

مدیریت

پروژه‌های بزرگ

مانند است.

سازمان پروژه‌های بزرگ

نخستین حرکت در مدیریت پروژه‌های بزرگ این است که آن را به یک سازمان مدیریتی که برای مدیریت پروژه‌های بزرگ شکل گرفته واگذار کرد یا در حقیقت، بخشی از وظایف مدیریتی دولت را به آن محول کرد. در نظام فنی برنامه پنج ساله دوم، خوشبختانه این نکته دیده شده است. گاهی یک طرح بزرگ، چند رشته‌ای است چگونه باید آن را به مرحله اجرا رسانید؟ این که از شش - هفت مشاور استفاده کرد و کار را بین آنها تقسیم کرد، یا اینکه یک مشاور مادر در نظر گرفت که او کار را تقسیم کند و مسئولیت اصلی را بعهده گیرد. فکر می‌کنم راه حل دوم بهتر است. همین مسئله در مورد اجرا نیز صادق است. بنابراین باید یک واحد ساخت بزرگ، به عنوان پیمانکار اصلی با کارفرما طرف شود. حالا اگر ضرورت داشت که پیمانکار اصلی در زیر مجموعه خود از چند پیمانکار دیگر استفاده کند، اشکالی پیش نمی‌آید. این مسئله متفاوت است با حالتی که دولت یا مجری طرح با مثلاً پانزده پیمانکار طرف باشد. یک تفاوت ساده این است که اگر پانزده پیمانکار که برای یک طرح در نظر گرفته شده است تصادفاً نتوانند به تعهد خود عمل کنند، تمام برنامه گسیخته می‌شود

پروژه‌های بزرگ، به تعبیری نمایشگر سطح توسعه زندگی بشر است. از پروژه‌های بزرگی سخن می‌گوئیم، مانند پل یازده کیلومتری ژاین که چندین جزیره را به هم مرتبط کرد، فرودگاه کانسای که در دل دریا ساخته شد، تونل زیردریایی مانش که اروپا را یکپارچه کرد، ۱۳۴ کیلومتر اتوبان تهران - شمال که چند سال پیش کلنگ افتتاحیه آن زده شد، سدهای بزرگی که در ایران در حال ساخت است. با کمی تعمق می‌توان نتیجه گرفت که میزان توسعه‌یافتگی هر جامعه را می‌توان با شاخص پروژه‌های بزرگ سنجید.

مدیریت پروژه‌های بزرگ

مدیریت پروژه‌های بزرگ، جمع‌بندی مدیریت پروژه‌های کوچک نیست. در این گونه پروژه‌ها از جایی که ایده‌های اولیه پروژه مطرح می‌شود تا پایان آن گردش کار متفاوتی نسبت به پروژه‌های کوچک لازم است و مدیریت متفاوتی مطرح می‌شود. به جامعه خود نگاه می‌کنیم ابتدائی‌ترین و پیشرفته‌ترین روش‌ها را در آن می‌بینیم، چرا که در حال رشد و توسعه هستیم. نمی‌توان رشد کرد مگر آنکه سیستم‌های مدیریتی را تغییر داد و خود را به شیوه‌های مدیریت نوین در برخورد با پروژه‌های بزرگ مجهز ساخت. اگر غفلت کنیم زمان اجرای کارها طولانی می‌شود، منابع از دست می‌رود و نتیجه هدر دادن منابع عقب





و تا بخواهی بر آن زخم مرهم گذاری، چند سال زمان از دست می‌رود. در حالی که اگر با یک واحد بزرگ مواجه باشید که بتواند تضمین درست بدهد و اعتبار خود را در اختیار قرار دهد، اگر از زیر مجموعه‌های او، کسی ضعف نشان داد جبران آن به آسانی صورت می‌پذیرد. بنابراین برای انجام پروژه بزرگ، سازمان بزرگ لازم است.

سازماندهی یک شرکت بزرگ

یک شرکت بزرگ، مرکزی دارد که کار آن برنامه‌ریزی، حمایت، هدایت و کنترل زیر مجموعه‌هاست، که شیوه آن با شرکت کوچک فرق می‌کند. در یک شرکت کوچک، مدیرعامل می‌تواند در مورد زندگی مادی و شرایط استخدامی افراد شرکت تصمیم بگیرد. در یک شرکت بزرگ یک مرکزیت تعریف می‌شود. حتی تعریف مدیرعامل در شرکت بزرگ متفاوت است و مدیریت عامل شامل چند نفر است. این شرکت مجموعه واحدهایی است که بصورت نسبتاً مستقل عمل می‌کنند. رابطه مرکزیت شرکت با این مجموعه واحدها،

رابطه تامین برنامه، تدوین استراتژی، حمایت، هدایت و کنترل آنهاست.

شرط موفقیت یک شرکت بزرگ این است که واحدهای متعدد و زیر مجموعه‌ای داشته باشد که هم قابل رشد باشند و هم قابل کم کردن، اگر چنین شود یک شرکت می‌تواند در عرصه ساخت و ساز، هم در داخل و هم در خارج، ده‌ها پروژه را اجرا کند و تا زمانی که این تغییر ساختار اتفاق نیفتد و بصورت هرمی باشد که معمول کار مدیریت سنتی ماست هرگز امکان اجرای موفق پروژه‌های بزرگ دست نمی‌دهد. در یک شرکت بزرگ، در زیر مجموعه مرکزیت که کارش تدوین استراتژی، حمایت، هدایت و کنترل واحدهاست، سه بخش یا سه تیپ واحد وجود دارد.

بخش اول واحد پروژه‌ها نام دارد که عملکرد مدیریت فرآیندی دارد. یعنی از تمام تخصص‌ها در این واحد جمع هستند و فرآیند ساخت یک پروژه را برعهده دارند.

تعدادی هم واحدهای پشتیبانی اجرائی هستند که بخش روم را تشکیل می‌دهند. این واحدهای پشتیبانی بر حسب نوع شرکت فرق می‌کند در یک شرکت ساختمانی این واحدها می‌تواند واحد ماشین آلات باشد یا طرح و ساخت قالب، یا تدارکات، یا تولید مصالح و غیره که اینها واحدهایی تخصصی هستند که کار پشتیبانی اجرایی را به عهده دارند.

بخش سوم اما نرم‌افزاری‌اند: مانند مالی، انبار، سیستم‌ها و روش‌ها، کنترل پروژه، کنترل کیفیت، کنترل فنی، بازرسی و حسابرسی و غیره که تخصصی هستند.

اگر به مجموعه یک شرکت بزرگ دقت کنیم، در می‌یابیم نه فقط در ایران بلکه در همه دنیا برای انجام یک پروژه بزرگ، باید سازماندهی به صورتی که گفته شد باشد. این نوع سازماندهی یک ضرورت است تا بتوان پروژه بزرگ را تعهد کرد در چنین سازماندهی رابطه واحدهای زیر مجموعه مرکزیت، رابطه‌ای افقی، و عبارت است از ارائه خدمات به یکدیگر. رابطه مدیریت با این واحدها با آن تعریفی که از مدیریت ارائه دادیم، رابطه حمایت، هدایت و کنترل است. این حمایت و هدایت و کنترل با سازمان دادن زیر مجموعه‌ها انجام می‌پذیرد.

سیستم نظارت

نقش مهم نظارت، در ارتقاء کیفیت و مهم‌تر از آن در دستیابی به زمان‌بندی است. اگر پیمانکار قادر به حرکت نبوده، سیستم نظارت هم نتوانسته است مسئله را حل کند، باید روی این موضوع فکر کرد. این توقع کمی اشتباه است که پیمانکار کار خودش را بکند و کار نظارت این باشد که همه موارد را کنترل نماید. این روش اشتباه است: مثلاً جایی آسفالت می‌شود و هنگامی که کامیون روی آن حرکت می‌کند نشست می‌کند در حالی که هنگام اجرا نظارت نیز همه امور را کنترل کرده است. آیا این نکته نباید بازبینی شود. آیا ثروتی بزرگ از میان نرفته است؟

در پروژه بزرگ باید تعهد را از پیمانکار خواست و او را ملزم کرد که کنترل کیفیت و کنترل پروژه را در درون سیستم خود اعمال کند، در غیر این صورت به او کار ندهند و اگر چنین سیستمی داشت تشویق شود. کار نظارت با هزینه بالا و با کارشناسی فوق‌العاده‌ای صورت می‌گیرد، اگر قرار باشد هر وجبی از بتن در پروژه‌ها آزمایش شود نیاز به تعداد کنیری ناظر است، شما نمی‌توانید این تعداد ناظر را در یک پروژه جمع کنید مگر در طرح کیفی پائین، اما اگر شما این کار را به خود شرکت بزرگ واگذار کنید که خودش کنترل کند و شما کنترل روند نظارت را داشته باشید و روند کنترل کیفیت و کنترل پروژه را نظارت کنید آن وقت قادر خواهید بود تعداد محدودی ناظر متخصص و سطح بالا به کارگاه بفرستید که به سیستم اجرایی مسلط باشند اگر کار درست باشد ناظر تبدیل می‌شود به یک قاضی عادل.

نظارت اتفاقی به جای نظارت دائمی

در پروژه بزرگ بایستی نظارت اتفاقی جایگزین نظارت دائمی شود و نظارت دائمی به پیمانکار واگذار و از او تعهد گرفته شود که سازماندهی نظارت و کنترل پروژه کیفی را کرده باشد. نظارت اصلی باید به صورت رندم یا اتفاقی بر روند کار باشد و حتماً به صورت تخصصی صورت پذیرد. به نظر من در روند پروژه‌های بزرگ یکی از مواردی که باید اصلاح شود سیستم نظارت است.

رئیس کارگاه یک پروژه بزرگ

در یک پروژه بزرگ باید رئیس کارگاه را بعنوان کسی دید که با امکاناتی که در اختیارش گذاشته می‌شود، مسئول باشد تا مطابق زمان و استانداردها و کیفیت تعیین شده، کار را تحویل دهد. اما باید امکانات را به او داد. یک سازمان فنی باید تشکیل داد که از روز اول نقشه بردار، رئیس دفتر فنی و سیستم کنترل پروژه و کنترل کیفیت را بفرستد و مستقر کند، باید سازماندهی جداگانه‌ای بعنوان سازمان ماشین‌آلات تشکیل داد که مسئول تهیه و نگهداری ماشین‌آلات باشد. بدین ترتیب بارهای اضافی از دوش رئیس کارگاه برداشته و توانایی او در اعمال مدیریت بیشتر می‌شود.

مدیریت، مهم ترین مشکل ما

درست است که در تخصص و کار کارشناسی کاستی‌هایی داریم اما مهمترین مشکلی که در تولید و اقتصاد داریم، مدیریت است نه تخصص و کارشناسی.

اگر فرض کنیم که در کشورمان هشتاد تا نود پروژه بزرگ داریم، شرکت‌های مجری این پروژه‌ها باید به نحوی سازماندهی‌شان را پیش ببرند که هشتاد تا نود مهندس مناسب در جامعه بتوانند با کیفیت مناسب، نقش رئیس کارگاه را ایفا کنند. یعنی باید امکانات برای این رئیس کارگاه‌ها فراهم شود تا آنها بتوانند به مدیریت بپردازند و مسئول کیفیت و زمان‌بندی باشند. □