

ניהול פרויקטים

- מה זה ניהול פרויקטים?
- בעיקר סדר וארגון
- פירוק הפרויקט לאלמנטים ברורים מוגדרים שקל לשלוט בהם
- משולש הזהב

איכות



כסף

זמן

על מה נדבר היום?

גורמי הצלחה בפרויקט

- לכל פרויקט בניה קיימים מספר גורמים להגדרת הצלחה
- כמו כן, לכל פרויקט מכשולים או גורמי כשל
- אפשר לחלק את הגורמים ל-5
 - מנהל הפרויקט
 - צוות הפרויקט
 - סמכות ואחריות
 - יעדים מוגדרים
 - אי וודאות

גורמי הצלחה – מנהל הפרויקט

- מנהל הפרויקט – תפקידו להוביל את הפרויקט להצלחה, מנהיגות.
- ניהול פרויקטים זהו מקצוע נלמד ונרכש ונדרשים לו כלים.
- בארגונים גדולים בהם קיים ידע ניהולי מובנה, מקבל מנהל הפרויקט את הכלים המתאימים להצליח.
- ברוב מיזמי הבנייה הישראליים מנהל הפרויקט הופך למעשה למתאם בלבד, היכולת שלו להחליט או לשנות בתוך התנהלות הפרויקט הינה מוגבלת.
- ברוב מיזמי הבניה בישראל מנהל הפרויקט איננו קובע את הקבלנים בשטח ואין לו השפעה על התקציב. מכאן יכולתו לשלוט על קבלני המשנה ולנווט את הפרויקט להצלחה איננה תלויה בו.

גורמי הצלחה – צוות הפרויקט

- פרויקט בניה מורכב מטבעו, מכאן שאדם אחד אינו יכול לשלוט/להבין בכל השלבים.
- מנהל הפרויקט חייב להכיר את כל השלבים, אך הוא אינו יכול להיות מומחה בהם.
- צוות הפרויקט נותן את הבסיס המקצועי המלא לסיומו המוצלח של הפרויקט.
- צוות הפרויקט יכול להתייחס לקבלנים אשר עליהם סומך מנהל הפרויקט ו/או צוות יועצים מיומן ומנוסה.
- בפרויקטים גדולים למנהל הפרויקט נוסף עוד צוות ניהולי, מנהדס ביצוע ומספר של מנהלי עבודה. צוות זה מקבל את מלאכת השליטה והבקרה על הפרויקט.

גורמי הצלחה – סמכות ואחריות

- הדרך הבטוחה ביותר לפרויקט נכשל, זהו מנהל פרויקטים שמנסה לעשות את הכל לבד.
- מנהל פרויקט מוצלח ככל שיהיה איננו יכול להשתלט על כל גודל הפרויקט בעצמו ולכן עליו להטיל סמכויות על אחרים, כמו גם לפעמים אחריות.
- האחריות הבלעדית היא עדיין של מנהל הפרויקט, אך ניתן לחלוק אותה.
- מנהל הפרויקט טוב יודע להאציל סמכויות ולפרק את המשימות למשימות משנה לביצוע מוצלח יותר וקל יותר של הפרויקט.
- חשוב לזכור, לכל קבלן משנה יש אחריות משלו ועל מנהל הפרויקט להטיל את סמכותו עליו שיעמוד באחריותו.

גורמי הצלחה – יעדים מוגדרים

• איך מחליטים אם הפרויקט הצליח?

• לקוחות מרוצים?

• תקציב לא מנוצל?

• בצ"מ לא מנוצל?

• סיום בזמן?

• כל האפשרויות?

• אם אין לפרויקט, בתחילת הדרך, יעדים מוגדרים קשה מאד לנהל ולנווט אותו קח שיוגדר כפרויקט מוצלח.

גורמי הצלחה? – אי ודאות

- אי וודאות היא חלק בלתי נפרד מכל פרויקט.
- אי וודאות נגרמת ממספר רב של גורמים.
 - לוח זמנים.
 - לקוח לא החלטי.
 - מורכבות טכנולוגית ושימוש בטכנולוגיות פורצות דרך.
 - בעלי עניין שונים בפרויקט בעלי אינטרסים לפעמים מנוגדים.
 - תלות בפרויקטים אחרים.
 - קושי בהפעלת סמכות במבנה של מטריצה.
 - מורכבות הפרויקט.

פעולות להצלחה - תכנון

- תכנון – תכנון רשלני מוליד פרויקט רשלני. תכנון לוקח זמן והוא חלק שלא ניתן לוותר עליו.
- שני גורמי הצלחה מתבטאים בתכנון באופן מובהק.
 - מנהל הפרויקט – שמוביל את הליך התכנון ומנווט אותו.
 - צוות הפרויקט – המתכננים הם חלק מצוות הפרויקט.
- כפי שלמדנו בשיעורים הקודמים, תכנון נכון משפיע על כל הפרויקט, על השלבים שלו ועל התקציב שלו.

פעולות להצלחה – קביעת סדרי עדיפויות

- סדרי העדיפויות בפרויקט בניה מתחלקות לשניים
 - סדר עבודות
 - סדר חשיבות בפרויקט
- סדר עבודות – סדר העבודות בבניין מאפשר התארגנות נכונה בלוחות זמנים, תזרים מזומנים וניהול הפרויקט.
- סדר חשיבות בפרויקט – בדומה לקביעת היעדים, מה החשוב ביותר?
 - דיירים מרוצים, על חשבון הרווח? שימו לב, לא על חשבון התקציב
 - איכות בנייה ללא פשרות, שוב על חשבון הרווח?
 - מהירות הבנייה, על חשבון האיכות?

פעולות להצלחה – האצלת סמכויות

- בדיוק כמו בגורמי ההצלחה, קשה מאד לנהל פרויקט מורכב לבד, לכן יש להאציל סמכויות על אנשים שונים.
- האצלת סמכויות אין בה כהסתלקות מנהל הפרויקט מאחריות או שליטה.
- כל משימת משנה שניתנה לאדם אחר, צריכה להיות מנוטרת.
- האחריות נשארת אצל מנהל הפרויקט ומכאן חובתו לבדיקת כל המשימות על ביצוען.
- דוגמא מעולם הבניה: לצורך אישור ספרינקלרים לכיבוי אש, יש להכין תכנית לבדיקת מעבדה, סמכות זו מואצלת בדרך כלל על קבלן הספרינקלרים, אך יש לוודא שהפעולה מתבצעת ומתקבל האישור של מעבדה מוסמכת.

פעולות להצלחה – תקשורת חיובית

- תקשורת מתקיימת בין כל הגורמים בפרויקט.
- בפרויקט מורכב הגורמים המעורבים בניהם יש תקשורת יכולים להגיע ל-15 גורמים שונים.
- תקשורת חיובית הינה בונה, מגשרת ומדרבנת, למשל: "בואו נעשה... ביחד"
- שימוש בתקשורת חיובית יהפוך את חווית העבודה לנעימה יותר ומכאן למוצלחת יותר.
- מצד שני, אין זה אומר שהתקשורת חיובית לא מאפשרת לכעוס או לפעול נגד קבלנים שגורמים נזק לפרויקט. אך על כל נזיפה או קנס יש להבין מה המחיר.
- למשל, קבלן אשר גורם נזק לקבלן אחר, אפשר להעיר לו תוך כדי עבודה, אך נושא הקנסות עדיף לשמור לסוף על מנת לא להחריף את הבעיה.

פעולות להצלחה – קביעת יעדים ראליים

- קביעת יעד שכולם מבינים שלא ניתן להגיע, יוצרת תחושה בקרב צוות הפרויקט, שאין טעם להתאמץ.
- קביעת יעדי לוחות זמנים הם הקשים ביותר, מכיוון שמעורבים בהם המון גורמים, יש לבצע קביעה זאת בשיתוף מקסימלי.
- לוח זמנים לא ראלי יגרום לכולם פשוט להתעלם ממנו.
- הדבר נכון גם לתקציב ועלויות, תקציב או מחיר יעד לקבלן שהוא רחוק מאד מהאמת יגרום לכך, שכולם יתעלמו מהתקציב ולא ינסו אפילו לעמוד בו.


פעולות להצלחה – בלתי צפוי מראש

- הכלי החשוב ביותר והחזק ביותר להתמודד עם אי הוודאות של פרויקט הינה בצ"מ – או בלתי צפוי מראש.
- בצ"מ משמש אותנו ברגעי משבר בפרויקט, בין אם המשבר הוא תקציבי או לפי לוחות זמנים.
- כל דבר בפרויקט ניתן לפירוט כספי, מכאן שכל בעיה (כמעט) ניתנת לפתרון כספי.
- בעיות של לוחות זמנים ניתן למשל לפתור על ידי הבאת קבלן משנה נוסף.
- בעיות של איכות ניתנות לפתרון על ידי קניית חומרים חדשים.

פעולות להצלחה – ניהול סיכונים

- בפרויקטים של בניה, הסיכונים בסך הכל דומים מאד אחד לשני.
- בדרך כלל הסיכון המרכזי הינו לוח הזמנים, מכאן צריך לתכנן אותו ראלית ועם מספיק מרווח לתיקונים.
- כמו כן, המעבר הקשה ביותר בשלב הבנייה הינו הוצאת טופס 4 ואישורים, במיוחד כיבוי אש, הדרך הטובה ביותר להתמודדות היא לקחת יועץ כיבוי אש, שיבדוק את מצב הבניין ויאפשר את ההכנות בצורה טובה יותר לבדיקה עצמה של כיבוי אש... סדר כבר אמרנו?
- קיימים כמובן גם סיכונים אחרים, אך צריך לבודד אותם לכל פרויקט בנפרד.

שאלות?



תורה רבה

