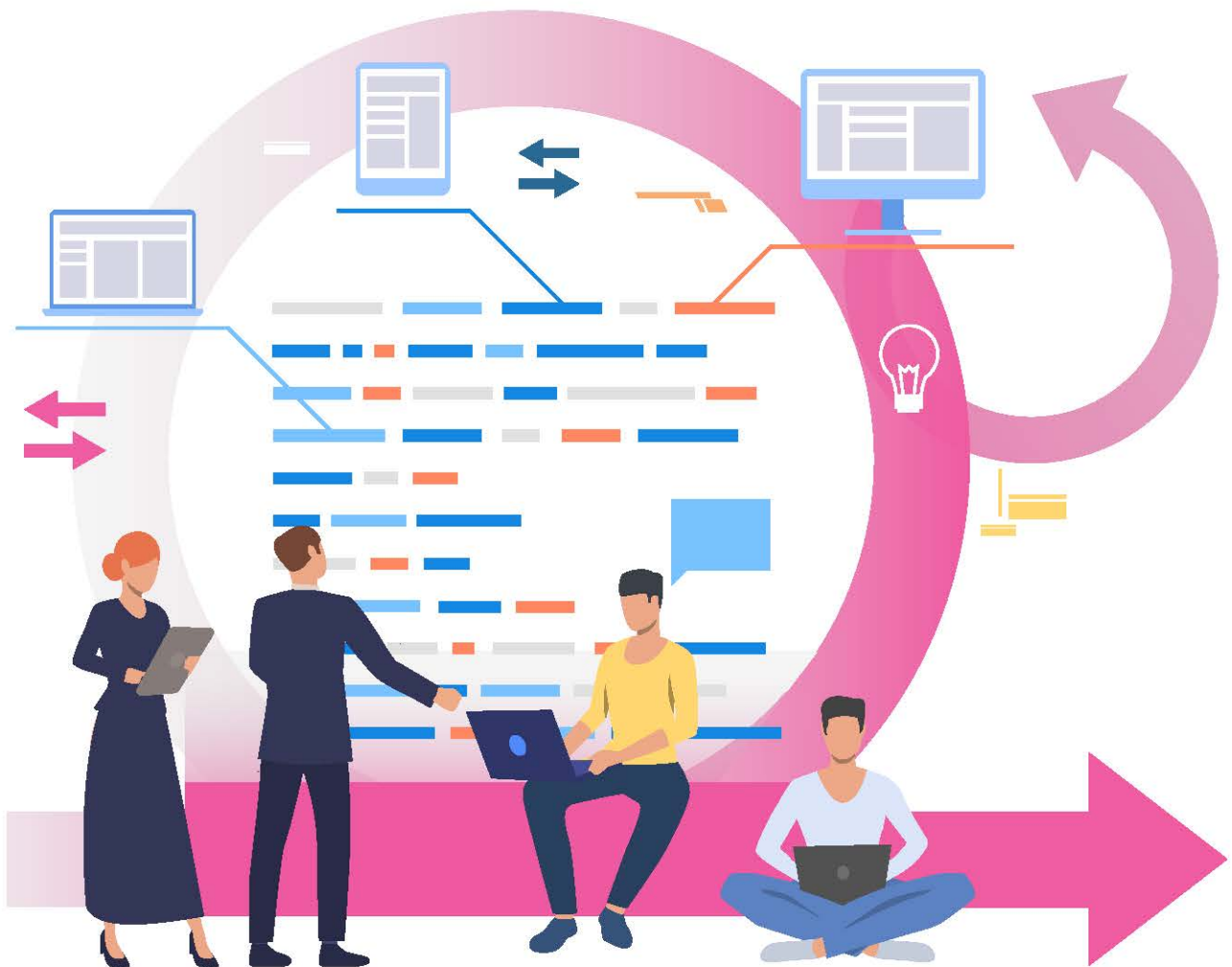


مدیریت پروژه و تغییرات آن در رمیس چگونه انجام شد؟

ما به جای من



نگاهی به سبک و سیاق رهبری
آنتونیو نری، مدیر اچ‌پی‌ای
آرام در بحران

نگاه رئیس هیات مدیره و مدیرعامل رمیس
به فرآیند مدیریت پروژه‌ها
تفاوت ما با سایر شرکت‌ها
باید در مکانیزم‌ها باشد

مدیر دفتر برنامه‌ریزی
راهبردی رمیس:
به مدیریت
فرآیندها فکر
می‌کنیم

فهرست مطالب

مصاحبه و راهکار	
۲	با هم توپ را جلو می‌بریم
۵	به مدیریت فرآیندها فکر می‌کنیم
۹	سطح دانش تیم فنی ارتقا یافته است
۱۰	ریسک‌ها را مدیریت کردیم
۱۲	موفقیت در رمیس این است که یک خانواده است
۱۵	تفاوت ما با سایر شرکت‌ها باید در مکانیزم‌ها باشد
سوال	
۱۸	مدیریت ریسک؛ مقاومت در برابر تهدیدها
مدیریت	
۲۱	آرام در بحران
رویداد	
۲۳	کمیته رفاهی در شروعی دوباره
۲۴	کارراهه کلید خورد

روند بی‌پایان

تحول و به‌روزآمدی روندهای اجرایی در شرکت‌ها یکی از مولفه‌هایی است که آنها را از یکدیگر متمایز می‌کند. نوع نگاه مدیران ارشد و میانی هر شرکت به تحول، آینده آن شرکت را می‌سازد. بسیاری از شرکت‌های بزرگ و کوچک بوده‌اند که پس از بازنشستگی اجباری یا اختیاری موسس آن، دیگر نتوانسته‌اند به روند مثبت و رو به رشد خود ادامه دهند و چه‌بسا که حتی منحل شده‌اند. در علم مدیریت از این موضوع، با نام «تله موسس» یاد می‌شود. جایی که بنیان‌گذار یک مجموعه هیچ‌گاه نمی‌تواند به دیگران اعتماد کند و کارها را به آنها بسپارد.

شرکت رمیس بیش از دو دهه است که در اکوسیستم ارتباطات و فناوری اطلاعات ایران فعالیت می‌کند. روزگاری بود که مدیران ارشد رمیس و موسسان آن باید جزئی‌ترین کارها را انجام می‌دادند. آن روزها کلمه «استارت‌آپ» مرسوم نشده بود؛ اما اکنون می‌توان گفت رمیس در آغاز کار یک استارت‌آپ بود و طبیعی است که چنان وضعیتی نیازمند حضور صددرصدی مدیران در همه کارها بود. اما آن شرایط، آرام آرام تغییر کرد و یک استارت‌آپ تازه تاسیس به شرکتی با صدها نیرو تبدیل شد. همگام با این تغییر، نحوه مدیریت رمیس نیز تغییر کرد و واگذاری امور به کارکنان در سطوح مختلف مورد توجه قرار گرفت.

آنچه امروز در رمیس جریان دارد و بخشی از آن را به عنوان بازتاب رسانه‌ای در این شماره از مجله می‌بینید، در حقیقت ادامه روندی است که از گذشته آغاز شده و اکنون وارد مرحله جدیدی شده است. مرحله‌ای که با کمک مشاوران داخل و خارج شرکت و تمامی کارکنان در سطوح مختلف به پیش می‌رود و روشی جدید در مدیریت پروژه‌ها و فرآیندهای شرکت محسوب می‌شود. این مرحله از تحول و روزآمدی رمیس مانند تمامی مراحل کاری دیگر به پایان خواهد رسید؛ اما آنچه پایان‌ناپذیر است، روند رشد حرکت به جلوی رمیس است.

مازیار نوربخش
رئیس هیات مدیره

نشریه داخلی شرکت رمیس، شماره ۳۸، ۱۴۰۲

صاحب امتیاز: شرکت افزارپرداز رمیس
مدیرمسئول: مازیار نوربخش

تهیه و تولید: موسسه پرسش (پویندگان راز ستاره شمال)
همکاران این شماره: زهره رفعتی، شادی خرم‌شاهی، غزل قلی‌زاده، سارا شرفی
نشانی: تهران، خیابان ولیعصر (عج)، خیابان مطهری، خیابان سرداران، پلاک ۲۸
تلفن: ۴۲۰۸۴۰۰۰ | دورنگار: ۴۲۰۸۴۲۰۸



از خوانندگان و علاقمندان دعوت می‌شود در صورت تمایل مطالب خود را برای چاپ در نشریه به ایمیل info@remisco.com ارسال کنند.

راهنمایی برای مدیریت پروژه‌ها در شرکت‌های بزرگ

با هم توپ را جلو می‌بریم

استقبال از تغییر: تغییرات در پروژه‌های نرم‌افزاری اجتناب‌ناپذیر هستند، حتی از تغییراتی که در اواخر کار توسط مشتری درخواست شده است نیز استقبال می‌شود.

تحویل مکرر محصول: محصولات در بازه‌های زمانی کوتاه (بین چند هفته تا چند ماه) و به صورت مکرر، به مشتری تحویل داده شود. (رویکرد Iterative & Incremental)

ارتباط مداوم و منظم: همکاری و مشارکت ذی‌نفعان باید در طول چرخه حیات پروژه (به صورت روزانه) وجود داشته باشد.

افراد با انگیزه: پروژه‌ها را با استفاده از افراد با انگیزه بسازید؛ به اعضای تیم خود اعتماد کنید تا احساس مسئولیت‌پذیری داشته باشند و کارها به خوبی انجام شود.

جلسات حضوری: گفتگوی رودررو، موثرترین روش انتقال اطلاعات به تیم پروژه است.

اندازه‌گیری خروجی‌ها: در تفکر چابک، تحویل محصول کاربردی به مشتری، عامل نهایی است که پیشرفت پروژه را اندازه‌گیری می‌کند.

که با روش‌ها و رویکردهای سنتی (Waterfall) مدیریت می‌شوند، دارای ضعف‌هایی از قبیل اتلاف زمان زیاد جهت طراحی دقیق در فاز آغازین پروژه، بالا بودن هزینه تغییرات، ناکارآمد بودن محصول نهایی و... هستند. وجود این چنین ضعف‌هایی منجر به بروز مشکلاتی برای مدیریت پروژه‌های نرم‌افزاری که دارای تغییرات و اصلاح زیاد هستند، گردید. این موضوع باعث شد در اواخر دهه ۱۹۹۰ روش‌های متعددی از ترکیب ایده‌های قدیمی و نوین به وجود آید که بیشتر آنها بر روش‌های هوشمندانه برای ساخت، تایید و ارائه محصول، تاکید داشتند. در نهایت، اصطلاح و تفکر جدیدی به نام Agile در مدیریت پروژه‌های نرم‌افزاری به وجود آمد. این تفکر در سال ۲۰۰۱ توسط تیمی متشکل از ۱۷ نفر از متخصصین نرم‌افزار، به عنوان Agile Manifesto (بیانیه چابک) به طور رسمی معرفی گردید. این بیانیه ۴ ارزش کلیدی رویکرد چابک را بیان می‌کند. (شکل یک) علاوه بر ۴ ارزش بالا، تفکر اجایل متشکل از ۱۲ اصل است که به صورت خلاصه توضیح داده شده است:

رضایت مشتری: بالاترین اولویت است که از طریق تحویل به موقع و مداوم محصول محقق خواهد شد.

رقابت جهانی، آشفتگی اقتصادی بی‌سابقه و سرعت بالای تغییرات تکنولوژی نیاز سازمان‌ها و صنایع به راهکارهای نوآورانه را، افزایش داده است. سوال اینجاست که نقش و جایگاه مدیریت پروژه پیشرفته در مواجهه با این چالش‌ها چیست؟ بسیاری بر این باورند که مدیریت پروژه مانعی برای نوآوری است. این باور اشتباه تا حدودی در خصوص رویکردهای سنتی مدیریت پروژه که تحت تأثیر سرعت، ابهام و تقاضاهای نوآوری‌های امروزی قرار می‌گیرند، مصداق دارد. با این حال بسیاری از پروژه‌های نوآوری بدون مدیریت پروژه حرفه‌ای دچار مشکل می‌شوند؛ بنابراین سازمان‌ها به رویکردهای جدیدی برای مدیریت پروژه نیاز دارند. یکی از رویکردها و واژه‌های آشنا و پرکاربرد در تجارت این روزها، مدیریت پروژه اجایل (چابک) است. در مورد چابکی تردیدی وجود ندارد، اما چابکی چیست و در مدیریت پروژه چه شکلی به خود می‌گیرد؟ در این مقاله به معرفی مدیریت پروژه اجایل و نقش آن در تقویت پروژه‌های نوآورانه و همچنین چارچوب اسکرام به عنوان پرکاربردترین متدولوژی در حوزه اجایل پرداخته شده است.

مدیریت پروژه اجایل

در محیط‌های پر از ابهام و پیچیده، پروژه‌هایی

شکل ۱- بیانیه مدیریت پروژه چابک

The Agile Manifesto

Individuals and interactions	over	Processes and Tools
Working Product	over	Comprehensive Documentation
Customer Collaboration	over	Contract Negotiation
Responding to change	over	Following a plan

That is, while there is value in the items on the right, we value the items on the left more.

www.agilemanifesto.org

- افراد و تعاملات آنها بالاتر (ارزشمندتر) از فرآیندها و ابزارها هستند.
- محصول کارا بالاتر (ارزشمندتر) از مستندات جامع است.
- مشارکت مشتری بالاتر (ارزشمندتر) از مذاکرات قراردادی است.
- پاسخگویی به تغییرات بالاتر (ارزشمندتر) از پیروی از یک برنامه است.

در تعریف دقیق نیازمندی‌های پروژه و انتقال آن به تیم توسعه محصول کمک می‌کند. هدایت و تسهیل‌گری جلسات مختلف در طول اجرای پروژه نیز به عهده اسکرام مستر است.

Artifactها و جلسات اسکرام

همان‌طور که در شکل زیر دیده می‌شود، چارچوب اسکرام متشکل از سه Artifact تحت عنوان Product Backlog، Sprint Backlog و Increment است. همچنین جلسات و ایونت‌هایی که در طی توسعه محصول (اجرای پروژه) تشکیل می‌شود، شامل Sprint، Sprint Planning، Daily Scrum، Sprint Review، Sprint Retrospective است.

«Product Backlog» لیست اولویت‌بندی شده‌ای از فعالیت‌هایی است که در طی توسعه محصول یا اجرای پروژه می‌بایست انجام شود. هدف این لیست ایجاد شفافیت در خصوص جزئیات کارهایی است که باید در آینده انجام شود. این لیست یک لیست دینامیک است و در طول فرآیند توسعه محصول یا اجرای پروژه دائماً تغییر کرده و به‌روز می‌شود. این لیست طی جلساتی تحت عنوان «Sprint Planning» که در ابتدای هر اسپرینت تشکیل می‌شود، مرور شده و به لیست کوچک‌تری تحت عنوان «Sprint Backlog» شکسته می‌شود. این لیست شامل فعالیت‌هایی است که در یک اسپرینت باید انجام شود تا هدف اسپرینت محقق شود. منظور از «Sprint» رویداد زمان‌بندی شده‌ای است که به صورت تکرارپذیر (Iterative) در طول حیات پروژه ایجاد

می‌شود که تیم گرد هم می‌آید تا یک محصول را به بازار عرضه کند. اسکرام یک چارچوب چابک است که بر توسعه و تحویل محصول به صورت تکرارشونده (Iterative) تمرکز دارد. این چارچوب به تیم توسعه محصول این امکان را می‌دهد که محصولات خود را سریع‌تر به بازار عرضه کنند و همچنین بتوانند با نیازمندی‌های همراه با تغییر، مشتریان خود را تطبیق دهند. چارچوب اسکرام از سه ستون اصلی تشکیل شده است: شفافیت (Transparency)، بازبینی (Inspection) و تطبیق (Adoption). همچنین اسکرام دارای ۵ ارزش اصلی است که در شکل دو نمایش داده شده است.

نمای کلی چارچوب اسکرام، نقش‌ها و مراحل طی که طی توسعه یک محصول یا مدیریت یک پروژه طی می‌کند، در شکل زیر قابل رویت است. در ادامه به خلاصه‌ای از هر یک از المان‌های این چارچوب و نقش‌هایی که در تیم اسکرام برای اجرای هر بخش از فرآیند وجود دارد، خواهیم پرداخت. (شکل سه)

نقش اسکرام مستر

سه نقش اصلی که در اسکرام وجود دارد شامل اسکرام مستر، مدیر محصول و تیم توسعه محصول است. وظیفه اسکرام مستر ایجاد یک فرآیند کاری موثر و هدایت تیم پروژه و سازمان در راستای رسیدن به اهداف پروژه و محصول است. اسکرام مستر نقش یک رهبر خدمتگزار را ایفا می‌کند و باید مطمئن شود همه شرایط برای تیم پروژه فراهم باشد تا تیم بتواند بدون دغدغه، فعالیت‌های مربوط به پروژه را پیش ببرد. همچنین اسکرام مستر به مدیر محصول

حفظ تداوم پایدار: فرآیندهای چابک باید به سمت توسعه پایدار حرکت کنند به طوری که ذی‌نفعان تجاری، حامیان و کاربران قادر باشند سرعت پیشرفت را با روند ثابت در طول چرخه حیات پروژه حفظ کنند.

توجه و نظارت مستمر: توجه و تاکید بر برتری فنی و طراحی خوب، باعث افزایش چابکی خواهد شد.

سادگی: سادگی یک ضرورت است، همه چیزها را ساده نگه دارید و از انجام کارهای کم اهمیت اجتناب کنید.

تیم‌های خودساخته: تیم‌های چابک، خود هدایت و سازماندهی می‌شوند و نیازی به گفتن آنچه باید انجام شود، نیست.

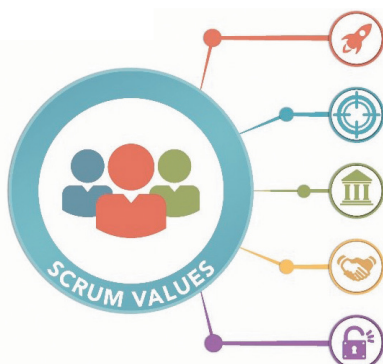
بهبود مستمر: لازم است تیم پروژه در فواصل منظم، کارهای خود را بررسی کند و اگر روشی برای موثرتر شدن و پیشبرد سریع‌تر پروژه وجود دارد، رفتار خود را مطابق آن هم‌سو کند زیرا این اصل یکی از حیاتی‌ترین اصول تفکر چابک است.

چارچوب اسکرام (Scrum)

مدل‌ها و روش‌های زیادی برای مدیریت پروژه اجایل وجود دارد. یکی از پرکاربردترین آنها چارچوب اسکرام (Scrum) است که در ادامه توضیح داده شده است. واژه اسکرام الهام گرفته شده از بازی راگبی است؛ در بازی راگبی گرد هم آمدن تیم جهت رو به جلو بردن توپ، اسکرام نامیده می‌شود. در مدیریت پروژه نیز اسکرام به متدی گفته

شکل ۲- ارزش‌های اصلی اسکرام

- شجاعت:** تیم اسکرام باید شجاعت انجام درست کارها برای رفع مشکلات را داشته باشد.
- تمرکز:** تمرکز همه باید بر روی انجام فعالیت‌های اسپرینت و تحقق اهداف تیم اسکرام باشد.
- تعهد:** هر یک از اعضا باید متعهد به رسیدن به اهداف تیم اسکرام باشد.
- احترام:** اعضای تیم اسکرام به عنوان افراد توانمند و مستقل باید به یکدیگر احترام بگذارند.
- پذیرش:** اعضای تیم اسکرام و ذی‌نفعان باید پذیرای کلیه فعالیت‌ها و چالش‌هایی که حین کار بوجود می‌آید باشند.



کلام پایانی

اجایل یک نگرش است نه یک تجویز برای اجرای موفق پروژه‌ها؛ به عبارت دیگر، صرفاً استفاده از ابزارها و متدهای اجایل منجر به اجرای موفقیت‌آمیز پروژه‌ها نمی‌شود؛ بلکه این طرز تفکر به سازمان‌ها و مدیران پروژه کمک می‌کند در پروژه‌هایی که با عدم قطعیت بالا همراه است، بتوانند خود را به بهترین شکل با تغییر و تحولات تطبیق دهند. متدهایی مانند اسکرام هستند که این نگرش را به مرحله عمل و اجرا در می‌آورند.

ما نیز در رمیس در تلاشیم که از تفکر اجایل و چارچوب اسکرام در اجرای پروژه‌های خود بهره برده و بتوانیم بر چالش‌ها و تغییراتی که در طول اجرای پروژه‌ها مواجه می‌شویم، غلبه نموده و پروژه‌ها را به بهترین نحو اجرا و تحویل نماییم.

منابع:

- www.pmi.org/learning/library/agile-innovation-project-manager-6758
- kanbanize.com/agile/project-management
- www.scalablepath.com/project-management/12-agile-principles
- www.scrum.org/

مشتریان (ذی نفعان) تشکیل می‌شود. مدت زمان این جلسات حداکثر ۴ ساعت است. در این جلسات، خروجی Increment‌های اسپرینت ارائه شده و فیدبک‌های مشتری اخذ می‌گردد و مواردی که نیاز به تغییر دارد، شناسایی می‌شود. در انتهای این جلسه، لیست Backlog به‌روز شده و ممکن است فعالیت‌های جدیدی به لیست اضافه شده و فعالیت‌های قبلی دستخوش تغییرات شود.

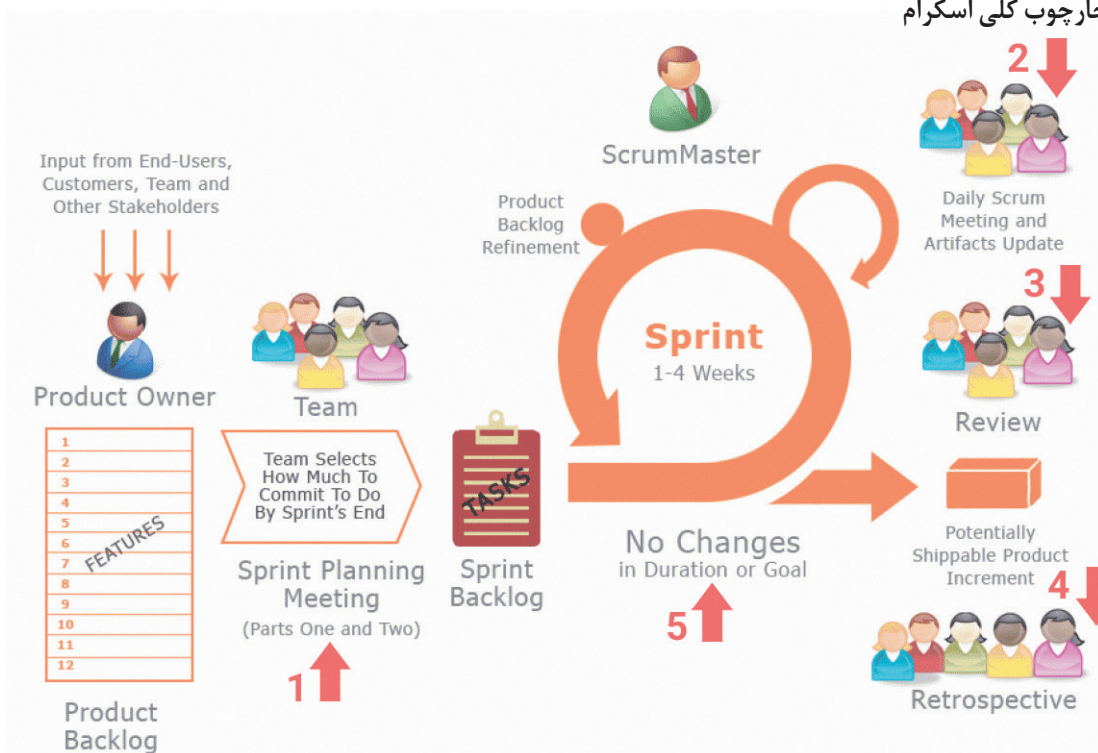
جلسه «Sprint Retrospective» آخرین جلسه‌ای است که در اسکرام تشکیل می‌شود و به منزله اتمام Iteration است. به منظور بهبود مستمر روند اجرای پروژه‌ها، در این جلسه درس آموخته‌ها، مراحلی که برای اجرای پروژه طی شده و موانعی که بر سر راه تیم پروژه بوده به اشتراک گذاشته می‌شود. این جلسه با حضور تیم اسکرام تشکیل شده و اسکرام مستر نقش تسهیل‌گر را ایفا کرده و کمک می‌کند کل اعضای تیم تجربیات خود را با دیگران به اشتراک بگذارند. در انتهای جلسه مواردی که نیاز به بهبود دارند استخراج شده، اولویت‌بندی می‌شوند و برنامه‌های بهبود برای آنها تدوین و عملیاتی خواهد شد.

می‌شود. در واقع Sprint نبض اسکرام است و باید به صورت منظم طی بازه‌های زمانی ثابت (یک ماه یا کمتر) تشکیل شده و تا پایان چرخه حیات پروژه ادامه داشته باشد.

در پایان هر اسپرینت خروجی (خروجی‌های) دارای ارزش و قابل ارائه‌ای تحت عنوان «Increment» ایجاد می‌شود که بیانگر اتمام اسپرینت و تحقق بخشی از هدف اصلی پروژه است. تعریف کار انجام شده (Definition of Done) از قبل توسط مدیر محصول مشخص شده و به تیم توسعه محصول و سایر ذی نفعان اطلاع‌رسانی شده است.

یکی دیگر از جلسات مهم در اسکرام «Daily Scrum» یا «Stand-up Meeting» است. این جلسات در ابتدای هر روز کاری با حضور تیم توسعه محصول و تسهیل‌گری اسکرام مستر تشکیل می‌شود. مدت این جلسات معمولاً ۱۵ دقیقه بوده و هدف، به‌روز شدن تیم پروژه از روند اجرای پروژه و همچنین شناسایی موانع و مشکلات پیش روی تیم است. جلسه مهم دیگری که در طول توسعه محصول (اجرای پروژه) تشکیل می‌شود، جلسات «Sprint Review» است. این جلسات در انتهای هر اسپرینت با حضور تیم اسکرام و

شکل ۳- چارچوب کلی اسکرام



به مدیریت فرآیندها فکر می‌کنیم

در پروژه‌های اخیر و بزرگ شرکت، دفتر مدیریت پروژه چه اقداماتی انجام داد؟

در پروژه‌هایی که هم در فاز تامین تجهیزات و هم در فاز اجرا و پیاده‌سازی، تنوع و پیچیدگی بالایی دارد، چالش‌های کارشناس برنامه‌ریزی و کنترل پروژه نیز بیشتر خواهد بود؛ چرا که در این دسته از پروژه‌ها کنترل تهیه و ارسال منظم و به موقع کلیه خروجی‌های مورد نیاز پروژه و همچنین نگهداری کلیه اسناد ایجاد شده در طول حیات پروژه بر عهده کارشناس PMO است. در یکی از بزرگترین پروژه‌هایی که اخیراً در شرکت داشتیم به دلیل تنوع حوزه‌ها، تعدد طرح‌های فنی مورد نیاز و ارسال آن به کارفرما و در نهایت گرفتن تاییدیه‌های لازم و آرشیو آنها می‌بایست توجه خاصی می‌داشتیم که بسیار چالش‌برانگیز بود. کاری که مفید واقع شد این بود که لیستی از خروجی‌ها یا اصطلاحاً Deliverable‌های مورد نیاز پروژه را در قالب یک جدول اکسل تحت عنوان RTM (Requirement Traceability Matrix) تهیه کردیم، برای هر خروجی نفر (نفرات) مسئول و پاسخگو و زمان تحویل مشخص کردیم و در PMO اقدام به پیگیری تحویل به موقع خروجی‌ها نمودیم. پس از تهیه مستندات و ارسال برای کارفرما، پیگیر اخذ تاییدیه‌های لازم شده و نسخه نهایی مستندات را بر روی فایل سرور شرکت ذخیره‌سازی می‌کردیم. در واقع ما توانستیم سیر تاریخی تدوین، ارسال و نگهداری مستندات پروژه را با تهیه این جدول اکسل به خوبی مدیریت کنیم. یکی دیگر از چالش‌هایمان تعدد مکاتبات پروژه بود. به این صورت که مدیر پروژه با توجه به شناختی که از کارفرما پیدا کرده بود، نظرش این بود که هرگونه مکاتبه ما با کارفرما باید به صورت رسمی در قالب نامه رد و بدل شود و نیاز بود تاریخچه کلیه مکاتبات صورت گرفته در یک جدول اکسل درج و به‌روز شود. برای این منظور، برای مکاتبات نیز فهرستی تدوین شده و مرتباً به‌روز



مدیریت پروژه‌ها در شرکت‌هایی که به صورت همزمان چندین پروژه را در دست اجرا دارند و در عین حال باید برای حضور در پروژه‌های جدید تصمیم‌گیری کنند، موضوعی متفاوت از شرکت‌های کوچک است. آنچه در این شرکت‌ها می‌گذرد را باید به صورت جداگانه و از نزدیک بررسی کرد. پریسا علویانی، مدیر دفتر برنامه‌ریزی راهبردی رمیس درباره آنچه در این شرکت در زمینه مدیریت پروژه انجام می‌شود، سیر تحول آن از گذشته تاکنون و چشم‌انداز آینده گفته است.

می‌شد تا بتوانیم در صورت لزوم به آنها ارجاع و دسترسی داشته باشیم.

از دیگر اقداماتی که برای این پروژه صورت گرفت این بود که به دلیل گستردگی پروژه و تعدد نیروی انسانی دخیل در آن، تصمیم گرفتیم جلسات هفتگی منظم با حضور مدیر پروژه و مدیران و کارشناسان سایر واحدها برگزار نماییم که بتوانیم لیست کارها را پیگیری، چالش‌ها را شناسایی و در صورت لزوم به مدیریت ارشد ارائه نماییم تا در زمان مناسب برای رفع آنها تصمیم‌گیری شود.

کمی به عقب برگردیم. این واحد از چه زمانی ایجاد شد و چه کارهایی در دست اقدام داشته است؟

من در سال ۹۲ با سمت سرپرست واحد PMO وارد رمیس شدم. تا پیش از این واحد PMO در رمیس به طور مجزا وجود نداشت اما کار برنامه‌ریزی و کنترل پروژه توسط یک کارشناس که برنامه زمان‌بندی پروژه‌ها را تهیه و به‌روزرسانی می‌کرد و یک سری گزارش‌ها را هم ارائه می‌داد، انجام می‌شد. از سال ۹۲ به بعد با تغییر ماهیت پروژه‌های رمیس از فروش صرف تجهیزات به سمت ارائه راهکارهای جامع (Integrated Solution Provider) و البته بزرگ‌تر شدن دامنه خدمات فنی که باید ارائه می‌شد و حساسیت‌های ویژه

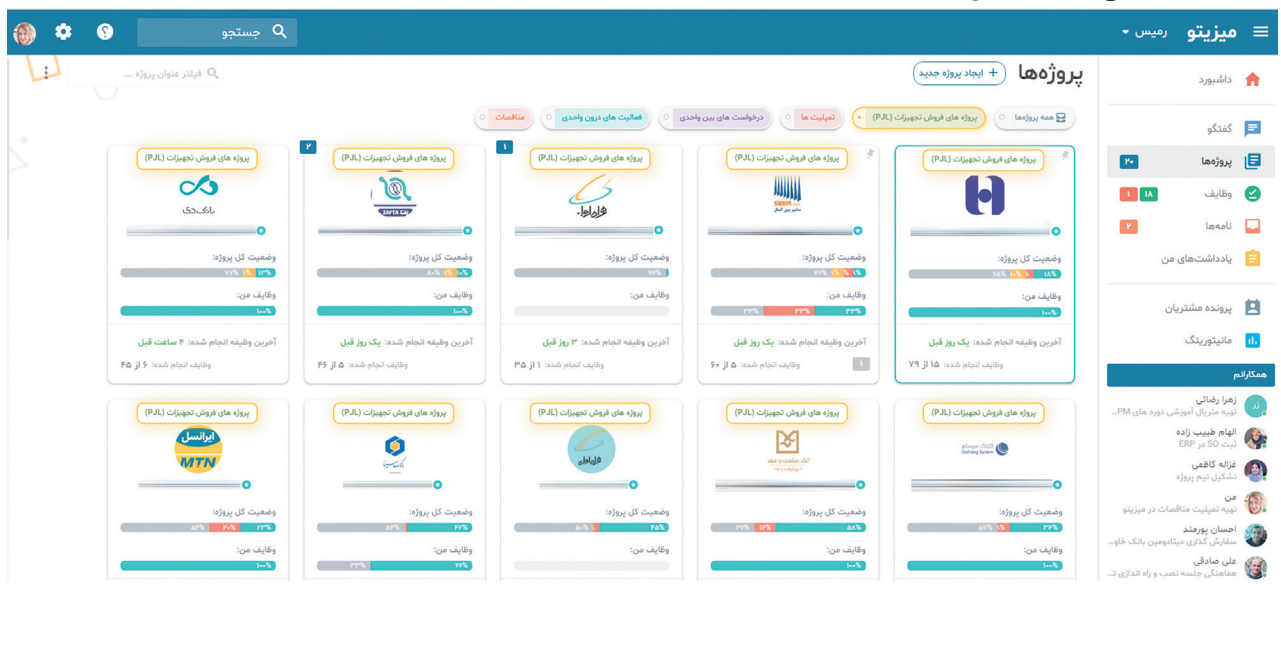
سازمان‌های کارفرما که اغلب سازمان‌های بزرگ با ماموریت‌های ویژه بودند، رمیس نسبت به راه‌اندازی واحد PMO جدی شد و با نظارت و مدیریت آقای پورمند که آن زمان مدیر واحد فنی شرکت بودند، این واحد راه‌اندازی شد. پیش از ورود من به رمیس ارزیابی سطح بلوغ PMO و مدیریت پروژه بر اساس مدل OPM3 توسط یک شرکت پیمانکار انجام شده بود و براساس آن سطح بلوغ مدیریت پروژه شرکت در ۱۰ حوزه اصلی مدیریت پروژه (مطابق با استاندارد PMBOK) ارزیابی و امتیازدهی شده بود. ما تلاش کردیم در حوزه‌هایی که شرکت امتیاز کمتری کسب کرده بود، تمرکز ویژه داشته باشیم.

در آن برهه زمانی توانستیم مشخصاً در حوزه‌های مدیریت ارتباطات، مدیریت زمان، مدیریت کیفیت پروژه‌ها و مدیریت نیروی انسانی، بهبودهای خوبی را ایجاد کنیم. به این صورت که در ابتدای هر پروژه کارشناس PMO با هم‌فکری و مشارکت مدیر پروژه نسبت به تهیه طرح مدیریت پروژه (PMP) اقدام می‌نمود و تمام جزئیات و نیازمندی‌های مورد نیاز در حوزه‌های مختلف مدیریت پروژه، تدوین و در این سند درج می‌شد و به تایید کارفرما نیز می‌رسید؛ در واقع این سند، مینا و مرجع ما برای مدیریت و کنترل پروژه‌ها در طول حیات

پروژه بود. به عنوان مثال، در حوزه ارتباطات پروژه، PMO نقش نقطه تماس با مشتری برای کلیه مراودات حوزه فنی را برعهده داشت و کلیه هماهنگی‌های مورد نیاز از طریق PMO با تیم فنی و کارفرما صورت می‌گرفت. همچنین کلیه تحویل‌دانی‌های پروژه از جمله، مستندات فنی، نامه‌ها و صورت‌جلسات از سمت PMO برای کارفرما ارسال می‌شد. در حوزه مدیریت زمان، در ابتدای پروژه، PMO با همکاری مدیر پروژه برنامه زمان‌بندی پروژه را استخراج می‌کرد و نسبت به پیگیری فعالیت‌ها از تیم پروژه، محاسبه میزان تاخیرها و گزارش‌دهی به مدیر پروژه اقدام می‌کرد.

در حوزه مستندسازی و گزارش‌دهی نیز بهبودهای زیادی حاصل شد. به منظور یکپارچه شدن فرمت مستندات پروژه اقدام به تهیه قالب‌های از پیش آماده‌ای برای مستندات فنی مورد نیاز پروژه‌ها، صورت‌جلسات و گزارش‌های پیشرفت کردیم و این قالب‌ها را در دسترس کلیه مدیران پروژه‌ها و کارشناسان فنی قرار دادیم؛ بدین ترتیب کلیه مستندات در یک فرمت واحد که منطبق با دستورالعمل‌های ارسالی از سمت واحد مارکتینگ شرکت بود، تهیه و برای مشتریان ارسال می‌شد. همچنین بر روی گزارش‌های ماهانه پورتفولیو نیز تمرکز ویژه‌ای داشتیم و در انتهای هر ماه اطلاعات مربوط به

شکل ۱- نمای کلی میز کار رمیس



شکل ۲- نمای نمودار پروژه



منتقل شد. البته پروژه‌ها در رمیس به دو دسته کلی تقسیم می‌شوند؛ پروژه‌هایی که صرفاً فروش تجهیزات هستند و تیم فنی چندان دخالتی در آن ندارد که اغلب پروژه‌هایمان هم به این سمت می‌روند و دسته دوم پروژه‌هایی هستند که در کنار خرید تجهیزات، خدمات فنی هم به کارفرماها ارائه می‌شود؛ که برای دسته دوم همچنان لیدر پروژه از واحد فنی انتخاب می‌شود.

علاوه بر این در هر پروژه علاوه بر یک لیدر پروژه که کل ابعاد پروژه را مدیریت می‌کند، از واحدهای فنی، فروش و بازرگانی هم یک لیدر به پروژه تخصیص داده می‌شود که کلیه موارد مربوط به هر حوزه را از ابتدا تا انتها پیگیری کرده و پیش می‌برد.

ابتدای هر پروژه بعد از ابلاغ برنده شدن در مناقصه با حضور این لیدرها و نظارت و تسهیل‌گری PMO، یک جلسه قراردادخوانی برگزار می‌شود. در این جلسه لیست وظایف و کارها مشخص می‌شود، همه افراد از چالش‌ها و نقطه نظرات خودشان می‌گویند و در نهایت همه چالش‌ها بررسی و راه‌حل‌های مقابله با هر یک تدوین می‌شوند.

مهم‌ترین مزیت این کار جمعی این است که زمان و انرژی نیروی انسانی به ویژه مدیران هر

تبدیل شد و به طور مستقل و کلان‌تر کارش را آغاز کرد. در این جایگاه، نظارت و کنترل بر روی کلیه واحدهای دخیل در پروژه وجود داشت.

در راستای این تغییر جایگاه، نیاز بود علاوه بر تغییرات ساختاری و فرآیندی در واحد PMO، در روش کار سایر واحدهای دخیل در پروژه‌ها نیز تغییراتی حاصل شود. به منظور پیاده‌سازی هر چه بهتر این تغییر، از تجربیات آقای کتب‌زاده به عنوان مشاور حوزه مدیریت پروژه استفاده کردیم. ابتدا یک دوره کارگاهی آشنایی با مدیریت پروژه بر مبنای استاندارد PMBOK توسط آقای کتب‌زاده با حضور تیم‌های فنی، فروش و بازرگانی، PMO و هیات مدیره شرکت برگزار کردیم تا بتوانیم در حوزه مدیریت پروژه به یک هم‌زبانی و اشتراک نظر برسیم. بعد از این دوره، آقای کتب‌زاده به عنوان مشاور و کوچ (Coach) با شرکت ادامه همکاری داشتند و شروع به تغییر ساختار در واحد PMO کردیم.

قبل از این اتفاق، مدیر پروژه همیشه از واحد فنی انتخاب می‌شد که طبیعتاً بعد فنی بسیار مسلط بود، اما در حوزه زنجیره تامین، بازرگانی و فروش چندان نسبت به مسائل پروژه آگاهی نداشت و یکسری از مسائل در این بین از دست می‌رفت. یکی از تغییرات ساختاری همین بود که لیدر پروژه‌ها از واحد فنی به واحد فروش

کلیه پروژه‌ها را از واحدهای مختلف سازمان جمع‌آوری کرده و در قالب یک گزارش تجمیع شده برای هیات مدیره ارسال می‌کردیم.

به منظور به‌روز بودن کلیه واحدها از آخرین وضعیت پروژه‌ها، واحد PMO به همراه مدیران ارشد سازمان و سایر نمایندگان از واحدهای مختلف در جلسات منظم کنترل پروژه که به صورت هفتگی برگزار می‌شد، شرکت می‌کرد و وضعیت پروژه‌ها بررسی می‌شد که طبعاً بعد از این بررسی‌ها، دوباره کار و مأموریت جدید برای افراد در نظر گرفته می‌شد که باز هم ما در PMO این وظایف و کارها را دنبال می‌کردیم تا به موقع پیش بروند.

و چه زمانی تغییر وضعیت داده شد؟

تا سال ۹۷، PMO زیرمجموعه واحد فنی بود و در آن زمان ارتباط بسیار نزدیکی با مشتری‌ها در حوزه فنی پروژه‌ها داشت. این تعاملات با مدیران پروژه و کارشناسان واحد فنی بسیار زیاد، ولی با سایر واحدها از جمله فروش و بازرگانی به نسبت کمتر بود و نظارت و کنترلی روی وظایف فروش و بازرگانی نداشتیم و صرفاً از آنها مطلع می‌شدیم. از سال ۹۸ با تصمیم هیات مدیره و مدیر عامل شرکت، جایگاه سازمانی PMO تغییر کرد، از واحد فنی جدا شد و به نوعی به دفتر مدیریت پروژه مدیر عامل

بخش در حوزه اجرا، مدیریت و کنترل می‌شود و برخلاف گذشته، همه توان مدیران و هیات مدیره در حوزه اجرا به کار گرفته نمی‌شود و مسائل گاهی در لایه‌های پایین و بدنه کارشناسی به خوبی و راحتی بررسی و رفع می‌شوند.

بنابر این استراتژی، برخلاف روال قبلی، ما جلسات هفتگی کنترل پروژه را بدون حضور هیات مدیره و مدیران میانی در سطح لیدرهای پروژه‌ها برگزار می‌کنیم. ولی گزارش‌ها هر هفته از سمت PMO برایشان ارسال می‌شود.

از مزیت‌های دیگر این تغییر ساختار، بهینه کردن فرآیند «مدیریت ریسک» در پروژه‌ها بود؛ به طوری که ما از درون همین جلسات هفتگی و گزارش‌ها، نقاط پرریسک و چالش‌ها را شناسایی و برای هیات مدیره ارسال می‌کنیم تا نسبت به آنها تصمیم‌گیری کنند. این موضوع تأثیر بسزایی در اتخاذ راهکارهای از پیش تعیین شده درباره چالش‌های احتمالی داشته است.

این تغییر ساختار، چه تأثیری در شرکت داشته است؟

یک اتفاق خوب دیگر در این دو سال، پیاده‌سازی نرم‌افزار «میزیو» در شرکت بود. این نرم‌افزار برای کنترل تسک‌ها و کارهای پروژه است. از اعمال سلیقه و پراکندگی کارها به شدت جلوگیری کرده و به آن نظام و سازمان داده است. این یک دغدغه اصلی در رمیس بود که بارها هم برای آن اقدام شده بود و در نهایت این نرم‌افزار را برای چندین پروژه به صورت پایلوت استارت زدیم که خوشبختانه تجربه بسیار خوبی بود. نمای کلی از میزکار میزتوی رمیس در شکل یک آمده است.

بورد هر پروژه در این نرم‌افزار با اضافه شدن همه اعضای تیم از واحدهای مختلف موجود است و هر لحظه کارها و وظایف افراد به‌روزرسانی می‌شود. همه افراد تیم در لحظه می‌توانند به طور شفاف از وضعیت پروژه آگاه شوند. این کار همدلی و همراهی بین اعضای تیم‌های پروژه را به نسبت بسیار زیادی ارتقاء داده و حتی کار واحد PMO هم در جمع‌آوری اطلاعات، تاریخچه‌ها و گزارش‌ها بسیار راحت‌تر شده است. نمونه بورد یک پروژه در شکل دو نمایش داده شده است.

یکی دیگر از تغییرات ما در این دو سال در قالب گزارش‌ها است. به طوری که گزارش‌هایمان از حالت اکسلی با انبوه اطلاعات بعضاً غیرکاربردی به قالب جدیدی تغییر یافت. در حال حاضر ما برای هر پروژه یک گزارش کوتاه، مختصر و مفید از آخرین وضعیت آن تهیه می‌کنیم که به صورت هفتگی برای همه افراد ارسال می‌شود؛ ضمن اینکه ما از همین گزارش‌های یک صفحه‌ای که لیدرهای پروژه به صورت هفتگی به واحد PMO ارسال می‌کنند، یک گزارش تجمیعی تهیه می‌کنیم که باز هم در یک جدول مختصر و مفید آخرین وضعیت پروژه‌ها با نشانه‌ها و رنگ‌های معین، مشخص شده است. این جزئیات در تصمیم‌گیری‌ها، پرداختن هیات مدیره به پروژه‌ها و اولویت‌دهی آنها بسیار تأثیرگذار بوده است. نمونه این گزارش‌ها در شکل ۳ قابل رؤیت است. یکسری جلسات ماهانه یا دو ماه یک‌بار با هیات مدیره داریم که به جلسات «ارائه پروژه» موسوم شده‌اند. این جلسات دو مزیت اصلی دارند؛ اول اینکه همه اعضای دخیل در پروژه‌های واحدهای مختلف برای ارائه توضیحات درباره کارهایمان با هیات مدیره دیدار و گفت‌وگو دارند که این برایشان انگیزه‌بخش است و دوم اینکه درباره پروژه‌های پرچالش‌تر در یک جلسه مشارکتی و با هم‌فکری همه اعضای تیم‌ها تصمیم‌گیری می‌شود.

شکل ۳- نمونه گزارش هفتگی پروژه‌ها

تاریخ گزارش: ۱۴۰۲/۰۲/۲۸		گزارش تجمیعی وضعیت پروژه‌ها		remis®							
		شماره گزارش: ۲۸	سطح محرمانگی: داخلی								
گزارش تجمیعی پروژه‌ها در حال اجرا											
ردیف	صفحه	وضعیت پروژه	نام پروژه	نام مشتری	قرارداد (م.ریال)	شروع	پایان	میزان تاخیر محقق شده	میزان تاخیر پیش بینی شده	میزان جریمه تاخیر (ریال)	توضیحات
1	۳		تجهیزات شبکه		۳۷۸۰۰۰ یورو	۰۱/۰۷/۰۶	۰۲/۰۲/۰۶	۷۵ روز	۸۸ روز	پیش بینی شده: 45.360 یورو محقق شده: 41.580 یورو	تجهیزات در حال ترخیص است پیش بینی تا آخر تیرماه
2	۴		تجهیزات ذخیره ساز		۲۲۱	۰۱/۰۸/۱۸	۰۲/۰۴/۱۸	۱ روز	۱۲ روز	پیش بینی شده: ۴۱.۱۵۸.۰۰۰ یورو محقق شده: ۳۴.۶۵۰.۰۰۰ یورو	تجهیزات در گمرک تهران است (پیش بینی ترخیص تا آخر تیرماه)
3	۵		تجهیزات زیرساخت		۱۷۸	۰۱/۰۷/۱۴	۰۲/۰۲/۲۳	-	-	-	جهت فعال سازی لایسنس در حال هماهنگی هستیم. بگیر وصول مطالبات هستیم
4	۷		تجهیزات سرور		۱۶۶	۰۱/۰۷/۱۸	۰۲/۰۲/۰۸	۶ روز	-	محقق شده: ۱.۵۰۱.۲۰۰.۰۰۰	تجهیزات ۱۴ تیر ترخیص و تحویل شد و فاکتور برای مشتری ارسال گردید. نامه جهت هماهنگی نصب و راه اندازی ارسال شد.
5	۸		تجهیزات یونیتی		۱۲۶	۰۱/۰۷/۱۷	۰۲/۰۲/۰۷	-	-	-	حواله قبل از حمل پرداخت شد. استاد حمل دریافت شد. (پیش بینی حمل ۲۳ تیر)

برنامه‌های شما برای آینده چیست؟ برنامه‌مان برای آینده واحد PMO این است که روی مناقصه‌ها بیشتر تمرکز کنیم. تا پیش از این تمرکز ما روی پروژه‌ها بود؛ اما امسال تصمیم داریم تا روی مناقصه‌ها، ریسک‌های آن، تصمیم‌گیری درباره اینکه اصلاً در فلان مناقصه شرکت کنیم یا نه و... بیشتر متمرکز شویم.

تلاشمان این است که جزئیات قابل پیش‌بینی درباره مناقصات را تهیه و تدوین کنیم و با آنالیز و تحلیل، نسبت به شرکت در آنها اقدام کنیم. یکی دیگر از برنامه‌هایمان هم تمرکز روی فرآیندهاست به این معنی که واحد PMO همواره به عنوان واحد تسهیل‌گر و ارتباطی بین سایر واحدها شناخته می‌شود تا سایر تیم‌ها بتوانند به راحتی با هم ارتباط بگیرند و چالش‌هایشان را باهم در میان بگذارند و نسبت به رفع آن اقدام کنند. تقویت این نقش و بهبود کارکردهایش از دیگر برنامه‌هایمان در واحد PMO است.

طراحی داشبوردهای مدیریتی برای بررسی و آنالیز دیتاها و اطلاعات جاری در پروژه‌ها برای تهیه گزارش‌های مورد نیاز شرکت هم یکی دیگر از برنامه‌هایمان است که امیدواریم بتوانیم آنها را با همکاری سایر واحدهای مرتبط اجرایی کنیم.

مدیر فنی رمیس درباره مدیریت پروژه در این شرکت می‌گوید

سطح دانش تیم فنی ارتقا یافته است



اجرای پروژه‌های رمیس بدون کار بخش فنی، ممکن نیست. محمد سلطانی، مدیر فنی رمیس درباره مدیریت پروژه‌ها و تاثیر آن بر اجرای پروژه‌ها به صورت کوتاه توضیح داده است.

چالش‌های فنی و راهکارهای استفاده شده برای موفق شدن در پروژه‌های بزرگ رمیس چیست؟

یکی از چالش‌هایی که در ابتدای پروژه با آن مواجه شدیم، توسعه مرکز داده توسط کارفرما در قالب چند کانتینر بود که باید زیرساخت شبکه آنها طراحی می‌شد و بین آنها و مرکز داده موجود، ارتباطات برقرار می‌گردید. از این جهت، نیاز به یک طرح جامع در یک افق چند ساله وجود داشت تا تصویری کلان، از معماری مرکز داده ایجاد شود. در این تصویر کلان تنها بخشی از تجهیزات در قرارداد توسط کارفرما خریداری شده بود و اگر این تصویر کلان تهیه نمی‌شد، مشخص نبود که نقش و جانمایی این تجهیزات به صورت بهینه به چه شکل باید باشد. علاوه بر این مشخص نمی‌شد که با حفظ یک رویکرد مشخص، کارفرما در آینده چه تجهیزاتی را می‌بایست خریداری کند تا یکپارچگی زیرساخت شبکه مرکز داده حفظ شود. چالش دیگر این بود که فضای کافی در مرکز داده و در رک‌ها برای تحقق این تصویر کلان در آینده وجود نداشت. برای رفع این مشکل، زیرساخت فیزیکی مرکز داده از دید نقش رک‌ها، چیدمان آنها و ارتباطات پسیو، باز طراحی شد و تعدادی رک در مرکز داده در Rowها و Zoneهای مختلف اضافه شد. از آنجا که تمامی تغییرات می‌بایست در محیط عملیاتی انجام می‌شد و یکی از مهم‌ترین تغییرات در هسته شبکه مرکز داده بود، رک‌های جدیدی با نقش MDA-LAN به مرکز داده اضافه شد تا سوئیچ‌های هسته در آنها قرار گیرد و رک‌هایی با نقش MDA-SAN تعریف شد. بدیهی است اضافه کردن پچ پنل‌های جدید

دستاوردهای تغییر PMO برای واحد فنی چه بوده؟

بدیهی است شرکت در دوره‌های کاربردی مدیریت پروژه، جلسات کوچینگ و جلسات هفتگی کنترل پروژه موجب ارتقای سطح دانش و بلوغ اعضای تیم فنی شرکت از دیدگاه مدیریت پروژه شده و می‌شود. همچنین اعضای تیم فنی از وضعیت سایر حوزه‌های شرکت (مانند تامین تجهیزات) نیز نسبت به گذشته بیشتر مطلع می‌شوند و دید جامعی را از وضعیت کل پروژه‌ای که در آن درگیر هستند، پیدا می‌کنند. تسک‌های مختلف به صورت سیستمی در پتل هر فرد وجود دارد و می‌داند که در هر پروژه چه فعالیتی را باید انجام داده و چه خروجی‌ای را تهیه کند.

و تغییر ارتباطات فیبر نوری و مسی در محیط عملیاتی و رک‌هایی که فضای خالی ندارند یک چالش سخت بود. بدون ایجاد اختلال در سرویس‌ها، در برخی از رک‌ها ناچار به جابجایی تجهیزات به منظور ایجاد فضای خالی برای نصب پچ پنل‌های جدید یا نصب تجهیزات جدید شبکه شدیم. رسیدن شبکه (از دید منطقی) به وضعیت مطلوب در تصویر کلان ترسیم شده نیز یکی از چالش‌های دیگر بود، که عملاً در یک مرحله قابل انجام نبود، چرا که نیازمند اعمال تغییرات بسیار زیاد و داون تایم بسیار طولانی بود. از این رو با ایجاد چند VDC در هسته شبکه، مهاجرت به زیرساخت جدید به چند فاز تقسیم شده و این فرآیند در چند داون تایم کوتاه برنامه‌ریزی و اجرا شد.

مدیران رمیس درباره تاثیر مدیریت پروژه در اجرای یکی از قراردادهای مهم می‌گویند

ریسک‌ها را مدیریت کردیم

آمریکایی و مشمول تحریم‌ها بودند که تلاش مضاعفی توسط همکاران واحد زنجیره تامین صورت گرفت.

۴- تغییرات متعدد در برنامه‌های زمان‌بندی کمپانی‌های تولید کننده تجهیزات و مجموعه‌های فعال در حوزه لجستیک و حمل‌ونقل که هر اتفاق بزرگ و کوچکی اعم از شیوع ویروس کرونا، بروز جنگ یا حوادث تروریستی در کشورهای مختلف و مسائلی از این دست، تاثیر مستقیمی بر تاخیر در زمان تحویل تجهیزات دارد.

۵- بحران مهاجرت نیروهای متخصص IT که با توجه به LOM Guarantee پروژه، ضرورت انجام بررسی‌های دقیق و همه‌جانبه فنی، پیش از عقد قرارداد و همچنین راه‌اندازی تجهیزات و مهاجرت سرویس‌های جاری با کمترین Down Time از اهمیت بیشتری برخوردار بود که با کمک همکاران واحد فنی به بهترین نحو انجام شد.



تامین تجهیزات مورد نیاز در اجرای یک پروژه از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است. مشکلات تامین تجهیزات در زمان تعیین شده، بخشی است که باید در مدیریت پروژه حتما مد نظر قرار گیرد و حتی پیش از حضور در یک پروژه نیز باید به این موضوع توجه شود. محمدرضا ذاکری، سرپرست واحد فروش و رضا نیکوبدل، مدیر واحد زنجیره تامین درباره این مشکلات و تاثیر مدیریت پروژه در کم کردن مشکلات و ریسک‌ها صحبت کرده‌اند که در ادامه می‌خوانید.

را به عهده داشتند، در موارد بحرانی به عنوان Second Line این پروژه را Care می‌کنند. همکاران متخصص ما در واحد خدمات پس از فروش نیز در صورت بروز ایراد در تجهیزات و در راستای ارائه گارانتی، وارد عمل می‌شوند.

در مورد پروژه سازمان مذکور، فرآیند کنترل و مدیریت پروژه چگونه بود؟

زمانی که اسناد مناقصه مربوط به این پروژه منتشر شد، با توجه به شرایط خاص آن مقطع و ریسک‌های موجود، جمع‌بندی اولیه ما، عدم حضور در مناقصه بود؛ اما با توجه به جلسات و هماهنگی‌های بین واحدی که داشتیم، با در نظر گرفتن ظرفیت‌های شرکت در داخل و خارج از کشور و با تکیه بر توانمندی‌های همکارانمان، تلاش کردیم ریسک‌های پروژه و راه‌های برون‌رفت از آنها را بررسی کنیم که در نهایت جمع‌بندی ما به حضور پر قدرت در مناقصه تغییر کرد.

شاید مناسب باشد که بخشی از ریسک‌های پروژه هم بیان شود:

۱- تامین مالی پروژه و حفظ جریان نقدینگی (Cash Flow) شرکت با توجه به مبلغ قابل توجه قرارداد که همکاران واحد مالی و واحد فروش به صورت روزانه برای تحقق این موضوع تلاش کردند.

۲- ناپایداری نرخ ارز و نوسان آن، هم در بازار آزاد و هم در سامانه نیما که آنالیز هزینه‌های پروژه و سود و زیان آن را تحت تاثیر قرار می‌دهد.

۳- سفارش‌گذاری خارجی تجهیزات و لایسنس‌های موضوع قرارداد با توجه به اینکه کلیه تجهیزات موضوع قرارداد از برندهای

پروژه تامین و راه‌اندازی تجهیزات پردازشی و ارتباطی یکی از سازمان‌هایی که در آن از روش جدید مدیریت پروژه استفاده کردید، چه مشخصاتی دارد؟

محمدرضا ذاکری، سرپرست واحد فروش:

یکی از پروژه‌های مهم فعلی ما، مهاجرت یکی از سازمان‌های دولتی در حوزه پردازشی و ارتباطی، از تجهیزات بعضاً قدیمی و End of Life شده به تجهیزات نسل جدید با حفظ حداکثر امنیت و دسترسی پذیری است؛ چرا که با توجه به سیاست‌گذاری‌های کلان کشور در حوزه پولی و مالی، این سازمان، خدمات کلیدی، مهم و متنوعی را به مخاطبان خود ارائه می‌دهد. مخاطبانی که شامل سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ و کوچک دولتی و خصوصی تا فرد فرد مردم می‌شود؛ بنابراین ما خود را موظف می‌دانیم در شرایطی که ریسک‌های متعددی بر کیفیت اجرای پروژه اثرگذار است و «چالش»، «ناپایداری» و «عدم قطعیت» در بسیاری از بخش‌های اجرایی پروژه وجود دارد، موضوع تامین تجهیزات، راه‌اندازی آنها و مهاجرت سرویس‌های جاری را با دقت، ظرافت و درک حساسیت‌های موجود انجام دهیم. در حال حاضر فاز تامین تجهیزات و فاز نصب و راه‌اندازی آنها به اتمام رسیده و اکنون در فاز نگهداری و پشتیبانی از تجهیزات هستیم.

نیروی مستقر در پروژه دارید؟

بله دو نفر متخصص فنی به عنوان First Line در پروژه مستقر هستند و خدمات مورد نیاز کارفرما را ارائه می‌کنند. همچنین همکاران متخصص ما در واحد فنی که اجرای LOS پروژه



پایین تری حل کند چون قبلاً روند به این شکل بود که هم مسئولیت‌ها و هم تصمیمات به صورت متمرکز و توسط مدیران هر بخش گرفته می‌شد اما برگزاری جلسات کوچینگ برای کنترل پروژه موجب شد تصمیمات به صورت غیر متمرکز و در سطوح پایین تری گرفته شود و به همان نسبت، چالش‌ها در صورتی که راه حل کاربردی ندارند به سطوح بالاتر ارجاع داده شوند.

یک اتفاق دیگر هم این بود که من قبلاً تنهایی می‌نشستم قرارداد را می‌خواندم و نکاتی که به نظرم مهم بود را یادداشت می‌کردم؛ اما الان جلسات قراردادخوانی داریم و چالش‌های آن را قبل از مناقصه با هم به اشتراک می‌گذاریم و چیزی برای بعد از مناقصه باقی نمی‌ماند. اگر در مناقصه برنده شویم هم مجدداً موارد بررسی می‌شوند و مسئولیت‌ها را مشخص می‌کنیم؛ بنابراین جلسات کوچینگ به ما بسیار کمک کرده است. یکی دیگر از خروجی‌های این جلسات این است که ما ریسک‌های تامین هر پروژه را شناسایی و درج می‌کنیم. خروجی دیگر برای ما امکان آنالیز دوره‌ای تامین‌کننده‌هاست. الان می‌توانیم با جزئیات درباره فعالیت هر تامین‌کننده اظهار نظر کنیم. این برای ما که پیش از این به صورت ذهنی این چالش‌ها را دنبال می‌کردیم بسیار اثرگذار است.

طرح شده از طرف ما کار را ادامه می‌دهند. درباره پروژه سازمان دولتی قراردادمان ۱۱۵ بند تعهدات پیمانکار داشت که ما آن را چندین بار بررسی کردیم و به نظرم بسیار زیاد و البته متناقض بود، بنابراین من پیشنهاد کردم که در این مناقصه شرکت نکنیم اما به هر حال رئیس بر اساس یک تصمیم استراتژیک در این مناقصه شرکت کرد و برنده هم شد.

در این بین ما هم درگیر مشکلات مختلف از جمله چالش‌های شیوع کووید ۱۹ به ویژه در حوزه تامین تجهیزات بودیم. چندین بار سازمان مذکور تغییراتی در LOM نهایی وارد کرد. در نهایت سفارش‌گذاری انجام شد و از آنجایی که زمان‌های تحویل تجهیزات به دلیل مشکلات شرکت‌های اصلی بسیار طولانی شده بود، در نهایت ما بعد از یک سال و نیم یعنی اوایل ۱۴۰۲ توانستیم تجهیزات را تحویل دهیم. مسائل ارزی داخل کشور هم موجب شد نتوانیم در زمان مناسب امکان حواله پول و ترخیص تجهیزات از گمرک را پیدا کنیم.

به نظرم افزودن الحاقیه به قرارداد این سازمان دولتی با وجود چالش‌هایی که داشتیم نقطه روشنی در این پروژه بود که البته تجربه خوبی هم برای ما رقم زد. ما توانستیم دو بار الحاقیه برای این قرارداد بگیریم که این نشان می‌دهد همکاران ما توانسته‌اند به خوبی کارفرما را نسبت به چالش‌های پروژه قانع کنند.

یکی از کارهایمان هم این بود که تصمیم گرفته شد به جای تجهیزاتی که به موقع تامین نمی‌شوند، از بازار تجهیزاتی که نیاز دارند را خریداری کنیم که این کار را برای سازمان مذکور هم انجام دادیم؛ مثلاً فرض کنید ما قطعه‌ای داشتیم که با آنچه مشتری درخواست داده بود متفاوت بود. ما جزییات این قطعه را تکه تکه خریداری کردیم و در نهایت توانستیم نظر مساعد مشتری را جلب کنیم.

آن زمان شرایط تامین در دنیا خیلی بد شده بود؛ الان شرایط بهتر شده و زمان‌های تحویل ۴۰۰ روزه به ۱۲۰ کاهش یافته است. شیوع کووید شرایط بسیار عجیبی را به وجود آورده بود که به هر حال ما توانستیم با کار تیمی، پروژه را پیش ببریم. اتفاق خوب این بود که از هر واحدی یک نفر به طور مشخص مامور شد مسائل را در سطح

۶- حجم قابل توجه دوره‌های آموزش تخصصی پروژه در حوزه‌ها و برنده‌های مختلف (مجموعاً ۱۳۰۵ ساعت) که همکاران ما در موسسه آموزش عالی آزاد ارژنگ و مدرسان این دوره‌های آموزشی تلاش زیادی برای حفظ کیفیت حداکثری در این موضوع داشتند.

در راستای مدیریت بهینه این پروژه، علاوه بر هماهنگی‌های موردی بین واحدی، جلسات ماهانه کنترل پروژه نیز با حضور نمایندگان واحدهای PMO، فروش، زنجیره تامین، فنی و نماینده هیات مدیره برگزار شد تا ضمن هم‌فکری در خصوص روند پیشرفت پروژه، ریسک‌های پیش‌بینی شده با توجه به شدت و ضعف آنها و راه‌حل‌های ممکن، تصمیمات متناسب اتخاذ شود.

چقدر از این کنترل پروژه به صورت حضوری و چقدر به صورت اتوماتیک اجرایی می‌شود؟

زمانی که وارد پروژه این سازمان دولتی شدیم، از ابزارهای جاری سازمان مثل ERP، Email و جلسات حضوری و آنلاین استفاده می‌کردیم؛ اما با توجه به تجربیات جدیدی که در مدیریت پروژه‌ها به دست آمد و همکاران واحد PMO به صورت تخصصی آنها را ثبت کرده و Lesson Learned ناشی از آنها را عملیاتی می‌کنند و همچنین استفاده از دانش به‌روز مشاوران مدیریت پروژه، یک نرم‌افزار آنلاین تخصصی مدیریت پروژه به نام «میزی‌تو» هم در شرکت عملیاتی شد که کلیه مناقصات و قراردادهای وارد این نرم‌افزار می‌شود. همه این موارد در میزیتو Owner و Leader دارند و به صورت ویژه پیگیری می‌شوند، آپدیت‌های لازم را ثبت می‌کنند و هفته‌ای یک‌بار هم جلسات Coaching پروژه‌ها را برگزار می‌کنیم؛ بنابراین روند کنترل پروژه به صورت کاملاً Visible و ترکیبی از مجازی و فیزیکی صورت می‌گیرد.

توضیحات رضا نیکوبندل، مدیر واحد زنجیره تامین

معمولاً وقتی پروژه‌ها را شروع می‌کنیم همکارانمان در بخش فروش، آنالیزها و بررسی‌های اولیه را انجام می‌دهند و قراردادها را برای بررسی و ارائه قیمت پیشنهادی به ما می‌دهند و در نهایت بر اساس پیشنهادهای



مشاور رمیس درباره مسیر این شرکت در ارتقای مدیریت پروژه می‌گوید

موفقیت در رمیس این است که یک خانواده است

سازمان نیست. چون مدیرعامل خودش در واقع مدیر پروژه است و تاخیرات را می‌بیند، از وضعیت پروژه‌ها آگاهی دارد و خودش هم جواب کارفرما را می‌دهد.

ایجاد چنین ساختاری هم می‌تواند به روحیات افراد برگردد؛ یعنی کسانی که علاقه‌مند به ورود و دخالت به تک‌تک جزئیات هستند. چنین افرادی معمولاً از نظارت، کنترل و واگذاری آن به دیگران هراس دارند و احساس می‌کنند اگر خودشان نباشند کارها درست پیش نمی‌رود. چنین روحیاتی را در برخی از پدر و مادرها هم می‌بینیم؛ یعنی والدینی که فکر می‌کنند باید روی همه حرکات و فعالیت‌های بچه‌هایشان نظارت و کنترل داشته باشند؛ بنابراین قطعاً هم ساختار و هم روحیات افراد روی اتخاذ چنین مدلی تأثیرگذار است.

برگردیم به رمیس، تغییر این ساختار و تفویض مدیریت به لایه‌های پایین‌چطور اتفاق افتاد؟

مدیریت را به ساختار بالانس ماتریکس منتقل کردیم. در این مدل، بروکراسی کمتر اتفاق می‌افتد. در این ساختار برای هر پروژه یک تیم تشکیل می‌شود که نمایندگانی از فروش، زنجیره تامین یا تدارکات و واحد فنی در آن حاضر می‌شوند و نماینده واحد خودشان هستند. رهبری و لیدری این تیم‌ها هم به واحد فروش به عنوان صاحب و Owner پروژه‌ها که اتفاقاً بیشترین دغدغه را هم نسبت به آنها دارد، واگذار شده است.

این مکانیزم یا رویکرد، ترکیبی از ادغام مدیریت سنتی و رویکردهای جدید و چابک در مدیریت پروژه ایجاد شده است که آن را برای رمیس اختصاصی‌سازی کردیم. معمولاً در ادبیات مدیریت پروژه چیزهایی را یاد می‌گیریم که چرایی و دلیل اصلی آن را نمی‌دانیم، بنابراین سعی می‌کنیم همان را عیناً اجرا و پیاده‌سازی کنیم. ما کمی گستره دانشمان را توسعه دادیم تا بدانیم از هر ابزاری کجا و چطور استفاده

اجرای تغییرات در فرآیند مدیریت پروژه در شرکت رمیس با همراهی مشاوره در این حوزه انجام شد. روزه کتب‌زاده، مدرس و مشاور در حوزه مدیریت پروژه و مدیریت پروژه‌های چابک (Agile)، تحلیل کسب‌وکار و مدیریت ریسک، مشاور شرکت رمیس در این راه است که گفت‌وگویی با او داشته‌ایم تا درباره مسیری که طی شده توضیح دهد.

طرف مدیرعامل که دلخواهش نبود و اصولاً هم درست نیست و همین‌طور اهمیت ارتباط بین سطوح مختلف پروژه‌ها موجب شد من برای اصلاح این ساختار با رمیس وارد همکاری شوم. کاری که ما انجام دادیم این بود که لایه مدیریت و هدایت پروژه‌ها را از لایه بالای شرکت به سطح و لایه پایین‌تر سازمان منتقل کردیم. در ادبیات تخصصی مدیریت پروژه به این معنی است که مدیریت پروژه را از سطح فانکشنال یا اصلی به لایه ماتریسی متعادل یا همان بدنه کارشناسی انتقال دادیم.

این مشکل که مدیریت ارشد یک سازمان خصوصی یا دولتی علاقه‌مند است در جزئیات کارها دخالت کند، چقدر به ساختار سازمانی بازمی‌گردد و چقدر به روحیه‌های فردی؟

واقعیت این است که هر دوی این عوامل در دخالت و ورود مدیران به جزئیات مؤثر هستند. مثلاً شما مدیر یک شرکت استارت‌آپی هستید که در حوزه کاری تان قوی و مطلع هستید. طبیعتاً شروع به پرداخت و ورود به جزئیات می‌کنید. در چنین حالتی سیستم و ساختار خودبه‌خود شروع به عقب‌نشینی و فرار از مسئولیت می‌کند؛ چون مدیرعامل در جلوی ساختار حضور دارد و خودش در همه جزئیات وارد می‌شود. در وضعیت مدیریت ذره‌بینی ساختارها، ممکن است در ابتدا مکانیزم مقاومتی از طرف سازمان وجود داشته باشد و درباره چرایی دخالت و ورود مدیرعامل به جزئیات پرسش‌گری کند اما پس از مدتی این امر در سازمان پذیرفته می‌شود که یک نفر در همه کارها دخالت می‌کند و خودش هم تصمیم نهایی را می‌گیرد پس مسئولیتی متوجه بدنه

ورود شما به رمیس و همکاری با این شرکت از چه زمانی و چطور بود؟

مهرماه دو سال پیش، یعنی سال ۱۴۰۰ کارم را با رمیس شروع کردم. پیش از آن با رمیس برای برگزاری یک دوره آموزشی شروع به همکاری کردم. یک دوره هشت روزه با هم داشتیم. دوره کرونا بود و آموزش‌های ما به صورت کارگاهی و روی پروژه‌های واقعی و به صورت حضوری بود. یکی از نکات برجسته این دوره کارگاهی حضور مدیران اصلی شرکت در این جلسات بود که خیلی روی تأثیرگذاری دوره مؤثر بود. بعد از اتمام دوره آموزشی بحث مشاوره من در رمیس مطرح شد. از بهمن ماه همان سال تاکنون به صورت رسمی به عنوان مشاور با رمیس کار می‌کنم.

الان در رمیس در حوزه مدیریت پروژه چه می‌کنید؟

برای همکاری با رمیس نیازمند انجام یکسری مطالعات درباره رمیس بودم. ما وقتی کار را در یک شرکت شروع می‌کنیم که یک موضوع و مشکل وجود داشته باشد. درباره رمیس این موضوع بسیار کمرنگ بود یعنی مشکل و مساله حادی وجود نداشت؛ اما مدیرعامل معتقد بود شرکت نیازمند یک جهش و حرکت تازه است. مساله‌ای که موجب همکاری من در رمیس شد این بود که مدیرعامل شرکت در واقع نقش مدیر پروژه را شخصاً انجام می‌داد و به تک‌تک پروژه‌ها ورود می‌کرد. هفتگی جلساتی داشت که تک‌تک پروژه‌ها را بررسی و تحلیل می‌کرد و نکته بعدی این بود که بین سطوح مختلف کارشناسان و مدیران دخیل در یک پروژه، ارتباط پیوسته وجود نداشت. این دو مساله یعنی Micro Management (مدیریت ذره‌بینی) از



کنیم. مثلاً در رمیس یکی از اتفاقات خوب برای ما حضور تیم PMO بود. به ندرت پیش می‌آید که چنین تیم همراه و مطلعی را برای مشاوره همراه خودمان داشته باشیم. این همراهی در رمیس بسیار فوق‌العاده بود. به ویژه درباره مقاومت سازمانی، چون در خیلی از سازمان‌ها علی‌رغم درخواست مدیران برای تغییر و مشاوره، مقاومت سازمانی مانع انجام کارهاست. اعتماد و همراهی خوب تیم، موجب شد با همکاری آنها بتوانیم آموزش‌های پایلوت را برای تیم‌ها طراحی و اجرا کنیم.

حدوداً دو ماه درگیر اجرای طرح پایلوت با ابزارهای ساده‌تر بودیم که موفقیت‌آمیز بود و بعد از آن از ابزار جدیدتری به نام «میزیتو» استفاده کردیم. به صورت پایلوت با ۵ پروژه کار را شروع کردیم و کم‌کم همه پروژه‌ها را به این ساختار اضافه کردیم. تقریباً هر هفته با نفرات و اعضای پروژه‌های مختلف جلسه داشتیم. مدیریت کارها برعهده خودشان بود؛ یعنی باید تسک‌هایشان را به‌روزرسانی می‌کردند و ما صرفاً آن را مجدداً بررسی و چک می‌کردیم.

در جریان این روند، هدایتی از طرف من اتفاق می‌افتاد؛ یعنی اگر اعضا، چیزی یا کاری را در این بین از دست می‌دادند، یاد گرفتند که نباید سرسری و بی‌توجه از اینها بگذرند. این اتفاقی است که در زندگی روزمره هم رخ می‌دهد؛ مثلاً اگر یک نفر یک‌بار از جای خطرناکی عبور کند و اتفاقی برایش نیفتد، این کار را برای دومین و سومین بار هم انجام می‌دهد اما اگر برایش اتفاق ناگواری بیفتد ممکن است هزینه و خسارت آن به قدری زیاد باشد که دیگر نتوان آن را جبران کرد.

مساله در مدیریت پروژه این بود که چنین تجربه‌هایی برای برخی از پروژه‌ها رخ داد به ویژه به دلیل شرایطی که کرونا در کشور ایجاد کرده بود و مثلاً تأخیر در پروژه‌ها زیاد شده بود. خوشبختانه مدیریت شرکت هم خیلی خوب از مواضع ما حمایت کرد و پای آن ایستاد. وظیفه ما در هدایت این بود که این مسائل را تا حد زیادی کاهش دهیم. تیم PMO هم در این باره همکاری خوبی داشت.

قراردادخوانی را شروع کردیم؛ یعنی بچه‌ها موظف بودند بند به بند قراردادها را بخوانند.

این موضوع تا پیش از این سابقه نداشت. قراردادخوانی باعث شد همه واحدها بدانند که کارهایشان دیده می‌شود و همه اعضا موظف‌اند نقطه نظراتشان را بیان کنند. مزیت این کار این بود که زحمت و تلاش همه افراد دیده می‌شد. سهم هر واحد در کارها مشخص و همه اعضا نسبت به تلاش و زحمت سایر واحدها آگاه می‌شدند. این کار روحیه تیمی و کار جمعی را بسیار افزایش داد؛ به طوری که همه افراد در پیشبرد پروژه‌ها حتی شاید بیش از توقعی که از آنها می‌رفت تلاش و پشتکار نشان دادند چون موفقیت پروژه را موفقیت خودشان می‌دانستند.

برای مخاطب بیرونی و مشتری‌ها تغییر و تحول رمیس به عنوان یک شرکت ۲۰ ساله با یک روند موفقیت مشخص و متوازن، چگونه قابل مشاهده و درک است؟

طبعاً جواب این سوال را اگر با مشتریان رمیس پیش‌بریم به جواب روشن‌تری می‌رسیم اما اصل موضوع این است که وقتی پای مشاور برای بهبود به یک سازمان باز می‌شود؛ یعنی حتماً مساله و دغدغه‌ای وجود داشته که نسبت به رفع و بهبود آن اقدام شده است. یک راه این است که شرکت‌ها به مسیر خود ادامه بدهند تا بالاخره یک‌جایی زمین بخورند؛ یک راه هم این است که از مشاور برای شناسایی نقاط ضعف، رفع آنها و ایجاد بهبودهای کیفی استفاده کنند

چون معتقدند که با ادامه این روند نمی‌توان موفقیت‌ها را نگه داشت.

درباره رمیس مساله دوم صادق بود؛ یعنی اینکه این شرکت با یک موفقیت مناسب و در یک روند متعادل، کارش را می‌کرد اما مساله این بود که مدیرعامل به عنوان کسی که شخصاً مدیریت تمام پروژه‌ها را برعهده داشت، معتقد بود ادامه این مسیر در بلندمدت با موفقیت همراه نیست و نیازمند یک بهبود برای نگه داشتن این روند است؛ بنابراین تغییر و تحول ساختاری در مدیریت پروژه‌ها یعنی انتقال سکان هدایت آنها از مدیریت ارشد به مدیران بدنه و کارشناسانی که همگی از همان توانمندی و مهارت مدیریتی سطوح بالاتر شرکت برخوردار هستند، کشتی شرکت رمیس را در همان مسیر موفقیت قبلی به حرکت در آورده و آن را ادامه می‌دهند. در واقع در رمیس یک انتقال مدیریت پروژه رخ داده که موفق بوده است.

وقتی کار را از مدیریت ارشد می‌گیریم و به بدنه کارشناسی واگذار می‌کنیم، مدیریت ارشد چه می‌کند؟ تمرکز او به عنوان سکان دار و ناخدای کشتی به چه موضوعاتی منتقل می‌شود؟

ما در مدیریت پروژه به طور کلی به دو دسته‌بندی «نگاه جزئی‌نگر» و «نگاه کل‌نگر» معتقدیم. طبعاً وقتی مدیری جزئی‌نگر است طول

نگاهش کوتاه است چون درگیر مسائل جزئی است. این چیزی است که در نگاه کل نگر اتفاق نمی افتد. در بحث سازمانی هم از مدیرعامل همواره خواسته می شود به جای نگاه کوتاه مدت به استراتژی های بلندمدت، رشد و توسعه کسب و کار، درآمد شرکت و چگونگی دستیابی به آنها بپردازد. با تغییر و انتقال مدیریت پروژه ها به بدنه کارشناسی در واقع دغدغه ها و بار مسائل از روی مدیرعامل برداشته می شود و به او وسعت دید و توانی داده می شود تا بتواند با فراغ بال، فرصت و آرامش بیشتر به مسائل و دغدغه های کلان تر شرکت و سازمان که از وظایف اصلی اوست، بپردازد.

آیا در پیاده سازی مدیریت پروژه هم مانند ERP به بلوغ سازمانی نیازمندیم؟

فرآیندهایی مثل ERP یا اتوماتیک کردن فرآیندها و... مثل بچه ای است که ابتدا بلد باشد محاسباتش را به صورت ذهنی یا دستی انجام دهد و بعد به او ماشین حساب می دهند تا همان محاسبات را دوباره و با ابزاری جدید انجام دهد؛ بنابراین در چنین موقعیت هایی مهم است که سازمان بتواند آنچه که بلد است را ابتدا به صورت دستی و کاغذی در ساختار خود به جریان بیاورد و اجرا کند، بعد به سراغ ERP یا اتوماسیون برود. منظور از بلوغ سازمانی در چنین موقعیت هایی در واقع پرداختن به «چرایی» و دلایل اتوماسیون یا ERP است.

در مدیریت پروژه هم همین اتفاق می افتد؛ یعنی ما وقتی به سازمانی مشاوره می دهیم چگونگی روش ها و انجام فرآیندها را به تناسب همین بلوغ سازمانی و نیاز آن، طراحی و پیاده سازی می کنیم. این بلوغ سازمانی به ما نشان می دهد که بهترین استراتژی و دیدگاه را متناسب با نیاز سازمان پیاده سازی کنیم چون معتقدیم «همیشه قوی ترین، بهترین نیست». ضمن اینکه مکانیزم اجرایی ما در مشاوره ها و تغییرات بسیار آهسته و پیوسته است تا بتوانیم به پایداری بیشتر برسیم.

در رمیس این مقاومت سازمانی چقدر بود؟

در رمیس تمایل به تغییر و تحول از ۱۰ نمره ۸ بود. جاهایی هم که این تمایل وجود نداشت نه به دلیل ماهیت و نیاز به تغییر بلکه به دلیل ترس از دست دادن موقعیت ها و جایگاه های شغلی

بود. طبعاً تغییر همیشه سخت است و درصد زیادی از ما پذیرای این تغییرات نیستیم. ضمن اینکه مقاومت در برابر تغییر لزوماً ویژگی منفی و بدی نیست.

رمیس بعد از دو سال پیاده سازی این مکانیزم مدیریت پروژه کجا ایستاده است؟

اجرای این مکانیزم در سازمان مثل بزرگ شدن یک آدم است. آدمی که امسالش حتماً با سال قبلش فرق می کند. برای رمیس وقتی من همکاری را شروع کردم یک تجربه و سابقه بزرگ داشت و طبعاً نمی توانیم انتظار داشته باشیم که در این یک یا دو سال به اندازه سال ها تجربه و سابقه رمیس کار انجام شده باشد؛ ضمن اینکه توجه داشته باشیم اصل کار ما در این دو سال ایجاد یک بهبود مستمر بوده که لزوماً نقطه پایانی ندارد و دائماً در حال به روزرسانی متناسب با تغییر وسعت، استراتژی شرکت، شرایط بازار، تغییر نیروهای انسانی و... است.

بیرون از شرکت رمیس اگر بخواهیم مدیریت پروژه را در کلیت سازمان های کشور نگاه کنیم مشکل کجاست؟

موسسه PMI معمولاً مسائل مدیریت پروژه را رده بندی می کند که ما هم می توانیم آن را به کشور خودمان تعمیم بدهیم. اول اینکه این مسائل و چالش ها در هر سازمان متفاوت است اما اولین آنها ضعف دانش حرفه ای در سازمان هاست که در اکثر سازمان ها از سطوح بالا تا پایین وجود دارد. آسیب این ضعف وقتی بیشتر است که در سطح بالای سازمانی دیده شود یعنی جایی که استراتژی ها و تصمیم گیری های کلان رخ می دهد. می توان گفت در ۷۰ تا ۸۰ درصد سازمان های ما این ضعف در سطوح بالا دیده می شود. دلیلش هم این است که کشور ما بکر است و اکثر سازمان ها در فضای رقابتی شروع به کار نکرده اند و ممکن است با روش اشتباه هم توانسته باشند در چنین فضایی رشد کنند. مشکل از جایی شروع می شود که فضا رقابتی می شود؛ بنابراین نمی توان با همان روش های سابق کار کرد و نتیجه گرفت. سازمان ها در چنین شرایطی آگاهی و نیاز پیدا می کنند که مکانیزم ها و ابزارهای متفاوتی را به کار گیرند تا بتوانند تصمیمات درستی گرفته و موفقیت کسب کنند.

وقتی تصمیم گیری در سطح بالای سازمان، غلط و نادرست باشد، در سطوح پایین تر سازمانی هم به همان صورت ادامه پیدا می کند؛ یعنی تصمیمات غلط مدیران بالا وقتی به سطوح پایین داده می شود، عموماً در روش اجرا نسبت به آن ناآگاهی وجود دارد و بدنه سازمان نمی تواند آن را اجرا کند. این باعث می شود که مدیریت ارشد خودش شخصاً برای مدیریت کارها اقدام کند؛ بنابراین مستقیماً درگیر کار می شود. طبعاً جنس چالش های مدیریت پروژه به تناسب فرهنگ، موقعیت جغرافیایی و حتی حوزه ها و صنایع مختلف، متفاوت است.

چالش دوم و بزرگ مدیریت پروژه در کشور را می توان عدم به کارگیری روش های درست برای انتخاب و مدیریت پروژه ها دانست؛ یعنی هم در انتخاب پروژه و هم در مدیریت آن ایراد داریم. الان در دنیا بحث Business Analysis و کانسپت های تحلیلی برای انتخاب درست پروژه ها بسیار مورد توجه است. ما در ایران برای انتخاب پروژه معمولاً در مناقصه ها شرکت می کنیم؛ بنابراین امسال در رمیس تصمیم داریم در مدیریت پروژه به سمت مدیریت ریسک در انتخاب پروژه ها برویم؛ یعنی بدانیم که چه پروژه هایی را با چه سطحی از ریسک برداریم و سبدمان را درست بچینیم. این مساله ای است که در اکثر سازمان ها وجود دارد.

شما از دید مشاور رمیس اگر بخواهید رمیس را با شرکت های مشابه مقایسه کنید، آن را کجای بازار IT می بینید؟

در حوزه کارفرمایی با شرکت های زیادی کار کرده ام. به نظرم کلید اصلی موفقیت در رمیس این است که رمیس یک خانواده است و جنس ارتباط بین آدم ها باعث شده تا کار راحت تر پیش برود؛ بنابراین پیاده سازی سیستم در چنین فضایی خیلی راحت است. به همین دلیل است که معتقدم اگر فضای جهانی شدن در ایران وجود داشته باشد، شانس رمیس برای ارتقاء خیلی زیاد است؛ چون تمایل و پذیرش تغییرات مثبت در آن بالاست. این سیستم دنبال رشد، توسعه و بلندپروازی است و همه همکاران در سازمان دست یکدیگر را می گیرند. پاس کاری بین آدم ها نیست و همه کار می کنند.

نگاه رئیس هیات مدیره و مدیرعامل رمیس به فرآیند مدیریت پروژه‌ها

تفاوت ما با سایر شرکت‌ها باید در مکانیزم‌ها باشد

زمانی ما در مرحله یک مدل بلوغ مدیریت پروژه OPM3 قرار داشتیم. در مقطعی تلاش کردیم فرآیندها را تعریف، بعد مکتوب و سپس آنها را در سازمان جاری کنیم. در مرحله بعدی دفتر کنترل پروژه را در شرکت راه اندازی کردیم و در مرحله بعد درس آموخته و کارگاه‌های آموزشی برگزار کردیم؛ بنابراین ما همواره در حال به روز کردن ابزارها و دانش کنترل و مدیریت پروژه در شرکت بوده ایم.

وجه تمایز تحولات اخیر در مدیریت پروژه با دوره‌های قبلی در این است که مدیریت پروژه‌ها از سطح کلان به سطوح کارشناسی و میانی شرکت و همکاری‌هایی که مستقیماً در پروژه‌ها دخیل بوده‌اند، منتقل شده است.

در واقع با این تغییرات مدیران پروژه خودشان به استقلال کامل رسیده‌اند، اختیار عمل بیشتری پیدا کرده‌اند و وظیفه مدیریت و کنترل پروژه را برعهده گرفته‌اند.

در این دو سال اخیر چه تغییراتی در روند اجرای پروژه‌ها در رمیس رخ داده است؟

مازیار نوربخش: همان طور که احسان گفت ما از اوایل تاسیس شرکت، موضوع کنترل پروژه را به شکل‌های مختلف در دستور کار داشتیم؛ اما از دو سال پیش به سراغ چارچوب‌ها و روش‌های جدید «مدیریت پروژه» رفتیم و تصمیم به اصلاح و به‌روزرسانی روش‌های قبلی گرفتیم. چون هر سیستمی به اصلاحات دوره‌ای نیازمند است.

در این روند با مشاوره از متخصصین بیرون از سازمان، یک دوره آموزشی PMBOK6 برای همکاران بخش‌های فروش، فنی، زنجیره تامین و... که مستقیماً درگیر اجرای پروژه‌ها بودند، برگزار کردیم. بعد از آن تصمیم به تغییر و تحول در فرآیندها و متدهای کنترل پروژه گرفتیم. به‌جای این که واحد PMO اطلاعات را از یک واحد جمع‌آوری و بعد آنها را در یک جلسه به سایر مدیران واحدها منتقل کند، تصمیم گرفتیم به لایه‌های پایین‌تر تفویض اختیار کنیم و جلسات کوچینگ پروژه را برگزار کنیم که طی

مدیریت و اجرای پروژه‌های مختلف در شرکت‌های بزرگ و کوچک چالش‌های زیادی دارد و یکی از این چالش‌ها نحوه حضور مدیران ارشد است. پروسه جانشین‌پروری و تفویض اختیارات به مدیران و کارشناسان لایه‌های پایین‌تر یکی از موضوعاتی است که گرچه همه بر آن تاکید می‌کنند؛ اما اجرای آن به سادگی رخ نمی‌دهد. مازیار نوربخش رئیس هیات مدیره و احسان پورمند مدیرعامل رمیس در یک گفت‌وگوی مشترک از نگاه خود به این موضوعات سخن گفته‌اند که در ادامه می‌خوانید.

در مدیریت پروژه شرکت رمیس چه انقافی می‌افتد؟ چطور به اهمیت تغییر و تحول در این زمینه رسیدید؟

احسان پورمند: جرقه‌اش این طور خورد که داشتیم مطالعه‌ای روی پروژه‌های مختلف و مدیریت آنها می‌کردم که به استراتژی مدیریت «هتل‌های ماریوت» برخوردیم. روی این استراتژی دقت زیادی کردیم و دیدم که مدیران هتل‌های ماریوت برای تغییر و تحول مدیریتی‌شان یک سوال اساسی از خود پرسیده‌اند و آن اینکه «قرار است چه ارزشی را برای مشتری‌هایمان خلق کنیم؟» و بعد هم به این جمع‌بندی ساده رسیده بودند که «ما قرار است از مشتریان و مهمانانمان پذیرایی کنیم.» و بعد هم شروع به طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی تمام مراحل استراتژی‌هایشان براساس میزبانی از مهمان، کرده بودند.

همین مطالعه ساده من را به فکر فرو برد که ما در «رمیس» قرار است چه کار کنیم؟ اگر قرار باشد فقط کالاها و خدمات را ارائه کنیم، فرقی با بقیه شرکت‌ها چیست؟ به این نتیجه رسیدیم که تفاوت ما با سایر شرکت‌ها باید در روش‌ها و مکانیزم‌های ارائه این خدمات و در کنترل مدیریت پروژه، مشهود باشد تا بتوانیم یک تجربه خوشایند و ماندگار را برای مشتریانمان رقم بزنیم.

بنابراین اگر از من بپرسید رمیس چه می‌کند؟ می‌گویم که ما مدیریت پروژه و کنترل آن را در حوزه IT برعهده داریم. مخصوصاً وقتی این موضوع در حوزه زیرساخت دیجیتال و IT مطرح می‌شود و ما با حجم وسیعی از «ساب کانترکتورها» مواجه هستیم که باید آنها

را مدیریت کنیم و همزمان به مباحثی اعم از تامین به موقع کالاها، مدیریت هزینه‌ها، صدور فاکتورها، مدیریت زمان و... بپردازیم. اینها همه در زیرمجموعه مدیریت پروژه قابل ارزیابی هستند.

مجموعه این نیازسنجی‌ها و ارزیابی‌ها موجب شد تا بیش از گذشته در رمیس به مفهوم مدیریت پروژه بپردازیم و واحد مستقل PMO را برایش تاسیس کنیم تا به طور مستقل کلیه پروژه‌ها را در آنجا پیگیری کنیم و همزمان با آن، دانش مدیریت و کنترل پروژه را هم در سطح شرکت توسعه و تسری بدهیم.

تلاشمان این است که مدیران پروژه‌ای را در شرکت تربیت کنیم که با مفاهیم و رفتار سازمانی مدیریت پروژه آشنا باشند، فرآیندهای داخلی شرکت را بر مبنای مدیریت پروژه تعریف و ارزیابی کنیم و در نهایت سعی کنیم خروجی رمیس، تحویل یکسری پروژه خوب، کامل و مدیریت شده به کارفرماها باشد.

تا قبل از این تغییر و تحول، حتماً در پروژه‌هایتان چنین اندیشه و بینشی وجود داشته. تفاوت قبل و بعد این تغییرات چیست؟

حتماً همین طور است. موضوع مدیریت پروژه در رمیس سابقه ۱۷ تا ۱۸ ساله دارد و می‌توانم بگویم از همان بدو تاسیس شرکت به آن فکر کرده ایم. تاکیدم این است که موضوع مدیریت پروژه در رمیس همواره مطرح و در هر دوره با رشد و توسعه همراه بوده است و امروز را شاید بتوانیم دوره بلوغ و شکوفایی مدیریت پروژه در شرکت بدانیم.

کنیم مثلاً مواردی هستند که هر بار در این گزارش‌ها تکرار می‌شوند. این نشان می‌دهد ما باید بتوانیم به این مسائل با حساسیت و تمرکز بیشتری بپردازیم و آنها را ریشه‌ای رفع کنیم. یکسری تصمیم‌گیری‌ها هم موردی و برای پروژه‌های موردی است که باید به صورت خاص به آنها بپردازیم و برایشان چاره‌اندیشی کنیم؛ بنابراین برای مدیریت ارشد شرکت کار برای انجام دادن بسیار زیاد است و همیشه هست.

پورمند: به نظرم اصولاً وقت مدیریت ارشد سازمان باید صرف تدوین استراتژی برای بهبود، توسعه و رشد شود. سعی ما این است که وقت آزاد شده را صرف بهبود کنیم و کمتر سرگرم کارهای جاری و روزمره شویم. تلاش بر این است که وقتمان را صرف توسعه و جاننشین‌پروری کنیم. به نظرم فقدان برنامه برای توسعه در کشور ایراد اساسی و مشکل امروز کشور است که جای خالی آن قابل مشاهده است.

به نظر تان تمایل مدیران ارشد برای دخالت و کنترل مستقیم پروژه‌ها چقدر به روحیه فردی و چقدر به خواست و نیاز سازمانی برمی‌گردد؟

نوربخش: من فکر می‌کنم این همان بلوغی است که ما تلاش کرده‌ایم تا به آن دست پیدا کنیم. طبیعتاً فردی احساس می‌کند خودش بهترین تصمیم‌ها را در اجرا و کنترل پروژه‌ها نسبت به دیگران می‌گیرد؛ اما عملاً می‌بینیم که وجود چنین روحیه‌ای موجب شده است شرکت‌های بزرگ در حوزه IT شکل نگیرند و خیلی از شرکت‌های بزرگ هم در صورت بازنشستگی موسسان و بنیان‌گذارانشان دچار افت و اختلال شده و حتی از بین بروند. دلیل چنین افت و اختلالی این است که پروسه جاننشین‌پروری، تفویض اختیار و خارج شدن مدیران ارشد از جزئیات اتفاق نمی‌افتد.

طبیعی است که هر مدیرعاملی در بدو تاسیس شرکت در همه امور و جزئیات دخالت داشته باشد؛ اما به مرور این دخالت باید کم‌رنگ شود و جای آن را بالغ کردن فرآیندها، اعتماد به بدنه میانی، کارشناسی، تفویض اختیار و تصمیم‌گیری و اهمیت دادن به آنها بگیرد. خوشبختانه در رمیس از همان ابتدای تاسیس تا به حال این روند، طراحی و عملیاتی شده است.



مدیریت ارشد رمیس با کنار رفتن از دخالت در جزئیات پروژه‌ها به چه کاری مشغول است؟

اجرا و مدیریت پروژه‌ها به مدیران میانی و بدنه کارشناسی تا سطوح مشخصی تفویض شده است که بسیار مثبت بوده چون به هر حال این افراد به دلیل درگیری مستقیم در پروژه‌ها و شناخت بهترشان از همه ابعاد کار، بهترین تصمیم‌ها را براساس یکسری قواعد و اصول و با انعطاف بیشتری می‌گیرند. ضمن اینکه بسته به ریسک و حساسیت موضوع، قطعاً پروژه‌هایی وجود دارند که برای تصمیم‌سازی به مدیران بالاتر انتقال پیدا می‌کنند. در چنین مکانیزمی وقت مدیران ارشد صرف موارد پرریسک‌تر و حساس‌تر می‌شود. علاوه بر این به هر حال ما گزارش‌های هفتگی زیادی دریافت می‌کنیم که طبعاً با فراغ بال بیشتری می‌توانیم به آنها بپردازیم. یکسری مسائل را باید ریشه‌ای‌تر حل

آن تمام افرادی که از واحدهای مختلف درگیر پروژه‌ها هستند با واحد PMO در ارتباط باشند و اجرای پروژه را پیش ببرند. درباره پروژه‌هایی که روند نرمالی ندارند یا با مشکلی مواجه هستند، طبعاً موضوع به لایه‌های بالاتر مدیریت شرکت انتقال داده شده و هم‌اندیشی و تصمیم‌گیری انجام می‌شود.

این اتفاق در دو سال اخیر باعث شده مدیران شرکت یکسری گزارش‌هایی که قبلاً نسبت به آنها تصمیم‌گیری شده و کارهایشان پیش‌رفته است را دریافت کنند و درگیر جزئیات نباشند؛ در حالی که قبلاً در همه پروژه‌ها وارد می‌شدند. با روش جدید هم بدنه کارشناسی و میانی شرکت به جایگاه تصمیم‌سازی و اجرا رسیده است و هم وقت و انرژی بیشتری از سطح ارشد مدیریت شرکت آزاد شده تا صرف امور دیگر شود هم اینکه پروژه‌ها در مسیر بهتر و درست‌تری پیش می‌روند.



الان در مرحله‌ای هستیم که کلیت یک پروژه را از طریق گزارش‌های هفتگی کنترل می‌کنیم و وقتی می‌بینیم که مدیران و افراد درگیر در پروژه‌ها به خوبی از پس مدیریت زمان، هزینه و کیفیت کار برمی‌آیند حتی به شیوه‌ای متفاوت از آنچه که مورد نظر ما بوده، برای ما کافیست چون در نهایت نتیجه خروجی و رضایت مشتری برای ما اهمیت دارد.

مدیریت پروژه با ساختار جدید در شرکت رمیس چقدر سیستماتیک است و چقدر از طریق کنترل از راه دور اجرایی می‌شود؟

پورمند: در مورد رمیس هدف ما هیچ وقت مدیریت و کنترل از راه دور نبوده و هدف نهایی و واقعی ما این بوده که کارها را سیستم و ساختار درست، پیش ببرد و نه افراد. در دو سال گذشته هم مدیران میانی و مدیران پروژه بعضاً پروژه‌ها را چنان به خوبی، درست و درون سیستم پیش برده‌اند که حتی مدیریت ارشد را هم غافلگیر کرده‌اند؛ بنابراین به معنای دقیق و درست در شرکت رمیس از دو سال قبل تا به حال، این سیستم و ساختار است که کارها را درست پیش برده، نه مدیران و کنترل‌گری‌شان.

نوربخش: ما در رمیس هیچ وقت چیزی به اسم مدیریت و کنترل از راه دور نداشته و نداریم. متأسفانه ما یک چیزهایی را می‌بینیم و فکر می‌کنیم کنترل از راه دور ممکن و موفق است؛ در حالی که واقعاً این اتفاق نمی‌افتد چون ابزار به تنهایی یا افراد به تنهایی هیچ کدام قادر به کارکرد بهینه و موفق نیستند و حتماً در کوتاه‌مدت یا بلندمدت شرکت را با مشکل مواجه می‌کنند.

آینده مدیریت پروژه‌ها را در رمیس چطور ارزیابی می‌کنید؟

نوربخش: سعی می‌کنیم همیشه بر اساس آخرین استانداردهای به‌روز شده در رمیس قدم برداریم و سیستم‌ها و ابزارها را به‌روز کنیم، دانش افراد را بالا ببریم، کیفیت اجرای پروژه‌ها را به عنوان یک مزیت رقابتی برای رمیس همیشه حفظ کنیم و آنها را به بهترین شکل در فرهنگ سازمانی خودمان بگنجانیم. این مسیری است که خوشبختانه تا به حال بدون خلل و مشکل رفته‌ایم و امیدواریم که همچنان آن را ادامه دهیم.

می‌توانید این درصد کیفی را کمی بازتر کنید

شود، ضمن اینکه رضایت‌نامه‌های مشتری و داکيومنت‌هایی که برای آنها در طول اجرای پروژه تهیه و تولید می‌شوند همگی نشانی از موفقیت ما در مدیریت و کنترل پروژه است.

چالش مدیریت پروژه در رمیس چیست؟

پورمند: واقعیت این است که مشتری‌ها دوست دارند با رمیس کار کنند چون سرویس‌ها و خدمات متفاوت‌تری از آن دریافت می‌کنند؛ اما متأسفانه حاضر نیستند بابت این تمایز، پول بیشتری پرداخت کنند در حالی که سرویس متفاوت به هر حال پول متفاوت‌تری هم می‌خواهد. به خاطر محدودیت‌هایی که سمت معاملات دولتی وجود دارد یا اینکه بحث کیفیت برایشان مطرح نیست ضمن اینکه کنترل پروژه یک کار دو طرفه است و عدم اطلاعات و دانش کافی مشتری نسبت به مدیریت پروژه و تغییرات به ویژه در حوزه تأمین تجهیزات، گاهی برای ما مشکل‌آفرین بوده است.

و عینی‌تر یا با درصد از آن حرف بزنید؟

نوربخش: مثلاً ما در طول تمام سال‌های فعالیتمان پروژه‌ای که از آن خلع ید شده باشیم یا ناتمام مانده باشد یا از آن اخراج شده باشیم یا دعوی حقوقی در آن داشته باشیم، نداشته‌ایم. رضایت مشتریان موضوع مهمی برای ماست و تقریباً از تمام پروژه‌ها رضایت حسن انجام کار را از مشتریانمان دریافت کرده‌ایم.

پورمند: گام بعدی ما این است که درجه بلوغ مدیریت پروژه را بالاتر ببریم. تلاشمان این است که درجه‌های بالاتر مدیریت پروژه را طی کنیم. معتقدم اگر بتوانیم پروژه بین‌المللی بگیریم، توانسته‌ایم به حالت ایده‌آل و مقیاس جهانی برسیم. درباره تأثیر کمی پروژه‌ها هم شاخص‌های KPI برای اندازه‌گیری داریم مثلاً بحث در تأخیر پروژه‌ها، که تلاش ما این است که به صفر برسد، بهای تعریف شده پروژه کمتر شود و سوم ریسک اجرای پروژه برآیمان کم

مدیریت ریسک؛ مقاومت در برابر تهدیدها



غزاله کاظمی

پروژه‌ها یکتا هستند که این موضوع خود نمایانگر وجود عدم قطعیت در پروژه است. هر پروژه با انواع مختلف ریسک که ماهیتی پیچیده و پویا دارد، درگیر است. در پروژه‌های مختلف، همواره ریسک به عنوان عامل جدانپذیری از آن وجود دارد.

مدیریت ریسک به عنوان یکی از دوازده سطح اصلی کلیات دانش مدیریت پروژه معرفی شده است. در تعریف این مؤسسه، مدیریت ریسک پروژه عبارت است از کلیه فرآیندهای مرتبط با شناسایی، تحلیل و پاسخگویی به هرگونه عدم اطمینان که شامل به حداقل رساندن نتایج رخ داده‌های مطلوب و به حداقل رساندن نتایج وقایع نامطلوب است.

هدف اصلی مدیریت ریسک، ایجاد یک فرآیند ساختارمند و مداوم برای شناسایی و مدیریت ریسک‌ها است تا سازمان بتواند در برابر تهدیدات مقاومت نشان دهد و فرصت‌های بهینه‌سازی را بهره‌برداری کند که شامل برنامه‌ریزی، سازماندهی، مانیتورینگ و کنترل همه جنبه‌های مختلف پروژه است.

ریسک‌های پروژه فناوری اطلاعات

مانند هر پروژه دیگری، پروژه‌های فناوری اطلاعات نیز مستعد خطرات مختلفی هستند. در اینجا خلاصه‌ای از رایج‌ترین خطراتی که می‌تواند مدیریت پروژه فناوری اطلاعات را تهدید کند آورده شده است:

■ انحراف محدوده پروژه

انحراف از محدوده پروژه اجتناب‌ناپذیر است و تقریباً هر پروژه در مرحله خاصی از این موضوع رنج می‌برد. علاوه بر این، بسته به اندازه و پیچیدگی پروژه، احتمال انحراف از محدوده

افزایش می‌یابد. اینها عمدتاً به دلیل تغییر نیازهای ذی‌نفعان یا مشتریان ایجاد می‌شوند. با این حال، گاهی اوقات سوء ارتباط داخلی نیز منجر به تغییر محدوده می‌شود. چنین تغییراتی منجر به هدر رفتن بهره‌وری، از دست رفتن محصولات کلیدی و غیره می‌شود. در نهایت، کل پروژه می‌تواند بسیار متفاوت از آنچه در ابتدا تصور می‌شد، به نظر برسد.

■ الزامات نامشخص

تعبیر اشتباه از نیازمندی‌های ذی‌نفعان ممکن است باعث شود تیم پروژه الزامات را اشتباه برداشت کرده و مسیر اجرای پروژه را تحت تأثیر قرار دهد. این عدم شفاف‌سازی عمدتاً به دلیل ارتباط ضعیف مشتریان و ذی‌نفعان رخ می‌دهد. الزامات نامشخص ممکن است منجر به کارهای ناتمام، تغییر کامل یا جزئی تحویل دادنی‌ها، تغییرات برنامه، منابع اضافی و غیره شود.

■ انحراف از بودجه

مانند انحراف از محدوده، انحراف از بودجه نیز تأثیر نامطلوبی بر پروژه‌های فناوری اطلاعات دارد. این دو آیتیم ممکن است تأثیر مستقیم بر روی هم داشته باشند. به عنوان مثال، تغییر محدوده یک پروژه ممکن است باعث افزایش بودجه شود. عوامل مهم دیگری که باعث انحراف از بودجه می‌شود، عبارت‌اند از: برآورد نادرست بودجه در مرحله اولیه، تخصیص منابع محلی پرهزینه و غیره.

■ انحراف از زمان

یکی دیگر از ریسک‌های رایج پروژه فناوری اطلاعات انحراف از زمان اجرای پروژه است که به دلیل تغییرات دامنه، عدم تخمین زمان درست اجرای وظایف، کمبود منابع برنامه‌ریزی نشده، ارتباط ضعیف با مشتری و غیره رخ می‌دهد.

■ جابه‌جایی کارکنان

جابه‌جایی برنامه‌ریزی نشده کارکنان یک نگرانی مهم برای همه مدیران پروژه‌های فناوری اطلاعات است که ممکن است ناشی از دلایلی

مانند عدم شناخت کارکنان، فرصت‌های ناکافی برای پیشرفت شغلی، درک مبهم از نقش و مسئولیت‌ها و غیره باشد.

■ حل تعارضات

از آنجایی که مدیران پروژه نیاز به مدیریت منابع مختلف در یک پروژه دارند، تعارضات داخلی اجتناب‌ناپذیر است. یکی از بیشترین تعارض‌های پروژه، ابهام کلی در رابطه با نقش‌ها و مسئولیت‌هاست. اغلب، مدیران پروژه تمایل دارند فرض کنند که منابع می‌دانند از آنها چه انتظاری می‌رود. به همین ترتیب، آنها تصور می‌کنند که اعضای تیم از وظایف خود در قبال پروژه آگاه هستند؛ اما این همیشه درست نیست. این تعارضات می‌تواند منجر به عدم اعتماد، همکاری ضعیف تیمی، به خطر افتادن کیفیت پروژه، نارضایتی مشتری و غیره شود.

■ تغییرات پیش‌بینی نشده

جدا از خطرات ذکر شده در بالا، پروژه‌های فناوری اطلاعات ممکن است در معرض تغییرات ناگهانی قرار گیرند. به عنوان مثال، همه‌گیری کووید-۱۹ که سراسر جهان را ویران کرد، کار از راه دور را در سراسر پروژه‌ها الزامی کرد. بر همین اساس مردم مجبور شدند در خانه‌های خود بمانند. در نتیجه سازمان‌های پروژه محور در ارائه پروژه‌ها دچار مشکل شدند؛ زیرا کارکنان نمی‌توانستند به خوبی همکاری کنند.

■ فرصت از دست رفته به دلیل کمبود

مهارت

کمبود منابع مسئله مهمی است که پروژه‌های IT و مدیران پروژه را آزار می‌دهد و زمانی اتفاق می‌افتد که تقاضای منابع از تعداد منابع موجود بیشتر شود. یکی از دلایل اصلی کمبود منابع، عدم پیش‌بینی ظرفیت منابع آینده است. در نتیجه باید منابع جدیدی استخدام شوند که هزینه‌های بیشتری را به همراه خواهد داشت؛ بنابراین، در نهایت، منجر به از دست دادن فرصت بازار می‌شود.

شناسه: RMS-Net-RR-01	گزارش ریسک		remis®
	صفحه: ۱ از ۱	سطح محرمانگی: داخلی	

RMS-Net-1401	کد پروژه:	نام کارفرما:	خرید تجهیزات زیرساخت و شبکه	عنوان پروژه:
۱۴۰۲/۰۲/۲۳	تاریخ گزارش:	شماره گزارش:		لیدر پروژه:

ریسک ها						
ردیف	شرح ریسک	اثرات زمانی	اثرات هزینه ای	اثرات محدوده ای	استراتژی مقابله با ریسک	راهکارهای پیشنهادی
۱	تاخیر در تحویل تجهیزات	حداقل یک ماه تاخیر	*میزان ... میلیارد ریال جریمه بابت یک ماه تاخیر *فسخ قرارداد در صورت تاخیر بیش از ۴۰ روز	عدم امکان بهره برداری از سایر تجهیزات موجود	کاهش اثر ریسک	تامین وجه مورد نیاز جهت حواله پیش پرداخت و نهایی کردن خرید تجهیزات
۲	افزایش قیمت تجهیزات	-	افزایش بودجه پروژه به میزان ... میلیارد ریال	-	کاهش اثر ریسک	بررسی امکان خرید از سایر تامین کنندگان مذاکره با کارفرما جهت تعدیل مبلغ پروژه

ترتیب، می توان در صورت نیاز از آموزش بیشتر اجتناب کرد.

پیش بینی منابع و برنامه ریزی ظرفیت
پیش بینی منابع مورد نیاز می تواند به جلوگیری از کمبود منابع برای پروژه کمک کند. با یک ابزار مدیریت منابع، می توان میزان استفاده فعلی از منابع را ردیابی نموده و از در دسترس بودن آنها در آینده مطمئن شد. در صورت کمبود، این فرصت وجود خواهد داشت تا شکاف ظرفیت پر شود. می توان منابع جدید استخدام نموده یا منابع موجود را جهت جایگزینی آموزش داد.

تجزیه و تحلیل شکاف برای یافتن یک راه حل سریع
تجزیه و تحلیل شکاف به روشن شدن سه عنصر کلیدی کمک می کند: وضعیت فعلی، وضعیت ایده آل و آنچه باید برای به حداقل رساندن شکاف انجام شود. علاوه بر این، به شناسایی زمینه های خاص برای بهبود کمک می کند و راهنمایی هایی را برای گام های عملی برای بهبود محصول ارائه می دهد.

میزان استفاده آنها نظارت داشت.

مستندسازی فعالیت های مهم

به عنوان مدیر پروژه، باید مطمئن شد که بین اعضای تیم سردرگمی وجود ندارد. سردرگمی ها منجر به تعارض می شود و این می تواند پروژه را با مشکل مواجه کند؛ بنابراین، برای از بین بردن هرگونه تضاد غیرضروری، باید هر فعالیتی را از ابتدا ثبت کرد و آن را به همه اعضا منتقل نمود. به این ترتیب، همه در یک فضا قرار می گیرند.

بررسی دقیق محدوده پروژه

برای جلوگیری از انحراف از محدوده پروژه، باید بر خط مبنای محدوده نظارت داشت و هر درخواست تغییر را بررسی کرد. در صورت نیاز به تغییر، ابتدا باید مشتری و ذی نفعان آن را تایید کنند و سپس تغییرات قابل اجرا است.

تهیه طرح پشتیبان

همیشه باید یک برنامه جبران برای مواجهه با مشکلات در نظر گرفته شود. به عنوان مثال، اگر یکی از اعضای تیم پروژه در نیمه راه پروژه را ترک کند، باید مجموعه ای از منابع خاص را به عنوان ذخیره در حلقه نگه داشت. به این

راه هایی برای کاهش ریسک های حوزه IT

برنامه ریزی موثر پروژه

طرح پروژه به تعیین اهداف و مقاصد پروژه کمک می کند. علاوه بر این، با وجود WBS، می توان وظایف اصلی و فرعی را مشخص و تحویل پذیری ها و وابستگی های متقابل را شناسایی و به حداقل رساند؛ بنابراین، مدیر پروژه می تواند یک برنامه پروژه موثر ایجاد کند.

ارتباط منظم با مشتریان

ارتباط مستمر با مشتری و ذی نفعان به روشن شدن تمام جنبه های پروژه کمک می کند. علاوه بر این، مدیر پروژه را با نیازهای ذی نفعان به روز نگه می دارد تا در طول دوره پروژه از وقفه جلوگیری شود. علاوه بر این، با برقراری ارتباط منظم با مشتری در هر مرحله، اطمینان حاصل می شود که همه چیز طبق برنامه پیش می رود.

تخصیص بهینه منابع و اطمینان از استفاده مؤثر

منابع می بایست بر اساس مهارت ها، ظرفیت و در دسترس بودن آنها به پروژه تخصیص داده شوند. علاوه بر این، پس از تخصیص، باید بر

استراتژی‌های مدیریت ریسک

در مدیریت ریسک، می‌توان از استراتژی‌های زیر استفاده کرد:

۱. **اجتناب از ریسک (Avoidance):** در این استراتژی، سازمان تلاش می‌کند تا با اقداماتی ریسک را به طور کامل از بین ببرد یا آن را از پروژه یا فعالیت خود حذف کند. این ممکن است به‌وسیله عدم ورود به یک پروژه خاص یا اجتناب از انجام یک فعالیت پر ریسک انجام پذیرد.

۲. **کاهش اثر ریسک (Reduction):** در این استراتژی، سازمان اقداماتی را انجام می‌دهد تا ریسک را کاهش دهد. این ممکن است به وسیله آموزش و آگاهی کارکنان، مدیریت مناسب فرایندها و فعالیت‌ها و مذاکره با مشتری صورت گیرد.

۳. **انتقال ریسک (Transfer):** در این استراتژی، سازمان ریسک را به یک شخص یا سازمان دیگر انتقال می‌دهد. معمولاً این با انجام قراردادهای بیمه‌ای، توافقات قراردادی یا همکاری با سازمان‌های دیگر صورت می‌گیرد. به این ترتیب، در صورت بروز ریسک، شخص یا سازمان متقاضی مسئول مدیریت ریسک خواهد بود.

۴. **پذیرش ریسک (Acceptance):** در این استراتژی، سازمان تصمیم می‌گیرد ریسک را به‌طور طبیعی بپذیرد. این در مواقعی اتفاق می‌افتد که هزینه و زمان برای کاهش یا انتقال ریسک بیشتر از خسارتی است که ریسک ممکن است به وجود آورد. در این صورت، سازمان بر مدیریت و کنترل آثار و پاسخ به ریسک تمرکز می‌کند.

در برخی موارد، ریسک می‌تواند فرصتی برای سازمان باشد (Exploitation). در این استراتژی، سازمان تلاش می‌کند از فرصت‌های موجود در محیط، برای رشد و پیشرفت استفاده کند، حتی اگر ریسکی به همراه داشته باشد.

توجه داشته باشید که استراتژی‌های مدیریت ریسک بسته به شرایط سازمان و نوع ریسک ممکن است ترکیبی از موارد فوق یا استراتژی‌های دیگر باشد. همچنین، ارزیابی و مدیریت ریسک باید به صورت مداوم انجام شود و با تغییرات در محیط کسب‌وکار و شرایط جدید، به‌روزرسانی شود.

نتیجه‌گیری

فرآیند مدیریت پروژه یک رویکرد سیستماتیک برای مدیریت پروژه‌ها از ابتدا تا انتها است. هیچ پروژه فناوری اطلاعاتی بدون ریسک وجود ندارد. ریسک‌های پروژه نیز به طور پیچیده با هم ترکیب شده است. وقوع یک رویداد غیرمنتظره می‌تواند بر زمان‌بندی پروژه، هزینه پروژه و در نهایت تحقق پروژه تأثیر بگذارد؛ بنابراین به نفع مدیران پروژه و تیم‌های آنهاست که این نوع ریسک‌های پروژه را شناسایی، ارزیابی و مدیریت کنند تا در صورت وقوع، پروژه را به طور کامل از مسیر خارج نکنند. برای مدیریت پروژه باید تمامی اطلاعات، ریسک‌ها و تمام جزئیات مهم را در فضایی مانند میزیتو درج نموده تا همه اعضا از آن اطلاع داشته باشند و همچنین پیشرفت پروژه را زیر نظر داشت. مدیریت ریسک نه تنها به اجتناب از موقعیت‌های بحرانی، بلکه به یادآوری و یادگیری از اشتباهات گذشته هم کمک می‌کند. به طور خلاصه، همان‌طور که در بالا ذکر شد، باید یک استراتژی مدیریت ریسک موثر داشت. به این ترتیب، می‌توان خطرات و ریسک‌ها را به حداقل رساند، یا از بین برد و از تحویل موفقیت‌آمیز پروژه اطمینان حاصل کرد.

فرآیند مدیریت ریسک در رمیس

فرآیند مدیریت ریسک در رمیس یک فرآیند مستمر است که از فاز آغازین تا اختتام پروژه ادامه دارد. در ابتدای هر پروژه تیم پروژه در جلساتی تحت عنوان جلسات قراردادخوانی گرد هم آمده، کل قرارداد مرور شده و ریسک‌هایی که در حوزه‌های مختلف وجود دارد، شناسایی می‌شوند. در مرحله بعد ریسک‌های شناسایی شده بر اساس احتمال وقوع و تأثیری که بر روند اجرای پروژه دارند، در سه سطح ریسک‌های کم، متوسط و بالا دسته‌بندی شده و استراتژی و برنامه‌های مقابله با هر ریسک مشخص می‌گردد. برای مواردی که نمره ریسک بالاست در صورتی که در لایه تیم پروژه و مدیران میانی حل نشود، گزارشی تحت عنوان گزارش ریسک پروژه تهیه شده و جهت تصمیم‌گیری برای مدیران ارشد

سازمان ارسال می‌گردد. در ادامه جلسه‌ای با حضور مدیر پروژه، مدیران میانی و مدیران ارشد پروژه تشکیل شده، ریسک‌های شناسایی شده بررسی می‌گردد و راهکارهای مقابله با هر یک مشخص می‌شود. این راهکارها به تیم پروژه منتقل شده و تیم، اقدامات لازم را برای رفع یا کاهش اثر ریسک، اجرا نموده و مجدد در جلسات مستمر کنترل پروژه مانیتور می‌شود. تا زمانی که ریسک کامل برطرف شده یا اثر آن به حداقل میزان ممکن نرسیده باشد این فرآیند تکرار می‌شود.

نمونه گزارش ریسک که برای پروژه‌ها در رمیس ایجاد می‌شود در شکل صفحه قبل نمایش داده شده است.

منابع:

- www.pmi.org/learning/library/risk-breakdown-structure-understand-risks-1042
- www.pmi.org/learning/library/risk-management-dimension-project-management-4665
- Hwang, B. G. Zhao, X. & Toh, L. P. (2014). Risk management in small construction projects in Singapore: Status, barriers and impact. *International journal of project management*, 32(1), 116-124.
- Raz, T. & Michael, E. (2001). Use and benefits of tools for project risk management. *International journal of project management*, 19(1), 9-17
- www.projectmanager.com
- www.ideagen.com/thought-leadership/blog/what-is-a-risk-management-strategy
- digital-science.ir/risk-breakdown-structure
- www.saviom.com/blog/10-common-it-project-risks-ways-to-mitigate-them/
- www.uppwise.com/2022/03/10/project-risks-types/

نگاهی به سبک و سیاق رهبری آنتونیو نری، مدیر اچ پی ای

آرام در بحران



آنتونیو نری (Antonio Neri) قهرمان کهنه کار اچ پی ای به حساب می آید؛ آدم محبوبی که حدود بیست و هشت سال قبل، کارش را در شرکت آغاز کرد؛ ابتدا در تیم پشتیبانی فناوری شرکت مشغول بود، بعدها متخصص فناوری شد و در نهایت در بخش معاملات مشغول شد. نری از سال ۲۰۱۸ در سمت مدیریت Hewlett Packard Enterprise که به HP شهرت دارد، مشغول است و روش و ارزش های رهبری او به اچ پی کمک کرد شرکتی پیشتاز شود. او به مزیت های حضور طولانی مدتش در اچ پی ای آگاه است و می گوید وقتی سال ها در یک شرکت کار کرده اید، مشتریان و شرکت را می شناسید. اچ پی ای در لیست فور چون با عنوان ۱۰۰ شرکت برتر ۲۰۲۲، رتبه ۱۹ را به خود اختصاص داد و یک سال بعد، رتبه ۳۲ در لیست ۱۰۰ شرکت برتر از نظر نیروی کار را از آن خود کرد.

از فروش تا مدیریت

نری در سال ۱۹۶۷ در آرژانتین به دنیا آمد. در سال ۱۹۹۰ با مدرک مهندسی صنعتی از دانشگاه Rome Tor Vergata فارغ التحصیل شد. اولین بار در سمت نماینده خدمات مشتریان مشغول به کار در اچ پی شد و بیست سال بعد، سمت های مختلفی در شرکت داشت، از فروش و بازاریابی تا مهندسی.

در سال ۲۰۱۷ اچ پی به دو شرکت تقسیم شد، یکی اچ پی ای (HPE) و دیگری HP Inc. در نهایت نری مدیر اچ پی ای شد و شرکت را ابر محور کرد. تمرکز شرکت بر ابر، اسم اچ پی ای را وارد لیست «۱۰۰ ابر فوربس» در ۲۰۲۱ کرد. نری الگوی خود را ساتیا نادلا مدیر مایکروسافت می داند؛ چون «او هم مجبور بود کل شرکت را متحول کند و تمرکزش را بر فناوری ابر گذاشت».

او در ادامه روی فناوری های جدیدی مثل هوش مصنوعی و یادگیری ماشین سرمایه گذاری کرد. طرح و بینشی که نری برای اچ پی ای در نظر

داشت، طرحی فنی و پر از جزئیات بود که بر راینش لبه و زیرساخت های قابل ترکیب (Composable Infrastructure) تمرکز داشت. از آنجا که خیلی وقت بود شرکت را می شناخت، سازوکار آن را بلد بود و می دانست چرا شرکت با دوگانگی و دو دستگی دست و پنجه نرم می کند. او باید می توانست به ۶۶ هزار نیرو پس از سال ها، انگیزه دهد.

شرکت تحت مدیریت و رهبری نری موفق تر و سودآورتر از پیش شد و در ۲۰۲۲، ۲۷.۵ میلیارد دلار درآمد را از آن خود کرد.

سبک و سیاق رهبری

جان فوریر تحلیلگر صنعت فناوری موقعیت را این طور توصیف می کند «آنتونیو نری شرکتی را تحویل گرفت که نیاز مبرم به رهبر داشت. او سراغ داده های هیبریدی لبه رفت و نتیجه گرفت».

نری مدیریت را شغلی می داند که فرد در آن کاملاً تنها است، چون مسئولیت همه

تصمیم های بزرگ با اوست. به نظر نری در چنین سمت و وضعیتی مهارت هایی که به کار می آید باید مدام توسعه یابند. در درجه اول باید بر اولویت های مهم و اصلی تمرکز کرد و در درجه دوم می بایست رهبری قوی بود که ارتباطش را با سازمان به هیچ قیمتی از دست نمی دهد.

از ویژگی های اصلی سبک مدیریتی او، تمرکز بر مشتری، پایبندی به نوآوری و قابلیتش در ایجاد تیم ها و انگیزه دادن به آدم ها است. ویژگی مدیریتی دیگری که در دوره کووید و مشکلاتش خود را به رخ کشید، آرامش نری و رهبری باثباتش است.

نری در شش سال اخیر تحولاتی را در اچ پی ای رقم زده و راهبردهایی را اجرا کرده که شرکت را به جلورنده است. او اچ پی ای را به این سمت سوق داد که بر راینش ابر، راه حل های هیبرید و بینش های مبتنی بر داده تمرکز کند.

جک مرگوسین (Jack Margossian) موسس کامپورت (Comport) که بیش از سی سال است با اچ پی ای همکاری می کند، سبک



رهبری نری را بازنمای انسانیت، شخصیت و تعهد او به شرکا و مشتریان می‌داند. او می‌گوید «آنتونیو آدم نابغه‌ای است. شرکا و مشتریان را می‌شناسد... او اهمیت می‌دهد و توجه می‌کند. ما برای او فقط کسب‌وکار نیستیم. ما انسانیم. ما مردمیم. آنتونیو به افرادش، کسب‌وکارش و دنیای اطرافش اهمیت می‌دهد و می‌تواند بر همه این‌ها تاثیر بگذارد...».

رهبری در میانه بحران

نری در مواقع بحران آرام است و ثبات و یکپارچگی سبک رهبری‌اش را از یاد نمی‌برد. او می‌تواند تحت فشار تصمیم‌های دقیق بگیرد. این ویژگی یکی از دلایلی است که اچ‌پی‌ای در دوره بحران کووید سرفراز و حتی نیرومندتر از پیش جلو رفت. نری در یکی از مصاحبه‌هایش می‌گوید که در طوفان نیز آرامش را حفظ می‌کند. او اشاره می‌کند که «از تصمیم‌گیری‌های دشوار نمی‌ترسم...».

نری توضیح می‌دهد که بحران کووید روابط کارفرما و کارمند را به کل تغییر داد، باعث شد بخش عظیمی از نیروها دورکار شوند و در این بحبوحه بود که فرهنگ مستحکم شرکت به کار آمد و همکاری متقابل و همگانی را رقم زد. و جالب آنکه درست در همین دوره که جهان و اقتصاد آن بحران زده بود، اچ‌پی‌ای در جایگاه اول لیست CRN با عنوان «تاثیرگذارترین مدیران در ۲۰۲۰» قرار گرفت.

رنسانس اچ‌پی‌ای

همه‌گیری، اچ‌پی‌ای را به سه اصل مهم فرهنگ سازمانی سوق داد که به نظر نری رنسانس شرکت را رقم زد: شرکا، نوآوری و اقدام عملی. دقیقاً همین سه اصل، مشخصه رهبری او در این دوره سخت بود؛ هر چند این اصول از ابتدا اولویت نری بوده، چه در مرکز تماس مشتریان آمستردام و چه در سمت رهبری شرکت.

مثلاً چند سال پیش کامیونی که حامل تجهیزات ذخیره‌سازی به ارزش ۲ میلیون دلار بود، گرفتار طوفان و واژگون شد و تمام تجهیزات از بین رفتند. یک روز قبل از کریسمس بود و شرکت کامپورت به عنوان شرکت واسط باید پاسخگوی مشتری‌اش می‌بود. مرگوسین پیغامی به نری در

مورد این مساله داد و نری در کمتر از ۱۰ دقیقه پاسخ داد که اچ‌پی‌ای مساله را حل می‌کند. مرگوسین در مورد این اتفاق می‌گوید «آنتونیو مساله را حل کرد. او محموله‌ای جایگزین فرستاد و چند وام هم از بخش خدمات مالی اچ‌پی‌ای به ما داده شد تا شکاف ایجادشده جبران شود. اما بهترین چیز این بود که مشتری راضی بود. آنتونیو چنین دوستی برای شرکت کامپورت و مشتریان ما است».

بعد از این اتفاق بود که همه فهمیدند تست کرونای نری در همان روز مثبت شده بود. مرگوسین ادامه می‌دهد «او ارزش شرکا و شراکت را می‌داند. این مساله خیلی اهمیت دارد».

خود نری در این زمینه می‌گوید تعهد همیشگی و پایدار به شرکا ویژگی‌ای است که «این شرکت را منحصر به فرد و خاص کرده است».

مرکزیت فرهنگ

آنتونیو نری در مصاحبه‌ای با مارکت پلیس در ۲۰۲۲ می‌گوید «یکی از مهم‌ترین وظایف مدیر، فرهنگ شرکت است... وقتی آدم‌ها را گرد هم می‌آورد که نوآوری، همکاری و معاشرت کنند، فرهنگ مهم است... فرهنگ ما به جای من؛ فرهنگ تنوع و شمول. این‌ها مهم‌ترین ارکان فضای کسب‌وکار امروزی به شمار می‌آیند».

او درباره فرهنگ مشتری‌محور می‌گوید «یکی از درس‌هایی که همان اول گرفتم این بود که مشتری، مرکز همه کارهای ماست». او اضافه می‌کند که شرکا نیز نقش مهم‌تری دارند.

تمرکز بر مشتری: نری از آن آدم‌هایی است که معتقدند مشتری، راهنمای شرکت است. او باور دارد که هر کاری در اچ‌پی‌ای باید در درجه اول متمرکز بر رفع نیازهای مشتری باشد. این رویکرد مشتری‌محور را می‌توان در توجه اخیر شرکت به رایانش ابر و هوش مصنوعی دید؛ دو فناوری‌ای که امروز برای رفع نیازهای هر کسب‌وکار ضروری به حساب می‌آیند.

نری در یکی از گفت‌وگوهایش تاکید می‌کند «در هر کاری که انجام می‌دهیم، مشتری‌انمان در مرکز توجه‌مان قرار دارند. به درخواست‌ها و نیازهایشان گوش می‌دهیم و نوآوری می‌کنیم تا راه حل را بیابیم. در واقع ما متعهدیم که مشاور و شریک معتمد مشتری باشیم».

نوآوری: مدیریت نری، اچ‌پی‌ای را به دستاوردهای نوآورانه رساند؛ پلتفرم ابر هیبریدی GreenLake فقط یکی از این طرح‌های نوآورانه‌ای است که باعث شده شرکت به موفقیت دست یابد. از طرف دیگر همکاری با خدمات وب آمازون (Amazon Web Services) یا AWS، جایگاه اچ‌پی‌ای در بازار ابر را مستحکم کرده است.

نری در گفت‌وگویی با CIO در مورد به دست گرفتن رهبری اچ‌پی‌ای و نوآوری توضیح می‌دهد که سرمایه‌گذاری‌ها روی نوآوری طولانی‌مدت، پایدار نبود و این امر شرکت را عقب انداخته بود.

به نظر او، نوآوری نقش مهمی در پیش‌تاز بودن شرکت دارد و باعث می‌شود اچ‌پی‌ای از دور رقابت شدید با همتایانش حذف نشود یا عقب نیفتد. به همین دلیل است که او روی تحقیق و توسعه (R&D) سرمایه‌گذاری کرده و فرهنگ سازمانی را به سمت نوآوری سوق داده. پلتفرم ابر گرین لیک (GreenLake)، از جمله نوآوری‌های شرکت است.

کار گروهی: یکی از دلایلی که نری را رهبر قدرتمندی می‌کند، قابلیت ایجاد تیم‌های متحد و انگیزه دادن به آنها است.

می‌گوید آنتونیو نری بلد است ارتباط شفاف برقرار کند و به آدم‌ها و بازخوردشان واقعاً گوش دهد. به نظر می‌آید همه این ویژگی‌ها باعث شده حضور نری، فرهنگ همکاری و کار گروهی را در اچ‌پی‌ای تقویت کند و در نهایت همه این‌ها شرکت را به اهدافش رسانده است.

تنوع و شمول: نری از طرفداران پروپاقرص تنوع و شمول است. او از اعضای هیئت‌مدیره سازمان غیرانتفاعی Anita Borg است که به حضور زنان در صنعت فناوری توجه دارد. نری همچنین از اعضای هیئت‌مدیره سازمان National Center for Women & Information Technology است.

نری می‌داند که تنوع نیروی کار، تیم‌ها را قدرتمند می‌کند. «همه باید در محل کار احساس کنند از آنها استقبال می‌شود و ارزشمندند. باور دارم که تنوع و شمول کلید ضروری موفقیت ما است».

کمیته رفاهی در شروعی دوباره

محمد مهدی محبوبی رئیس اداری و کارگزینی



مهدی محبوبی از قدیمی‌های رمیس است و عضو کمیته قبلی هم بوده است. او علاقه‌مند به فوتبال، سفر کردن و وقت گذراندن با خانواده است. ریکوهای دریافتی مهدی ثابت می‌کند که علاوه بر کارگروهی، مهارت خوبی در همدلی با همکارانش دارد.

محسن نوروزی کارشناس و مسئول زیرساخت IT



محسن نوروزی حدود ۶ سال است که رمیسی شده است و یک مرد فنی و همه فن حریف به حساب می‌آید. او به طبیعت‌گردی، دورهمی‌های خانوادگی و سبک زندگی سالم علاقه‌مند است. محسن در بین همکاران به عنوان یک فرد مسئولیت‌پذیر مشهور است.

علی صائمیان انباردار



علی صائمیان یک سالگی حضورش در رمیس را به تازگی جشن گرفته است. دوستان و همکارانش او را شهروز صدا می‌کنند. دقت و نظم بالای شهروز باعث شده تاریخکارت‌های دریافتی‌اش از دسته مسئولیت‌پذیری و کارگروهی باشد. دوچرخه‌سواری، کمپینگ و طبیعت‌گردی از علاقه‌مندی‌های شهروز است.

همانطور که گفتیم کارگروهی (یکی از ارزش‌های محوری رمیس)، از ویژگی‌های اصلی اعضای کمیته رفاهی است. این تیم تمام تلاشش را می‌کند که حال خوب را در سازمان گسترش دهد و همه‌ی اعضای خانواده رمیس را با انرژی‌های خوششان همراه کند.

در سال ۱۴۰۲، برگزاری تور لفور و لیگ مسابقات فوتبال دستی رمیس از فعالیت‌های ۶ ماه اول این عزیزان بوده و به زودی خبرهای خوبی از فعالیت‌های کمیته رفاهی به گوش خواهد رسید.

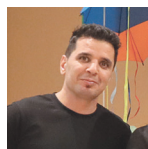


سارا شرفی کارشناس دیجیتال مارکتینگ



همکاری سارا شرفی در رمیس با واحد راهکارهای هوشمند ریتیل آغاز شد و نزدیک به دو سال است که عضوی از خانواده رمیس می‌باشد. سارا از تجربه کارهای جدید لذت می‌برد و اوقات فراغتش را با طبیعت‌گردی و ورزش سپری می‌کند. بعد از کارگروهی بیشترین ریکوهای دریافتی سارا با ریکارت احترام بوده است.

مهدی نعمتی کارمند واحد منابع انسانی مهدی نعمتی حدوداً ۱۳ سال است که عضوی از خانواده رمیس است. مهدی



همیشه در فعالیت‌های گروهی و هیجان‌انگیز مشارکت داشته و سفر و طبیعت‌گردی هم از علایق اصلی‌اش است. مهدی بسیار مسئولیت‌پذیر است و همین موضوع باعث شد تا در سال ۱۴۰۱، نفر اول ریکو گیرنده‌های رمیس باشد.

در سال‌های گذشته، کمیته رفاهی رمیس فعالیت‌های متعددی را انجام می‌داد؛ اما پس از همه‌گیری کرونا برای رعایت پروتکل‌های بهداشتی فعالیت‌های این کمیته متوقف گردید. پس از دو سال وقفه، بار دیگر در سال ۱۴۰۱، کمیته رفاهی با اعضای جدید شکل گرفت و فعالیت‌های آن از سر گرفته شد. اعضای این کمیته، همیاران واحد منابع انسانی رمیس هستند که با رویکرد ایجاد حال خوب در سازمان، دوره‌م جمع شده‌اند. در ادامه به معرفی این عزیزان و فعالیت‌های انجام شده می‌پردازیم.

فاطمه رضایی دستیار واحد فروش



فاطمه رضایی که دوستانش او را فاطیما صدا می‌کنند، بیش از دو سال است که عضو خانواده رمیس شده است. فاطیما علاقه‌مند به سفر و عکاسی بوده و طبق ریکوهای دریافتی‌اش در کارگروهی می‌درخشد، پس با وجود همه این ویژگی‌ها حضورش در کمیته رفاهی بسیار پر رنگ است.



کارراهه کلید خورد



غزل قلی زاده



تعریف این کارراهه دوگانه، ضمن ایجاد امکان حرکت در نردبان عمودی و ساختار سلسله‌مراتبی سازمان، امکان ارتقا و پیشرفت را به وسیله غنی‌سازی شغل و گسترش تخصص در نقش فعلی برای همکاران پدید می‌آورد.

پس از تعریف این مسیرهای شغلی در رمیس و تطبیق گروه و رتبه شغلی همکاران در این طرح، نظام جبران خدمت رمیس به‌منظور برقراری رویه‌ای عادلانه در تعیین ارزش شغل و شاغل، تهیه و تدوین شد.

در نتیجه ما از رمیسی‌ها تقاضا داریم که در راستای استقرار این طرح و با تعامل با واحد منابع انسانی فرصت‌های رشد و ارتقا را شناسایی کنند و با تلاش برای افزایش سطح توانمندی‌هایشان در مسیر توسعه شغلی و حرفه‌ای خود گام بردارند.

در رمیس، این پروژه را پس از تحقیق در مورد شرکت‌های مشابه مانند IBM و CISCO و با هدف افزایش سطح رضایتمندی کارکنان، حفظ و توسعه استعدادها و انطباق با بازار کار تعریف کردیم و برای تدوین آن بعد از بررسی مدل‌های مختلف، به مدل استاندارد «تاورز واتسون» رسیدیم.

این مدل یکی از جامع‌ترین مدل‌ها در حوزه منابع انسانی است که به سازمان کمک می‌کند تا مسیرهای کاری و توسعه حرفه‌ای کارکنان خود را تعریف و مدیریت کند.

این مدل معیارهای مهمی مانند سطوح مختلف توانمندی‌ها، مهارت کارکنان و انطباق با اهداف سازمانی را شامل می‌شود و مسیرهای افقی یا عمودی برای ارتقای کارکنان ارائه می‌دهد.

در دنیای پویا و پیچیده امروزی، داشتن کارکنان توانمند و با انگیزه، عاملی مهم در رشد و موفقیت سازمان‌ها است.

نیروهای انسانی هر سازمان از کلیدی‌ترین عناصر در ایجاد و حفظ مزیت رقابتی آن سازمان هستند.

به دلیل اهمیت این موضوع و با توجه به نتایج حاصل از پرسش‌نامه‌های سنجش نگرش کارکنان رمیس در طی چند سال اخیر و همچنین بازخوردهای همکاران سابق در مصاحبه‌های پایان کار، بر آن شدیم تا در جهت نگهداشت و رضایت نیروهای توانمند رمیسی گامی مهم برداریم و در همین راستا پروژه «کارراهه» شغلی کارکنان و نظام جبران خدمت براساس کارراهه، در واحد منابع انسانی کلید خورد.