



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه راهکارهای استقرار و ارتقاء آن



کارکردهای دفتر مدیریت پروژه

گستره وسیعی از انتخابها

ارائه کننده:

مهندس مزدک عبایی



اولین
همایش تخصصی
دفتر مدیریت پروژه ،
راهکارهای استقرار و ارتقاء

کارکردهای دفتر مدیریت پروژه - گستره وسیعی از انتخابها

مزدک عبائی - مدیر دفتر پشتیبانی مدیریت پروژهها (شرکت کیسون)

1




اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه ، راهکارهای استقرار و ارتقاء

هدف کارگاه

- تاثیر نقش و کارکرد هر نهاد بر موفقیت آن نهاد
- گستره وسیع کارکردهای دفتر مدیریت پروژه
- برداشتهای متفاوت نسبت به کارکردهای دفتر مدیریت پروژه
- ضرورت شفافسازی نقش و کارکرد PMO (برنامه ریزی برای توسعه و افزایش احتمال موفقیت)
- آرایه تجارب مرتبط

2





۱ مقدمه

۲ کارکردهای PMO

۳ مولفه‌های موثر بر انتخاب کارکردهای PMO

۴ تجاربی از طراحی و استقرار



مقدمه



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه، راهکارهای استقرار و ارتقاء

سازمان پروژه محور

سازمان‌های مبتنی بر پروژه، سازمان‌هایی هستند که فعالیت‌های آنان اساساً از پروژه‌ها تشکیل می‌شود.

- سازمان‌هایی که درآمد آنها با اجرای پروژه برای دیگران به دست می‌آید.
- سازمان‌هایی که مدیریت پروژه را به عنوان رویکرد مدیریتی خود را برگزیده‌اند.

5



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه، راهکارهای استقرار و ارتقاء

مدیریت پروژه

- ▶ باور رایج: مدیریت پروژه هنر خلق این باور است که هر خروجی‌ای که از پروژه به دست می‌آید، نتیجه مجموعه‌ای از کارهای از پیش تعیین شده، هدف‌مند و تعمدی است.
- ▶ تفکر نوین: مسوولیت مدیر پروژه ایجاد ارتباط میان جزایر جدا از هم سازمانی، برای رسیدن به اهداف مشترک می‌باشد (این تعریف نافی باور رایج نیست).

شکاف وظیفه‌ای:
پنجشنبه‌های تخصصی

+

شکاف مدیریتی

=

جزیره‌های سازمانی

6





اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه، راهکارهای استقرار و ارتقاء

مدیریت پروژه

مدیریت پروژه شامل برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت و کنترل منابع پروژه برای رسیدن به اهداف نسبتاً کوتاه مدتی است که در راستای رسیدن به هدفی کلان ایجاد شده است (تاثیر جدی موفقیت پروژه‌ها بر موفقیت سازمان پروژه محور)

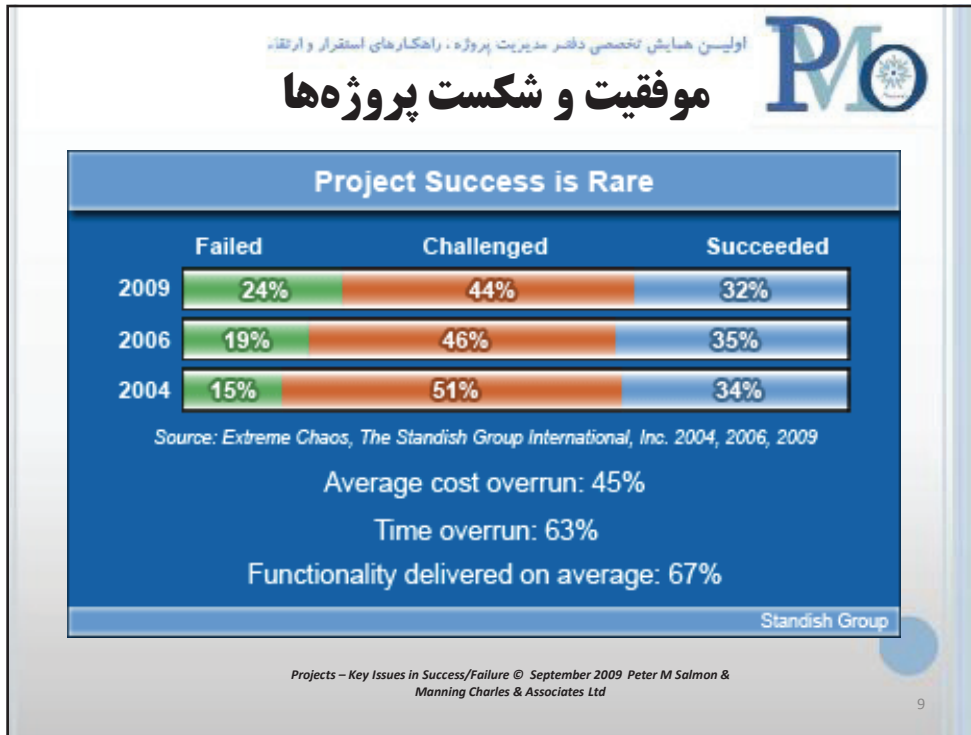
7

اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه، راهکارهای استقرار و ارتقاء

مولفه‌های موفقیت پروژه

- ▶ مولفه‌های اولیه
 - ▶ پایبندی به چارچوب زمان، هزینه، کیفیت
 - ▶ پذیرش محصول پروژه از جانب مشتری
- ▶ مولفه‌های ثانویه
 - ▶ تمایل مشتری به همکاری‌های بعدی
 - ▶ عدم ایجاد اختلال در کارهای جاری سازمان
 - ▶ عدم تغییر منفی در فرهنگ سازمان
 - ▶ حفظ ارزش‌های اخلاقی / سازمانی
 - ▶ انطباق با استراتژی‌های سازمان
 - ▶ حفظ اعتبار سازمان

8



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه، راهکارهای استقرار و ارتقاء

مشکلات عمومی سازمانها در زمینه OPM

- ▶ سازمان پروژه محور - ابزارهای مدیریت عمومی
- ▶ تعارض میان واحدهای متولی سیستمهای مدیریتی
- ▶ وجود دستورالعملهای متعارض، ناکافی و نامتناسب برای پروژهها
- ▶ عدم تمرکز اطلاعات
- ▶ نبود متولی مشخص برای توسعه ابزارهای مدیریت پروژه
- ▶ آموزشهای ناکافی / غیر موثر در زمینه مدیریت پروژه
- ▶ مقاومت در برابر توسعه سیستم مدیریت پروژه
- ▶ برداشتهای متناقض از مفهوم و جایگاه PMO
- ▶



چارچوب‌هایی برای مدیریت پروژه‌ها

تنوع مسایل و مشکلات اجرایی پروژه‌ها در سازمان‌ها



ریشه‌های مختلف مسایل و مشکلات



توسعه BPها / استانداردها / الگوها / چارچوب‌های مدیریت پروژه



دفتر مدیریت پروژه

- ▶ دفتر پروژه / دفتر مدیریت پروژه یکی از مهم‌ترین مفاهیم مرتبط با مدیریت پروژه در یک دهه اخیر
- ▶ طراحی و راه‌اندازی PMO مستلزم پاسخ به دو پرسش اصلی است:
 - ▶ فعالیتهای تحت کنترل PMO / نقش و کارکرد
 - ▶ زمان انجام تغییرات و تحول

▶ برنامه‌ریزی استراتژیک برای توسعه PM و PMO



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه، راهکارهای استقرار و ارتقاء



تعاریف دفتر مدیریت پروژه

- ▶ دفتر مدیریت پروژه یک مجموعه سازمانی است که می‌تواند مسوول مدیریت متمرکز و هماهنگ پروژه‌های زیر مجموعه قلمرو خود باشد. دامنه مسوولیت دفتر مدیریت پروژه گستره وسیعی را در بر می‌گیرد (پشتیبانی وظایف مدیریت پروژه - مسوولیت مدیریت مستقیم پروژه).
- ▶ دفتر مدیریت پروژه نهادی سازمانی است که کانون پیاده‌سازی اصول مدیریت پروژه در سازمان محسوب می‌شود.
- ▶ ...

پشتیبانی وظایف مدیریت پروژه

مسوولیت مستقیم در مدیریت پروژه‌ها

13



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه، راهکارهای استقرار و ارتقاء



دفتر مدیریت پروژه

دفتر مدیریت پروژه ابزاری برای مدیریت پروژه سازمانی (OPM)

14

اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه ، راهکارهای استقرار و ارتقاء

اسامی مختلف دفتر مدیریت پروژه



دفتر مدیریت پروژه - PMO	دفتر پشتیبانی پروژه PSO -	دفتر پروژه - PO
دفتر مدیریت طرح - PMO	مرکز تعالی مدیریت پروژه - PMCoE	دفتر توسعه مدیریت
دفتر راهبری پروژه	امور اجرایی پروژهها

15

اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه ، راهکارهای استقرار و ارتقاء

موانع و مشکلات پیاده‌سازی PMO



- ▶ تب برخورداری از PMO
- ▶ اختیارات PMO
- ▶ عدم دسترسی به تجارب برتر و BPها
- ▶ برداشت‌های متفاوت نسبت به PMO
- ▶ تعارض واحدهای سازمانی قدیمی‌تر با مسوولیت‌های متعارض
- ▶ چند پارچگی سیستم‌های مدیریتی و عملکرد جزیره‌ای آنها
- ▶

16



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه ، راهکارهای استقرار و ارتقاء



کارکردهای PMO

17



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه ، راهکارهای استقرار و ارتقاء



کارکردهای PMO

کارکردهای ضروری و پایه

- حفظ و توسعه دارایی‌های نامشهود سازمانی در زمینه مدیریت پروژه
- به کارگیری BP‌های مدیریت پروژه

سایر کارکردها

- تابع میزان بلوغ مدیریت پروژه در سازمان + بلوغ PMO

18

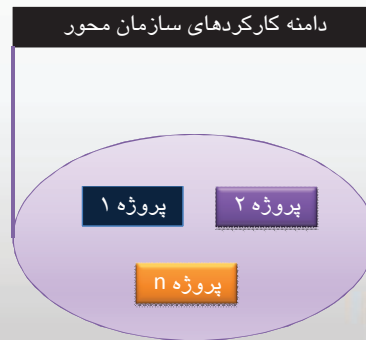
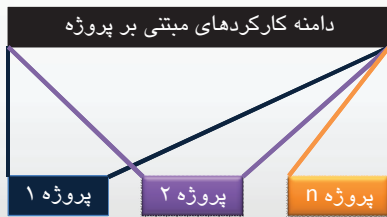




کارکردهای PMO

کارکردهای مبتنی بر پروژه (دامنه محدود به تک پروژه)

کارکردهای سازمان محور (دامنه تمام سازمان / بخشی از سازمان)



کارکردهای PMO

مشارکت مستقیم در مدیریت و اجرای پروژهها

کارکردهای مبتنی بر

پشتیبانی پروژهها

پروژه

مشاوره و آموزش

توسعه متدولوژی مدیریت پروژه

طرح ریزی و انجام ممیزی پروژهها



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه، راهکارهای استقرار و ارتقاء

کارکردهای PMO

تدوین متدولوژی مدیریت پروژه	کارکردهای
تعیین استانداردها و معیارها	
طراحی و توسعه ظرفیت HR در زمینه مدیریت پروژه	سازمان
مشاوره	محور
مدیریت ذی نفعان	
مدیریت دانش	
مدیریت سبب پروژه	
مدیریت ظرفیت	
الگوپردازی در مدیریت پروژه	
بهبود مستمر	
حکمرانی پروژه	
تعیین سازمان و ساختار پروژه	
.....	

21



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه، راهکارهای استقرار و ارتقاء

مشارکت در آغاز پروژهها

- ▶ اقدامات آغازین پروژه
- ▶ تنظیم منشور پروژه
- ▶ تعریف دقیق نقشها و مسوولیتها
- ▶ کمک به شفاف سازی محدوده پروژه

هنوز تیم پروژه شکل نگرفته است.

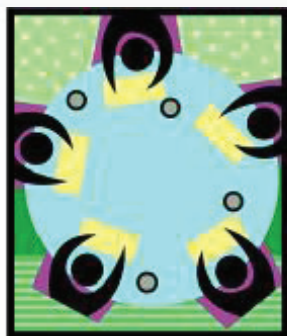
22



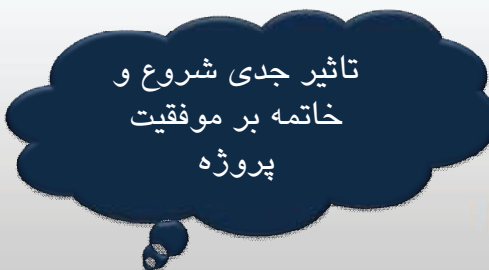
مشارکت در آغاز پروژهها

تسهیل جلسه‌های آغازین

- ▶ عدم آشنایی تیم پروژه با یکدیگر
- ▶ عدم اطلاع تیم پروژه از مأموریت‌ها و اهداف پروژه
- ▶ عدم تعریف روابط میان افراد و واحدهای سازمانی



مدیریت جلسه توسط PMO



مشارکت در مدیریت ریسک پروژه

- ▶ نیاز جدی به تخصص
- ▶ ضرورت استفاده از سرمایه‌های فرآیندی سازمان (به‌ویژه در مراحل اولیه پروژه)
- ▶ دامنه گسترده ریسک‌ها
- ▶ مشارکت در شناسایی، دسته بندی و تحلیل ریسک‌های پروژه
- ▶ توجه به تجارب قبلی و مستندسازی تجارب جدید
- ▶ ایفای نقش تسهیل‌گر



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه، راهکارهای استقرار و ارتقاء



مشارکت در تشکیل اتاق جنگ پروژه!!

- ▶ ریشه تاریخی!!
- ▶ اهمیت دسترسی به اطلاعات به هنگام
- ▶ اطمینان از دستیابی اعضای تیم پروژه به تمام اطلاعات مورد نیاز
- ▶ راه اندازی اتاق جنگ
- ▶ آموزش استفاده به اعضای جدید تیم پروژه
- ▶ مجازی / واقعی

25



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه، راهکارهای استقرار و ارتقاء



مشارکت در مدیریت تغییرات

- ▶ ضرورت وجود مرکزی برای مدیریت تغییرات پروژه
- ▶ نگرش تیم پروژه به تغییرات و مدیریت آن
- ▶ تعریف فرآیند مدیریت تغییرات پروژه
- ▶ تشکیل و راهبری Change Control Board
- ▶ جلوگیری از تبدیل درخواست‌های تغییر به تعارض در پروژه‌ها
- ▶ اطمینان از اطلاع رسانی در مورد تغییرات
- ▶ اطمینان نسبت به اعمال تغییرات مصوب و صرفاً تغییرات مصوب

▶ تغییرات پروژه:

- ◆ در چارچوب اختیار تیم مدیریت پروژه
- ◆ خارج از اختیارات تیم مدیریت پروژه

26





مستندسازی و ایجاد کتابخانه پروژه

- ▶ مشارکت در تشکیل کتابخانه پروژه
 - ▶ مستندات / آرشیو پروژه (یکی از برونادهای جدی)
 - ▶ تعریف فرآیند
 - ▶ راهبری تشکیل و عملکرد موثر آرشیو
 - ▶ سرنوشت کتابخانه پروژه (پس از پروژه)

▶ مشارکت در مستندسازی عملکرد پروژه

- ▶ مستندسازی عملکرد مالی، زمانی و کیفی
- ▶ ثبت عملکرد در Timesheet
- ▶ ثبت صحیح Milestone ها
- ▶ ثبت دقیق هزینه‌ها در چارچوب CA ها
- ▶ ثبت دقیق دوباره کاری‌ها و تبعات آنها



27



برگزاری جلسه‌های بررسی روند پروژه

- ▶ مشارکت در برگزاری جلسه‌های بررسی روند پروژه
 - ▶ متولی جلسه‌های بررسی روند (مدیران ارشد / تیم پروژه؟)
 - ▶ مدیریت جلسه‌های داخلی بررسی روند پروژه
 - ▶ اطمینان از اطلاع‌رسانی موثر به تمام ذی‌نفعان داخلی
 - ▶ تدوین رویه برگزاری جلسه‌ها و نظارت بر اجرای آن
 - ▶ شفاف‌سازی هدف برگزاری جلسه‌ها
 - ▶ پیگیری تحقق نتایج و تصمیم‌های جلسه‌ها

28



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه، راهکارهای استقرار و ارتقاء

مدیریت مشکلات پروژه

▶ اطمینان از شناسایی و اتخاذ تدبیر برای حل مشکلات پیش از تبدیل آنها به بحران (اهمیت جدی در ساختارهای ماتریسی)

▶ طبقه‌بندی مشکلات و نظارت بر تحقق راه‌حل‌ها

▶ مدیریت استفاده از روش‌های حل مساله

▶ مدیریت مستندسازی فرآیند حل مسایل

ریسک

مشکلات

گذشته

آینده

29



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه، راهکارهای استقرار و ارتقاء

خاتمه موثر پروژه‌ها

▶ اضطراب تکمیل در تیم پروژه

▶ خروج بسیاری از اعضا

▶ تمرکز بر رفع نقایص / یافتن کار جدید

▶ عدم توجه به اقلام تحویلی سازمانی مانند:

▶ مستندسازی آموزه‌ها

▶ تکمیل سوابق

▶ متناسب‌سازی سوابق برای استفاده در پروژه‌های آتی

▶ اطمینان از خاتمه مناسب پروژه

30





برنامه ریزی پروژه

- ▶ اهمیت جدی در مراحل اولیه پروژهها
- ▶ مشارکت و راهنمایی در تنظیم برنامه‌های اولیه پروژه
- ▶ اطمینان از اتخاذ رویه‌های یکپارچه برای برنامه‌ریزی
- ▶ کاهش زمان مورد نیاز برای برنامه‌ریزی پروژهها
- ▶ توسعه کار تیمی از طریق کارگاه‌های برنامه‌ریزی
- ▶ توانمندسازی تیم پروژه برای ادامه کار
- ▶ ارائه ابزارهای مورد نیاز برای انجام برنامه‌ریزی
- ▶ اطلاع از سوابق پروژه‌های مشابه و انتقال آن به تیم پروژه

ایفای نقش تسهیل‌گر در
برنامه‌ریزی

31



مدیریت بحران و بازیابی پروژه

- ▶ آثار بحران در پروژهها
- ▶ اثربخش نبودن راهکارها و اقدام‌های معمول
- ▶ نیاز به تجربه و نگاهی جدید برای حل بحران
- ▶ مشارکت PMO برای بازگشت پروژه به مسیر عادی
- ▶ **ظرفیت‌های مورد نیاز**

- ▶ توانایی تشخیص و تمایز اقدامات معمول و اقدام‌های بازیابی
- ▶ تشکیل تیم بازیابی
- ▶ تسلط بر فرآیندهای بازیابی
- ▶ مستندسازی اقدامات بازیابی
- ▶ ثبت و تحلیل آموزه‌های بازیابی



32



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه، راهکارهای استقرار و ارتقاء



برنامه ریزی برای توسعه OPM

- ▶ نگرش جامع و سازمانی به مدیریت پروژه در سازمان پروژه محور
- ▶ برنامه ریزی بلند مدت و راهبری توسعه و بلوغ مدیریت پروژه سازمانی
- ▶ یکپارچه سازی تلاشها برای توسعه مدیریت پروژه (آموزش، فرآیندها، ابزارها، یکپارچه سازی متدولوژیها و)

33



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه، راهکارهای استقرار و ارتقاء



تدوین متدولوژی مدیریت پروژه

- ▶ طراحی بر اساس استانداردهای مدیریت پروژه
- ▶ متناسب با نیازهای سازمان
- ▶ اهداف مورد نظر از تدوین PMM
- ▶ برنامه ریزی دقیق و کنترل موثر پروژهها
- ▶ افزایش بهره وری
- ▶ ایجاد هماهنگی و کارایی در واحدهای سازمانی
- ▶ فراهم کردن امکان اولویت بندی پروژهها
- ▶ امکان گزارشدهی کلان پروژهها

مجموعه ای از روش های کار، رویه ها و قواعدی که توسط افراد در یک حوزه به کار می رود.

باید تفهیم و متناسب سازی PMBOK متدولوژی نیست و شود.

34





تهیه الگوها و ابزارها

▶ راهنمایی برای اجرای فرآیندهای مورد نظر

مشکل جدی: متمرکز نبودن
فعالیت‌های پیاده‌سازی و به
کارگیری ابزارها

▶ پشتیبانی از ابزارهای مدیریت پروژه

▶ تعیین ابزارهای مورد نیاز محیط هر پروژه

▶ پیاده‌سازی و نگهداری ابزارها

▶ آموزش استفاده صحیح از ابزارها و نظارت بر به‌کارگیری آنها در سطوح
مختلف

▶ اطمینان از یکپارچگی در بهره‌برداری از ابزارها

چالش‌های پشتیبانی ابزارها

اجماع برای استفاده از یک ابزار
مشترک

ارزیابی ابزارهای مورد استفاده
توسط افراد



تهیه الگوها و ابزارها

ابزارهای مدیریت پروژه

...

راهنماها

قالب‌ها

فرم‌ها

چک
لیست‌ها

نرم افزارها



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه، راهکارهای استقرار و ارتقاء



آموزش‌های حوزه مدیریت پروژه

- ▶ مسوولیت به طور معمول بر عهده منابع انسانی
- ▶ رویه معمول:
 - ▶ عدم برقراری ارتباط مستقیم مربی و آموزش گیرنده
 - ▶ طراحی آموزش‌ها متناسب با اعلام منابع انسانی
 - ▶ عدم توجه به اطلاعات جانبی مورد نیاز مربی
 - ▶ عدم انطباق دوره با انتظارات مخاطبان



37



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه، راهکارهای استقرار و ارتقاء



مرکز اطلاعات پروژهها

- ▶ گردآوری و همسان‌سازی اطلاعات پروژهها
- ▶ تحلیل اطلاعات پروژهها
- ▶ تضمین دسترسی مطمئن به اطلاعات مورد نیاز در سطوح مختلف سازمانی
- ▶ تضمین استفاده هر پروژه از اطلاعات سایر پروژهها
- ▶ هشدارهای زودهنگام
- ▶

اطلاعات به هنگام عامل توسعه PMO

38





مشاوره

- ▶ یکی از فعالیت‌های اصلی PMO
- ▶ توافق بر روی این نقش
- ▶ هدایت مدیران کم تجربه از سوی مدیران با تجربه (معمولاً پرهزینه)
- ▶ مزایای هدایت از طریق PMO
 - ▶ تجارب اندک مدیران ارشد در زمینه مدیریت پروژه
 - ▶ عدم تمایل به گزارش‌دهی مشکلات به مدیران ارشد از سوی مدیران پروژهها
 - ▶ حفظ تجارب در مرکز و امکان بهره‌برداری‌های آتی



39



مدیریت ذی نفعان

- ▶ مدیریت ذی نفعان
- ▶ هر سازمان و پروژه‌ای توسط گروهی از ذی نفعان احاطه شده است.
- ▶ PMO می‌تواند کانون مدیریت ذی نفعان درون سازمانی و ذی نفعان کلیدی برون سازمانی باشد.
- ▶ کانون مدیریت گروه خاصی از ذی نفعان / مشتریان / کارفرمایان



40



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه، راهکارهای استقرار و ارتقاء



مدیریت دانش

▶ در پروژه‌هایی که برای نخستین بار در سازمان انجام می‌شود:


- ▶ سهم قابل توجه هزینه پژوهش و توسعه (منطقی)
- ▶ سهم قابل توجه فعالیت‌ها مبتنی بر سعی و خطا (غیر منطقی)

در بسیاری از سازمان‌ها همه پروژه‌ها اولین بار است که انجام می‌شوند!!!!

41




اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه، راهکارهای استقرار و ارتقاء



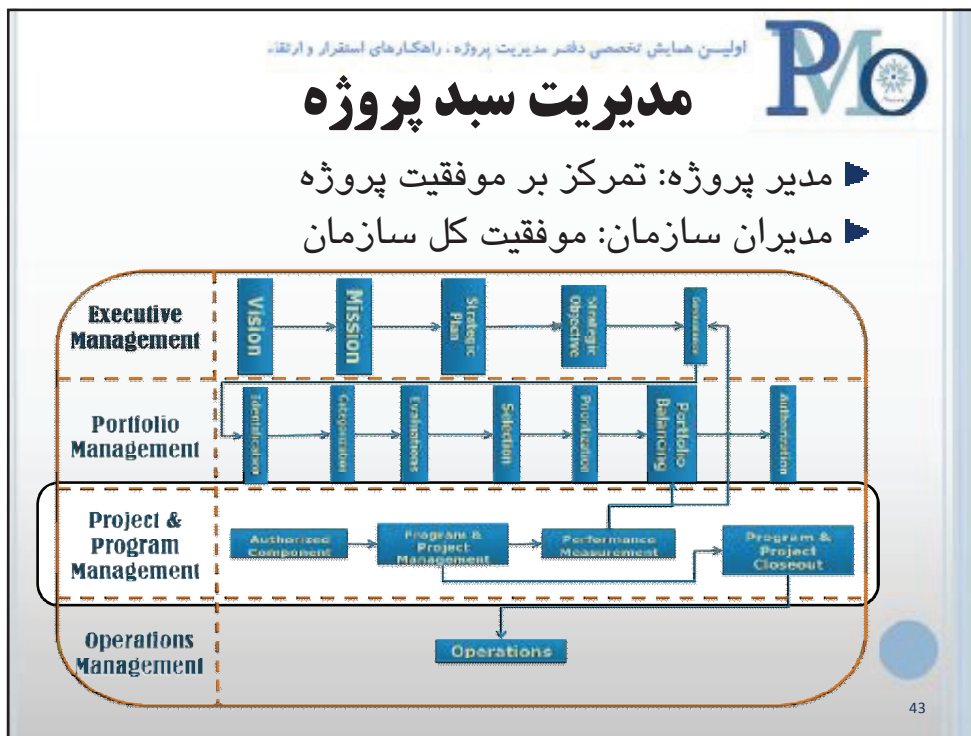
مدیریت دانش - PMO

- ایجاد رویکردی برای گزارش‌دهی عملکرد پروژه
- ایجاد PMIS موثر
- تسهیل همکاری تیم پروژه
- مدیریت فعالیت تیم‌های مجازی
- استقرار مرکز اسناد، اطلاعات و دانش پروژه
- ثبت تجارب، دانش و نوآوری
- ایجاد یک سازمان یادگیرنده



42





اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه، راهکارهای استقرار و ارتقاء

مدیریت سبد پروژه

► تصمیم‌های استراتژیک در مدیریت سبد پروژه

- چه ترکیبی از پروژه‌ها بهترین نتایج را در دراز مدت برای سازمان در پی دارند؟
- چگونه پروژه‌ها از برنامه‌های راهبردی حمایت می‌کنند؟
- چگونه پروژه‌ها ارزش سهام را تحت تاثیر قرار می‌دهند؟

مدیریت سبد - بیشینه کردن مشارکت پروژه‌ها در موفقیت سازمان

- هم راستایی با راهبردها و اهداف سازمانی
- سازگاری با ارزش‌ها و فرهنگ سازمان
- تاثیر مستقیم / غیر مستقیم در راستای جریان نقدینگی مثبت
- استفاده موثر از منابع سازمان
- موثر در موفقیت‌های آتی سازمان

44



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه، راهکارهای استقرار و ارتقاء



مدیریت ظرفیت

- ▶ یکی از مهم‌ترین وظایف از منظر مدیریت ارشد
- ▶ کجا، چه وقت و چه میزان کار اضافی / بدون تحمیل فشار
- ▶ مدیریت سبب پروژه‌ها
- ▶ ضرورت وجود یک پایگاه اطلاعاتی واحد
- ▶ اهمیت جدی در سازمان‌های بزرگ و چند لایه

پرسش‌های مستمر در مدیریت ظرفیت

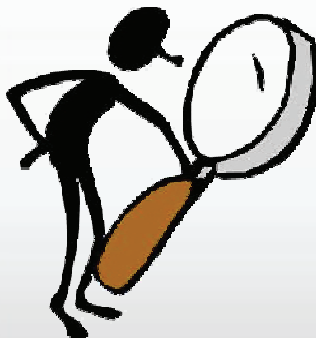
- منابع در اختیار هر واحد سازمانی در هر مقطع
- کار ارجاعی به هر واحد سازمانی در هر مقطع
- ظرفیت آزاد / Overload هر واحد سازمانی
- اولویت‌بندی منابع موجود

45

اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه، راهکارهای استقرار و ارتقاء



الگوبرداری در مدیریت پروژه



- ▶ جالب‌ترین و دشوارترین
- ▶ انجام توسط مدیران باتجربه
- ▶ باید بدانیم:
- ▶ دنبال چه چیزی می‌گردیم؟
- ▶ چه پرسش‌هایی باید بپرسید؟
- ▶ چگونه داده‌ها ارزیابی می‌شوند؟
- ▶ پیشنهادهایی برای به‌کارگیری؟

- ضرورتاً سازمان‌ها و صنایع مشابه؟؟؟؟
- بهره‌گیری از مشاوران تخصصی الگوبرداری

46



الگوبرداری در مدیریت پروژه

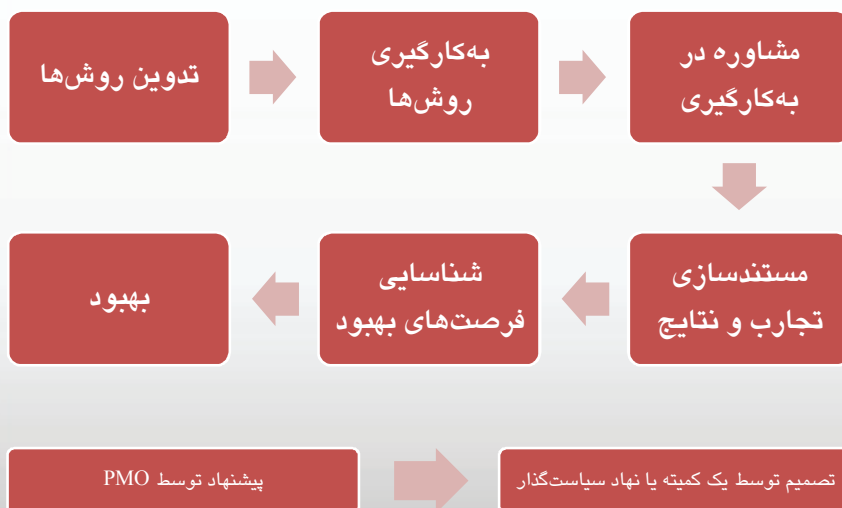
- | | |
|--|--|
| <p>▶ مقاومت‌ها در برابر الگوبرداری</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ به درد سازمان / صنعت ما نمی‌خورد. ▶ در این جا ابداع نشده‌است. ▶ اوضاع ما خوب است / به آن احتیاجی نداریم ▶ کاری که خوب انجام شده را به حال خود رها کنید. ▶ چرا چیزی که ایراد ندارد را اصلاح کنیم؟ | <p>▶ زمینه‌های الگوبرداری</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ سایر سازمان‌ها در صنایع مشابه ▶ سایر سازمان‌ها در صنایع غیر مشابه ▶ سایر سازمان‌ها براساس ابعاد سازمان ▶ سایر سازمان‌ها براساس ابعاد پروژه |
|--|--|

▶ **چرایی مقاومت در برابر مسایل جدید؟**

47



بهبود مستمر



بهبود مستمر

48





حکمرانی پروژه

- ▶ اطمینان نسبت به تحقق اهداف پروژه در انطباق با:
 - ▶ جهت‌گیری‌های تجاری
 - ▶ استانداردهای عملیاتی



- ▶ تعیین سازمان و ساختار پروژه
 - ▶ تعیین ساختار سازمانی پروژه
 - ▶ تنظیم ارتباط میان پروژه و سازمان مادر
 - ▶ مدیریت فصول مشترک سازمانی
 - ▶ اطمینان از همسویی پروژه و سازمان



مولفه‌های موثر بر انتخاب کارکردهای PMO



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه، راهکارهای استقرار و ارتقاء

معیارهایی برای انتخاب کارکردها

وضع فعلی
سازمان

اختیارات
PMO

ریسک فعالیت‌های
PMO

بلوغ مدیریت
پروژه

.....

ماموریت سازمان
اصلی

سطح سازمانی
PMO

توجه: همه کارکردها در یک نهاد جمع نمی‌شوند!!!!

51

اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه، راهکارهای استقرار و ارتقاء

بلوغ مدیریت پروژه

- Traditional Organizational Maturity consists of:
 - Level 1: Initial
 - Level 2: Repeatable
 - Level 3: Defined
 - Level 4: Managed
 - Level 5: Optimized

Staged

Various models use different terms to identify levels but all of them essentially mirror CMM and PMBOK methodologies.

52



ریسک فعالیت‌های PMO

ریسک کم	ریسک متوسط	ریسک زیاد
<ul style="list-style-type: none"> ◆ مشاوره ◆ تدوین استانداردها ◆ آموزش ◆ مدیریت ذی‌نفعان 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ برنامه‌ریزی استراتژیک ◆ برای مدیریت پروژه ◆ مستندسازی تجارب گذشته ◆ بهبود مستمر ◆ گزارش شکست عملکرد 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ برنامه‌ریزی ظرفیت ◆ الگوبرداری ◆ انتشار اطلاعات ◆ تدوین طرح توجیهی

- ▶ کم: پذیرش راحت در سازمان / خطری برای فرهنگ سازمانی ندارد.
- ▶ متوسط: وجود مخالفت از دو منظر مسوولیت و اختیار و فرهنگ سازمانی
- ▶ زیاد: مخالفت جدی / تغییرات قابل ملاحظه در روابط مسوولیت و قدرت / نیاز به رهبری قوی برای غلبه بر مخالفت‌ها

53



اختیارات PMO

- ▶ قدمت اندک PMO در سازمان‌ها
- ▶ اکثر دفاتر مدیریت پروژه دارای اختیارات اندک سازمانی هستند
- ▶ عمده این واحدهای سازمانی نقش پشتیبانی / تسهیل‌گری / نظارتی را در سازمان ایفا می‌کنند.
- ▶ تعارض‌های جدی با نهادهای سنتی در برخی سازمان‌ها
- ▶ به‌طور معمول با افزایش بلوغ مدیریت پروژه در سازمان، دامنه اختیارات و تاثیرگذاری افزایش می‌یابد.

54

اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه، راهکارهای استقرار و ارتقاء



وضعیت فعلی سازمان (بسیاری از سازمان‌های پروژه محور)



- ▶ مدیران پروژه‌ها
- ▶ واحدهای وظیفه‌ای
- ▶ معاون اجرایی / پروژه‌ها/...
- ▶ واحد برنامه‌ریزی و کنترل پروژه
- ▶ واحد سیستم‌ها و روش‌ها
- ▶ واحد مدیریت کیفیت
- ▶ واحد مدیریت HSE
- ▶



55



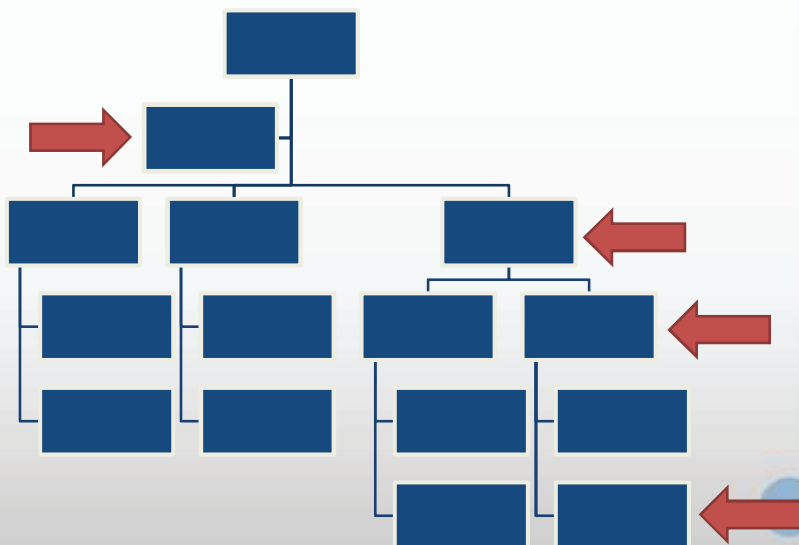
اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه راهکارهای استقرار و ارتقاء آن



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه، راهکارهای استقرار و ارتقاء



سطح سازمانی PMO



56

اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه ، راهکارهای استقرار و ارتقاء



ماموریت سازمان اصلی

- ▶ سازمان کارفرمایی
- ▶ سرمایه‌گذاری مستقیم
- ▶ Holding
- ▶
- ▶ پیمانکار
- ▶ پیمانکار عمومی
- ▶ پیمانکار EPC
- ▶
- ▶

57



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه ، راهکارهای استقرار و ارتقاء



نمونه کارکردهای مشترک PMO

- ▶ توسعه دانش و مهارت‌های PM
- ▶ مدیریت توسعه فرآیندهای PM
- ▶ مدیریت بلوغ و تکامل مدیریت پروژه
- ▶ الگوبرداری
- ▶ برنامه‌ریزی و کنترل سبد پروژه‌ها (به صورت یکپارچه)
- ▶ ثبت درس آموخته‌ها / آموزه‌ها
- ▶ توسعه به‌کارگیری BPها
- ▶ توسعه سیستم‌های اطلاعاتی مرتبط با مدیریت پروژه
- ▶ ارزیابی پروژه‌ها / تیم مدیریت پروژه

58

اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه ، راهکارهای استقرار و ارتقاء



جمع‌بندی تجاری از طراحی و استقرار

59

اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه ، راهکارهای استقرار و ارتقاء



تجاری از طراحی و استقرار

مبنای طراحی و استقرار PMO

BP های حرفه ای

BP های صنعتی

مدل بلوغ و تکامل PM

برنامه‌ریزی برای مدیریت تحول

ایجاد زبان مشترک

شفاف‌سازی مسوولیت

توجه به انتظاراتی که برآورده نمی‌شوند

مهم‌ترین اقدامات عمومی راه‌اندازی

60



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه و راهکارهای استقرار و ارتقاء آن



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه، راهکارهای استقرار و ارتقاء



تجاری از طراحی و استقرار

- ▶ آموزش (شروع و ادامه - پذیرش ضرورت / حمایت مدیریت / تداوم)
- ▶ مدیریت سید پروژهها (شروع، فراگیری و موفقیت) - نتایج (تصمیم‌گیری‌های منسجم مبتنی بر اطلاعات / اطلاع‌رسانی در زمینه پروژهها)
- ▶ رویکرد کارگاهی در استفاده از فرآیندها
- ▶ مشارکت در راه‌اندازی پروژههای جدید
- ▶ آموزش تیم مدیریت پروژه راهی برای کاهش مقاومت
- ▶ مالکیت و مسوولیت با مدیر پروژه و نه PMO
- ▶ ممیزی و ارزیابی دوره‌ای (تصمیم‌گیری براساس نتایج و عکس‌العمل)

61



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه، راهکارهای استقرار و ارتقاء



تجاری از طراحی و استقرار

- ▶ کاهش تعارض‌هایی که نیاز به مداخله مدیران ارشد دارد (حل مسایل پیش از وقوع بحران)
- ▶ بازبینی پیشرفت پروژه (متولی بازبینی)
- ▶ کاهش تاخیر در تصمیم‌گیری‌ها (انسجام داده‌های تصمیم‌گیری)
- ▶ کاهش در تعداد و زمان جلسه‌های غیر ضروری
- ▶ سهولت دسترسی به اطلاعات کمی در سازمان در زمینه پروژهها

▶ **کسب حمایت مدیران ارشد**

62





پیشنادهایی برای توسعه OPM

- ▶ آغاز با برنامه‌ریزی برای بلوغ مدیریت پروژه و نه ایجاد PMO
- ▶ استفاده از BPها
- ▶ تمرکز بر ایجاد زبان مشترک
- ▶ همراستایی سیستم‌های مدیریتی (زمینه جدی تمرکز)
- ▶ ایجاد نهاد متولی برای تمام سیستم‌های مدیریتی
- ▶ استفاده از مفاهیم مدیریت تحول
- ▶

