

اولین  
همایش تخصصی  
دفتر مدیریت پروژه ،  
راهکارهای استقرار و ارتقاء



## از PMO تا PSO

توسط: غلامرضا صفاکیش، PMP

اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه ، راهکارهای استقرار و ارتقاء



### دفتر مدیریت پروژه در کدام سازمانها مفهوم دارد؟

به یقین سازمانی که مدیریت پروژه در آن دارای شان و منزلتی باشد، ظرفیت شکل گیری دفتر مدیریت پروژه را خواهد داشت.

با نگاهی کوتاه به انواع ساختارهای سازمانی، واضح خواهد بود که حداقل سازمان قابل اتکا برای شکل گیری این دفتر، سازمانی با آرایش ماتریس قوی می باشد.

ماتریس متعادل

ماتریس قوی

ماتریس ضعیف

کاملاً پروژه ای

وظیفه ای



2

اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه ، راهکارهای استقرار و ارتقاء

PMO

## شفاف ساختن چند مفهوم

- کمیته راهبری (Steering Committee)
- تیم مدیریت پروژه (Project Management Team)
- تیم اجرایی پروژه (Project Execution Team)
- دفتر مدیریت پروژه (Project Management Team)
- دفتر پشتیبانی پروژه (Project Supporting Office)
- دفتر ستادی مدیریت پروژه

اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه ، راهکارهای استقرار و ارتقاء

PMO

- **کمیته راهبری (Steering Committee):**

غالباً در پروژه هایی که ساختارهایی همچون کنسرسیوم یا جوینت ونچر دارند، افراد ارشد سازمان که از دغدغه های روزانه پروژه به دور هستند، (ولی بصورت ادواری پروژه را مورد ممیزی قرار می دهند) و در تصمیمات اصلی پروژه بیشترین اثر را دارند، کمیته ای را تشکیل می دهند تا تنشهای کلان پروژه را در لایه ای بالاتر و صلاحدید سازمان و روابط میان مدت و بلند مدت بین سازمانی حل و فصل نمایند.

این کمیته غالباً جلساتی بصورت ماهیانه و یا دو ماه یکبار تشکیل می دهند.

بعنوان مثال اعضای آن می توانند:

- مدیرعامل سازمانها
- معاونتهای اجرایی
- معاونت امور پروژه ها
- مدیران امور قراردادهای باشند.



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه ، راهکارهای استقرار و ارتقاء



### • تیم مدیریت پروژه (PMT: Project Management Team):

غالباً شامل مدیر پروژه و مدیران بلافصل وی می باشد. در پروژه های صنعتی مدیران بلافصل وی افراد زیر خواهند بود:

- مدیر / هماهنگ کننده مهندسی پروژه
- مدیر / هماهنگ کننده تدارکات پروژه
- مدیر ساخت و اجرای پروژه
- هماهنگ کننده برنامه ریزی و کنترل پروژه
- مهندس هزینه (در صورت وجود)
- مسئول کیفیت در پروژه (!!!)
- مسئول قراردادها (با کارفرما و پیمانکاران فرعی)
- جلسات این افراد هفتگی بوده و نقش PMO ندارند.



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه ، راهکارهای استقرار و ارتقاء



### • تیم اجرایی پروژه (PET: Project Execution Team):

شامل کل تیم اجرایی پروژه در برگیرنده کارگران، کارپردازان، طراحان، مهندسین، مهندسین ارشد، هماهنگ کنندگان بخشهای وظیفه ای و... می باشد. این افراد در پروژه همان هایی هستند که فعل اجرایی پروژه را انجام می دهند.

- تیم مهندسی
- تیم تدارکات / بازرگانی
- تیم اجرایی و کارگران سایت اجرایی
- تیم راه اندازی



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه ، راهکارهای استقرار و ارتقاء

**PMO**

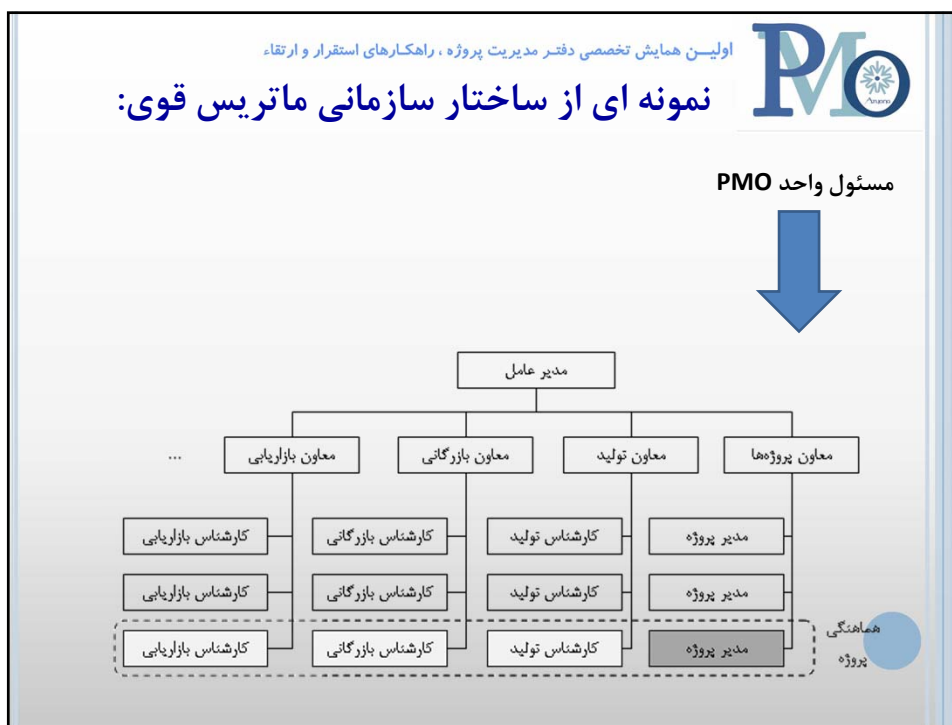
**• دفتر مدیریت پروژه (Project Management Office):**

**نقش حداکثری**

سازمانی ساختار یافته و دارای قدرت و نفوذ بالا در شرکتهای پروژه محور می باشد که آداب انجام کار مدیریت پروژه را (متودولوژی) همگون ساخته (این فارق از مهارت مدیریت افراد است) و در نقش آفرینی افراد انجام دهنده کار مدیریت پروژه، قواعد سازمانی را تبیین می نمایند.

شکل گیری این ستاد در سازمان باعث آن می شود تا افتتاح، برنامه ریزی، اجرا، پایش و کنترل و نهایتا اختتام پروژه ها همزمان، با نظارت عالییه و بصورت سبیدی از پروژه های سازمان صورت پذیرد. مناسب ترین فرد برای مدیریت این سازمان همان معاونت امور پروژه ها (معاون اجرایی سازمان) خواهد بود.

**حتما می بایستی اقتدار سازمانی این سمت از دیگر معاونت های شرکت بالاتر باشد**



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه ، راهکارهای استقرار و ارتقاء

**PMO**

## برخی از وظایف دفتر مدیریت پروژه

### الگوی حداکثری

- شامل مدیران پروژه و احیانا ادغام دیگر واحدهای سازمانی در این واحد خواهد شد.
- وظایف هدایت کلان و تخصیص منابع در افتتاح، برنامه ریزی، اجرا، پایش / کنترل و اختتام پروژه ها را دارد.
- در مقابل نتایج عملکردی پروژه ها در سطح سازمان پاسخگو می باشد.
- این یک واحد سازمانی **تمام عیار** است و مسئولیت سازماندهی آن با سرپرست آن است. وی مدیر کیفیت و منابع انسانی بشمار آمده و نیز مسئول توسعه و ثبت تجارب در آن می باشد.

علاقه مندان می توانند برای کسب اطلاعات دقیق تر به سخنرانی آقای مهندس سعید زمانی با عنوان "کارکردهای دفتر مدیریت پروژه" در مجموعه همین سخنرانیها مراجعه کنند.

اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه ، راهکارهای استقرار و ارتقاء

**PMO**

## مشارکت در مدیریت پروژه ها و متوازن نمودن آنها






10

اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه ، راهکارهای استقرار و ارتقاء

**PMO**  
Amman

## جلوگیری از:







11

اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه ، راهکارهای استقرار و ارتقاء

**PMO**  
Amman

## مفهوم مدیریت کیفیت

### مفهوم سازمان دهی




ساختار سازمانی

تقسیم وظایف

شرح مشاغل

صف آرایی افراد انجام دهنده کار

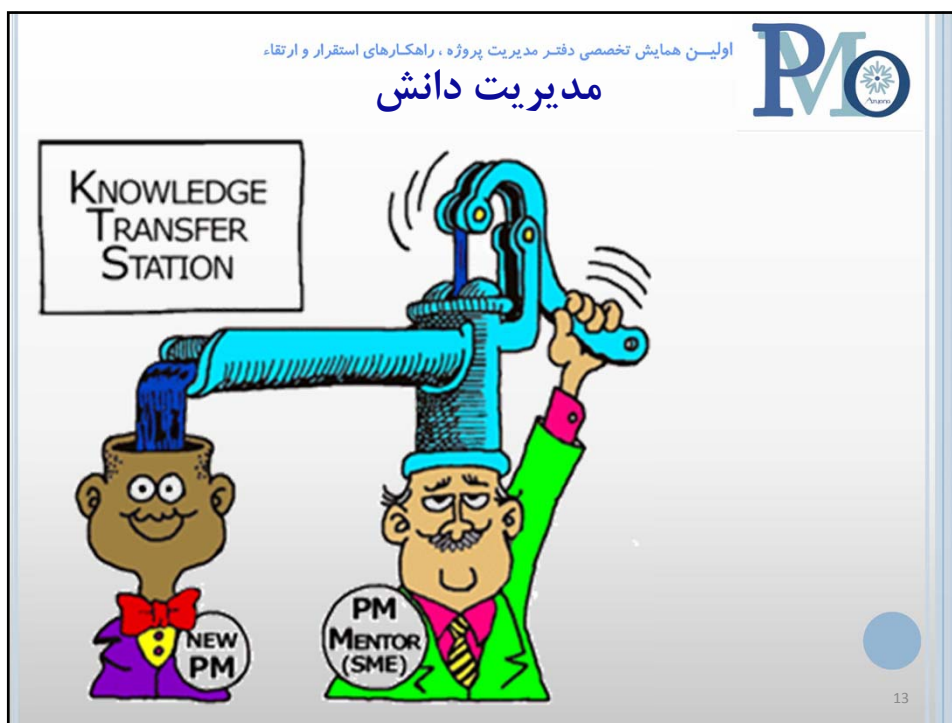


نقشه فرایندی

مجموعه دستورالعملهای مرتبط

فرمها الگوها و راهنماهای جزئی

آداب انجام کار



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه ، راهکارهای استقرار و ارتقاء

PMO

سازمانهایی که می توانند زیر نظر PMO (الگوی حداکثری) قرار گیرند:

- بخش برنامه ریزی و کنترل پروژه
- بخش مهندسی هزینه (با واحد مالی و نمایندگان آن متفاوت است)
- بخش تضمین کیفیت
- بخش اسناد و مدارک
- بعضا مدیران مهندسی پروژه (در سازمانهای با طیف پروژه های صنعتی)
- امور قراردادها
- ادعا (Claim)

14

اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه ، راهکارهای استقرار و ارتقاء

**PMO**

**نکته:**

یقینا ساختار PMO، گستره مورد نیاز و کارکردهای آن در سازمانهای زیر متفاوت خواهد بود:

- کارفرمایی
- دفاتر مهندسی و مهندسیین مشاور
- سازمانهای اجرایی / پیمانکاری

15

اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه ، راهکارهای استقرار و ارتقاء

**PMO**

**برخی از معضلاتی که مشاهده کرده ام:**

- گروهی که برنامه می ریزند و به مجریان طرح برای اجرای آن می دهند غالباً ساختارهای شتابزده در سازمانهای کارفرمایی.

PMO سازمان

مجریان طرح

- رویکرد دژبان مدیریت ارشد.
- افراد با سابقه کم در اجرای پروژه ها غالباً با سابقه تحصیلی مهندسی صنایع و در پی نوشتن دستورالعمل و پیاده یا نصب کردن PMBOK
- به همراه نداشتن دانش، از جنس حقوق در کنار خود و ضعف مدیریت قرارداد
- دور بودن از تیمی که در مناقصه شرکت داشته. دور بودن بدنه اجرایی سازمان از بدنه تهیه پیشنهادات/مذاکرات

16





## • دفتر پشتیبانی پروژه (Project Supporting Office):

### الگوی حداقلی

گاه در سازمانهای با ساختار ماتریس ضعیف یا متوازن گروهی در ابتدای پروژه به مدیر پروژه که گاه کارهای وظیفه ای نیز دارد، کمک می نمایند تا حجم عظیم کارهای خود را خصوصا در زمان برنامه ریزی انجام دهد. واضح است که این گروه نقشی در موفقیت و یا شکست پروژه نخواهند داشت.

شاید بتوان نقش این گروه را در سرفصلهای زیر خلاصه نمود:

- وظیفه یاری و پشتیبانی در مدیریت پروژه را دارند.
- بصورت مستقیم در مدیریت پروژه مشارکت نمی کنند.
- در مقابل نتایج عملکردی پروژه مسئول نیستند.



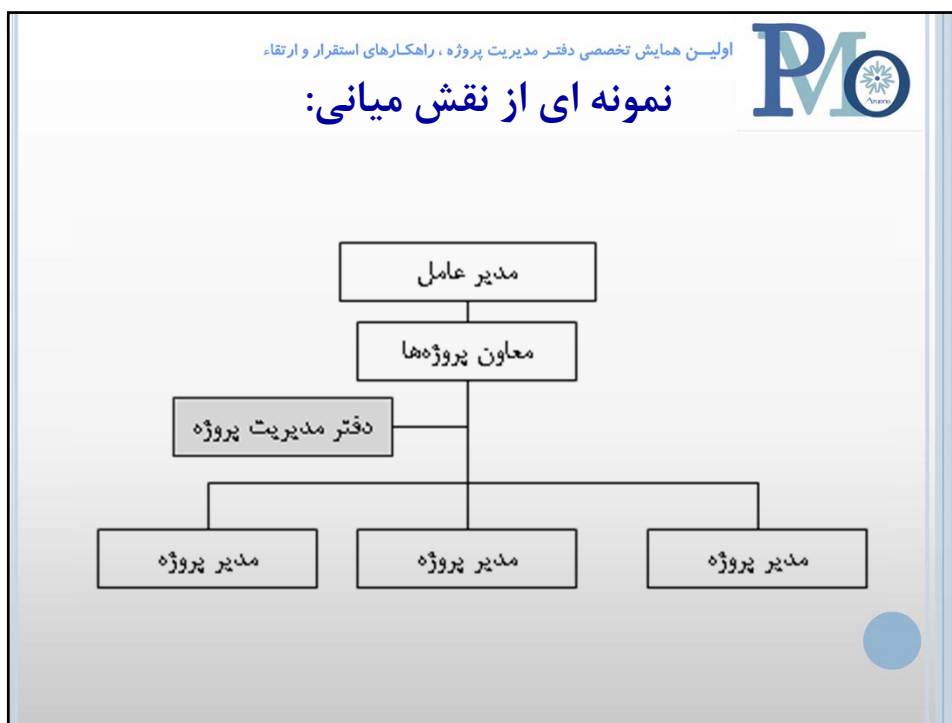
## • دفتر پشتیبانی/نظارتی پروژه (Project Office):

### الگوی میانی

• از نظر آنکه دفتر مدیریت پروژه وظایف پشتیبانی مدیران پروژه ها را بر عهده دارد (مانند: آموزش، استاندارد نمودن فرایندهای مدیریت پروژه و ...) را بر عهده دارند مشابه نقش حداقلی است.

• از نظر آنکه دفتر مدیریت پروژه وظیفه همیاری به معاون پروژه ها را در نظارت عالی بر عملکرد پروژه ها و اتخاذ تصمیمهای چند پروژه ای بر عهده می گیرند، مشابه الگوی حداکثری است.





اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه ، راهکارهای استقرار و ارتقاء

PMO  
Amereh

در میان هر سیب دانه محدودیست  
در میان هر دانه سیبها نا محدود  
چیستان نیست عجیب  
دانه باشیم، نه سیب

20