

פונקציית PMO

פעילויות ותוצרים

1. מהן הפעילויות של פונקציה זו בארגון שלי

ה-PMO (Project Management Office) הינו גוף תמיכה, בקרה ומעקב אשר תפקידו למסד את התשתית של תורת ניהול פרויקטים בארגון. במסגרת זו אחראי ה-PMO, בין השאר, על תכנון התקציב של יחידת ה-IT, מעקב אחר הפרויקטים וריכוז נתונים תקופתי עבור ההנהלה, כגון: לוחות זמנים, תקציב, תפוקות ותוצרים וניהול איכות (סיכונים, שיקופים וסקרים, קיום סדיר של ועדות הפרויקט וכו').

הארגון בוחר את הדגשים שיינתנו לפונקציה זו בהתאם למבנה הארגוני, הפונקציות הקיימות בארגון ויעודן, אילוצים ארגוניים אילוצי תקציב ועוד.

#	פעילות	תוצר
1	הגדרת מטרות של פונקציית ומשרד ה-PMO בארגון הספציפי	מסמך מדיניות המגדיר את פעילות ה-PMO והגדרת מטרות פונקציה זו
2	הגדרת יעדים	מסמך המציג את יעדי פונקציית ה-PMO בארגון. מומלץ כי למסמך זה תהינה מספר רמות: יעדים כלליים ארוכי טווח (מעל שנתיים) יעדים ספציפיים קצרי טווח - לשנה עד שנתיים
3	תפיסת ההפעלה	מסמך ומצגת המסבירים את תפיסת ההפעלה של פונקציית ה-PMO והמכילים את הנושאים הבאים: בניה ובקרת התקציב ותכנית העבודה השנתית של יחידת ה-IT תפיסת ההפעלה מכוונת הנהלה תפיסת הפעלה מכוונת מנהלי פרויקטים - בקרת פרויקטים
4	הגדרת פעילויות עם לקוחות, שותפים וממשקי עבודה	הגדרת הפעילויות והממשקים של ה-PMO עם גורמים בארגון איתם הוא נמצא בקשרי עבודה: עם מנהל מערכות המידע (המנמ"ר) עם ראש מטה יחידת ה-IT (OCIO) עם ראשי מחלקות/תחומים עם מנהלי פיתוח עם מנהלי פרויקטים עם ראשי צוותים עם PMO-ים מחלקתיים עם צוותי בודקים אחראי תקציבים נציגים ו רפרנטים של הלקוח מגדירי דרישות

- בלמ"ס -

זכויות היוצרים של מסמך זה הן של חברת מתודה מחשבים בע"מ. שימוש מסחרי מחייב רישוי מפת"ח.

2. שיקולי כדאיות להקמת גוף PMO בארגון וכיצד לעשות זאת נכון

ה-PMO משמש יד ימינו של המנמ"ר (מנהל מערכות מידע ראשי) בארגון למימוש מדיניות ומכפיל כוח ניהולי לוודא שפעילויות יחידת ה-IT מסונכרנות עם האסטרטגיה העסקית.

#	פעילות	תוצר
1	מהם הגורמים והנושאים התומכים בכדאיות הקמת פונקציית PMO בארגון שלי	<p>ניתוח מצב קיים</p> <p>באם מתקיימות התופעות הבאות או חלקן בארגונך, שקול בחיוב הקמת פונקציית PMO</p> <ul style="list-style-type: none"> • חריגות מתמשכות מהתכנון של פרויקטים בלוי"ז, תקציב, משאבים ותכולה • אי יכולת הנהלה לקבל דיווחים, תכנון, בקרה • אי יכולת הנהלה לזהות בעיות בזמן קושי ביצירת סנכרון בין פרויקטים ובין פעילויות שונות • חוסר יעילות בהקצאת וניצול משאבים • פערים בין תכנון לבין ביצוע בהיבט של יעדי הארגון • אין אחידות בצורת ניהול פרויקטים • קושי בתקשורת הפנים ארגונית • חוסר שביעות רצון לקוחות מהדרך ומהתוצר • דיווח לרמה ממונה ותהליכי קבלת החלטות הצורך ב"חזות" אחידה למידע ובהירות הנתונים • יחסי ציבור בלתי יעילים - Pubic Relations (P.R.)
2	הגדר מטרות פונקציית ומשרד ה-PMO בהתאם לאופיו של הארגון הספציפי	מסמך מדיניות המגדיר את פעילות ה-PMO והגדרת מטרות פונקציה זו
3	הגדר את יעדי פונקציית ה-PMO	מסמך המציג את יעדי פונקציית ה-PMO מותאם לארגון הספציפי. מומלץ כי למסמך זה תהינה מספר רמות: <ul style="list-style-type: none"> • יעדים כלליים ארוכי טווח (מעל שנתיים) • יעדים ספציפיים קצרי טווח - לשנה עד שנתיים
4	הגדר את תפיסת ההפעלה לפונקציית ה-PMO	מסמך ומצגת המסבירים את תפיסת ההפעלה של פונקציית ה-PMO והמכילים את הנושאים הבאים: <ul style="list-style-type: none"> • גיבוש ויישום מתודולוגיה לתכנון וניהול תהליך בניה ובקרת התקציב ותכנית העבודה של יחידת ה-IT • תפיסת ההפעלה מכוונת הנהלה • תפיסת הפעלה מכוונת מנהלי פרויקטים
5	הגדר מבנה ארגוני	הגדרת המבנה הארגוני של פונקציית ה-PMO וקשרי העבודה שלו בהתאם לגודל הארגון, אופיו, מטרותיו, יעדיו וממשקי העבודה של ה-PMO עם פונקציות אחרות בארגון
6	בחר PMO ראוי ומתאים לארגונך - ראה בהמשך	

- בלמ"ס -

זכויות היוצרים של מסמך זה הן של חברת מתודה מחשבים בע"מ שימוש מסחרי מחייב רישוי מפת"ח. מסמך זה ניתן לשימוש אישי ופנימי.

3. כיצד לבחור PMO ראוי

מומלץ לעיין ברשימת תיוג זו לאחר גיבוש ומימוש השלבים המפורטים ברשימות התיוג הקודמות העוסקות ב-PMO

#	פעילות	תוצר
1	ביצוע חשיבה וקבלת החלטה לגבי היקף ומהות פעילות ה-PMO בארגון שלי	<p>מסמך הגדרת המשרה על-פי אחת הרמות הבאות:</p> <ul style="list-style-type: none"> • בקרה בלבד • בקרה + מתודולוגיה • בקרה, מתודולוגיה ושילוב במערך הפרויקטים הארגוני • (Chief Project Officer) CPO
2	קביעת מיקומו הנכון של ה-PMO בארגון שלי כתנאי להצלחתו	<p>מסמך המגדיר את המבנה הארגוני של פונקציית ה-PMO בהתאם לגודל הארגון, אופיו, מטרותיו, יעדיו וממשקי העבודה של ה-PMO עם פונקציות אחרות ושילובו במבנה הארגוני הכולל</p>
3	<p>החלטה לגבי התכונות האישיות והכישורים הנדרשים מפונקציית ה-PMO בהתאמה לארגון, להיקף ולמהות הפעילות שהוגדרה ולסמכויות ולאחריות המיועדים לבעל התפקיד</p> <p>חשוב להבין, איש ה-PMO לא חייב להיות בעל רקע טכני בתחום המקצועי בו עוסקים הפרויקטים בארגון למרות שזה מהווה יתרון</p>	<p>הגדרת דרישות - קביעת תכונות וכישורים נדרשים על-פי תעודף הארגון (להלן רשימה כוללת מומלצת שלא על-פי סדר חשיבות או קדימות):</p> <ul style="list-style-type: none"> • איש תהליכים ושיטות • "ראש גדול" / ראייה רחבה • כישורים אנליטיים - יכולת ניתוח מצב קיים ותהליכים בארגון בראיית בעיות / חוזקות / חולשות / יתרונות • משימתי • יכולת להוביל מהלכים רוחביים בארגון לשיפור והתייעלות • יכולת ביצוע בקרה, גיבוש תהליכי שיפור ומעקב אחר מימושם • אמינות ויושר - דיווחי אמת גם במצבים "קשים" • אסרטיביות • יכולת עבודה בצוות / יחסי אנוש ברמה הגבוהה ביותר • יכולת הדרכת אנשים • Multitasking • יכולת לימוד מהירה של נושאים טכניים בתחומי עיסוקו של הארגון/הפרויקט • הסתגלות מהירה לעבודה עם מערכות ממוחשבות • יזמות ויצירתיות: הצעת פתרונות יצירתיים וחלופות לבעיות • דינמי • כישורי "דיפלומטיות" • רקע בתחום עיסוק הארגון - יתרון • יכולת שכנוע • רפרזנטטיבי - יצוגי

- בלמ"ס -

זכויות היוצרים של מסמך זה הן של חברת מתודה מחשבים בע"מ
 מסמך זה ניתן לשימוש אישי ופנימי. שימוש מסחרי מחייב רישוי מפת"ח.