



شرح فعالیت انجام شده و نتایج

- طراحی ۲ دیتابیس در اکسل برای گزارش گیری در دو فاز Plan و Actual. این گزارشها شامل موارد زیر می باشد:
- چه پروژه هایی جاری هستند؟
- یک نفر در چه پروژه هایی حضور دارد؟
- آیا یک نفر در ماه سقف نفر ساعت را رعایت کرده است؟
- مسئولیت افراد در یک پروژه چه بود؟
- ظرفیت افراد رعایت شده بود؟
- در حال حاضر فرد X امکان عضویت در یک پروژه را دارد؟
- در فایل Actual برای آنکه نفر ساعت واقعی فرد را ارزیابی کنیم باید به نفر ساعت ماهیانه در Plan دسترسی داشته باشیم. ۳ جدول در این فایل لازم داریم. جدول اول اطلاعات اولیه پروژه بود، جدول دوم اطلاعات نفر ساعت ماهیانه فرد در PM Plan و جدول سوم گزارش واقعی ماهیانه افراد در پروژه ها می باشد. در نهایت برای هر پروژه یک جدول ایجاد کردم که در آن با وارد کردن فقط کد پروژه، به گزارش های مدنظر دست پیدا خواهیم کرد.

ویژگی ها/مزایای اصول NUPP

- استفاده از روش مزیت های بسیاری دارد، یکی از آن ها این است که NUPP با همه متدها و چارچوب های مدیریت پروژه هم خوانی دارد، به این معنا که اگر شما در پروژه خود از راهنمای PMBOK بهره می گیرید و یا از PRINCE2 استفاده می کنید، فرقی ندارد و در هر صورت قوانین NUPP به کمک شما می آیند.
- به عنوان مثال قانون دوم به مدیر پروژه یادآوری می کند که منابع موجود در پروژه را ارزشمند بداند. در هر پروژه منابعی چون نیروی انسانی، ماشین آلات و تجهیزات، مواد اولیه وجود دارد. برخی از این منابع محدود هستند مانند "انرژی ذهنی" و باید سعی کنیم از آن محافظت کرده و به اعضای گروه کمک کنیم تا به صورت بهینه از این منبع محدود استفاده کنند. به طور مثال اگر در یک پروژه هدف را مدام به تیم خود یادآور شویم، باعث می شود که افراد در رسیدن به یک هدف تلاش کنند و افکار خارج از آن هدف را که یکی از تبعات آن کاستن انرژی ذهنی اعضای گروه است، نادیده بگیرند. به این ترتیب توانسته ایم از فکر و انرژی آن ها در رسیدن به هدف گام برداریم.

خلاصه کارآموزی

• خصوصیات:

- با توجه به اینکه سالانه حدود پانزده پروژه جاری در واحد PMO مدیریت می شود، برای شناخت بهتر مسیر مدیریت پروژه ها، با راهنمای PMBOK آشنایی نسبی پیدا می کردم. از جمله اهدافی که در دوران کارآموزی برای اینجانب معین شده بود
- شناخت فرآیند اجرایی مدیریت پروژه در واحد PMO
- وضعیت موجود
- اعلام ایرادات مشاهده شده در این فرآیند و ارائه پیشنهادها برای بهبود فرآیند
- ایجاد فایلی به جهت ورود اطلاعات نفر ساعت تخصیص یافته به پروژه ها

• دستاورد:

- در دوران کارآموزی سعی بر این شد که به ۴ هدفی که در پیشتر تعریف شد، دست پیدا کرده و در راستای آن قدم برداریم. خوشبختانه با تلاش و پیگیری ها توانستیم به این مهم دست پیدا کنیم.

معرفی محل کارآموزی

• نام شرکت:

کارآموزی اینجانب در شرکت مهندسی و ساخت پره توربین مینا-پرتو در واحد مدیریت راهبری پروژه ها گذرانده شد.

• وظایف:

واحد PMO وظیفه ی مدیریت پروژه های بهبود و استراتژیک شرکت پرتو را دارد. در این واحد از راهنمای PMBOK برای پیشبرد پروژه ها استفاده می شود. در راهنمای مذکور ۵ فرآیند (شکل ۲) و ۱۰ حوزه دانش وجود دارد که ارتباط آن ها با هم تشکیل ۴۹ گروه فرآیند را می دهند. تولید قطعات مختلف نظیر ساخت پره های توربین، در قالب پروژه های مختلف، وارد واحد PMO شده و برای رسیدن به اهداف و دستاوردهای مورد انتظار مدیریت می شود.

استفاده از اصول NUPP

اصول و قوانین متنوعی در مدیریت پروژه ها مورد استفاده قرار می گیرد. یکی از اصول بسیار کاربردی که در واحد PMO مورد توجه کارشناسان قرار گرفته است، مجموع اصول NUPP (Nearly Universal Principles Of Project) می باشد. NUPP (شکل ۱) مجموع اصول و قوانینی است که برای رسیدن به یک نتیجه مطلوب در پروژه باید پیش بگیریم. NUPP شامل ۶ قانون می باشد:

NUP1: نتایج و صحت آن ها بر وابستگی و تعصبها مقدم اند

NUP2: حفظ و بهینه سازی انرژی و منابع

NUP3: همیشه غیرانفعالی رفتار کنید

NUP4: استحکام یک زنجیر تنها به اندازه استحکام ضعیف ترین حلقه آن است

NUP5: بدون وجود هدف واضح و مشخص دست به انجام هیچ کاری نزنید

NUP6: از اجزا تکرار پذیر استفاده کنید

کاستی ها/چالش های صنعتی موجود

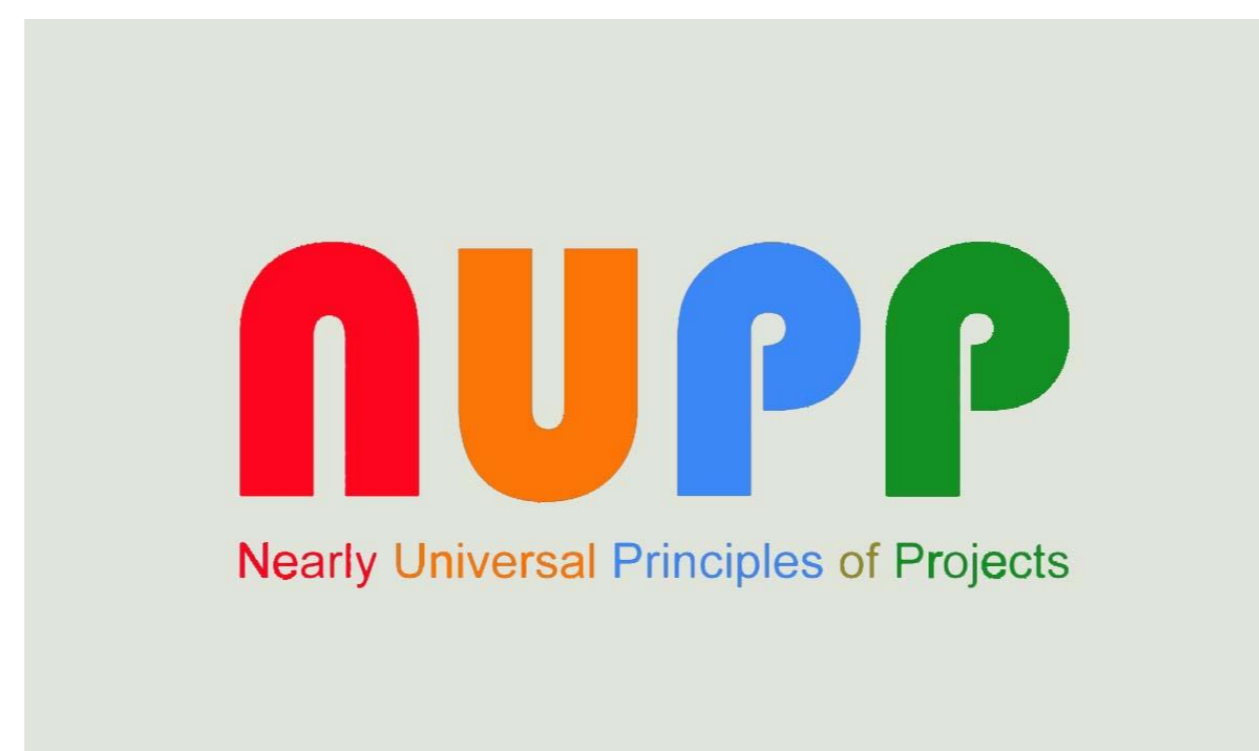
۱- از جمله چالش های واحد PMO، تعریف پروژه ها در یک زمان و بدون شفافیت است. در این خصوص می توان شبکه های را طراحی کرد که تمام ایده ها و پیشنهادها در آن بارگذاری شود و زمان بررسی آن ها توسط PMO متناسب باشد. با توجه به توانمندی های واحد PMO نظیر ارتباط گسترده با سایر واحدها و رویکرد اجرایی متناسب با سازمان انتظار می رود که سازمان به قدرت واحد PMO ایمان داشته باشد، تا نتایج خوبی حاصل شده و واحد مربوطه با نفوذ بیشتری برای رفع چالش ها تلاش کند.

۲- اگر دیتابیس مناسب طراحی شود جستجو و انجام محاسبات به شدت تسریع بخشیده می شود. پیشنهاد می شود برای این کار یک دیتا بیس مناسب در Access کد نویسی شود در نتیجه اطلاعات بسیار مدون تر خواهند شد چرا که اطلاعات ورودی به فایل اکسل ماه به ماه سنگین تر شده و محاسبات به کندی صورت می پذیرد.

دستاوردها/پیشنهادها برای رفع چالش ها

پیشنهادی جهت رفع چالش:

گزارشات ماهیانه توسط مدیر پروژه به واحد PMO ارسال می گردد. تکنیک ها و ابزارهایی در راهنمای PMBOK بیان شده است که با کمک آن ها می توان گزارش ها را تحلیل و بررسی کرد. واحد PMO با استفاده از این تکنیک ها نظیر تحلیل ارزش کسب شده (EV) می تواند مغایرت ها را شناسایی کرده و دید مناسبی از عملکرد پروژه در اختیار مدیر و تیم پروژه قرار دهد.



شکل ۱ اجزای مختلف اصول NUPP



شکل ۲ چرخه عمر مدیریت پروژه در PMBOK