



معاون واحد برنامه ریزی و کنترل پروژه شرکت سرمایه گذاری مسکن

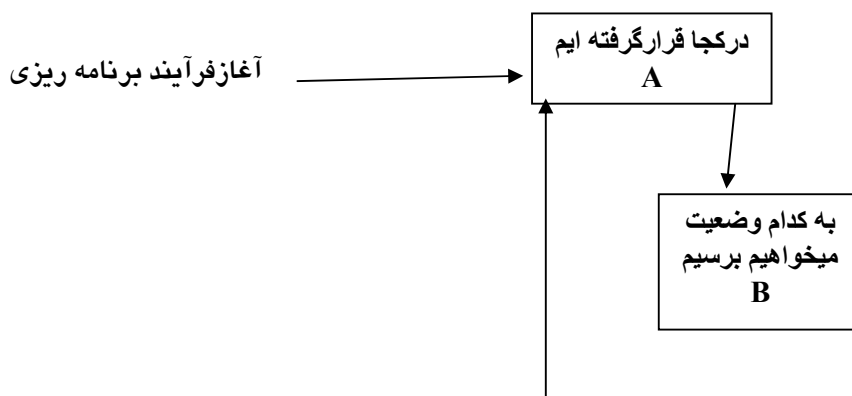
برنامه ریزی و کاربرد آن در مدیریت پروژه

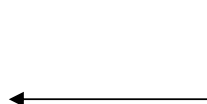
(بخش اول)

یکی از ضروریات توسعه سیستم مدیریت تعمیم و گسترش فرهنگ برنامه ریزی است بمنظور نفوذ هرچه بیشتر فرهنگ برنامه ریزی گاهی نیاز به تغییر رفتار و عادت در مدیریت ها وجود دارد و برای آن نکات مختلف باید بکاربرده شود تا امکان اجرائی نمودن هرچه بیشتر برنامه ریزی در اجرای پروژه ها بدست آید. برنامه ریزی علمی است نوپا که عمری کمتر از ۵۰ سال را سپری کرده است و در یک کلام کلی می توان تاکید نمود که با بکارگیری این علم مدیریت قادر می شود با وقایع و حوادث پیش بینی نشده در دنیای پروژه دقت بر خورد نماید و توان دستیابی به اهداف را در سیستم مدیریت تقویت می نماید.

علم برنامه ریزی در ایران عمری حدود ۲۰ ساله را دارد که با استفاده هرچه بیشتر از نرم افزارهای مربوطه همزمان با گسترش فرهنگ استفاده از رایانه ها این علم نفوذ بیشتری از خود نشان داده است. در حال حاضر در تمام سیستم های تولید از جمله صنایع نفت، برق، خودرو، پتروشیمی و ساختمان استفاده از علوم روز برنامه ریزی بسیار ریشه دوانده است که در این راه صنعت ساختمان یکی از بیشترین بهره ها را در این راه برده است.

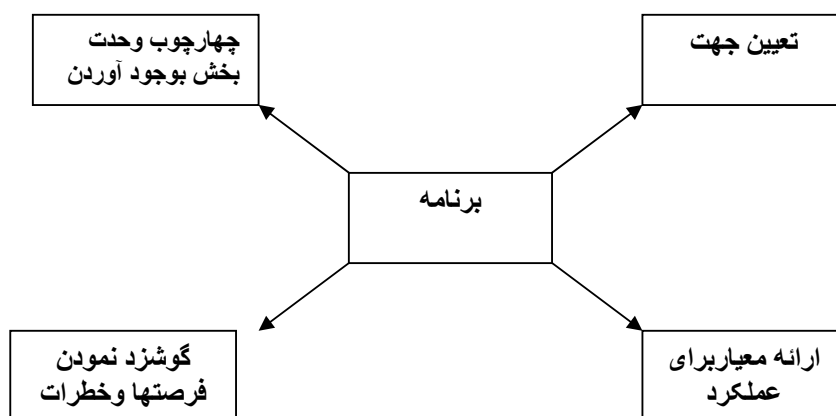
هدف اصلی در برنامه ریزی دستیابی به هدفهای در نظر گرفته شده برای یک پروژه است تا از طریق بهینه سازی زمان و هزینه و با مدنظر قراردادن کیفیت امکان دستیابی به سریعترین راه برای دستیابی به هدف میسر گردد و بدینوسیله برنامه ریزی تبدیل به ابزاری موثر و کارآمد برای سیستم مدیریت پروژه شده است. برای آشنایی بیشتر با این علم لازم است ابتدا مجموعه بکارگیرنده را با توانائی های برنامه ریزی آشنا کرده و سپس با پیاده سازی و نصب نرم افزارهای مربوطه که با توجه به نوع پروژه مورد انتخاب قرار میگیرد به سمت برنامه ریزی عملی برای پروژه و یا پروژه های تعریف شده رفت. تعریف برنامه ریزی عبارتست از قدمها و نحوه انجام آنها جهت دستیابی به اهداف پروژه و به عبارت دیگر برنامه ریزی پیش بینی عملیات برای نیل به هدفهای خاص میباشد.





برای انجام یک برنامه ریزی موفق لازم است ابتدا جهت و هدف را تعیین کرده، دوم چهارچوب پیشبرد برنامه را مشخص نموده سوم فرصتها و خطرات را شناسائی کرد و در آخرین معیار لازم برای عملکرد را تعیین نمود در همین راه ابعاد مختلفی برای برنامه ریزی و طبقه بندی آن وجود دارد که اهم آنها بشرح زیر پیشنهاد میگردد:

- ۱- برحسب بعد زمانی : که در آن برنامه ها به بلند مدت ، میان مدت و کوتاه مدت تقسیم میگردد بعنوان مثال یک پروژه نفتی (همانند پارس جنوبی) برنامه ای بلند مدت بوده و مدت زمانی بیش از ۲۰ سال را تادستیابی به آخرین فازها دربر میگیرد و یک پروژه ساختمانی و یاسدسازی که مدت زمانی حدود ۲ تا ۵ سال را لازم دارد بعنوان میان مدت و پروژه ای مانند تعمیر و راه اندازی مجدد یک کشتی در بندرگاه پروژه ای کوتاه مدت میباشد نکته قابل اهمیت کمتر شدن امکان ریسک در پروژه ها به میزان کوتاه تر شدن عمر آنها است و هرچه پروژه طولانی تر باشد ریسک پذیری آن بالاتر خواهد بود.
- ۲- برحسب قلمرو: باتوجه به مکانهای مختلف برنامه ریزی ها متفاوت خواهد بود و برای هر کدام باید دستورالعمل های خاص آن منطقه را در نظر گرفت مانند وضعیت اجرائی پروژه های ساختمانی در فصل تابستان در نواحی جنوب ایران و یازمستان در شمال ایران که از لحاظ فرصت اجرای عملیات ساختمانی تاثیرات افزاینده در زمان اجرا دارد.
- ۳- برحسب استمرار: اجرای پروژه ها براساس اینکه استمرار آنها چگونه است و وابستگی فازهای مختلف آن چگونه تعریف می شوند دارای اهمیت خواهند بود در یک پروژه نفتی که دارای فازهای مختلف می باشد پیاده سازی این فازها و میزان پیشرفت هر کدام جهت شروع فاز بعدی بسیار با اهمیت است ولی در ساخت یک سد تمام کارها بصورت مستر اجرا می گردد.
- ۴- برحسب سطح: هرچه سطح اجرائی پروژه کلان تر باشد مدیریت برنامه ریزی آن مهمتر و بیشتر میگردد و در مقابل در پروژه های جزئی تر و سبکتر این امر راحتتر خواهد بود در این امر چیدمان تیمهای اجرائی برنامه ریزی بسیار مورد توجه و اهمیت قرار میگیرد.



دردنیای امروز برنامه ریزی جزئی اصلی از مدیریت پروژه است و هر روزه با اجرای پروژه های جدید و باتوجه به تجربیات بدست آمده و اصلاح و پیاده سازی آنها این امکان برای مدیران بدست می آید که راهکارهای واقعی تر را در اجرای پروژه ها بدست آورند دراین رابطه این نکته قابل تامل است که دراین راه پیروی کلیشه ای و یکنواخت مطرح نبوده بلکه همواره مسئولیت و تصمیم گیری در خصوص نحوه استفاده و بکارگیری این مفاهیم باتیم مجری مدیریت پروژه خواهدبود.

در دوره کنونی و باتوجه به پیشرفت روزافزون علوم و فنون مختلف مدیریت پروژه خود به مرحله تبدیل شدن به یک فن و حرفه رسیده است مدیریت پروژه را دریک تعریف خلاصه می توان به " علم و هنر بکارگیری توانائی ها ؛ فنون و دانش درطول اجرای فعالیتهای یک پروژه درجهت رفع نیازهای پروژه جهت دستیابی به هدف نهائی " تعریف کرد دراین بین چهاربخش مختلف شامل حدود پروژه ، مدت زمان اجرای پروژه، هزینه پروژه و کیفیت اجرای پروژه از عوامل اصلی و نیازمندیهای ابتدای شروع هرپروژه می باشند که باتوجه به نیاز و انتظارات مختلف دربرنامه ریزی تاثیرگذار می باشند.

براین اساس است که دانش مدیریت پروژه بعنوان یک علم روز مطرح گردیده و این دانش نیز همچون سایرعلوم از نظرات مختلف و به روشهای گوناگون دسته بندی میگردد دراین تقسیم بندی که شامل ۲ بخش اصلی و ۱۲ زیربخش فرعی است مفاهیم و کلیات دانش مدیریت پروژه تعریف شده است که بصورت خلاصه بشرح زیرمی باشد:

بخش اول: شامل ساختار و مفاهیم اصلی شناخت مدیریت پروژه است که خودشامل ۳ زیربخش بشرح زیرمیگردد:

۱-۱- مباحث عمده و اصلی

۱-۲- مفاهیم مدیریت و محدوده عملیات و اجرای پروژه

۱-۳- پروسس و فرآیند مدیریت پروژه که ارتباطات و تعامل درجزئیات را دربرمیگیرد

بخش دوم: شامل محدوده اصلی دانش مدیریت پروژه است

این بخش شامل ۹ مدیریت می باشدکه هرکدام جزئی از مدیریت پروژه در بخش اجرا بشرح زیرمی باشد

۱-۲- مدیریت یکپارچگی پروژه

که در آن ۳ عامل تهیه برنامه، اجرا برنامه و کنترل تغییرات و هماهنگی عناصر پروژه را دربرمیگیرد.

۲-۲- مدیریت محدود پروژه

که در آن شناسایی و تعیین فعالیتهای مختلف جهت دستیابی به هدف نهائی صورت میگیرد

۳-۲- مدیریت پروژه

در آن فرآیندهای موردنیاز بمنظور رسیدن به نتایج مطابق برنامه زمانبندی تعریف شده است

۴-۲- مدیریت هزینه پروژه

اجرای پروژه مطابق بودجه پیش بینی شده دراین مدیریت تشریح شده است

۵-۲- مدیریت کیفیت پروژه

کنترل اجرای پروژه طبق هدف آن و با حفظ کیفیت موردنیاز تعریف شده جزو وظایف این مدیریت است

۳-۶- مدیریت منابع انسانی پروژه

در آن تامین نیروی انسانی موردنیاز، افزایش بهره وری و زمان نیروی انسانی مجری پروژه مدیریت میگردد

۲-۷- مدیریت ارتباطات پروژه

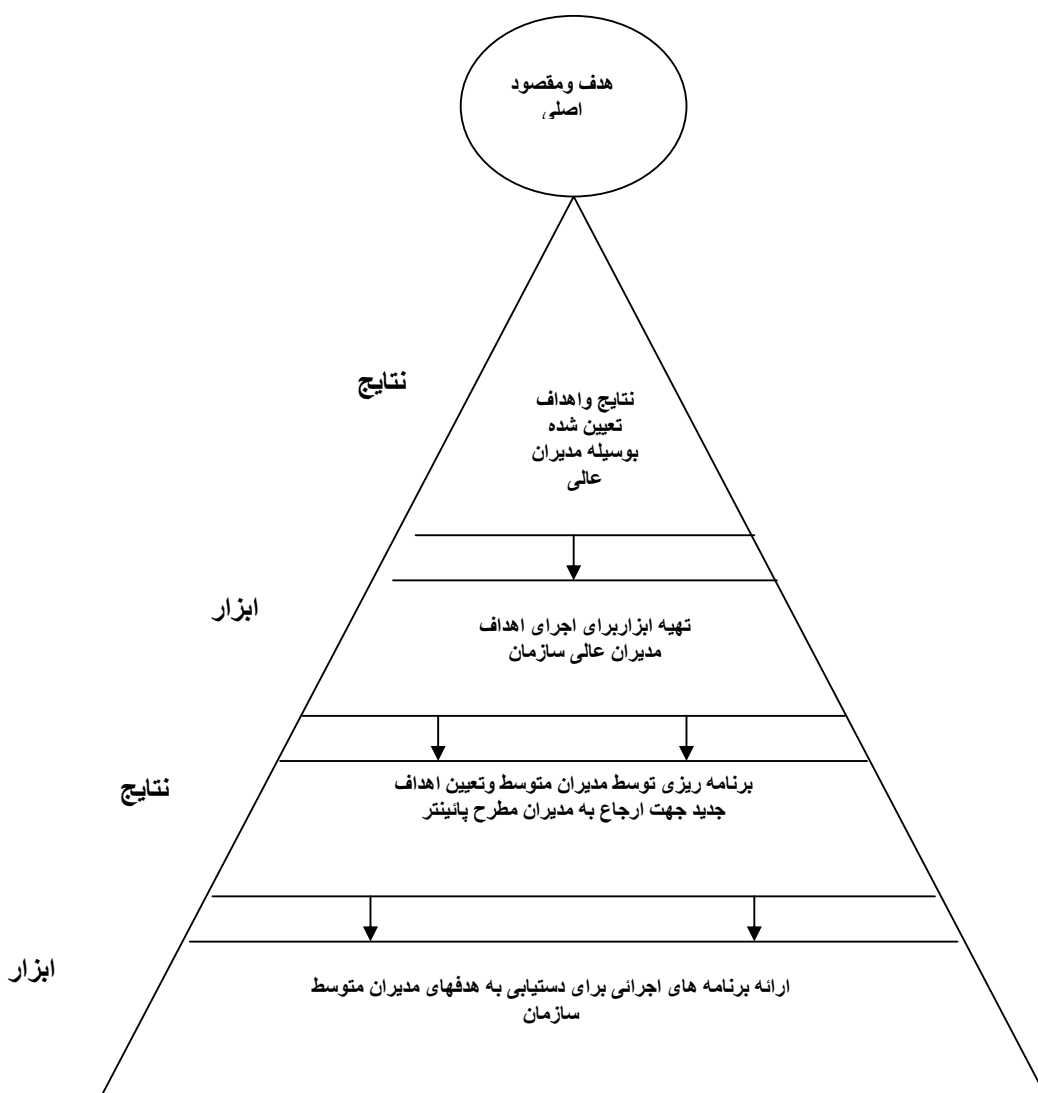
در این مدیریت فرآیند شناسائی جمع آوری، توزیع، ذخیره، و تکمیل اطلاعات پروژه درحین اجرا کنترل میگردد.

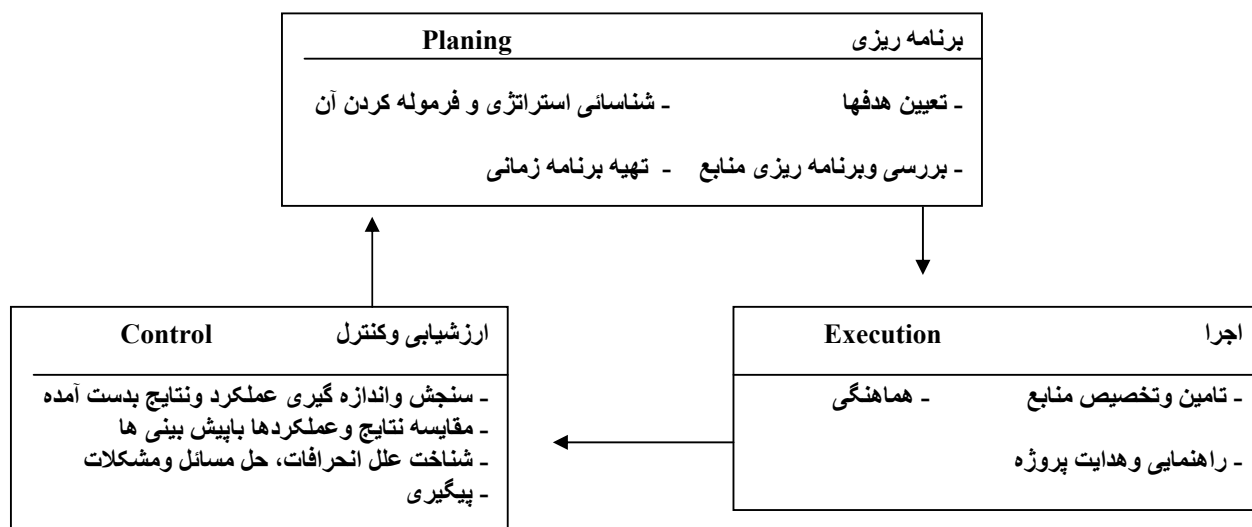
۲-۸- مدیریت ریسک پروژه

در این مدیریت فرآیندهای موردنیاز برای تشخیص، تجزیه و تحلیل و بازنگری منابع ریسک پروژه کنترل میگردد

۲-۹- مدیریت کالا و مواد پروژه

در این مدیریت فعالیتهای تهیه کالا و تجهیزات و خدمات لازم که خارج از محدود پروژه است اقدام میگردد که در آن پیاده سازی سیستم تدارکات و درخواست کالا و تعیین منابع تامین کالا و همچنین انجام قراردادهای موردنیاز آن اقدام میشود





در ادامه این بحث طی قسمت‌های آینده به چگونگی پیاده سازی و کنترل و تعاریف و سازماندهی آنها باهدف پروژه های ساختمانی خواهیم پرداخت.