



# تلخی‌ها و شیرینی‌های پیاده سازی یک PMO

فریدون فرداد

# فریدون فرداد



- مدرس و مشاور مدیریت پروژه و تعالی سازمانهای پروژه محور
- مدیر PMO ، مدرس و مدیر پروژه های موسسه مدیریت پروژه آریانا
- مدیر EPMO شرکت ریل پرداز سیستم، مدیر PMO شرکت مهندسين مشاور سازه پردازي ايران
- کارشناس عمران و کارشناس ارشد مهندسی و مدیریت پروژه و ساخت از دانشگاه صنعتی امیرکبیر
- عضو موسسه PMI، انجمن مدیریت پروژه ایران و سازمان نظام مهندسی ساختمان استان تهران
- عضو تیم بازنگری ویرایش جدید (۲۰۱۶) استاندارد مدیریت پروژه PMBOK6
- عضو کمیته های گواهی نامه مشاوران و جایزه ملی مدیریت پروژه ایران (انجمن مدیریت پروژه ایران)
- دارای مدارک مدیریت پروژه PMP و RMP از موسسه مدیریت پروژه آمریکا (PMI)
- دارای مدرک مدیریت پروژه PRINCE2 از OGC انگلستان
- دارای مدرک مدیریت پروژه سطح C از انجمن بین المللی مدیریت پروژه (IPMA-C)
- دارای مدرک مدیریت پروژه اسکرام مستر حرفه ای (PSM) از Scrum.org آمریکا
- دارای مدرک مدیریت پروژه چابک SFC از موسسه PM Study آمریکا
- دارای گواهی نامه سطح A شایستگی مدیریت اتحادیه اروپا (EBCL\*A)
- دارای مدرک ارزیاب حرفه ای ICPA از IMI- ADC
- دارای مدرک سرمیزی ISO 21500 از موسسه G-Certi.
- دارای مدرک ارزیاب حرفه ای مدل PM-Delta (OCB) از انجمن بین المللی مدیریت پروژه (IPMA)
- ارزیاب و سرارزیاب جایزه تعالی مدیریت پروژه ایران (PEM) و جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی (EFQM)
- ارزیاب مستقل مدل بلوغ مدیریت پروژه پتروشیمی (CPM3)، ارزیاب سیستم مدیریت کیفیت ISO 9001
- مدیر سیستم و کیفیت گروه پیمانکاری بام، مدیر کنترل پروژه و HSE شرکت مهندسين مشاور گذرراه
- مدرس دارای صلاحیت انجمن مدیریت پروژه ایران (همکار آموزشی انجمن مدیریت پروژه ایران)
- عضو تیم مولفین اولین کتاب مدل تعالی پروژه (PEM) در ایران
- سابقه تدریس بیش از ۳۰۰ دوره آموزشی در سازمانها و صنایع مختلف
- ارایه مقالات و سخنرانی های متعدد علمی در کنفرانس های ملی و بین المللی

# ساختار ارائه



**مقدمه (آغاز ماجرا)**

**طراحی و پیاده سازی ساختار یک PMO**

**نتایج به دست آمده**

**درس آموخته ها**

# برداشت اول



آغاز ماجرا



# قصه از کجا شروع شد؟



# معرفی سازمان: ساختار سازمانی



هیات مدیره

مدیرعامل

واحد توسعه ارتباطات و  
بازاریابی

واحد توسعه و کارافرینی

مدیریت مالی و اداری

معاونت طرح و برنامه

بخش آب و محیط  
زیست

بخش نفت، گاز و  
پتروشیمی

بخش سازه و  
تاسیسات صنعتی

پروژه های ویژه

بخش سواحل، بنادر  
و سازه های دریایی

# قصه از کجا شروع شد؟



رشد ناگهانی شرکت  
و تعداد پروژه‌ها

تغییر شرکت به یک  
هولدینگ

مشابه نبودن پروژه  
سازمان

نگهداری سازمان یافته  
اطلاعات و مدارک پروژه

تعدد سیستم‌های  
مدیریتی جزیره‌ای

اثربخش نبودن سیستم  
فعلی برنامه‌ریزی





# چه باید کرد؟



بنابراین راه حل نیز باید از جنس ساختار باشد

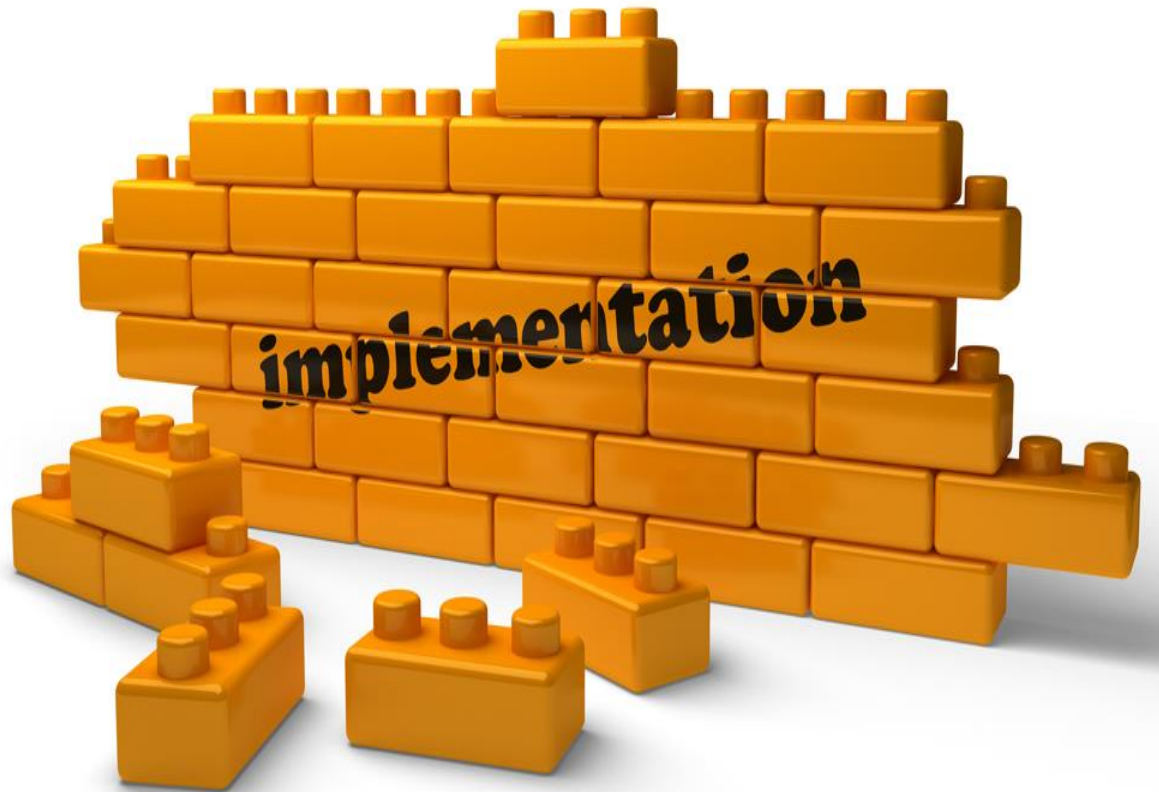
مشکل از جنس ساختار است تا از جنس عملکردی

ایجاد واحد سازمانی برای مدیریت پروژه‌های چندگانه





# برداشت دوم



طراحی و  
پیاده‌سازی  
PMO

# مراحل طراحی و استقرار PMO – بخش ۱



درک نیاز سازمان به ایجاد دفتر مدیریت پروژه در سازمان



شناسایی یک حامی قوی برای پشتیبانی از ایجاد دفتر مدیریت پروژه در سازمان



تشکیل تیمهای کاری دفتر مدیریت پروژه



برگزاری جلسه آغازین (Kick-off Meeting) پروژه پیاده سازی PMO



پرداختن به ارزیابی بلوغ سازمان در زمینه مدیریت پروژه

# ارزیابی بلوغ مدیریت پروژه سازمان



انجام فاز شناخت جامع نسبت به سازمان



# ارزیابی بلوغ مدیریت پروژه سازمان



**گام اول: خود اظهاری**

**برگزاری دو جلسه با مدیران ارشد و مدیران پروژه و تکمیل فرمهای ارزیابی**



**گام دوم: ارزیابی جامع توسط PMO**

**مشاهده و ارزیابی مستندات سیستمی و مصاحبه با تعدادی از دست اندرکاران**



**گام سوم: تهیه گزارش ارزیابی**

**تعیین سطح بلوغ سازمان، ارائه نقاط قوت و فرصتهای بهبود به همراه تعیین نقشه راه**



# ارزیابی بلوغ مدیریت پروژه سازمان



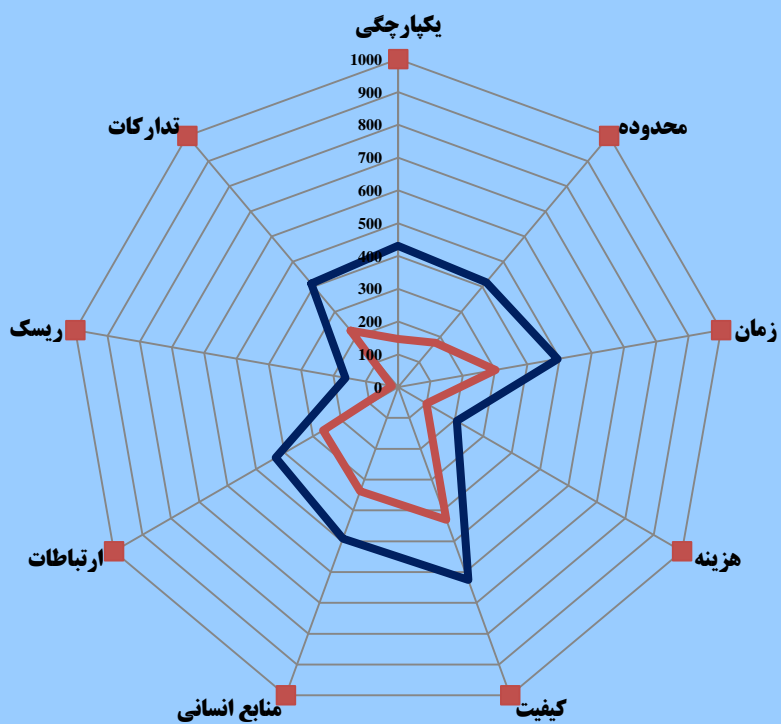
گام شناخت



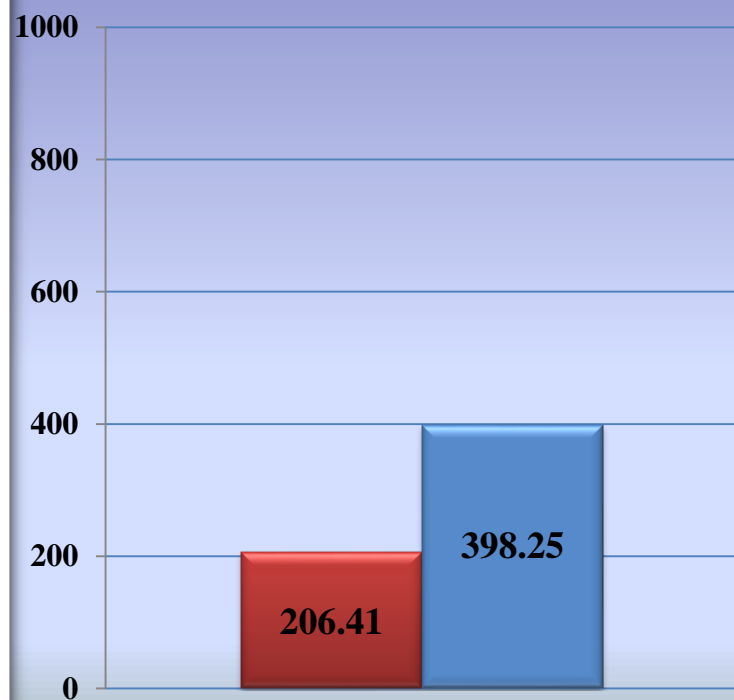
گزارش  
شناخت



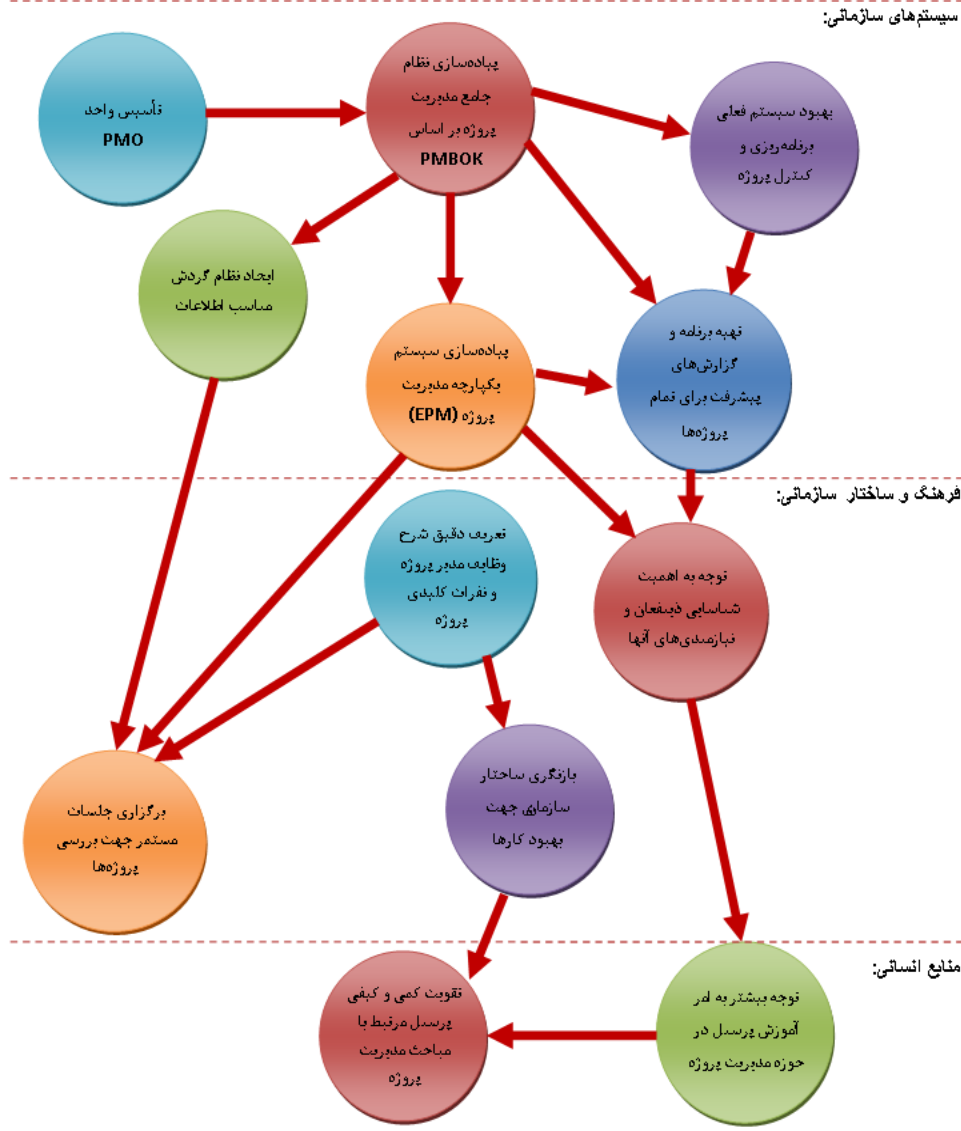
# نتایج فاز شناخت



## نمودار امتیاز کل نظام مدیریت پروژه



# نتایج فاز شناخت: نقشه راه

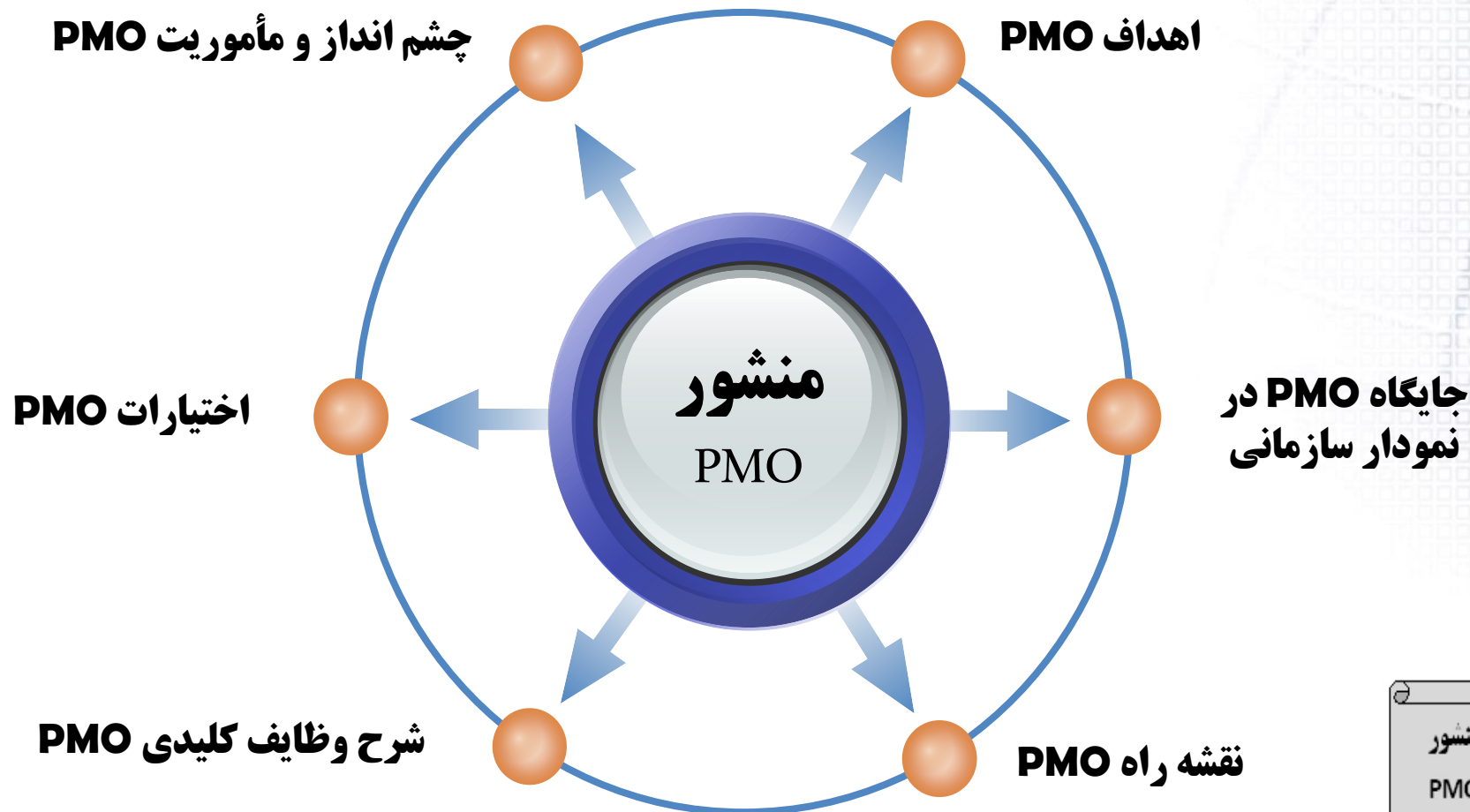


# طراحی و استقرار PMO – بخش دوم





# منشور دفتر مدیریت پروژه



# برنامه‌ریزی PMO: سایر موارد



## طراحی PMO

تشریح کارکردهای در نظر گرفته شده برای PMO

تشریح چگونگی پیاده سازی کارکردها

تشریح برنامه های آموزشی مورد نیاز

تشریح شرح وظایف مدیر و کارکنان PMO

تشریح بودجه تفصیلی

# معرفی رسمی شروع به کار PMO



اولین واقعه بعد از طراحی، معرفی رسمی آن به سازمان است.

برای سازمانهای بزرگ می تواند به صورت یک سمینار صوتی - تصویری و برای

سازمانهای کوچک می تواند به صورت یک ابلاغیه رسمی به بخشها باشد.

به هر شکلی که این ابلاغ صورت می گیرد، موارد زیر باید پوشش داده شود:

۱- ابلاغ رسمی بهره برداری از PMO

۲- معرفی اهداف اولیه و حوزه تمرکز PMO

۳- مجموعه انتظارات از PMO

۴- پاسخ گویی به تمامی سوالاتی که در ارتباط با PMO و کارکردهای آن طرح

می شود.

# ممیزی عملکرد



دفتر مدیریت پروژه می‌بایست دارای ارزش باشد یا خاتمه یابد.

بسیاری از دفاتر مدیریت پروژه در نشان دادن ارزش خود با مشکلاتی جدی روبرو هستند.

بسیاری از دفاتر مدیریت پروژه ارزشی تولید نمی‌کنند.

بعضی از آنها دارای ارزش بوده اما نمی‌توانند این ارزش را نشان دهند.





# برداشت سوم



# نتایج به دست آمده



همواره باید وقت لازم و کافی را به **تفکر و برنامه‌ریزی** پیش از آغاز به کار تخصیص داد و از عجله پرهیز کرد.



ایجاد و توسعه PMO را **نباید** به عنوان **یک پروژه کوتاه مدت** نگرست. بلکه این کار نیاز به صرف زمان زیاد دارد.



قبل از اجرای این کار از وجود **یک حامی قوی** در سازمان اطمینان پیدا کنید.



**رسالت** PMO تعریف باید‌ها و نبایدها سیستم مدیریت پروژه است. با گذشت زمان این رسالت نباید فراموش شود.



# نتایج به دست آمده



باید **اهداف** مورد انتظار از PMO را از قبل تعیین نمود تا بتوان پس از گذشت زمان **اثربخشی** آن را اثبات نمود.

۵

موفقیت PMO میسر نخواهد بود مگر اینکه **همسو با اهداف** **استراتژیهای سازمان** باشد.

۶

وجه دیگر موفقیت PMO زمانی حاصل می شود که علاوه بر مورد فوق با **پروژه‌های سازمان هم کاملاً مرتبط** باشد.

۷

**فرهنگ سازی** در موفقیت PMO نقش اصلی را بر عهده دارد

۸

# چالش‌های پیاده سازی PMO



مقاومت سازمانی در برابر تغییر و علاقه به حفظ وضعیت موجود

نبود آگاهی کافی در خصوص عملکرد و وظایف PMO

ترس از کنترل

حمایت ضعیف مدیران ارشد

عدم تنفیذ قدرت و اختیارات کافی به PMO

تعارض واحدهای سازمانی قدیمی تر با مسئولیتهای متعارض

مقاومت در برابر ایجاد بروکراسی



# چالشهای پیاده سازی PMO



متعهد نبودن سازمان به اهداف اولیه تشکیل **PMO**

عدم سرمایه گذاری زمانی و هزینه ای کافی

مقاومت در برابر توسعه سیستم مدیریت پروژه

نبودن یا کمبود نیروی انسانی متخصص و حرفه ای

انتظار معجزه زودهنگام از **PMO**

خستگی پرسنل شاغل در **PMO**

تله کپی برداری از استانداردها

چندپارگی سیستمهای مدیریتی و عملکرد جزیره ای

# برداشت چهارم



درس  
آموخته‌ها

# درس آموخته ها



آموزش، آموزش، و باز هم آموزش

شناخت مناسب از میزان بلوغ مدیریت پروژه سازمان و صنعت مربوطه

درک مناسب از استقرار دفتر مدیریت پروژه به عنوان یک تغییر سازمانی

توسعه مرحله‌ای

جلب حمایت مدیریت ارشد سازمان

# درس آموخته ها



آگاه سازی مداوم مدیران ارشد جهت پشتیبانی از سیستم و PMO

در نظر گرفتن روش فعلی انجام مدیریت پروژه

ایجاد حس مشترک همکاری بین دفتر ، پروژه و سایر بخش های ستادی سازمان

توجه به فرهنگ سازمانی و ساختار رسمی و غیر رسمی

تهیه متدولوژی و فرایندهای ملموس و کاربردی مورد نیاز بر اساس اولویت

# درس آموخته‌ها



توجه ویژه به آموزش طبقه مدیران میانی برای پیاده سازی سیستم

انعطاف در طراحی سیستم و توجه به بهبود سیستم با توجه پایش ها

توجه به میزان برگشت سرمایه گذاری در دفتر مدیریت پروژه

اشتیاق و تعهد تیم دفتر مدیریت پروژه نسبت ماموریت خود در سازمان



## دو سوال مهم



آیا عملکرد این PMO  
موفق بود؟

وضعیت فعلی این PMO به  
چگونه است؟



# Contact Information



Name: Fereydoun Fardad



Mail: [f.f1357@yahoo.com](mailto:f.f1357@yahoo.com)

Mail: [fardad@fardadpm.com](mailto:fardad@fardadpm.com)



Mobile: 0912-1270272



Web: [www.fardadpm.com](http://www.fardadpm.com)



[fereydounfardad](#)



[fereydounfardad](#)



[fereydounfardad](#)

