



بررسی ارزیابی فرآیندهای دفتر مدیریت پروژه (PMO) در شرکت های طرح و ساخت مطالعه موردی: شرکت طرح و ساخت هفت الماس با استفاده از مدل کرزنر

رضا حافظ نظامی، یعقوب قلی پور

۱- دانشجوی کارشناسی ارشد مهندسی و مدیریت ساخت، دانشکده مهندسی عمران، پردیس دانشکده های

فنی دانشگاه تهران

۲- استاد دانشکده مهندسی عمران، پردیس دانشکده های فنی دانشگاه تهران

Reza_hn1369@yahoo.com

خلاصه

امروزه با توجه به افزایش حجم پروژه های عمرانی، در بیشتر شرکت های ذینفع پدیده دفتر مدیریت پروژه شکل گرفته است. اما با توجه به اینکه در شرکت های طرح و ساخت، طراحی و ساخت پروژه ها به طور همزمان آغاز می گردد هماهنگی بین این دو فعالیت از اهمیت بسیار بالایی برخوردار بوده و این عامل موجب شده است که علی رغم تشکیل این دفاتر در جهت بهبود بهره وری پروژه ها و اجرای دانش مدیریت همچنان عدم رسیدن به زمان، هزینه و کیفیت پیش بینی شده در برآورد، از مشکلات پروژه ها باشد. در این راستا و برای غلبه بر مشکلات مذکور، ارزیابی این دفاتر در دستور کار قرار می گیرد تا با ارزیابی و عارضه یابی این دفاتر در تمام زمینه ها و با ارتقاء سطح این دفاتر بهره وری آنها افزایش یابد. در این مقاله مدل کرزنر جهت ارزیابی دفاتر مدیریت پروژه معرفی شده و به صورت موردی دفتر مدیریت پروژه شرکت طرح و ساخت هفت الماس مورد ارزیابی قرار گرفته و با تحلیل نتایج بدست آمده پیشنهاداتی جهت ارتقاء بهره وری این دفتر ارائه شده است. این مقاله می تواند برای تمام شرکت های طرح و ساخت دارای دفاتر مدیریت پروژه مورد استفاده قرار گیرد.

کلمات کلیدی: شرکت های طرح و ساخت، دفتر مدیریت پروژه (PMO)، ارزیابی، مدل کرزنر

۱. مقدمه

سازمانهای عمرانی جهت پاسخ به سرعت تغییرات محیطی، مجبور هستند که اثربخشی و همچنین تعداد پروژه های خود را افزایش دهند، بسیاری از سازمانها جهت اجرای موفقیت آمیز پروژه ها و طرحها، واحد سازمانی را پایه گذاری نمودند که دفتر مدیریت پروژه (PMO) نامیده می شود. [1] PMO، یک واحد سازمانی است که توسط اصول مدیریت پروژه، روشها، متدولوژیها، ابزارها و تکنیکها به مدیران پروژه، تیمها و سطوح مختلف مدیریتی از سطح استراتژیک تا سطح تکنیکال کمک می کند. نکته قابل توجه این است که از طریق درک اهمیت PMO به عنوان یک نقش استراتژیک در سازمان، و بهبود اثر بخش هریک از وظایف آن، می توان شایستگی و سطح بلوغ مدیریت پروژه سازمانی را بهبود داد. در این راستا PMO به این صورت توصیف می شود: "یک نهاد سازمانی است که جهت کمک به مدیران پروژه، تیمها و سطوح مختلف مدیریت از سطح استراتژیک تا سطح عملیاتی پایه گذاری شده است و اصول، روشها، متدولوژیها، ابزارها و تکنیکهای مدیریت پروژه را در کل بدنه سازمان نهادینه می کند." [2] علیرغم ازدیاد PMO ها، بر روی اینکه بهترین ساختار PMO چیست و چه وظایفی را باید انجام دهد و از همه مهم تر اینکه PMO چه ارزشی را می بایست برای سازمان خلق کند، اجماعی وجود ندارد. سه فاکتور باعث عدم اجماع شده است: ۱- PMO یک پدیده نسبتاً جدیدی است. ۲- PMO ها طیف گسترده ای از شکلهای و وظایف را در بر می گیرند. ۳- تجسس و پژوهش سیستماتیک کمی در مورد PMO صورت گرفته است. [3] در یک پژوهشی که موسسه مدیریت پروژه (PMI) در سال ۲۰۰۶ انجام داد، ۶۷ درصد از ۴۵۰ نفری که پاسخ دادند، اعلام داشتند که PMO را در شرکت خود پیاده سازی و اجرا نمودند. بیش از نیمی از آنها پاسخ دادند که PMO باعث بهبود نرخ موفقیت پروژه های سازمانشان شده است. [4]

¹ Project Management Office

² Project Management Institute