

**מייצוב נכון של**

**PMO**

**בארגון**

**תנאי הכרחי**

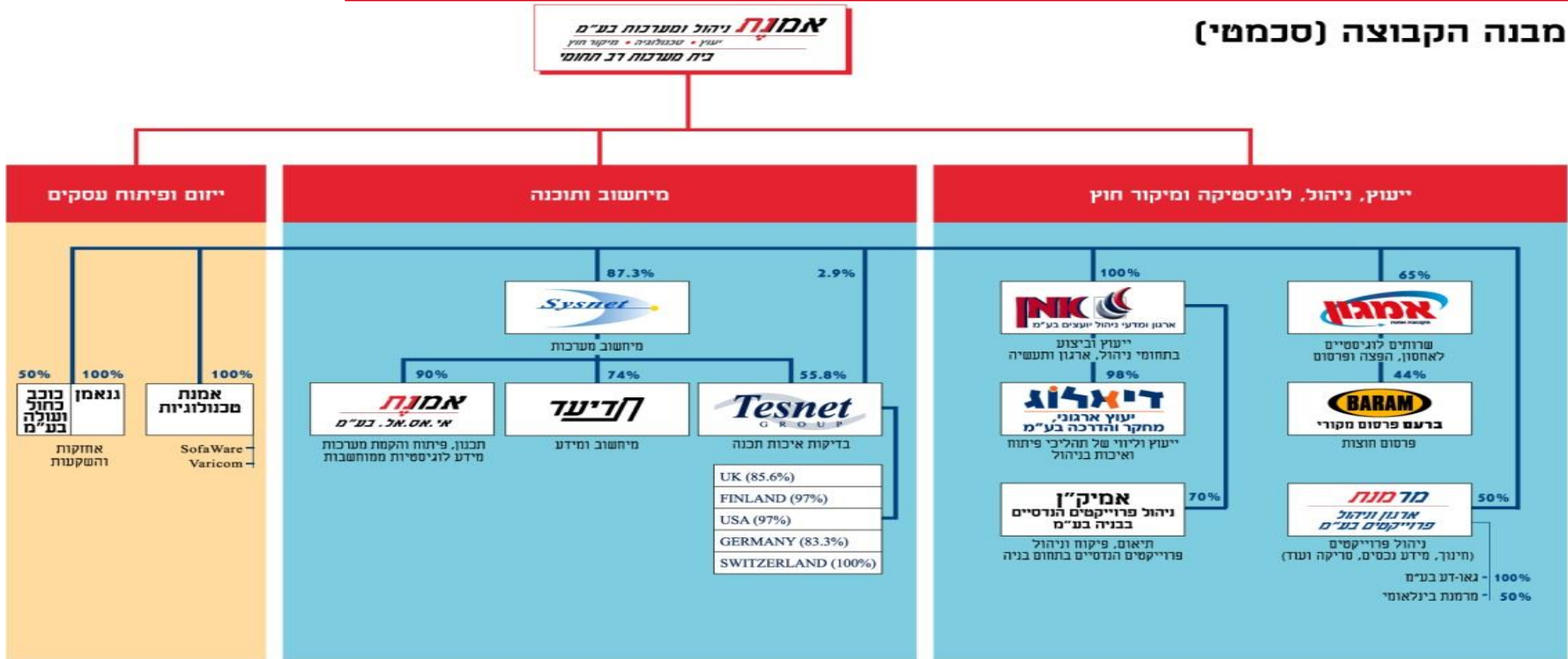
**להצלחת הפרויקטים**

**אבי רז**


**ראש תחום ניהול פרויקטים  
חברת אמן**

# מספר מילים על אמנת ועל אמן

מבנה הקבוצה (סכמטי)



- קבוצת אמנת הינה בית מערכות רב תחומי מוביל בישראל, העוסק בייעוץ, טכנולוגיה ומיקור חוץ.
- לאמנת פעילות ענפה בארץ (בכל מגזרי המשק) ובחו"ל מאז 1970 והיא בעלת ניסיון רב בניהול וביצוע פרויקטים מורכבים.
- הקבוצה מעסיקה מעל 1,500 עובדים מקצועיים במגוון תחומים.
- אמנת - חברה ציבורית - נסחרת בבורסה לני"ע בת"א החל מ-1/1994.
- חברת אמן הינה זרוע התעשייה וניהול של קבוצת אמנת ופועלת בכל רמות הארגון, מרמת העל של קביעת אסטרטגיה ועד הרמה הנמוכה ביותר של הקנייה / שיפור של תהליכים מקומיים.

 **מסלול ייעוץ: הדרכת ארגונים, בתחומי פעילות שונים, כיצד לשפר את ניהול הפרויקטים, כדי שיעמדו ביעדים שנקבעו להם.**

 **מסלול תפעולי: שותפות במנהלות במגה-פרויקטים וניהול השליטה והבקרה בפרויקטים אלה (PMO מורחב).**

- ❁ כיצד אני מגדיר את תפקיד ה-PMO בארגון
  - ❁ פעילויות באחריות ה-PMO בארגונים פרויקטליים
  - ❁ סוגים שונים של PMO או תהליך שידרוג הפונקציה הארגונית על ציר הזמן
  - ❁ מיקומו הנכון של ה-PMO בארגון כתנאי להצלחתו
  - ❁ כישורים הנדרשים מהאנשים המאיישים את ה-PMO
  - ❁ דוגמא לתהליך הקמה של PMO בארגון
- 
- ❁ פעילות PMO במגה פרויקטים – כולל דוגמאות

**כיצד אני מגדיר את תפקיד ה-PMO בארגון**

**פעילויות באחריות ה-PMO בארגונים פרויקטליים**

**סוגים שונים של PMO או תהליך שידרוג הפונקציה הארגונית  
על ציר הזמן**

**מיקומו הנכון של ה-PMO בארגון כתנאי להצלחתו**

**כישורים הנדרשים מהאנשים המאיישים את ה-PMO**

**דוגמא לתהליך הקמה של PMO בארגון**

**פעילות PMO במגה פרויקטים – כולל דוגמאות**

# PMO

**יחידה ארגונית המנהלת את  
הפורטפוליו האסטרטגי  
הכללי - ארגוני  
וממירה אותו לתוכנית  
עבודה אופרטיבית**

## מהי תוכנית עבודה אופרטיבית שנתית?

- על אילו פרויקטים עובדים השנה?
- מה מתוך כל פרויקט חייבים / ניתן לבצע השנה?
- מהי מערכת האילוצים שחייבים לעמוד בה?
- מהם הסיכונים וכיצד נערכים לנהל אותם?
- מי מועסק באיזה פרויקט? באיזה היקף משרה?
- היכן להפעיל משאבים פנימיים / חיצוניים? מיהם המשאבים הקריטיים (כ"א / ציוד / מעבדות) וכיצד נערכים מולם?
- עלויות חזויות בכל פרויקט ואיך מתכנסים לתקציב הכולל?
- ועוד .....



# המטרה העיקרית

לאפשר להנהלת הארגון מרווח  
זמן מספיק לקבלת החלטות  
שימנעו / יקטינו נזקים, כאשר  
נוצרות חריגות / סטיות / בעיות  
במהלך התנהלות הפרויקטים

❁ כיצד אני מגדיר את תפקיד ה-PMO בארגון

❁ פעילויות באחריות ה-PMO בארגונים פרויקטליים

❁ סוגים שונים של PMO או תהליך שידרוג הפונקציה הארגונית  
על ציר הזמן

❁ מיקומו הנכון של ה-PMO בארגון כתנאי להצלחתו

❁ כישורים הנדרשים מהאנשים המאיישים את ה-PMO

❁ דוגמא לתהליך הקמה של PMO בארגון

❁ פעילות PMO במגה פרויקטים – כולל דוגמאות

"יד ימינו" של מנהל הפרויקט ("שחרור מדאגות")

בקרה שוטפת על התנהלות הפרויקט (לו"ז, תקציב, סיכונים)

סינכרון, דחיפת ומשיכת מידע, מכל בעלי העניין בפרויקט

התראות על סטיות וחריגות חזויות (מוקדם ככל האפשר)

הכנת דוחות סטטוס עבור בעלי עניין שונים

הכנה וניהול של דיוני סטטוס

"המרת" ההחלטות שהתקבלו בדיונים לתוכנית עבודה

- ❁ "המרה" של הנחיות ההנהלה (בתקציב, בשוטף) לרמה התפעולית של הפרויקטים
- ❁ סינכרון, דחיפה ומשיכת מידע, מכל הפונקציות הארגוניות המעורבות בפרויקטים (כספים, תפעול, שיווק, לקוחות וכד')
- ❁ הכנת דוחות סטטוס אינטגרטיביים להנהלה ברמות שונות עפ"י הצורך (Program, תחומים עיסקיים, רמת-על של הארגון)
- ❁ ריכוז הפעילות ארגונית מול אגף הכספים (רבעוני, שנתי)
- ❁ הטמעת מתודולוגיות מתאימות לניהול פרויקטים
- ❁ ניהול (אדמיניסטרטור) של המערכת הממוחשבת הארגונית לניהול פרויקטים

- ❁ כיצד אני מגדיר את תפקיד ה-PMO בארגון
- ❁ פעילויות באחריות ה-PMO בארגונים פרויקטליים
- ❁ סוגים שונים של PMO או תהליך שידרוג הפונקציה הארגונית על ציר הזמן
- ❁ מיקומו הנכון של ה-PMO בארגון כתנאי להצלחתו
- ❁ כישורים הנדרשים מהאנשים המאיישים את ה-PMO
- ❁ דוגמא לתהליך הקמה של PMO בארגון
- ❁ פעילות PMO במגה פרויקטים – כולל דוגמאות

# עפ"י ניסיוני המקצועי

## תהליך ההתפתחות של פונקציית

### ה-PMO בארגון

### מורכב מ-4 שלבים עיקריים

- ממוקם בארגון בדרך כלל באגף הכספים (והבקרה) – "רפרנט"
- אחריות נמוכה, סמכות נמוכה (מעורבות מנהלתית בלבד)
- עוסק בעיקר בבקרה תקציבית
- מכין גאנטים "לתצוגה"
- לא מעורב בהתנהלות השוטפת של הפרויקטים
- מקבל דיווחים תקופתיים (רק) ממנהל הפרויקט
- מכין דוחות סטטוס (בעיקר תקציביים) להנהלת הארגון

- ממוקם בארגון בדרך כלל באגף הכספים (והבקרה)
- עוסק בנושאי הבקרה התקציבית שתוארו קודם
- סמכות נמוכה, אחריות בינונית
- מכין ומפיץ נהלים והנחיות עבור ניהול הפרויקטים (בד"כ המתייחסות להיבטי הניהול התקציבי)
- מקיים הדרכות להנהלות הפרויקטים
- מפתח כלים ממוחשבים לניהול פרויקטים (בד"כ במערכות המחשוב הארגוניות הקיימות)



## שלב שלישי: שילוב במערך הפרויקטים הארגוני

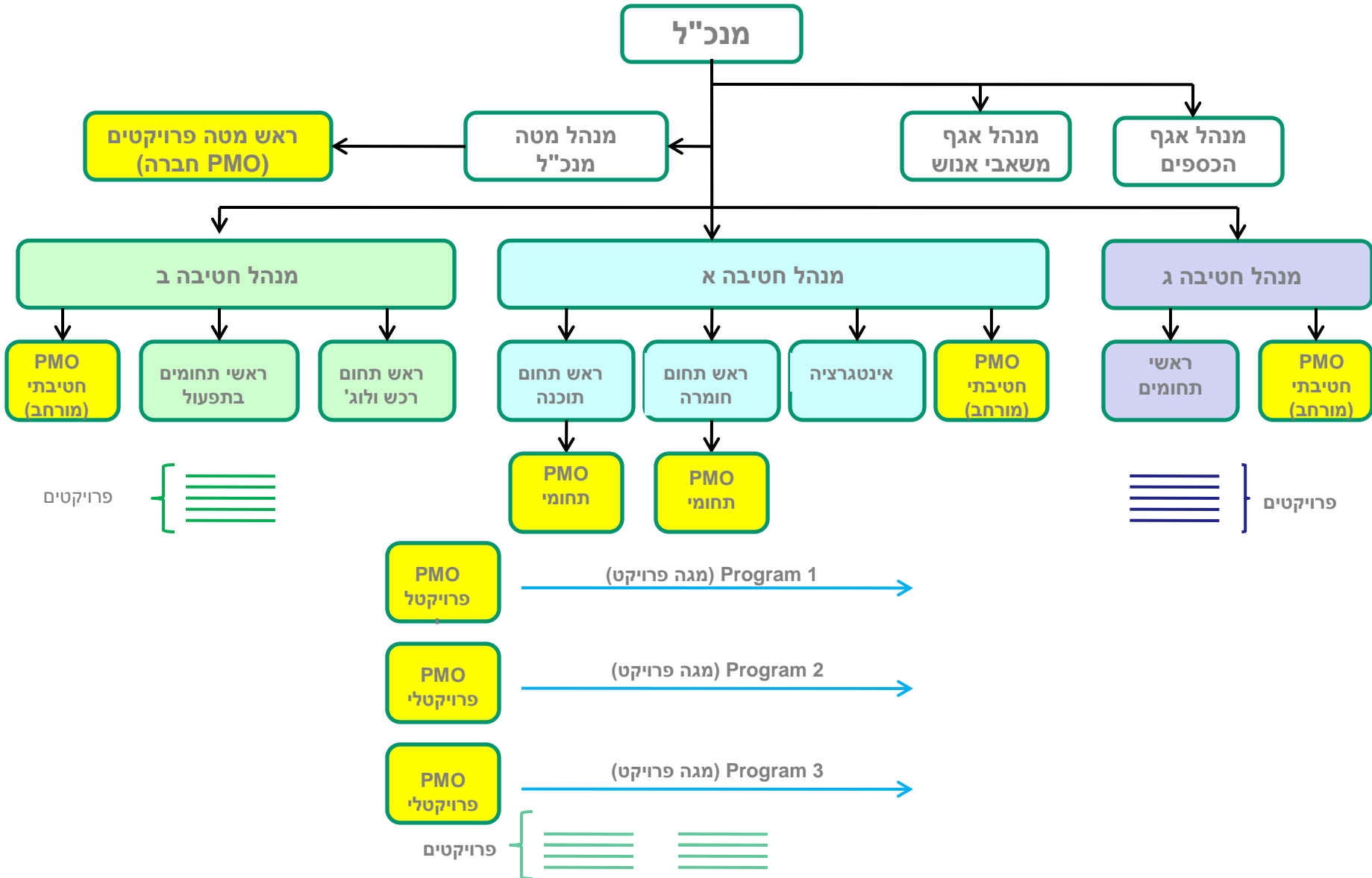
- ממוקם באגף הפרויקטים בארגון
- אחריות על כל היבטי הבקרה של הפרויקטים (לוח זמנים, תקציבים, ניהול סיכונים, ניהול ושמירת הידע ועוד...)
- ביצוע בקרה "בזמן אמיתי" ומתן תחזיות פרויקטליות
- ניהול ממשקים בין פרויקטים
- סמכות בינונית, אחריות גבוהה
- הדרכת כל המעורבים בפרויקט במתודולוגיות המעודכנות ביותר לניהול הפרויקטים
- תכנון ויישום תהליכי עבודה וכלים ממוחשבים נוספים בארגון, לצורך שיפור עמידת הפרויקטים ביעדים שנקבעו להם

## שלב רביעי: Chief Project Officer (CPO)

- מנהל ה-PMO (CPO) ברמת ראש אגף וחבר בהנהלת הארגון
- אגף ה-PMO מורכב מאנשי בקרה (POs) וממנהלי הפרויקטים (PMs) בארגון, כאשר כולם מקבלים הנחיות מה-CPO
- סמכות גבוהה, אחריות גבוהה (ניהול בפועל של הפרויקטים)
- מרכז את כל הידע לניהול פרויקטים הנצבר בארגון
- מנהל ה-PMO מקצה אנשי PO ומנהלי הפרויקטים עבור התוכניות השונות המנוהלות בארגון
- אחריות גם על תוכניות הכשרה והתמקצעות של מנהלי הפרויקטים בארגון

- ❁ כיצד אני מגדיר את תפקיד ה-PMO בארגון
- ❁ פעילויות באחריות ה-PMO בארגונים פרויקטליים
- ❁ סוגים שונים של PMO או תהליך שידרוג הפונקציה הארגונית על ציר הזמן
- ❁ מיקומו הנכון של ה-PMO בארגון כתנאי להצלחתו
- ❁ כישורים הנדרשים מהאנשים המאיישים את ה-PMO
- ❁ דוגמא לתהליך הקמה של PMO בארגון
- ❁ פעילות PMO במגה פרויקטים – כולל דוגמאות

# מבנה ארגוני משולב PMO - דוגמא



- ❁ כיצד אני מגדיר את תפקיד ה-PMO בארגון
- ❁ פעילויות באחריות ה-PMO בארגונים פרויקטליים
- ❁ סוגים שונים של PMO או תהליך שידרוג הפונקציה הארגונית על ציר הזמן
- ❁ מיקומו הנכון של ה-PMO בארגון כתנאי להצלחתו
- ❁ **כישורים הנדרשים מהאנשים המאיישים את ה-PMO**
- ❁ דוגמא לתהליך הקמה של PMO בארגון
- ❁ פעילות PMO במגה פרויקטים – כולל דוגמאות

## חשוב להבין

**איש PMO לא חייב להיות בעל  
רקע טכני בתחום המקצועי שבו  
עוסק הפרויקט  
(לא כך כמובן לגבי מנהל הפרויקט)**

☞ "ראש גדול" / יכולת להוביל מהלכים בתוך הארגון

☞ "יושר" (דיווחי אמת גם במצבים "קשים")

☞ כישורי "דיפלומטיות" מול אסרטיביות

☞ יכולת עבודה בצוות / יכולת הדרכת אנשים

☞ **Multitasking**

☞ יכולת לימוד מהירה של נושאים טכניים (בתחומי עיסוקו של הפרויקט).

☞ הסתגלות מהירה לעבודה עם מערכות ממוחשבות

☞ יצירתיות (הצעת פתרונות יצירתיים לבעיות – חלק מהתפקיד)