

**خدمات استقرار دفتر مدیریت پروژه PMO**

**در سازمان های پروژه محور**



**علی رشیدی**

[www.arashidi.com](http://www.arashidi.com)

[info@arashidi.com](mailto:info@arashidi.com)

۰۹۱۳۴۰۲۷۷۰۴

## PMO و اهمیت آن در سازمان‌های پروژه محور

نقش و تأثیر دفتر مدیریت پروژه در شرکت‌های پروژه محور در قالب نقش‌های هماهنگ‌سازی، یکپارچه‌سازی، تسهیل‌کنندگی و نظارتی و مشورتی تبیین گردیده است. دفتر مدیریت پروژه به‌عنوان یک ضرورت در سازمان‌های پروژه‌محور خود را مطرح نموده و مزایای بسیاری را به‌عنوان ارزش افزوده ارائه می‌نمایند. ساختار مناسب دفتر مدیریت پروژه و انطباق آن با سازمانی که در آن قرار می‌گیرد، همواره به‌عنوان یک عامل مهم در شکست یا موفقیت آن‌ها است. دفتر مدیریت پروژه PMO مرکز راه‌کارهای مدیریت پروژه در سازمان است. بررسی‌های انجام شده نشان می‌دهد در سازمان‌های مختلف دفتر مدیریت پروژه با اسامی گوناگونی نامیده می‌شود و همه اسامی توصیف‌کننده واحدی است که قادر است:

- با توسعه متدولوژی مدیریت پروژه، بهبود تعاملات و استفاده بهتر از منابع سازمان را موجب گردد.
- از طریق ارائه و استفاده از ابزارها و استانداردهای مختلف، ضمن ایجاد تعهد و توانمندسازی پروژه‌ها در نهایت میزان موفقیت پروژه‌ها را افزایش دهد.
- با فراهم نمودن سیاست‌ها، متدولوژی‌ها و رویه‌های مدیریت پروژه و ارائه خدمات پشتیبانی، دانشی و نرم‌افزاری، راهنمایی و آموزش به افراد سازمان و همچنین انتخاب و بکارگیری مدیران پروژه‌ها، رویکرد مدیریت پروژه در سازمان را جهت‌دهی نماید.
- به‌عنوان عاملی کلیدی در ایجاد و توسعه شایستگی‌های سازمانی و در تحلیل، مدیریت و بازنگری پروژه‌ها نقش داشته‌باشد. پیاده‌سازی دفتر مدیریت پروژه در سازمان می‌تواند تأثیرات بسیاری در پی داشته باشد از جمله: کاهش نرخ پروژه‌های شکست خورده، تحویل پروژه‌ها در بودجه‌ای کمتر از بودجه از پیش تعریف‌شده، تحویل پروژه‌ها زودتر از موعد مقرر، استانداردسازی عملیات پروژه‌ها، تخصیص بهتر منابع، تصمیم‌گیری‌های جمعی به‌جای فردی، افزایش سرعت دسترسی به اطلاعات و ارتقاء کیفیت آن‌ها، ارتقاء کارایی و اثربخشی عملیات پروژه‌ها، ایجاد ثبات بیشتر در ساختارهای پروژه‌ها، کاهش تعداد جلسات و افزایش اثربخشی آن‌ها، اولویت‌دهی بهتر و دقیق‌تر کارها و رشد مدیران پروژه فعلی و آینده.
- PMO دارای پنج سطح بلوغ (سطح کنترل پروژه، سطح کنترل فرآیندها، سطح توسعه و پشتیبانی فرآیندها، سطح امور کسب و کار، سطح استراتژیک) می‌باشد. سیر تکاملی سطوح بلوغ دفتر مدیریت پروژه بستری را جهت بررسی و هدایت مراحل رشد دفتر مدیریت پروژه در سازمان فراهم می‌آورد.

دفتر مدیریت پروژه در سطح کنترل پروژه، واحد پایه نظارت بر پروژه در محیط مدیریت پروژه می‌باشد. در این سطح به‌عنوان حوزه فعالیت مدیر پروژه که معمولاً مسئول انجام موفقیت‌آمیز یک پروژه می‌باشد، ایجاد می‌شود و زمینه‌های موردنیاز برای حصول اطمینان از حرفه‌ای‌گرایی و رسیدن به سرآمدی در بکارگیری اصول و نمونه‌های موفق مدیریت پروژه در تمامی فعالیت‌های مرتبط با پروژه‌ها را فراهم می‌نماید.

### کارکردهای دفتر مدیریت پروژه

کارکردهای دفتر مدیریت پروژه را می‌توان به دو دسته کلی «کارکردهای پروژه‌محور» و «کارکردهای سازمان‌محور» تقسیم نمود. کارکردهای پروژه‌محور، به‌طور مستقیم به مدیریت بهینه پروژه‌های سازمان مربوط می‌شود، و کارکردهای سازمان‌محور، کارکردهایی هستند که پشتیبان و فراهم‌کننده زیرساخت‌های لازم برای مدیریت پروژه سازمانی می‌باشد. کارکردهای سازمان‌محور علاوه بر آن که گستره بزرگی داشته و غالباً کل سازمان را در بر می‌گیرند، کنشی بوده و از اهمیت استراتژیک بالایی نیز برخوردار هستند.

### کارکردهای پروژه محور دفتر مدیریت پروژه به شرح ذیل می‌باشد:

- ✚ مشارکت در مدیریت و اجرای پروژه‌ها (شامل تهیه منشور پروژه و بیانیه محدوده، تسهیل مدیریت جلسات آغازین پروژه، مدیریت ریسک‌های پروژه، مشارکت در تشکیل اتاق کنترل پروژه، مشارکت در مدیریت تغییرات پروژه، حمایت از تشکیل کتابخانه پروژه، بهبود دقت و صحت برگه‌های ثبت ساعات کار، مشارکت در برگزاری جلسات بازنگری پروژه، مشارکت در مدیریت مشکلات پروژه و مشارکت در خاتمه پروژه)
- ✚ پشتیبانی پروژه (شامل برنامه‌ریزی پروژه، بازیابی پروژه و استانداردسازی گزارشات)

توسعه متدولوژی مدیریت پروژه (شامل تهیه الگوها، پشتیبانی از ابزارهای مدیریت پروژه و تعیین استانداردها و معیارها)

مشاوره، طرح ریزی و انجام ممیزی پروژه

### کارکردهای سازمان محور دفتر مدیریت پروژه به شرح

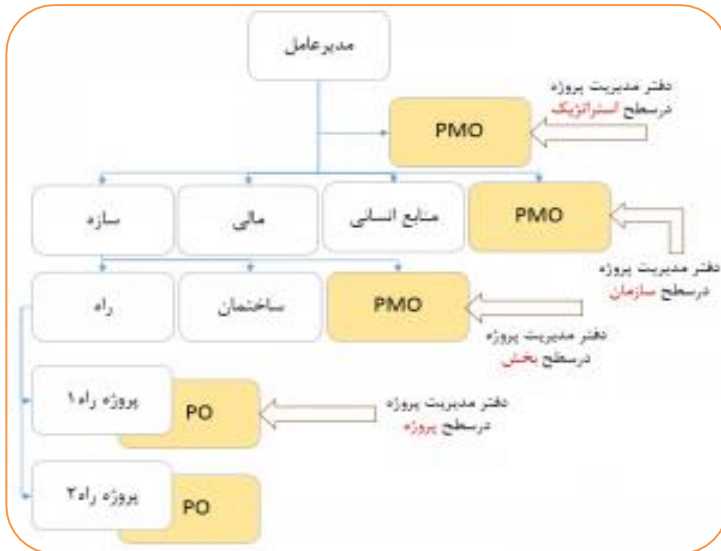
ذیل می باشند:

مدیریت سبک پروژه (شامل تعیین سطح تعالی سیستم

مدیریت سبک پروژه، تعیین نقشها در مدیریت سبک پروژه، تعیین ترکیب سبک پروژه و بهینه سازی سبک پروژه)

مدیریت ارتباط با مشتریان و تأمین کنندگان،

مدیریت دانش پروژهها، حکمرانی بر پروژهها، تعیین سازمان و ساختار پروژهها و مدیریت منابع (منابع انسانی)



یکی از چالشهای مهم پیش روی پیاده سازی دفتر مدیریت

پروژه در سازمان، تعریف جایگاه آن در نمودار سازمانی می باشد. تعیین جایگاه دفتر مدیریت پروژه در سازمان تابع نقش در نظر گرفته شده برای دفتر مدیریت پروژه می باشد. به طور کلی دفتر مدیریت می تواند نقشهای مختلفی را برعهده داشته باشد. که متداول ترین آنها **نقش مدیریتی و نقش مشاوره ای** (پشتیبانی) است.

**نقش مدیریتی** دفتر مدیریت پروژه بدین معنی است که این دفتر دارای اختیاراتی چون مدیریت سبک پروژه، مدیریت مدیران پروژهها، تصویب محدوده، زمان و بودجه پروژهها و سایر تأییدات و تصویبات مربوط به پروژههای سازمان را برعهده داشته باشد. در این حالت دفتر مدیریت پروژه به عنوان مرکز مدیریت پروژه در سازمان عمل کرده و تأثیر بسزایی روی استانداردها و فرآیندهای مربوط به حکمرانی پروژهها ایفا می نماید. و در اغلب موارد در قبال مدیریت ارشد در زمینه تثبیت جهت گیریها و چشم انداز اجرایی پروژهها پاسخگو می باشد. در صورتی دفتر مدیریت پروژه می تواند نقش مدیریتی در سازمان ایفا نماید که:

۱) از پشتیبانی بسیار بالای مدیریت ارشد در سازمان برخوردار باشد.

۲) یکی از مدیران سازمان سطح بالای سازمان که دارای اختیارات لازم است به عنوان مدیر مدیریت پروژه منصوب شده باشد.

۳) بسترسازی و فرهنگ لازم جهت پذیرش دفتر مدیریت پروژه در سازمان نهادینه شده باشد.

در صورتی که دفتر مدیریت پروژه دارای نقش مدیریتی در سازمان باشد جایگاه آن در نمودار سازمانی باید بگونه ای باشد که مستقیماً به مدیر عامل یا معاونت سازمان متصل باشد.

**نقش مشاوره ای** (پشتیبانی) دفتر مدیریت پروژه بدین معنی است که این دفتر نیازمندیهای مدیریت پروژه سازمان را از طریق ارائه خدمات مشاوره ای و تربیتی برآورده می سازد. در این حالت مسئولیت مدیریت و نظارت مستمر بر پروژهها بر عهده واحدهای وظیفه ای سازمان باقی گذاشته می شود. همچنین در این حالت، دفتر مدیریت پروژه می تواند نسبت به تثبیت استانداردهایی برای فرآیندهای مدیریت پروژه، آموزشهای مدیریت پروژه، یکپارچه سازی گزارشات، گردآوری و توزیع بهترین عملکردها و مدیریت نرم افزارها در سازمان اقدام نماید و حتی ممکن است به عنوان مرکز تخصصی مدیریت پروژه در سازمان در نظر گرفته شود. مزیت این نقش دفتر مدیریت پروژه آن است که برخلاف نقش مدیریتی، با چالش و مقاومت کمتری در سازمان مواجه می گردد. در صورتی که دارای نقش مشاوره ای در سازمان باشد جایگاه آن در نمودار سازمانی می تواند بگونه ای باشد که به صورت مستقیم به مدیر عامل یا معاونت سازمان متصل نباشد.

در هنگام پیاده سازی دفتر مدیریت پروژه همواره این سؤال وجود دارد که به چه تعداد پرسنل و با چه سطحی از تخصص نیاز دارد. تحقیقات انجام شده نشان داده است که میانگین پرسنل این دفتر، هفت نفر می باشد. همچنین این تحقیقات نشان داده است که کارمندان آن بسیار باتجربه اند و در اغلب موارد بیش از ۵ سال سابقه کار مرتبط با مباحث مدیریت پروژه را دارا هستند. علاوه بر این به طور تقریبی نیمی از کارکنان این دفتر دارای مدرک مدیریت پروژه حرفه ای (PMP) Project Management Professional می باشند. این بررسیها نشان می دهد که در سازمانهای بزرگ، دفاتر مدیریت پروژه تمایل بیشتری برای مدیریت مدیران پروژه دارند و

همچنین آن‌ها برای داشتن کارمندان بیشتر به خصوص در نقش‌های تخصصی‌تر مانند برنامه‌ریزان پروژه و متدولوژیست‌ها تمایل بیشتری دارند. برای این که دفتر مدیریت پروژه بتواند در ایفای نقش خود در سازمان موفق باشد باید دارای یک سری ویژگی‌ها و خصوصیتی باشد که رعایت آن‌ها می‌تواند متضمن موفقیت آن باشد و در صورتی در سازمان موفق خواهد بود که بتواند:

- مدیریت پروژه را در سازمان نهادینه کند.
- تعداد پروژه‌های موفق را در سازمان افزایش دهد.
- ارزش‌های مربوط به مدیریت پروژه حرفه‌ای را در سازمان توسعه دهد.
- بین کنترل و پشتیبانی از پروژه‌ها توازن ایجاد کند.
- به‌عنوان نهادی بی‌طرف و هدف‌گرا در تعاملاتش بین مدیران وظیفه‌ای و مدیران پروژه عمل کند.

یکی از مسائلی که همواره برای مدیران ارشد مطرح می‌باشد آن است که چگونه می‌توان نتایج حاصل از دفتر مدیریت پروژه را نسبت به هزینه‌ای که برای آن صرف شده است مورد سنجش قرار داد. سنجش واقعی این امر به هر دو صورت کیفی و کمی قابل انجام است. برای انجام سنجش کیفی کافی است تعداد تضادهایی که جهت مرتفع شدن تا سطح مدیریت ارشد بالا می‌آیند، مورد بررسی قرار داده شوند. در صورت اثربخش بودن دفتر مدیریت پروژه، این دفتر باید مانند یک فیلتر عمل کرده و تضادهای کمتری جهت مرتفع شدن به سطح مدیریت ارشد ارجاع داده شوند.

برای سنجش کمی، مدیران ارشد می‌توانند نگاهی به موارد ذیل داشته باشند:

**بازنگری‌های پیشرفت:** بدون دفتر مدیریت پروژه، ممکن است فرمت‌های زمان‌بندی متعددی وجود داشته باشد، حتی شاید برای هر پروژه یک فرمت وجود داشته باشد. با وجود دفتر مدیریت پروژه و انجام استانداردسازی توسط آن، بازنگری پیشرفت پروژه‌ها سریع‌تر و منطقی‌تر انجام خواهد گردید.

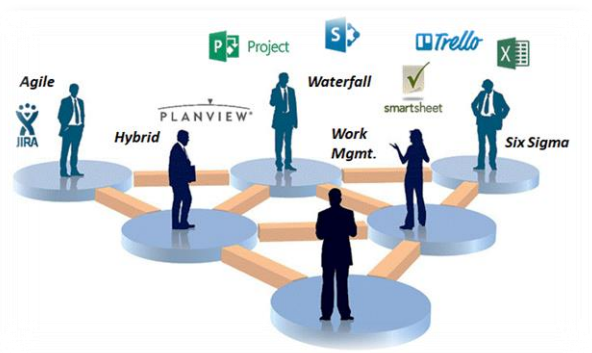
**تصمیم‌گیری:** بدون وجود دفتر مدیریت پروژه، تصمیمات اغلب با تأخیر گرفته شده و تمرکز بیشتر روی موارد عملیاتی است تا تصمیم‌گیری‌های منطقی، با وجود دفتر مدیریت پروژه اخذ تصمیمات منطقی بیشتر میسر خواهد گردید.

**جلسات بیهوده:** بدون وجود دفتر مدیریت پروژه، مدیران ارشد ممکن است زمان با ارزش زیادی را در جلسات زیاد و پرهزینه تلف کنند. با وجود دفتر مدیریت پروژه و در دسترس قرار گرفتن اطلاعات به‌صورت مؤثر، مدیران ارشد می‌توانند زمان کمتری را در جلسات صرف کنند و بیشتر بر مسائل استراتژیک متمرکز گردند تا مسائل عملیاتی.

**کمیت اطلاعات:** بدون وجود دفتر مدیریت پروژه، مدیران ارشد ممکن است کار خود را با وجود اطلاعات بسیار کم یا بسیار زیاد به انجام برسانند که این امر می‌تواند مانعی بر سر راه تصمیم‌گیری مؤثر محسوب گردد.

پیاده‌سازی دفتر مدیریت پروژه در سازمان‌ها، همواره با چالش‌هایی روبرو بوده است که عبارت‌اند از:

- حمایت ضعیف مدیران ارشد سازمان‌ها از دفتر مدیریت پروژه
- مقاومت مدیران واحدهای قدیمی، نسبت به کاهش اختیارات خود در مقابل ایجاد دفتر مدیریت
- کمبود اختیارات دفتر مدیریت پروژه در جهت تحقق اهداف خود
- نبود یا کمبود نیروی انسانی متبحر و آشنا به دانش مدیریت پروژه
- برخی سازمان‌ها ایجاد دفتر مدیریت پروژه را عاملی جهت افزایش هزینه‌های خود محسوب می‌نمایند.
- سازمان‌ها به سبب این تفکر که افزایش دوایر و واحدهای سازمانی موجب افزایش بروکراسی در سازمان می‌گردد، نسبت به پیاده‌سازی واحدی جدید، مقاومت نشان می‌دهند.



به عقیده دکتر کرزنر با توجه به تهدیدات و چالش‌هایی که در پیاده‌سازی دفتر مدیریت پروژه در سازمان‌ها ایجاد می‌شود، سازمان‌ها می‌بایست وظایف و کارکردهایی که از تأسیس دفتر مدیریت پروژه انتظار دارند را با توجه به فرهنگ سازمانی و میزان پذیرش سازمان نسبت به ایجاد دفتر مدیریت پروژه در سه سطح فعالیت‌های با ریسک کم، متوسط و بالا تقسیم‌بندی کنند و سپس متناسب با میزان آمادگی سازمان به مباحث مدیریت پروژه، پیاده‌سازی دفتر مدیریت پروژه را آغاز نمایند.

استقرار سیستم مدیریت پروژه به ویژه در سازمان‌های پروژه‌محور به معنی تدوین استانداردها و دستورالعمل‌ها و فرآیندهایی است که باعث ارتقاء سطح مدیریت پروژه‌های یک سازمان پروژه‌محور می‌شود. نکته مهم در راه استقرار سیستم‌های مدیریت پروژه خصوصاً در شرکت‌های ایرانی این است که اصول و تکنیک‌های علمی مربوطه باید با مهارت و تجربه بالا شخصی‌سازی شده و فرآیند استقرار به‌همراه آموزش و تعامل کامل با کلیه پرسنل سازمان صورت گیرد.

### مزایای استقرار (PMO) در سازمان‌های پروژه‌محور چیست؟

- پیاده‌سازی سیستم متمرکز بودجه‌بندی و کنترل هزینه‌های پروژه‌ها
- پیاده‌سازی مکانیزم ادعا در چهارچوب دستورالعمل‌های ابلاغی سازمان‌های حکومتی
- مطالعات و امکان‌سنجی طرح‌ها
- همکاری در الویت‌بندی طرح‌ها و برنامه‌ها
- ایجاد داشبورد مدیریتی و تحلیل شاخص‌های کلیدی
- همکاری در مدیریت تغییرات در پروژه‌ها
- پیاده‌سازی فرآیندها و دستورالعمل‌های مدیریت پروژه
- ارائه گزارشات پیشرفت پروژه جهت ذی‌نفعان کلیدی سازمان
- ایجاد بانک‌های اطلاعاتی حوزه‌های مختلف
- پیاده‌سازی مهندسی ارزش پروژه‌ها
- پیاده‌سازی مدیریت دانش در پروژه‌ها
- پیاده‌سازی مدیریت ریسک در پروژه‌ها
- تهیه و تدوین ساختار سازمانی در پروژه‌ها
- تهیه جریان نقدینگی مورد نیاز در دوره‌های زمانی پروژه
- برگزاری جلسات راهبردی با مدیران پروژه
- تعریف شاخص‌های کنترلی در حوزه‌های مختلف سازمان با توجه به تعریف فرآیندهای پروژه

### ابزارها و تخصص‌های لازم جهت پیاده‌سازی (PMO) در سازمان‌های پروژه‌محور چیست؟

- آشنایی با استانداردهای موجود PMBOK و PRINCE
- تحلیل شاخص‌های کلیدی پروژه در حوزه زمان و هزینه
- یادگیری مسایل حقوقی پروژه‌ها
- اصول مستندسازی
- یادگیری اصول و مبانی برنامه‌ریزی و کنترل پروژه
- بودجه‌بندی و کنترل هزینه‌های پروژه
- آشنایی با مدل‌های اولویت‌بندی پروژه‌ها
- شناخت روش اجرای پروژه‌ها
- تخصص در تدوین و تعریف استراتژی‌ها و اهداف سازمان

## فرآیند کلی ارایه خدمات مربوطه به شرح زیر است:

- عارضه‌یابی اولیه سازمان بر مبنای مدل‌های تعالی و بلوغ پروژه‌ای
- تدوین فرآیندها، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های مربوطه به‌همراه کارراهه کلی استقرار سیستم با اخذ تایید مدیران سازمان
- پیاده‌سازی و نظارت و کنترل و ارزیابی سیستم
- شروع آموزش بر مبنای حوزه‌های ۱۰ گانه مدیریت پروژه

### (۱) فعالیت‌های مقدماتی و عمومی

#### (۲) استقرار دفتر مدیریت پروژه PMO در سازمان

- (۳) تهیه و پیاده‌سازی رویه‌ها، دستورالعمل‌ها و گردشکارهای مدیریت پروژه مطابق با نیاز سازمان
- (۴) تهیه بانک‌های اطلاعاتی مطابق با شرایط پروژه‌ها و نیاز سازمان
- (۵) تهیه داشبوردهای مدیریت پروژه و تحلیل شاخص‌های کلیدی بر اساس نیاز ذینفعان سازمان
- (۶) خدمات برنامه‌ریزی و کنترل پروژه‌ها در سطح کارگاهی بر اساس شرایط و نیاز پیمانکاران فرعی
- (۷) آموزش و پرورش نیروها مطابق با شرایط کار

### (۱) فعالیت‌های مقدماتی و عمومی

- ❖ بازنگری و تهیه و تدوین ساختار سازمانی در پروژه‌ها
- ❖ تهیه شرح شغل، نقش‌ها و مسئولیت‌های واحدهای مرتبط با برنامه‌ریزی و کنترل پروژه
- ❖ فرآیند جذب نفرات متخصص واحد برنامه‌ریزی و کنترل پروژه
- ❖ تهیه شرح شغل مرتبط با نفرات برنامه‌ریزی و کنترل پروژه
- ❖ شرح وظایف مدیران پروژه
- ❖ پیاده‌سازی سیستم متمرکز بودجه‌بندی و کنترل هزینه‌های پروژه‌ها
- ❖ تسطیح منابع سازمانی به‌منظور عملکرد بهینه منابع در پروژه‌های و سازمان
- ❖ مطالعات و امکان‌سنجی طرح‌ها
- ❖ همکاری در الویت‌بندی طرح‌ها و برنامه‌ها
- ❖ برنامه‌ریزی بودجه پروژه‌ها مبتنی بر درآمدها و هزینه‌ها
- ❖ تدوین برنامه‌ها و اهداف کلان پروژه‌ها و اخذ مصوبات ابلاغ آن
- ❖ پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت پروژه در سازمان
- ❖ پیاده‌سازی گام‌های مدیریت دانش در پروژه‌ها
- ❖ پیاده‌سازی مدیریت ریسک در پروژه‌ها
- ❖ تهیه جریان نقدینگی مورد نیاز در دوره‌های زمانی پروژه
- ❖ برگزاری جلسات راهبردی با مدیران پروژه

### (۲) استقرار دفتر مدیریت پروژه PMO در سازمان

- طراحی بهترین مدل و شیوه دفتر مدیریت پروژه (به منظور استفاده حداکثر از توانایی‌های آن در سازمان)
- طراحی و تدوین شرح خدمات و حوزه فعالیت‌های دفتر مدیریت پروژه
- آسیب‌شناسی نظام مدیریت پروژه سازمان به‌منظور یافتن نقاط کلیدی ضعف و مشکلات جاری مدیریت پروژه
- تدوین سند چشم‌انداز نظام مدیریت پروژه
- تدوین برنامه و سند استراتژی پیاده‌سازی نظام مدیریت پروژه
- برنامه جامع و تفصیلی استقرار دفتر مدیریت پروژه
- استقرار و شروع فعالیت‌های رسمی دفتر مدیریت پروژه



### ۳) تهیه و پیاده سازی رویه ها، دستورالعمل ها و گردشکارها ی مدیریت پروژه مطابق با نیاز سازمان

- رویه کنترل مدارک و اسناد پروژه DCC
- دستورالعمل تأیید برنامه زمان بندی
- دستورالعمل تأیید گزارشات پیشرفت دوره ای
- گردشکار روش هماهنگی بین پیمانکار و کارفرما
- گردشکار تهیه و تدوین ساختار شکست کار WBS و هزینه CBS
- گردشکار نحوه اندازه گیری پیشرفت پروژه
- گردشکار نحوه آنالیز تأخیرات
- گردشکار نحوه گزارش دهی پیشرفت پروژه توسط پیمانکار
- گردشکار تهیه و تدوین سیستم اندازه گیری پیشرفت پروژه PMS
- گردشکار تهیه و تدوین منشور پروژه
- چک لیست تأیید برنامه زمان بندی
- چک لیست تأیید گزارشات پیشرفت دوره ای
- گردشکار تهیه برنامه زمان بندی
- گردشکار فرآیند کنترل پروژه
- گردشکار برنامه ریزی و کنترل پروژه
- گردشکار تهیه و بروز آوری برنامه زمان بندی
- گردشکار افزایش مدت و مبلغ قراردادها
- گردشکار نحوه گزارش دهی پیشرفت پروژه توسط پیمانکار
- گردشکار روش هماهنگی بین پیمانکار و مشاور و کارفرما
- گردشکار مدیریت ریسک
- گردشکار ارزیابی و ممیزی دستگاه نظارت
- گردشکار مدیریت دانش و درس آموخته های پروژه
- گردشکار مدیریت ذینفعان
- گردشکار اختتام پروژه
- گردشکار مدیریت تغییرات پروژه
- گردشکار مدیریت و کنترل هزینه پروژه
- ارائه الگوهای گزارشات پیشرفت پروژه جهت ذی نفعان کلیدی سازمان

### ۴) تهیه بانک های اطلاعاتی مطابق با شرایط پروژه ها و نیاز سازمان

- ✚ بانک اطلاعاتی پروژه های سازمان (پورتفولیو)
- ✚ بانک اطلاعاتی مدیریت محدوده و زمان بندی پروژه
- ✚ بانک اطلاعاتی مدیریت هزینه پروژه
- ✚ بانک اطلاعاتی صورت وضعیت ها / پرداخت ها به پیمانکاران
- ✚ بانک اطلاعاتی صورت وضعیت های کارفرمایی پروژه
- ✚ بانک اطلاعاتی مدیریت موجودی کالاهای پروژه
- ✚ بانک اطلاعاتی مدیریت منابع انسانی پروژه
- ✚ بانک اطلاعاتی مدیریت ماشین آلات و تجهیزات پروژه
- ✚ بانک اطلاعاتی خرید کالا و تجهیزات پروژه
- ✚ بانک اطلاعاتی قراردادهای پیمانکاران / فروشندگان پروژه

➤ بانک اطلاعاتی مدیریت مشکلات و ریسک پروژه

➤ بانک اطلاعاتی مدارک و مستندات پروژه

## ۵) تهیه داشبوردهای مدیریت پروژه و تحلیل شاخص های کلیدی بر اساس نیاز ذینفعان سازمان

- داشبورد مدیرعامل
- داشبورد مدیر پروژه و داشبورد پروژه های سازمان
- داشبورد مدیریت محدوده و زمان بندی پروژه
- داشبورد مدیریت هزینه پروژه
- داشبورد صورت وضعیت ها / پرداخت ها به پیمانکاران
- داشبورد صورت وضعیت های کارفرمایی پروژه
- داشبورد مدیریت موجودی کالاهای پروژه
- داشبورد مدیریت منابع انسانی پروژه
- داشبورد مدیریت ماشین آلات و تجهیزات پروژه
- داشبورد خرید کالا و تجهیزات پروژه
- داشبورد قراردادهای پیمانکاران / فروشندگان پروژه
- داشبورد مدیریت مشکلات و ریسک های پروژه
- داشبورد مدارک و مستندات پروژه
- داشبورد دروس آموخته های پروژه
- داشبورد مدیریت ذی نفعان پروژه

## ۶) خدمات برنامه ریزی و کنترل پروژه ها در سطح کارگاهی بر اساس شرایط و نیاز پیمانکاران فرعی

- مشاوره در زمینه مدیریت و کنترل پروژه بر اساس استاندارد PMBOK
- تهیه گزارش توجیهی پروژه ها با COMFAR
- مشاوره در تهیه لایحه تأخیرات پروژه و حضور در جلسات دفاعیه
- محاسبه تأخیرات ناشی از تأخیر در پرداخت صورت وضعیت
- مشاوره در امور دعاوی و حل فصل اختلاف در امور پیمان
- تهیه صورت وضعیت های موقت، قطعی و تعدیل پروژه با نرم افزارهای تخصصی
- تهیه متره و برآورد احجام عملیات و مقادیر پروژه مطابق نیاز تیم برنامه ریزی به منظور استفاده در برنامه زمان بندی
- استخراج Scope از قرارداد و تعیین ساختار WBS برنامه زمان بندی بر اساس واقعیت های اجرایی
- برآورد ریالی و مالی پروژه به تفکیک فعالیت های اجرایی مورد نیاز تیم برنامه ریزی به منظور استفاده در برنامه زمان بندی
- برآورد و تخصیص منابع مصالح، اکیپ های اجرایی و ماشین آلات به فعالیت های اجرایی و تنظیم جداول مربوطه و تسطیح منابع و گزارش راندمان منابع نیرو انسانی و ماشین آلات و کنترل و بالانس مصالح مصرفی پروژه مصالح مصرفی در کارگاه
- تهیه برنامه کلی Overall Plan و نمودارهای پیشرفت فیزیکی ماهیانه و تجمعی S-Curve
- تهیه برنامه زمانبندی تفصیلی اولیه بر اساس موضوع و شرح قرارداد و تصویب آن با دستگاه نظارت و کارفرما جهت مانیتور کردن فعالیت ها با نرم افزارهای MSP و Primavera
- تهیه برنامه مسیر بحرانی پروژه و اعلام به کارگاه و مدیریت (CPM)
- تهیه MDR مدارک مهندسی و بروزرسانی جهت پیشرفت فاز مهندسی پروژه
- تهیه سیستم اندازه گیری پیشرفت پروژه PMS و بروزرسانی و محاسبه درصد پیشرفت واقعی پروژه بر اساس PMS
- تهیه ساختار شکست هزینه ای پروژه CBS و تهیه برنامه زمانبندی مالی و برنامه مجدد Cash Flow
- تهیه برنامه جبرانی (Catch up Plan) و برنامه مجدد Replan
- تهیه ضرایب وزنی و ریالی آیتم های اجرایی جهت انجام محاسبات پیشرفت فیزیکی و ریالی



- + تهیه انواع گزارشات تحلیلی بر اساس نیاز دستگاه نظارت و کارفرما
- + تهیه گزارشات روزانه، هفتگی و ماهیانه از واحدهای مختلف کارگاه بر اساس فرمت های مورد نیاز کارفرما
- + تهیه گزارش هزینه و درآمد فعالیتها طبق قرارداد و پیش‌بینی هزینه، درآمد، زمان و منابع موردنیاز با استفاده از تکنیک EV

- + تهیه فرم های مخصوص جمع آوری اطلاعات کارگاهی مطابق با برنامه زمان‌بندی
- + ارائه میزان پیشرفت فعالیتها بر اساس ساختار و نظام های کاری
- + مقایسه وضعیت پیشرفت پروژه با برنامه مبنا و تجزیه و تحلیل تأخیرات و پیش افتادگی‌ها
- + شناسایی تأخیرهای ایجاد شده و تأثیر آن بر برنامه زمان‌بندی و اهداف پروژه
- + بررسی مسائل و مشکلات پروژه و راهکارهای جبران تأخیرات
- + ارائه وضعیت پرداخت‌های پروژه و مقایسه با برنامه زمان‌بندی ریالی
- + ارائه گزارشات مربوط به تغییرات و مدیریت تغییرات در پروژه‌ها
- + سایت ویزیت و عکسبرداری مناسب و آرشیو تصاویر پیشرفت پروژه‌ها
- + مدیریت و تنظیم امور قراردادی پیمانکاران فرعی اجرایی
- + تهیه و ارائه آنالیز آیت‌های قیمت جدید پروژه
- + آنالیز و برآورد پروژه‌های جدید جهت شرکت در مناقصات
- + حضور در جلسات داخلی بین کارشناسان بخش های مختلف کارگاه و پیگیری بندهای درج شده در صورت جلسات جهت تحقق آن ها
- + مستند سازی عملیات اجرایی کارگاه و کلیه مکاتبات، قراردادهای، صورت وضعیت ها، نامه های وارده و صادره، دستور کارها و صورت جلسات، صورت جلسه ها، نقشه ها، اوراق آزمایشگاهی و....

## (۷) آموزش و پرورش نیروها مطابق با شرایط کار

- آموزش رویه‌ها
- آموزش بانک‌های اطلاعاتی
- آموزش نرم افزارهای مرتبط