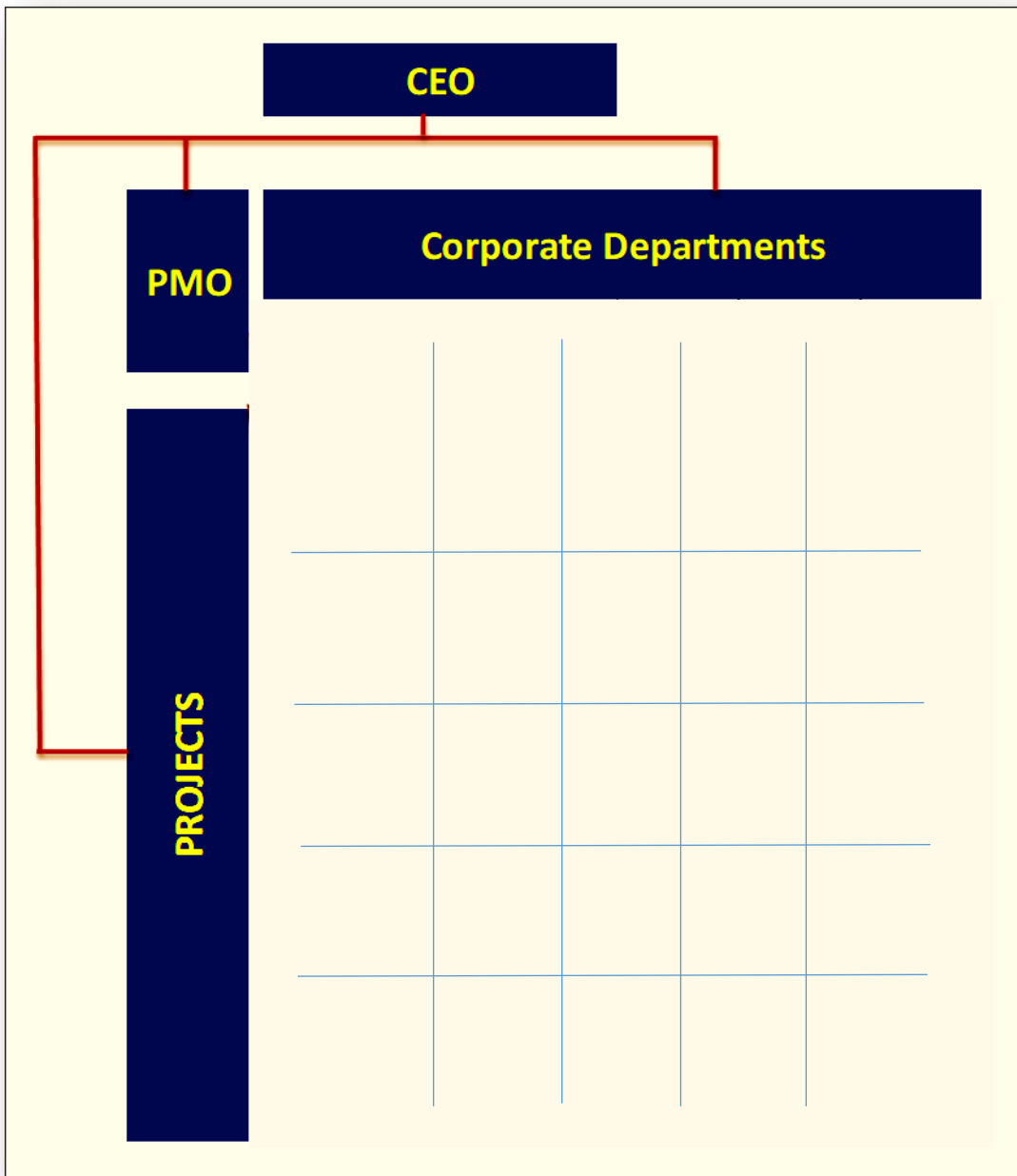


چارچوب تعاملات PMO با مدیر پروژه و واحدهای ستادی دست اندرکار پروژه



مفروضات اولیه بحث :

- سازمان پروژه محور است
- PMO یک واحد ستادی شاخص است
- سازمان دارای ساختار ماتریسی است
- سازمان، همزمان چند پروژه دارد
- تمامی پروژه ها، متولی برای امور برنامه ریزی و کنترل پروژه دارند

در ادامه، به EPMO و SMO و حالتی که سازمان بالادستی وجود داشته باشد، نیز پرداخته خواهد شد.

سوالات و ابهامات رایج درباره PMO که این کارگاه به دنبال پاسخی برای آن ها است:

- تعاملات PMO با مدیر پروژه، واحدهای ستادی دست اندرکار و سایر هموندان پروژه چگونه باید باشد؟
- در این تعاملات، PMO چه ارزش افزوده ای می تواند ایجاد نماید؟
- چگونه اثربخشی فعالیت های PMO را افزایش دهیم؟



برای یافتن پاسخی برای سئوالات فوق، لازم است درباره فلسفه وجودی PMO تعمق شود

فرض کنیم :

- هر یک از پروژه ها، سازماندهی شده اند و تیم های تخصصی مورد نیاز را دارا می باشند
- مدیر پروژه، مسئول اعمال مدیریت صحیح بر پروژه و قراردادها و انجام تعهدات مربوطه است
- مدیران واحدهای ستادی دست اندرکار پروژه، مسئول انجام تعهدات مربوطه می باشند
- مدیر عامل، مسئولیت هماهنگی و نظارت کلان بر پروژه ها و ستاد را برعهده دارد

در این شرایط، چه نیازی به وجود PMO می باشد؟



تعمق درباره فلسفه وجودی PMO

مثال:

در صورتی که "طراحی و مهندسی" فرایندی استراتژیک محسوب شده و مزیت رقابتی برای سازمان ایجاد کند، لازم خواهد بود تا یک متولی مسئول و پاسخگو (Accountable) در آن سازمان داشته باشد. در این حالت، قاعدتاً دپارتمان طراحی و مهندسی، نسبت به "کمیت و کیفیت طراحی و مهندسی" در تمامی پروژه ها، پاسخگو خواهد بود.

این امر لزوماً به معنی انجام متمرکز تمامی امور طراحی و مهندسی و یا کنترل تمامی جزئیات پروژه ها در آن دپارتمان نیست! بلکه پاسخگو بودن از طریق نظم دهی، سازماندهی، صلاحیت سنجی و نظارت های سیستمی و در صورت لزوم و برحسب مورد، نظارت های محتوایی، تحقق پیدا می کند.

به همین ترتیب، اگر "مدیریت پروژه" فرایندی استراتژیک و مزیتی رقابتی برای سازمان محسوب شود، دپارتمان PMO به عنوان متولی اصلی آن لازم است وجود داشته و مشابه مثال فوق، ایفای نقش و مسئولیت نماید.



فلسفه وجودی "مدیر پروژه"

توانمندسازها

مدیریت برونسپاری ها (Contracts)

Contract #n

شخصی ها (Objects)

Deliverables

Build

Handover

یکی از اصلی ترین ابزارهای مدیر پروژه برای اعمال مدیریت بر پروژه، "واحد برنامه ریزی و کنترل پروژه (Pln. & Ctrl. Dept.)" است. هر چه پیچیدگی و ضرورت هماهنگی بین Objects, Subjects و Contracts بیشتر باشد، علی القاعده، نقش واحد برنامه ریزی و کنترل پروژه نیز پر رنگ تر خواهد شد.

خروجی ها
(Outputs)
و نتایج
(Outcomes)

اگر،
Objectها و
Subjectها
و
Contractها
راسا توسط
مسئولین
ذیربط،
سازماندهی،
هماهنگ،
مدیریت و
اجراء می شد،
آیا به وجود
"مدیر پروژه"
نیازی بود؟

ارزش ها

نسبت پورتفولیو پروژه ها

پروژه ۱

رهبری
کنگ

دپارتمان ۱

یکی از اصلی ترین ابزارهای مدیر عامل برای اعمال مدیریت بر کسب و کار پروژه محور، "PMO" است.

نسبت "مدیر عامل" به "توسعه کسب و کار" مانند نسبت "PMO" به "توسعه مدیریت پروژه" است.

هر چه پروژه محور بودن کسب و کار پررنگ تر باشد، علی القاعده، نقش PMO نیز در سازمان پررنگ تر خواهد بود.

اگر،

هر پروژه و هر دپارتمان، سهم مسئولیتی خود را تعریف، برنامه ریزی، سازماندهی، کنترل، اجراء، هماهنگی و تحویل می دادند، آیا به وجود "مدیر عامل" نیازی بود؟

از دیدگاه PMBOK7، سه کارکرد اصلی PMO عبارتند از :

- پرورش و حصول اطمینان از توانمندی های مدیریت پروژه (تیم، پیمانکاران، شرکاء و ...)
- حفظ کلان نگری ، منافع دراز مدت و استراتژیک سازمان بجای فقط نتایج پروژه ها
- توسعه پایدار، انتقال دانش و مدیریت تغییرات

بر اساس دیدگاه PMBOK7، PMO متولی امور برنامه ریزی و کنترل پروژه ها نیست!
در مبحث PMO، فرض نانوشته در مراجع ریفرانس (مانند PMBOK و امثالهم) آن است که سیستم مدیریت پروژه با کارکردهای معمول خود، وجود داشته و در این شرایط، PMO برای ایجاد ارزش افزوده و توسعه سیستم مدیریت پروژه، به سازمان اضافه می شود.

PMO core benefit (PMBOK7) : PROJECT MANAGEMENT IMPROVEMENT

فلسفه وجودی "PMO"

حصول اطمینان از کفایت، کارآیی و اثربخشی فعالیت ها و ارتباطات
در حوزه های تخصصی مدیریت پروژه
(*Doctrine Of No Surprises*)

برنامه ریزی و کنترل فعالیت های
ستادی ناظر / پشتیبان پروژه ها

برنامه ریزی و کنترل پروژه ها

برنامه ریزی و کنترل سازمان بالادستی

برنامه ریزی و کنترل قراردادها

توسعه دانش و
ارتقاء کیفیت و
بهره وری
مدیریت پروژه،
در راستای
اهداف سازمانی

"برنامه ریزی و کنترل" شامل تمامی ابعاد مختلف، از جمله، زمان، هزینه، کیفیت، ریسک، منابع انسانی و ... می باشد.

حصول اطمینان از کفایت، کارآیی و اثربخشی فعالیت ها و ارتباطات
در حوزه های تخصصی مدیریت پروژه

برنامه ریزی و کنترل فعالیت های
ستادی ناظر / پشتیبان پروژه ها

برنامه ریزی و کنترل پروژه ها

برنامه ریزی و کنترل سازمان بالادستی

برنامه ریزی و کنترل قراردادها

توسعه دانش و
ارتقاء کیفیت و
بهره وری
مدیریت پروژه،
در راستای
اهداف سازمانی

چه انتظاری
از این بخش
داریم؟

PMO
چه نقشی
می تواند
(یا باید)
ایفا نماید؟

همپوشانی های رایج مابین محدوده مسئولیتی PMO و واحدهای ستادی

PMO – IMS

- متولی IMS در سازمان، با توجه به تنوع و گستردگی حوزه های تخصصی، به موضوع مدیریت فرایندها، ورود "شکلی" می کند ولی PMO، برپایه تخصص خود و در حوزه مدیریت پروژه، ورود "محتوایی" می کند.
- ورود "IMS": تعیین متدولوژی مدیریت فرایندها، نظارت بر رعایت اصول طراحی فرایندها و فرمت مستندسازی آن ها، اعمال ملاحظات استاندارد ISO، توسعه کدینگ مرکزی، سازماندهی تیم های تخصصی برای طرح ریزی فرایندها در حوزه های مربوطه، پایش مستمر و مدیریت بازنگری ها، امحاء نسخ و ...
- ورود "PMO": طرح ریزی فرایندهای حاکمیتی مدیریت پروژه در سطح OPM، همکاری و حصول اطمینان از صحت طراحی فرایندهای مرتبط با مدیریت پروژه و پورتفولیو، با توجه به ماهیت و پیچیدگی های پروژه و گردش کار لازم با توجه به حدود و ثغور مسئولیت ها و تعهدات قراردادی، همکاری در تعیین و مستندسازی فصول مشترک سایر فرایندها با فرایندهای مدیریت پروژه، مشارکت در پایش محتوایی و بازنگری ها، در حوزه مدیریت پروژه و ...

همپوشانی های رایج مابین محدوده مسئولیتی PMO و واحدهای ستادی

PMO – IMS

- فرایندهای مدیریت پروژه، زیر مجموعه فرایندهای کسب و کار در یک سازمان پروژه محور هستند. بر همین اساس، مدیریت فرایندهای پروژه باید در چارچوب مدیریت فرایندهای کسب و کار و در هماهنگی کامل با متولی IMS انجام پذیرد.
- در حالی که EPMO، با کارکردی گسترده؛ (Business Development + Project Management Development)، در یک سازمان پروژه محور وجود داشته باشد و عمده فرایندهای سازمان در محدوده مسئولیتی EPMO بگنجد، می توان در مورد افزودن مسئولیت "مدیریت فرایندها" به کارکردهای EPMO بررسی دقیق تر نمود.

همپوشانی های رایج مابین محدوده مسئولیتی PMO و واحدهای ستادی

PMO - HR

- HR به مسئله سازماندهی و مدیریت منابع انسانی پروژه، ورود "شکلی" می کند ولی PMO، برپایه تخصص خود، ورود "محتوایی" می کند.
- ورود "HR": رعایت اصول طراحی چارت سازمانی، اعمال رده بندی حقوق و دستمزد، پایش قوانین و مقررات کار، مرخصی، ماموریت، بازنشستگی، هماهنگی برگزاری آموزش و ...
- ورود "PMO": همکاری و حصول اطمینان از صحت طراحی چارت سازمانی پروژه، طرح ریزی سازمان پروژه در بدو ایجاد (در صورت نیاز)، تعیین شرایط احراز شغل، نظارت و هماهنگی شرح وظایف و حدود اختیارات، ارزیابی عملکرد مدیران و مسئولان پروژه ها، برنامه ریزی تلفیقی منابع انسانی دست اندرکار پروژه ها و برنامه ریزی بکارگماری در سطح پورتفولیو، ارایه آموزش های تخصصی و ...

همپوشانی های رایج مابین محدوده مسئولیتی PMO و واحدهای ستادی

PMO – ICT

- ICT و PMO در زمینه توسعه سیستم های نرم افزاری و ارتباطاتی پروژه، مانند PMIS، داشبوردهای مدیریتی، نرم افزارهای برنامه ریزی، بانک های اطلاعاتی و ... همکاری می نمایند.
- ورود "PMO": طراحی مفهومی (Conceptual)، تدوین الزامات و نیازمندی ها (Requirements)، تست و ارزیابی عملکرد سیستم ها، ارزیابی پیمانکاران (تسلط مفهومی)، آموزش های تخصصی کاربری، راهبری محتوایی سیستم ها (System Admin)، سفارشی سازی (Customization)، مشارکت / نظارت بر استقرار و کیفیت بکارگیری و ...
- ورود "ICT": تامین سیستم، مدیریت قراردادهای برون سپاری، تحویل گیری سیستم، راهبری شکلی سیستم ها (System Admin)، استقرار سیستم ها، آموزش های عمومی کاربری، خدمات تخصصی مانند Backup گیری و ...

همپوشانی های رایج مابین محدوده مسئولیتی PMO و واحدهای ستادی

PMO - FINANCE

- "مالی و حسابداری" به مسئله بودجه بندی و کنترل هزینه پروژه، ورود "شکلی" می کند ولی PMO، ورود "شکلی و محتوایی" می کند.
- ورود "مالی و حسابداری": رعایت اصول تنظیم بودجه، تعریف هزینه های مستقیم و سربار، تعریف Cost elements، ثبت و کنترل هزینه، پیگیری تامین مالی پروژه ها بر اساس برآوردهای دریافتی از PMO و پروژه ها و ...
- ورود "PMO": تنظیم و کنترل بودجه تلفیقی در سطح پورتفولیو، تعیین الزامات حاکمیتی تنظیم بودجه و کنترل هزینه پروژه ها، همکاری و نظارت و حصول اطمینان از رعایت اصول برآورد هزینه و بودجه بندی پروژه ها، تعریف Cost centers پروژه ها، برآورد، برنامه ریزی و کنترل تامین مالی در سطح پورتفولیوی پروژه ها و ...

همپوشانی های رایج مابین محدوده مسئولیتی PMO و واحدهای ستادی

PMO - Management Audit

- "حسابرسی مدیریت" در سازمان های پروژه محور، بعلت نیاز به تخصص مدیریت پروژه، از PMO به عنوان بازوی تخصصی حسابرسی پروژه ها بهره می برد.
- ورود "حسابرسی مدیریت" به هر دو بعد Project Management و Project Execution می باشد.
- ورود "PMO" عمدتاً به بعد Project Management بوده لیکن در زمینه های سازماندهی، فرایندها، برنامه ها و ... می تواند از بعد Project Execution نیز با حسابرسی مدیریت همکاری نماید.

همپوشانی های رایج مابین محدوده مسئولیتی PMO و واحدهای ستادی

PMO – Strategic Management

- تعیین یا بازنگری اهداف استراتژیک و مدیریت آن؛ در سازمان های پروژه محور، باید براساس ظرفیت های بالقوه و بالفعل مدیریتی و اجرایی پروژه ها و واحدهای ستادی دست اندرکار پروژه صورت پذیرد. متولیان مدیریت استراتژیک می توانند از PMO به عنوان یکی از مطلع ترین واحدهای سازمانی، در فرایند مدیریت استراتژیک بهره ببرند.
- در یک سازمان پروژه محور، در صورتی که PMO در مقام Enterprise Project Management Office – EPMO و یا Strategic Management Office – SMO باشد، عملاً خود تسهیلاگر و یا متولی Strategic Management خواهد بود.

همپوشانی های رایج مابین محدوده مسئولیتی PMO و واحدهای ستادی

PMO – HSE+Q

- متولیان امور HSE و QM در سازمان های پروژه محور، به طور معمول راسا و مستقلا به پروژه ها ورود می کنند.
- ماهیت فعالیت ها و نقش HSEQ، کمابیش مشابه ماهیت و نقش PMO در سازمان است و لذا در شرایط نرمال نمی توان این واحدها را زیر مجموعه PMO تلقی نمود.
- همکاری در زمینه تهیه و نهایی سازی HSE Plan و Quality Plan و حصول اطمینان از هماهنگی برنامه های مذکور با برنامه های پروژه، می تواند زمینه ای برای مشارکت و همفکری بین این واحدها باشد.

حصول اطمینان از کفایت، کارآیی و اثربخشی فعالیت ها و ارتباطات
در حوزه های تخصصی مدیریت پروژه

برنامه ریزی و کنترل فعالیت های
ستادی ناظر / پشتیبان پروژه ها

برنامه ریزی و کنترل پروژه ها

برنامه ریزی و کنترل سازمان بالادستی

برنامه ریزی و کنترل قراردادها

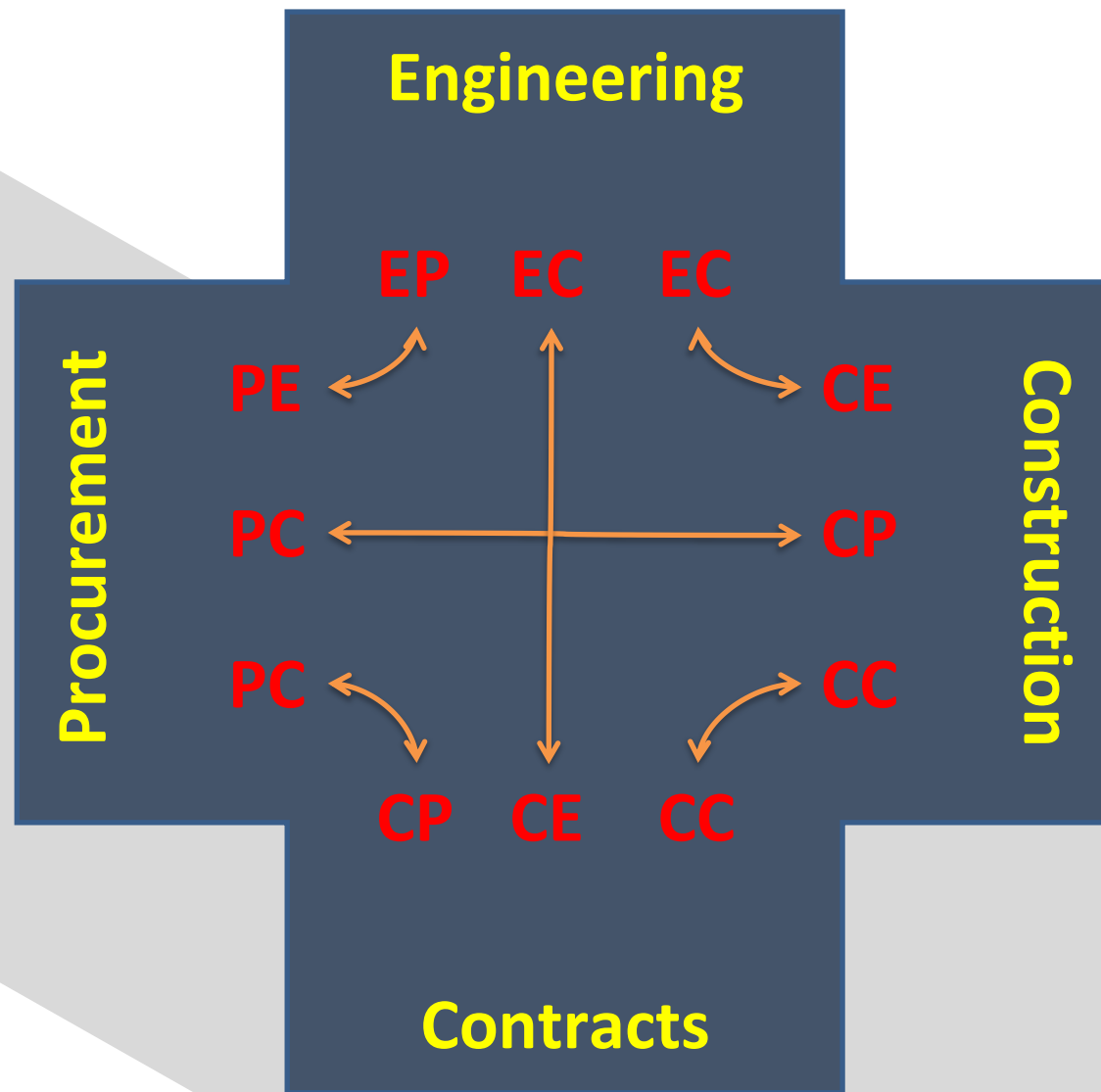
توسعه دانش و
ارتقاء کیفیت و
بهره وری
مدیریت پروژه،
در راستای
اهداف سازمانی

چه انتظاری
از این بخش
داریم؟

PMO
چه نقشی
می تواند
(یا باید)
ایفا نماید؟

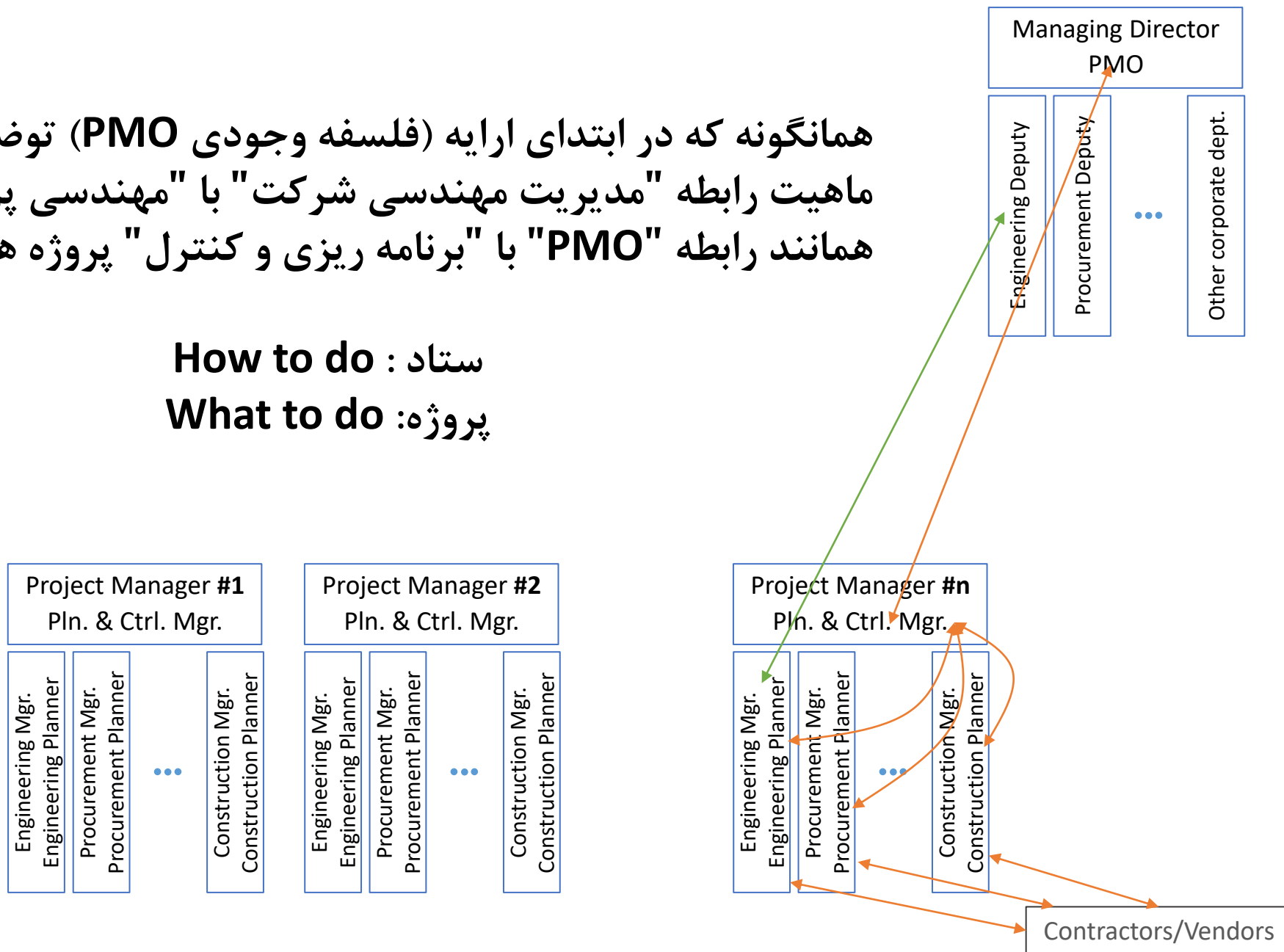
فصول مشترک بین E,P,C,C پروژه باید مدیریت شوند.
انجام این مهم بر عهده "مدیر پروژه" و واحد "برنامه ریزی و کنترل پروژه" می باشد.

از سوی دیگر، "تعیین چارچوب" و "حصول اطمینان" از کیفیت انجام این مهم و نیز "هماهنگی" آن (خصوصاً در حالتی که واحدهای ستادی عهده دار بخشی از این امور باشند و برونسپاری نیز شده باشد)، بر عهده PMO می باشد.

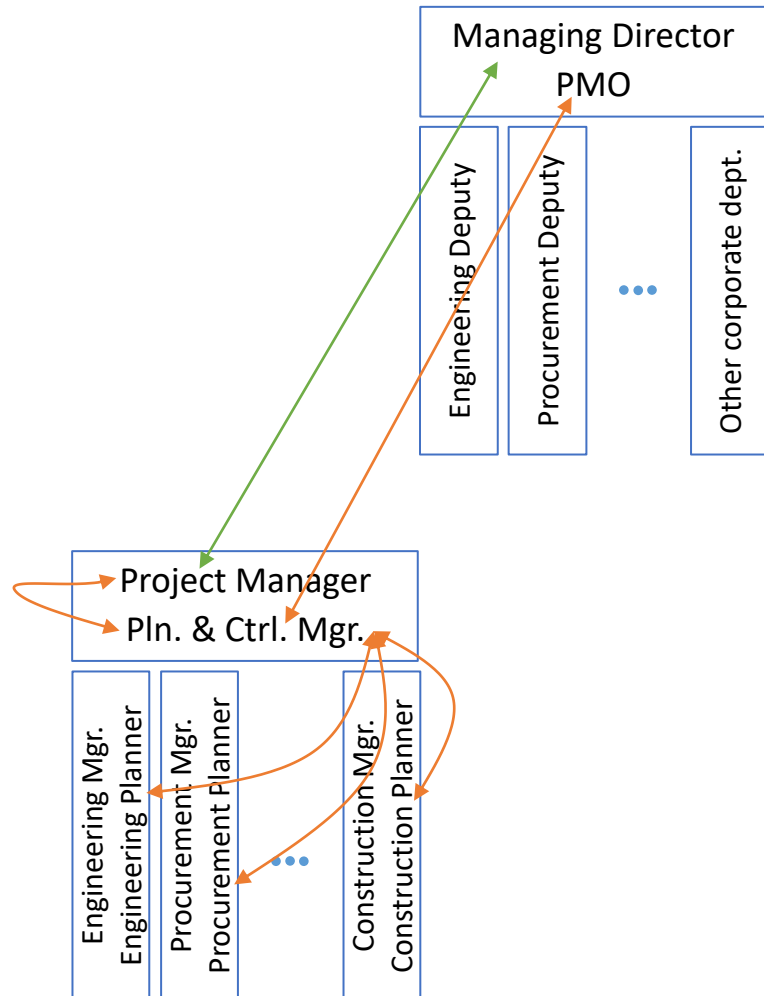


همانگونه که در ابتدای ارایه (فلسفه وجودی PMO) توضیح داده شد، ماهیت رابطه "مدیریت مهندسی شرکت" با "مهندسی پروژه ها"، همانند رابطه "PMO" با "برنامه ریزی و کنترل" پروژه ها است.

ستاد : How to do
 پروژه: What to do



PMO – Project Manager



نکته مهم در این بین، زمان ورود PMO به بازی است

در صورتی که فرایند "برنامه ریزی و کنترل پروژه" به صورت صحیح و کارآمد در پروژه شکل نگرفته باشد، PMO به اجبار، بجای ایفای نقش اصلی خود، درگیر شکل دهی و استقرار فرایند برنامه ریزی و کنترل پروژه در داخل پروژه خواهد شد و بنابر تجربه، عمدتاً از همین نقطه، همپوشانی مسئولیتی و اختلال در ارتباطات کاری مابین مدیر پروژه و PMO بروز می کند.

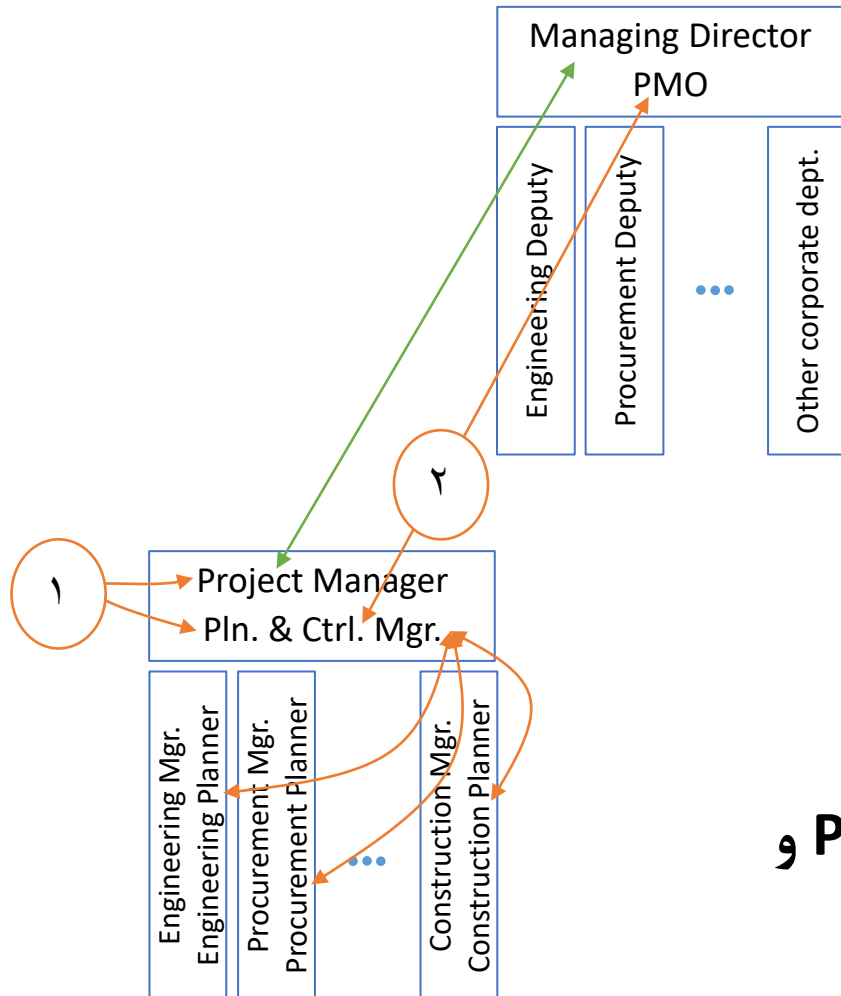
PMO – Project Manager

رابطه "مدیر پروژه" با امور "برنامه ریزی و کنترل"
و رابطه "PMO" با امور "برنامه ریزی و کنترل"
مشابه رابطه ستاد و پروژه است، اما با این تفاوت:

۲ PMO : How to do در سطح حاکمیت

۱ مدیر پروژه: How to do در سطح مدیریت + What to do

با رعایت نکته فوق، از همپوشانی مسئولیت ها بین PMO و مدیر پروژه جلوگیری به عمل خواهد آمد.



حصول اطمینان از کفایت، کارآیی و اثربخشی فعالیت ها و ارتباطات
در حوزه های تخصصی مدیریت پروژه

برنامه ریزی و کنترل فعالیت های
ستادی ناظر / پشتیبان پروژه ها

برنامه ریزی و کنترل پروژه ها

برنامه ریزی و کنترل سازمان بالادستی

برنامه ریزی و کنترل قراردادها

توسعه دانش و
ارتقاء کیفیت و
بهره وری
مدیریت پروژه
در راستای
اهداف سازمانی

چه انتظاری
از این بخش
داریم؟

PMO
چه نقشی
می تواند
(یا باید)
ایفا نماید؟

حاکمیت – مدیریت (GOVERNANCE vs. MANAGEMENT)

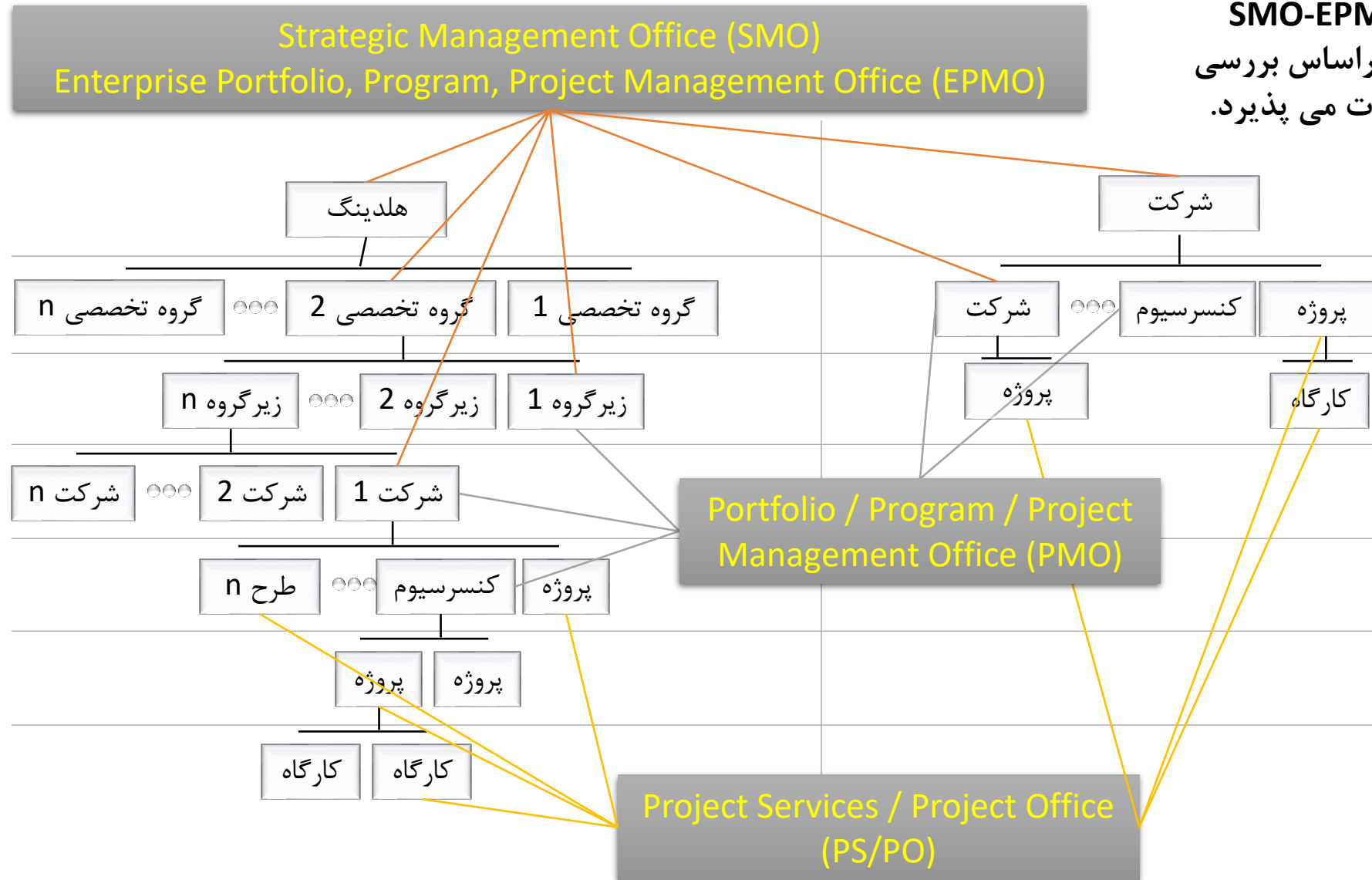
🌸 “حاکمیت” شامل نظارت و تصمیم گیری های مرتبط با استراتژی، برنامه های مالی، مقررات، سیاست ها، اهداف، ارزش ها و ساختار سازمانی است. “تصمیمات حاکمیتی” چارچوب و خط و ربط “مدیریت” را مشخص می کند.

🌸 “مدیریت” به تصمیمات و هدایت فعالیت های مربوط به عملیات جاری سازمان و پروژه اشاره دارد. “تصمیمات مدیریت” باید اهداف و ارزش های تعیین شده توسط “حاکمیت” را پشتیبانی و پیاده سازی کنند.

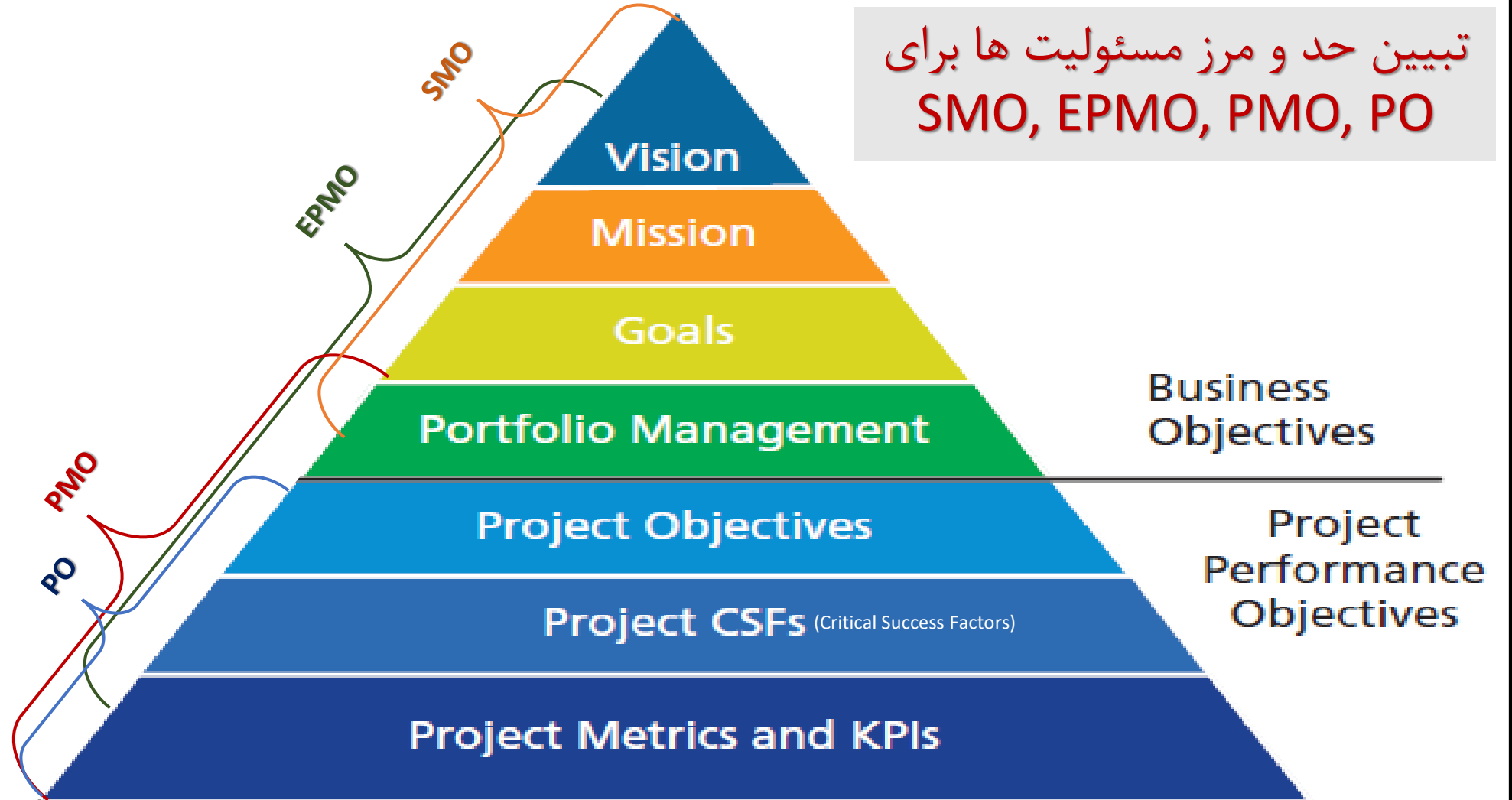
تشخیص جایگاه و تعیین نقش و ارتباطات

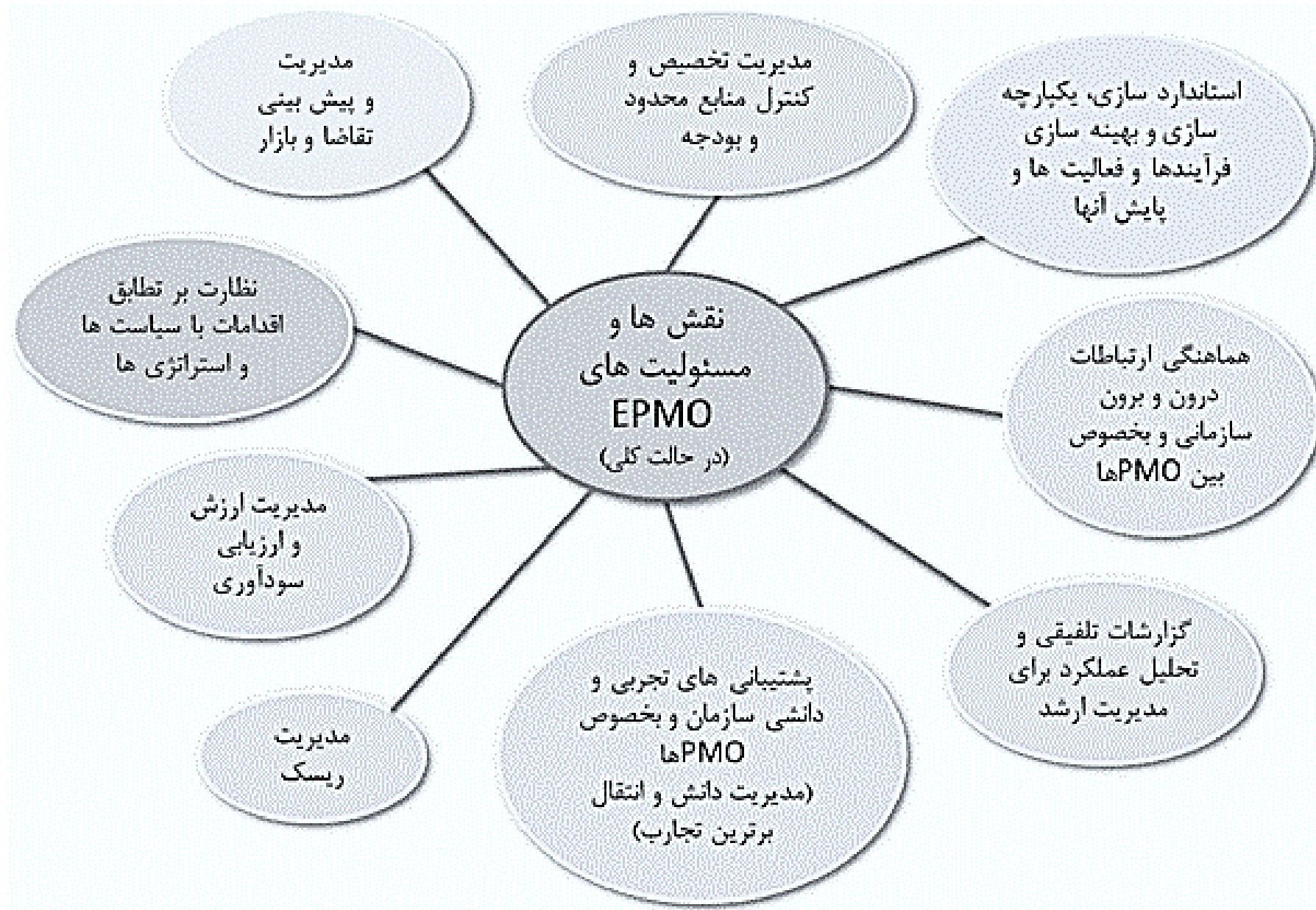
SMO-EPMO-PMO-PO

بر حسب مورد و براساس بررسی
کارشناسانه صورت می پذیرد.



سازماندهی متولیان سیستم مدیریت پورتفولیو و پروژه





حصول اطمینان از کفایت، کارآیی و اثربخشی فعالیت ها و ارتباطات
در حوزه های تخصصی مدیریت پروژه

برنامه ریزی و کنترل فعالیت های
ستادی ناظر / پشتیبان پروژه ها

برنامه ریزی و کنترل پروژه ها

برنامه ریزی و کنترل سازمان بالادستی

برنامه ریزی و کنترل قراردادها

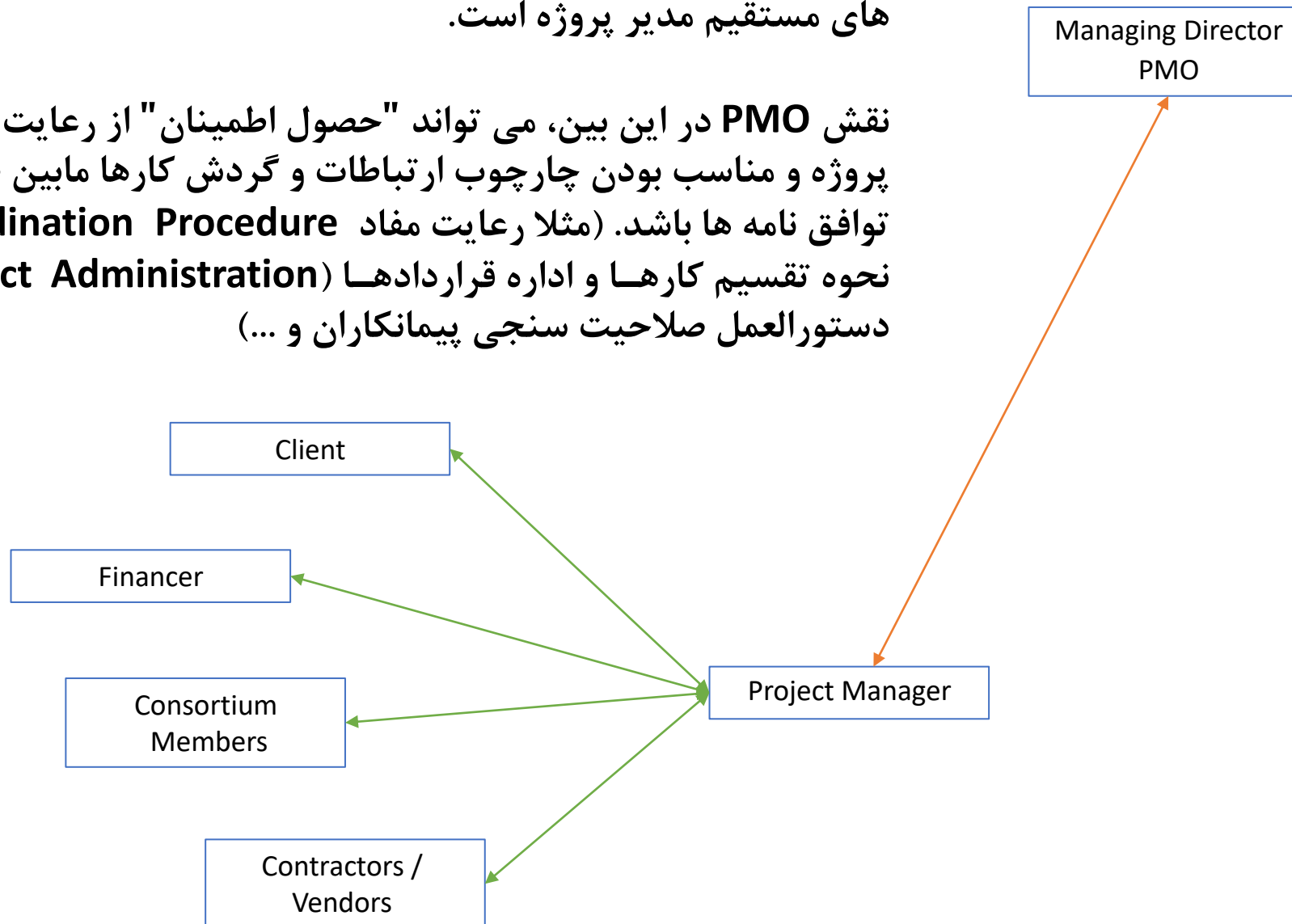
توسعه دانش و
ارتقاء کیفیت و
بهره وری
مدیریت پروژه،
در راستای
اهداف سازمانی

چه انتظاری
از این بخش
داریم؟

PMO
چه نقشی
می تواند
(یا باید)
ایفا نماید؟

تنظیم روابط مابین " پروژه " با " طرف قرارداد (اصلی و فرعی) "، از جمله مسئولیت های مستقیم مدیر پروژه است.

نقش PMO در این بین، می تواند " حصول اطمینان " از رعایت فرایندهای کلیدی پروژه و مناسب بودن چارچوب ارتباطات و گردش کارها مابین طرفین قراردادها و توافق نامه ها باشد. (مثلا رعایت مفاد **Coordination Procedure**، نظارت بر نحوه تقسیم کارها و اداره قراردادها (**Contract Administration**))، رعایت دستورالعمل صلاحیت سنجی پیمانکاران و ...)



ملاحظاتى پيرامون استقرار PMO در سازمان



قدم اول : سازماندهی و گردش کار صحیح و موثر در رابطه با امور برنامه ریزی و کنترل، در داخل پروژه برقرار شود :

- بخش های مهندسی، تامین و اجراء، هرکدام برنامه ریزی و کنترل خودشان را داشته باشند (سازمان، فرایند و ابزار)
- نقش و اختیارات واحد مرکزی برنامه ریزی و کنترل در پروژه پررنگ شود و ارتباطات لازم (بر مبنای اختیارات مناسب) با بخش های مذکور برقرار گردد

قدم دوم : PMO به صورت رسمی ایجاد و در فرایندهای سازمانی وارد شود (قبل از آتورایز کردن PMO در سازمان، می توان از مشاوران بیرونی و بی طرف، برای پشتیبانی قدم اول و نیز طرح ریزی PMO، بهره برد).

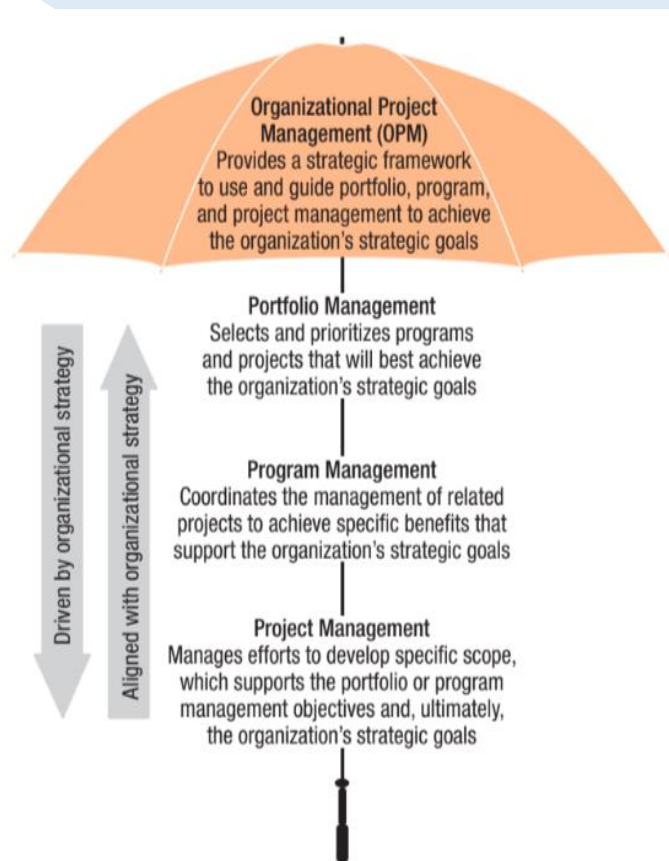
نکته: در صورتی که قدم اول برداشته نشود، PMO تازه تاسیس مجبور به ورود به جزئیاتی در داخل پروژه می شود که می تواند فلسفه وجودی و ارزش افزوده PMO را زیر سؤال برده و تنش بین روابط مدیر پروژه و PMO ایجاد نماید.

در فرایند ایجاد PMO لازم است به فلسفه وجودی PMO و نیز منطق ارتباط ستاد با صف، توجه شود :

- ستاد، "حافظه سازمان" است
ایفای نقش کلیدی در زمینه های: اندوختن تجربیات، عمومی سازی / استاندارد سازی و قابل بهره برداری نمودن تجارب و در اختیار قرار دادن آن ها برای مدیریت پروژه های آتی و حصول اطمینان از صحت عملکرد)
- ستاد نقش دوگانه در قبال پروژه ها دارد: "پشتیبان" و "ناظر"
- این امکان قابل تعمق است که "ستاد نیروها را بگیرد و به پروژه ها تخصیص دهد".
در این حالت، علاوه بر افزایش آتوریت PMO برای ایفای نقش مورد انتظار، نیروهای متخصص مدیریت پروژه نیز با احساس امنیت شغلی بیشتر، فعالیت خواهند نمود.
از جنبه نظارتی نیز ورود PMO از لحاظ حصول اطمینان از رعایت "How to do"، توجیه پذیرتر و امکان پذیرتر می شود.

PMO در مقام توسعه "مدیریت پروژه سازمانی (OPM)"

مدیریت پروژه سازمانی (OPM)، به منظور دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان، ضمن هم راستا نمودن پروژه ها، طرح ها و پورتفولیوها با اهداف مذکور، آن ها را با توانمندسازهای سازمانی (ساختار، تکنولوژی، فرهنگ، منابع انسانی) یکپارچه نموده و به طور سیستماتیک مدیریت می نماید.



اصول "مدیریت پروژه سازمانی"

در راستای تلاش سازمان ها برای توسعه کسب و کار، ضروری است منابع سازمانی به گونه ای موثر و کارا به کار گرفته شوند. در این راستا، "مدیریت پروژه سازمانی" با هدف ایجاد ارزش برای سازمان، بر پایه اصول زیر تعریف می شود:

- هم راستا نمودن پورتفولیوها و پروژه ها با استراتژی ها و ارزش های سازمانی
- بهره گیری از توانمندسازهای سازمانی برای انجام پورتفولیوها و پروژه ها
- ثبات بخشیدن به رویه های اجرایی پورتفولیوها و پروژه ها
- یکپارچه و هماهنگ سازی هموندان سازمانی با پورتفولیوها و پروژه ها
- ایجاد ارزش افزوده برای سازمان
- تحقق توسعه پایدار

در فرایند ایجاد PMO لازم است به صلاحیت های فردی اعضاء PMO توجه شود:

در برخی مراجع، سطوح سه گانه زیر به عنوان رده بندی توانمندی های فردی، در نظر گرفته می شود:

- می دانم: دانش انجام کار را دارم
- می توانم: توانایی به کار گرفتن دانشم را دارم (مهارت)
- تطبیق می دهم و به کار می گیرم: توانایی بکارگیری دانش و مهارتم را در شرایط جدید و تجربه نشده دارم

با توجه به ماهیت فعالیت ها و کارکردهای PMO، افراد صلاحیت دار (عملی و علمی)، با تجربه بالا، دارای نگرش سیستمی قوی و قابلیت تعمیم آموخته ها، پویا و خلاق، برای عضویت در PMO مناسب تر می باشند.

جمع بندی:

موفقیت PMO در سازمان ها، مشروط به ایجاد ارزش افزوده (Added Value) ملموس برای مدیریت ارشد سازمان، در جهت پیشبرد اهداف سازمانی است.

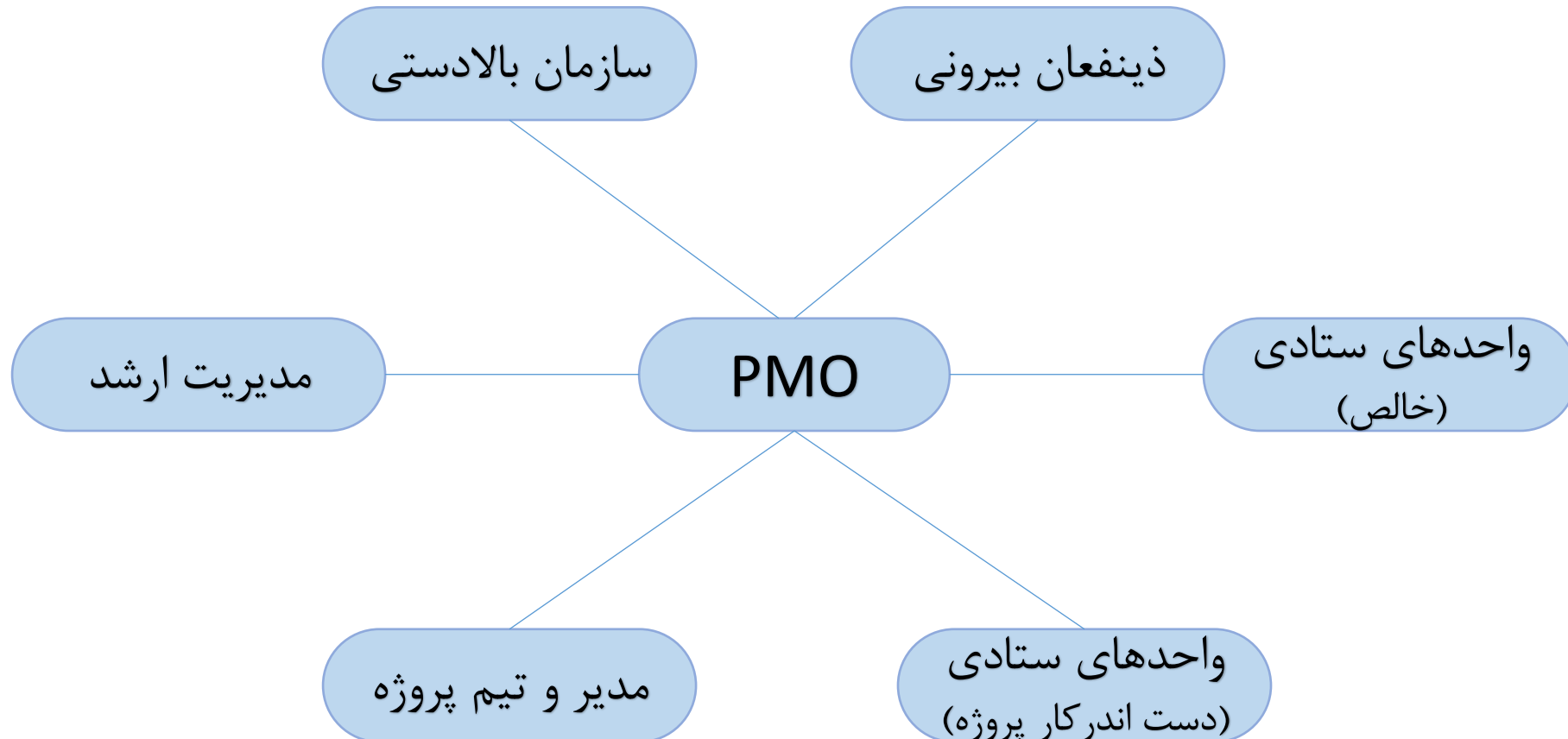
بدین منظور، طرح ریزی دقیق نقش و چارچوب تعاملات PMO با هموندان کلیدی، از اهمیت زیادی برخوردار است.

در این راه، توجه به فرهنگ و ارزش های خاص هر سازمان نیز حائز اهمیت زیادی است.



جمع بندی:

مشخص نمودن چارچوب تعاملات با هموندان کلیدی



جمع بندی:

لازم است، جایگاه، نقش، مسئولیت ها و حدود اختیارات PMO برپایه فلسفه وجودی آن تعیین شود و برای این واحد سازمانی "Mission Statement" تدوین و تصویب شود.

از دیدگاه PMBOK7، سه کارکرد اصلی PMO عبارتند از :

- پرورش و حصول اطمینان از توانمندی های مدیریت پروژه (تیم، پیمانکاران، شرکاء و ...)
- حفظ کلان نگری ، منافع دراز مدت و استراتژیک سازمان بجای فقط نتایج پروژه ها
- توسعه پایدار، انتقال دانش و مدیریت تغییرات

PMO core benefit (PMBOK7) : PROJECT MANAGEMENT IMPROVEMENT

PMO

Project Management Office

جمع بندی:

نمونه هایی از اصول طرح ریزی PMO (قابل درج در PMO Mission Statement) :

- عمل گرایی (Pragmatic) : تمرکز بر کارهای لازم و مورد نیاز، که ارزش افزوده ایجاد می کنند.
- متناسب بودن با منظور (Fit to Purpose) : پرهیز از پرداختن بیش از نیاز به ابزارها و فرآیندها.
- شفافیت (Transparency) : حصول اطمینان از گردش موثر و شفاف اطلاعات و گزارشات (اصل بدون غافلگیری).
- پایداری و انسجام (Consistency) : حصول اطمینان از رویکرد پایدار و منسجم در همه پروژه ها.
- هم راستایی با استراتژی ها (Strategic Alignment) : حصول اطمینان از همسویی پروژه ها با اهداف استراتژیک.



جمع بندی:

PMO هنگامی بیشترین اثرگذاری را در سازمان خواهد داشت که "مدیریت پروژه" فرایندی استراتژیک و مزیتی رقابتی برای سازمان محسوب شود.

مسئولین و همکاران **PMO** باید با تجربه و حرفه ای باشند.

توسعه فرهنگ و برنامه ریزی آموزش حرفه ای مدیریت پروژه، باید توسط **PMO** مدیریت و انجام پذیرد.



جمع بندی:

با توجه به فرهنگ کار در ایران، بهتر است قبل از استقرار PMO، زیربنای برنامه ریزی و کنترل پروژه در پروژه ها تصحیح و تحکیم شود.

افزایش توانمندی و اقتدار PMO در سازمان باعث ارزش افزوده بیشتر فعالیت های آن می شود.
به عبارتی دیگر،
PMO بدون اختیارات و حمایت مدیریت ارشد سازمان، نمی تواند نقش بایسته خود را ایفا نماید.





Is your PMO executing your business strategy?
If not, it should be.

February 2022



A mature PMO is one that prioritizes five key areas:

- 1 Governance
- 2 Integration & alignment
- 3 Methodologies & practices
- 4 Technology & data
- 5 PM power skills.

Our research found that the top 5% of mature PMOs are confident that their PMO has maximized performance across all five dimensions. In other words, to reach the highest level of PMO maturity, all PMOs should strive to do the same.

چارچوب تعاملات PMO با مدیر پروژه و واحدهای ستادی دست اندر کار پروژه

دومین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه، ۲۶ و ۲۷ مهر ماه ۱۴۰۲

با تشکر از توجه شما

پرسش و پاسخ

وحید هادی زاده مقدم *MSc., PMP, PRINCE2*

vahidhadizadeh@gmail.com

همراه: ۰۹۱۲۵۲۱۵۶۲۸