

کنفرانس شانزدهم مدیریت پروژه

موضوع کارگاه ارائه تجارب

ارائه مدل کارراهه شغلی در حوزه مدیریت پروژه (پروژه های حوزه Construction)



تقی باقرپور

۶ دی ماه ۱۴۰۰

فرقی ندارد که ...



قصه تجربه خودم

- ۱۹ سال سابقه فعالیت اجرایی در پروژه های حوزه انرژی و ساختمان
- ۱۷ سال سابقه تدریس و طراحی پکیج های آموزشی تربیت کارشناس متخصص
- قدارگیری در موقعیت های استخدام اعضای تیم داخلی و پیمانکار زیرمجموعه

□ حالا تصمیم دارم استخدام کنم



□ آخر که چقدر مشکل دارم ...

✓ در شناسایی فرد کارآمد

✓ در جذب فرد کارآمد

قصه تجربه خودم

- ❑ جذب نیروی متخصص برای دفتر مرکزی یا سایت؟!
- ❑ جذب نیروی متخصص برای کار پیمانکار، GC یا پیمانکار زیرمجموعه؟!

- هر بار حداقل بررسی بیش از ۵۰ رزومه
- ناامیدی از سایت های مرسوم برای یافتن متخصص مدنظر

- ✓ اکثرا توسل به ارتباطات و شبکه سازی های خود
- ✓ دست آخر هم یافتن گزینه ای در حد حداقل ۷۰٪ ایده آل ذهنی و مطلوب

- بر طبق آمار Undercover Recruiter،
 - ✓ ۴۰ درصد مدیران شرکت ها رزومه های بیش از حد فانتزی را کنار می گذارند
 - ✓ از هر ۵ مدیر یک نفرشان بدون تمام کردن رزومه، آن را حذف می کند

- بر طبق نظر Job Market Experts، فقط ۲٪ از بهترین متقاضیان به مصاحبه کاری دعوت می شوند

- بر اساس آمار دقیقی که Talentnow ارائه کرده ۷۲٪ **نمی توانند** نیروی کار مطلوب خود را پیدا کنند

قصه تجربه خودم

آفه چرا؟



۹- روش فعلی و سنتی پیمودن کارراهه شغلی

□ فردی

- ✓ سعی و خطا / کار در بخش هایی که در مسیر شغلی بدون تاثیرند و ...
- ✓ پارتی بازی / کارهایی با پول خوب و ظاهر خوب ولی بدون تاثیر در کارراهه
- ✓ شروع از هرجایی بدون توجه به رکن پروژه ای آن شغل

□ سازمانی

- ✓ سعی و خطا / از Iran talent و ...
- ✓ معرفی نفر به نفر
- ✓ البته تجارب موفق آموزش قبل شروع کار، داشته ایم (نفت، پتروشیمی و ...)

□ ملی

- ✓ به نظر الگویی نداریم



فرمول موفقیت شغلی در حوزه مدیریت پروژه

مولفه های موثر در موفقیت

- دانشگاه محل تحصیل
- دانسته ها
- شبکه سازی افراد
- آموزش ها
- شرکت های محل کار
- صنعت مورد نظر
- محل آغاز کار (سایت / دفتر مرکزی)
- هدف گذاری
- ۵ ساله های شغلی دارای سناریو



راهکار: یک مدل خودساخته

۱- شخصیت شناسی و توصیه پذیری شغلی

۲- شناخت مشاغل و هدف گذاری شغلی

۳- تعیین نیازهای یادگیری و شایستگی ها طی سه دوره ۵ ساله

۴- تدوین جدول یادگیری ها و حصول شایستگی ها

۵- شناسایی نحوه حصول به آموزش های مورد نیاز

۶- انتخاب محل کار و صنعت و پروژه مناسب

۷- پایش های ۶ ماهه + بازبینی در هدف گذاری بطور سالیانه

کوتاه نمودن مدت زمان مسیر دستیابی به نقطه اوج شغلی

• افزایش بهره وری نیروی انسانی و کاهش هزینه های استفاده از

متخصصان

محل تمرکز بیشتر مدل

بهره وری فردی ✓

بهره وری سازمانی ✓

بهره وری ملی ✓

- تاکنون حدود ۴۰ نفر از خدمات مشاوره بر اساس این مدل بهره گرفته اند که رضایت داشته اند
- نتایج آماری تکمیل و در کنفرانس ارائه می گردد
- نتیجه نظرسنجی از ۶۰ متخصص که آیا این مسیر را صحیح و کارآمد می دانند
- در دست اقدام و تا کنفرانس نتایج آماده می گردد

گام های مدل

مدل ها و الگو های حصول به خودشناسی

شخصیت شناسی و توصیه پذیری شغلی

- شناخت مشاغل و هدف گذاری شغلی
- تعیین نیازهای یادگیری و شایستگی - سه دوره ۵ ساله
- تدوین جدول یادگیری ها و حصول شایستگی ها
- شناسایی نحوه حصول به آموزش های مورد نیاز
- انتخاب محل کار و صنعت و پروژه مناسب
- پایش های ۶ ماهه + بازبینی سالیانه در هدف گذاری

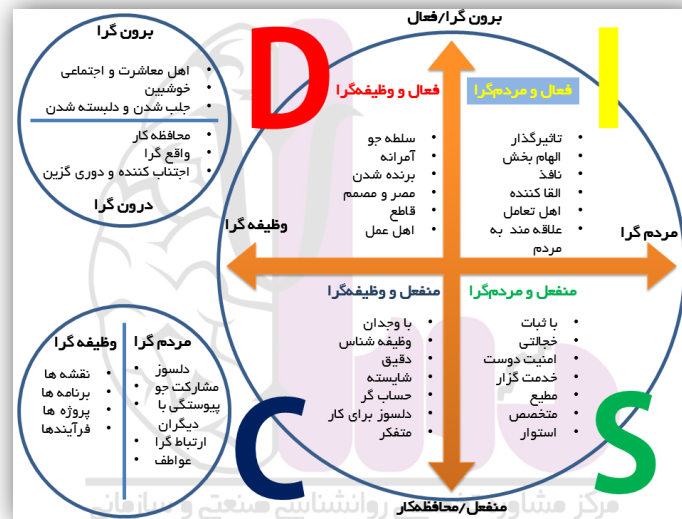
Myers-Briggs
Type Indicator

MBTI

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ



تست هالند
لنگرهای شغلی ادگار شین
و ...



گسترش بکارگیری روزافزون آنها در روانشناسی صنعتی و شرکت های بزرگ پروژه محور

مدل های توصیه ای مشاغل

شخصیت شناسی و توصیه پذیری شغلی

شناخت مشاغل و هدف گذاری شغلی

تعیین نیازهای یادگیری و شایستگی - سه دوره ۵ ساله

تدوین جدول یادگیری ها و حصول شایستگی ها

شناسایی نحوه حصول به آموزش های مورد نیاز

انتخاب محل کار و صنعت و پروژه مناسب

پایش های ۶ ماهه + بازبینی سالیانه در هدف گذاری

ردیف	صاحب نظر	سال	محور توجه
۱	شاین	۱۹۹۸	عینی و ذهنی
	عظیمی و ناصری	۱۳۹۵	
۲	گیلی و اینگن ^۱	۲۰۰۲	فردی و سازمانی
۳	نوردویک ^۲	۱۹۹۶	روان شناختی
۴	ویلنگی ^۳	۱۹۶۱	سلسله مراتبی
۵	گینگ و هریس ^۴	۱۹۹۸	پیشرفت توسعه مسیر شغلی
	دستزو	۲۰۰۱	
	لیندا.اس.هایت ^۵	۱۹۹۶	
۶	هکسترا ^۶	۲۰۱۱	پرورش
۷	سیدیکا ^۷	۲۰۱۱	پشتیبانی
۸	دس و هیوتینگ ^۸	۲۰۰۸	تجربیات
	والگر ^۹	۱۹۹۲	
	تام ردمن ^{۱۰}	۱۹۹۵	
۹	هورنادی ^{۱۱}	۱۹۹۵	باورهای فردی و سازمانی
۱۰	لدون و استامپت ^{۱۲}	۱۹۸۶	نظام ساختاری
۱۱	بای ^{۱۳}	۱۹۸۹	امور سازمان و مدیریت
۱۲	نتو، هیوز، لی و یونیز	۱۹۹۶	تعادل نیاز فرد و سازمان
۱۳	ادگار شاین	۱۹۸۰	برنامه های سازمان، برنامه های فرد

اقدام در این گام

شخصیت شناسی و توصیه پذیری شغلی

شناخت مشاغل و هدف گذاری شغلی

تعیین نیازهای یادگیری و شایستگی - سه دوره ۵ ساله

تدوین جدول یادگیری ها و حصول شایستگی ها

شناسایی نحوه حصول به آموزش های مورد نیاز

انتخاب محل کار و صنعت و پروژه مناسب

پایش های ۶ ماهه + بازبینی سالیانه در هدف گذاری

در فروردین ۱۴۰۰ حدود ۲۵ نفر در یک جلسه مورد مشاوره قرار گرفتند.

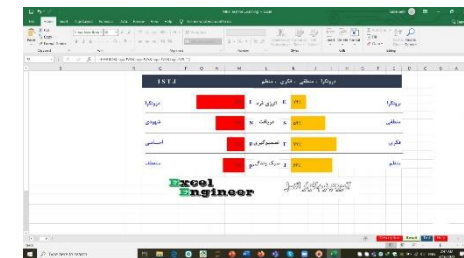
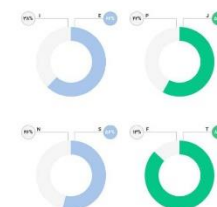
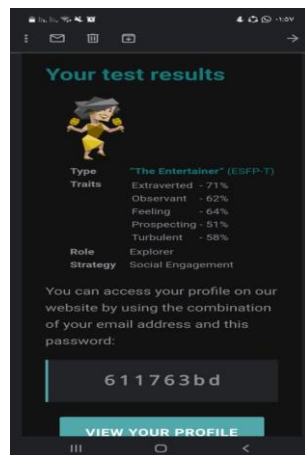
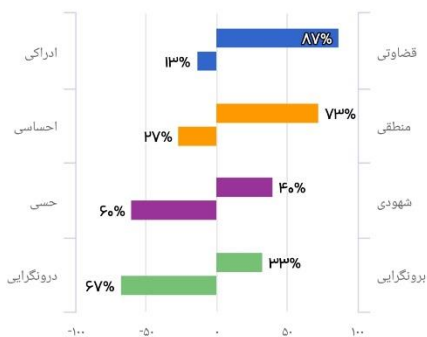
این افراد پیش از آغاز جلسه مشاوره، نتیجه تست شخصیت شناسی خود را ارسال نمودند.

حدود ۱۵ نفر دیگر نیز تاکنون این روند را طی نموده اند.

تصاویر برخی نتایج

تیپ شخصیتی شما: ISTJ (آزمایشگر)

درون گرا - حسی - منطقی - قضاوتی



شناخت مشاغل – فعلا در سطح پروژه های Construction

- مدیر برنامه ریزی پروژه – دفتر مرکزی
- مدیر برنامه ریزی پروژه – سایت
- مدیر PMO پروژه
- مدیر هماهنگی پروژه
- دستیار / قائم مقام مدیر پروژه
- مدیر پروژه

- ✓ هدف: شرکت های بزرگ یا همتراز آنها که راهبر پروژه های مولتی دیسیپلین و EPC هستند.
- (شرکت های GC با پروژه های صنعتی EPC)
- ✓ تمامی مشاغل فوق در حیطه انتخاب ۴۰ نفر دریافت کننده این خدمات مشاوره، بوده اند.

شخصیت شناسی و توصیه پذیری شغلی

شناخت مشاغل و هدف گذاری شغلی

تعیین نیازهای یادگیری و شایستگی – سه دوره ۵ ساله

تدوین جدول یادگیری ها و حصول شایستگی ها

شناسایی نحوه حصول به آموزش های مورد نیاز

انتخاب محل کار و صنعت و پروژه مناسب

پایش های ۶ ماهه + بازبینی سالیانه در هدف گذاری



پنج لایه دانشی، مهارتی در نیازسنجی شغلی و حلقه مفقوده در آموزش ها

A. دانش مدیریت پروژه

- (استانداردها و دانش آکادمیک)

B. دانش نرم افزاری پروژه

- (نرم افزارهای گوناگون)

C. دانش مدیریت EPCF و تعاملات درون پروژه و بین ارکان پروژه (نکات مدیریت پروژه های صنعتی (EPC

D. دانش فنی و فیزیکی پروژه

E. مهارت های فردی و رفتاری (از مذاکره گرفته تا کار تیمی و ...)

شخصیت شناسی و توصیه پذیری شغلی

شناخت مشاغل و هدف گذاری شغلی

تعیین نیازهای یادگیری و شایستگی - سه دوره ۵ ساله

تدوین جدول یادگیری ها و حصول شایستگی ها

شناسایی نحوه حصول به آموزش های مورد نیاز

انتخاب محل کار و صنعت و پروژه مناسب

پایش های ۶ ماهه + بازبینی سالیانه در هدف گذاری

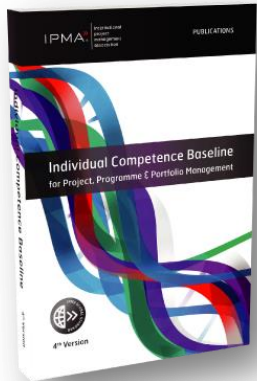
پنج لایه دانشی، مهارتی در نیازسنجی شغلی و حلقه مفقوده در آموزش ها



نقاط قوت	نقاط ضعف	×	×	×
<u>دانش مدیریت پروژه</u>	<u>دانش نرم افزارهای پروژه</u>	<u>دانش مدیریت EPCF و تعاملات درون پروژه و ارکان پروژه</u>	<u>دانش فنی و فیزیکی پروژه و شناخت سیستم ها</u>	<u>مهارت های فردی و رفتاری</u>
PMBOK ICB مفاهیم برنامه ریزی و کنترل پروژه	P6 MSP EXCEL, ...	شناخت کامل پروژه از منظر چرخه حیات EPCF پروژه	شناخت سیستم های هر صنعت، پکیج ها، تاسیسات	مذاکره کار تیمی رهبری نتیجه گرایی
✓	✓			

- برگزاری چند دوره مدیریت پروژه های EPC و افذ نظرات شرکت کنندگان مبنی بر فلاء دانشی نزد شاغلین صنعت
 - برگزاری دوره پودمان نفت و گاز جهت همزبانی تیم پروژه و آموزش تفصمی تیم برنامه ریزان
- و ...

کدام شایستگی ها و بر چه اساسی ؟



پایش و توسعه

کسب شایستگی

کسب مهارت

کسب دانش

Individual Competence Baseline

ICB4

شخصیت شناسی و توصیه پذیری شغلی

شناخت مشاغل و هدف گذاری شغلی

تعیین نیازهای یادگیری و شایستگی - سه دوره ۵ ساله

تدوین جدول یادگیری ها و حصول شایستگی ها

شناسایی نحوه حصول به آموزش های مورد نیاز

انتخاب محل کار و صنعت و پروژه مناسب

پایش های ۶ ماهه + بازبینی سالیانه در هدف گذاری

- **دانش**، مجموعه‌ای از اطلاعات و تجربه است که یک فرد آن را در اختیار دارد.
- **مهارت‌ها**، توانمندی‌های فنی خاصی هستند که افراد را قادر می‌سازد تا یک یا چند وظیفه را انجام دهند.
- **توانایی**، تحویل مؤثر دانش و مهارت‌ها در یک بستر مشخص است.

❖ **بزرگترین شایستگی، می تواند ارتباطات و شبکه سازی باشد.**

✓ عضویت در انجمن ها، شرکت در همایش ها و کنفرانس ها، تدریس، نشر کتاب و ...

دوره های ۵ ساله شغلی

شخصیت شناسی و توصیه پذیری شغلی

شناخت مشاغل و هدف گذاری شغلی

تعیین نیازهای یادگیری و شایستگی - سه دوره ۵ ساله

تدوین جدول یادگیری ها و حصول شایستگی ها

شناسایی نحوه حصول به آموزش های مورد نیاز

انتخاب محل کار و صنعت و پروژه مناسب

پایش های ۶ ماهه + بازبینی سالیانه در هدف گذاری

❖ در ۳ دوره ۵ ساله اول، دوم و سوم، تکرار تست های شخصیت شناسی و بازبینی در هدف گذاری فراموش نشود.

❖ ۵ ساله های بعدی
✓ داشتن قدرت انتخاب نزد شما بطور کامل

۵ ساله های شغلی	۵ سال اول	۵ سال دوم	۵ سال سوم
استراتژی	۹۹٪ آموزش - ۱٪ سود	۵۰٪ آموزش - ۵۰٪ سود	۳۰٪ آموزش - ۷۰٪ سود
تمرکز بر	یادگیری فنی و نرم افزاری و تعاملات EPCCF	یادگیری تخصصی تعاملات EPCCF حرکت به سمت مهارت های مدیریتی	توسعه مهارت های مدیریتی
خدمات شما به شرکتهای	گزارش + مستندسازی + تصمیم سازی	برنامه ریزی + تحلیل + تصمیم گیری	توسعه سازمانی + سیستم سازی + مدیریت منابع
بد نیست	اخذ مدارک تخصصی داخلی و بویژه بین المللی		

شخصیت شناسی و توصیه پذیری شغلی

شناخت مشاغل و هدف گذاری شغلی

تعیین نیازهای یادگیری و شایستگی - سه دوره ۵ ساله

تدوین جدول یادگیری ها و حصول شایستگی ها

شناسایی نحوه حصول به آموزش های مورد نیاز

انتخاب محل کار و صنعت و پروژه مناسب

پایش های ۶ ماهه + بازبینی سالیانه در هدف گذاری

خروجی:

- ✓ اندازه گیری شایستگی ها بر اساس ICB4
- ✓ + برنامه ریزی توسعه کوتاه مدت ۶ الی ۱۲ ماه
- ✓ + برنامه ریزی توسعه میان مدت ۲ الی ۳ ساله
- ✓ + برنامه ریزی توسعه بلند مدت ۵ الی ۱۰ ساله

Excel File

جدول برنامه ریزی آموزشی طی ۵ ساله های ۳ گانه

Excel File

شخصیت شناسی و توصیه پذیری شغلی

شناخت مشاغل و هدف گذاری شغلی

تعیین نیازهای یادگیری و شایستگی - سه دوره ۵ ساله

تدوین جدول یادگیری ها و حصول شایستگی ها

شناسایی نحوه حصول به آموزش های مورد نیاز

انتخاب محل کار و صنعت و پروژه مناسب

پایش های ۶ ماهه + بازبینی سالیانه در هدف گذاری

شناسایی ...



✓ مرکز آموزش دهنده مناسب

✓ آموزش دهنده مناسب

✓ پکیج آموزشی مناسب و هدفمند

✓ حتی سازمان یا شرکتهایی که کار در آنها

حکم آموزش را دارد

✓ و ...

✓ حالا تصمیم + اجرا

محدودیت ها در پیشرفت شغلی

شخصیت شناسی و توصیه پذیری شغلی

شناخت مشاغل و هدف گذاری شغلی

تعیین نیازهای یادگیری و شایستگی - سه دوره ۵ ساله

تدوین جدول یادگیری ها و حصول شایستگی ها

شناسایی نحوه حصول به آموزش های مورد نیاز

انتخاب محل کار و صنعت و پروژه مناسب

پایش های ۶ ماهه + بازبینی سالیانه در هدف گذاری

1. سطح آگاهی کم و دیر هنگام از آموزش ها و مهارت های مورد نیاز و نیز مشاغل متناسب و ترتیب آنها (کدام دوره آموزشی؟)

2. محدودیت قرارگیری در فرصت های شغلی مناسب

و پیشبردانه، ضمن عدم اطلاع از مسیر صحیح

3. فریب درآمدها و ظاهر مشاغل در آغاز راه کارراهه

افراد (دشمن مسیر صحیح شغلی)



راهکار: طراحی و مدیریت کارراهه شغلی در حوزه مدیریت پروژه

شخصیت شناسی و توصیه پذیری شغلی

شناخت مشاغل و هدف گذاری شغلی

تعیین نیازهای یادگیری و شایستگی - سه دوره ۵ ساله

تدوین جدول یادگیری ها و حصول شایستگی ها

شناسایی نحوه حصول به آموزش های مورد نیاز

انتخاب محل کار و صنعت و پروژه مناسب

پایش های ۶ ماهه + بازبینی سالیانه در هدف گذاری

نکات قابل تصمیم در ورود به کار:



۱- نوع شرکت: کارفرمایی / مشاور / پیمانکار

۲- سطح شرکت: پیمانکاری / GC / پیمانکاری دست

اول / پیمانکاری دست دوم / مشاور عالی / نظارت

کارگاهی / ...



۳- نوع پروژه: تک دیسپلین / چند دیسپلین



۴- محل استقرار: ستاد / سایت

۵- نوع قرارداد: EP / C / PC / EPC



مسیر شغلی خود را بچینید

کدام شرکت

کدام پروژه ها و صنعت و چرا

و ...

پایش، هدف گذاری و برنامه ریزی اصلاحی

- مدیر برنامه ریزی پروژه - دفتر مرکزی
- مدیر برنامه ریزی پروژه - سایت
- مدیر PMO پروژه
- مدیر هماهنگی پروژه
- دستیار / قائم مقام مدیر پروژه
- مدیر پروژه

شخصیت شناسی و توصیه پذیری شغلی

شناخت مشاغل و هدف گذاری شغلی

تعیین نیازهای یادگیری و شایستگی - سه دوره ۵ ساله

تدوین جدول یادگیری ها و حصول شایستگی ها

شناسایی نحوه حصول به آموزش های مورد نیاز

انتخاب محل کار و صنعت و پروژه مناسب

پایش های ۶ ماهه + بازبینی سالیانه در هدف گذاری

خروجی:

- ✓ اندازه گیری شایستگی ها بر اساس ICB4
- ✓ + برنامه ریزی توسعه کوتاه مدت ۶ الی ۱۲ ماه
- ✓ + برنامه ریزی توسعه میان مدت ۲ الی ۳ ساله
- ✓ + برنامه ریزی توسعه بلند مدت ۵ الی ۱۰ ساله

Excel File

جدول برنامه ریزی آموزشی طی ۵ ساله های ۳ گانه

Excel File

۱۲- ابعاد فردی، سازمانی و ملی در پیمودن کارراهه شغلی در مدیریت پروژه

فردی

✓ رعایت گام های مدل

سازمانی

✓ آموزش بدو ورود کارکنان برای اثربخشی بیشتر ایشان ولیکن بر اساس

گام های مدل

ملی

✓ آغاز از دانشگاه ها (البته کار بسیار سختی است و به همت اساتید نیاز

دارد چراکه به اصلاح نظام آموزشی امیدی نیست)

✓ تبیین سازوکارهایی در سیاست گذاری های شغلی در سطوح مجلس و

وزارت خانه ها (نقش انجمن مدیریت پروژه می تواند پررنگ باشد)

- در نسخه ابتدایی این مدل، هدف گذاری برای پروژه های **Construction** است ولیکن در نسخه های آتی مدل، پوشش جایگاه های شغلی مدیریت و تحلیل داده ها و نیز مدیریت پروژه های چابک نیز در دستور کار می باشد.
- در این مدل، بهره گیری از ارتباطات خاص و یا به عبارتی رانت و پارتی در کاریابی، جایگاهی ندارد مگر آنکه در راستای حصول به مشاغل برنامه ریزی شده باشد.

- همیشه، یادگیری منجر به احراز شغل موفق نمی شود مگر آنکه هوشمندانه باشد.
- لزوم تغییر در روند طرح ریزی و برنامه ریزی آموزشی توسط موسسات و شرکت های متولی امر
- لزوم فرهنگ سازی در حوزه آموزش های تخصصی

تصویر آخر کار بر اساس این مدل



سالم و شاد
باشید

