمودن تصمیم‌ها و یادآوری وظایف بکار گیرد.

۳- عدم مسولیت پذیری

پاسخگو بودن افراد در قبال مسوولیت‌هایی که بر دوششان گذاشته می‌شود اصلی است که راه فرار از ن عدم مسوولیت‌پذیری است. در تیم‌های کاری اعضایی که تعهدی در خود نسبت به تیم و فعالیت‌های آن احساس نمی‌کنند، مسوولیت فعالیت‌ها را نیز برعهده نمی‌گیرند، البته ایشان کمی فراتر از این بیان می‌دارند و عموماً می‌گویند: «هر که تصمیم گرفته خود عمل کند.» در مقوله تعهد بحث شد که گرانی گاه تعهد افراد مشارکت در تصمیم‌گیری است، حال آنکه مسوولیت‌پذیری افراد تیم نیز صددرصد برخاسته از تعهد ایشان نسبت به تیم و وظایف تیمی ایشان است. پاسخ‌گو بودن یعنی شوق اعضای تیم به بازخواست کردن هم‌تایان خود درباره رفتار یا عملکردی که برای تیم زیان بار است که البته بازهم باید یادآور شد که اعتماد کامل اعضا نسبت به تیم و نسبت به اینکه نیت دیگران از این بازخواست اثربخشی و کارایی تیمی است نه تخریب فرد و آسیب زدن به حیثیت کاری وی. از این رو می‌توان عصاره آفت عدم مسوولیت‌پذیری را گریز از پاسخ‌گو بودن و بی‌میلی اعضای تیم از تحمل فشار ناشی از بازخواست هم‌تایان دانست. در واقع اعضای تیم به خصوص آنها که با هم صمیمی‌ترند گاه در مسوولیت‌خواستن از یکدیگر آکراه دارند زیرا واهمه دارند این وظیفه بر روابط دوستانه ایشان تاثیر منفی گذارد. گرچه می‌توان مسأله را به شکلی دیگر مطرح کرد، در تیم‌های کاری اگر اعضا نسبت به یکدیگر و فعالیت‌های یکدیگر توجه داشته باشند و سایر اعضا برای ایشان اهمیت داشته باشد، وی را در انجام صحیح فعالیت‌هایش یاری خواهند کرد و از وی در باره آنچه اشتباه به نظر می‌رسد، می‌پرسند و اگر حقیقتاً ایرادی وارد بود به راهنمایی می‌پردازند و این فرآیند در میان دوستان صمیمی به لحاظ اهمیت بیشتر نسبت به هم، بیشتر و پرتنگ‌تر جلوه‌نمایی می‌کند.

غلبه بر آفت

یک روش ساده برای تمرکز بر مسوولیت‌خواهی و پاسخگویی، بیان واضح هدفهای تیم، وظایف هر کس و حتی نحوه رفتار هر یک از اعضای تیم در جهت موفقیت تیمی است، زیرا که مهم‌ترین عامل بازدارنده مسوولیت‌پذیری و مسوولیت‌خواهی ابهام در عملکرد و ابهام در وظایف است. روش دیگر این است که رهبر تیم به هر یک از اعضای تیم بازخور فردی دهد یعنی نسبت به نتایج فعالیت‌های ایشان موضع‌گیری و رفتاری متناسب داشته باشد، البته نباید فراموش نمود که این روش تا حدی کارساز است که موجب تفرق و فردگرایی نگردد زیرا نباید با اصل کار تیمی ایجاد تعارض نماید. نقش رهبر تیم در این راستا نیز بسیار سنگین است، از سوی دیگر گام اول را خود رهبر تیم باید بردارد یعنی شرایطی را فراهم آورد که اولاً سایر اعضا از وی در مقابل فعالیت‌هایش، مسوولیت‌خوهی کنند و دوم اینکه خود نیز در برابر توضیح‌خواهی هم‌تایان، پاسخ‌گو باشد و البته این راهی بس خضراًقرین برای گروههایی است که هنوز اعتماد کافی میانشان حاکم نشده است. گاهی رهبران نیرومند به طور ناگهانه در تیم خلاء مسوولیت‌پذیری ایجاد می‌کنند به نحوی که خودشان تنها منبع پاسخ‌گویی تیم می‌شوند به این ترتیب اعضای تیم گمان می‌کنند که رهبر تیم سر رشته کارها را در دست دارد، در نتیجه اگر هم حرکت به ظاهر نادرستی ببینند آن را تفسیر و تاویل می‌کنند و دم برنمی‌آورند.

۴- بی‌توجهی به اهداف تیمی

شاید بتوان گفت بدترین آفتی که اعضای یک تیم به آن دچار می‌شوند، توجه هر یک از اعضا به هدف‌ها و نصاب‌هایی غیر از هدفهای گروه است. بسیاری از کسانی که در حلقه‌های تیمی قرار می‌گیرند، آن جایگاه را پله‌ای برای ترقی و پیشرفت خود می‌بینند لذا حفظ مقام، جایگاه و منافع خود را بر منافع و نتایج و اهداف تیم ترجیح می‌دهند. البته باید یادآور شد که فضای کاری تیم در گرایش افراد به این ورطه بسیار مؤثر است، در تیم‌هایی که امنیت شغلی و اعتماد متقابل کم‌رنگ‌تر است، توجه به اهداف شخصی بیشتر دیده می‌شود. البته گرایش افراد به کسب منزلت فردی اصلی درونی در تمام انسانهاست، تنها باید این اصل به باور اعضا تبدیل شود که کسب مقام و منزلت تیمی به معنای کسب منزلت فردی برای یکایک اعضای تیم است،

یعنی موفقیت یا شکست تیم در حقیقت موفقیت یا شکست اعضای تیم است از این رو باید سهم هر یک از اعضا در دستاوردهای تیمی با شفافیت و صداقت پرداخت شود. نقش رهبر تیم در تقسیم قدرشناسی و یاداش به کسانی که موجب بالندگی و موفقیت تیم را فراهم آورده‌اند، همچنان حساس و تعیین‌کننده است.

غلبه بر آفت

کار تیمی روز به روز اهمیت بیشتری پیدا می‌کند و تیم‌های کاری بیشتری تشکیل می‌شود. در سازمان‌های مختلف هنگامی که افراد با یکدیگر بهتر کار می‌کنند دستاوردها هم به لحاظ کمی و هم به لحاظ کیفی بهتر می‌شود. اما در نهایت باید دانست که تیم، مجموعه‌ای از افراد است که هر یک پایه‌ای از ارکان فعالیت تیمی را به دوش می‌کشند، آنچه هر عضو از تیم باید انجام دهد این است که سهم وظیفه‌ای خود در تیم را به نحو احسن و اکمل انجام دهد و تیم را برای رسیدن به اهداف نهایی اش به جلو براند و از سویی با هوشمندی نسبت به آفات و موانع موفقیت تیمی، موضعی مناسب بگیرد و یکپارچه با کمک دیگر اعضای تیم اعتماد، تعهد، مسوولیت‌پذیری و حرکت به سوی اهداف تیمی را تقویت نماید.

TEAMWORK



NEW JERSEY LINE



دستگاه نیو جرسی لاین

بر اساس حجم ترافیک عرض مسیر رفت و برگشت را تغییر می‌دهند. این دستگاه در آمریکا در حال استفاده می‌باشد، بیشترین استفاده از آن در ساعات صبح است بصورتی که از عرض سمت راست کم کرده و به عرض طرف مقابل اضافه میکند در ساعات صبح (برای رفت) و برعکس، این قضیه در عصر (برای برگشت) مثال معروف برای این قضیه این است که اگر ۱۰۰ آمریکایی ۱ ساعت زودتر به محل کار برسند آمریکا ۱۰۰ ساعت جلو است.



NEW JERSEY LINE
NEW JERSEY LINE



You know you need to benchmark, but you are just too busy. Well if you don't benchmark, and then implement improvements based on it, you will find yourself out of business. Then you'll have plenty of time to benchmark, but it won't matter...

Benchmarking Benchmarking

مفهوم بنچ مارکینگ:

• در لغت به معنای الگو برداری و محک زنی است.
 • واژه **Bench mark** قبل از اینکه در ادبیات مدیریت مطرح شود در علوم هندسی ساختمان بکار گرفته شده، به معنی شاخصی است که سایر نقاط و موقعیت های خود را با آن مقایسه کرده و تطبیق میدهند.
 استفاده از روش الگو برداری (**Bench marking**) به عنوان یک ابزار کیفیت در دنیای تجارت به وسیله شرکت زیراکس در اواخر دهه ۱۹۷۰ آغاز گردید.

مرکز بهره وری و کیفیت آمریکا (APQC):

تعریف، تشخیص و تطابق یافتن با اقدامات و فرایندهای سازمان های برجسته در سطح دنیا، به منظور افزایش عملکرد سازمان خود.

مدل الگو برداری APQC

طرح ریزی:

- تشکیل تیم الگو برداری.
- انتخاب فرآیندی که بر اساس استراتژی شرکت باید الگو پذیر شود.
- درک و مستند سازی فرآیندی که الگو پذیر میشود و شناسایی عوامل موفقیت بحرانی

(Critical Success Factors)

- تعیین معیار ها برای نامزد های شریک الگو برداری.
- تعیین روش جمع آوری اطلاعات.

جمع آوری اطلاعات:

- انجام تحقیقات ثانویه همچون مصاحبه تلفنی و بازدید.
- ارزیابی نتایج و تعیین شرکای بالقوه الگو برداری.
- توسعه ابزار های جمع آوری داده.
- انتخاب ابزار های میا.
- شناسایی و برقراری تماس با شرکای الگو برداری و تهیه لیستی از افراد شریک.
- انجام دقیق مشاهدات.

تحلیل داده ها برای یافتن شکاف های عملکردی:

- مقایسه اطلاعات عملکرد کنونی سازمان با اطلاعات بهترین شرکت (جهت تعیین تفاوت ها و شباهت ها)
- شناسایی عمیاتی بهترین شرکت:
- چه کار هایی را بهترین شرکت انجام میدهد که شما انجام نمیدهد؟
- چگونه این کارها انجام میشود؟
- تهیه گزارش نهایی.

تطبیق:

- تعیین استراتژی پیاده سازی.
- پیاده سازی طرح.
- کنترل و گزارش پیشرفت.
- ارزیابی و تکرار.
- طراحی برای بهبود مستمر.
- الگو برداری علیرغم ظاهر ساده، فرآیندی توانمند جهت بهبود مستمر است. عوامل اساسی برای یک الگو برداری موفق عبارتند از:
- انتخاب درست فرآیند هایی که باید الگو برداری شوند.
- انتخاب تیم توانمند و کارا.
- داشتن درک مشترک از آنچه انجام میشود.
- تعیین موقعیت فعلی فرآیند در سازمان.
- انتخاب شریک مناسب.
- تبدیل اطلاعات و نظرات حاصل از بازدید به پروژه های بهبود عملی.
- مدیریت صحیح بهبود ها.
- الگو برداری یک فرآیند مستمر است. استاندارد ها (الگو ها) به سرعت از رده خارج میشوند. رقیب شما احتمالاً جلوتر از شما به بهبود ادامه میدهد.

Benchmark

مدل الگو برداری APQC



INTRODUCTION BOOK

مدیریت پروژه راه حل های حرفه ای برای چالش های روزانه

کتاب مدیریت پروژه نوشته ماری گریس دفی ترجمه ی هومن درخشانیان و هدی درخشانیان از انتشارات آریانا قلم است. این کتاب در دسته ی کتاب های مدیریتی قرار میگیرد. نویسنده این کتاب مدرس دانشگاه هاروارد بخش مدرسه سیمونز است. او بیش از سی سال سابقه مشاغل (چند وظیفه ای) در نقش مدیر صف و مشاور را دارد. او با استفاده از این مهارت ها و تجربه هایش تکنیک های کاربردی برای مدیریت وظایف، افراد، برنامه ریزی، تصمیم گیری و هدایت پروژه های پیچیده تا اختتام آن طراحی نموده است.

مدیریت پروژه همان گونه که از نامش بر می آید به شما کمک میکند تا توانمندی های خود را شکوفا کنید، ضعف های مهارتی خود را شناسایی کرده و آن ها را بر طرف نمایید و مسیر روشن و ساخت یافته ای که مورد نیاز هر مدیر پروژه است را به شما ارائه می نماید. به شما پیشنهاد هایی کاربردی برای رویارویی با موانع و چالش های معمول در پروژه ها ارائه میکند و برخی ابزارهای مورد استفاده در اداره پروژه های بزرگ و کوچک را معرفی می کند.



