



عنوان مقاله

بهبود فرآیندهای برنامه ریزی ساخت در جهت ارتقا عملکرد دفتر PMO
(مورد مطالعاتی: شرکت صنایع آذرآب اراک)

نام و نام خانوادگی نویسنده

مهرداد خازن چین

کارشناس ارشد واحد برنامه ریزی پروژه های نفت و گاز در شرکت صنایع آذر آب اراک

Email: Me.Khazanchin@Gmail.com

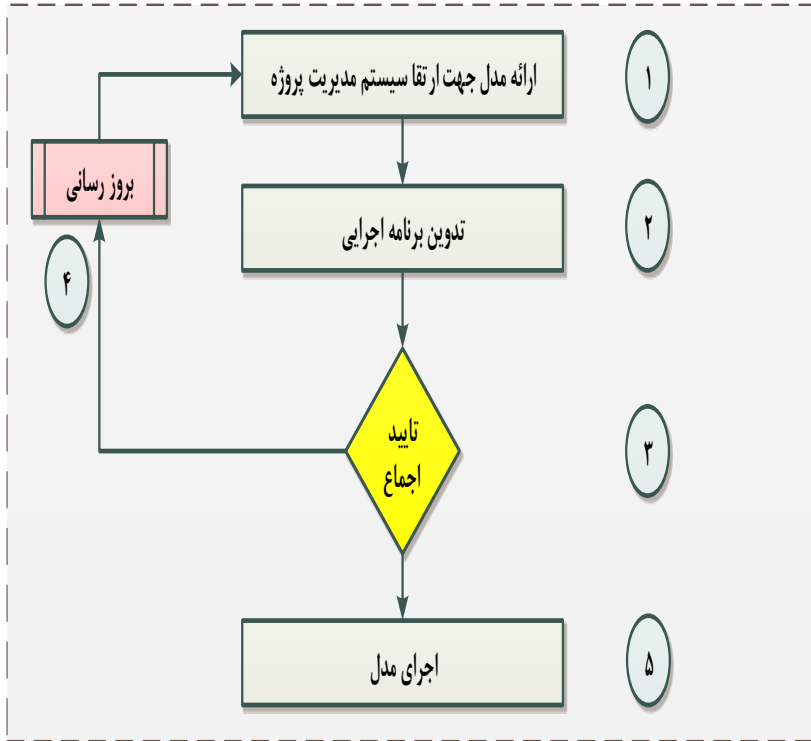


❖ چکیده:

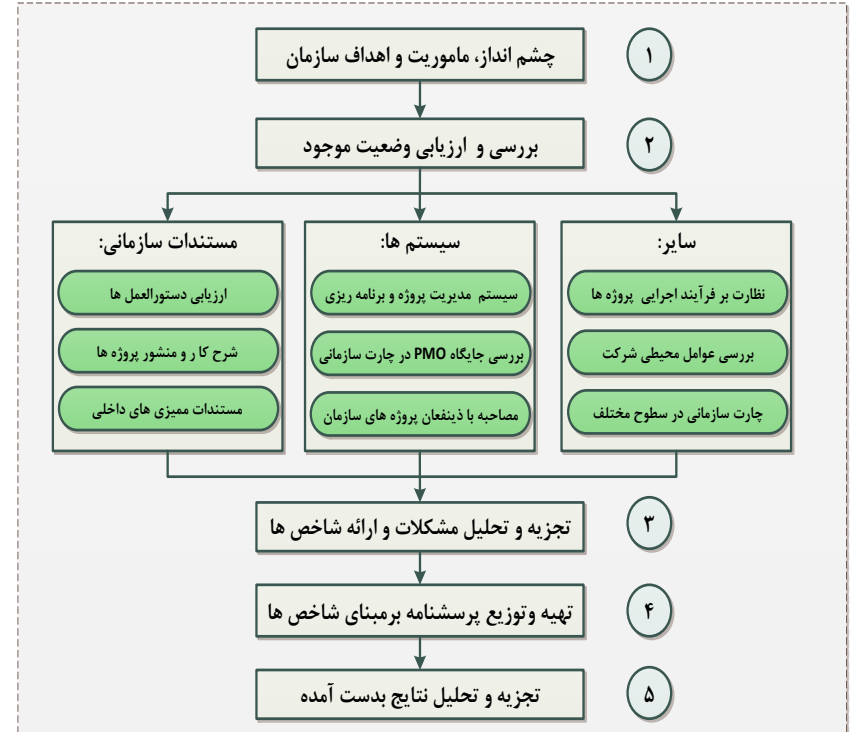
اکثر تحقیقات در مورد دفاتر مدیریت پروژه بر ساختار و نقش آنها به عنوان یک ادغام کننده برای تسهیل ، هماهنگی و حمایت از فعالیت های پروژه در سازمان ها و نمونه کارهای پیاده سازی متمرکز شده است. این تمرکز "جانبی" در سازمان ها تا حدودی محدود و پتانسیل آن را برای کمک به اجرای موثر فرآیندهای ساخت و تولید نادیده گرفته است. در این تحقیق ما نقش تولید، به عنوان یک ادغام کننده فعالیت در PMO را بررسی می نمایم. به طور خاص ، ما پتانسیل PMO و تولید را برای پر کردن شکاف رابطه ای موجود بین مراحل تولید محصول و مدیریت پروژه، در دوگام پنج فرآیندی در شرکت صنایع آذر آب، مورد بررسی قرار دادیم. در گام اول با توزیع پرسشنامه در سطوح مختلف سازمان و نتایج ممیزی های داخلی وضعیت کنونی بررسی گردید و یافته هایی برگرفته از آزمون های آماری و اطلاعات جمع آوری شده نشان داد که شکاف ارتباط سیستمی و اطلاعاتی وسیعی بین تولید، اجرا و مدیریت پروژه ها وجود دارد همچنین مشخص گردید که موفقیت فرآیندهای ساخت و تولید تاثیر بسیار بالایی بر روی موفقیت پروژه و البته پویایی دفتر مدیریت پروژه دارد. که بدین منظور در گام دوم علاوه بر مدل تلفیقی دفتر مدیریت پروژه با فرآیندهای تولیدی، چارت سازمانی دفتر مدیریت پروژه و فلوچارت فرآیندهای ورودی و خروجی ساخت ارائه گردید که نشان می دهد PMO می تواند با تلفیق و یکپارچه شدن خود در کنار فرآیندهای تولید باعث تحقق بخشیدن اهداف پروژه از جمله افزایش بهره وری سازمانی ، کاهش هزینه های دوباره کاری و اتمام مطلوب پروژهها را تداوم و در تمام مراحل چرخه تولید عملکرد بهتری از خود داشته باشد.



❖ فرآیندهای انجام پژوهش:



گام دوم

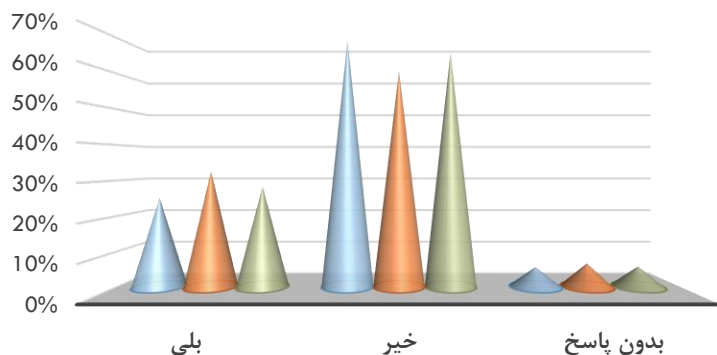


گام اول

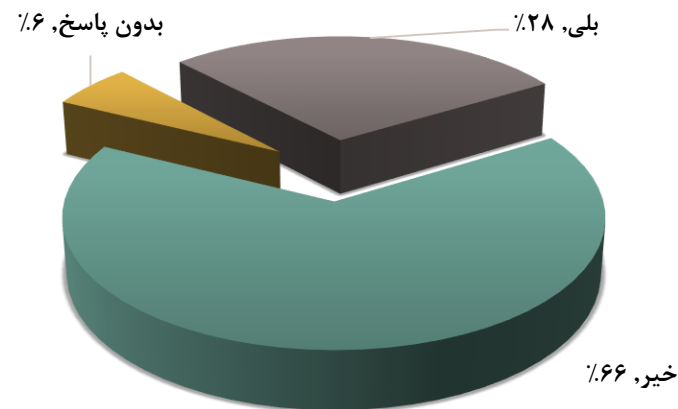


نتایج بدست آمده:

نتایج خروجی				عنوان
بدون پاسخ	خیر	بلی	جامعه	
6%	69%	25%	17	مدیران ارشد و پروژه ها
7%	61%	33%	12	کارشناسان
6%	66%	28%	29	مجموع



■ مدیران ارشد و پروژه ها
 ■ کارشناسان
 ■ مجموع



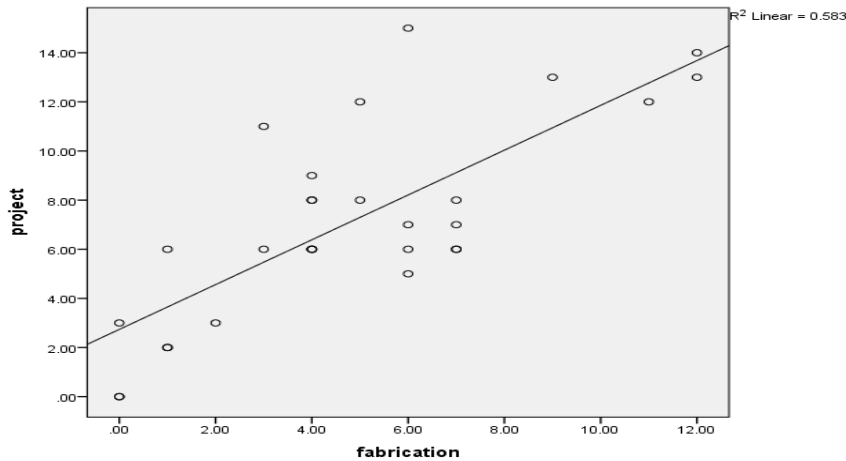
■ بلی
 ■ خیر
 ■ بدون پاسخ



❖ آزمون همبستگی اسپیرمن (خروجی SPSS):

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.883	47



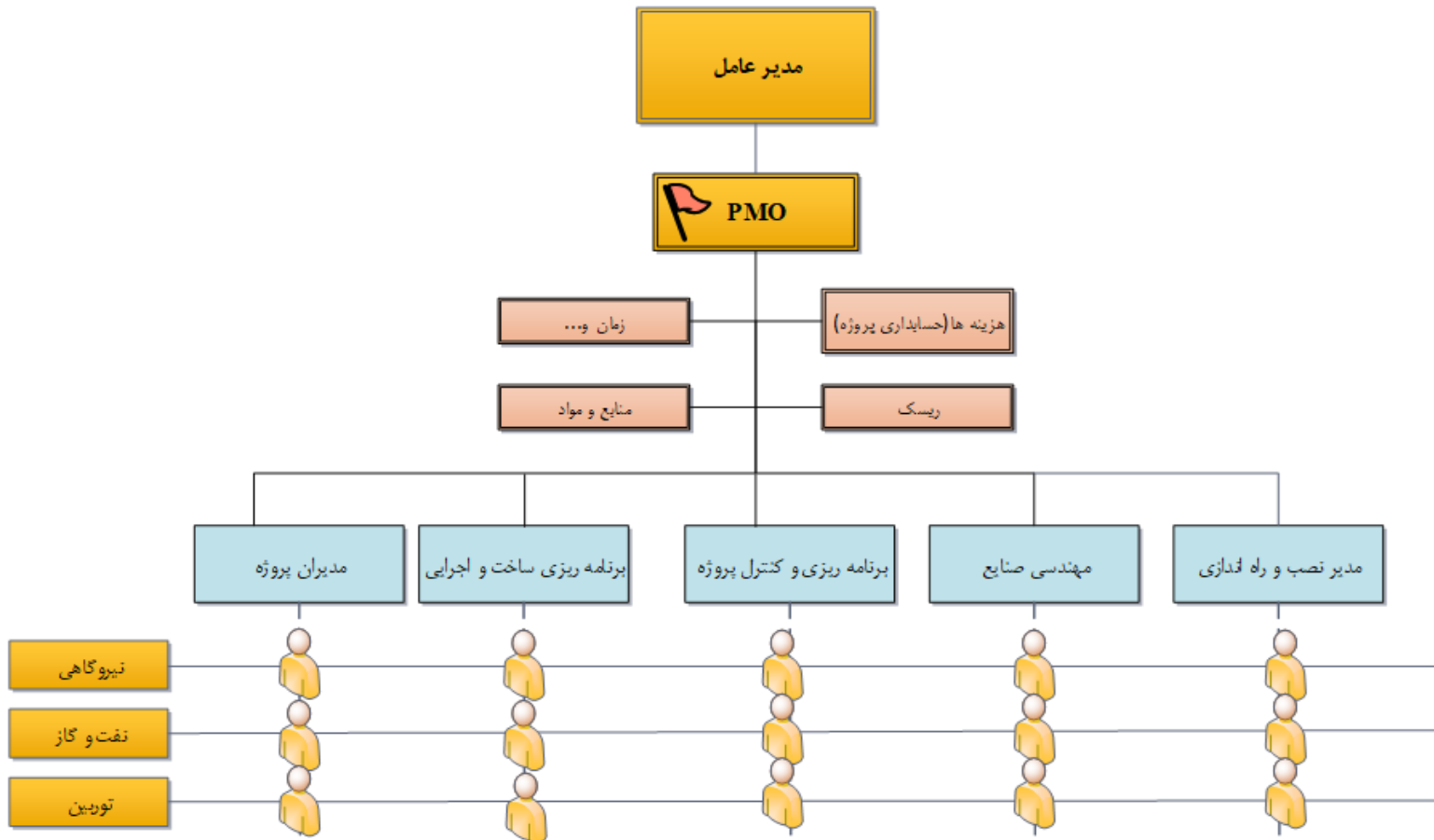
Correlations

		project	fabrication
project	Correlation Coefficient	1.000	.691**
	Sig.	.	.000
	N	29	29
Spearman's rho fabrication	Correlation Coefficient	.691**	1.000
	Sig.	.000	.
	N	29	29

تصویر (۲): ضریب همبستگی اسپیرمن



❖ ساختار سازمانی PMO:



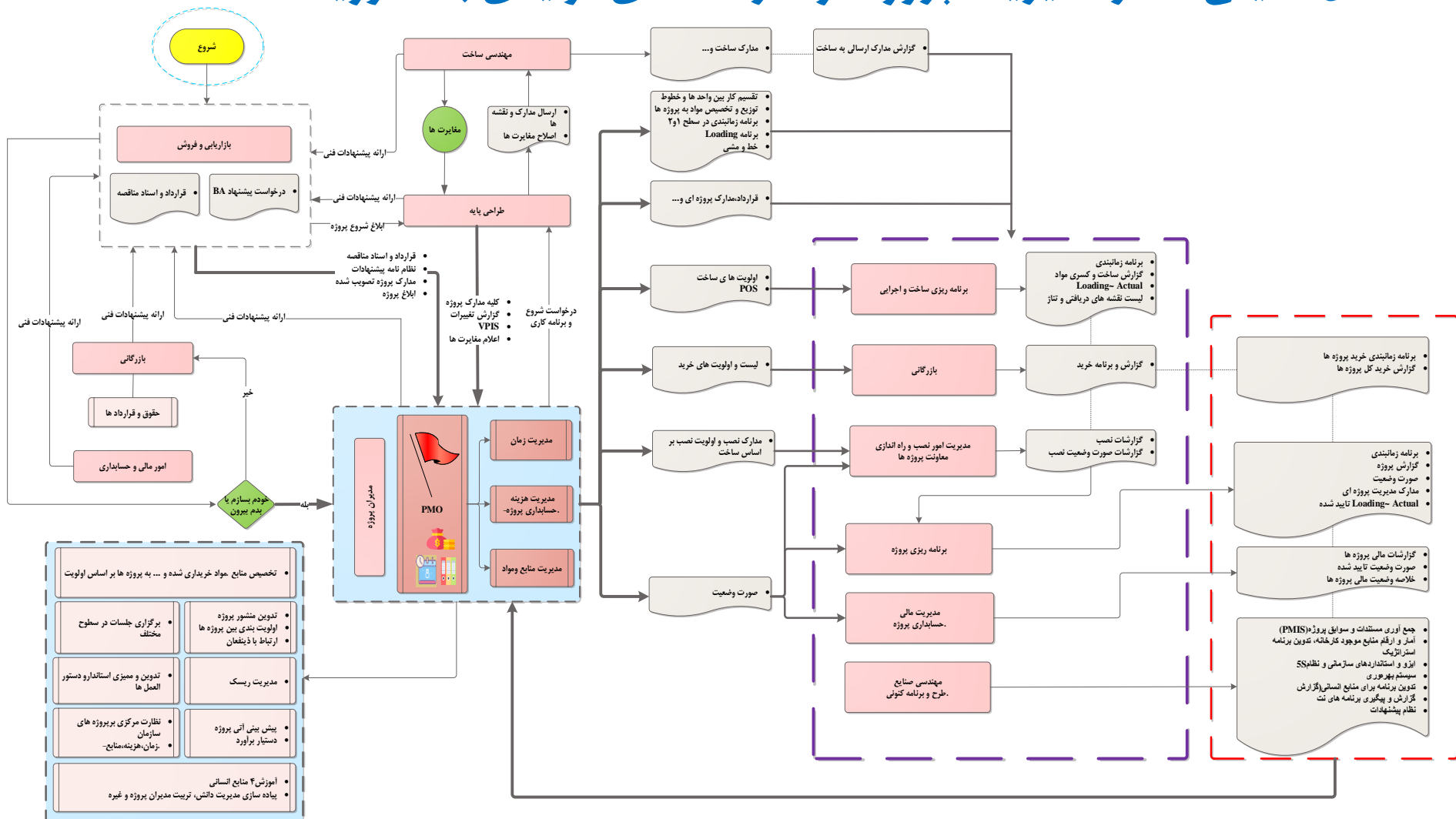


❖ فلوجارت فرآیند های ورودی و خروجی ساخت:

مسئول: مدیریت ساخت معاونت: ساخت		نام فرآیند: تولید و ساخت	هدف فرآیند: انجام فعالیت های پروژه در تولید و ساخت	
از فرآیند	ورودی ها	زیر فرآیندها:	خروجی ها	به فرآیند
مهندسی	مدارک تایید شده	- برنامه ریزی ساخت	محصول ساخته شده	پشتیبانی
کنترل کیفیت	اقدام تایید شده	- کارشناسان زمان سنجی و متد	دلایل تاخیرات زمانی ساخت	مدیریت ساخت
بازرگانی	کالا و تجهیزات خریداری شده- قرارداد پیمانکاران	- مهندسی ساخت (طراحی فرآیند و...)	گزارش عملکرد مالی، ریسک	عوامل اجرایی ساخت
منابع انسانی	آموزش و منابع انسانی	- مهندسی مواد	برنامه زمانبندی تفصیلی، پیش بینی هزینه و زمان	مدیریت ساخت
طرح و برنامه	بودجه بندی پروژه- لیست تجهیزات	- تولید	درخواست تغییر فرآیندی کار	مدیریت ساخت/تولید
معاونت ها	اولویت بندی پروژه ها	فعالیتها	PMP (سند نهایی برنامه ریزی ساخت)	مدیریت ساخت/پروژه
مدیریت پروژه	قرارداد		مدیریت دانش، نظام مدیریت ساخت پروژه، Procedure	سیستم و روش ها
پشتیبانی	قطعات ساخته شده- برنامه قطعه زنی-تجهیزات پشتیبانی	ساخت، تهیه فلو چارت، WBS، فعالیت ها، تهیه و به روز رسانی برنامه زمانبندی ساخت، اعمال هزینه کارت کار و ساخت برنامه، محاسبه بودجه ساخت،	پیش بینی های پروژه، WORK FRONT	عوامل اجرایی
برنامه ریزی پروژه	برنامه زمانبندی سطح ۳ ساخت همراه با آخرین سطح کلیه فعالیت های مهندسی و خرید	M&C، تخصیص و هم سطح نمودن منابع، تهیه دلایل تاخیرات و گزارشات، شناسایی ریسک های	دستورالعمل های تهیه چارتر، مدیریت و تهیه برنامه زمانبندی و...	عوامل اجرایی
سیستم و روش	استانداردهای سازمان، دستورالعمل ها و PMBOK	ساخت، پایش مهندسی و تامین مواد، مدیریت دانش، پایش حجم کاری، تهیه برنامه زمانبندی جبرانی و مجدد و...	نیاز به منابع / تغییر تقویم کاری / آموزش	مدیریت ساخت
مهندسی ساخت	نقشه ها و مدارک ساخت		تهیه و تکمیل برنامه زمانبندی سطح ۶ ساخت	برنامه ریزی پروژه ها
برنامه ریزی پروژه	WF و WV پروژه در سطوح ۲ ساخت		حساب و درج مقادیر WV تا آخرین سطح ساخت	برنامه ریزی پروژه ها
مستندات: دستورالعمل و روش های اجرایی تدوین شده در حوزه ساخت، فلو چارت کاری در واحد مهندسی ساخت، برنامه ریزی ساخت و تولید		کد فرآیند: F-۱۰	شاخص ها: دستورالعمل و روش اجرایی سیستم ارزیابی و پایش فرآیند ها	



❖ مدل تلفیقی دفتر مدیریت پروژه در شرکت های تولیدی با محوریت ساخت :





❖ بحث و نتیجه گیری:

➤ پژوهش حاضر با هدف یکپارچه‌سازی و تلفیق سیستم‌های دفتر مدیریت پروژه و سیستم‌های تولیدی در شرکت صنایع آذر آب انجام شد. با رجوع به نتایج حاصل مشخص شد که واحد و سیستم‌های تولیدی تاثیر بسیار بالایی در موفق بودن دفتر مدیریت پروژه دارد، سپس جهت برطرف نمودن مشکلات و شکاف سیستمی موجود در این واحدها مدل تلفیقی با بهره‌گیری از سیستم‌های تولید و مدیریت پروژه همراه با ساختار سازمانی و فرآیند جریانی اطلاعاتی در بخش ساخت ارائه گردید که بتواند تاحدی این روند را رفع و در ادامه باعث بهبود سازمانی در جهت استراتژی‌های شرکت گردد. با این حال یادآور می‌شویم که برای هر سازمان با توجه به ماهیت تولیدی و خدماتی بودن آن ممکن است یک مدل و فرآیند اجرایی دیگری ارائه گردد، اما با توجه به نتایج بدست آمده می‌توان این مدل و ساختار فرآیندی ارائه شده را برای شرکت‌های پروژه‌ای محور که ساختار ساخت و تولید در آنها شکل گرفته است، استفاده نمود.

➤ با در نظر گرفتن نتایج این تحقیق پیشنهادهایی را می‌توان برای تحقیق‌های آینده در نظر گرفت از جمله: ارائه سیستم برنامه ریزی یکپارچه با محوریت PMBOK، استفاده از متدولوژی چابک سازی در این نوع از شرکت‌ها و بررسی این تحقیق در شرکت‌های مختلف از جمله: خدماتی، عمرانی که هر کدام از این موضوع‌ها می‌تواند کمک شایانی را در این زمینه در بر داشته باشد.