

دوره انتقال درس آموخته‌های

جایزه ملی مدیریت پروژه ایران



مجتبی عزیزی

- رئیس کمیته جایزه ملی مدیریت پروژه
- عضو هیأت علمی دانشگاه تربیت مدرس
- عضو هیات دوره ششم و هفتم مدیره انجمن مدیریت پروژه
- مدرس دوره های تخصصی مدیریت پروژه
- مدیر سبد پروژه مرکز همکاریهای فناوری ریاست جمهوری
- ارزیاب جایزه ملی و بین المللی مدیریت پروژه
- مشاور استقرار نظام مدیریت پروژه در صنایع نفت و گاز و صنعت ساخت



رضا آتش فراز



- مشاور، مدرس و مؤلف کتاب های تخصصی در زمینه مدیریت پروژه
- کارشناس ارشد مدیریت پروژه و ساخت از دانشگاه شهید بهشتی
- دارای مدرک مدیریت پروژه حرفه ای (PMP) از موسسه مدیریت پروژه PMI
- مؤلف کتاب های تخصصی در زمینه مدیریت پروژه شامل مدیریت ریسک پروژه های ساخت، سیستم مدیریت یکپارچه پروژه، راهنمای طراحی و پیاده سازی دفتر مدیریت پروژه (PMO)، راهنمای طراحی و پیاده سازی نظام مدیریت پروژه در پروژه های EPC، راهنمای طراحی و پیاده سازی نظام مدیریت پروژه در پروژه های ساختمانی، راهنمای مدیریت دعاوی پروژه در پروژه های طرح و ساخت (EPC) و ساخت (C)، راهنمای جایزه ملی مدیریت پروژه ایران و مترجم کتاب های استاندارد PMBOK، استاندارد ISO 21500، فرم های PMBOK و الحاقیه ساخت PMBOK (ویرایش سوم-۲۰۱۶)
- سابقه ارائه خدمات مشاوره در زمینه توسعه دفتر مدیریت پروژه (PMO) و طرح ریزی و پیاده سازی نظام مدیریت پروژه بر اساس استانداردهای PMBOK و ISO 21500 در سازمان ها و پروژه های مختلف از جمله: مدیریت اکتشاف شرکت ملی نفت ایران، شرکت مهندسی و توسعه گاز ایران، شرکت توسعه منابع آب و نیروی ایران، شرکت گسترش و نوسازی صنایع ایرانمانا (مجری پروژه های احداث کارخانجات فولاد)، پروژه احداث کارخانه جدید اسید سولفوریک مجتمع مس سرچشمه، پروژه مجتمع تجاری- اداری رویال سعادت آباد، شرکت چلوش راه بنا و...
- ارائه کارگاه های آموزشی در دوازدهمین کنفرانس بین المللی مدیریت پروژه، نخستین همایش ملی پروژه های ساخت، نخستین همایش راهکارهای استقرار و ارتقاء PMO، نخستین همایش سیستم اطلاعات مدیریت پروژه (PMIS) و اولین کنفرانس ملی پروژه های ساخت
- سابقه تدریس بیش از ۲۰۰ دوره آموزشی در زمینه مدیریت پروژه
- عضو کمیته جایزه ملی مدیریت پروژه ایران (دور هفتم)
- عضو تیم بازنگر استاندارد PMBOK (ویرایش ششم)

3

اهداف این دوره



- ایجاد بستری برای تبادل تجربیات میان ارزیابان
- ارائه راهکارهایی برای ارتقاء سطح کیفیت فرایند ارزیابی
- اطلاع رسانی و شفاف سازی مسائل و ابهامات مهم در فرایند ارزیابی



4



مهم ترین چالش های فرایند ارزیابی بر اساس تجارب شش دوره قبل

چالش های مرتبط با اظهارنامه

چالش سازماندهی تیم ارزیابی (قبل، حین و پس از ارزیابی)

چالش ارزیابی مستندات

چالش های مرتبط با کمیته داوری

چالش های سر ارزیابی

چالش کالیبراسیون تیم های ارزیابی

چالش تسلط بر مدل



5



چالش مواجهه با اظهارنامه

کیفیت اظهارنامه ها همچنان از سطح مناسبی برخوردار نیست!

اظهارنامه ها به مرور به سمت کپی شدن از یکدیگر تمایل پیدا کرده اند!



6



PROTOCOL

مطابق پروتکل انجام:

- تیم های ارزیابی الزامی به بررسی شواهدی فراتر از آنچه در اظهارنامه ارائه شده است را ندارند (از این نظر مسئولیتی متوجه تیم های ارزیابی نمی باشد)
- تیم های ارزیابی می توانند در هنگام سایت ویزیت در صورت مواجهه با شواهدی فراتر از آنچه در اظهارنامه ارائه شده است، آن ها را در امتیازدهی خود لحاظ کنند.



7



چالش مواجهه با اظهارنامه - ادامه

- معیارهای نتایج بر اساس واقعیت های موجود پروژه نوشته می شود نه بر اساس اهداف اولیه یا توانمندیها



8



PROTOCOL

مطابق پروتکل انجمن:

- امتیازات داده شده به معیارهای نتایج توسط تیم های ارزیابی باید بر پایه موارد زیر باشند:
- مقایسه با سایر پروژه ها در صنعت (آگاهی از بهترین عملکردهای صنعت ضروری است)
- نتایج باید بر پایه توانمندیها (به خصوص فرایندها) اخذ شده باشند.
- اهداف اولیه پروژه باید بر پایه مدارک مادر یا بالادستی پروژه مانند قرارداد، استراتژی های سازمان و... تدوین شده باشند.



9



چالش سازماندهی تیم (قبل، حین و پس از ارزیابی)

۱. از یک سو بسیاری از ارزیابان مشغله کاری فراوانی دارند و از سوی فرایند ارزیابی داوطلبانه است؟ که این موضوع تبعاتی به همراه دارد از جمله عدم صرف وقت کافی از سوی ارزیابان، غیبت برخی ارزیابان در سایت ویزیت و، چه راهکارهایی برای این موضوع وجود دارد؟
۲. گاهی دیده می شود که تمامی بار کاری در فرایند ارزیابی بر دوش یک یا دو نفر قرار می گیرد؟ چه راهکاری برای این موضوع وجود دارد؟
۳. در حین سایت ویزیت چگونه می توان بررسی شواهد و معیارها را سرعت بخشید به نحویکه از تمام ظرفیت تیم ارزیابی استفاده شود؟



10



پاسخ ها:

سوال اول)

- تبعاتی برای کم کاری یا غیبت ارزیابان از سوی انجمن پیش بینی شده است
- تلاش در جهت کاهش تعداد جلسات (استفاده از وقت های مرده - زمان های بعد از ارزیابی در سایت، فرودگاه و غیره)
- برگزاری جلسات مجازی!
- ...

سوال دوم)

- تقسیم کار مناسب باید توسط سرارزیاب انجام شود. به عنوان مثال یک نفر مسئول تجمیع نقاط قوت و ضعف و موارد سایت ویزیت، یک نفر مسئول گزارش اول داوری، یک نفر مسئول گزارش دوم داوری، یک نفر مسئول نوشتن گزارش بازخورد
- ...



11



سوال سوم)

- در حین سایت ویزیت سرارزیاب باید بررسی معیارها را با در نظر گرفتن مواردی مانند توانمندی و سابقه کاری ارزیابان بین ایشان توزیع کند.
- بهتر است سرارزیاب معیارهای مرتبط با یکدیگر مانند ۹و۱؛ ۷و۳؛ ۸و۴ را به یک ارزیاب محول کند. معیار ۵ و معیار ۶ به صورت مستقل قابل واگذاری هستند.
- ...



12



چالش ارزیابی مستندات و سوابق

□ گاهی ارزیابان به مستندات و سوابق ارائه شده شک می کنند!

□ آیا ارزیابان حق تشکیک در مستندات و سوابق ارائه شده را دارند؟



13



PROTOCOL

مطابق پروتکل انجمن:

□ ارزیابان حق تشکیک در مستندات و سوابق ارائه شده از سوی سازمان ارزیابی شونده را ندارند. (اصل براءت)

□ ارزیابان می توانند میزان جاری بودن مستندات را از لحاظ میزان گستردگی و شفاف بودن مورد ارزیابی قرار دهند. (Clear)



14



چالش ارزیابی مستندات و سوابق - ادامه

□ گاهی روش های اجرایی و دستورالعمل هایی به ارزیابان ارائه می شود که مربوط به سازمان مادر یا بالادستی است. در چنین مواردی واکنش مناسب ارزیابان چه می تواند باشد؟



15



PROTOCOL

مطابق پرومکل انجمن:

□ ارائه روش های اجرایی و دستورالعمل های کاری از سوی سازمان بالادستی بلامانع است و نقطه ضعفی محسوب نمی شود؛ مشروط بر آنکه:

- سوابق کافی مبنی بر بکارگیری آن ها در پروژه کاندیدا از سوی متقاضی ارائه شود.
- شواهدی دال بر ارائه بازخور یا بررسی روی کیفیت مستندات سازمان بالادستی وجود داشته باشد.

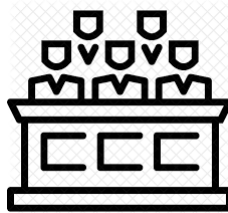


16



چالش های مرتبط با کمیته داوری

- در دوره های قبل مواردی بوده است که کمیته داوری، نتیجه ارزیابی ارائه شده از سوی تیم ارزیابی را تغییر داده اند؟ واکنش مناسب تیم ارزیابی در این شرایط چیست؟



17



PROTOCOL

مطابق پروتکل انجمن:

- تعیین کننده امتیاز و سطح نهائی جایزه کمیته داوری است.
- در حال حاضر فرایند داوری بدین صورت است که داوران به صورت مستقل بر اساس اظهارنامه و شواهد دریافتی از سوی تیم های ارزیابی، اقدام به امتیازدهی به پروژه های کاندیدا می کنند سپس امتیاز خود را با امتیاز ارائه شده از سوی تیم ارزیابی مقایسه می کنند اگر در یک رنج بود که نتیجه ارائه شده از سوی تیم ارزیابی مورد پذیرش قرار می گیرد، اما در صورت مغایرت، سرارزیاب برای توضیحات دعوت می شود و بر اساس توضیحات سرارزیاب کمیته داوری امتیاز نهائی خود را اعلام می کند.

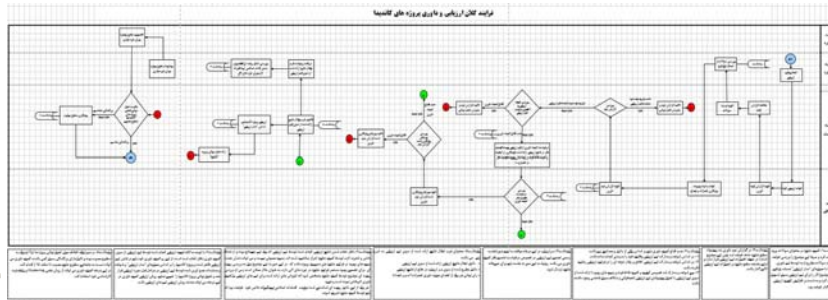


18



پیشنهاد بهبود و ارتقاء فرایند داوری

- ❑ کمیته جایزه دور هفتم زمان بسیار زیادی صرف کرده است تا پیشنهادی را جهت بهبود و ارتقاء فرایند داوری ارائه دهد.
- ❑ این پیشنهاد و یا هر پیشنهاد دیگری در خصوص فرایند داوری منوط به تأیید هیئت مدیره انجمن می باشد.

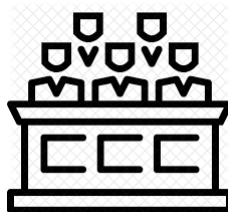


19



چالش های مرتبط با کمیته داوری - ادامه

- ❑ پرسش های مطرح شده توسط کمیته داوری بعضاً منطبق بر مدل نیست؟



20



سیاست کمیته جایزه:

- ❑ آموزش های کمیته داوری با جدیت بیشتری برگزار می شود.
- ❑ سوالات مطرح شده از سوی کمیته داوری توسط کمیته جایزه دسته بندی و پالایش می شوند.
- ❑ وظیفه تیم ارزیابی رفع ابهامات کمیته داوری در خصوص پروژه است و تیم ارزیابی در نهایت موظف به پاسخگویی کامل به سوالات کمیته داوری است و در صورت عدم توانائی در پاسخگویی به یک یا چند سوال باید دلایل عدم پاسخگویی را به صورت مکتوب ارائه کند.



21



چالش های سرارزیابی

- ❑ شواهد نشان می دهد که تقاضا برای سرارزیاب شدن بسیار بالا است و برخی از ارزیابان از اینکه علی رغم داشتن صلاحیت لازم تا کنون سرارزیاب نشده اند اظهار نارضایتی می کنند.

✓ معیارهای کمیته جایزه برای انتخاب سرارزیابان چیست؟

✓ دشواری های ایفای مسئولیت سرارزیابی چیست؟



22



PROTOCOL

مطابق پروتکل انجمن:

✓ شرایط احراز نقش سرارزیاب:

- انجام حداقل دو دوره ارزیابی با اخذ فیدبک عالی از سوی تیم ارزیابی
- دارا بودن تجربه کاری مرتبط با پروژه کاندیدا
- داشتن روحیه تعاملی و حسن خلق
- دارا بودن مهارت های نرم مدیریتی لازم از جمله کار تیمی، مدیریت جلسات، ارتباطات و...
- پایبندی به اخلاق و رفتار حرفه ای



23



بار سنگین مسئولیت سرارزیاب:

- مسئولیت سرارزیابی بسیار سنگین و زمان بر است (رابط تیم ارزیابی با متقاضی، با کمیته داوری، با کمیته جایزه و...)
- سنگینی وظایف سرارزیاب به حدی است که برخی از سرارزیابان دوره های قبل تقاضا کرده اند که در دوره های ارزیابی بعدی در نقش ارزیاب، مشارکت داشته باشند.



24



چالش کالیبراسیون تیم های ارزیابی

□ به طور کلی مدل های تعالی به شدت به نظر خبرگی ارزیابان وابسته هستند اگرچه این موضوع اجتناب ناپذیر است اما قطعاً راهکارهایی برای کاهش خطای تیم های ارزیابی وجود دارد. به نظر شما چه راهکارهایی وجود دارد که تیم های ارزیابی با یکدیگر کالیبره تر عمل کنند؟



25



کارگاه-۱۵ دقیقه



26



چالش تسلط بر مدل

□ به طور کلی مدل های تعالی، مدل های بازی هستند و هرچه تمرین بیشتری انجام شود تسلط بر آن ها افزایش خواهد یافت.



27



کارگاه- امتیازدهی بر اساس اظهارنامه و نوشتن دلایل توجیهی امتیازدهی برای هر زیر معیار- ۳ ساعت



28

شرح کارگاه



- هدف از این کارگاه ایجاد کالیبراسیون بیشتر میان تیم های ارزیابی است.
- لطفا زیر معیارهای زیر را امتیازدهی کرده و دلایل توجیهی خود را مشخص کنید:

زیر معیار ۱-۱ (انتظارات و درخواست های طرفین درگیر مشخص می شود)

زیر معیار ۱-۲ (اهداف پروژه توسعه می یابند و منافع رقابتی بر مبنای اطلاعات مربوطه یکپارچه می شوند)

زیر معیار ۱-۹ (دستیابی به اهداف پروژه)

زیر معیار ۵-۱ (فرایندهای لازم شناسایی شده، مدیریت، بررسی، تعدیل و بهینه می شوند)

زیر معیار ۵-۲ (سیستم ها و روش های مدیریت پروژه به طور موثر انتخاب شده، مورد استفاده و بهبود قرار

می گیرند)

زیر معیار ۸-۱ (درک مستقیم سایر طرف های درگیر پروژه)



29

یادآوری



مدیریت پروژه				امتیاز
برنامه (فرآیندهای دقیق و مشخص)	اجراء (سیستم و پیشگیری)	بازبینی (بررسی و بازبینی)	اقدام (بهبود و یکپارچگی)	%
دلایل و مدارک فراوان، گسترده و شفاف وجود دارند	دلایل و مدارک فراوان، گسترده و شفاف وجود دارند	دلایل و مدارک فراوان، گسترده و شفاف وجود دارند	دلایل و مدارک فراوان، گسترده و شفاف وجود دارند	۱۰۰
				۹۵
				۹۰
				۸۵
				۸۰
				۷۵
				۷۰
				۶۵
				۶۰
				۵۵
				۵۰
				۴۵
				۴۰
				۳۵
				۳۰
				۲۵
				۲۰
				۱۵
				۱۰
				۵
				۰



30




نتایج پروژه

نتایج پروژه				امتیاز
مقایسه با اهداف پروژه	مقایسه با اهداف سایر پروژه ها	استمرار	بازخورد نتایج به فرآیند	%
عالی در تمامی حوزه ها	عالی در تمامی حوزه ها	عالی در تمامی حوزه ها	عالی در تمامی حوزه ها	۱۰۰
				۹۵
				۹۰
				۸۵
				۸۰
خوب در اکثر حوزه ها	خوب در اکثر حوزه ها	خوب در اکثر حوزه ها	خوب در اکثر حوزه ها	۷۵
				۷۰
				۶۵
				۶۰
				۵۵
خوب در برخی حوزه ها	خوب در برخی حوزه ها	خوب در برخی حوزه ها	خوب در برخی حوزه ها	۵۰
				۴۵
				۴۰
				۳۵
				۳۰
خوب در تعداد کمی از حوزه ها	خوب در تعداد کمی از حوزه ها	خوب در تعداد کمی از حوزه ها	خوب در تعداد کمی از حوزه ها	۲۵
				۲۰
				۱۵
				۱۰
				۵
هیچ دلیل و مدرکی وجود ندارد	هیچ دلیل و مدرکی وجود ندارد	هیچ دلیل و مدرکی وجود ندارد	هیچ دلیل و مدرکی وجود ندارد	۰





31



مدیریت پروژه

مدیریت پروژه				امتیاز
برنامه (فرآیندهای دقیق و مشخص)	اجراء (سیستم و پیشگیری)	بازبینی (بررسی و بازبینی)	اقدام (بهبود و یکپارچگی)	%
دلایل و مدارک فراوان، گسترده و شفاف وجود دارند	دلایل و مدارک فراوان، گسترده و شفاف وجود دارند	دلایل و مدارک فراوان، گسترده و شفاف وجود دارند	دلایل و مدارک فراوان، گسترده و شفاف وجود دارند	۱۰۰
				۹۵
				۹۰
				۸۵
				۸۰
دلایل و مدارک شفاف وجود دارند	دلایل و مدارک شفاف وجود دارند	دلایل و مدارک شفاف وجود دارند	دلایل و مدارک شفاف وجود دارند	۷۵
				۷۰
				۶۵
				۶۰
				۵۵
دلایل و مدارک شفاف وجود دارند	دلایل و مدارک شفاف وجود دارند	دلایل و مدارک شفاف وجود دارند	دلایل و مدارک شفاف وجود دارند	۵۰
				۴۵
				۴۰
				۳۵
				۳۰
برخی دلایل و مدارک وجود دارند	برخی دلایل و مدارک وجود دارند	برخی دلایل و مدارک وجود دارند	برخی دلایل و مدارک وجود دارند	۲۵
				۲۰
				۱۵
				۱۰
				۵
هیچ دلیل و مدرکی وجود ندارد	هیچ دلیل و مدرکی وجود ندارد	هیچ دلیل و مدرکی وجود ندارد	هیچ دلیل و مدرکی وجود ندارد	۰



32