فصلنامه آموزشی، اطلاع‌رسانی، شماره ۲۹، بهار ۱۳۹۳ . No.29.Spring 2014

مشاور مدیریت

Management Consultant

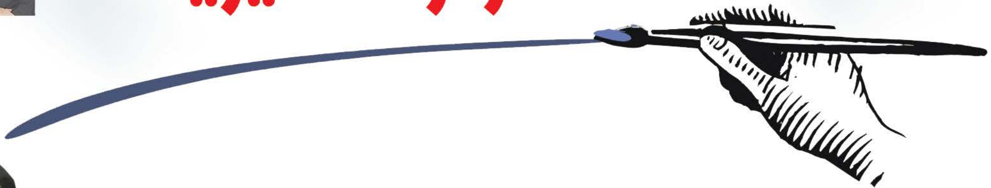
انجمن مشاوران مدیریت ایران
Iran.Management.Consultant.Association

• چگونه شکاف بین دانستن و انجام دادن را از بین ببریم

• اختصاصی روز جهانی مشاوره مدیریت

• معرفی پروژه‌های برتر جایزه مشاوره مدیریت ایران

روز جهانی مشاوره مدیریت



• مصاحبه با مدیر عامل هلدینگ OTC

• گزارش نشست مشاوران ایرانی با پروفسور آراماکی

اگر چشم‌اندازهای دورتری را می‌بینم
به این دلیل است که

بر شانه‌های بزرگان

ایستاده‌ام.

اسحاق نیوتن

انجمن مشاوران مدیریت ایران
(IMCA)
عضو شورای بین المللی موسسات مشاور مدیریت
(ICMCI)

صاحب امتیاز:
انجمن مشاوران مدیریت ایران

مدیر مسئول:
دکتر محمود اولیائی

شورای سردبیری:
دکتر فریدون آذرهوش، دکتر منوچهر نجمی، دکتر احمدرضا فتوت، مهندس هوشنگ رستمیان، دکتر سید جعفر مرعشی، دکتر محسن مقداد یحیایی، مهندس حسن قاسمیه، مهندس سعید صادق‌پور، مهندس محمدحسین صیقلی، مهندس سعید احمدیان

تحریریه:
مهندس مهدی محمدزاده تهرانی، مهندس سیامک مظاهری

طراح و صفحه‌آرا:
مهدی نیک‌نفس

آدرس: جلال آل احمد، مقابل شهرآرا، خیابان چهارم، کوچه مهدی‌نژاد، پلاک ۷۰، واحد ۳
تلفن: ۳۰-۸۸۲۴۶۹۲۹

یادداشت مدیر مسئول
روز جهانی و حرفه مشاوره مدیریت ۲

مطلب اختصاصی
روز جهانی مشاوره مدیریت ۳

مقالات

چگونه شکاف بین دانستن و انجام دادن را از بین ببریم ۴
مهدی محمدزاده تهرانی

تعالی سازمانی به مدد روانشناسی مدیریت ۱۱
دکتر احمدرضا فتوت

مدل سازی تصمیم گیری مدیریت بحران شبکه توزیع برق با استفاده از Spreadsheets ۱۴
امیرحسین جهانی کیا

معرفی برندگان جایزه مشاوره مدیریت ایران ۲۱
برنده اول: پروژه پتروشیمی بندر امام

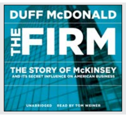
پوستر
پیتر دراکر ۳۰

گزارش

نشست با مشاور موفق ژاپنی ۳۲
مهدی نیک‌نفس

معرفی شرکت‌های موفق

مصاحبه با مدیرعامل هلدینگ OTC ۳۷

پیشنهاد ویژه


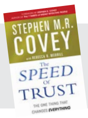
کتاب داستان موفقیت شرکت مک‌کنزی ۳۹
سیامک مظاهری

مطالب آموزشی

مهارت‌های نرم (انسانی) در کسب‌وکار چه اهمیتی دارند ۴۱
مهدی محمدزاده تهرانی

آیا فریاد زدن بر سر کارمندان کار درستی است؟ ۴۳
سیامک مظاهری

معرفی انجمنهای مرتبط با مدیریت کشور
انجمن مدیریت پروژه ۴۵

معرفی کتاب


اعتمادورزی با شتاب ۴۷

اخبار انجمن ۴۹

روزجهانی وحرفه مشاوره‌مدیریت

اولین پنج شنبه ماه ژوئن هرسال در تقویم جهانی به عنوان روز مشاور نامگذاری گردیده تا در این روز به بزرگداشت مقام مشاوران پرداخته شده و اهمیت نقش آفرینی آن‌ها در پیشبرد و توسعه پایدار جوامع مورد تاکید قرار گیرد.شورای بین المللی مشاوران مدیریت نیز این روز را بهانه‌ای قرار داده بود تا برنامه‌های گوناگونی را در سراسر دنیا طرح‌ریزی و به اجرا درآورد. امروزه نقش کلیدی مشاوران مدیریت در موفقیت جوامع چه در سطح اقتصاد کلان و چه در سطح بنگاهی بر هیچ کس پوشیده نیست. شکی نیست که مدیران موفق، خواه رئیس جمهور یک کشور یا مدیرعامل شرکتی کوچک خود را مدیون مشاورانی می‌دانند که با ارائه راهکارهای مبتنی بر خرد مسیر پرپیچ و خم موفقیت را برای ایشان هموار ساخته‌اند.

متاسفانه عدم توجه به این حرفۀ زیر بنائی و ارزشمند در کشور عزیزمان موجب گردیده تا چرخۀ توسعۀ اقتصادی، سیاسی و فرهنگی کشور تا حد زیادی از این نیروی پیشبرندۀ قدرتمند محروم گردیده و نقش آفرینی مشاوران مدیّریت را دربهبود وضعیت کلان کل کشور و بنگاه‌ها به سطحی غیرقابل قبول تقلیل داده است. احساس بی نیازی به مشاوران مدیریت در بین گروه عظیمی از مدیران کشور که ریشه در بی اعتقادی به مشورت به عنوان یک معضل فرهنگی دارد از یک سو و توان ضعیف علمی وتخصصی برخی از مشاورینی که بدون هیچ نظارتی وارد حرفۀ مقدس مشاوره می‌گردند از سوی دیگر موجب شده تا چرخۀ معیوبی در جهت تضعیف روزانۀ این صنعت عظیم در میهن ما ایجاد گردد. امروزه شاهد هستیم که مشاوران ارزنده مدیریت وطن به همین دلیل عارضه مورد بی‌مهری فراوان قرار گرفته‌اند و ترجیح می‌دهند که از حرفۀ مشاوره خارج گردیده تا شاید از آسیب‌های روزانۀ جسمی و روحی آن رهایی یابند. این در حالی است که بعضاً مشاورین مدیران کشور بالاخص در حوزه‌های کلان مدیریت از بین مدیران قبلی همان سازمان‌ها یا سازمان‌های دیگر انتخاب می‌گردند که اغلب تجربۀ موفقی را نیز پشت سر نگذاشته و صرفاً به دلایل خاص و بدون آشنائی با روش ها و تکنیک‌های این حرفه در پست مشاور منتصب می‌گردند.

روز جهانی مشاور در ایران به همین دلایل بازتابی کمرنگ و ضعیف دربرداشت.

به نظر می‌رسد تغییر این وضعیت نابسامان جز با تکیه بر نیروی اندیشه و توان مشاوران حرفه ای و دلسوز ایران زمین میسر نیست. این تغییردر حال حاضر نه به خاطرجلب احترام جامعه و تقویت مقام شغلی مشاوران که به خاطر آیندۀ این کشور بی‌نظیر لازم است. همه می‌دانیم که توسعه پایدار کشور باید در مسیر راهکارهای متکی بر عقلانیت و تفکر بنا شود و این میسر نخواهد گردید جز با تکیه بر مشاوران فهیم و بی‌ادعائی که با تمام فشارها و بی‌مهری‌ها عاشقانه همه توان خود را برای بهبود جامعه به کار گرفته و کم‌ترین سهم را در موفقیت‌های ناشی از عملکرد خود دارند.

روز جهانی مشاور بر همۀ این عزیزان مبارک باد.

June 5th

THE INTERNATIONAL COUNCIL OF MANAGEMENT CONSULTING INSTITUTES

روزجهانی مشاوره‌مدیریت مبارک باد

یادداشت رئیس کمیته بازاریابی شورای بین المللی مشاوره مدیریت چاپ شده در نسخه اختصاصی نشریه ICMCI به مناسبت روز جهانی مشاوره مدیریت:

در مورد مشاوران مثل معروفی وجود دارد که می گوید:

«مشاور کسی است که ساعتتان را از شما می‌گیرد و بعد به شما می‌گوید که ساعت چند است!»

این دید نسبت به مشاوران من، و بقیه مشاوران را عصبانی می کند، چون ما همگی به سختی کار می‌کنیم تا ارزش افزوده ای ملموس را به کارفرمایانمان ارائه دهیم.

اخیراً یک شرکت استخدامی از من پرسید که آیا تمایل دارم شغل مدیر ارشد منابع انسانی یک شرکت نفت و گاز بین‌المللی را به عهده بگیرم یا خیر. من تصمیم گرفتم تا موقعیت را مورد بررسی قرار دهم و یک لیست کوتاه درست کردم.

با مصاحبه با مدیر ارشد مالی، او به سالها سابقه من در مشاوره اشاره کرد و از من پرسید: « چه چیزی می‌توانید به من بگویید تا من کاملا قانع شوم که شما واقعا از پس این شغل برخواهید آمد و فقط مشاوره نخواهید داد؟» من در حالی که سعی می‌کردم تعجبم را پنهان کنم در پاسخ با مثالهایی محکم سعی کردم توضیح دهم که چگونه سیستم‌های مدیریت عملکرد را طراحی و اجرا کرده ام، فرآیندهای پرداخت عادلانه را توسعه دادم، تأثیرات بیزینسی آموزش را طراحی، رهبری و ارزیابی کرده ام، یک سیستم جدید HRIS را اجرا و ارزیابی کرده‌ام (درواقع همان کاری که خود او با سختی فراوان در حال انجامش بود)، برنامه‌ریزی استراتژیک را برای شرکتها تسهیل کرده بودم که آن‌ها را از این رو به آن رو کرده بود و بسیاری کارهای دیگر و همه آن‌ها با نرخ بازگشت سرمایه محسوس برای کسب و کارهای مختلف همراه بوده است. من آن شغل را به عهده نگرفتم و با خوشحالی تمرکزم را روی مشاوره دادن و ایجاد ارزش برای کارفرمایانم گذاشتم!

اولین پنج شنبه ماه ژوئن که امسال مصادف شده بود با روز پنجم این ماه به همه ما فرصت می‌دهد که با گام‌هایی استوارتر از همیشه به دنبال اجرای هر چه بهتر آرمانهای طرح CMC خود باشیم و این دید منحرف شده نسبت به شغلمان را تغییر دهیم.

چگونه شکاف بین دانستن و انجام دادن را از بین ببریم؟

کاری کنید تیمتان چیزی را که می‌گوید می‌خواهد انجام دهد واقعاً انجام دهد

گردآوری و ترجمه: مهدی محمدزاده تهرانی

فرض کنید در مراحل اولیه برنامه‌ریزی بودجه دپارتمان خود برای سال مالی پیش رو هستید. تیم مدیریتتان طی جلسه‌ای که با هم دارند اولویت‌های کوتاه‌مدت را تعیین می‌کنند و توزیع منابع را در بلندمدت هم موردبررسی قرار می‌دهند. قدم‌های بعدی را تعیین می‌کنید و تصمیم می‌گیرید یک هفته بعد دوباره جلسه‌ای با هم داشته باشید – اما زمانی که هفته بعد سر جلسه حاضر می‌شوید درمی‌یابید که پیشرفت چندانی حاصل نشده است. مشکل از کجاست؟ احتمالاً فهرست کارهایتان چیزی شبیه این است:

قدم ۱: تدوین یک بودجه احتمالی برای استمرار فعالیت‌ها

قدم ۲: شفاف‌سازی نقش دپارتمان در اقدامات آتی شرکت

این قدم‌ها شاید منطقی به نظر برسند، اما اثربخش نیستند زیرا که جزئیات ضروری را نادیده گرفته‌اند. حتی قدم اول که نسبتاً واضح است، پرسش‌های بیشتری را در پی دارد تا این‌که به پرسش‌های موجود پاسخ دهد. چه داده‌هایی باید جمع‌آوری شود تا الزامات مربوط به استمرار فعالیت‌ها برآورد شود؟ چه کسی گزارش‌ها را آماده خواهد کرد و چه زمانی؟ کدام‌یک از مدیران می‌توانند اطلاعات بیشتری را درباره منابع موردنیاز ارائه دهند؟ چه کسی با آن‌ها صحبت خواهد کرد و بازخوردهای آن‌ها را با اعداد و ارقام تطبیق خواهد داد؟ این امر چه زمانی رخ خواهد داد؟ چه کسی اولویت‌های متقابل را ارزیابی و درباره توازن بین آن‌ها تصمیم‌گیری خواهد کرد؟ چه زمانی؟

در هدف‌گذاری برای تیم‌ها و سازمان‌ها صرف این‌که تعیین کنید چه چیزی لازم است انجام شود به تحقق اهداف نخواهد انجامید؛ بلکه شما باید جزئیات مربوط به تحقق آن اهداف را نیز معین کنید، زیرا که نمی‌توانید فرض را بر این بگذارید که همه افراد درگیر بدانند چگونه از مفاهیم به سمت عمل پیش بروند. اگر به‌منظور بیان و پیاده‌سازی اهداف گروه خود ازآنچه متخصصان حوزه انگیزش برنامه‌ریزی اگر-آنگاه می‌نامند، بهره بگیرید، می‌توانید در مرحله اجرا به پیشرفت چشمگیری دست پیدا کنید.

برنامه‌ریزی اگر-آنگاه به این دلیل کارساز است که روابط شرطی در ساختار عصبی ما نهادینه‌شده‌اند. انسان‌ها به‌خوبی می‌توانند اطلاعاتی را که در قالب «اگر الف، آنگاه ب» هستند رمزگشایی کنند و از آن ارتباطات برای هدایت رفتار خود (اغلب به‌صورت ناخودآگاه) بهره بگیرند. زمانی که افراد دقیقاً تعیین می‌کنند چه زمانی، کجا و چگونه اهداف خود را محقق خواهند کرد، در مغز خود بین یک موقعیت یا علامت خاص («اگر یا زمانی که الف رخ می‌دهد») و رفتاری که لازم است به دنبال آن صورت گیرد («آنگاه ب را انجام خواهم داد») ارتباطی برقرار می‌کنند. به‌این‌ترتیب، آن‌ها محرک‌های قدرتمندی برای عمل کردن ایجاد می‌کنند.

بررسی بیش از ۲۰۰ مطالعه در مدرسه کسب‌وکار کلمبیا نشان داده است برنامه‌ریزانی که از شیوه اگر-آنگاه بهره می‌گیرند ۳۰۰ درصد بیشتر احتمال دارد که

بررسی بیش از ۲۰۰ مطالعه در مدرسه کسب‌وکار کلمبیا نشان داده است برنامه‌ریزانی که از شیوه اگر-آنگاه بهره می‌گیرند ۳۰۰درصد بیشتر احتمال دارد که به اهداف خود دست پیدا کنند.

به اهداف خود دست پیدا کنند. بخش عمده این مطالعات بر روی افراد تمرکز دارد، اما محققان اثر مشابهی را نیز در گروه‌ها مشاهده کرده‌اند. چندین مطالعه جدید نشان می‌دهند که برنامه‌ریزی اگر-آنگاه از طریق شفاف‌سازی کانون تمرکز گروه‌ها و واداشتن اعضا به انجام فعالیت‌های کلیدی در زمان مناسب، عملکرد تیم را بهبود می‌دهد.

این مورد یافته مهمی به‌حساب می‌آید، زیرا که سازمان‌ها زمان، پول، ایده‌ها و استعدادهای قابل‌توجهی را با دنبال کردن اهدافی که به‌خوبی بیان‌نشده‌اند به هدر می‌دهند. برنامه‌ریزی اگر-آنگاه با تفکیک و مرتب‌سازی جزئیات مرحله اجرا به این مسئله فراگیر پاسخ می‌دهد. این رویکرد شرایط لازم برای رسیدن به موفقیت را دقیقاً مشخص می‌کند، احساس مسئولیت همه افراد را افزایش می‌دهد و کمک می‌کند شکاف دردسرساز میان دانستن و عمل کردن از بین برود.

علاوه بر یاری‌رساندن به مدیران در دستیابی به نتایج بهتر در گزارش‌های مستقیم خود، برنامه‌ریزی اگر-آنگاه می‌تواند به برخی چالش‌های متداول پاسخ دهد که گروه‌ها هنگام با هم کار کردن و تصمیم گرفتن با آن‌ها مواجه هستند.

■ غلبه بر موانع پیاده‌سازی

پیتر گلویتزر[1]، روان‌شناسی که برای اولین بار برنامه‌ریزی اگر-آنگاه را موردبررسی قرارداد، می‌گوید این شیوه «عاداتی بی‌درنگ» ایجاد می‌کند. برخلاف بسیاری از عادات دیگر ما، این‌ها در مسیر دستیابی به اهدافمان مانع ایجاد نمی‌کنند بلکه در رسیدن به آن‌ها به ما کمک می‌کنند. بیایید به یک مثال کاری ساده نگاهی بیندازیم.

فرض کنید کارکنانتان در ارسال گزارش‌های پیشرفت هفتگی خود کوتاهی کرده‌اند و شما از همه آن‌ها می‌خواهید از این بعد بهتر شما را مطلع نگاه‌دارند و این مورد را به‌عنوان یک هدف برای آن‌ها تعیین می‌کنید. باوجود تمایل همه افراد به انجام این کار، افراد به دلیل مشغولیت زیاد بازهم فراموش می‌کنند این کار را انجام دهند. این بار شما از آن‌ها می‌خواهید هرکدام برای خود یک برنامه‌ریزی اگر-آنگاه داشته باشند: «اگر ساعت ۲ بعدازظهر چهارشنبه باشد، من گزارش پیشرفت کوتاهی را به آقای اسدی ایمیل خواهم کرد.»

اکنون نشانه «ساعت ۲ بعدازظهر چهارشنبه» مستقیماً در مغز آن‌ها با اقدام «ایمیل کردن گزارش خود به آقای اسدی» پیوند خورده است و در پس خودآگاهشان، کارکنانتان محیط را در جستجوی این نشانه رصد می‌کنند. درنتیجه، آن‌ها این لحظه اساسی را («ساعت ۲ بعدازظهر چهارشنبه») شناسایی و به آن توجه می‌کنند حتی اگر مشغول انجام دادن کارهای دیگری باشند.

به‌محض این‌که جزء «اگر» برنامه‌ای تشخیص داده شود، ذهن جزء «آنگاه» را برمی‌انگیزاند. افراد اکنون بدون این‌که لازم باشد به برنامه فکر کنند آن را اجرا می‌کنند. به‌محض این‌که ساعت ۲ بعدازظهر چهارشنبه می‌شود، دست‌ها خودکار به سمت صفحه‌کلید می‌رود. گاهی اوقات آگاهانه این کار را انجام می‌دهید؛ اما لازم نیست این فرایند آگاهانه انجام گیرد و این بدین معنی است که شما و کارکنانتان در عین این‌که مشغول پروژه‌های دیگر هستید می‌توانید به سمت اهداف خود پیش بروید.

این رویکرد در مطالعات کنترل‌شده کارایی خود را نشان داد: شرکت‌کنندگانی که برای خود یک برنامه‌ریزی اگر-آنگاه داشتند به‌طور متوسط تنها با یک تأخیر ۱/۵ ساعته گزارش‌های هفتگی خود را ارسال کردند. آن‌هایی که چنین برنامه‌ریزی‌ای نداشتند گزارش‌های خود را با ۸ ساعت تأخیر ارسال کردند.

ساختار اگر-آنگاه بسیار مهم است – اما مشخص کردن این‌که هر عضو تیم چه کاری را و چه زمانی (و اغلب این‌که کجا و چگونه) انجام خواهد داد به همان میزان مهم است. بیایید به مثال بودجه‌بندی بازگردیم. برای این‌که تیمتان راحت‌تر بتواند قدم اول را (تدوین یک بودجه احتمالی برای استمرار فعالیت‌ها) به انجام برساند، می‌توانید به این شکل از ساختار اگر-آنگاه بهره بگیرید:

وقتی شنبه صبح شد، خانم اکبری هزینه‌های جاری مربوط به کارکنان، پیمانکاران و سفرها را ارائه خواهد داد.

از شنبه تا دوشنبه، آقایان احمدی و اویسی با مدیران بخش خود جلسه خواهند داشت تا اطلاعات مربوط به منابع موردنیاز را جمع‌آوری کنند.

وقتی سه‌شنبه صبح شد، آقای داوودی گزارشی خواهد نوشت که اعداد و ارقام را با بازخوردهای کیفی ادغام می‌کند.

وقتی ساعت ۲ بعدازظهر چهارشنبه شد، تیم مدیریت اولویت‌ها را با توجه به گزارش آقای داوودی مجدداً مورد ارزیابی قرار خواهد داد و در مورد توازن بین آن‌ها به توافق خواهد رسید.

اکنون جای کمتری برای تفاسیر متناقض وجود دارد. وظایف و بازه‌های زمانی به‌وضوح مشخص شده است. افراد می‌دانند چه مسئولیت‌هایی را بر عهده دارند و بقیه اعضای گروه هم از وظایف یکدیگر آگاه هستند.

آیا ساختار اگر-آنگاه عجیب و تصنعی به نظر می‌رسد؟ شاید این‌گونه باشد، زیرا منعکس‌کننده شیوه‌ای نیست که ما به‌طور طبیعی خود را ابراز می‌کنیم؛ اما این امر درواقع چیز خوبی است، زیرا که وقتی اهداف خود را به شکلی «طبیعی‌تر» بیان می‌کنیم، جزئیات بسیار مهم مربوط به اجرا نادیده گرفته می‌شود. ساختار اگر-آنگاه باعث می‌شود افراد در برنامه‌ریزی خود هشیارتر و دقیق‌تر باشند، درنتیجه نه‌تنها دریابند چه کارهایی موردنیاز است بلکه آن‌ها را به انجام برسانند.

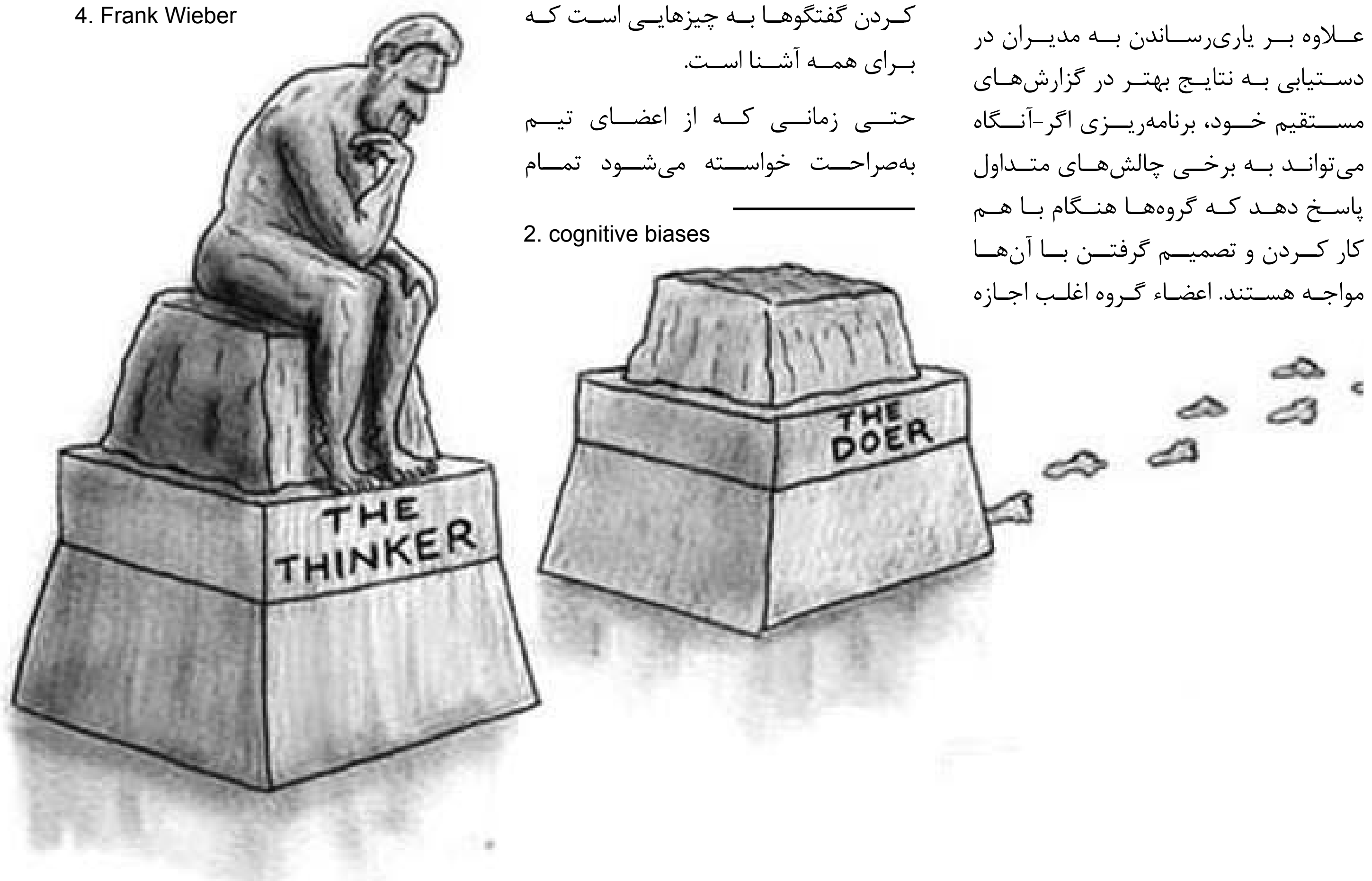
■ حل مسائلی که دامن‌گیر گروه‌ها است

علاوه بر یاری‌رساندن به مدیران در دستیابی به نتایج بهتر در گزارش‌های مستقیم خود، برنامه‌ریزی اگر-آنگاه می‌تواند به برخی چالش‌های متداول پاسخ دهد که گروه‌ها هنگام با هم کار کردن و تصمیم گرفتن با آن‌ها مواجه هستند. اعضاء گروه اغلب اجازه می‌دهند سوگیری‌های شناختی[2] قضاوت جمعی آن‌ها را تحت تأثیر قرار دهد، برای مثال گرفتار دام‌هایی چون گروه‌اندیشی (groupthink) و تمرکز روی هزینه‌های نابرگشتنی (sunk costs) می‌شوند. یافته‌های تازه نشان می‌دهد که برنامه‌ریزی اگر-آنگاه می‌تواند راهکاری اثربخش برای این دسته از مسائل باشد.

گروه‌اندیشی. در تئوری، تیم‌ها باید تصمیم‌گیران بهتری نسبت به افراد باشند، زیرا که می‌توانند از دانش و تجربه گوناگون اعضاء بهره ببرند؛ اما آن‌ها به‌ندرت ازآنچه هر فرد به‌طور خاص می‌تواند عرضه کند، بهره‌برداری می‌کنند. به‌جای ارائه داده‌ها و دیدگاه‌های منحصربه‌فرد، اعضاء بر روی اطلاعاتی تمرکز می‌کنند که همه از ابتدا در اختیاردارند. عوامل بسیاری در اینجا دخیل هستند، اما عامل اصلی تمایل به دستیابی سریع به یک اجماع و بدون وجود تعارض از طریق محدود کردن گفتگوها به چیزهایی است که برای همه آشنا است.

حتی زمانی که از اعضای تیم به‌صراحت خواسته می‌شود تمام اطلاعات مرتبط را با یکدیگر به اشتراک بگذارند – و انگیزه‌های مالی برای این کار وجود دارد – بازهم این کار صورت نمی‌گیرد. زمانی که عادات موجود در افراد نهادینه شده است و اضافه‌بار شناختی آن‌ها را ناتوان کرده است یا ذهن آن‌ها را منحرف می‌کند، نادیده گرفتن اهدافی کلی مانند این امری طبیعی است.

پژوهش صورت گرفته توسط جی لوکاس تورمر[3]، فرانک ویبر[4] و پیتر گلویتزر در دانشگاه کنستانس نشان می‌دهد چگونه برنامه‌ریزی اگر-آنگاه از طریق افزایش میزان تبادل اطلاعات و همکاری تصمیم‌گیری سازمانی را بهبود می‌بخشد. در مطالعات آن‌ها، تیم‌ها بر روی مسائلی حاوی «مشخصات پنهان» کار می‌کردند – که اعضاء را ملزم می‌کرد برای شناسایی بهترین راهکار دانش خود را با یکدیگر به اشتراک بگذارند. برای نمونه، در یک



1. Peter Gollwitzer

2. cognitive biases

3. J. Lukas Thurmer
4. Frank Wieber

> **زمانی که تیم‌ها یا سازمان‌ها برای خود هدف‌گذاری می‌کنند تمایل دارند از زبانی عمومی و انتزاعی استفاده کنند؛ اما برای این‌که راحت‌تر بر اساس ساختار اگر-آنگاه برنامه‌ریزی کنید بهتر است اول اهداف خود را به اهداف فرعی کوچک‌تر و ملموس‌تر تقسیم کنید و سپس اقدامات لازم برای رسیدن به هر یک از اهداف فرعی را شناسایی کنید.**

مطالعه، هیئت‌هایی سه‌نفره باید بهترین متقاضی شغل را از بین سه گزینه انتخاب می‌کردند. گزینه الف به میزانی متوسط واجد شرایط بود و از نه ویژگی شش مورد را داشت – اما همه اعضاء نسبت به هر شش ویژگی او آگاهی داشتند. گزینه ب هم شش مورد از ویژگی‌ها را داشت، اما همه اعضاء تنها نسبت به سه مورد از آن‌ها آگاهی داشتند و هرکدام به‌طور مجزا از یک ویژگی دیگر هم آگاهی داشتند. گزینه پ که گزینه برتر بود، هر نه ویژگی را داشت، اما هر یک از اعضاء تنها نسبت به سه مورد از آن‌ها آگاهی داشت. برای این‌که اعضاء متوجه شوند گزینه پ هر نه ویژگی را دارد، آن‌ها باید اطلاعات خود را با یکدیگر به اشتراک می‌گذاشتند.

از همه هیئت‌ها خواسته شده بود پیش از تصمیم نهایی چنین کاری را انجام دهند و به آن‌ها گفته شده بود بررسی ویژگی‌های مثبت دو گزینه پایین‌تر شیوه خوبی برای تحقق این امر است. نیمی از هیئت‌ها از برنامه‌ریزی اگر-آنگاه بهره بردند: «اگر احساس می‌کنیم آمادگی تصمیم‌گیری داریم، آنگاه پیش از تصمیم‌گیری نهایی خصوصیات مثبت دیگر گزینه‌ها را بررسی خواهیم کرد.» هیئتی که تنها بر روی اطلاعات مشترک تمرکز داشت گزینه الف را – یکی از گزینه‌های سطح پایین‌تر – انتخاب می‌کرد با این استدلال که در مقابل چهار ویژگی گزینه ب و سه ویژگی گزینه پ، شش ویژگی مثبت دارد. هیئتی که اعضای آن خود را از بند گروه‌اندیشی رهایی دادند و اطلاعات خود را به‌خوبی با هم به اشتراک گذاشتند به این نتیجه می‌رسیدند که درواقع گزینه پ تمام نه ویژگی را دارد و در عوض او را انتخاب می‌کردند.

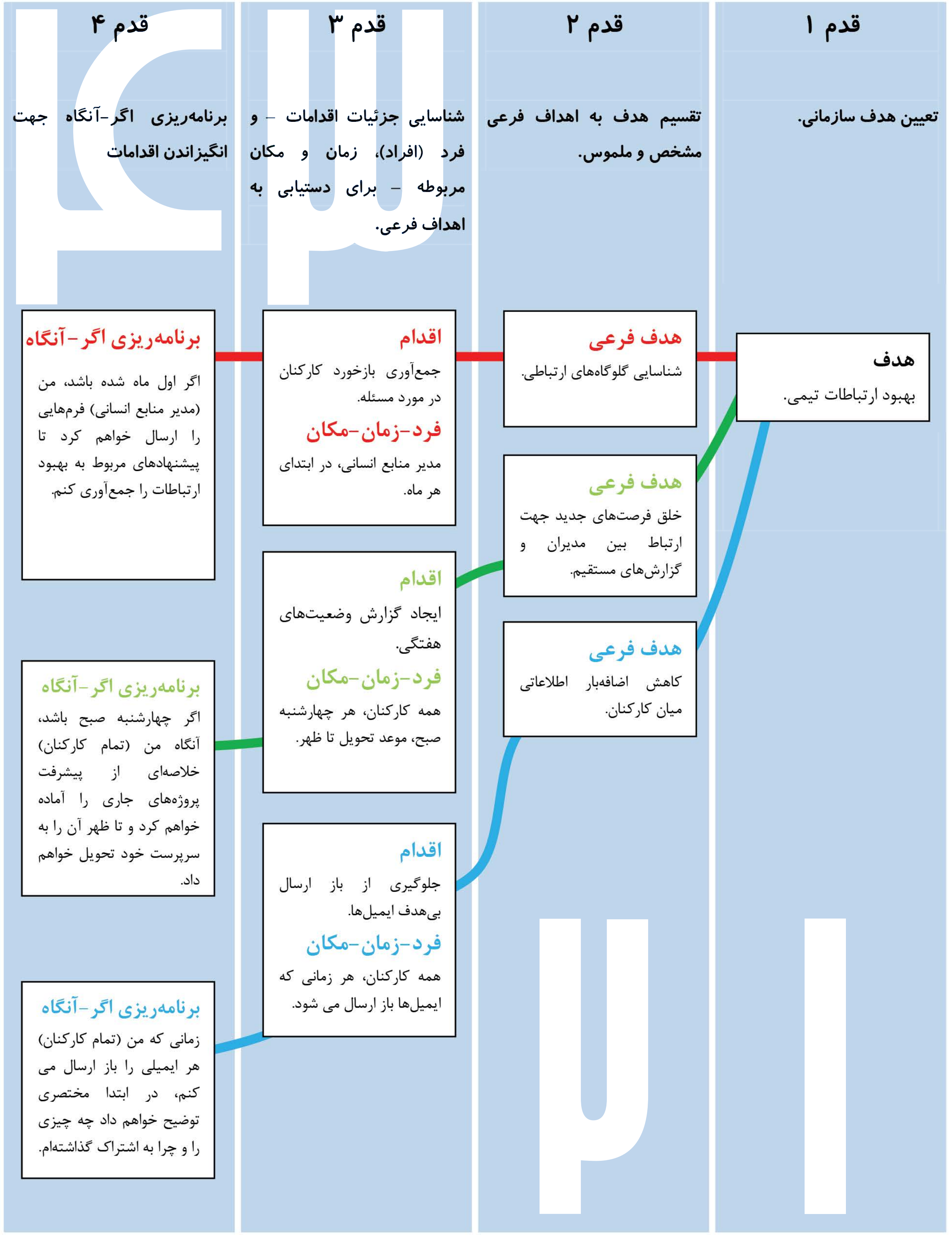
جای تعجب نیست هیئت‌هایی که از برنامه‌ریزی اگر-آنگاه بهره نبردند تنها ۱۸ درصد مواقع گزینه برتر را انتخاب کردند. هیئت‌هایی که از برنامه‌ریزی اگر-آنگاه استفاده کردند احتمال بیشتری داشت که تصمیم درست را بگیرند و ۴۸ درصد مواقع گزینه برتر را انتخاب کردند.

اصرار بر اهداف تحقق‌نیافتنی.
مطالعات بیشتری به‌وسیله ویبر، تورمر و گلویتزر نشان می‌دهد برنامه‌ریزی اگر-آنگاه می‌تواند به گروه‌ها کمک کند از یک مسئله متداول دیگر پرهیز کنند: اختصاص دادن منابع بیشتر و بیشتر به پروژه‌هایی به‌وضوح در حال شکست خوردن هستند. همان‌طور که برنده جایزه نوبل دانیل کانمان[5] و همکارش آموس تورسکی[6] دهه‌ها پیش به آن اشاره داشتند، ما تمایل داریم روی هزینه‌های نابرگشتنی – وقت، انرژی و پولی که صرف کاری کرده‌ایم و قابل‌برگشت نیست – متمرکز شویم. این رفتاری غیرمنطقی است. به‌محض این‌که تیم شما دریابد یک پروژه رو به شکست است، سرمایه‌گذاری‌های پیشین نباید اهمیت داشته باشد. بهترین کاری که می‌توانید بکنید این است که سعی کنید در مورد سرمایه‌ای که هنوز مانده است به شکلی هوشمندانه تصمیم بگیرید؛ اما در اغلب موارد ما بر کار خود اصرار می‌ورزیم و حاضر نیستیم اعتراف کنیم منابعی را به هدر داده‌ایم که می‌توانست در جای دیگری بهتر مورد استفاده قرار گیرد. گروه‌ها به‌خصوص تمایل دارند به کار خود ادامه دهند زمانی که رها کردن بهترین گزینه است و گاهی اوقات زیان خود را مضاعف می‌کنند؛ و هرچقدر همبستگی بین آن‌ها بیشتر باشد ریسک آن بیشتر است.

خطرات هم‌صدایی بیش‌ازحد بین اعضای تیم یا سازمان به‌خوبی به اثبات رسیده است: برای نمونه، فشار برای هم‌رنگ شدن و محرومیت اعضای ناهمگون تیم از قرار گرفتن در سمت‌های رهبری. زمانی که عضو «خوب» یک تیم بودن از هر چیزی مهم‌تر می‌شود، گروه‌ها اغلب (به شکلی تلویحی یا آشکار) افراد را از تفکرات ناهمسان بر حذر می‌دارند و از این‌که به نواقص و اشتباهات قضاوت‌های خود اذعان کنند بیزارند؛ بنابراین در مواجهه با هزینه‌های نابرگشتنی بر اشتباه خود اصرار می‌ورزند.

بااین‌حال، اگر گروه از زاویه یک ناظر مستقل به موقعیت نگاه کند می‌تواند با رویکردی بی‌طرفانه تصمیمات نادرست خود را رها کند یا از زیان‌های بیشتر جلوگیری کند. به‌عبارت‌دیگر، با این فرض که تیم دیگری سرمایه‌گذاری اولیه را انجام داده است، افراد خود را از قیدوبند رها می‌کنند تا با توجه شرایط کنونی و نه بر اساس هزینه‌های پیشین بهترین عمل را انجام دهند.

5. Daniel Kahneman
6. Amos Tversky



▲ **شکل ۱. چگونگی برنامه‌ریزی به روش اگر-آنگاه**
این فلوچارت نشان می‌دهد چگونه یک هدف سطح بالا(در اینجا ارتباطات بهتر) را به صورت برنامه‌هایی مشروح برای اجرا درآورید

> **زمانی که تیم‌ها یا سازمان‌ها برای خود هدف‌گذاری می‌کنند تمایل دارند از زبانی عمومی و انتزاعی استفاده کنند**

ویبر، تورمر و گلویتزر به دو دلیل فرض کردند برنامه‌ریزی اگر-آنگاه می‌تواند ابزار خوبی برای القای این طرز فکر باشد. اول این‌که مطالعات نشان دادند برنامه‌ریزی اگر-آنگاه به افراد کمک می‌کند استراتژی‌های دستیابی به اهداف را تغییر دهند تا این‌که بر یک رویکرد محکوم به شکست اصرار ورزند. دوم این‌که پژوهش‌های بیشتر به‌وسیله گلویتزر اثبات نمود برنامه‌ریزی اگر-آنگاه به افراد کمک می‌کند از زاویه یک فرد خارجی به مسئله نگاه کنند.

به‌منظور بررسی میزان اثربخشی برنامه‌ریزی اگر-آنگاه در کاهش سطح تعصبات گروه نسبت به تصمیمات پیشین، در مطالعه‌ای از سوی ویبر شرکت‌کنندگان به تیم‌های سه‌نفره تقسیم شدند و از آن‌ها خواسته شد تصمیمات مشترک مالی بگیرند. هر تیم به‌عنوان یک شورای شهر عمل کرد و باید تصمیم می‌گرفت چگونه در یک پروژه مهدکودک دولتی سرمایه‌گذاری کند. طی فاز اول اطلاعاتی که گروه‌ها دریافت کردند حاکی از شرایط مثبت پیش روی پروژه بود و تیم متناسب با آن بودجه را اختصاص دادند. در فاز دوم آن‌ها هم اطلاعات مثبت و هم منفی دریافت کردند: ساخت‌وساز آغاز شده بود و یک فروشگاه محلی مصالح موردنیاز را اهدا کرده بود، اما اتحادیه ساختمان‌سازی خواستار افزایش قابل‌توجه دستمزد خود شده بود و فعالان محیط‌زیست در مورد ایمنی زمین دغدغه‌هایی را مطرح کرده بودند. به‌طور منطقی، تیم‌ها در این نقطه، با توجه به عدم قطعیت موفقیت پروژه، باید بودجه اختصاص داده شده را کاهش می‌دادند. درنهایت، در فاز سوم، گروه‌ها عمدتاً اطلاعات منفی دریافت کردند: در گودال شن و ماسه نفت پیدا شده بود، والدین خشمگین بودند و برطرف کردن مشکلات زمان‌بر و پرهزینه بود. کاملاً واضح بود که لازم است بودجه اختصاص داده شده بیشتر کاهش یابد.

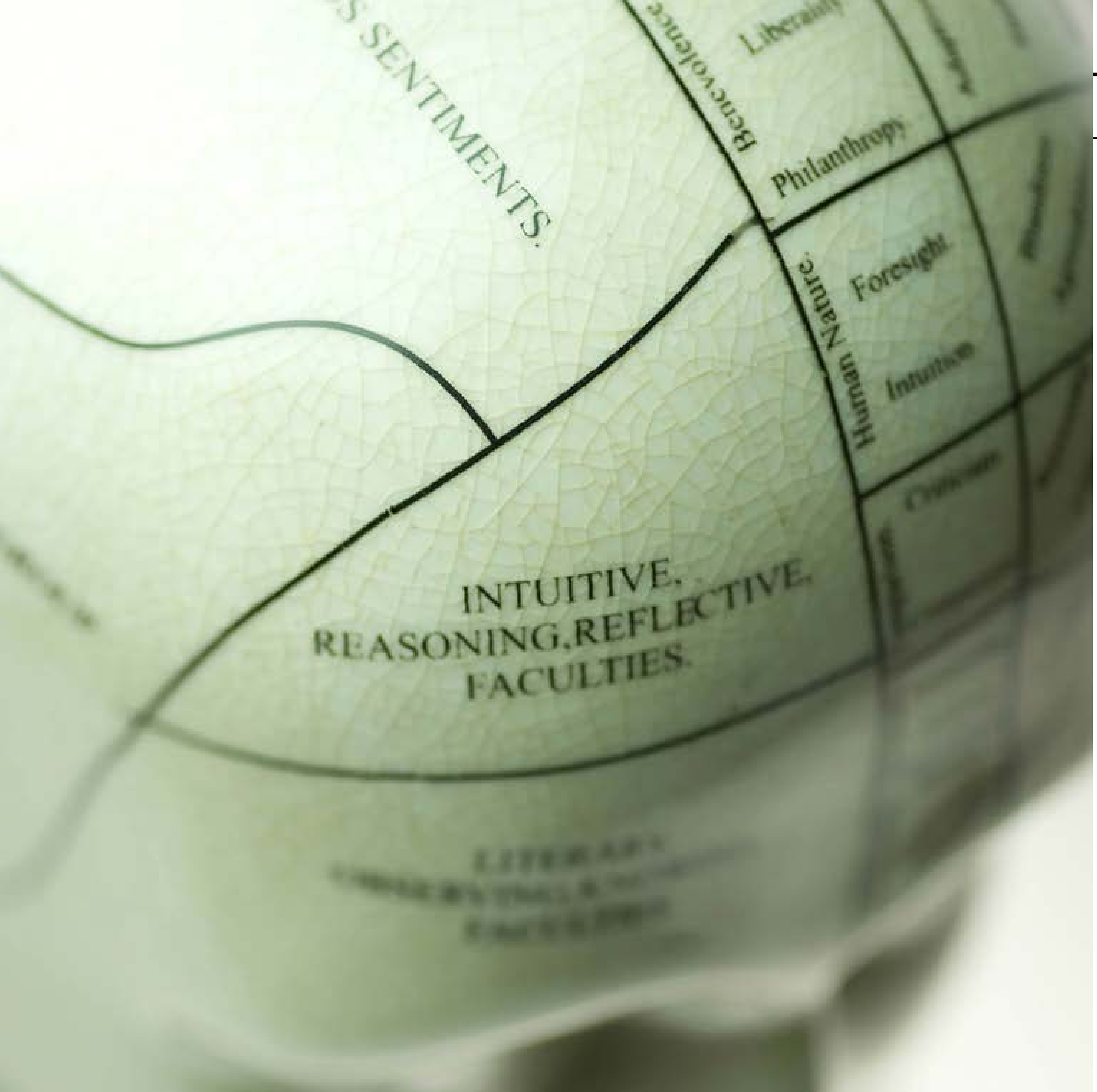
اما تیم‌ها چگونه رفتار کردند؟ آن‌هایی که از برنامه‌ریزی اگر-آنگاه بهره نبردند، الگوی متداول تعصب بر روی تصمیمات پیشین را از خود نشان دادند. آن‌ها درصد بودجه اختصاص داده شده به پروژه را از فاز یک تا فاز سه مقداری افزایش دادند. در مقابل، تیم‌هایی که از برنامه‌ریزی اگر-آنگاه استفاده کردند («اگر خواستیم تصمیم‌گیری کنیم، از زاویه یک ناظر بی‌طرف که سرمایه‌گذاری‌های پیشین را بر عهده نداشته به مسئله نگاه خواهیم کرد») درصد بودجه اختصاص داده شده را از فاز یک تا فاز سه به‌طور متوسط ۱۳ درصد کاهش دادند.

زمانی که تیم‌ها یا سازمان‌ها برای خود هدف‌گذاری می‌کنند تمایل دارند از زبانی عمومی و انتزاعی استفاده کنند؛ اما برای این‌که راحت‌تر بر اساس ساختار اگر-آنگاه برنامه‌ریزی کنید بهتر است اول اهداف خود را به اهداف فرعی کوچک‌تر و ملموس‌تر تقسیم کنید و سپس اقدامات لازم برای رسیدن به هر یک از اهداف فرعی را شناسایی کنید. (شکل ۱ «چگونگی برنامه‌ریزی به روش اگر-آنگاه» را مشاهده کنید.)

برای مثال اگر قصد دارید ارتباطات تیم خود را بهبود دهید، ممکن است «کاهش اضافه‌بار اطلاعاتی میان اعضای تیم» را به‌عنوان یکی از اهداف فرعی انتخاب کنید؛ و پس از اندکی توفان فکری، ممکن است تصمیم بگیرید برای تحقق این هدف از اعضاء بخواهید هنگام باز ارسال هر ایمیلی ابتدا توضیح دهند دلیل کارشان چیست. (منطق این کار: اگر افراد مجبور به ارائه دلیل باشند در باز ارسال ایمیل‌ها گزینشی‌تر عمل خواهند کرد.) برنامه‌ریزی اگر-آنگاه برای هر عضو تیم به این شکل خواهد بود «اگر بخواهم ایمیلی را باز ارسال کنم، یادداشت مختصری در ابتدای آن قرار خواهم داد که توضیح می‌دهد چه چیزی را و چرا به اشتراک گذاشته‌ام.»

مشخص کردن فرد، زمان و مکان مربوطه یک فرایند مداوم است و نه عملی که تنها یک‌بار رخ می‌دهد. از اعضای تیم خود بخواهید برنامه‌ریزی‌های اگر-آنگاه خود را به‌طور منظم بازبینی کنند. مطالعات نشان می‌دهد بازبینی ارتباط اگر-آنگاه می‌تواند اثربخشی آن را بیش از دو برابر افزایش دهد. همچنین این کار به گروه‌ها اجازه می‌دهد به‌صورت دوره‌ای مجدداً بررسی کنند برنامه‌هایشان تا چه حد واقع‌بینانه است. آیا موردی هست که بیش‌ازحد انتظار دشوار یا زمان‌بر باشد؟ آیا قدم‌هایی وجود دارد که تیم در مورد آن‌ها برنامه‌ریزی نکرده باشد؟ اگر شرایط تغییر کند، برنامه‌های اگر-آنگاه شما نیز لازم است تغییر کنند – و در غیر این صورت تأثیر مطلوب را در پی نخواهند داشت.

اگرچه پژوهش‌ها در مورد برنامه‌ریزی اگر-آنگاه برای تیم‌ها و سازمان‌ها به نسبت تازه شروع‌شده‌اند، نتایج اولیه نویدبخش است و روان شناسان اجتماعی در حال بررسی کاربردها و مزایای مختلفی هستند؛ اما آنچه در حال حاضر شفاف است این است که برنامه‌ریزی اگر-آنگاه به گروه‌ها کمک می‌کند اهداف خود را به شیوه‌ای تدوین کنند که دست‌یافتنی باشد و ارتباطی بین خواسته‌ها و واقعیت‌ها را برقرار کنند.



تعالی سازمانی به‌مدد روانشناسی مدیریت

دکتر احمدرضا فتوت
مشاور و مدرس روانشناسی صنعتی سازمانی
و صاحب امتیاز و مدیر مسئول فصلنامه روانشناسی مدیریت و بازار
مدیر عامل موسسه روانشناختی کاریزما مشاور
مشاور ارشد مدیر عامل هواپیمایی ماهان

زندگی در اجتماع، آدمی را به موجودی سازمانی تبدیل کرده است و او برای ادامه حیات بشری ناگزیر است در اجتماعات متعددی عضویت و شرکت داشته باشد و با توجه به تأثیر مطالعات مربوط به دانش مدیریت در شکل‌گیری و دوام سازمانهای اجتماعی، اقتصادی و.... می‌توان نتیجه گرفت که انسان معاصر در طول زندگی خود به دانش مدیریت متکی است و برای بهتر زیستن (اداره صحیح سازمانها) گریزی جز رویکرد به مدیریت و مطالعه آن نمی‌باشد.

هر مدیر قبل از اینکه مدیر خوبی باشد و یا تبلیغات خود را هدف بخشد، باید با خلق و خوها و نیازهای مشتریان خود آشنایی نزدیک داشته باشد و مشتری را درک کند. مدیریت؛ فرایند به‌کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل است، که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول صورت می‌گیرد.

امروزه بروز مشکلات و فشارهای روحی و روانی ناشی از زندگی ماشینی روابط همه افراد را تحت‌الشعاع خود قرار داده است که برای کاهش اینگونه فشارها و اضطرابها، تکنیکهای علوم رفتاری در روانشناسی می‌تواند مددرسان و یاری‌دهندۀ همه افراد در سازمانها و خصوصا مدیران باشد. هر سازمانی علاوه بر لزوم در دست داشتن منابع مادی و مالی، نیاز به نیروی انسانی ماهر، بااستعداد، توانمند، توانا، باانگیزه و باعلاقه و... دارد. به نظر دانشمندان، مدیران نباید فقط در پی جذب نیروی انسانی برای سازمانها باشند، بلکه باید در حفظ و نگهداری این منابع نیز کوشش فراوان به‌کار برند و باید کاری کنند تا کارکنان در حالی که کار و وظیفه خود را انجام می‌دهند، نوعی وابستگی و دلبستگی نیز به کار و سازمان پیدا کنند و به عبارت دیگر سازمان را همچون خانه خود دوست بدارند و در آن احساس امنیت و آسایش که از نیازهای اساسی هر انسانی به‌شمار می‌آید، داشته باشند.

بنابراین برای آنکه سازمانی اثربخش باشد، مدیر باید جنبه‌های انگیزشی کار، مشارکت در کار و استفاده از عوامل روانی و رفتاری را در مناسب‌ترین بخشهای برنامه کاری خود جای دهد. شناخت و تأمین درست نیاز کارکنان، یکی از مهارتهای ارزنده مدیریت به‌شمار می‌آید.

آرزوی هر مدیر این است که با ایجاد انگیزه در کارکنان، نیروی درونی و نهفته آنان را از قوه به فعل درآورد و محیطی پرتحرک و بانشاط برای تجلّی بهترین استعدادها فراهم کند. از همین جا نقش فرد و ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری او به‌عنوان یک انسان در سازمان، مورد توجه خاص و ویژه‌ای قرار گرفته و برای توفیق در این زمینه، علم روانشناسی با تمام ظرفیت و توانمندی خود به یاری حوزه مدیریت آمده است.

مدیریت؛ فرایند به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع وامکانات هدایت و کنترل است، که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول صورت می‌گیرد.

روانشناسی مدیریت

ورود روانشناسی به عرصه پرفراز و نشیب مدیریت سبب شد تا با استفاده از نظریه‌ها و مکتبهای گوناگون روانشناسی و با استناد و برقراری روابط انسانی به تبیین شخصیت و رفتار فرد در سازمان پرداخته شود و مفاهیمی مانند انگیزش و رفتار سازمانی مورد تأکید و دقت قرار گیرد. انسان گرامی‌ترین گوهر آفرینش و ناشناخته‌ترین آن است. رفتار آدمی تابع اندیشه‌ها، احساسات، انگیزه‌ها، خواسته‌های درونی و عوامل عاطفی و پرورشی اوست که در موقعیتهای مختلف به‌صورتهای گوناگون ظاهر می‌شود.

در مورد روانشناسی مدیریت تعاریف مختلف و حتی برداشتهای تا حدودی متفاوت ارائه داده‌اند: روانشناسی مدیریت عبارت است از زمینۀ مطالعاتی معینی که در چهارچوب آن، رفتار مدیر و فرآیند رهبری از دیدگاه روانشناسی مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد. به یقین یک چنین مطالعه‌ای به ما امکان می‌دهد تا در حل مشکلات مدیریت از یافته‌های روانشناسی مدد بگیریم و با استفاده از نظریه‌های آن، به تجزیه و تحلیل مسائل مدیریت بپردازیم و گره‌های آن را باز کنیم . باید در نظر داشت که مطالعات مربوط به روانشناسی مدیریت نه تنها موجب میگردد که مدیر در اداره امور سازمان توانایی بیشتری پیدا کند، بلکه استفاده از یافته‌های علمی، نیازهای مربوط به آن را امکان‌پذیر میسازد و با در نظر گرفتن یک چنین استفاده ملموس از روانشناسی مدیریت است که آن را شاخه‌ای کاربردی از دانش روانشناسی تلقی می‌کنند.

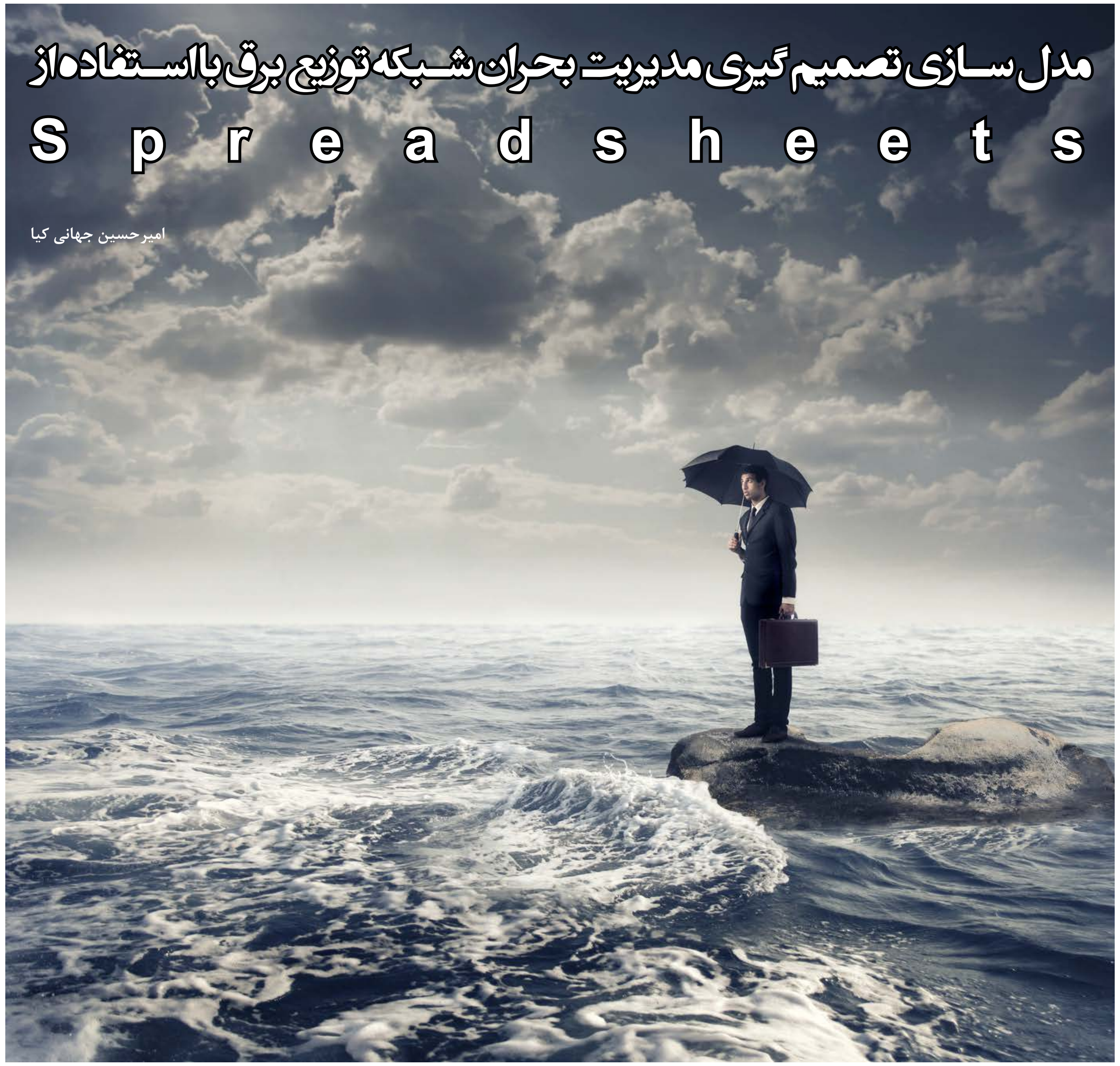
در مدیریت، راهبردهای روانشناسی از قبیل: شناخت تفاوتهای فردی، استعدادها، عوامل انگیزشی، برقراری روابط انسانی، چگونگی تشویق و تنبیه و... مدیران را در پیوند بیشتر با کارمندان و همتایان آن یاری می‌دهد و پی‌بردن به شیوه‌های نفوذ و برقراری ارتباط سازنده و سبکهای رهبری آنان را از حالت خشک و بی‌روح مدیریت به سمت مدیریت بانشاط و پرتحرک و شور و اشتیاق، انگیزش، آرامش، پویایی، نوآفرینی و تغییر و تحول در کل سازمان تحت پوشش خود و در نهایت بالابردن کیفیت و بهره‌وری سوق می‌دهد.

در مدیریت، راهبردهای روانشناسی از قبیل: شناخت تفاوتهای فردی، استعدادها، عوامل انگیزشی، برقراری روابط انسانی، چگونگی تشویق و تنبیه و... مدیران را در پیوند بیشتر با کارمندان و همتایان آن یاری می‌دهد و پی‌بردن به شیوه‌های نفوذ و برقراری ارتباط سازنده و سبکهای رهبری آنان را از حالت خشک و بی‌روح مدیریت به سمت مدیریت بانشاط و پرتحرک و شور و اشتیاق، انگیزش، آرامش، پویایی، نوآفرینی و تغییر و تحول در کل سازمان تحت پوشش خود و در نهایت بالابردن کیفیت و بهره‌وری سوق می‌دهد.

مطالعه در زمینه روانشناسی مدیریت به ما این امکان را می‌دهد که تا با اصول، قواعد و تکنولوژی بهره‌برداری صحیح از نیروی انسانی، فعال کردن خلاقیتها و ایجاد جریان فکری در جامعه آشنا شویم و از طریق کاربرد یافته‌های روانشناسی موانع توسعه در زمینه ایجاد سیستمهای فعال اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، آموزشی و فرهنگی را از میان برداریم. از طریق ترویج یک چنین مدیریت مبتنی بر روانشناسی به ویژه در زمینه مدیریت آموزشی و تحقیقاتی است که باروری نسلهای آینده امکانپذیر خواهدشد و خلاقیت آنان به عنوان بزرگ‌ترین سرمایه ملی به کار گرفته خواهد شد.

مدل سازی تصمیم گیری مدیریت بحران شبکه توزیع برق با استفاده از Spreadsheets

امیرحسین جهانی کیا



■ چکیده

در این مقاله منظور از بحران در شبکه توزیع برق وقوع حوادث و اتفاقات همزمان در شبکه برق است که منجر به افزایش تعداد قطعی های همزمان می گردد. در ارتباط با بحران غالبا دو دیدگاه طرح می گردد: پیشگیری از بحران و مدیریت صحیح بحران.در این مقاله سعی شده است که روشهای جدید "مدیریت بحران" در شبکه توزیع برق مورد بررسی قرار گیرد.اهمیت مدیریت بحران در شبکه توزیع برق از جنبه های مختلف قابل بررسی است. کاهش زمان خاموشی و بازگشت سریع سرویس برق و همچنین انرژی توزیع نشده در کنار رضایت مندی مشترکین پارامترهایی هستند که در زمینه مدیریت بحران مورد توجه قرار می گیرند. در این مقاله تصمیم گیری در مدیریت بحران در شبکه توزیع برق با استفاده از مدلهای کامپیوتری مبتنی بر صفحات گسترده[1]به منظور اتخاذ تصمیم بهینه مدلسازی میشود و یک سناریوفرضی نیز با استفاده از این مدلها به منظور نمایش کارایی آنها ارائه گردد.

واژه‌های کلیدی: مدلسازی، صفحه گسترده، مدیریت بحران، انرژی توزیع نشده

1.Spreadsheets

۱-مقدمه

شبکه توزیع برق نقطه پایانی از فرایند طولانی و پر هزینه تولید، انتقال و توزیع برق است. وظیفه این بخش رساندن انرژی برق تولیدی به دست مشترکین و مصرف کنندگان است. در حقیقت در صورت بروز اشکال و قطعی در بخش توزیع همه هزینه های انجام شده برای تولید و انتقال انرژی برق بی‌ثمر خواهد بود. از سوی دیگر شبکه توزیع برق به دلیل گستردگی آن در معرض انواع و اقسام حوادث و اتفاقات ناخواسته است. بسیاری از این حوادث به دلیل فرسودگی شبکه و یا اتفاقات غیرقابل پیش‌بینی ماننحوادث جوی و رویدادهای غیر مترقبه حادث می شوند. به همین دلیل قابلیت اطمینان شبکه یکی از پارامترهای مهم در بهره برداری از شبکه توزیع است. از سوی دیگر برخی اتفاقات مانند طوفان، سیل، زلزله و... باعث بروز همزمان خاموشی در شبکه توزیع میگردد. این خاموشی های همزمان علاوه بر عدم رضایت مشترکین باعث افزایش انرژی توزیع نشده بخش توزیع میگردد که از نظر اقتصادی بسیار قابل توجه است. تصمیم گیری در این گونه موارد یکی از سخت ترین و پیچیده ترین فرایندهایی است که باید توسط مدیران شبکه به منظور کاهش زمان خاموشی و انرژی توزیع نشده صورت گیرد. از آنجایی که امکانات در هنگام وقوع حادثه و بحران محدود است تصمیم گیری در این گونه موارد باید با در نظر گرفتن انواع پارامترها و با سعی در یافتن حالت بهینه صورت گیرد. در حال حاضر تصمیم گیری های مدیریت بحران در بخش توزیع به صورت تجربی و بدون استفاده از مدلهای پیشرفته نرم افزاری انجام می گیرد. در صورتی که با استفاده از مدلهای کامپیوتری پیشرفته و الگوریتمهای موجود می توان به سادگی با استفاده از امکانات موجود زمان خاموشی و انرژی توزیع نشده را به کمترین میزان کاهش داد. در این مقاله انواع مدلهای تصمیم گیری در مواقع بحرانی مورد بحث و بررسی قرار می گیرد و یک مدل نیز با استفاده از صفحه گسترده Excel به منظور نشان دادن کارایی مدلها ارائه می شود.

۲- ضرورت استفاده مدل‌های تصمیم گیری

پیشینه مدلهای تصمیم گیری به قبل از جنگ جهانی دوم برمیگردد. در آن زمان ریاضیدانان مختلفی از جمله کولموگوروف[2] شروع به استفاده از مدلهای تصمیم گیری خطی کردند. پس از جنگ جهانی دوم و با پیچیده شدن مسایل تصمیم گیری "پژوهش عملیاتی"[3] به عنوان یک روش موثر برای حل مسایل بسیار پیچیده مطرح گردید[۲].در دنیای امروز هم مدیران شرکتهای مختلف با معضلات و مشکلات پیچیده ای روبرو هستند. در حال حاضر بسیاری از شرکتهای موفق در عرصه های گوناگون سعی می کنند فرایندهای مختلف را در غالب مدلهای مختلف تصمیم گیری پیاده سازی کنند. در حال حاضر مسایل مختلف در عرصه های اجتماعی، نظامی، اقتصادی و..همگی با استفاده از مدلهای مختلف تصمیم گیری حل می شوند.از کنترل آلودگی های محیطی تا افزایش سودآوری شرکتهای هواپیمایی همگی مسایلی هستند که به کمک مدلسازی دقیق کامپیوتری قابل دستیابی هستند. در حال حاضر کمتر کمپانی و شرکت موفقی را می توان یافت که از روشهای مختلف مدلسازی برای تصمیم گیری های خود استفاده ننماید[۱]. شرکتهای توزیع برق هم با توجه به اهمیت و نقشی که در زمینه تامین انرژی در کشور دارند می توانند با استفاده از این مدلها عملکرد خود را تا حد قابل توجهی بالا ببرند. در این مقاله فقط یک نمونه از مدلهای مفید تصمیم گیری در مواقع بحران ذکر شده است هرچندکه مدلهای بسیار دیگری هم قابلیت استفاده در شرکتهای توزیع را دارند. اهم مزیتهای استفاده از مدلهای تصمیم گیری به شرح زیر هستند:

۱. کاهش قابل ملاحظه زمان خا مو شی ها

۲. کاهش انرژی توزیع نشده و در نتیجه صرفه اقتصادی

۳. کاهش هزینه رفع خاموشی ها و استفاده بهینه از امکانات موجود

۴. افزایش رضایتمندی مشترکین

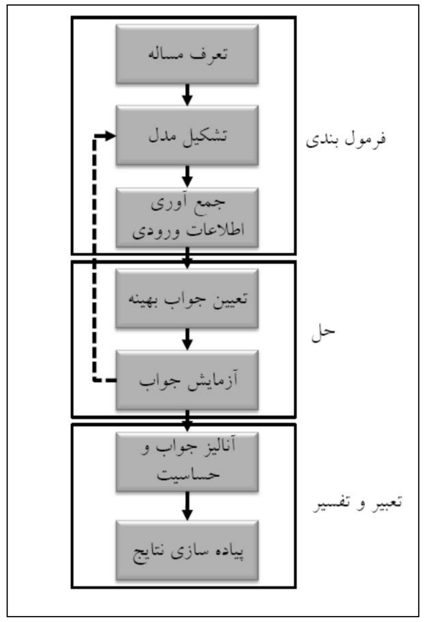
۵. کاهش تنش و استرس محیط کار و در نتیجه کاهش تعداد حوادث جانی حین انجام کار

در حقیقت میتوان گفت که مدلهای تصمیم گیری ابزارهای قدرتمندی هستند که مدیران را به خصوص در مواقع بحرانی هدایت و کمک می کنند. در این مقاله مدل نسبتا ساده برنامه‌ریزی خطی به منظور ایجاد یک تصمیم بهینه در مواقع بروز بحران مطرح می گردد. از آنجایی که مدل پیشنهادی با استفاده از نرم افزار اکسل

از آنجایی که امکانات در هنگام وقوع حادثه و بحران محدود است تصمیم گیری در این گونه موارد باید با در نظر گرفتن انواع پارامترها و با سعی در یافتن حالت بهینه صورت گیرد.

2.Kolmogorov
3.Operation Research

▼ شکل ۱. چرخه مدلسازی و پیاده سازی آن[۴]



در محیط ویندوز حل شده است می تواند به راحتی با نرم افزارهای دیگر مدیریت شبکه مانند ENOX و یا هر نرم افزار دیگر مدیریت شبکه ترکیب گردند. استفاده از روشهای پیشنهادی و افزودن آنها به نرم افزار مدیریت شبکه می تواند قابلیت مدیریت شبکه را تا حد بسیار زیادی افزایش دهد.

۳- انواع مدلهای تصمیم گیری و روش پیاده سازی

مدلهای تصمیم گیری به دو دسته مهم تقسیم می شوند. ۱) مدلهای قطعی که در آن همه پارامترهای تصمیم گیری قطعی فرض می‌شوند و ۲) مدلهای احتمالی که در فضای غیر قطعی (-uncer tainty) مطرح می‌گردند[۳]. در این مدلها وقوع یک پدیده بستگی به احتمال آن پدیده دارد. مثلا وارد شدن یک شرکت در فضای کسب و کار بستگی به وضعیت احتمالی آن صنعت دارد. لازم به ذکر است که در هر دو این دسته ها داده‌های تصمیم گیری می توانند از نوع کیفی[۴] یا کمی[۵] باشند. در اکثر مدلهای تصمیم گیری سعی می شود داده های کیفی به شکلی با داده‌های کمی مناسب جایگزین شوند. برای اینکه یک مدل بتواند در یک محیط واقعی به کار گرفته شود باید دارای ویژگی ها و شرایطی باشد.شکل ۱ چرخه اتخاذ تصمیم و به کار گیری آن در محیط واقعی را نشان می دهد.

چرخه شکل ۱ شامل ۳ فاز مختلف فرمولبندی، حل و تعبیر است که هریک از این فازها دارای زیر مجموعه های مختلفی هستند. در فاز فرمولبندی ابتدا لازم است که مساله به صورت شفاف و کامل تعریف گردد[۵]. در مورد مدیریت بحران شبکه توزیع برق مساله برطرف کردن خاموشی ها با استفاده از اکیپهای تعمیراتی موجود با حداقل زمان و هزینه تحمیلی است. در بخش تشکیل مدل هم باید با توجه به امکانات و شرایط موجود از بین مدلهای معتبر و شناخته شده یک مدل به عنوان مدل اصلی با کمی تغییرات برای حل مساله در نظر گرفته شود در صورت عدم وجود مدلهای

در حال حاضر کمتر کمپانی و شرکت موفقی را می توان یافت که از روشهای مختلف مدلسازی برای تصمیم گیری های خود استفاده ننماید.

شناخته شده در این بخش باید یک مدل جدید طراحی گردد پس از آن با توجه به مدل انتخابی باید اطلاعات متناسب با آن جمع آوری گردد. بدیهی است وجود داده معتبر و منطبق با محیط واقعی منجر به ایجاد جواب بهینه می گردد. در مسایل بزرگ جمع آوری اطلاعات اولیه یکی از مهمترین بخشهای مدل محسوب می گردد[۶]. در فاز بعدی که فاز "حل" نام دارد. یک جواب بهینه برای مدل به کمک نرم افزار اکسل محاسبه می شود و جواب به دست آمده مورد آزمایش قرار می گیرد. در صورتی که جواب متناسب با شرایط نبود لازم است که مدل مورد بازبینی قرار گیرد.آزمایش جواب معمولا با جمع آوری اطلاعات اضافی از منابع دیگر و مقایسه آنها با اطلاعات اولیه صورت می گیرد. اگر نسبت به اعتبار داده های اولیه اطمینان حاصل شد ولی پاسخ به شکل چشمگیری با واقعیت ناسازگار بود لازم است که مدل مورد بازبینی قرار گیرد. پس از تایید جواب آنالیز مهمی به نام آنالیز"حساسیت"[۶]یا "اگر-پس" وجود دارد که به منظور انطباق مدل با محیط واقعی انجام می‌شود[۷]. مدل معمولا همراه با فرض های ساده ساز و با تقریبی از شرایط واقعی در نظر گرفته شده است بنابراین لازم است که میزان تغییرات جواب با شرط تغییر داده های ورودی و مدل مورد ارزیابی قرار گیرد. اگر جواب ها با تغییرات اندک داده‌های ورودی و مدل دستخوش تغییرات زیادی شود معمولا لازم است که برای اطمینان از معتبر بودن داده‌های ورودی و مدل آزمایش‌ها مجدد انجام شود. مرحله آخر از این چرخه پیاده سازی نتایج است. پیاده سازی نتایج معمولا با پیمایش مداوم محیط و شرایط انجام می‌گیرد هرگونه تغییرات عمده در شرایط می‌تواند روی کارکرد درست جواب موثر باشد[۸].

دربخش بعدی مقاله مدیریت بحران شبکه توزیع برق مدلسازی می‌گردد.

۴- مدلسازی مدیریت بحران در شبکه توزیع برق

در این بخش مدلسازی تصمیم گیری در مدیریت بحران شبکه توزیع طبق چرخه ارائه شده در شکل ۱ انجام می گردد.

4.Qualitative
5. Quantitative
6.Sensitivity

۴-۱-تعریف مساله

همانطور که قبلا هم اشاره شد وظیفه اصلی بخش توزیع برقراری مداوم و مطمئن انرژی برق از طریق شبکه تحت اختیارش می باشد. اما شبکه توزیع ممکن است به دلایل گوناگون دچار مشکل و خرابی باشد. بحران زمانی اتفاق میافتد که بخش زیادی از شبکه به دلیل یک حادثه غیر مترقبه از دسترس خارج گردد. بحران در شبکه توزیع برق معمولا در مواقع طوفان و بارش های شدید اعم از برف و باران اتفاق میافتد. به عنوان مثال در تاریخ ۹۰/۲/۲۰ بین ساعت ۲۲ تا۴ صبح روز بعد در منطقه برق شمیران ۲۵ مورد خاموشی همزمان در اثر بروز طوفان اتفاق افتاد که منجر به ۱۱ مورد خاموشی بیشتر از ۵ ساعت در شبکه گردید. بسته به شرایط جغرافیایی هر منطقه بحرانهای مختلفی ممکن است در طول سال در آن اتفاق بیافتد. خرابی های شبکه توزیع به ۷ بخش عمده تقسیم می شوند: ۱-خرابی شبکه هوایی فشار ضعیف ۲- خرابی شبکه زمینی فشار ضعیف ۳-خاموشی شبکه هوایی ۲۰ کیلوولت ۴- خاموشی شبکه زمینی ۲۰ کیلوولت ۵- خرابی در پستها ۶- خرابی در بخش روشنایی معابر ۷- خرابی در بخش انشعابات

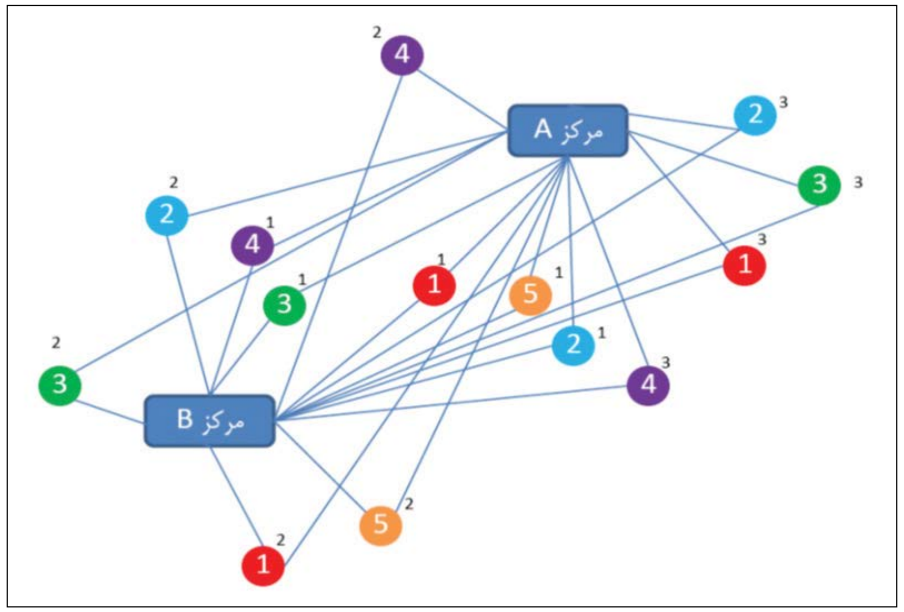
هر یک از این انواع خرابی منجر به خاموشی در همان بخش خواهد شد. برای هر نوع خاموشی معمولا در مناطق، اکیپ مخصوص به آن وجود دارد. به عنوان مثال اکیپ خاموشی فشار ضعیف توانایی رفع خاموشی‌های مربوط به این بخش را بر عهده دارد. البته بسته به شرایط هر منطقه ممکن دو یا چند اکیپ با هم ادغام شده باشند و به صورت چند منظوره عمل نمایند. خاموشی‌های بخش انشعابات و روشنایی معابر در مدیریت بحران از اهمیت کمتری برخوردار هستند بنابراین در تعریف مساله فرض می شود که این نوع خاموشی در شبکه اتفاق نیفتاده باشد.

بسته به مدل که در بخشهای بعدی به آن اشاره خواهد شد، وزن و اهمیت هر یک از انواع خاموشی قابل تعیین است. بدیهی است تعداد اکیپهای تعمیراتی مناطق محدود است و در مواقع بحرانی عملا امکان سرویس دهی به همه مشترکین و رفع خرابی ها وجود ندارد. در این گونه موارد مدیریت صحیح اکیپهای تعمیراتی به منظور کاهش زمان خاموشی کلی بسیار حائز اهمیت خواهد بود.

۴-۲-تشکیل مدل

برای حل انواع مسایل تصمیم گیری مدلهای مختلفی وجود دارد که باید بسته به شرایط مساله انتخاب شوند. در مورد مدیریت بحران شبکه توزیع مدل معروف "تخصیص"[۷] که زیر مجموعه ای از مدلهای "حمل ونقل"[۸] هستند انتخاب شده است. دراین نوع مدلهای هدف پیدا کردن حالت بهینه تخصیص امکانات موجود به ظرفیت یا نیازهای بیرونی است. به عنوان مثال تامین قطعات یا پخش دارو از کاربردهای اصلی این مدل هستند. درمدیریت بحران شبکه توزیع هدف تخصیص بهینه اکیپهای تعمیراتی به حوادث و اتفاقات

7.Assignment
8.Transportation



▲ شکل۲. شمای کلی از یک سناریو فرضی بحران در یک منطقه با دو ناحیه عملیات

▼ جدول ۱.ترکیب اکیپهای تخصصی موجود در مناطق

مرکز	اکیپ نوع ۱	اکیپ نوع ۲	اکیپ نوع ۳	اکیپ نوع ۴	اکیپ نوع ۵
A	۲	۲	۱	۱	۰
B	۱	۱	۲	۰	۱

شبکه است به شکلی که کمترین زمان خاموشی و انرژی توزیع نشده اتفاق بیافتد. در مساله نمونه حل شده فرض شده است که منطقه برق دارای دو مرکز سرویس دهی به حوادث است. این مراکز با توجه به وسعت مناطق ممکن است کم یا زیاد شوند. به عنوان مثال برق منطقه شمیران از زیر مجموعه شرکت توزیع برق تهران دارای ۳ ناحیه عملیاتی در درون خود است. ناگفته نماند که تعداد و محل نواحی عملیاتی و تعداد اکیپهای مستقر در آنها می‌تواند به عنوان یک مساله "پژوهش عملیاتی" با عنوان "Set-covering" به وسیله نرم‌افزار اکسل حل شود که فعلا از آن صرف نظر می شود. شکل ۲ شمایی از یک سناریو فرضی در منطقه فرضی را نشان می دهد.

در این سناریو فرض شده ۱۴ حادثه همزمان در شبکه اتفاق افتاده است. دایره ها نماد محل وقوع عیب و شماره

درون آنها نوع عیب را مشخص می کند. بنابراین عدد ۱ نماد خاموشی شبکه هوایی فشار ضعیف است و بقیه اعداد هم به همین ترتیب نماد خاموشی بخش مربوطه هستند. اعداد بالای هر دایره شماره خاموشی مربوطه را نشان می دهد بنابراین ۱-۱ خاموشی شماره ۱ و نوع ۱ است. از طرف دیگر اکیپ‌های مستقر در هر یک از ۳ ناحیه به صورت جدول(۱) هستند. فرض شده است که اکیپ‌های منطقه تک منظوره هستند و فقط می توانند خرابی مربوط به بخش خود را برطرف نمایند.

برای ایجاد مدل ابتدا باید متغیر های تعریف شوند. بر همین اساس باید متغیر هایی را که می خواهیم بهینه کنیم مشخص نماییم. به این منظور متغیر X_{ijk} به‌صورت زیر تعریف می‌گردد:

حرکت اکیپ نوع j از مرکز i به سمت خرابی k ام= X_{ijk}

این متغیرها از نوع باینری (۱و صفر) تعریف می شوند. به این ترتیب یک بودن متغیر به معنی حرکت اکیپ مربوط به آن متغیر به سمت عیب مربوطه است. مثلا اگر XA_{12}برابر ۱ باشد نشان می دهد که یکی از اکیپهای نوع ۱ مرکز A باید به سمت خرابی نوع ۱ و باشماره ۲ حرکت کند. نوع و شماره خرابی ها در شکل ۲ مشخص شده اند. فاصله فرضی هر خرابی با مرکز های A و B در جدول ۲ نشان داده شده است.

فاصله	۱-۱	۲-۱	۳-۱	۱-۲	۲-۲	۳-۲	۱-۳	۲-۳	۳-۳	۱-۴	۲-۴	۳-۴	۱-۵	۲-۵
A	۴,۱	۱۱,۰	۵,۰	۵,۴	۶,۰	۱,۹	۵,۶	۱۶,۵	۳,۵	۴,۹	۳,۶	۵,۲	۴,۴	۱۳,۵
B	۴,۳	۳,۲	۱۲,۰	۶,۳	۴,۰	۱۵,۰	۳,۰	۲,۵	۲۱,۳	۴,۱	۴,۹	۶,۴	۴,۸	۴,۰

▲ شکل۳.فاصله فرضی خرابی های مختلف از مراکز بر حسب کیلومتر

به این ترتیب با فرض ثابت بودن سرعت اتومبیلهای اکیپها تابع هدف[9] را می توان به صورت مجموع فاصله طی شده توسط اکیپها تعریف کرد که خود برابر است با حاصل ضرب متغییر باینری X در فاصله مرکز تا آن خرابی که با متغیر Y نشان داده شده است. بنابراین تابع هدف به صورت زیر است:

Objective Function-minimize $Z= X_{A11}Y_{A11}+X_{A12}Y_{A12}+X_{A13}Y_{A13}+X_{A21}Y_{A21}+X_{A22}Y_{A22}+X_{A23}Y_{A23}+X_{A31}Y_{A31}+X_{A32}Y_{A32}+X_{A33}Y_{A33}+X_{A41}Y_{A41}+X_{A42}Y_{A42}+X_{A43}Y_{A43}+X_{A51}Y_{A51}+X_{A52}Y_{A52}+X_{B11}Y_{B11}+X_{B12}Y_{B12}+X_{B13}Y_{B13}+X_{B21}Y_{B21}+X_{B22}Y_{B22}+X_{B23}Y_{B23}+X_{B31}Y_{B31}+X_{B32}Y_{B32}+X_{B33}Y_{B33}+X_{B41}Y_{B41}+X_{B42}Y_{B42}+X_{B43}Y_{B43}+X_{B51}Y_{B51}+X_{B52}Y_{B52}$

تابع Z باید حداقل شود تا زمان دسترسی اکیپها با محل خرابی هم به حداقل مقدار خود برسد. اما حداقل شدن تابع Z باید همراه با شرایط و محدودیتهای خاص مساله هم همراه باشد. چون تعداد اکیپهای موجود در هر مرکز طبق جدول ۱ محدود است پس باید محدودیت‌های[10] زیر برای حل مساله در نظر گرفته شود این محدودیتها از محدودیت اکیپهای هرمرکز از جدول ۱ استخراج شده است.

Minimizing Z subject to:

$X_{A11}+X_{A12}+X_{A13}=2,\ X_{A21}+X_{A22}+X_{A23}=2$

$X_{A31}+X_{A32}+X_{A33}=1,\ X_{A41}+X_{A42}+X_{A43}=1$

$X_{A51}+X_{A52}+X_{A53}=0,\ X_{B11}+X_{B12}+X_{B13}=1$

$X_{B21}+X_{B22}+X_{B23}=1,\ X_{B31}+X_{B32}+X_{B33}=2,$

$X_{B41}+X_{B42}+X_{B43}=0,\ X_{B51}+X_{B52}+X_{B53}=1$

دقت شود که همه متغیرهای X از نوع باینری هستند.

سایر شرایطی که در مساله باید در نظر گرفته شود به شرح زیر هستند:

All variables non-negative.

Assume linear-model

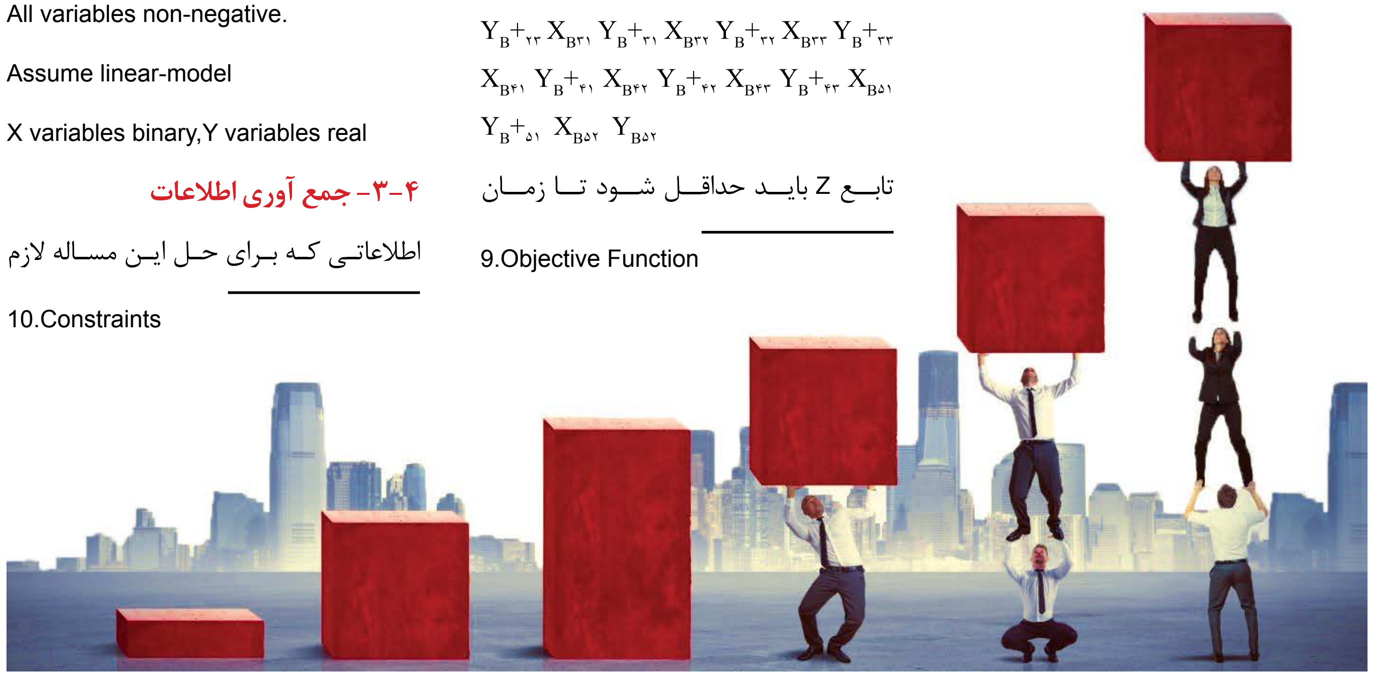
X variables binary,Y variables real

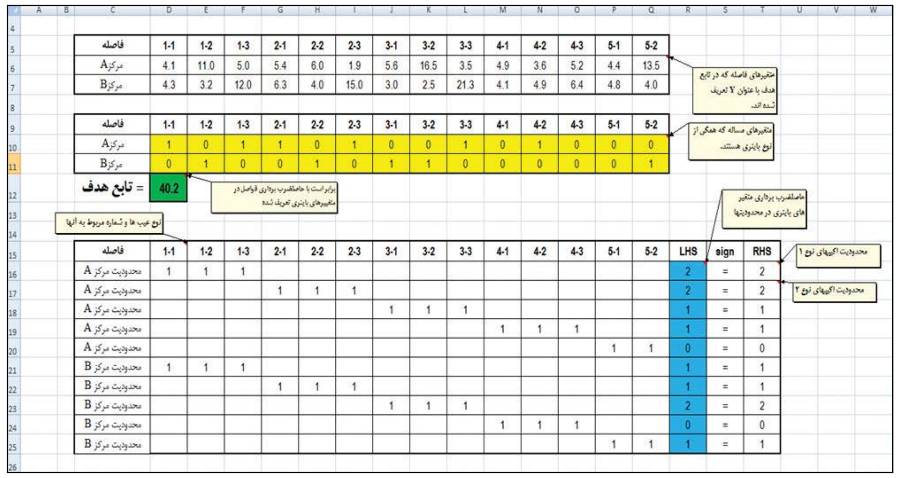
۴-۳- جمع آوری اطلاعات

اطلاعاتی که برای حل این مساله لازم

9.Objective Function

10.Constraints





▲ شکل۴.مدل حل شده به کمک افزونه Solver نرم افزار Excel

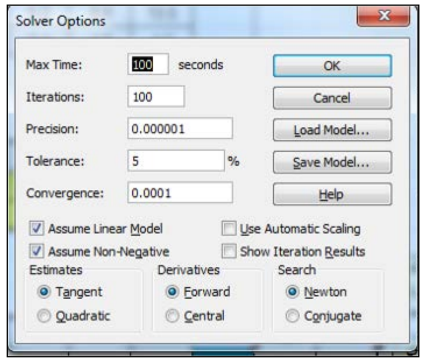
است را می توان به راحتی به دست آورد. فاصله هر خرابی تا مرکز های A وB در جدول ۳ ذکر شده است. در این جدول شماره و نوع عیب‌ها در ردیف ها و مرکز ها در یک ستون نمایش داده شده اند. با وجود دیسپاچینگ فشار ضعیف و GIS در مناطق پیدا کردن این فواصل به راحتی امکان پذیر است.

۴-۴- حل مدل و پیدا کردن جواب بهینه

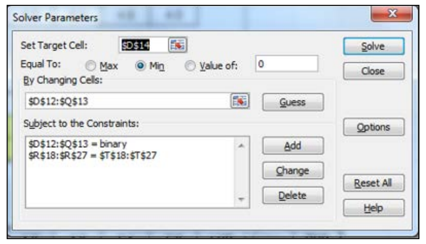
پس از تعیین مدل اکنون نوبت به حل مساله رسیده است. برای حل این مساله از نرم افزار اکسل استفاده شده است. این نرم افزار یک افزونه (Add-in) به نام Solver دارد که می‌توان از آن برای حل انواع مسایل خطی و غیر خطی استفاده نمود. کار با این بخش از نرم افزار بسیار ساده است. این افزونه از منوی Data در نرم افزار اکسل قابل دسترسی است. نکته قابل ذکر امکان استفاده از Solver در قالب نرم افزارهایی مانند Enox است به شکلی که با بروز خاموشی و ورود اطلاعات به Enox امکان پیدا کردن جواب بهینه نیز به صورت همزمان وجود داشته باشد.

شکل۴ شمایی از ایجاد مدل در نرم افزار اکسل را نشان می دهد. برای حل مدل در نرم افزار اکسل ابتدا متغیرهای مساله تعریف می‌شوند. سپس تابع هدف با توجه به محدودیت های موجود محاسبه می‌گردد. در نهایت با استفاده از امکانات موجود در افزونه Solver جواب بهینه محاسبه می گردد. با توجه به تعریف تابع Z در اینجا تابع هدف حاصلضرب برداری متغیرهای باینری در فاصله هر خرابی تا مراکز BوA است. برای ایجاد این حاصلضرب از تابع SUM-PRODUCT اکسل استفاده شده است.

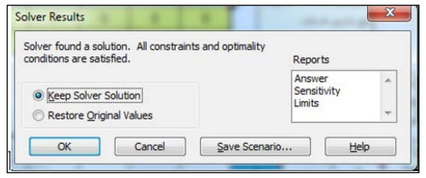
همانطور که در شکل(۵) مشخص است تابع هدف بهینه برای این مساله ۴۰/۲ کیلومتر محاسبه شده است. در حقیقت حداقل مسافت پیموده شده توسط اکیپها که زمان خاموشی ها را هم بهینه می کند ۴۰/۲ کیلومتر است. با در نظر گرفتن سرعت متوسط ۵۰ کیلومتر در ساعت برای سرعت اتومبیل‌های اکیپ‌های تعمیراتی متوسط زمان رسیدن به محل حدودا ۴۸ دقیقه خواهد بود. به عنوان یک مثال عملی در بخش ۲۰کیلوولت برق منطقه شمیران در ماه خرداد ۱۳۹۰ مجموعا ۱۵۰ مورد خاموشی به مدت ۹۴۰۱ دقیقه اتفاق افتاده است که منجر به ۱۱۴/۶۳۲ مگاآمپرساعت انرژی توزیع نشده گردیده است. متوسط زمان خاموشی ها در این حالت ۶۳ دقیقه بوده است. کاهش تنها ۱۵۰ دقیقه ای این زمان با فرض ۷۶ تومان بابت هر کیلووات ساعت انرژی



▲ (الف)



▲ (ب)



▲ (ج)

▲ شکل(۵) الف-تنظیمات Solver
ب-نحوه تعیین متغیرها و تابع هدف در Solver ج-پاسخ نهایی و گزارش حساسیت

توزیع نشده منجر به صرفه جویی نزدیک به ۱۴۰ هزار تومانی می گردد که در طول سال و با در نظر گرفتن انواع دیگر خاموشی و همچنین محاسبه هزینه های جانبی دیگر بسیار قابل توجه خواهد بود.

۴-۵- آزمایش جواب

جواب به دست آمده برای این مساله در شکل(۴) نشان داده شده است. متغیرهای باینری که با رنگ زرد نشان داده شده‌اند توسط خود نرم افزار محاسبه شده اند. همانطورکه در شکل مشخص است عیب ۱-۱ توسط اکیپ مرکز A، عیب ۱-۲ توسط اکیپ نوع ۱ مرکز B و... مقدار دهی شده‌اند. تابع هدف مجموع مسافت‌های پیموده شده توسط اکیپ‌ها است که بهینه شده است. مطالعه جواب‌های به دست آمده نشان می‌دهد که مدل به درستی طراحی شده

است و جوابها با محیط واقعی سازگار هستند. شایان ذکر است که جوابهای به دست آمده برای یک بار تکرار محاسبه شده اند به عبارت دیگر اکیپهای موجود بین خرابی های مختلف توزیع شده اند بنابراین برای عیبهای ۴-۱، ۴-۳ و ۵-۱ هیچ اکیپی تخصیص داده نشده است. برای اینکه بنا باشد برای این سه عیب هم اکیپی اختصاص یابد باید تغییراتی در مدل پیشنهادی ایجاد کنیم و آن را به یک مدل "حمل و نقل نا متقارن[11]" تبدیل نماییم. به دلیل محدودیتهای ارائه مطالب به صورت مقاله فعلا از طرح این مدل خودداری شده است.

۴-۶- آنالیز جواب و حساسیت

پس از حل مساله و آزمایش سازگاری جواب، محیط Solver گزارش مربوط به جوابها و همچنین آنالیز حساسیت را در اختیارمان قرار می دهد. منوهای مربوط به آنالیز و گزارش پاسخها در شکل ۵ آورده شده اند.

۴-۷- پیاده سازی پاسخ ها

پس از اطمینان از صحت پاسخها اکنون زمان استفاده از جوابهای به دست آمده فرا رسیده است. نحوه تخصیص اکیپها به هر عیب در شکل(۵) ذکر شده است.

11.Unbalance Transshipment

همانطور که مشخص است سلولهای ردیف های D10 تا Q10 و همچنین D11 تا Q11 نحوه تخصیص هر اکیپ به عیب مربوطه را نشان میدهد. در این حالت اپراتور یا مدیر به آسانی و بااطمینان از بهینه بودن جوابهای می‌تواند بحران پیش آمده را به بهترین نحوه مدیریت کند. در صورت استفاده از نرم افزار های جانبی مانند ENOX و یا نرم افزارهای GIS و ترکیب آنها با Solver امکان محاسبه بسیار سریع نحوه تخصیص اکیپها به منظور کاهش هزینه ها و همچنین زمان خاموشی وجود خواهد داشت.

۵- نتیجه گیری

حوادث غیر مترقبه همه ساله خسارت

درمدیریت بحران شبکه توزیع هدف تخصیص بهینه اکیپهای تعمیراتی به حوادث و اتفاقات شبکه است به شکلی که کمترین زمان خاموشی و انرژی توزیع نشده اتفاق بیافتد.

زیادی را به شبکه توزیع برق وارد می کنند. بخشی از این خسارت ها به دلیل مدیریت ناصحیح و غیرعلمی در مواقع به وجود می آید. در این مقاله سعی شد از روشها علمی و معتبر مبتنی بر مدلسازی تصمیم برای حل یک نمونه از بحران در شبکه توزیع برق استفاده گردد. مدل ایجاد شده به روش خطی و توسط نرم افزار Excel حل شد و جواب بهینه آن مورد تایید قرار گرفت. به دلیل محدودیتهای موجود در تعداد صفحات مقاله سعی شده است که از فرضهای ساده ساز متناسب با شرایط مساله استفاده گردد. بدون این فرضهای ساده ساز مدلهای تصمیم ساخته شده قابلیت بیشتری برای تطابق با محیط واقعی خواهند داشت. همانطور که مقدار تابع هدف نشان می دهد. استفاده از مدلهای تصمیم گیری می تواند خسارتهای مالی و غیر مالی ناشی از حوادث غیر مترقبه و مواقع بحرانی را به شکل چشمگیری کاهش دهد.

منابع

[1]Nagrajbalakrisham, Barry Render,Ralf M.StairJr، "Managerial Decision Modeling With Spreadsheet ", 1،New jersey,2007

[2]Vazsoni, Andrew, "The purpose of Mathematical models in insight", decision line, jan 1998,20-21

[3]Higle,Julia L. and stein W.Wallace." "Sensitivity analysis and uncertainty in linear Programming"،interface,3-3,july2003,53-60

[4]Greenberg H.J, "How to analyze the result of linear programming" ,interfaces 23,july 1993,56-68

[5]Current J., "The minimum Covering Shortest Path Problem" Decision science 19, 1988

[6]Onal,Hayri, "Two Formilation of Vehicle Routing Problem" ,logistics and transportation review ,june1996

[7]LeBlanc, Larry J.,DaleRandels "Heery International's Spreadsheet optimization model for Assigning managers to Construction Project" ,Interface 30 ,November 200

[8]GlasseyC. and Michael Mizarach "A Decision Support System for assigning classes to Rooms" ,interface 16, October1986

معرفی پروژه‌های برتر جایزه مشاوره مدیریت ایران

این شماره: معرفی برنده تندیس طلایی

همانطور که اطلاع دارید نخستین همایش جایزه مشاوره مدیریت ایران با حضور معاون وزیر صنعت، معدن و تجارت، مدیرعامل سازمان مدیریت صنعتی ، مدیران بنگاههای مشاوره و جمعی از نخبگان این حوزه ۸ بهمن ماه سال قبل در سالن آمفی تئاتر مرکز مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی برگزار شد.در همین راستا و پس از تلاش های یکساله سازمان مدیریت صنعتی ،انجمن مشاوران مدیریت ایران ،شبکه مشاوران مدیریت و مهندسی ایران ،تیم های داوری ،دانشگاهیان و کارفرمایان محترم ،پروژه های موفق مشاوره مدیریت ایران در سطح کشور بدین شرح معرفی شدند:

در حوزه دوایر کنترل کیفیت (QCC) پروژه" **ارتقا توانمندی و ایجاد رویکرد خلاقانه حل مساله مشاوره فرآیندی (TRIZ)**" اجرایی شده توسط شرکت مهندسین مشاور کاین سامانه در شرکت پتروشیمی بندر امام

موفق به دریافت تندیس طلا

- در حوزه مدیریت پروژه، پروژه "**طرح افزایش ظرفیت و ارتقاء کیفیت پالایشگاه امام خمینی**" اجرایی شده توسط شرکت پالایشگاه امام خمینی شازند در شرکت ملی و مهندسی و ساختمان نفت ایران

موفق به دریافت تندیس نقره

- در حوزه مدیریت فناوری ،نوآوری و کارآفرینی پروژه "**سیستم اطلاعات جامع و یکپارچه (Suite-IS)**" اجرایی شده توسط شرکت بین المللی مهندسی سیستم ها و اتوماسیون (ایریسا) در شرکت مجتمع فولاد خراسان

موفق به دریافت تندیس برنز شدند.

در این شماره و شماره های بعد به بررسی بیشتر پروژه‌های برنده این جوایز پرداخته و دلایل موفقیت آنها را واکاوی خواهیم کرد و با برنده جایزه اول و تندیس طلایی آغاز می کنیم.در این همایش همانطور که در بالا اشاره شد پروژه «استقرارحلقه‌های کنترل کیفیت (QCC)با رویکرد خلاقانه حل مسئله(TRIZ) در مجتمع پتروشیمی بندرامام» بعنوان برنده تندیس طلایی جایزه مشاوره مدیریت ایران برگزیده شد. لازم بذکراست که این پروژه با دستاوردهای چشمگیری در شرکت پتروشیمی بندر امام بعنوان بزرگترین مجتمع پتروشیمی ایران پیاده سازی شده است. در ادامه تجربه نگاری اجرای این پروژه را از زبان مجریان پروژه می خوانیم.

استقرار حلقه های کنترل کیفیت (QCC) با رویکرد خلاقانه حل مسئله (TRIZ)

در مجتمع پتروشیمی بندر امام

مرور این پروژه با حمایت و همراهی آقایان دکتر نادرپور مدیر مطالعات راهبردی و امور سیستم ها و مهندس ابراهیمیان رییس اداره سیستم ها و بهبود روش ها در پتروشیمی بندرامام تهیه و تدوین گردیده است.

الف) مقدمه

بهره‌گیری از ابزارهای بهبود کایزنی در کشور ما سابقه‌ای طولانی دارد. این سابقه که برخی آن‌را در حدود چهار دهه می‌دانند همواره با فراز و نشیب‌هایی همراه بوده است.ابزارهایی مانند نظام آراستگی(5S)، نظام پیشنهادها و... کلمات آشنایی برای مدیران و مشاوران ایرانی هستند،هرچند که وجود برخی تفاوت‌های فرهنگی در محیط‌های کاری ایران با خواستگاه این مفاهیم، همواره موفقیت هریک از این ابزارها و زمان به کارگیری ابزارهای بعدی را تحت الشعاع قرار داده است. این تجربه، بازخوانی رویکردی است که گروه مشاورین کاین سامانه و شرکت پتروشیمی بندرامام به منظور ارتقای سطح توانمندی‌های حل مسئله کارکنان این مجتمع تولیدی؛ با استفاده از دوایر کنترل کیفیت (به عنوان یک ابزار کایزنی) و ترکیب آن با مفاهیم TRIZ، برای ارتقای سطح خلاقیت در مسائل حل شده توسط گروه‌های فوق اتخاذ نمودند.

نتایج ارزشمند حاصل از اجرای این پروژه، از دید جامعه مشاوره مدیریت ایران، پنهان نمانده است و این پروژه در اوّلین دوره جایزه مشاوره مدیریت ایران، حائز بالاترین امتیاز و تنها تندیس زرین این جایزه گردید. این پروژه همچنین به عنوان نماینده ایران در جایزه جهانی مشاوره مدیریت (جایزه کنستانتین) در سال ۲۰۱۴ حضور خواهد داشت.

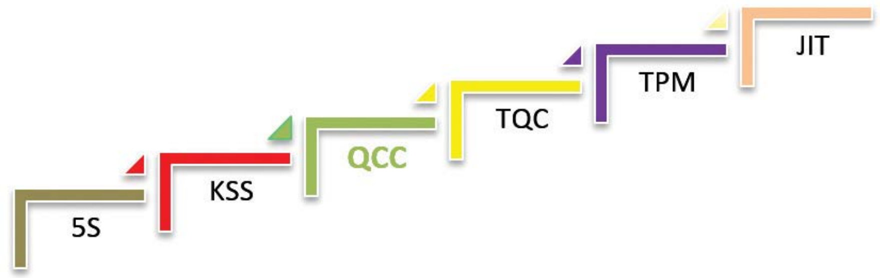
امید است که بازخوانی و انتشار برخی تجربیات حاصل از این پروژه، زمینه‌هایی بهره گیری سایر سازمان ها را در کشور فراهم آورد.

ب) نگاهی به پیشینه موضوع

مجتمع پتروشیمی بندرامام از ابتدای دهه ۸۰ شمسی، بر اساس سلسله مراتب استفاده از ابزارهای کایزنی (شکل ۱) نسبت به استقرار برخی از این ابزارها مانند نظام پیشنهادها و نظام آراستگی اقدام نموده بود؛ که در اثر اجرای این موارد تا سال ۱۳۸۴ بهبودهای قابل لمسی در سطح مجتمع مشاهده می شد هرچند که وجود اشکالاتی مانند: ضعف کار تیمی در سطح سازمان، فقدان یک متدولوژی مشخص حل مسئله و کاهش تعداد پیشنهادات گروهی، ضرورت اتخاذ راهکارجدیدی را ایجاب می‌کرد.

این راهکار، استقرار دوایر کنترل کیفیت بود؛ که عملاً از سال ۱۳۸۶ به مرحله اجرا درآمد. طی سال‌های ۱۳۸۶ تا ۱۳۸۹ فعالیتQCC ها بر اساس شیوه مرسوم و سنتی ادامه یافت و به سهم خود نتایج ارزشمندی را نیز برای مجموعه پتروشیمی بندر امام در پی داشته است.

سابقه همکاری گروه مشاورین کاین سامانه در این پروژه به سال ۱۳۸۶



▲ شکل ۱. سلسه مراتب پیشنهادی برای استفاده از ابزارهای کایزنی

معرفی برنده تندیس طلایی مشاوره مدیریت

برمی‌گردد که تا سال ۱۳۸۹ نیز ادامه یافت و از این محل یادگیری‌های فراوانی برای مشاور وکارفرما حاصل شد. شاید بتوان مهم‌ترین دستاورد این همکاری را شناسایی یک نقطه بهبود کلیدی تحت عنوان «فقدان رویکرد سیتماتیک برای ارائه راه حل‌های خلاقانه و نوآورانه در گروه‌ها» بیان داشت. بررسی‌های متعدد و همفکری‌های مختلف با اساتید و همکاران (که شرح آن، خارج از حوصله این متن است)؛ گروه مشاور را به یک پاسخ هدایت می‌نمود:

استفاده از TRIZ درفرآیندحل مسئله QCC ها

ج) متدولوژی مورد استفاده

متدلوژی بکارگرفته شده برای انجام این پروژه بر پایه تلفیق الگوریتم حل مسئله TRIZ در دوایر کنترل کیفیت (QCC) بنا نهاده شده است. با انجام اینکار؛ علاوه بر معرفی یک متدولوژی جدیددر حوزه رویکردهای حل مسئله در سطح کشور برای نخستین بار، بروز نوآوری در داخل حلقه‌های کیفیت با بکارگیری رویکرد خلاقانه حل مسئله TRIZ به میزان قابل توجهی نیز افزایش یافته است..

واژه TRIZ برگرفته شده از حروف اوّل کلمات روسی «TeoriyaResheniyaIzo-brototelskikhZadatch» است، که برابر انگلیسی آن«Theory of Inventive Prob-lem Solving» با مخفّف TIPS می‌باشد، که به معنای نظریه حل ابداعانه مساله است.

این دانش در حقیقت با نام بنیانگذار آن؛ یعنی دانشمند خلاقیت‌شناس روسی گنریچ سائولویچ آلتشولر[1] در تمام دنیا شناخته می‌شود. دامنه این دانش؛ طیف مفهومی و گسترده‌ای

1.G.S. Altshuller

▲ شکل۲. مراحل هفت‌گانه حل مسئله در QCC–TRIZ

از تعاریف را در بر می‌گیردکه یک انتهای آن نوعی جهان‌بینی خلاق با رویکردی جامع به علوم و فناوری و انتهای دیگر آن انواعی از ابزارهای حلّ خلاق مساله و فنون خلاقیت و نوآوری را شامل می‌گردد. آلتشولر TRIZ را علم فناوری خلاقیت و نوآوری می‌داند. با نتیجه‌گیری از دیدگاه آلتشولر می‌توان TRIZ را نوعی علم‌خلاقیت‌شناسی[2] دانست.

■ د)شرح مختصر پروژه

بر اساس تفاهم انجام شده بین کارفرما و مشاور،مقرر گردید که با اجرای این پروژه،توانمندی لازم به منظور ایجاد یک رویکرد سیستماتیک برای یافتن راه‌حل‌های خلاقانه و نوآورانه حل مسئله در سطح گروه‌های مختلف پرسنلی شرکت پتروشیمی بندر امام ایجاد گردد.لذا این پروژه با عنوان «استقرارحلقه‌های کنترل کیفیت بارویکرد خلاقانه حل مسئله(TRIZ)در شرکت پتروشیمی بندرامام»تعریف شد.

ساختارو قالب پیشنهادی برای فعالیت گروهی در سطح شرکت، عبارت بود از دوایر کنترل کیفیت که با عنوان اختصاریQCC ها شناسایی می‌شوند.

2.Creatology

هر QCC در برگیرنده تعدادی از افراد علاقه‌مند سازمان می باشد؛ که با هدف شناسایی و حل مشکلات مرتبط با محدوده کاری خود، گردهم آمده ؛ و با بهره‌گیری از نظرات وتجربیات یکدیگر و از طریق بکارگیری یک متدولوژی مدّون (در این پروژه: نظامنامه دوایر کنترل کیفیت) نسبت به شناسایی، تحلیل، علّت‌یابی و ارائه پیشنهاد حل مشکلات سازمان اقدام می نمایند.

مبنای اصلی انجام فعالیّت‌ها،فرآیند پیشنهادی و مستند هفت مرحله‌ای است؛ که با پیگیری مراحل مختلف آن می‌توان اطمینان یافت که فعالیّت‌ها و پروژه‌های تعریف شده درQCC ها به درستی و دقّت انجام شده و به اتمام می‌رسد. مراحل اصلی انجام این فرایند عبارتند از:

۱.انتخاب موضوع

اعضای گروه باتوجه به اشرافی که نسبت به حوزه‌های کاری خود در سازمان داشتند و بر اساس تخصص‌ها و مهارت‌هایی که در میان اعضاء وجود داشت، نسبت به انتخاب یک موضوع به عنوان موضوع اصلی فعالیت گروه اقدام نموده و با همفکری و مشارکت یکدیگر تلاش نمودند تا ابعاد مختلف این موضوع را مورد بررسی قرار داده و آنرا با علم و اطلاعات کامل شناسایی نموده و مشخص کنند .

بدیهی است موضوع انتخابی دارای ویژگی‌های مشخصی بود؛ که برابر شرایط سازمان معیّن می شد. در این مرحله تلاش گردید تا یک بانک اطلاعاتی از مشکلات سازمان در بخش‌های مختلف بوجود آمده و از این طریق امکان دسترسیِ جامعی به تمامی موارد در سازمان فراهم گردد. از نکات قابل تامل در این گام، استفاده از توانمندی‌های TRIZ به منظور توسعه شناخت مسائل موجود و کشف آن‌ها با نگرشی خلاقانه بود بدین ترتیب با استفاده از TRIZ برخی مسائل و مشکلات جدید کشف، و در دستورکار گروه‌های QCC قرار گرفت.

۲. آگاهی از وضعیت موجود و تعیین هدف

اوّلین کار گروه‌ها، بررسی شرایط موجود موضوع انتخابی و تشریح آن به درستی و دقّت هرچه بیش‌تر بود. پر واضح است که اگر شرایط موجود به درستی و دقّت شناسایی و معرفی نشود، زمینه‌های لازم جهت انجام سایر مراحل نیز فراهم نمی گرددلذا تاکید زیادی بر روی انجام صحیح این مرحله وجود داشت.

پس از تشریح وضعیت موجود اهداف تعیین و وضعیت مطلوب مشخص گردید، که با بهره‌گیری از اصول و شاه کلیدهای TRIZ، این مرحله را نیز با شیوه ای متفاوت نسبت به رویکردهای سنتی انجام گردید.

۳. تهیه طرح فعالیّت

با مشخص شدن وضعیت موجودوتعیین هدف، بااستفاده ازتکنیک‌های زمان‌بندی فعالیّت‌ها، یک طرح فعالیت مدون تعیین و تعریف گردید، تا امکان شروع فعالیّت‌های اجرایی گروه فراهم شود. این طرح فعالیّت با مشارکت و همراهی تمامی اعضای گروه تهیه گردیده بود. طرح فعالیّت‌ها در برگیرنده الزامات و محدودیت‌های زمانی و منابع سازمان بوده، و توسط سازمان تایید می گردید تا مبنای انجام ادامه مراحل باشد.

۴. تجزیه و تحلیل علّت‌ها

اعضای گروه؛ باکمک ابزارهایی یمانند:طوفان ذهنی،نمودارعلّت و معلول نسبت به ریشه‌یابی و شناسایی علّت‌های بروز مشکل و ایجاد وضعیت موجود پرداخته و تلاش می کردند با استفاده از تخصص و تجربیات اعضای گروه، و با به اشتراک گذاردن اطلاعات و داده‌های جمع آوری شده، ریشه‌ها و علل بروز مشکل را شناسایی نمایند.

پس از شناسایی علّت‌ها نسبت به تعیین اولویّت و اهمّیّت آنها اقدام گردیده و مهم‌ترین آن‌ها برای پیشنهاد و شناسایی راه حل‌ها مشخص می گردید. بهره‌گیری از ماتریس تضادها در این مرحله، از جمله مهم‌ترین اقدامات گروه‌های QCC–TRIZ بود.

۵. بررسی و اجرای راه حل‌ها

در این مرحله شاهد بروز خلاقیت‌های اعضاء گروه در ارائه راه‌حل‌ها و پیشنهادات برای حل مسائل بودیم

بدیهی است اولویت با پیشنهادهایی بود که رفع علّت‌های با اهمیّت بیشتر را در بر داشتند. استفاده از ماتریس تضادها و چهل اصل کلیدی TRIZ از جمله منابعی امهمی بود که دراختیار گروه‌ها قرار گرفت.

۶. بررسی نتایج حاصله

با اجرای پیشنهادات ارائه شده مرحله قبل، اعضاء نتایج حاصل از این اقدامات را مورد سنجش قرار داده و با اهداف تعیین شده مقایسه می کردند. در صورت عدم دستیابی به اهداف؛ گام‌های ۴ و ۵ را تکرار نمی نمودند تا از طریق دیگری ، مسیر دستیابی به اهدف را هموارتر نمایند.

۷. استاندارد سازی و تثبیت روش‌ها و دستورالعمل‌ها

درمرحله پایانی وباتوجه به اطمینان خاطراعضای گروه ازنتایج مثبت فعالیّت‌های انجام شده، این فعالیّت‌ها به صورت یک استاندارد سازمانی مکتوب می گردید و شرایط را برای اجرای همیشگی آن‌ها در سطح سازمان مهیّا می شد. در شیوه‌های مستندسازی نیز شاهد خلاقیت‌هایی از منظر TRIZ بوده‌ایم.

با توجه به مفاهیم و مراحل موجود در این پروژه توجه به نکته ذیل مهم به نظر می‌رسد:

- این پروژه قبل از هرچیز با بهره‌گیری از مفاهیم موجود در TRIZ، در تلاش بوده است تا خلاقیت و نوآوری را در شیوه‌ها و روش‌های حل مسئله در سطح گروه‌ها آموزش داده و جاری و ساری نماید. تجربه به ما نشان داد که شیوه‌های آموزشی کلاسیک در این مورد، چندان اثربخش نیست، لذا گروه مشاور تمامی تلاش خود را به کار گرفت تا با حضور فعّال در درون گروه‌های QCC به صورت عملی، نسبت به آموزش مفاهیمی چون تضاد، اصول کلیدی و مفاهیم TRIZ اقدام نمایند، تا اعضای گروه‌ها نسبت به خلاقیت و بکارگیری آن در روش‌های حل مسئله، دید روشن و مناسبی داشته باشند، حاصل این تلاش ، در عملکرد برخی گروه‌های QCC کاملاً مشهود بود.

ه) نتایج کلیدی پروژه

نتایج بدست آمده از اجرای پروژه درمجتمع پتروشیمی بندر امام، حداقل در سه محور(غیر از محور صرفه مالی پروژه) قابل بررسی است:

از آنجا که تلاش گروه مشاور در طول این پروژه ایجاد یک تعامل مناسب با کارفرما بوده است، گروه مشاور همواره نسبت به درک شرایط، الزامات و نیازمندی های کارفرما در طول روند اجرای پروژه ، اهتمام جدی داشته و تلاش نموده تا با شناسایی و پاسخگویی مناسب به الزامات کارفرما، زمینه های لازم برای اعتماد سازی را فراهم نماید . این رویکرد با پاسخ مثبت کارفرما مواجه بوده است و لذا استقرار این پروژه همواره با تاییدات مختلف و اعلام رضایتمندی کارفرما با شیوه‌های گوناگون همراه بوده است.

۱. تقویت روحیه مشارکت‌جویی و کارگروهی کارکنان

تشکیل گروه‌های فعّال QCC در سازمان، نشانگر حضور مستقیم تعداد قابل توجهی از کارکنان مجتمع در فعالیت‌های مشارکت‌جویانه گروه‌های QCC می باشد. بدیهی است که جمع دیگری نیز به صورت غیرمستقیم در کنار این گروه‌ها قرار گرفته و حوزه مشارکت را توسعه داده اند. این مهّم، شرایطی را در سازمان ایجاد می‌نماید که تمامی کارکنان نسبت به این موضوع و موضوعات مشابه در حوزه سیستم‌های مدیریت و کیفیت اقبال و توجه بیش‌تری نشان دهند.

۲. آموزش عملی مفاهیم کارگروهی و حل مسئله

بی‌گمان در شرایطی که آموزش‌های تئوری وکلاسیک بویژه در حوزه‌های مدیریت و کیفیت، از اثربخشی قابل قبولی برخوردار نیست، فرصت بروز و ظهور توانمندی‌های عملی کارِگروهی، تکنیک‌های حل مسئله و ابزارهای کیفیت در درون دوایر کنترل کیفیت، فرصت مغتنمی است که با استقرار این گروه‌ها برای سازمان پدید آمد و سازمان از این فرصت ، بهره لازم را به دست آورد.

۳. فرصت ارائه ایده‌های خلاقانه و تقویت اعتماد به نفس

تمامی تلاش سازمان‌ها بر آن است که فرصتی برای بروز و ظهور ایده‌های خلاقانه در سطح سازمان ارائه نموده و شرایط را به نحوی مهیا کنند که کارکنان بتوانند این ایده‌ها را ارائه و از آن دفاع نمایند. ارائه گزارش نهایی فعالیت دوایر کنترل کیفیت (پرزنتیشن) در سطوح مختلف سازمانی و در حضور مدیران ارشد سازمان نشانگر ارتقای سطح توانمندی‌های کارکنان در حوزه‌های مختلف کاری بود که از ثمرات این گروه‌ها است.

و) منافع مالی حاصل از پروژه.

این پروژه به مدت ۳۶ ماه از شهریور ۱۳۸۹ تا شهریور ۱۳۹۲ ادامه داشت که با توجه به منافع حاصله برای شرکت پتروشیمی بندرامام مجدداً تمدید گردید.علی‌رغم آنکه رویکرد اصلی این پروژه کاهش هزینه نبوده؛ اما در اثر اقدامات خلاقانه گروه‌های مختلف QCC-TRIZ، صرفه جویی‌های قابل ملاحظه‌ای نیز بدست آمده است

بنابر آماررسمی موجود از محل اجرای این پروژه در شرکت پتروشیمی بندرامام، از شهریور۱۳۸۹ تا پایان سال ۱۳۹۱ (به مدت ۳۰ ماه) تعداد ۴۵ گروه QCC-TRIZ (با ۳۶۰ نفر عضو)تشکیل یافته و فعالیت ۲۴ گروه (با ۱۹۲ نفر عضو) به اتمام رسیده است؛ که مبلغ ۱۱۹ میلیارد ریال صرفه جویی حاصل گردیده است؛به عبارت دیگر متوسط صرفه‌جویی مالی هر گروه در حدود ۵ میلیارد ریال بوده است. این ۲۴ گروه در مجموع بیش از ۶۰ راه حل مختلف را برای حل مسائل و مشکلاتی که به عنوان موضوع فعالیت خود انتخاب نموده بودند ارائه کرده اند که نشانگر استفاده از رویکردهای خلاقانه برای یافتن راه حل های متنوع بوده است.

از جمله آثار دیگر این پروژه نیز که امکان محاسبه ارزش ریالی آن وجود ندارد می‌توان به تقویت برند شرکت (الگو برداری سایر شرکت‌های پتروشیمی از پتروشیمی بندرامام)وافزایش بهره‌وری در محدوده فعالیت دوایر کنترل کیفیت، بهبود پارامترهای زیست محیطی، افزایش ایمنی کارکنان و تکریم مراجعان اشاره نمود.

ز) افزایش بهره وری و کارایی

۱. بهبود سازمانی و افزایش بهره‌وری

بهبود در فرآیندها و فرهنگ سازمانی که مقدمه‌ای برای بهبود سازمانی می‌باشند؛ به مدد مجموعه‌ای از فعالیت‌های ساختار یافته از جمله توسعه فعالیت‌های گروهی در سازمان صورت می‌گیرند. در این راستا با تشکیل دوایر کنترل کیفیت در سطح شرکت پتروشیمی بندرامام، اتلافات سازمانی توسط اعضای گروه‌ها شناسایی شده و در طی مراحل مشخص و از طریق بکارگیری الگوریتم TRIZ، راه‌حل‌های مناسب تعریف می‌گردید تا نسبت به حذف آن‌ها و افزایش بهره‌وری در سازمان اقدام شود. شواهدی از توسعه بهره‌وری دربخش‌های مختلف شرکت از طریق عملکرد دوایر کنترل کیفیت قابل ارائه است. (عمده این مصادیق به کاهش مصرف مواد اولیه و یوتیلیتی ، افزایش تولید، بهبود شرایط ارگونومی و... باز می گردد)

۲.بهبودفرآیندها

از جمله نقاط قوّت اصلی در فرآیند فعالیت QCC ها دستیابی به فرآیندهایی باارزش افزوده بیش‌تر بوده است. حذف، ادغام یا بازتعریف برخی مراحل فرآیندهای کاری، همواره از پیشنهادهای مطلوبی است که در دوایر کنترل کیفیت بررسی و پیگیری شده است.بدیهی است که در این میان توجه به قابلیت‌های محوری شرکت و توسعه شراکت‌ها در انتخاب عناوین فعالیت‌های گروه‌های QCC- TRIZ از موضوعاتی است که مشاور در مورد آن توجه ویژه‌ای داشته است.

(مواردی مانند انجام پروژه مشترک میان دو یا چند واحداز شرکت های مختلف مجتمع بندرامام، تدوین استانداردهای مختلف درون کارخانه ای برای انجام برخی فرآیندهای واحد مهندسی، کاهش زمان انجام برخی فرآیندهای پشتیبانی و ستادی و... بخشی از این نمونه ها هستند)

۳. آموزش کارکنان

حضورمشاوروآموزش عملی تکنیک‌های حل مسئله و ابزارهای کیفیت در درون دوایر کنترل کیفیت، فرصت یادگیری مناسبی بصورت کاربردی و عملیاتی برای کارکنان ایجاد نموده است. از طرف دیگر تشکیل گروه‌های فعّال QCC در سازمان، نشانگر حضور مستقیم تعداد قابل توجهی از کارکنان مجتمع در فعالیت‌های مشارکت جویانه گروه‌های QCC بوده است. از جمله نقاط مهّم این پروژه توجه ویژه به توسعه قابلیت‌های رهبری افراد در درون QCC ها بود این امر با مشاوره‌های عملی و آموزش‌های مختلف برای توسعه قابلیت‌های منابع انسانی همراه بوده است.

ح) مقایسه با موارد مشابه یا راهکارهای جایگزین

متاسفانه در مورد پروژه حاضر، تجربه مشابهی در کشور(که امکان مقایسه با ان فراهم گردد) وجود ندارد ،لذا بررسی رقبای این پروژه به این صورت قابل انجام است که اگر رقیب اجرای این پروژه را شرکت‌هایی که از روش‌های دیگر مانند شش سیگما برای حل مسئله و کاهش هزینه استفاده نموده‌اند، فرض کنیم، (که البته فرض واقعی است و به عنوان پیشنهاد جایگزین درسال ۱۳۸۹ برای این پروژه مطرح بوده است) می‌توان موارد برتری این پروژه رادر سه بخش مورد اشاره قرار داد:

۱. درگیری سطوح مختلف سازمانی در اجرا

درگیر نمودن سطوح مختلف کاری سازمان (رده‌های مختلف) مانند سطوح کارگری که رقبایی مانند شرکت‌هایی که روش شش سیگما را استقرار می‌دهند این امکان را نداشته، و بر سطوح کارشناسی متمرکز هستند.این پروژه‌ها به همین دلیل نمی‌توانند تعمیق جدّی در سازمان داشته باشند.

۲. صرفه‌جوئی مالی

پروژه حاضر از نظر صرفه‌جویی مالی نیز برتری‌های محسوسی نسبت به موارد مشابه دارد،به عنوان مثال مقایسه میان این پروژه و پروژه‌های شش سیگماحاوی نکات جالب توجهی بوده است.

معرفی برنده تندیس طلایی مشاوره مدیریت

این پروژه قبل از هرچیز با بهره‌گیری از مفاهیم موجود در TRIZ، در تلاش بوده است تا خلاقیت و نوآوری را در شیوه‌ها و روش‌های حل مسئله در سطح گروه‌ها آموزش داده و جاری و ساری نماید. تجربه به ما نشان داد که شیوه‌های آموزشی کلاسیک در این مورد، چندان اثربخش نیست، لذا گروه مشاور تمامی تلاش خود را به کار گرفت تا با حضور فعّال در درون گروه‌هایQCC به صورت عملی، نسبت به آموزش مفاهیمی چون تضاد، اصول کلیدی و مفاهیم TRIZ اقدام نمایند، تا اعضای گروه‌ها نسبت به خلاقیت و بکارگیری آن در روش‌های حل مسئله، دید روشن و مناسبی داشته باشند، حاصل این تلاش ، در عملکرد برخی گروه‌های QCC کاملاً مشهود بود.

نکته جالب توجه آنکه این مقایسه در درون شرکت پتروشیمی بندرامام نیز معنای خاصی دارد. نتایج موجود در گزارش‌های مدیریتی شرکت پتروشیمی بندرامام نشان می‌دهد که میزان کاهش هزینه در مدت ۵ سال اجرای روش شش سیگما در این شرکت کمتر از میزان صرفه‌جویی حاصل از فعالیت QCC هافقط در سال اول اجرای این پروژه(سال ۱۳۸۹) بوده است.

۳. توسعه تفکر خلاقانه

توسعه تفکر خلاقانه به صورت سیستماتیک و بر اساس تفکر TRIZ (که از ویژگی‌های خاص این پروژه است) موجب ایجاد نوعی فرهنگ خلاقیت و نوآوری سازمانی شده، که در مورد رقبا این خلاقیت موردی و اقتضایی و غیرسیستماتیک بوده و معمولاً تابع احتمالات مختلفی می‌باشد.

ط) مقبولیت پروژه

از آنجا که تلاش گروه مشاور در طول این پروژه ایجاد یک تعامل مناسب با کارفرما بوده است، گروه مشاور همواره نسبت به درک شرایط، الزامات و نیازمندی های کارفرما در طول روند اجرای پروژه ، اهتمام جدی داشته و تلاش نموده تا با شناسایی و پاسخگویی مناسب به الزامات کارفرما، زمینه های لازم برای اعتماد سازی را فراهم نماید. این رویکرد با پاسخ مثبت کارفرما مواجه بوده است و لذا استقرار این پروژه همواره با تاییدات مختلف و اعلام رضایتمندی کارفرما با شیوه‌های گوناگون همراه بوده است؛ که صرفاً به برخی موارد اشاره می‌گردد:

- شرکت پتروشیمی بندر امام بارها از طریق برگزاری مراسم قدردانی و همایش‌های مختلف نسبت به تایید و تقدیر نتایج حاصل از این پروژه اقدام نموده است.در این موارد گروه مشاور پروژه نیز از طریق دریافت تقدیرنامه‌های مختلف، مورد تشکر و تجلیل قرار گرفته‌اند.
- شرکت پتروشیمی بندرامام با همکاری مشاور؛ نسبت به طراحی یک نظام قدردانی از نتایج پروژه‌های QCC اقدام نموده است، که بر اساس نظام‌نامه موجود از نتایج عملکرد گروه‌های QCC در سطوح مختلف تقدیر می‌گردد.
- در حال حاضر سازمان‌ها و شرکت‌های مختلفی بویژه در صنعت نفت و گاز و پتروشیمی (مانند پالایشگاه تبریز) خواهان اجرای این پروژه می با شند.
- این پروژه به عنوان پروژه برتر در جلسه مدیران تعالی صنعت پتروشیمی ایران ارائه گردیده و تجربیات حاصل از آن به عنوان یک نمونه برگزیده در اختیار مدیران صنعت پتروشیمی ایران قرار گرفته است.
- این پروژه در سال ۱۳۹۰ به عنوان پروژه برتر جشنواره ملّی کاهش قیمت تمام شده موفق به دریافت تقدیرنامه از مقام عالی وزارت صنعت و معدن و تجارت گردیده است.
- این پروژه در سال ۱۳۹۲ به عنوان برگزیده اوّلین جایزه مشاوره مدیریت ایران و تنها برنده تندیس زرین معرفی گردیده و در سال ۲۰۱۴ به عنوان نماینده ایران در جایزه جهانی کنستانتین حاضر خواهد بود.

ی) مدیریت دانش پروژه

برخی از مهم‌ترین اقدامات مدیریت دانش پروژه عبارتند از:

- نظامنامه دوایر کنترل کیفیت تدوین و مستند گردید که تمامی گام‌های اجرایی از زمان تشکیل حلقه‌های کیفیت تا مکانیزم‌های انگیزشی اعضای گروه ها را در برمی‌گیرد.
- اعضای حلقه‌های کیفیت جهت مستند نمودن هریک از گام‌های هفت‌گانه پروژه، اقدامات خود را در قالب فرم‌های تحت کنترل ثبت می‌نمایند.
- تمامی ارائه‌های نهایی گروه‌های QCC- TRIZ در سازمان ثبت و نگهداری شده و در دسترس سایر همکاران قرار دارد.
- گزارش‌های ماهیانه پیشرفت پروژه از طرف گروه مشاور ارائه می‌شود.
- سایت اینترانت با عنوان دوایر کنترل کیفیت راه اندازی و دسترسی‌های لازم برای همکاران شرکت ایجاد شده است.
- مجموعه مستندات فوق‌الذکر و نیز جزوات آموزشی تدوین شده از طریق سایت داخلی در دسترس همکاران می‌باشد.
- تجربیات برتر نیز در قالب همین سایت در دسترس همکاران می‌باشد.
- تعدادی از همکاران واحد تضمین کیفیت شرکت پتروشیمی بندرامام با دریافت آموزش‌های ویژه، به عنوان مروج این روش حل مسئله در سازمان حاضر بوده و راهنمایی‌های لازم را در کنار گروه مشاور در اختیار اعضای سازمان قرار می‌دهند.

ک) عوامل کلیدی موفقیت

آنچه که به نظر می‌رسد در مسیر موفقیت این پروژه تاثیر کلیدی داشته است، به صورت خلاصه عبارت است از:

۱. زمان وهزینه این پروژه کاملاً تحت کنترل بوده و دقیقاً منطبق بر برنامه زمان‌بندی اوّلیه و بدون کم‌ترین انحرافی، پیش رفته است.

۲. تیم مشاور پروژه در تمام مدّت کار، تغییری نداشته و با ثبات لازم به فعالیت‌های خود ادامه داده است.

۳. مقایسه صرفه جویی اقتصادی حاصل از این پروژه با مبلغ قرارداد مشاوره، نشانگر قیمت مناسب نسبت به عملکرد پروژه است (تا پایان سال ۱۳۹۱، فقط مبلغ صرفه جویی مالی حاصل از پروژه بیش از ۱۵ برابر کل ارزش قرارداد بوده است، ضمن آنکه عواید غیرمالی حاصله مانند افزایش بهره‌وری یا بهبود شرایط زیست محیطی تبدیل به ریال نشده است)

۴. پروژه کاملاً انعطاف‌پذیر و تکرارپذیر بوده و گروه مشاور امکان انجام آن‌را در صنایع دیگر کم‌ترین چالشی را دارد.

۵. سرعت و کیفیت اجرا همواره مورد تایید کارفرما و مراجع بیرونی بوده است. (با عنایت به شواهد فوق‌الذکر)

۶. نسبت به مدیریت دانش پروژه توجه ویژه‌ای شده است؛ که در بخش مربوطه تشریح گردید.

۷. هم‌افزائی[3] مثبت بسیار خوبی میان تیم مشاور و کارفرما ایجاد شده است؛ که باعث همکاری‌های بیش‌تر بین گروه مشاورین کاین سامانه و پتروشیمی بندرامام گردیده است.

۸. در طول پروژه و در مقاطع مورد نیاز، کارفرما نسبت به اتخاذ تصمیمات مهم در کمترین زمان ممکن اقدام نموده و همواره این موضوع روند کار را تسهیل نموده است.

۹. فرآیند پشتیبانی از تیم مشاور از طرف شرکت پتروشیمی بندرامام، به صورت کامل و با تمام توان همواره انجام گردیده است.

۱۰. تیم مشاور وکارفرما، با بکارگیری تجربیات آموخته در سال اول پروژه، برخی موانع اجرایی را در طول سال های بعد با کمک یکدیگر مرتفع نموده اند.

ل) چالش‌های موجود در پروژه

این پروژه نیز مانند هر پروژه دیگری دارای چالش‌هایی بوده است که عمده‌ترین آنها عبارتند از:

- مقاومت برخی از بخش‌های سازمان کارفرما در مقابل انجام پروژه (که با حمایت مدیریت ارشد سازمان و استمرار خدمات مشاور، مرتفع گردید)
- مقاومت رایج برخی از افراد در مقابل کار گروهی و تشکیل گروه ها (که تلاش شد تا با همکاری و حضور مشاور به عنوان عضوی از گروه‌ها، این موضوع تا حد زیادی مرتفع گردید)
- برخی مشکلات مقطعی پشتیبانی مانند مسائل مربوط به پروازها و ایاب و ذهاب و... (که با انعطاف‌پذیری تیم مشاور و همکاری کارفرما، موجب اخلال در روند پروژه نگردید)

م) جمع بندی و نتیجه گیری

پروژه QCC- TRIZ پتروشیمی بندرامام، به استناد شواهد متعدد، یکی از پروژه‌های کم نظیر در حوزه حل مسئله در سطح ملّی است. این پروژه حاصل تعامل نزدیک میان مشاور و کارفرما است؛ که با اعتماد متقابل و استفاده از توانمندی‌های هر دوطرف، شرایط را برای ایجاد یک فضای جدید در این سازمان مهیّا نموده است.

بدیهی است این پروژه نیز مانند هر اقدام دیگری، نیازمند بهبودهایی است که امید است از طرف جامعه مشاوران و مدیران کشور، به تیم پروژه ارائه گردد. امید آنکه این حرکت‌ها، مقدمه‌ای برای دستیابی به شرایطی مطلوب در فضای کسب‌وکار ایران عزیز باشد.

3.Synergy

پیتـــــــردراکـــــــر

پیتـر دراکـر[1] (۱۹۰۹-۲۰۰۵) نویسـنده، اسـتاد دانشـگاه، مشـاور مدیریـت و بـه توصیـف خـود یـک «بوم‌شـناس اجتماعـی» بـود. وی ماننـد یـک بوم‌شـناس کـه دنیـای بیولوژیـک را مشـاهده و تحلیـل می‌کنـد، بررسـی نمـود انسـان‌ها چگونـه خـود را سـازمان می‌دهنـد و تعامـل می‌کننـد.

دراکـر کـه از سـوی مجلـه بیزینـس هفتگـی[2] مـردی لقـب گرفـت کـه «مدیریـت را اختـراع کـرد»، تعـداد زیـادی از رهبـران سـازمان‌های مختلـف را در تمـام حوزه‌هـای اجتمـاع تحـت تأثیـر قـرار داد؛ کـه از ایـن میـان می‌تـوان بـه جنـرال الکتریـک، آی بـی ام، اینتـل، پراکتر اند گمبـل و صلیـب سـرخ اشـاره نمـود.

۳۹ کتـاب دراکـر، به‌عـلاوه مقـالات حکیمانـه و پرطرفـدار و بی‌شـمار وی، بسـیاری از تحـولات عمـده اواخـر قـرن بیسـتم را پیش‌بینـی نمـود، از جملـه خصوصی‌سـازی و تمرکززدایـی، ظهـور ژاپـن به‌عنـوان یـک قـدرت اقتصـادی جهـان، اهمیـت بنیادیـن بازاریابـی و نـوآوری و ظهـور جامعـه اطلاعاتـی بـه همـراه ضـرورت یادگیـری مسـتمر. در اواخر دهـه ۱۹۵۰، دراکـر اصطـلاح «دانـش‌ورز[3]» را ابـداع نمـود و باقـی عمـر خـود را صـرف بررسـی عصـری نمـود کـه در آن تعـداد بی‌سـابقه‌ای از افـراد از مغزشـان بیشـتر از دستانشـان اسـتفاده می‌نمودنـد.

1. Peter Drucker
2. BusinessWeek

دراکـر در آثـار خـود بـر یـک تعـادل سـازنده تاکیـد داشـت – بیـن نیازهـای کوتاه‌مـدت و پایـداری درازمـدت؛ بیـن سـودآوری و الزامـات دیگـر؛ بیـن مأموریـت ویـژه هـر سـازمان منفـرد و منافـع عمومـی؛ بیـن آزادی و مسـئولیت.

اولیـن اثـر برجسـته دراکر، پایان دوران انسـان اقتصـادی[4] در سـال ۱۹۳۹ منتشـر گردیـد.
دراکـر کـه بـا یـک کنجـکاوی سـیری‌ناپذیر نسـبت بـه جهـان اطرافـش – و میلـی عمیق بـه ایـن کـه آن جهـان را مـکان بهتـری کنـد – برانگیختـه شـده بـود، همچنـان بـه نوشـتن ادامـه داد درحالی‌کـه اغلـب افـراد ممکـن بـود خیلـی قبل‌تـر قلـم خـود را زمیـن بگذارنـد. نتیجـه زنجیـره‌ای از آثـار برجسـته و ممتـاز شـد: مفهوم بنگاه در سـال ۱۹۴۶، حرفـه مدیریـت در سـال ۱۹۵۴، مدیر اجرایـی تأثیرگـذار در سـال ۱۹۶۷، مدیریـت: وظایـف، مسـئولیت‌ها، روش‌هـا در سـال ۱۹۷۳، نـوآوری و کارآفرینـی در سـال ۱۹۸۵، جامعـه پسـا سـرمایه‌داری در سـال ۱۹۹۳ و چالش‌هـای مدیریـت در قـرن بیسـت و یکـم در سـال ۱۹۹۹.

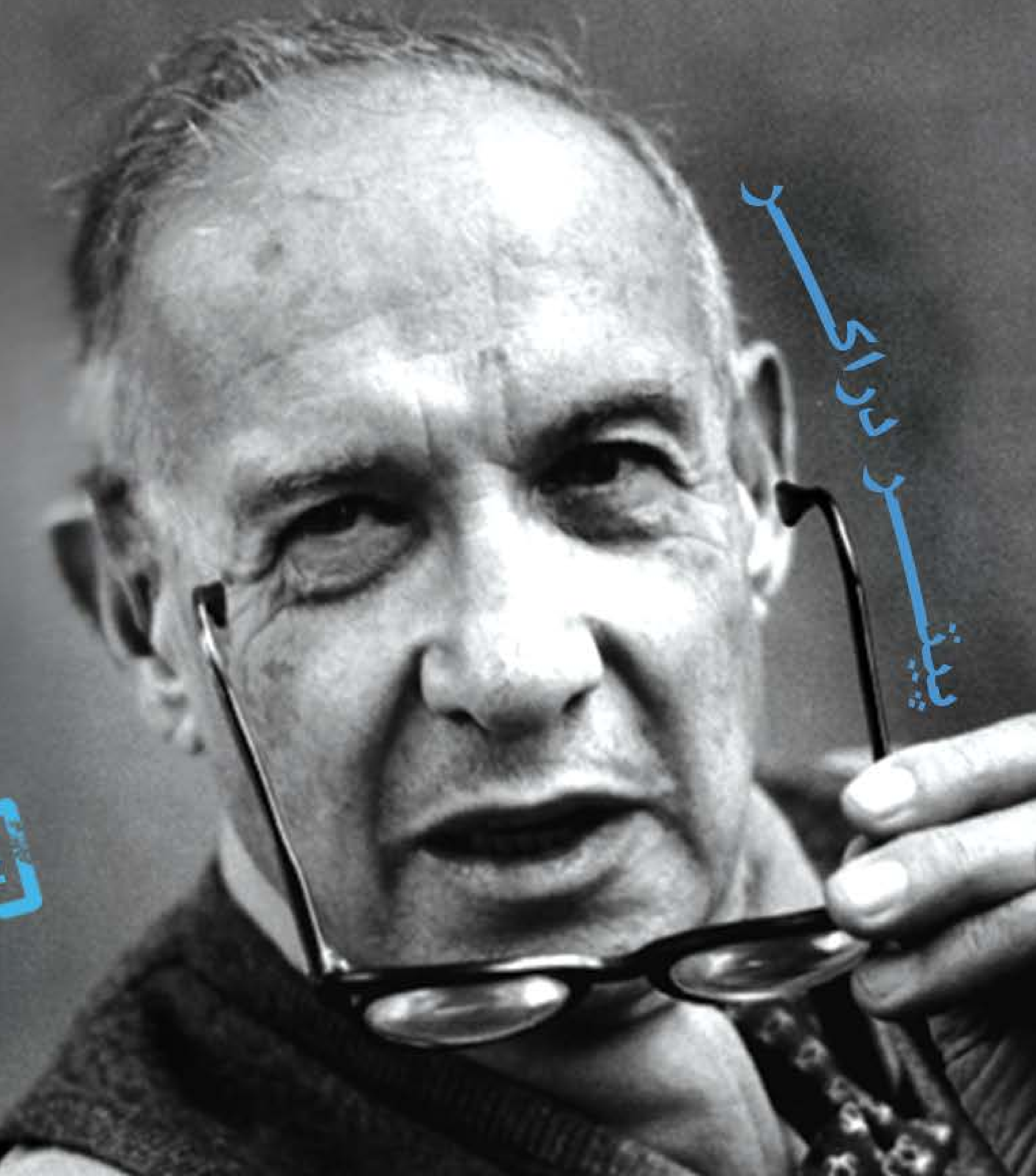
3. knowledge worker
4. The End of Economic Man

دراکـر کـه در کالج‌هـای سـارا لارنـس[5] و بنینگتـون[6] و دانشـگاه نیویـورک تدریـس نمـوده بـود، ۳۰ سـال آخـر زندگـی شـغلی خـود را به‌عنـوان هیئـت علمـی دانشـگاه کلیرمونـت[7] سـپری نمـود. در سـال ۲۰۰۲، وی مـدال آزادی ریاسـت جمهـوری را کـه بالاتریـن نشـان غیرنظامـی ایالات متحـده بـه حسـاب می‌آیـد، دریافـت نمـود.

او در نوامبـر سـال ۲۰۰۵، تنهـا چنـد روز مانـده بـه ۹۶ امیـن سـالروز تولـدش درگذشـت.

5. Sarah Lawrence
6. Bennington
7. Claremont

هر وقت بیزینس موفقی را دیدید
مطمئن باشید که شخصی زمانی
یک تصمیم شجاعانه
گرفته است.



نشست با مشاور مدیریت موفق ژاپنی

گزارش کامل نشست با مشاور مدیریت موفق ژاپنی

پرفسور آراماکی رئیس شرکت I-Vision Incorporated ژاپن هستند و در گذشته برای شرکت سونی کار کرده‌اند. همچنین ایشان در دانشگاه‌های SANNO و سان‌فرانسیسکو به تدریس می‌پردازند و سابقه مشاوره به شرکت‌های بزرگ دنیا مانند پاناسونیک، سونی، هوندا و بسیاری دیگر را در کارنامه دارند.

تهیه گزارش: مهدی نیک‌نفس

نشست هم اندیشی با پروفسور آراماکی یکی از مشاوران موفق ژاپنی به منظور انتقال تجربیات کشورهای پیشرفته در حوزه مشاوره مدیریت در روز یکشنبه مورخ ۹۳/۳/۱۱ در مرکز همایش‌های بین‌المللی دانشگاه شهید بهشتی و با حضور حدود ۵۰ نفر از اعضای انجمن و سایر مدعوین برگزار شد. پرفسور آراماکی رئیس شرکت I-Vision Incorporated ژاپن هستند و در گذشته برای شرکت سونی کار کرده‌اند. همچنین ایشان در دانشگاه‌های SANNO و سان‌فرانسیسکو به تدریس می‌پردازند و سابقه مشاوره به شرکت‌های بزرگ دنیا مانند پا نا سو نیک ، سونی، هوندا و بسیاری دیگر را در کارنامه دارند. حوزه تخصصی پرفسور آراماکی روابط بین فرهنگی و تربیت مربیان است و ایشان در حوزه مقابله با آسیب‌های اجتماعی در ژاپن فعالیت دارند

در آغاز جلسه آقای دکتر اولیایی نایب‌رییس انجمن و هماهنگ‌کننده مراسم با خیرمقدم به مدعوین و معرفی سخنرانان مراسم را به طور رسمی شروع کرد. ایشان به معرفی موسسه رعد و جناب آقای سلطان زاده پرداختند که پرفسور آراماکی از جانب این موسسه به ایران دعوت شده بودند و با یک برنامه‌ریزی فشرده و رایزنی آقای دکتر اولیایی هماهنگی‌های لازم برای برگزاری این جلسه انجام شد. سپس تریبون در اختیار جناب آقای سلطان‌زاده قرار گرفت و ایشان به معرفی موسسه نیکوکاری رعد الغدیر به عنوان موسسه‌ای ۱۰۰ درصد مردمی که کار آموزش فنی حرفه‌ای منجر به اشتغال را برای معلولان جسمی بین سنین ۱۶ تا ۳۰ بر عهده دارند پرداخت.

در ادامه پرفسور آراماکی سخنرانی خود را آغاز نمودند. محوریت بحث ایشان روش تدریس و مربیگری بود که چکیده‌ای از نکات مطرح شده را با هم می‌خوانیم:

از نظر ایشان اصول مبنایی که در تدریس و مربیگری باید حتماً به آن‌ها توجه شود احترام به دیگران، لذت بردن از کار خود و صادق بودن، و مشارکت کردن و به اشتراک گذاشتن ایده‌ها است.

پرفسور آراماکی در ادامه صحبت‌های خود سعی کردند مفاهیم تدریس، روش‌ها، تکنیکها و مهارت‌های آموزش را شرح دهند. در تعریف مفهوم آموزش سه رویکرد مطرح گردید. رویکرد اول این که دیگران کارها را برای فراگیر انجام دهند (رویکرد گربه‌ای)، دیدگاه دوم این که فراگیر تنها یک مقلد و دنباله رو باشد (رویکرد میمونی) یا این که سعی شود فراگیر به سطحی برسد که خود کاری انجام دهد و تنها در موقع نیاز به او کمک شود (رویکرد شاهین). در ادامه بحث گردید که رویکرد سوم مناسب تر خواهد بود و فراگیر احساس خرسندی بیشتری خواهد داشت. به عبارتی در ذهن هر فردی الماسی نهفته است که تنها نیاز به صیقل داده شدن و براق شدن دارد. بنابراین بهتر است به جای به اصطلاح آموزش دادن اجازه داد فراگیران خود یاد بگیرند.

نکته دیگر در مورد رابطه مربی یا معلم و فراگیر این است که شما از کسی که به او آموزش می‌دهید یاد می گیر ید.

اما چه روش‌هایی برای تدریس وجود دارد؟ به طور کلی مربی می‌تواند دو روش را به کار گیرد: ۱) نوع فشاری (push) ۲) نوع کششی (pull). در نوع اول یادگیری انفعالی است درحالی‌که در شیوه کششی یادگیری به شکلی فعالانه رخ می‌دهد. در واقع در شیوه اول مربی یا معلم صرفاً سخنرانی می‌کند، اما در شیوه کششی مربی یک تسهیل گر است. از طریق شیوه دوم فراگیران را ترغیب می‌کنیم مستقل عمل کنند تا این که به فرد دیگری وابسته باشند و آزادی بیشتری به فراگیر داده می‌شود. هنگامی که یک مربی نقش تسهیل گری را بر عهده می‌گیرد باید تلاش کند مشارکت تمام افراد بر انگیزاند. تسهیل گر باید محیط را زیر نظر بگیرد، به صحبتها گوش دهد و با طرح کردن پرسش‌هایی همه را درگیر بحث کند.

در ادامه پرفسور آراماکی به تشریح تکنیک‌های تدریس پرداختند. اولین موردی که تشریح شد قدمهایی بود که هنگام ارائه رویه‌ها و رهنمودها باید برداشته شود. برای این که این کار به خوبی انجام شود باید هنگام ارائه چرایی و ماهیت کار، چگونگی انجام و نتیجه مورد انتظار به خوبی تشریح شود. در حوزه بازخورد دادن و ارائه پیشنهادها نیز باید تلاش نمود در مقابل هر توصیه و نکته اصلاحی ابتدا دو نکته مثبت و ترغیب‌کننده مطرح شود.

نکته دیگری که از نظر پرفسور آراماکی یک مربی باید به آن توجه کند این است که یک معلم خوب می‌داند چه چیزی را باید آموزش دهد اما یک معلم فوق‌العاده می‌داند چه چیزی را نباید آموزش دهد. دلیل این امر این است که فراگیران در مراحل مختلفی قرار دارند و باید آمادگی دریافت محتوا را داشته باشند.

در ادامه جلسه فرصتی دست داد تا حاضرین سؤالات خود را در حوزه مشاوره مدیریت و حوزه‌های دیگر مربوطه از آقای پرفسور آراماکی بپرسند. سؤالات پرسیده شده و پاسخ‌های آقای پرفسور آراماکی را در زیر می‌خوانیم:

■ **آقای پرفسور آراماکی لطفاً چند مثال در مورد تجربیاتتان در حوزه مشاوره مدیریت در شرکت‌های سونی، پاناسونیک و غیره که کار کرده‌اید بفرمایید و همچنین در مورد تعداد پروژه‌هایی که شرکت شما در حوزه مشاوره مدیریت داشته است و اینکه کلید موفقیت شما در این مورد چه بوده است بفرمایید؟**

«در ژاپن انجمنی برای مشاوران وجود دارد و من عضو این انجمن هستم. حدود ۵۰۰ شرکت مشاور ژاپنی وجود دارند ولی بیشتر آن‌ها کوچک هستند و تعداد مشاوران بزرگ کم است. بیشتر مشاوران به حدود ۱۰ تا ۱۲ مشتری مشاوره می دهند. آن‌ها تقریبا هر یک ماه با مشتریان جلسه می گذارند تا به آن‌ها گزارش دهند و وقتی با آن‌ها جلسه دارند در مورد مشکل اصلی و راه حلهای احتمالی بحث کرده و سپس بعد از انجام مطالعات به آن‌ها گزارش می دهند. البته من بیشتر در حال ارائه سمینار و آموزش در شرکت‌های مختلف مثل

نشست با مشاور مدیریت موفق ژاپنی

نیسان، هوندا، کوماتسو، بانکها و دیگر شرکتها هستم. همچنین ما هر فصل یک بار یک سمینار یک تا دو روزه برگزار می‌کنیم و در مورد موضوعات مختلفی مثل استراتژی، واسطه گری، حل مساله، تفکر بحرانی، ارتباطات، جهانی سازی و بسیاری موضوعات دیگر صحبت می‌کنیم.»

■ چالش‌هایی که برای شرکت‌های مشاوره مدیریت در سطح بین‌المللی وجود دارد را بفرمایید و اینکه آیا با این صنعت در ایران آشنایی دارید یا خیر؟

«همیشه این سخت است که مسیر درست کار را بیابید. اغلب مشتریان اظهار می‌کنند که مسیر درست را می‌دانند ولی نمی‌دانند چگونه باید به آنجا برسند. یکی از بزرگ‌ترین چالش‌هایی که من در ژاپن با آن درگیر هستم این است که شرکت‌های بزرگی که با آن‌ها کار می کنم شرکتهایی هستند که در بیشتر موارد معتقدند می‌دانند که چه کاری باید انجام دهند و فقط نیاز دارند تا کسی این کار را برای آن‌ها انجام دهد. یعنی می خواهند کسی بیاید و جهتی که مدیران خودشان می‌دانند جهت درستی است را در پیش بگیرد. البته در بیشتر مواقع مسیر درست را هم نمی‌دانند. ما باید آن‌ها را قانع کنیم که نظرشان را عوض کنند. اکثر آن‌ها یک چشم انداز کوتاه را برای آینده خود، چالشهای پیش رویشان، وضعیت بازار و تغییراتی که روند تجاری می‌تواند بکند متصور هستند. در بهترین حالت دورنمایی یک تا دو ساله. ولی یک مشاور قادر است که یک بازه زمانی بسیار طولانی تر را ببیند. حداقل پنج تا ده ساله. آن‌ها درست مثل اینکه از یک چشم انداز بالاتری به منطقه نگاه می‌کنند در حالیکه کسانی که خودشان داخل همان منطقه هستند نمی توانند همان تصویری که یک مشاور می‌تواند از بالا ببیند را داشته باشند. اینجا چالشی که پیش می آید این است که یک مشاور باید آن‌ها را قانع کند تا بتوانند نگرش خود را تغییر داده خود را نسبت به راهنمایی‌ها و راهکارهایی که مشاور در اختیار آن‌ها قرار می‌دهد بازتر کنند. ما این چالش را که در ژاپن چالش بسیار سختی است چون شرکت‌ها و مدیران از سطح بسیار بالایی برخوردار هستند و به همان نسبت بسیار خود را مدعی و صاحب نظر می‌دانند، تا حد زیادی با سؤالات هوشمندانه و جلسات بسیار زیاد که بیشتر آن‌ها قبل از امضای قرارداد برگزار می‌شود حل می‌کنیم. شاید لازم باشد در طی یک ماه جلسات بسیاری با مشتری برگزار شود و بسیار هم محتمل است که بعد از این جلسات قرارداد همکاری نیز امضا نشود ولی زمانیکه گذاشته می‌شود، توجهی که می‌شود، سؤالات هوشمندانه ای که پرسیده می‌شود و شکل بیان این سؤالات بدین صورت که مشتری این احساس را نکند که مشاور خود را از آن‌ها بالاتر می بیند و متوجه شود که مشاور از جایگاه برابر با آن‌ها صحبت می‌کند بسیار مهم است. مشاور بیشتر از به منجر به قرارداد شدن این جلسات فکر کند به آن خدمت یا رسالتی که به عنوان یک مشاور دارد فکر می‌کند و این بیشتر از بحث درآمدزایی از نظر یادگیری برایش اهمیت دارد. رسالت مشاور این است که در هنگام مواجهه با مشتری از جایگاه برابر با مشتری برخورد کرده و با تواضع و سؤالات هوشمندانه‌ای که حساسیت مشتری را برانگیخته نکرده و او فکر نکند مشاور می‌خواهد ایده‌های خود را به شرکت تحمیل کند وارد بحث شود.

نکته دیگری که از نظر پرفسور آراماکی یک مربی باید به آن توجه کند این است که یک معلم خوب می‌داند چه چیزی را باید آموزش دهد اما یک معلم فوق‌العاده می‌داند چه چیزی را نباید آموزش دهد. دلیل این امر این است که فراگیران در مراحل مختلفی قرار دارند و باید آمادگی دریافت محتوا را داشته باشند.

در مورد سؤال دوم باید بگویم که قبل از اینکه به ایران بیایم در مورد شرایط حاکم بر بازار ایران شناختی نداشتم و علت سفرم کمک به موسسه نیکوکاری الغدیر بود تا بتوانم سیستم مدیریتی کایزن را در این مجموعه در حوزه فعالیت‌های نیکوکارانه راه اندازی کنم. ولی در رابطه با بحث شناخت از یک بازار یا محیط جدید مایل بودم نکاتی را اضافه کنم. سیستم TPS یا Toyota Production System که در ژاپن به عنوان یک بیزینس مدل و مدل موفقیت برای بسیاری از شرکت‌ها مورد رجوع است در بیش از ۹۵ درصد شرکت‌های ژاپنی به کار گرفته می‌شود ولی این بدین معنی نیست که این شرکت‌ها بتوانند با استفاده از آموزش‌های TPS موفق شوند و کارایی خود را بالا ببرند. علت این است که وقتی شما آموزشی را فقط تقلید کرده و در لایه های سطحی به کار می‌گیرید و آن را در فعالیت‌های خودتان وارد می‌کنید در بیشتر موارد شکست خواهید خورد چون هر آموزشی در حوزه مدیریت مثل حوزه‌های دیگر لایه های بسیار عمیق‌تری دارد که باید آن‌ها را درک کنید. آموزش‌های بنیادی ای که در پس لایه های سطحی هست باید شناخته باشید. برای آموزش کایزن کار بسیار عمیقتر هست و فلسفه های پشت این آموزشها را درک می‌کنند و باید تمامی زوایای محیط را بشناسند تا بتوانند این فلسفه را در این محیط بومی سازی کنند و بعد از آن لایه های سطحی کایزن که بسیاری از مدیران به آن اشراف دارند قابل انجام است. بسیاری از مدیران تئوری کایزن را می‌دانند ولی کمتر شرکتی است که بتواند آن را در مجموعه‌ای غیر از تویوتا به صورت موفق پیاده سازی کند. همواره باید فلسفه های بنیادی پشت یک قانون تجاری، علمی و مدیریتی را بشناسیم. ممکن است این فلسفه ها ساده به نظر برسند ولی اینها نقش بسیار بنیادی ای در اجرای آموزش‌های مدیریتی که شرکت‌ها سعی در بکار بردنش دارند ایفا می‌کنند.»

■ عوامل کلیدی موفقیت یا سبک زندگی خود یک مشاور چه می‌تواند باشد؟

«از بیست سال پیش که من شرکت خودم را تاسیس کردم در فضای مدیریت ژاپن دغدغه هایی که وجود داشت این بود که به دلیل رشد سریع در ژاپن زندگی کاری و زندگی شخصی اصلا قابل تمیز دادن نبود و افراد نمی‌توانستند مسوولیت‌های کاری و زندگی شخصی خود را مدیریت کنند. مثلا حتی در برخی اوقات تمام وعده‌های غذاییشان را در شرکت می‌گذراندند. ولی من چون یک فلسفه را در این رابطه دنبال می‌کنم که اگر شما خودتان را یک مشاور و یا همراه یک سازمان می‌دانید و چنین رسالتی را برای خود قائل هستید باید یک مدل یا الگو برای این تفکر یا آموزش باشید. اگر شما مشاور شرکت‌ها بوده و به دنبال موفقیت آن شرکت‌ها هستید و تمام تلاش خود را در این جهت می‌کنید در صورتی که شما در زندگی شخصی خودتان این رسالت را دنبال نکنید هرگز تلاش شما نمی‌تواند موثر باشد. چون اول باید شما از وجود خود برای خودتان و خانواده تان خرج کنید. اگر شما با مشتری خودتان با روی باز برخورد می‌کنید ولی در درون خانواده خود این کار را انجام نمی‌دهید هرگز نمی توانید مشاور موفقی باشید. این دقیقا مثل توصیه هایی است که من در مورد دین اسلام در زمینه زندگی افراد می دانم. مثلا اگر شما مسلمان هستید و در محیط اجتماع رفتارهایی که اسلام منع کرده را انجام نمیدهید ولی در زندگی شخصی این کارها را می کنید نمی توانید خود را مسلمان معرفی کنید. همین نکته در مورد

رسالت مشاور این است که در هنگام مواجهه با مشتری از جایگاه برابر با مشتری برخورد کرده و با تواضع و سؤالات هوشمندانه‌ای که حساسیت مشتری را برانگیخته نکرده و او فکر نکند مشاور می‌خواهد ایده‌های خود را به شرکت تحمیل کند وارد بحث شود.

> همواره باید فلسفه های بنیادی پشت یک قانون تجاری، علمی و مدیریتی را بشناسیم. ممکن است این فلسفه ها ساده به نظر برسند ولی اینها نقش بسیار بنیادی ای در اجرای آموزش‌های مدیریتی که شرکت‌ها سعی در بکار بردنش دارند ایفا می‌کنند.

بحث مدیریت نیز وجود دارد. اگر شما به یک شرکت یا شخص خود را به عنوان یک مشاور طوری معرفی می‌کنید که دغدغه شما موفقیت و پیشرفت شرکت است اگر همین رویکرد را در مواجهه با خانواده و دوستان و جامعه خودتان نداشته باشید نمی توانید خود را یک مشاور بدانید. شما در سطوح مختلف باید یک فلسفه را دنبال کنید. چه در زندگی شخصی و چه در زندگی کاری. اگر این کار را نکنید فقط تظاهر کرده‌اید. من چند وقت است که سعی می کنم این تغییر را در خودم به وجود آورم. هر آنچه که من در سر کار می گویم سعی می کنم ترجمان همان فلسفه را در زندگی شخصیم هم به کار ببرم. اگر به مشتریانم دنبال کردن یک سیاست که آن‌ها را به موفقیت می رساند توصیه می کنم همان توصیه را در زندگی شخصی خودم هم دنبال کنم. وقتی من به عنوان مشاور در سطح اجتماع طوری دیده شوم که آموزشهایی که ارائه می کنم را در زندگی شخصی خودم هم به کار می برم این باعث می‌شود تا مشتریان من بیشتر و بیشتر شوند و بیشتر هم به من اعتماد کنند. چون خیلی برای افراد مهم است که اطمینان کنند چیزی که شما آموزش می‌دهید همان چیزیست که خودتان عمیقا به آن باور دارید.»

■ چطور می‌توانیم از وجود شما استفاده کنیم و نشست‌هایی را برای شرکت‌های با توان مالی بالا و همچنین شرکت‌های با توان مالی پایین به عنوان مسوولیتهای اجتماعی شما برگزار کنیم؟

دکتر اولیایی: «ما ایشان را برای موضوع دیگری دعوت کرده بودیم ولی هم با ایشان و هم با موسسه رعد الغدیر صحبت کرده ایم و قرار هست به زودی برنامه های مفصلی را هم برای مشاوران و هم برای مدیران برگزار کنیم. خود ایشان بسیار علاقه مند هستند ولی همکارهای دیگری هم دارند که آن‌ها هم بسیار با تجربه و با دانش هستند. امیدواریم که برنامه‌هایی را بتوانیم در شهریور ماه با آقای دکتر و همکارانشان که از مشاوران صاحب نام دنیا هستند برگزار کنیم. این کار را با همکاری موسسه رعد الغدیر و انجمن مشاوران مدیریت امیدواریم بتوانیم انجام دهیم. ایشان به کشورهای مختلف در جهت مسوولیتهای اجتماعیشان سفر می‌کنند و ما نیز امیدواریم بتوانیم از این فرصت استفاده کنیم و برنامه های زیادی در سطح مدیران کشوری نیز در این خصوص داریم.»

پرفسور آراماکی: «من با اینکه در مورد شرایط ایران زیاد اطلاعات ندارم ولی بسیار علاقه مندم که در این زمینه کمک کنم. نه تنها با برگزاری چنین نشست‌هایی بلکه با برگزاری کارگاهها و آموزش‌های دیگر نیز این کار قابل انجام است. بسیار علاقه مندم که دوباره به ایران بیایم ولی علاوه بر اداره کردن شرکتم و انجام حرفه مشاوره و تدریس در دانشگاه در ژاپن باید تدریسم در دانشگاه سن فرانسیسکو در آمریکا را نیز دنبال کنم و بنابراین نمی توانم خیلی زیاد به ایران بیایم. شاید یک یا دو بار در سال. و از این فرصت باید استفاده کنیم تا برای طراحی این کارگاهها و سمینارها با مشورت و بازخورد شما دوستان در مورد موضوعات مورد علاقه و نیازتان برنامه‌ریزی کنیم.»

معرفی شرکت‌های موفق

این شماره:

مصاحبه با مهندس مهتدی مدیرعامل هلدینگ OTC

شرکت توربوکمپرسور نفت (OTC) هلدینگی متشکل از ده شرکت است که در دی ماه سال ۱۳۷۹ با سرمایه صندوق بازنشستگی و پس انداز کارکنان صنعت نفت و به منظور ایفای نقشی موثر در فرآیند انتقال دانش فنی ساخت توربوکمپرسورهای صنعتی رنج متوسط (۱۷تا۴۵ مگاوات)تأسیس گردید. استراتژی OTC برای نیل به این هدف استفاده حداکثری از ظرفیت‌های فنی و توانائیهای داخلی بود که نتیجه آن با گذشت نزدیک به ۱۵ سال، همکاری با ۵۰ شرکت سازنده داخلی که در زنجیره تأمین OTC قرار گرفتند و استفاده از توانمندی‌های آنان برای بومی‌سازی و تأمین توربوکمپرسورها به عنوان کالای استراتژیک مورد نیاز صنایع مختلف از جمله نفت، گاز و پتروشیمی بوده است.
در طی سال‌های اخیر، این شرکت در زمینه های طراحی و مهندسی ایستگاههای تقویت فشار گاز ، اجرای موفقیت آمیز پروژه های نفت و گاز در قالب EPC ، ساخت و تولید توربو ژنراتورهای نیروگاهی ، الکتروکمپرسورهای فرآیندی ، الکتروکمپرسورهای اتیلن و توربوکمپرسورهای تزریق گاز نیز فعالیتهای چشم گیری نموده است . در واقع OTC به خصوص در سال‌های اخیر به شریک اصلی صنایع نفت، گاز و پتروشیمی در حوزه تأمین توربوکمپروسورهای مورد نیاز این صنایع تبدیل شده و میزان وابستگی در این بخش را به حداقل رسانده است.
در این بخش مصاحبه‌ای را با آقای مهندس مهتدی مدیرعامل این هلدینگ ترتیب داده‌ایم که در زیر می‌خوانید:

■ جناب آقای مهندس مهتدی لطفا در صورت امکان خودتان را برای خوانندگان عزیز معرفی بفرمایید.

بنام خدا. بنده سعید مهتدی مدیر عامل و عضو هیئت مدیره شرکت توربوکمپرسور نفت (OTC) هستم. قریب به ۳۰ سال سابقه کاری دارم که حدود ۲۰ سال آن در رده مدیریتی بوده است.

■ ماموریت هلدینگ OTC چیست؟

شرکت OTC در سال ۱۳۷۹ تاسیس شد که با رشدی در سالهای اخیر داشته به یک هلدینگ تبدیل شده است. ماموریت اصلی ما ساخت و عرضه انواع توربو ماشینها شامل توربوکمپرسورها و توربوژنراتورهای ۲۵ مگاواتی، الکتروکمپرسورهای تبریدی، فرآیندی و اتیلن، مولدهای برق یک مگاوات به بالا از نوع گازی، اجرای پروژه های صنعتی از قبیل ایستگاههای تقویت فشار گاز و نیروگاههای گازی کوچک بصورت EPC می باشد.

■ با توجه به اینکه بنیانگذار هلدینگ OTC خود جنابعالی بوده اید بفرمایید که این مجموعه چگونه توانست در این مدت نسبتا کوتاه چنین رشد بزرگی نماید؟

قطع ویقین رشد چشمگیر OTC در سالهای اخیر مدیون تلاش جمعی است و بنده افتخار دارم که با گروهی همدل، همزبان و همراه، فعالیت می نمایم. لطف الهی نیز مزید بر علت بوده است.

شناسایی و جمع کردن تیمهای مدیریتی و فنی قوی در کنار داشتن برنامه و استراتژی، ابزارهای موفقیت ما بوده اند.

■ شما نقش کلیدی در موفقیتهای فوق را مدیون مدیریت موثر می دانید یا عوامل دیگر همچون تیم فنی قدرتمند؟

مدیریت قوی و موثر یک عامل و تیم فنی قدرتمند عامل دیگر در موفقیت هستند که به مثابه دو بال عمل می کنند. تناسب و تجانس بین این دو عامل بسیار مهم است.

مدیریت، بدون داشتن تیم فنی قوی، نمی تواند مدیریت موثر باشد و تیم فنی قدرتمند حاضر نیست که با

مدیریت ضعیف و غیر موثر کار کند. پس اجماع بهینه بین دو عامل، در موفقیت هر سازمانی می تواند تاثیر گذار باشد.

■ شما از مدیرانی هستید که به مدیریت علمی و استفاده از علوم روز مدیریت اعتقاد خاصی دارید لطفا بفرمایید در این زمینه چه اقداماتی در گروه تحت نظر شما صورت گرفته است؟

متاسفانه در کشور ما با مقوله مدیریت بصورت علمی برخورد نمی شود. اکثر مدیران ما بصورت تجربی، مدیر شده اند. آنهایی‌که به مدیریت علاقمند شده اند با آن علمی برخورد کرده و بدنبال فراگیری اصول مدیریت علمی رفته اند، که به اعتقاد بنده بسیار موفق هم عمل می کنند. چون مدیریت، علم است هرچند که سلیقه و هنر مدیریت نمودن هم در نتیجه کار تاثیر دارد اما اگر مدیر، اصول علمی مدیریت را نداند طبعا نمی تواند از هنر و سلیقه خود در مدیریت بنحو موثر استفاده نماید.

آموزش و بهره گیری از مشاورین ذیصلاح و همچنین شناساندن و پیاده سازی الگوهای تعالی سازمانی از اقداماتی است که ما در گروه OTC سعی کرده ایم تا بوسیله آنها مدیرانمان را با مدیریت علمی آشنا نموده و آنرا در سازمانها اجرایی کنیم.

■ آیا در مسیر پیشرفت خود از مشاوران مدیریت استفاده نموده اید؟ آیا در این ارتباط تجربه خوبی داشته اید یا خیر؟

بلی، ما هم از مشاورین مدیریت استفاده کرده ایم. اما در انتخاب مشاور بسیار وسواس داشته و داریم. چون ما هم مثل خیلی های دیگر معتقدیم که برخی از مشاورین نگاه به دهان کارفرما دارند و سپس همان فرمایشات

> **مشاورین مدیریت بایست با کارفرماهای خود بی پرده صحبت کنند. اگر در اولین جلسه متوجه شوند که مدیران ارشد سازمان از مدیریت علمی دور هستند، این را بعنوان اولین پروژه بهبود مطرح کنند. اگر پایه را درست بگذارند و مشورتهایی متناسب با توان مدیران ارشد، اندازه سازمان و اهداف و ماموریتهای سازمان بدهند قطعا در موفقیت آنها موثر خواهند بود.**

را با انشایی شیوا و شکیل به خورد کارفرما می دهند.

با توجه به این حساسیت، سعی کردیم تا مشاورینی را بکارگیریم که توانایی تحلیل شرایط فعلی ما را داشته و با توجه به ماموریت سازمان و استراتژیهای مورد نظر، بتواند پیشنهادات کاربردی برای حرکت رو به رشد سازمان بدهد.

■ بی پرده بفرمایید که تا چه اندازه نقش مشاوران مدیریت را در توسعه سازمانها و موفقیت آنها جدی ارزیابی می نمایید؟

مشاورین مدیریت بایست با کارفرماهای خود بی پرده صحبت کنند. اگر در اولین جلسه متوجه شوند که مدیران ارشد سازمان از مدیریت علمی دور هستند، این را بعنوان اولین پروژه بهبود مطرح کنند. اگر پایه را درست بگذارند و مشورتهایی متناسب با توان مدیران ارشد، اندازه سازمان و اهداف و ماموریتهای سازمان بدهند قطعا در موفقیت آنها موثر خواهند بود.

■ شما به عنوان یک مدیر موفق چه انتظاری از یک مشاور مدیریت حرفه ای دارید؟

تعریف بی مورد از من نکنند. صریح بگوید که برای موفقیت بیشتر سازمان چه نقاط قابل بهبود و چه قوتهایی دارم. قوتهایی که نبایست به آن دلخوش باشم. چگونه به موفقیتهای موقتی دلخوش نکنم و چه فاکتورهایی را در الگو برداری مد نظر قرار دهم. الگوهای مناسب سازمان از جنبه های مختلف چه سازمانهایی بایست باشند. آینده پژوهی تا چه حد و چرا برای ما مفید است. برای آینده پژوهی از کجا شروع کنیم و با چه مشاورینی کار کنیم که توانایی ارائه خدمات موثر را دارند. موضوعات مدیریتی زیاد هستند که در این زمان نمی توان به همه آنها اشاره کرد ولی نکته آخری که می خواهم به آن اشاره کنم اینست که مشاور مدیریت حرفه ای باید بلد باشد که هم خودش همواره بروز باشد و هم کارفرمایش را بروز کند، به این شکل حتما این مشاور یک مشاور حرفه‌ای خواهد بود.

پیشنهاد ویژه

بخوانید:

از این شماره بر آن شدیم که در بخشی جداگانه هر شماره یک پیشنهاد ویژه به شما خوانندگان بدهیم. در این شماره خواندن یکی از پرفروشترین کتابهای آمازون در زمینه کسب و کار و مشاوره را توصیه می کنیم. این کتاب در مورد رازهای موفقیت یکی از بزرگترین شرکتهای مشاوره دنیا یعنی مک‌کنزی نوشته شده و می تواند راهگشایی برای بسط و توسعه کسب و کار شرکتهای مشاوره مدیریت داخلی و استفاده از دانش روز دنیا در این زمینه باشد.

سیامک مظاهری

داستان یک شرکت:

مک‌کنزی و تأثیرگذاری رازآلودش بر کسب‌وکار آمریکا

نگاهی به کتاب

نوشته: داف مک دانلد[2]

منتشرشده در: انتشارات سیمون و شوستر[3] در سال ۲۰۱۳

تعداد صفحات: ۴۰۰ صفحه

یکی از ۵۰ کتاب پرفروش آمازون در زمینه کسب‌وکار و مشاوره

میانگین نمره خوانندگان آمازون به کتاب: ۳٫۹ از ۵

■ درباره نویسنده

داف مک دانلد یک ژورنالیست اهل نیویورک است. او یکی از سردبیران The New York Observer و نویسنده روزنامه‌ها و مجلات بزرگی مثل Vanity Fair, The New Yorker, Esquire, Fortune, Business Week, Wired, Times, Newsweek و بسیاری دیگر بوده است.

در سال ۲۰۰۴ او دو نشان ملی مجلات کانادا یعنی بهترین نویسنده کسب‌وکار (نشان طلا) و بهترین گزارشگر اکتشافی (نشان نقره) را دریافت کرد.

کتاب داستان یک شرکت: مک‌کنزی و تأثیرگذاری رازآلودش بر کسب‌وکار آمریکا را انتشارات سیمون و شوستر در سپتامبر سال ۲۰۱۳ منتشر کرد.

■ درباره کتاب

در نیم قرن گذشته یک قانون بدون بحث در مورد کسب‌وکارهای بزرگ در آمریکا وجود داشته است:

اگر می‌خواهید جدی گرفته شوید از مک‌کنزی مشاوره بگیرید.

مک‌کنزی در سال ۱۹۲۶ تأسیس شد. این شرکت به راحتی می‌تواند ادعا کند به این موفقیت‌هایی که در ادامه ذکر می‌شود دست یافته است:

مشاورانش طلیعه‌دار موج تغییرات ساختاری، مالی و تکنولوژیک در بهترین سازمان‌های کشور بوده‌اند.. آن‌ها حتی می‌توان گفت که مدارس کسب‌وکار را نیز متحول کردند.

در این کتاب ژورنالیست معروف دنیای کسب‌وکار، داف مک دانلد نشان می‌دهد که چگونه مک‌کنزی در راه تبدیل شدن به بخش جدایی‌ناپذیر تصمیم‌گیری در بالاترین سطوح کسب‌وکار، کاری سخت‌تر از همراهی با مسیر سرمایه‌داری در آمریکا انجام نداده است.

اما او به سؤالی که در ذهن هر کسی که در عمرش کلمه مک‌کنزی را شنیده است وجود دارد نیز پاسخ می‌دهد: آیا آن‌ها واقعاً ارزشش را دارند؟ به هر حال، همان طور که می‌توان گفت مک‌کنزی در ابداع بسیاری از ابزارهای مدرن دنیای مدیریت نقش پررنگی داشته است، این شرکت تعدادی شکست قابل‌توجه را نیز تجربه کرده است. مشاوران مک‌کنزی وقتی شرکت جنرال موتورز زمین خورد در صحنه حاضر بودند و وقتی که شرکت خرده‌فروشی کی مارت درگیر بی‌نظمی‌های شدید شد این شرکت از مشاوره مک‌کنزی بهره می‌برد.

مک دانلد یکی از معدود ژورنالیست‌هایی است که نه تنها سابقه شرکت را مورد بررسی قرار داده بلکه به فرهنگ خود مک‌کنزی نیز نفوذ کرده است- یک شرکت پر از افراد نخبه که متدهای به‌کاررفته در آن (توسط خودشان یا دیگران) با متدهای نیروی دریایی آمریکا مقایسه می‌شود. آن‌ها آن‌قدر به خودشان مطمئن‌اند که با پافشاری فراوان برای خودشان اسمی گذاشته‌اند که هر کسی متوجه آن نمی‌شود. برای بقیه آن‌ها یک شرکت مشاوره هستند. ولی برای

1. The Firm: The Story of McKinsey and Its Secret Influence on American Business
2. Duff McDonald
3. Simon & Schuster

خودشان، آن‌ها "شرکت[4]" هستند. این کتاب افشاگرانه طریقه کار کردن شرکتی که شاید تأثیرگذارترین سازمان خصوصی در آمریکا باشد را برملا می‌سازد.

بررسی بیشتر

کتاب داستان تأسیس و تحولات مک‌کنزی را به عنوان یک شرکت مشاوره مستندسازی می‌کند: از دادن مشاوره‌های عمومی به کارفرمایان در مورد اجرای ساختارهای چند قسمتی و ناهمگون در سازمان‌ها از دهه ۱۹۴۰ تا ۱۹۷۰ و پس از آن تغییر تمرکز آن به سمت مشاوره‌های دانش محور و کاملا تخصصی به کسب‌وکارها، دولت و دیگر سازمان‌ها از دهه ۱۹۸۰ به بعد. نویسنده به استراتژیهای متغیر ولی ارزشهای به نسبت ثابتی که آن‌ها را به سمت موفقیت هدایت کرد اشاره می‌کند:

وقف کردن فداکارانه خود به منظور رفع نیاز کارفرما به خصوص در زمینه منابع انسانی و ارباب‌رجوع، قدرت تطبیق با خواسته‌ها و تقاضاهای متغیر، اولویت دادن به کار تیمی به جای موفقیت فردی، اهمیت دادن مداوم به کارکنان، و ظرفیت وارد کردن تفکر تحلیلی قوی به فرآیند تصمیم‌گیری مشتری.

و عوارض جانبی موفقیت شرکت، مقدار زیادی غرور، اعتمادبه‌نفس بیش از حد و داشتن این تصور که خود را در حد اربابان جهان می‌دانند.

او همچنین به این اشاره می‌کند که مک‌کنزی موفق شد تا بین دو رویه متضاد یک سازمان خدماتی حرفه‌ای یعنی حفظ ارزش دادن مشاوره هدفمند و کارا به کارفرمایان و همزمان اطمینان از سلامت مالی و اقتصادی خود سازمان به خوبی تعادل برقرار کند. این تعادل در دهه ۹۰ به طور جدی مورد مصالحه قرار گرفته بود و تحت رهبری رجت گوپتا[5] شرکت تمرکزش را به سمت اهداف اقتصادی بیشتر و رشد به هر قیمتی تغییر داده بود. کیفیت قربانی شده بود و نارضایتی‌ها بالا گرفته بود. طبق گفته مک دانلد این بیراهه رفتن‌ها از آن موقع اصلاح شده ولی مدیریت همچنان در پی اصلاح بیشتر اهداف و آینده متصور برای شرکت است.

علیرغم اینکه هر شرکت مشاوره‌ای با بیش از ۲۰۰۰ پروژه در سال در معرض چند شکست هم قرار دارد ولی نویسنده تاکید می‌کند که در مورد مک‌کنزی این اشتباهات فاحش بوده است و به نیازهای شرکت جنرال موتورز قبل از واگذاری‌اش اشاره می‌کند که شرایط غرق شدنش در حباب اینترنت را فراهم کرد و نتوانست به اندازه کافی زود اهمیت رو به افزایش اینترنت را پیش‌بینی کند و غیرمستقیم خود را در افول بانکداری و بازار مسکن درگیر کرد. اینها رویدادهای در مقیاس بزرگ هستند که همه از یک شرکت بزرگ کلاس جهانی انتظار دارند تا آن‌ها را پیش‌بینی کرده یا از شکست خوردن در گیرودار آن‌ها جلوگیری کند. و سپس انتقادهای ممتد و گسترده به خصوص از جانب رسانه‌های اروپایی در مورد اینکه بخش عمده‌ای از توجیه‌پذیری مالی و سودآوری مک‌کنزی از اخراج تعداد زیادی از کارکنان توسط مدیرعامل ناشی شده است. ولی نویسنده نتیجه می‌گیرد که این باعث نشد که مشتریان این شرکت از خدمات آن دیگر استفاده نکنند یا اینکه مشتریان جدیدی جذب شرکت نشوند.

علیرغم اینکه نویسنده هر فصل را به یک تم خاص اختصاص داده است، شیوه نویسندگی او تقریباً ترکیبی است از تعریف و تمجید و انتقاد. این شیوه با توجه به این که مک‌کنزی شرکتی است که سخت می‌توان آن را به شکل خاص توصیف کرد باعث شده تا کتاب از حالت خسته‌کننده دربیاید.

در سال‌های اخیر مک‌کنزی درگیر رقابت‌های بیشتری برای جذب مشتریان از جانب رقبایی مثل BCG شده و حتی در برخی از نظرسنجی‌ها جایگاه نخست را دیگر در اختیار ندارد. (ولی آیا در این صنعت، بزرگ بودن با بهترین بودن یکی است؟) نویسنده همچنین بیان می‌دارد که شرکت در دنیای مدرن و عصر اینترنت شاید موفقیت سابق را نداشته باشد و کارآفرینان جوان و شرکت‌های با فناوری پیشرفته خیلی علاقه‌مند به کار گرفتن خدمات مشاوره نیستند. اما کتاب به صورت کلی تاکید می‌کند که مک‌کنزی هیچ‌گاه مشکلات جدی در زمینه استراتژی و رشد نداشته است. نویسنده نتیجه‌گیری می‌کند که اگر شرکت مک‌کنزی موفق شود تا فرهنگ سازمانی قوی خود را در حین افزایش پیچیدگی‌های داخلی‌اش حفظ کند، می‌تواند همچنان موفق عمل کند.

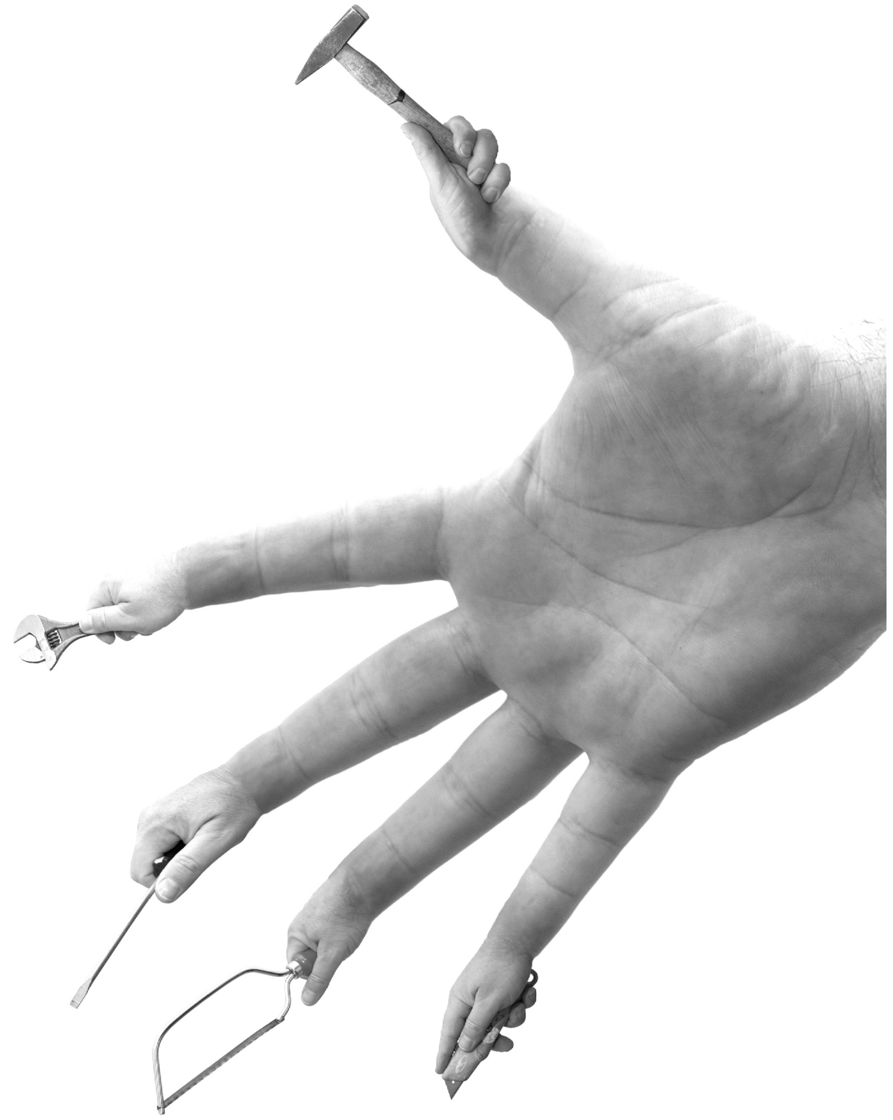
مک دانلد یکی از معدود ژورنالیست‌هایی است که نه تنها سابقه شرکت را مورد بررسی قرار داده بلکه به فرهنگ خود مک‌کنزی نیز نفوذ کرده است.

کتاب‌های مشابه

- The McKinsey Way; Using the Techniques of the World's Top Consultants to Help You & Your Business
- The McKinsey Mind; Understanding and Implementing the Problem Solving Tools and Management Techniques of the World's Top Strategic Consulting Firm
- A Powerful Toolkit For More Efficient & Effective Team Problem Solving; The McKinsey Engagement

برای دستیابی به این کتاب و کتاب‌های مشابه ذکرشده با ایمیل انجمن تماس بگیرید.

4. The Firm
5. Rajat Gupta



مهارت‌های نرم (انسانی) در کسب‌وکار چه اهمیتی دارند

گردآوری و ترجمه: مهدی محمدزاده تهرانی

برای این که شغلی پیدا کنید و آن را حفظ کنید به‌طورمعمول به مجموعه‌ای از مهارت‌های فنی احتیاج دارید. دندان‌پزشکان نیاز دارند بدانند چگونه دندان‌ها را پر کنند. منشی‌ها نیاز دارند بتوانند بیش از ۱۰۰ واژه در هر دقیقه تایپ کنند. لازم است حسابداران مدرک معتبر داشته باشند.

اما باوجود مهارت‌های فنی، شما نزد کدام دندان‌پزشک می‌روید؟ کسی که خوش‌برخورد است و به پرسش‌های شما پاسخ می‌دهد، یا کسی که با شما مانند یک دهان میان انبوهی از دهان‌ها برخورد می‌کند؟!

کدام منشی را حفظ می‌کنید زمانی که مجبورید تعدیل نیرو کنید؟ کسی که نگرش مثبت و خوش‌بینانه‌ای دارد و همیشه مشتاق به کمک کردن است، یا کسی که انعطاف‌پذیر نیست و به‌سختی به اشتباهات خود اذعان می‌کند؟

به همین ترتیب در مورد حسابداران هم فکر کنید. کسی که به اخلاق کاری پایبند است و همکاران خود را تشویق می‌کند، به‌احتمال زیاد، کسی خواهد بود که در سازمان رشد خواهد نمود و جایگاهش ارتقاء پیدا خواهد کرد.

در این نمونه‌ها و موارد مشابه دیگر، مهارت‌های نرم[1] است که اهمیت دارند.

درحالی‌که مهارت‌های فنی شما ممکن است راه را برای شما باز کنند، مهارت‌های انسانی‌تان هستند که عمدتاً در ادامه مسیر راهگشای شما خواهند بود. اخلاق کاری، نگرش، مهارت‌های ارتباطی، هوش هیجانی و بسیاری ویژگی‌های شخصی دیگر شما، مهارت‌های نرمی هستند که برای موفقیت در زندگی شغلی از اهمیت بالایی برخوردارند.

با این مهارت‌های نرم شما می‌توانید به عنوان یک رهبر، سرآمد باشید. حل مسئله، تفویض کردن و تیم‌سازی

درحالی‌که مهارت‌های فنی شما ممکن است راه را برای شما باز کنند، مهارت‌های انسانی‌تان هستند که عمدتاً در ادامه مسیر راهگشای شما خواهند بود.

1. soft skills

همه راحت‌تر خواهد بود اگر مهارت‌های نرم خوبی داشته باشید. این که بدانید چگونه با افراد بسازید – و نگرش مثبتی از خود نشان دهید – برای موفقیت بسیار حیاتی هستند.

مسئله این جا است که اهمیت این مهارت‌های نرم اغلب نادیده گرفته می‌شود و نسبت به مهارت‌های سخت (فنی) کمتر آموزش و تعلیم داده می‌شوند. بنا به دلایلی، سازمان‌ها به نظر می‌رسد از افراد انتظار دارند خود بدانند در کار چگونه رفتار کنند. آن‌ها معمولاً فرض می‌کنند همه اهمیت وقت‌شناسی، ابتکار عمل داشتن، دوستانه رفتار کردن و کار باکیفیت انجام دادن را می‌دانند و درک می‌کنند.

مهارت‌های نرم جنبه عمومی دارند و برای همه افراد امری ضروری هستند. به این دلیل است که به همان میزان که به تمرین و توسعه مهارت‌های سخت معمول اهمیت می‌دهید لازم است در مورد مهارت‌های نرم نیز این توجه را داشته باشید.

شکاف مهارت‌های نرم – آیا شما هم دچار آن هستید؟

هنگامی‌که نیروی کاری شما مهارت‌های فنی بالایی دارد اما مهارت‌های نرم آن وضع مناسبی ندارد، شما با یک شکاف مهارت‌های نرم مواجه هستید. مهارت‌های نرم آن چیزی است که مهارت‌های سخت را همراهی می‌کند و به سازمان شما کمک می‌کند تا حداکثر بهره را از تخصص فنی خود ببرد.

- اگر در جذب مشتری خوب عمل می‌کنید ولی در حفظ آن‌ها با مشکل مواجه‌اید، احتمالاً دچار شکاف مهارت‌های نرم هستید.
- اگر کارکنان زیاد تغییر می‌کنند و مجبورید مدام افراد را آموزش مجدد دهید، احتمالاً با یک شکاف مهارت‌های نرم مواجه هستید.
- اگر مدیران بسیاری در سازمان وجود دارند ولی رهبران واقعی در بین آن‌ها دیده نمی‌شود، این یک شکاف مهارت‌های نرم است.

در واقع هر گاه که قادر نباشید از دانش، تجربه و تخصص تیم خود به‌درستی بهره ببرید، لازم است سطح ارتباط و مهارت‌های میان‌فردی را که در سازمان حاکم است ارزیابی کنید.

سازمان‌ها به یک محیط کاری با پویایی‌های میان‌فردی تبدیل شده‌اند که دیگر قابل نادیده گرفتن نیست. اعمالی چون گوش شنوا داشتن، ارائه ایده‌ها، حل تعارضات و ترویج یک محیط کاری باز و صادقانه همه وابسته به این است بدانید چگونه با افراد ارتباط برقرار کنید و این ارتباط را حفظ کنید. این روابط است که به افراد اجازه می‌دهد در پروژه‌های تیمی مشارکت کامل داشته باشند، قدردان دیگران باشند و از پروژه‌ها حمایت کنند.

مهم است که نقش حیاتی مهارت‌های نرم را درون تیم خود بازشناسید و نه تنها تلاش کنید آن‌ها را در خود توسعه دهید، بلکه توسعه آن را در سرتاسر سازمان نیز ترغیب نمایید.

مهم است که نقش حیاتی مهارت‌های نرم را درون تیم خود بازشناسید و نه تنها تلاش کنید آن‌ها را در خود توسعه دهید، بلکه توسعه آن را در سرتاسر سازمان نیز ترغیب نمایید.

حوزه‌هایی که لازم بررسی و ارزیابی شوند عبارت‌اند از:

- مسئولیت‌پذیری فردی
- میزان مشارکت
- مهارت‌های مذاکره میان‌فردی
- حل تعارضات
- انطباق‌پذیری و انعطاف‌پذیری افراد
- شفافیت ارتباطات
- تفکر خلاقانه
- تعلیم دادن و مربی‌گری

هرچقدر این موارد در سازمان پررنگ‌تر باشد، نشان‌دهنده آن است که مهارت‌های نرم افراد در سطح بالاتری قرار دارد. این موارد همه تأثیر قابل‌ملاحظه‌ای بر روی نگرش یک فرد در تعاملاتش با مشتریان، همکاران، سرپرستان و دیگر ذی‌نفعان دارد. هرچقدر نگرش یک فرد مثبت‌تر باشد، روابط وی بهتر خواهد بود؛ این چیزی است که عملکرد تیمی فوق‌العاده را برمی‌انگیزاند و باعث می‌شود افراد در پیشبرد چشم‌انداز و استراتژی سازمان قاطعانه سهیم باشند.

■ نکات کلیدی

اهمیت مهارت‌های نرم نیروی کاری امروز به طور فزاینده‌ای در حال افزایش است. دیگر تنها کافی نیست که افراد در زمینه مهارت‌های فنی آموزش سطح بالایی دیده باشند، بلکه لازم است مهارت‌های نرم‌تر، میان‌فردی و ارتباطی آن‌ها نیز که به تعامل و همکاری اثربخش افراد کمک می‌کند، توسعه یافته باشد. کار تیمی، رهبری و ارتباطات با توسعه مهارت‌های نرم تقویت می‌شوند. از آنجایی که هر کدام از این موارد برای موفقیت سازمانی و فردی یک عنصر حیاتی است، توسعه این مهارت‌ها از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است!

منبع: مجله اینرنتی بیزینس ترند(www.businesstrend.ir) به نفل از MindTools

آیا فریاد زدن بر سر کارمندان کار درستی است؟

گردآوری و ترجمه: سیامک مظاهری

استیو جابز، جف بزوس، مارتا استوارت، بیل گیتس، لری الیسون، جک ولچ...همه موفق، پرمغز، چالش جو، جاه‌طلب...و همه مشهور برای داشتن عادت بالا بردن صداهایشان. آن‌ها فریاد می‌زدند و فریاد زدن بخش مهمی از روش‌های مدیریت و رهبری آن‌ها بوده است.

آیا فریاد زدن بد است؟ آیا این نوعی نقطه‌ضعف است یا قوت؟

مدرسه کسب‌وکار هاروارد اخیراً مورد کاوی ای را در مورد سر الکس فرگوسن، مربی تازه بازنشسته شده باشگاه منچستریونایتد و موفق‌ترین مربی تاریخ لیگ برتر انگلستان منتشر کرده است. فرگوسن رهبر و انگیزاننده ای فوق‌العاده بود. ولی سر الکس نیز به طور خاص برای «رفتار سشوار گونه‌اش» معروف بود: وقتی او از دست بازیکنانش عصبانی بود با چنان شدتی بر سر آن‌ها فریاد می‌زد که انگار سشواری به طرف صورت آن‌ها گرفته شده است!

آیا این باعث می‌شود تا قدرت رهبری سر الکس ارزش مطالعه و الگوسازی کمتری پیدا کند؟

البته این در ورزش عادی است. مربیان برتر دنیا معمولاً بر سر شاگردان قهرمان بااستعدادشان فریاد می‌زنند. ونس لمباردی، مایک دیتکا، بلا کارولی، پت سامیت و خوزه مورینیو به طور خاص و موثری صداهایشان را بالا می‌برند تا توجهات را جلب کرده و به نتیجه برسند. آن‌ها با این کار موجب کارایی بالاتر و حتی میزان وفاداری بالاتر بین آن‌ها می‌شوند.

این شدت صدای بالا در تمرین‌ها و دستورات نظامی نیز به طور مشابه یافت می‌شود. فریاد زدن به طور ذاتی در فرهنگ نظامیان وجود دارد و مورد انتظار و پذیرش قرار می‌گیرد. ولی میزان استرس بالا و احساسات که به طور ذاتی در کارهای فیزیکی مثل این موارد وجود دارد باعث می‌شود تا فریاد زدن بیشتر از کارهای خلاقانه‌تر و ظریف‌تر مورد پذیرش باشد.

ولی صبر کنید: حتی در دنیای ظریف و هنرمندانه موسیقی کلاسیک نیز این مورد دیده می‌شود. بهترین و مورد احترام ترین رهبران ارکستر نیز معروف‌اند که صداهایشان حتی

اگر بالا بردن صدایتان به این علت است که اهمیت دادن به افراد بخشی از شخصیت شما و روش برقراری ارتباط شماست، کارمندان شما باید آن قدر حرفه‌ای باشند که قدر این رفتار شما را بدانند.

از صدای چوب‌های در دستشان نیز بلندتر است. آرتورو توسانینی، هربرت ون کاراجان و حتی دنیل برنبویم مشهورند که همیشه سعی می‌کنند صدایشان از صدای موسیقی‌شان بلندتر باشد. برای داشتن ارکستر سمفونی‌هایی در کلاس جهانی، رهبران ارکستر دارای کلاس جهانی کمتر صداهایی نازک دارند.

در مورد کارگردانان سینِما نیز هیچ‌گاه تعداد کسانی که با بالا بردن تن صدایشان سعی در بهبود کارایی بازیگران و عوامل فیلم داشتند مثل استنلی کوبریک و هوارد هاکس کم نبوده است.

آنچه که در مورد هنر مصداق دارد در مورد علوم نیز صادق است. برنده جایزه نوبل ارنست روترفورد کسی بود که کمتر در ابراز با صدای بلند سؤالات و نگرانی‌هایش در حین تصدی‌گری موفقش در آزمایشگاه دانشگاه کمبریج تردید می‌کرد. آزمایشگاه او مهم‌ترین آزمایشگاه فیزیک در دنیا بود.

تردید نکنید که فریاد زدن هیچ‌کس را تبدیل به رهبر یا مدیر بهتر نمی‌کند. ولی این تصور که بالا بردن صدا نشان‌دهنده ضعف مدیریت یا رهبری غلط یک شخص است به نظر بی‌مورد می‌رسد. الگوی واقعی حقیقت نشان می‌دهد که در نظام‌های مختلف خلاقانه و به شدت رقابتی در سرتاسر دنیا موفق‌ترین رهبران از فریاد زدن به عنوان هم یک مزیت رقابتی و هم یک خصوصیت برند شخصی خودشان استفاده می‌کنند. این رهبران به طور واضح از شدت بیان بالا برای اثبات صحت حرف خود استفاده می‌کنند.

ولی آیا این خوب است؟ یا حرکتی ظالمانه؟

استاد دانشگاه استنفورد باب ساتن در محکوم کردن رهبران و مدیرانی که صدای خود را از روی عمد بالا می‌برند مطمئن نیست.

او می‌گوید: «از نظر من همه چیز وابسته به فرهنگ و موضوع و همچنین تاریخچه روابط است. بنابراین در برخی موارد فریاد زدن مورد پذیرش قرارگرفته و نوعی توهین به شخص به حساب نمی‌آید و حتی بخش مورد انتظاری از رهبری است. لیگ ملی فوتبال آمریکایی مثال خوبی است. من سعی کردم به تعدادی از بازیکنان این لیگ درس‌های روابط اجتماعی بدهم و در آن مورد بسیاری از رفتارها که در مدرسه، شرکت و بیمارستان به نظر عادی می‌رسید، در آنجا کاملاً غیر منتظره بود. بیشترش مربوط است به نیت و تأثیرات آن و اینکه این رفتار باعث تخلیه انرژی و احساس خود کم بینی در فرد می‌شود یا اینکه برعکس مورد پذیرش او قرارگرفته و حتی نشانه‌ای از اهمیت دادن به وی تلقی می‌شود؟

دقیقاً. آیا شما وقتی کسی که بیشتر از خود شما به کیفیت کارتان اهمیت می‌دهد سر شما فریاد می‌زند بیشتر توجه می‌کنید؟ یا این کار را از بین برنده انگیزه می‌دانید؟ آیا ممکن است که وقتی شما صدایتان را روی یک همکار یا رئیس بلند می‌کنید آن‌ها صدای کسی را بشنوند که بیش از بلندی صدایش میزان علاقه‌اش به آن‌ها مشهود است؟

وقتی به سازمان‌هایی که بیش‌ترین میزان انرژی و قوا را دارا هستند نگاهی می‌اندازیم می‌بینیم که مکالمات به صورت درگوشی صورت نمی‌گیرد و مخالفت‌ها خیلی هم مؤدبانه نیست. صداهای بلند نشان‌دهنده انتظارات بالاست. بلندی صدا شدت را نشان می‌دهد نه تهدید را.

به عبارت دیگر، فریاد زدن لزوماً یک اشکال نیست و می‌تواند نوعی ویژگی تأثیرگذار باشد.

ساتن نتیجه می‌گیرد که: «ریچارد جکمن بزرگ از دانشگاه هاروارد را به خاطر دارید؟ او هر از چندگاهی سر من فریاد می زد. منظورم از فریاد زدن، ناسزا گفتن و احمق خطاب کردن من است- وقتی که قصد داشتم تصمیم غلطی در مورد شغلم بگیرم- من اما در آن زمان قدر آن را دانستم و بیش از پیش و برای سالهای متمادی وی را دوست داشتم. من می‌دانستم که او این کار را انجام می‌دهد چون به من اهمیت می‌داد و می‌خواست مطمئن باشد که من پیامش را گرفته ام. کاش الان او اینجا بود و سر من فریاد می زد.»

اگر شما فریاد می‌زنید به این علت که مسخره کردن و تحقیر افراد بخشی از شخصیت شماست مشکلات بزرگ‌تری از میزان بلندی صدایتان دارید. سازمان شما باید مشورت آرامی را در مورد اینکه آیا باید افراد در سازمان پر سر و صداتر کار کنند یا خیر انجام دهد. ولی اگر بالا بردن صدایتان به این علت است که اهمیت دادن به افراد بخشی از شخصیت شما و روش برقراری ارتباط شماست، کارمندان شما باید آن قدر حرفه‌ای باشند که قدر این رفتار شما را بدانند.

تردید نکنید که فریاد زدن هیچ‌کس را تبدیل به رهبر یا مدیر بهتر نمی‌کند. ولی این تصور که بالا بردن صدا نشان‌دهنده ضعف مدیریت یا رهبری غلط یک شخص است به نظر بی‌مورد می‌رسد.

منبع: مجله اینترنتی بیزینس ترند(www.businesstrend.ir) به نقل از مجله کسب و کار هاروارد (HBR)

انجمن مدیریت پروژه ایران

انجمن‌های متعددی در حوزه‌های مرتبط با مدیریت سازمان‌ها در کشور مشغول به فعالیت می‌باشند که ماهیت و حدود و ثغور فعالیت آن‌ها برای بسیاری از مدیران و مشاوران کشور مشخص نمی‌باشد. نشریه مشاوران مدیریت بر آن شده تا در هر شماره به معرفی یکی از این انجمن‌ها بپردازد. در این شماره انجمن مدیریت پروژه ایران را معرفی کرده و حوزه‌های فعالیت آن را مورد بررسی قرار می‌دهیم.

انجمن مدیریت پروژه ایران

این شماره معرفی
انجمن مدیریت پروژه ایران

دستیابی به دورنمای پر امید ایران آباد اسلامی و دستیابی به جایگاه نخست اقتصادی، علمی و فناوری در سطح منطقه، تنها در پناه نگاه‌داشت ویژه ایزدی و در پرتو تلاش و کوشش روز افزون، مدبرانه و آگاهانه تک تک ایرانیان آزاده و بلند همت در سازماندهی و اجرای موفق پروژه‌های مختلف توسعه‌ای در سطح کشور دست یافتنی خواهد بود.

موفقیت یک پروژه را می‌توان در کسب بیشترین ارزش افزوده برای مجموعه کل ذی‌نفعان از طریق ایجاد تعادل معنادار میان ارکان اصلی یک پروژه خلاصه نمود. توانمندی و سرآمدی سازمان‌های پروژه محور در برقراری این تعادل و مدیریت خردمندانهٔ پروژه‌ها نه تنها موجب دستیابی به مزیت پایدار در عرصه رقابت و رشد و شکوفایی این سازمان‌ها خواهد شد بلکه تضمین کنندهٔ موفقیت بیش از پیش پروژه‌ها و تحقق اهداف بلندمدت کشور نیز خواهد شد. از این روست که انجمن مدیریت پروژه ایران با هدف رشد و تعالی دانش مدیریت پروژه و ترویج عملی این دانش در کشور سازماندهی و به عنوان یک انجمن علمی، غیر انتفاعی و مردم نهاد، در بهمن ماه سال ۱۳۸۳ موفق به کسب مجوز از وزارت علوم، تحقیقات و فناوری شده است.

انجمن مدیریت پروژه ایران به عنوان نماینده رسمی و انحصاری انجمن بین‌المللی مدیریت پروژه (IPMA[1]) در ایران، در کنار مسئولیت‌ها و خدمات بومی خود، عهده‌دار ارایه خدمات و محصولات این موسسهٔ بین‌المللی به مدیران، اساتید، دانشجویان فعالان و علاقه‌مندان مدیریت پروژه می‌باشد.

انجمن بین‌المللی مدیریت پروژه (IPMA) سازمانی است پیشتاز در عرصهٔ مدیریت پروژه که دفتر مرکزی آن در کشور سوئیس بوده و در ۵۵ کشور مختلف در سطح دنیا نمایندگی رسمی دارد. سازمان مردم نهاد و غیرانتفاعی IPMA برای پیشبرد و بالندگی مدیریت پروژه در جهان تلاش می‌نماید. این انجمن فزون بر پیشتازی در نظام جهانی **اعطای گواهینامه‌های مدیریت پروژه، با انتخاب و معرفی برترین پروژه‌های دنیا از منظر مدیریت پروژه**، انتشار مقالات متعدد از دانش مدیریت پروژه، تحولات بازار و یافته‌های پژوهشی در قالب **نشریه‌ها** و **کتب** مختلف به رشد و بالندگی این دانش و ترویج آن در میان فعالان صنعتی یاری می‌رساند.

انجمن مدیریت پروژهٔ ایران با هدف بنیادین رشد و بالندگی مدیریت پروژه در کشور، تلاش‌های خود را برای تحقق اهداف در چهار محور زیر متمرکز نموده است:

- گسترش و پیشبرد دانش مدیریت پروژه و بومی‌سازی آن
- ارتقای جایگاه مدیریت پروژه در نظام فنی و اجرایی کشور
- رشد مدیران پروژه و توسعه کمّی و کیفی نیروهای تخصصی مدیریت پروژه
- توسعه و ترویج آموزش، پژوهش و مشاورهٔ حرفه‌ای مدیریت پروژه

■ گزیده‌ای از خدمات انجمن

با عنایت به اهداف و رسالت تعریف شده برای انجمن مدیریت پروژهٔ ایران، مهم‌ترین محصولات این انجمن به شرح ذیل می‌باشد:

■ گواهینامه/اعتبارنامه

انجمن مدیریت پروژه ایران، نماینده

1. International Project Management Association (IPMA)

انحصاری انجمن بین‌المللی مدیریت پروژه (IPMA)، عهده‌دار مسئولیت ارایهٔ گواهینامه‌های حرفه‌ای بین‌المللی مدیریت پروژه در منطقه می‌باشد. این گواهینامه‌ها در دو گروه: گواهینامه‌های مدیران پروژه (در ۴ سطح) و گواهینامه‌های حرفه‌ای مشاوران مدیریت پروژه (در ۲ سطح) بر اساس استانداردهای ICB[۲] و ICBC[۳] ارایه می‌شود. این گواهینامه‌ها به عنوان یکی از مطرح‌ترین و معتبرترین گواهینامه‌های حرفه‌ای مورد وثوق و دارای اعتبار بین‌المللی است.

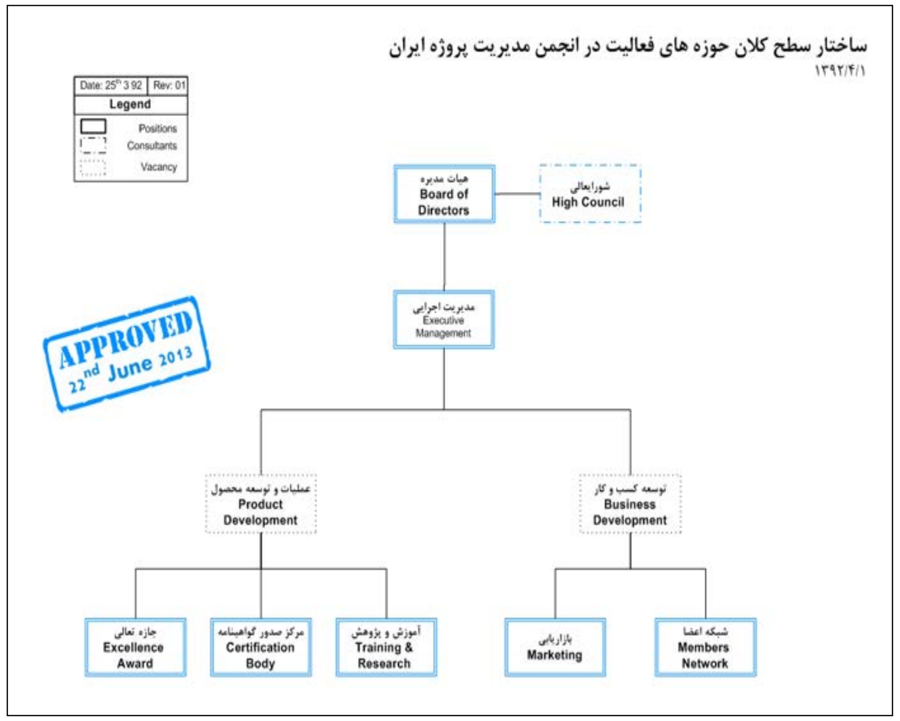
■ جوایز مدیریت پروژه

انجمن مدیریت پروژهٔ ایران، بنیانگذار دو جایزهٔ تخصصی مدیریت پروژه با عناوین «جایزهٔ ملی پروژهٔ برتر» و «جایزهٔ ملی پژوهش برتر» می‌باشد.
در جایزهٔ ملی پروژهٔ برتر، پروژه‌های متعددی بر اساس مدل PEM ارزیابی، و سطح سرآمدی مدیریت پروژه در آنها تعیین و رده‌بندی می‌شود. بر اساس این رده‌بندی، ستاد مدیریتی پروژه‌های سرآمد و دستاوردهای آنان طی مراسم باشکوهی به جامعهٔ مدیریت پروژهٔ کشور معرفی می‌شوند.

انجمن مدیریت پروژه ایران، در جایزه ملی پژوهش برتر، پژوهش‌های مرتبط با موضوع مدیریت پروژه را ارزیابی و برترین‌ها را به جامعهٔ علمی و صنعتی کشور معرفی می‌نماید. اعطاء جوایزی مانند مدیر پروژهٔ برتر و یا مشاوران برتر مدیریت پروژه نیز در برنامهٔ آتی انجمن قرار دارد.

■ آموزش و انتشارات

انجمن مدیریت پروژه ایران، در راستای یکی از مهمترین رسالت‌های خود یعنی



"توسعهٔ دانش عمومی و تخصصی اعضاء حقیقی و حقوقی در زمینهٔ مدیریت پروژه"، رأسا یا با مشارکت همکاران آموزشی خود نسبت به سازماندهی و برگزاری دوره‌های آموزشی و گردهمایی فیزیکی یا مجازی برای تبادل یا انتقال مفاهیم علمی و عملی مرتبط با مدیریت پروژه، مبادرت می‌ورزد. نمونهٔ شاخص این دسته از خدمات انجمن، سازماندهی و برگزاری سالانه **"کنفرانس بین‌المللی مدیریت پروژه"** با همکاری و مشارکت ارزشمند **"گروه پژوهشی صنعتی آریانا"** بوده است که استقبال کم‌نظیر جامعهٔ علمی و صنعتی کشور در کنار مدیران، فرهیختگان و اساتید بین‌المللی، آن را به یک رویداد رسمی سالانهٔ بین‌المللی در عرصهٔ مدیریت پروژه بدل ساخته است. انتشار محصولاتی اعم از مجلات، خبرنامه‌ها، کتب، فیلم‌های آموزشی، مقالات، اسناد چندرسانه‌ای و مانند آن نیز در مجموعه خدمات آموزشی انجمن، پشتیبان تحقق رسالت انجمن خواهد بود.

■ مشاوره، نظارت و اجرا

انجمن مدیریت پروژه ایران حسب شناسایی نیازی مشخص در کشور، در کنار دیگر خدمات خود، وظیفهٔ ارائه مشاوره/نظارت و اجرای خدمات مدیریت پروژه به اعضاء انجمن و سایر متقاضیان در قالب پروژه‌های مشخص و با استفاده از پتانسیل‌های اعضاء تعیین صلاحیت شدهٔ خود را نیز بر عهده گرفته است.

■ شبکهٔ اعضا

انجمن مدیریت پروژه ایران، ارائه مجموعه‌ای از تسهیلات و خدمات به اعضاء حقیقی و حقوقی خود و تلاش برای توسعهٔ قابلیت‌های تخصصی اعضاء، ارتباط آنها با یکدیگر از طریق برگزاری همایش‌های فصلی و یا سایر هم‌اندیشی‌ها را در اهم وظائف خود قرار داده و تلاش می‌نماید تا رضایت نسبی اعضا را از این منظر فراهم سازد. تسهیل حضور اعضا در همایش‌ها و نمایشگاه‌های تخصصی و معرفی اعضاء حقیقی جویای کار متناسب با صلاحیت و نیاز اعضا حقوقی نیازمند نیروی کار نمونه ناچیزی از این خدمات می‌باشد.

2. International Competence Baseline
3. International Competence Baseline for Consultants

معرفی کتاب

اعتمادورزی با شتاب

نویسندگان: استفان م.ر.کاوی- ربکا مریل
مترجم: عبدالرضا رضایی نژاد
ناشر: انتشارات فرا
سال نگارش کتاب اصلی: ۲۰۰۶
سال انتشار کتاب به زبان فارسی: ۱۳۹۲
موضوع: مدیریت، ارتباطات و رهبری

کنفوسیوس می‌گوید:

«دولت خوب و شایسته، به جنگ افزار، خوراک، و اعتماد نیاز دارد. چنانچه حکومت نتواند این هر سه را با هم نگه دارد، باید نخست از جنگ افزار دست بکشد، سپس خوراک. اعتماد را باید تا به آخر پاسداری نمود. بدون اعتماد، ادامه راه مقدور نیست»...

در سازمان‌های با مدیریت سنتی مدیریت بر دو پایه فرماندهی و کنترل قرار دارد. در این‌گونه سازمان‌ها قدرت رهبر ناشی از پست سازمانی و قدرت تنبیه و پاداش دهی او می‌باشد. در مقابل سبک رهبری مشارکتی در سازمان‌هایی متداول است که بر پایه اصول مدیریت مدرن اداره می شوند. و آنچه که مشارکت بین رهبران و کارکنان را در چنین سازمان‌هایی ممکن می‌سازد اعتماد است.

اعتماد عاملی است که شتاب تعاملات بین انسان‌ها را افزایش و هزینه کنترل‌های اضافی را کاهش می‌دهد. و لذا اعتماد ویژگی بارز خانواده‌ها، تیم‌ها، سازمان‌ها، ملت‌ها و تمدن‌های پیروز است. چنانچه در کتاب آمده است:

«اعتماد یک عنصر مشترک در میان همه افراد، تیم‌ها، سازمان‌ها، ملت‌ها، اقتصادها و تمدن‌ها در سراسر گیتی است که اگر از میان برود به نابودی تواناترین حکومت‌ها، پیروزمندترین کسب‌وکارها، شکوفاترین اقتصادها، پرنفوذترین رهبران، بزرگ‌ترین دوستی‌ها، استوارترین شخصیت‌ها و ژرف‌ترین عشق‌ها خواهد انجامید.»

اعتماد واژه‌ای بس کهن است که بی‌گمان با آغاز اولین روزهای زندگی اجتماعی بشر شکل گرفته است. در مسیر زمان انسان آموخته است برای برقراری روابط اجتماعی و اقتصادی خود کسانی را انتخاب کند که قابل‌اعتماد باشند. و امروز با پای گذاشتن بشر در جهان مسطح، اعتماد از یک انتخاب فردی به یک «باید» اجتماعی تبدیل شده است. در کتاب می‌خوانیم که: «دنیای مسطح بدون اعتماد شکل نمی گیرد، زیرا برداشتن مانع‌ها و مرزها نیازمند اعتمادورزی است. برای ساختن و کارکرد دنیایی مسطح اعتماد یک ضرورت است.»

اعتمادسازی مانند ساختن یک ساختمان زمان بر است. بنای اعتماد در درازای زمان ساخته می‌شود، ولی گاه تنها با گفتاری ناراست و یا کرداری نادرست یک شبه فرو می‌ریزد. چنانچه انیشتین می‌گوید:

کسی که در مسائل کوچک پای بند راست‌گویی نباشد در

مسائل مهم نیز قابل‌اعتماد نیست.

نیچه نیز دروغ را ویرانگر بنای اعتماد می‌داند و می‌نویسد:

آنچه سخت آشفته‌ام می‌کند دروغ گفتن نیست. نگرانیم این است که دیگر نمی‌توانم تو را باور کنم.

دکتر کاوی پدر نویسنده این کتاب که خود نیز از آموزگاران برجسته روانشناسی اجتماعی، مدیریت و اخلاق است و مجله پرآوازه تایم وی را یکی از بیست و پنج تن اندیشمندان اثرگذار آمریکایی در دوره ما معرفی کرده می‌گوید:

فراموش نکنید که استیفن همان پسر ۷ ساله‌ای است که در کتاب «هفت عادت مردمان کارآمد» به عنوان قهرمان روند «سبز و پاکیزه» معرفی کرده‌ام. در خلال کتاب خودش این داستان را به شیرینی شرح خواهد داد.

کتاب الگو و مدلی از اعتماد ارائه می‌کند که ژرف، کاربردی و فراگیر می‌باشد و شما را با رهیافت «۵ موج اعتمادورزی» با ویژگی نگاه از درون به بیرون آشنا می‌کند. در این مدل پنج سطح اعتمادسازی عبارت‌اند از: اعتماد به خود، اعتماد در سطح ارتباط با دیگران، اعتماد در سطح سازمان، اعتماد در سطح بازار و اعتماد در سطح اجتماع. همانند ریگی که در یک استخر می‌اندازیم، موج‌های فرد و سپس رابطه با دیگر بهره بران تا سطح جامعه به راه می‌افتند. با آوردن نمونه‌های آشکار، نیرومند و کاربردی کتاب نشان می‌دهد که اصول کار جهان‌شمول است- خواه در رابطه بین دو تن باشد یا در خانواده، کسب‌وکار، مدرسه، بیمارستان، یک اداره دولتی، یک واحد نظامی و حتی یک سازمان غیرانتفاعی.

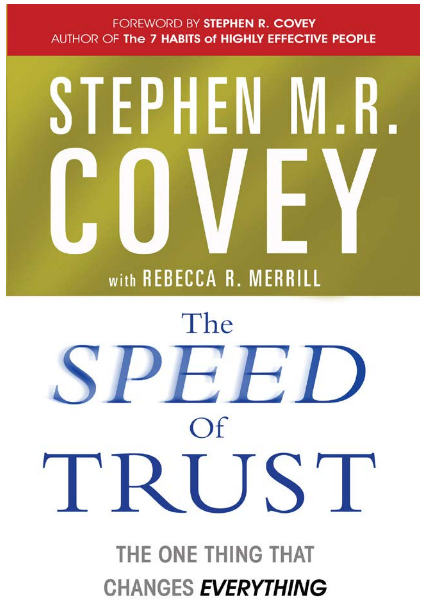
کتاب می‌آموزد که به جای تأکید بر تسلیم و پذیرش کورکورانه، تمرکز بر بهینه‌سازی از راه پرورش شخصیت‌های اخلاق مدار، آفرینش انگیزه‌های روشن و به کار گرفتن شایستگی‌های بارزر راه رسیدن به نتیجه‌های برتر است.

این کتاب به سه دلیل از کتاب‌های مرجع در حوزه خود خواهد شد: نخست اینکه به ریشه‌ها پرداخته است. دوم اینکه به غایت کاربردی و فراگیر است. و سوم اینکه امید می‌آفرینند.

> اعتماد یک عنصر مشترک در میان همه افراد، تیم‌ها، سازمان‌ها، ملت‌ها، اقتصادها و تمدن‌ها در سراسر گیتی است که اگر از میان برود به نابودی تواناترین حکومت‌ها، پیروزمندترین کسب‌وکارها، شکوفاترین اقتصادها، پرنفوذترین رهبران، بزرگ‌ترین دوستی‌ها، استوارترین شخصیت‌ها و ژرف‌ترین عشق‌ها خواهد انجامید.

سرفصل‌های کتاب

- پیشگفتار
- موج نخست: اعتماد به خود
- موج دوم: اعتماد ارتباطی
- موج سوم، چهارم، پنجم: اعتماد بهره بران (ذی‌نفعان)
- الهام بخشی در زمینه اعتمادورزی



فرازهایی از کتاب

- توانایی در استقرار، رشد، گسترش و بازآفرینی اعتماد در سازمان‌ها، کلید رهبری پیروزمندانه در بازار و اقتصاد بسیار رقابتی امروز است.
- ممکن است که همه اطلاعات و اعداد و ارقام همه شواهد پیروزی، و همه تأییدهای مورد نیاز در اختیارتان باشد ولی بدون برخورداری از عنصر اعتماد به جایی نخواهید رسید.
- اعتمادورزی همواره بر دو پدیده تأثیر می‌گذارد: شتاب و هزینه.
- جهان با شتاب در حال دگرگونی است. دیگر بزرگ‌ترها نیستند که کوچک‌ترها را می‌خورند بلکه پرشتاب‌ها کندها را می‌بلعند.
- بی‌اعتمادی هزینه کسب‌وکار را دو برابر می‌کند.
- اعتماد بالا موجب بهبود و افزایش شادکامی، انرژی، احساس، شور، خلاقیت و خوشی در انواع رابطه‌های خانوادگی، دوستی و اجتماعی می‌شود. و به افزایش شادکامی و بهبود کیفیت زندگی کمک خواهد رساند.
- اعتماد فراوان جای استراتژی خوب را نمی‌گیرد ولی بی‌اعتمادی بی‌تردید استراتژی خوب را از راه به در می‌سازد.
- نخستین وظیفه هر رهبر راستین در محیط کار یا خانه الهام بخشی در حوزه اعتماد است.

اخبار انجمن

فراخوان اعضا برای مشاوره بیمه تأمین اجتماعی

انجمن مشاوران مدیریت ایران در راستای توسعه خدمات صنفی به اعضاء و پیرو توافق صورت گرفته با یکی از مشاوران خبره بیمه تأمین اجتماعی، از اسفند ماه سال ۱۳۹۲، برنامه‌ریزی لازم را جهت حضور اعضای متقاضی استفاده از خدمات مشاوره بیمه تأمین اجتماعی در محل دبیرخانه به‌عمل آورده و تاکنون بیش از پنجاه تن از اعضای انجمن از خدمات مذکور به‌صورت رایگان استفاده نموده‌اند.

اخبار انجمن

برگزاری اولین همایش جایزه مشاوره مدیریت

اولین همایش جایزه مشاوره مدیریت که به کوشش انجمن مشاوران مدیریت ایران، سازمان مدیریت صنعتی و شبکه مشاوران مدیریت و مهندسی ایران پایه ریزی شده در تاریخ ۸ بهمن ۱۳۹۲ در مرکز مطالعات، بهره وری و منابع انسانی برگزار گردید. فرآیند این همایش از سال ۱۳۹۱ آغاز و بر اساس مدل کنستانتین مراحل مختلف ارزیابی ها انجام گردید.

در این فرآیند هر پروژه بر اساس تخصص های مختلف، مورد داوری قرار گرفت. سپس نتایج در کمیته علمی بررسی و در نهایت پروژه های برتر انتخاب و لوح تقدیر و تندیس توسط اعضای کمیته راهبری جایزه (ازجمله رییس هیأت مدیره انجمن مشاوران مدیریت ایران)به برترین پروژه ها اهدا گردید. در این شماره و در شماره های بعد به بررسی برندگان جوایز اول، دوم و سوم جایزه مشاوره مدیریت ایران و آشنایی با آنها و دلایل موفقیت آنها خواهیم پرداخت.

اخبار انجمن

درج اخبار مربوط به برگزاری اولین دوره جایزه مشاوره مدیریت در نشریه شورای بین المللی

پیرو ارسال اخبار مربوط به برگزاری اولین دوره جایزه مشاوره مدیریت که بر مبنای مدل کنستانتین با همکاری انجمن مشاوران مدیریت ایران، سازمان مدیریت صنعتی و شبکه مشاوران مدیریت و مهندسی ایران برترین پروژه‌های مشاوره مدیریت در سال ۹۲ انتخاب و طی همایش جایزه در بهمن ماه سال گذشته جوایزی به برترین‌ها اهدا گردید؛ همچنین برگزاری اولین دوره اعطاء گواهی‌نامه CMC توسط انجمن مشاوران مدیریت ایران که بر مبنای مجوز انجمن از شورای بین المللی موسسات مشاوره مدیریت (ICMCI) انجام گردید خبرهای مذکور در نشریه شورا درج گردیده است.

اخبار انجمن

برنامه‌ریزی جهت برگزاری اولین همایش ملی مشاوره مدیریت

اولین همایش ملی مشاوره مدیریت با موضوع (رویکرد اثربخش به تحول در اقتصاد ملی) با مشارکت شبکه مشاوران مدیریت ومهندسی ایران، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، صندوق حمایت از پژوهشگران و فن‌آوران کشور و نیز اتاق بازرگانی ایران در تابستان سال ۱۳۹۳توسط انجمن مشاوران مدیریت ایران برگزار خواهد شد.

اهداف اولین همایش ملی مشاوره مدیریت عبارتنداز:

۱- تبیین جایگاه حرفه مشاوره مدیریت در فرایند توسعه اقتصاد ملی

۲- تسهیل در هم افزایی اثربخش و انتظارات متقابل ارکان حرفه(کارفرمایان-حاکمیت-مشاوران-نظام آموزش عالی)

۳- توسعه بازار خدمات مشاوره مدیریت

۴- انتقال تجارب پروژه های موفق مشاوره مدیریت

۵- ارتقای نقش نظام آموزش عالی در تربیت متخصصین ،پژوهش ، ترویج و توسعه حرفه

۶- توسعه‌ی توانمندی‌ها و صلاحیت‌های حرفه‌ای مشاوران مدیریت

۷- ترویج اخلاق گرایی در حرفه مشاوره مدیریت

بخش های همایش به شرح زیر خواهد بود:

الف-معرفی گواهینامه بین المللی مشاوره مدیریت تأیید صلاحیت شده

ب-مراسم ویژه اعطای اولین دوره گواهینامه سی ام سی ایران

پ-معرفی مرکز تحقیق و توسعه مشاوره مدیریت

ت-ارائه تجارب پروژه های موفق مشاوره

ث-کارگاه‌های تخصصی ویژه مشاوران و کارفرمایان

ج-پنل های تخصصی

چ-تقدیر از پیشکسوتان حرفه مشاوره مدیریت کشور

اخبار انجمن

برگزاری نشست هم‌اندیشی با یکی از مشاوران مدیریت موفق ژاپن به‌منظور انتقال تجارب مشاوره مدیریت در کشورهای پیشرفته

پیرو فراخوان عمومی انجمن برای برگزاری نشستی با یکی از مشاوران مدیریت موفق ژاپنی به‌منظور انتقال تجارب مشاوره مدیریت در کشورهای پیشرفته جلسه مذکور با حضور حدود چهل تن از اعضای انجمن و سایر مدعوین درتاریخ ۱۳۹۳/۰۳/۱۱ در مرکز همایش‌های بین‌المللی دانشگاه شهید بهشتی برگزار گردید.

در این نشست پس از ارایه خلاصه‌ای از رزومه پروفسور آراماکی و سوابق آموزشی و مشاوره‌ای وی در کشورهای مختلف، مبحثی تحت عنوان آموزش مدرسان(مفاهیم و متدها) مطرح و توضیحات مبسوطی در این زمینه ارایه گردید.

در نیم‌ساعت پایانی جلسه پرسش‌های حاضران عمدتا» در ارتباط با تجارب موفق پروژه‌های مشاوره مدیریت و نحوه تعامل موثر با کارفرمایان، مطرح و پاسخ‌های لازم توسط مدرس ارایه گردید.

اخبار انجمن

برگزاری جلسه با مسئولین موسسه کار و تأمین اجتماعی

پیرو هماهنگی‌های به عمل آمده توسط یکی از اعضای حقوقی انجمن با مسئولین موسسه کار و تأمین اجتماعی و بازدید نمایندگان موسسه فوق از انجمن در تاریخ ۹۲/۱۱/۱۲ و طرح و بررسی زمینه‌های همکاری فی‌مابین جهت رفع نیازهای اعلام شده موسسه، جلسات کارشناسی توسط کارگروه ایجاد شده با حضور نمایندگان هیأت مدیره انجمن برگزار و سرفصل‌های همکاری در حوزه‌های مختلف تعیین و در جلسه‌ای در تاریخ ۱۳۹۳/۰۲/۱۵ در محل موسسه با حضور مسئولین ذیربط طرح‌های پیشنهادی انجمن مطرح گردید.

مسئولین موسسه ضمن تقدیر از اقدامات انجام یافته و پیگیری‌های بعمل آمده توسط انجمن پس از نشست اول که حاکی از برخورد جدی و مسئولانه انجمن با موضوعات مطروحه بوده طرح‌های پیشنهادی انجمن را بسیار مفید ارزیابی نموده و در عین حال پرداختن به موضوعات پژوهشی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی را از دیگر زمینه‌های بالقوه همکاری انجمن با موسسه با اولویت بالا برشمردند. ایشان همچنین همکاری انجمن با موسسه را نویدبخش اقدامات گسترده و موثرتر در زمینه توانمندسازی مدیران و مسئولان بنگاه‌های اقتصادی و نیز تشکل‌های صنفی کارگری و کارفرمایی و در نهایت ارتقاء بهره‌وری در سازمان‌های مختلف کشور دانسته و خواستار ارائه پیشنهادات انجمن برای آموزش مدیران و کارشناسان و نیز آموزش تشکل‌های صنفی کارگری و کارفرمایی شدند.

فـرم اشتـراک

نام و نام خانوادگی: ....

نام و نام خانوادگی به تفکیک حروف:

□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□

شغل و سمت: ....

تحصیلات: ....

دانشگاه: ....

نشانی کامل پستی: ....

کد پستی(برای تهران ده رقمی): .... □□□□□□□□□□

تلفن: .... □□□□□□□□□□

صندوق پستی: .... □□□□□□□□□□

فاکس: ....

ایمیل: ....

پس از تکمیل فرم آن را برای دبیرخانه انجمن ارسال فرمایید

انجمن حمایت و یاری
آسیب دیدگان اجتماعی
احیاء ارزش ها
گاه فرصت ها لحظه های کوتاه هستند، اینجا مجال می یابیم
تا لحظه لحظه های کوتاه زندگی را با ریسمان محبت بافته
و به تنپوش کودکانی درآوریم که دلیلی میخواهند برای زندگی،
اینبار ما همراه با شما قدم هایمان را شمارش خواهیم کرد.
اینجا صدای قلبها، کمی بلند تر است، خوب که گوش می دهی
می شنوی که بی واسطه فراخوانده شدی،
شاید این چند خط سهمی باشد برای تو از زندگی
تا بدانی با قدم های آهسته اما استوار هم می شود
به یاری دلهای کوچکی بیایی که در هر تپش
معنای زندگی را به تو یادآور می شوند.
دوست من هربار صدای قلبت را شنیدی
و در هر تپش عشق را یافتی
با ما همراه شو
که در این آشیانه همه دوست معنا می شوند.
انجمن حمایت از
کودکان و نوجوانان
توان یاب
جهت همگام شدن با ما می توانید؛
با شماره های ۶۶۹۳۵۵۳۳ ۰۲۱ تماس حاصل فرمایید و
یا به نشانی: تهران، خیابان کارگر شمالی، بالاتر از میدان انقلاب،
بعد از چهارراه فرصت، کوچه شهید جعفرزادگان، پلاک ۲
و یا به وب سایت www.spasdi.ir / www.tavanyab.ir
مراجعه نمایید.

روز جهانی مشاوره مدیریت

۱۵ خرداد ۱۳۹۳