



انواع دفتر مدیریت پروژه و سطوح شایستگی

PMO Types & Competency Levels

مقدمه: در سازمانهای پروژه محور، همواره واحدهای تخصصی، علاوه بر انجام کارهای درخواست شده از سوی پروژهها به ثبت درس- آموخته‌های خود و به کارگیری آنها در سایر پروژهها می‌پردازند. اساساً فلسفه شکل‌گیری واحدهای تخصصی رسوب دانش و بهره‌مندی از مهندسی ارزش در انجام کارهای تخصصی و احتمالاً تکراری می‌باشد در اینگونه واحدها به دلیل استفاده بهینه از نیروی انسانی جهت پیشبرد کارهای محوله از سوی پروژهها، با بهره‌وری بالا به ارائه خدمات می‌پردازند. در همین راستا، با شکل‌گیری یک دپارتمان تخصصی مدیریت پروژه در سازمانهای پروژه محور، به ارتقاء دانش و مهارت مدیریت پروژه کمک نموده و تجربه اندوخته شده در یک پروژه را به خدمت پروژه دیگر خواهیم گرفت. روش و دستورالعمل به کار گرفته شده در یک پروژه در کنار سایر پروژهها می‌تواند منجر به تغییراتی متناسب با بازخوردهای دریافت شده از پروژههای مختلف گردد و همین تنوع پروژهها به چکش کاری بیشتر شیوه- نامه‌ها و متدولوژی‌های مدیریت پروژه خواهد انجامید.

امروزه در دنیا می‌توان با اطمینان اذعان داشت که در اغلب سازمانهای پروژه‌محور که حیات و بقا و جریان درآمدی خود را از گذرگاه انجام قراردادهای پروژه‌ای حفظ می‌نمایند به این امر مهم یعنی ایجاد یک واحد تخصصی مدیریت پروژه مبادرت می‌ورزند. در کشور عزیزمان ایران نیز به این مسئله توجه شده است و سازمانهای مختلف در این خصوص گام برداشته‌اند و دفتری را البته با عناوین مختلف در سازمان خود با همین رویکرد تشکیل داده‌اند. واحدهایی با عناوین دفتر برنامه‌ریزی، واحد کنترل پروژه، واحد مدیریت سیستم‌ها، واحد برنامه‌ریزی و کنترل پروژهها و دفتر مدیریت پروژه همه با رویکرد تخصصی مدیریت پروژه شکل گرفته و ایفای نقش می‌نمایند. عنوان دفتر مدیریت پروژه البته عنوانی جامع‌تر از بقیه بوده و امکان ارتقاء سطح شایستگی و مسئولیت واگذار شده را نیز در خود جای داده است.

در این نوشتار برآنیم تا ضمن تعریف دفتر مدیریت پروژه^۱ به تشریح انواع آن و سطوح مختلف شایستگی در این دفتر بپردازیم.

^۱- Project Management Office (PMO)



تعریف PMO و سطح کنترل پروژه:

دفتر مدیریت پروژه (PMO) یک واحد سازمانی است که فرآیندهای حاکمیتی مرتبط با پروژه را در سازمان استاندارد می‌نماید و تسهیم منابع، متودولوژی‌ها، ابزارها و تکنیکها را برای پروژه‌ها فراهم می‌نماید. مسئولیت دفتر مدیریت پروژه (PMO) می‌تواند از فراهم نمودن تسهیلات پشتیبانی پروژه تا مدیریت مستقیم یک یا چند پروژه در سازمانهای مختلف متفاوت باشد. بر اساس استاندارد PMBOK چند نوع دفتر مدیریت پروژه (PMO) وجود دارد که هر کدام درجه کنترل و تأثیرگذاری مختلفی بر روی پروژه‌های سازمان خواهند داشت:

۱- دفتر مدیریت پروژه پشتیبان (Supportive): این نوع دفتر مدیریت پروژه با فراهم نمودن الگوها، نمونه‌های موفق، آموزش، دسترسی به اطلاعات و درس آموخته‌ها از سایر پروژه‌ها نقش مشاوره را برای پروژه‌ها ایفا می‌نماید. در این نوع دفتر مدیریت پروژه، کنترل نسبت به پروژه‌ها در سطح پایینی قرار دارد.

۲- دفتر مدیریت پروژه کنترل کننده (Controlling): این نوع دفتر مدیریت پروژه علاوه بر ایفای نقش پشتیبانی، از طرق مختلف در خصوص انطباق پروژه‌ها با دستورالعملهای مصوب این دفتر تلاش می‌نماید. در این نوع دفتر مدیریت پروژه کنترل نسبت به پروژه‌ها در سطح متوسط قرار دارد.

۳- دفتر مدیریت پروژه هدایت کننده (Directive): این نوع دفتر مدیریت پروژه، با مدیریت مستقیم پروژه‌ها، کنترل آنها را در دست می‌گیرد. در این حالت مدیران پروژه‌ها توسط دفتر مدیریت پروژه تخصیص می‌یابند و همچنین بایستی به این دفتر پاسخگو بوده و گزارش عملکرد خود را ارائه نمایند.

در این نوع دفتر مدیریت پروژه کنترل نسبت به پروژه‌ها در سطح بالایی قرار دارد.

دفتر مدیریت پروژه (PMO) می‌تواند سطوح وسیعی از مسئولیتهای سازمانی را دارا باشد. می‌تواند در ایجاد انطباق با استراتژیهای سازمان و ارزش آفرینی سازمانی ایفای نقش نماید. یکپارچه‌سازی داده‌ها و اطلاعات پروژه‌های مهم سازمان و ارزیابی چگونگی تحقق اهداف سطوح بالاتر سازمان نیز از وظایف دفتر مدیریت پروژه می‌باشد. از طریق دفتر مدیریت پروژه می‌توان ارتباط بین پروژه‌ها، طرح‌ها، پورتفولیوها را با سیستمهای اندازه‌گیری سازمانی نظیر BSC برقرار نمود.



پروژه‌هایی که توسط PMO پشتیبانی و یا مدیریت می‌شوند ممکن است به یکدیگر هیچگونه ارتباطی نداشته باشند مگر اینکه با یکدیگر مدیریت شوند به عبارت دیگر ارتباط بین دو یا چند پروژه در PMO به واسطه مدیریت مشترک و تسهیم همزمان منابع سازمانی بین آن پروژه‌ها شکل خواهد گرفت. البته ساختار و نحوه عملکرد PMO کاملاً به نیازهای سازمانی وابسته است. دفتر مدیریت پروژه (PMO) ممکن است دارای قدرت زیادی باشد و همانند یک ذینفع اصلی و تمام عیار عمل نماید و به منظور همراستا نمودن پروژه‌ها با اهداف کسب و کار سازمان در طول چرخه حیات پروژه تصمیمات کلیدی اتخاذ نماید. PMO همچنین در نظریه پردازی، انتقال دانش، خاتمه پروژه‌ها و انجام هر امر دیگری که نیاز باشد می‌تواند ایفای نقش بنماید. نقش اصلی و اساسی PMO در پشتیبانی از مدیران پروژه به طرق مختلف می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- مدیریت منابع مشترک بین پروژه‌هایی که توسط PMO مدیریت می‌شوند.
- تدوین و توسعه متدولوژی مدیریت پروژه، استانداردها و نمونه‌های کاری موفق و الگو.
- مربی‌گری، هدایت، آموزش و نظارت.
- نظارت بر حسن اجرا و انطباق پروژه‌ها با استانداردها، سیاستها، رویه‌ها و نمونه‌های موفق مدیریت پروژه از طریق ممیزی پروژه.
- توسعه و مدیریت سیاستها، رویه‌ها، الگوها و فرآیندهای سازمانی.
- هماهنگی ارتباطهای فیما بین پروژه‌ها.

نگاهی کلی به مفهوم PMO :

در طول چند دهه گذشته، فرهنگ مدرنی از مدیریت پروژه ظهور نموده است تا رویکردی حرفه‌ای را از طریق صنایع متعدد به مدیریت پروژه القاء نماید. هر یک از قابلیت‌های موجود در علم مدیریت پروژه، از طریق ترکیب فرایندها و الگوهای عملی توسعه یافته در مدیریت پروژه، پیاده‌سازی برنامه‌های آموزشی و رونمایی از ابزارهای الکترونیکی که از طراحی و فناوری پیشرفته بهره می‌برند قوت یافته و رشد نموده‌اند. در نتیجه، مدیران پروژه امروز، که به قانونمدیهای مدیریت پروژه عمل می‌نمایند علاوه بر اینکه در یک حوزه ویژه به عنوان کارشناس تخصصی به ایفای نقش می‌پردازند همچنین برای پروژه، به عنوان یک هدایتگر در مقیاس سازمان نیز تلقی می‌گردند.



هندبوک دفتر مدیریت پروژه، این مفاهیم و ملاحظات مدرن مدیریت پروژه را به درون محدوده نظارت، کنترل و پشتیبانی مدیریت پروژه بسط داده است. برای موجودیت یک سازمان، PMO یک نیاز تشخیص داده می‌شود تا متناسب با استعداد و ظرفیت سازمان، یکی از اهداف عملیاتی فوق‌الذکر و یا هر سه آنها را محقق نماید.

دفتر مدیریت پروژه چه عهده‌دار مدیریت یک یا چند پروژه باشد و چه فضای مدیریت پروژه کل سازمان را در قالب یک واحد کسب و کار (Business Unit) مدیریت نماید بایستی در جایگاه تحقق یکپارچگی در سازمان قرار بگیرد تا از این طریق بتواند همه افراد و ذینفعان پروژه، فرایندها و ابزارهایی را که عملکرد پروژه را تحت‌الشعاع قرار داده و یا مدیریت می‌نماید در بر گرفته و احاطه نماید. در نمونه‌ای دیگر می‌توان بیان داشت که دفتر مدیریت پروژه از یک سو به مدیر پروژه و سازمان متبوعش برای به کارگیری استانداردهای حرفه‌ای مدیریت پروژه کمک می‌نماید و از سوی دیگر در جهت ایجاد یکپارچگی و همسویی با کسب و کار و تطبیق با منافع سازمانی در درون محیط مدیریت پروژه که با آن پیوند خورده است گام بر می‌دارد.

منظور از سازمان متبوع، همان دپارتمانی است که تحت تأثیر کارکردهای دفتر مدیریت پروژه قرار گرفته است و از فعالیتهای دفتر مدیریت پروژه به صورت مستقیم، فواید سازمانی و مرتبط با کسب و کار را دریافت می‌نماید. همانطور که مطرح شد، این سازمان هم مشتری اولیه دفتر مدیریت پروژه می‌باشد و همزمان خود بدنه حاکمیتی این دفتر نیز محسوب می‌شود.

در نقطه مقابل آن، سازمان حامی آن واحد کسب و کار و یا دپارتمانی است که توانمندیهای دفتر مدیریت پروژه را طراحی و پیاده‌سازی می‌نماید، منابع مورد نیاز این دفتر را فراهم می‌آورد و مسئولیت کارکردها و قابلیت‌های عملیاتی دفتر مدیریت پروژه را به عهده می‌گیرد. می‌توان اینگونه بیان داشت که سازمان حامی ممکن است خود بخشی از سازمان متبوع مدیریت پروژه باشد. در حالت ایده‌آل این دو سازمان یک موجودیت یکسان خواهند داشت و این حالت به صورت طبیعی در زمانی خواهد بود که تازه دفتر مدیریت پروژه تشکیل شده است. یعنی همان دپارتمانی که PMO را ایجاد نموده است (سازمان حامی) خود نیز از خدمات آن استفاده می‌نماید (سازمان متبوع). با این وجود غیرمعمول نخواهد بود که سازمان حامی، دفتر مدیریت پروژه را برای مقاصد خود ایجاد نموده باشد و سپس در طول زمان عملاً برای مقاصد گسترده‌تری از سازمان متبوع بزرگتر و یا حتی کل سازمان و همه مجموعه کسب و کار به ارائه خدمت بپردازد.

از این رو، جایگاه دفتر مدیریت پروژه در درون ساختار سازمانی متبوع خود، می‌تواند نشانگر میزان قدرت و مسئولیت آن باشد و همین مسئله، نکته‌ای است که طراحان دفتر مدیریت پروژه باید مد نظر قرار دهند.



با این حال، عمق و وسعت مسئولیت عملکردی دفتر مدیریت پروژه معمولاً جایگاه آن را در درون سازمان متبوعش نشان می‌دهد. جایگاهی که می‌تواند متناسب با نیازمندیهای سازمانی تنظیم شده و استقرار یابد.

رویکردهای همسویی PMO با نیازمندی سازمان:

هندبوک دفتر مدیریت پروژه بر روی مواردی متمرکز می‌گردد که تحقق آنها، دفتر مدیریت پروژه‌ای را در سازمان ایجاد خواهد نمود که عمق و وسعت مسئولیت عملکردی آن با آنچه که در سازمان متبوع مورد نیاز می‌باشد در تناسب باشد. این تناسب از طریق دو رویکرد اساسی محقق می‌گردد:

رویکرد نخست، ۵ مرحله از قابلیت‌های دفتر مدیریت پروژه مبتنی بر سطوح شایستگی می‌باشد. این رویکرد، مراحل مختلف رشد قابلیت‌ها و توسعه دفتر مدیریت پروژه را نشان می‌دهد که به عنوان یک چارچوب مرجع در سطوح مختلف تخصصی دسته‌بندی شده‌اند. هر یک از مراحل سطوح شایستگی دفتر مدیریت پروژه، سطح به خصوصی از قابلیت‌های عملکردی را نشان می‌دهد که اگر کارکردها به صورت کامل پیاده‌سازی شده باشند دفتر مدیریت پروژه به آن سطح خاص دسترسی پیدا خواهد نمود. همچنین این ۵ مرحله از سطوح شایستگی، از طریق نقش و مسئولیت‌های روزافزون PMO از نظارت و کنترل مدیریت پروژه در پایین‌ترین سطح شایستگی تا همسویی استراتژیک کسب‌وکار در بالاترین سطح آن، نشانگر میزان بلوغ سازمانی در مدیریت پروژه می‌باشد.

رویکرد دوم هندبوک دفتر مدیریت پروژه، مدل کارکردی دفتر مدیریت پروژه می‌باشد که می‌تواند به عنوان راهنما و همچنین جهت توسعه قابلیت‌های عملیاتی دفتر مدیریت پروژه به کار گرفته شود. این مدلها، قابلیت‌های PMO را که می‌تواند از طریق پیاده‌سازی جامع هر یک از کارکردهای ۲۰ گانه PMO محقق شود را مطرح می‌نماید. بایستی توجه شود که پیاده‌سازی واقعی کارکردهای PMO در یک سازمان بدون شک بایستی با مناسب‌سازی نسبت به آنچه که به عنوان مدل کارکردی در هندبوک ذکر شده است پیش رود و تحقق درست این راهکار وابسته به این است که کاربری متناسب و درخور سازمان متبوع در نظر گرفته شود.

در سرفصل بعدی به تشریح سطوح شایستگی دفتر مدیریت پروژه خواهیم پرداخت و در ادامه‌ی آن نیز طی جلسات آینده، مدل کارکردی PMO و مفاهیم اساسی آن را متناسب با ملاحظات استقرار و پیاده‌سازی PMO تشریح خواهیم نمود.



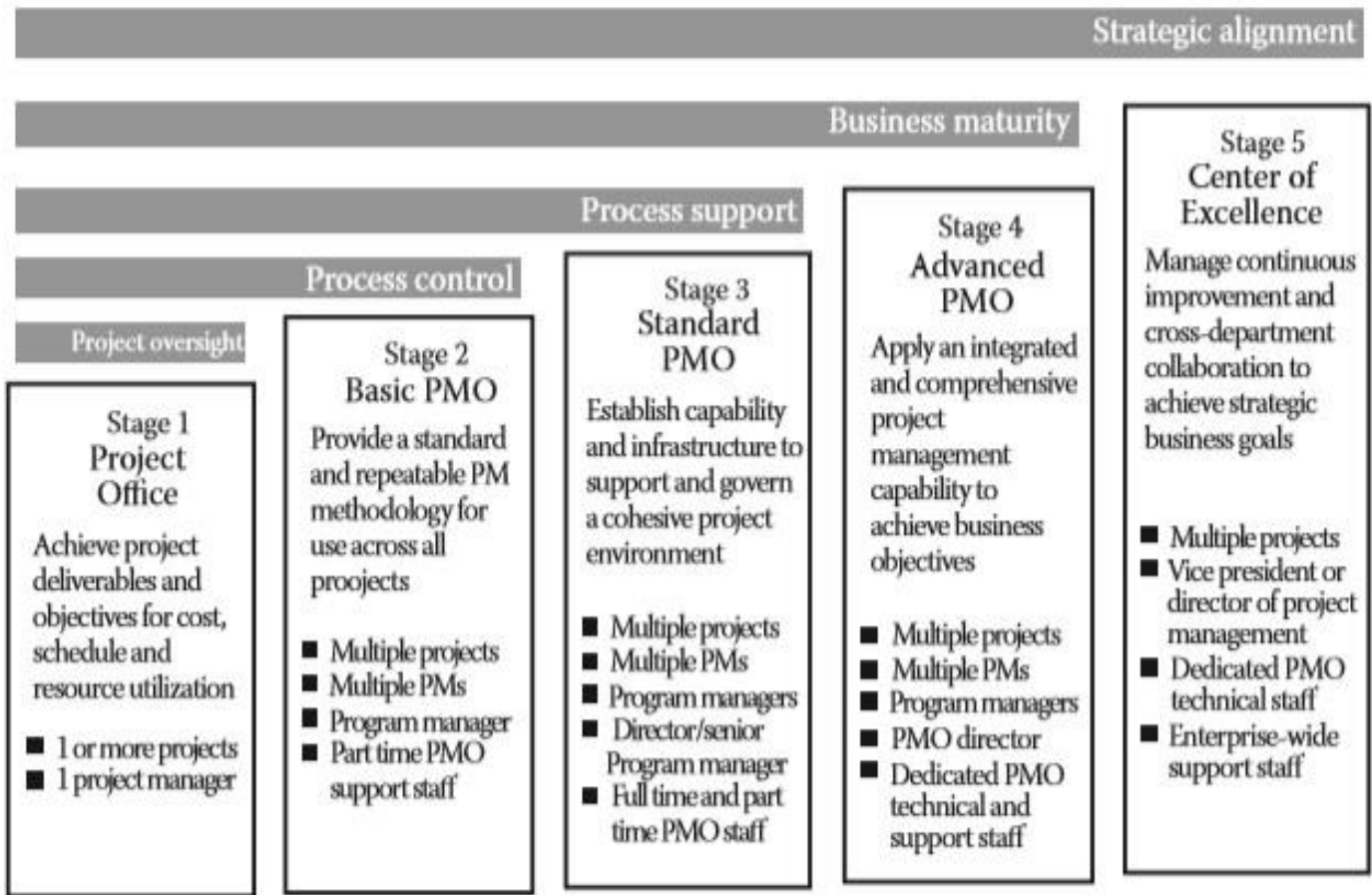
سطوح شایستگی PMO

سطوح شایستگی PMO ابزاری را فراهم می‌آورد که یک سری از مراحل توسعه تدریجی و مبتنی بر پیشرفت را تعریف می‌نماید که می‌تواند برای به کارگیری در سازمان مورد آزمون قرار گیرد. نامگذاری این سطوح بر اساس پیاده‌سازی PMO در اکثر صنایع، بسیار ساده و تا حدی نیز ثابت می‌باشد. با این وجود این نامگذاری صرفاً یک چارچوب مرجع ایجاد می‌نماید و سایر نامها را نیز می‌توان متناسب با طبیعت مسئولیتهای PMO و فضای کسب و کاری که در آن فعالیت می‌نماید به کار برد.

پنج مرحله عمومی از سطوح شایستگی PMO برای بررسی تجویز می‌شوند. در تصویر زیر یک نگاه کلی از سطوح شایستگی PMO و توصیفی از هر یک از مراحل آن ارائه شده است. این پنج مرحله سطوحی تدریجی و مبتنی بر پیشرفت را ارائه می‌دهند که به منظور برآورده سازی نیازهای محیط مدیریت پروژه و اهداف کسب و کار وابسته به آن در سازمان متبوع، قابل دستیابی می‌باشند.

فرض بر آن است که یک دفتر مدیریت پروژه سطح بالا، قبلاً شایستگیهای مراحل پایین تر را کسب نموده است و با خود همراه دارد. بنابراین اگر سازمانی بخواهد یک PMO سطح ۳ (دفتر مدیریت پروژه استاندارد) را تأسیس نماید بایستی اطمینان حاصل نماید که شایستگیهای مورد نیاز برای مراحل ۱ و ۲ را دارا باشد. همچنین ممکن است یک PMO در هر یک از این سطوح، فعالیتهایی از هر یک از مراحل را جهت برآورده سازی نیازها در درون سازمان متبوعش انجام دهد که البته انجام این فعالیتهای بسیار مهمتر از پشت سر گذاردن مراحل مختلف شایستگی یکی پس از دیگری می‌باشد. به علاوه تشخیص سطح تقریبی شایستگی دفتر مدیریت پروژه که سازمان متبوع آن، نیاز دارد بسیار کلیدی و پر اهمیت می‌باشد. البته بدیهی است که همه سازمانها به مرحله ۵ آن که متعالی ترین مرحله PMO می‌باشد نیاز ندارند در حقیقت در اکثر سازمانها مرحله سوم طیف شایستگی PMO مرحله‌ای فراتر از کفایت نیازهای سازمان می‌باشد. در سرفصل آتی نگاهی کلی از هر یک از مراحل مختلف سطوح شایستگی PMO ارائه می‌گردد.

جهت طراحی و استقرار دفتر مدیریت پروژه در سازمانها، در ابتدا بایستی به بررسی نیازهای سازمانی مدیریت پروژه در آن سازمان پرداخت و در این مسیر می‌توان از مدل بلوغ مدیریت پروژه سازمانی (OPM^۳) بهره گرفت، سطح بلوغ سازمان و همچنین نیازهای اولویت بندی شده آن در مدیریت پروژه، فاکتورهای اصلی تعیین کننده سطوح مختلف دفتر مدیریت پروژه در طیف شایستگی پنجگانه آن می‌باشد.



سطح اول: دفتر پروژه^۲

مرحله اول از دفتر مدیریت پروژه واحدی بنیادین در محیط مدیریت پروژه می باشد که نقش نظارت بر پروژه را عهده دار می باشد. دفتر پروژه به عنوان قلمرو شخص مدیر پروژه که مسئولیت عملکرد موفق یک یا چند پروژه را عهده دار می باشد شکل می گیرد. این دفتر قابلیت هایی را فراهم می آورد تا حرفه ای گری و تعالی را در به کارگیری وسیع قوانین پذیرفته شده و روش های برتر مدیریت پروژه، در هر یک از بخش های پروژه تضمین نماید. هر چند ممکن است بیش از یک دفتر پروژه در درون یک سازمان شکل بگیرد. هنگامی که چنین اتفاقی رقم بخورد، یک چالش آشکاری در تضمین اینکه هریک از پروژه ها، رویکرد معمول را برای مدیریت پروژه خود دنبال می نمایند به وجود خواهد آمد. در حالت ایده آل، اعضاء ارشد تیم مدیریت پروژه در طراحی و پیاده سازی قابلیت های دفتر پروژه شان



همکاری و مشارکت خواهند نمود. از سویی دیگر یک PMO سطح بالاتر می تواند به منظور پشتیبانی و راهنمایی فعالیتهای دفتر پروژه شکل بگیرد. ایراد دفتر پروژه در سطوح شایستگی دفتر مدیریت پروژه بحث سازگاری نامشخص و قابل تردیدی است که ممکن است وجود داشته باشد. بر طبق تعریف، دفتر پروژه فعالیتهای بیش از یک مدیر پروژه را در سیطره تأثیرگذاری خود قرار نمی دهد، هیچگونه اختیاری در سطح طرح و یا ارتباط مستقیم استراتژیک با سطح کسب و کار ندارد، نقش یک دفتر مدیریت پروژه سنتی را نیز انجام نمی دهد. با این وجود دفتر پروژه، «قوانین کارایی پروژه» را در سطح تیم پروژه رصد نموده و اجرا می نماید. شایان ذکر است، نظارت بر خود، یک مسئولیت دفاتر مدیریت پروژه در تمامی سطوح شایستگی می باشد. بنابراین قرار گرفتن دفتر پروژه در آغازین مرحله از سطوح شایستگی دفتر مدیریت پروژه، این مسئله را تضمین می نماید که نظارت موثر مدیریتی در سطح پروژه، در مفاد مسئولیتی PMO در نظر گرفته شده و اجرا می گردد.

دفتر پروژه، فعالیتهای متنوعی از خدمات ضروری مدیریت پروژه را شامل موارد زیر به اجرا در می آورد:

- به کارگیری قوانین و روشهای مدیریت پروژه مدرن، از طریق مهارت و دانش مدیر پروژه، به منظور ضمانت دستیابی به عملکرد موفق پروژه. دفتر پروژه بر روی تولید ارقام قابل تحویل مبتنی بر اهداف پروژه تمرکز می نماید. این دفتر علائم حیاتی هر یک از امور پروژه را نظیر هزینه، زمان بندی و مصرف منابع مدیریت می نماید. مدیریت این جزئیات با آهنگ ثابتی، دفعات معاینه و بررسی عملکرد پروژه را افزایش داده و به کارگیری اقدامات اصلاحی بر روی هر یک از مشکلات شناسایی شده را تسهیل می نماید.
- ارائه خدمت به عنوان یک رابط مستقیم به مدیریت عملکرد تیم پروژه. از آنجا که اکثر تیمهای پروژه، احتمالاً تمرکز اجرایی فنی دارند، دفتر پروژه با تبیین ارکان مدیریت پروژه استفاده از آن را تسهیل می نماید. بر همین اساس دفتر پروژه، بین روشهای فنی که جهت ساخت یک محصول فنی عالی تجویز می شود با روشهای مدیریت پروژه که موفقیت پروژه و کسب و کار را تضمین می نماید ایجاد تمایز می نماید.
- به کارگیری دستورالعملهای سازمانی در قالب سیاست گذاریها، استانداردها، تصمیمهای اجرایی و مواردی از این دست برای هر کار مرتبط با پروژه. این دفتر پروژه همچنین در خط مقدم نظارت بر استقرار و یکپارچه سازی فرایندهای کسب و کار در فضای مدیریت پروژه نیز ایفای نقش می نماید.



▪ ارائه خدمت به عنوان سطح نخست نظارت پروژه و گاهی نیز بالاترین سطح نظارت فنی. با وجود اینکه PMO سطح بالاتر مأمور به الزام و تبیین روشها و رویه‌های فنی می‌باشند ولیکن این دفتر پروژه می‌باشد که آنها را در محیط مدیریت پروژه پیاده‌سازی می‌نماید. به علاوه در این سطح، تأکید کمتری بر روی موضوعات کسب و کار می‌باشد مگر اینکه مدیر پروژه علاوه بر وظایف خود مسئولیت مدیریت طرح را نیز عهده‌دار باشد.

نقش دفتر پروژه این است که به عنوان اجرا کننده، اکثر کارکردهای دفتر مدیریت پروژه را به کار بگیرد. دفتر پروژه، دستورالعملها، روشها و الگوهای راهنما را که توسط مقام بالاتر - احتمالاً PMO سطح بالاتر مافوق دفتر پروژه - تجویز می‌گردد را به منظور پیاده‌سازی تیم پروژه، به درون محیط مدیریت پروژه منتقل می‌نماید. در عین حال لازم نیست دفتر پروژه کارکردهای پیشرفته و فراتر از نیاز یک یا چند پروژه‌ای را که پشتیبانی می‌نماید را به دست آورده و محقق نماید. بلکه دفتر پروژه می‌تواند به صورت رسمی با همین نام و یا غیر رسمی به واسطه مسئولیتش برای پروژه و عملکرد تیم پروژه وجود داشته باشد. دفتر پروژه رسمی می‌تواند نقشهای خود را در هر یک از مدل‌های کارکردی PMO به عنوان ابزارهایی جهت خلق قابلیت نظارت کامل و جامع پروژه مورد سنجش قرار دهد.

سطح دوم: دفتر مدیریت پروژه مقدماتی^۳

مرحله دوم یا PMO مقدماتی نخستین سطح دفتر مدیریت پروژه می‌باشد که با نظارت و کنترل چندین پروژه سر و کار دارد. این دفتر، قابلیت نظارت و کنترل دسته جمعی چندین پروژه را که به عملکرد چندین مدیر پروژه وابسته است را ایجاد می‌نماید. در برخی از صنایع، این مرحله به طور سنتی به عنوان «دفتر طرح» شناخته می‌شود و حوزه تحت اختیار مدیر طرح را رتق و فتق می‌نماید. احتمال دارد که بیش از یک PMO مقدماتی در سازمان متبوع وجود داشته باشد - برای هر مدیر طرح یک دفتر PMO. با این وجود برای هر مدیر طرح نیز کاربردی نمی‌باشد که یک توانمندی جامعی را به عنوان PMO مقدماتی به طور مستقل برای خود ایجاد نماید. بنابراین در مفاد هندبوک دفتر مدیریت پروژه، فرض بر آن است که PMO مقدماتی، بالاترین موجودیت متمرکز مدیریت پروژه می‌باشد که مأموریت خود را تحت رهبری و هدایت یک مدیر طرح تعیین شده دنبال می‌نماید.



PMO مقدماتی، شاید کمترین تعداد اعضا را داشته باشد، در برخی موارد فقط یک فرد برای ایجاد قابلیت‌های PMO تخصیص داده شده است. با این فرض که این فرد، خود به صورت تمام وقت برای فعالیت‌های PMO تخصیص داده شده است و علاوه بر آن، حداقل به تعدادی نیروی پشتیبانی پاره‌وقت نیز دسترسی دارد. این آرایش اعضا و نفرات برای تحقق کارکردهای تجویز شده PMO مقدماتی، الزامی می‌باشد. با تصمیمی مبنی بر پشتیبانی کامل مالی و در اختیار قراردادن منابع مورد نیاز، بایستی بتوان به توانمندی‌های دفتر مدیریت پروژه مقدماتی و کارکردهای تجویز شده آن در طول یکسال یا کمتر از آن دست یافت. با این وجود این زمان ممکن است به واسطه تعهدات کسب و کار و فرهنگ سازمان متبوع متغیر باشد.

با تأکید بر ایجاد کنترل در محیط مدیریت پروژه، PMO مقدماتی، حجم زیادی از فعالیت‌های متمرکز مدیریت پروژه شامل موارد زیر را انجام می‌دهد:

- دارا بودن مسئولیت اصلی جهت اتخاذ رویکرد استاندارد در چگونگی هدایت مدیریت پروژه در سازمان متبوع. این رویکرد شامل معرفی ابزارهای رایج، فرایندهای پرتکرار و روشهای برتر می‌باشد که در حالت ایده‌آل با پیاده‌سازی متدولوژی جامع مدیریت پروژه محقق خواهد گشت.
- فراهم آوردن وسیله‌هایی جهت گردآوری نتایج تجمعی و تحلیل وضعیت پروژه و پیشرفت پروژه به عنوان یک مبنا برای شناسایی و پاسخ به تغییرات پروژه، ارزیابی پروژه و عملکرد مدیر پروژه و تضمین نمودن دستاورد اهداف پروژه.
- معرفی مدیریت پروژه به عنوان یک قانونمندی حرفه‌ای در سازمان متبوع از طریق استانداردهای کاربردی تجویز شده آن، تعیین مدیر پروژه‌های شایسته، آموزش و توانمندسازی تیمهای پروژه و مشخص نمودن نقشها و مسئولیت‌های ذینفعان در محیط مدیریت پروژه.

PMO مقدماتی، مسئولیت دارد تا از طریق تمامی کارکردهای دفتر مدیریت پروژه توانمندی‌های این دفتر را شکل داده و آن را استقرار دهد. با این وجود اکثر این قابلیت‌ها بنیادین بوده و بر این مسئله تأکید دارد که پایه و اساسی با دوام در محیط مدیریت پروژه بنیان نهاده شود. در نتیجه دفتر مدیریت پروژه جدید مرحله ۲، در زمینه جدیدی در درون سازمان متبوع خود گام بر خواهد داشت.

پیشرفت قابلیت‌های کارکردی در ابتدا ممکن است کم باشد تا اینکه واحدهای کسب و کار با حضور PMO خو بگیرند و انتقال مسئولیت‌های مشخص را به دفتر مدیریت پروژه بپذیرند و با افزایش اتکاء به قابلیت‌های PMO، تکامل یابند تا منافع کسب و کار را که



با کنترل و نظارت بر پروژه مرتبط می‌باشد به دست آورند. در نقطه مقابل، دفتر مدیریت پروژه مقدماتی جدید بایستی همسویی کامل خود را با سازمان متبوعش نشان داده و حرفه‌ای‌گری خود را در روش مدیریت پروژه اثبات نماید. این مسئله غالباً مستلزم رویکرد پیشگیرانه PMO در برنامه‌ریزی برای کارکردهایش و آمادگی آن برای دفاع از موقعیت سازمانی‌اش می‌باشد.

سطح سوم: دفتر مدیریت پروژه استاندارد^۴

دفتر مدیریت پروژه مرحله ۳ که در مرکز سطوح شایستگی PMO واقع شده است، ارائه دهنده ماهیت قابلیت‌های کامل و جامع دفتر مدیریت پروژه می‌باشد. از آنجاکه این دفتر به رویکرد نظارت و کنترل مدیریت پروژه خود در مراحل مختلف ادامه می‌دهد، PMO مرحله سه، با تمرکز ویژه‌ای بر روی پشتیبانی، عملکرد پروژه و افراد را در محیط مدیریت پروژه بهینه می‌نماید. میدان دید این دفتر، مدیریت چندین پروژه و چندین مدیر پروژه را در بر می‌گیرد و حتی ممکن است مباشرت و یا همسویی با یک یا چند مدیر پروژه را نیز شامل شود.

PMO استاندارد می‌تواند از تکامل گام‌های اولیه یک دفتر مدیریت پروژه مقدماتی ایجاد شود. این دفتر را همچنین می‌توان از صفر طراحی و پیاده‌سازی نمود به گونه‌ای که از گام‌های آغازین تا ارائه پشتیبانی، کنترل و نظارت مرکزی در محیط مدیریت پروژه را پوشش دهد. اگر به دنبال یک دفتر مدیریت پروژه جدید در سطح PMO استاندارد هستیم، طراحان و توسعه‌دهندگان بایستی تضمین نمایند که کارکردهای PMO مقدماتی را در درون طراحی دفتر مدیریت پروژه و برنامه‌های پیاده‌سازی خود جای می‌دهند.

کارکردهای PMO مرحله ۳ یک راهکاری است برای سازمانهایی که پیاده‌سازی مدیریت پروژه را به عنوان یک مزیت رقابتی در کسب و کار مطالبه می‌نمایند و یا در غیراینصورت به دنبال بهبود قابلیت‌های مدیریت پروژه یا ارتقاء بلوغ مدیریت پروژه می‌باشند. در PMO جدید مرحله ۳، ایجاب می‌نماید که حداقل یک مدیر تمام وقت دفتر مدیریت پروژه و ۲ نفر اعضاء تمام وقت و پاره وقت که برای اجرا و تسهیل طراحی و پیاده‌سازی کارکردهای آن، دارای صلاحیت لازم باشند به خدمت گرفته شوند. علاوه بر این، حد و اندازه کارکردهای PMO استاندارد، ممکن است به خدمت‌گیری تعدادی نیروی پاره وقت با مشارکت احتمالی گسترده، از سایر بخشها که در محیط



پروژه شراکت دارند و همچنین مشارکت بالقوه واحدهای کسب و کار در سازمان متبوع را ایجاب نماید. هنگامیکه کارکردهای PMO پیاده‌سازی بشوند احتمالاً تعداد بیشتری از نیروهای تمام وقت مورد نیاز خواهد بود تا جایگاههای تخصصی حرفه‌ای را پوشش دهند.

با رشد دفتر مدیریت پروژه، پرسنل پشتیبانی اداری تمام وقت و پاره وقت بیشتری مورد نیاز خواهد بود. تخصیص این منابع همراه با تعهد اجرایی متمایز سازمان برای هر یک از کارها، بایستی در چارچوب زمانی ۲ تا ۳ سال، کارکردهای PMO مرحله ۳ را به طور کامل محقق نموده، به ثبات برسد. البته رایزنی در خصوص زمان و برنامه‌ریزی نیازهای عملیاتی و اولویتها به همراه تخصیص منابع اولیه کافی، فقط ظرف چند ماه کارکردهای مهم PMO را محقق می‌نماید. به طور طبیعی قابلیت‌های عملیاتی اولیه PMO استاندارد، می‌تواند ظرف سال اول اقدامات پیاده‌سازی محقق گردد.

PMO استاندارد، فعالیتهای کامل نظارت و کنترل مرکزی مدیریت پروژه را با تأکید مجدد بر ارائه پشتیبانی روش و فرایند در محیط مدیریت پروژه، به اجرا در خواهد آورد. این فعالیتهای شامل موارد زیر می‌شود:

- ارائه خدمت به عنوان بخش اصلی پشتیبانی مدیریت پروژه در سازمان متبوع، منبع مدیریت پروژه برای واحدهای کسب و کار، تسهیل کننده حرفه‌ای عملیات برای مدیران پروژه و اعضاء تیم پروژه، هماهنگ کننده و همکاری کننده برای مشغولیتها و فعالیتهای ذینفعان پروژه (نظیر مدیران منابع، مشتریان، فروشندگان و مدیریت).
- ایفای نقش رابط بین محیط کسب و کار و محیط مدیریت پروژه. دفتر مدیریت پروژه استاندارد به شیوه مناسبی، دستورالعملهای اجرایی و سیاستگذاریها را برای عملکرد پروژه تفسیر نموده و فعالیتهای مرتبط با منافع استراتژیک و اهداف کسب و کار را در محیط مدیریت پروژه اجرا می‌نماید.
- ایفای نقش تسهیل گر در طراحی روشها و فرایندهای محیط مدیریت پروژه و همچنین ارتقاء دهنده در تعالی مدیریت پروژه. این تسهیل گری از مشارکت در توسعه متدولوژی مدیریت پروژه و روشهایی که برای موفقیت پروژه به کار بسته می‌شود تا معرفی ابزارها و روشهای کمک کننده در گزارش دهی پروژه، و فراهم آوردن فرایندهای پشتیبان اجرا با توجه به موضوعاتی مانند حکمرانی پروژه، مدیریت سبد پروژه، و عملکرد کسب و کار، گسترش پیدا می‌کند.



- ارائه خدمت به عنوان نماینده محیط مدیریت پروژه به مدیریت ارشد سازمان متبوع و مشارکت در آن و یا تشکیل جلسه، هدایتگری هیئت کنترلی مربوطه شامل مدیران اجرایی و مدیران ارشد. همچنین PMO استاندارد می‌تواند برای کسب و کار و صنایع وابسته، شرکاء و موسسات حرفه‌ای، نماینده‌ای از طرف مدیریت پروژه سازمان متبوع خود باشد.
- ایفای نقش به عنوان موجودیت مشخص سازمانی که به طور مستقیم و یا غیر مستقیم تسهیم منابع در پروژه‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد شامل پرداختن به موضوعاتی نظیر دستیابی به منابع پروژه، صلاحیت منابع، آموزش منابع، تخصیص و ارزیابی منابع.

PMO استاندارد مسئولیت پیاده‌سازی یک قابلیت کامل از همه کارکردهای تعیین شده دفتر مدیریت پروژه را عهده‌دار می‌باشد. این دفتر بایستی نیازهای محیط مدیریت پروژه در هر یک از ۲۰ کارکرد تجویز شده مدل کارکردی PMO ارائه شده در هندبوک را مورد آزمون قرار دهد.

بنابراین تطبیق هر یک از کارکردهای PMO به منظور ایجاد تناسب بهینه عملیاتی و همچنین پیشینه‌سازی منافع کسب و کار در درون سازمان متبوع، مطلوب می‌باشد. بایستی مجدداً تکرار کنیم که همه دفاتر مدیریت پروژه لزوماً به توسعه کامل توانمندیهای موجود در ۲۰ حوزه کارکردی نیاز ندارند. با این حال دفتر مدیریت پروژه‌ای که در سطح استاندارد ایجاد می‌گردد بایستی حداقل همه گزینه‌های کارکردی و عملیاتی را بررسی نموده و بسنجد.

سطح چهارم: دفتر مدیریت پروژه پیشرفته^۵

دفتر مدیریت پروژه مرحله ۴ به طور معمول از یک دفتر مدیریت پروژه کامل موجود، به صورت تدریجی شکل می‌گیرد و از این رو می‌توان گفت که برادر بزرگتر PMO استاندارد می‌باشد. تمرکز آن بر یکپارچه‌سازی منافع کسب و کار و اهداف آن در داخل محیط مدیریت پروژه می‌باشد و این موضوع به رونمایی از روشهای رایجی اشاره دارد که هم در فرایندهای مدیریت پروژه و هم در فرایندهای کسب و کار بکار گرفته شود.



اگر بخواهیم از واژگانی بهره بگیریم که برای بسیاری از مدیران پروژه آشنا باشد بایستی بگوییم که دفتر مدیریت پروژه پیشرفته، به شکل گیری یک محیط کسب و کار پروژه‌ای (Projectized) کمک می‌نماید.

بدین ترتیب بر اساس تعریف، PMO پیشرفته نمی‌تواند جدید باشد. بلکه کارکردهای PMO استاندارد بایستی به طور کامل شکل گرفته باشد پیش از اینکه قابلیت PMO پیشرفته بتواند پیاده‌سازی گردد. البته این مسئله نباید طراحان و توسعه دهندگان PMO را از در نظر گرفتن ملاحظات PMO پیشرفته و لحاظ نمودن آن در برنامه پیاده‌سازی دفتر مدیریت پروژه‌شان باز دارد. ایجاد کارکردها و قابلیت PMO پیشرفته می‌تواند فاز بعدی برنامه‌ها برای تکمیل دفتر مدیریت پروژه در سازمان متبوع باشد. پیش‌بینی می‌شود که این مرحله از سطوح شایستگی PMO می‌تواند در طول یک تا دو سال پس از شکل‌گیری قابلیت PMO استاندارد به دست آید.

به طور معمول، PMO مرحله ۴ از پرسنل بیشتری برخوردار بوده و از ظرفیت بالقوه بزرگتری برای به صف نمودن مستقیم منابع بهره می‌برد. به خصوص می‌توان گفت کارکنان PMO بیشتر می‌شوند تا منابع حرفه‌ای و اداری لازم جهت توسعه، پیاده‌سازی و مدیریت فرایندها، طرح‌ها و کارکردهای گسترش یافته را پوشش دهند. مدیر PMO اختیارات گسترده‌تری خواهد داشت تا منافع کسب و کار را در محیط مدیریت پروژه مورد توجه قرار دهد. به این نکته بایستی توجه بنماییم که ممکن است منابع تخصیص یافته به PMO، برای تعداد کمی از فعالیتهای عملکردی کلیدی در درون دفتر مدیریت پروژه که وسایل لازم را جهت یکپارچه‌سازی کسب و کار و روشهای مدیریت پروژه فراهم می‌آورد تأمین شده باشد.

PMO پیشرفته، فعالیتهای نظارت، کنترل و پشتیبانی متمرکز و جامع مدیریت پروژه را همراه با کارکردهای گسترش یافته‌ای که یک سازمان بالغ و مبتنی بر کسب و کار را در حوزه مدیریت پروژه نشان می‌دهد، به اجرا در می‌آورد. این فعالیتهای شامل موارد زیر می‌شود:

- رفته رفته بسیار شبیه یک واحد مستقل کسب و کار ظاهر می‌شود. اگر در یکی از مراحل قبلی PMO، یک بودجه متمایز برای دفتر مدیریت پروژه ایجاد نشده است، طبیعتاً دفتر مدیریت پروژه پیشرفته، بودجه خودش را به عنوان وسیله پی‌گیری توسعه و پیاده‌سازی فعالیتهای یکپارچه‌سازی کسب و کار و روشهای پیشرفته مدیریت پروژه، فراهم خواهد آورد.



- همکاری با واحدهای کسب و کار درون سازمان متبوع، و مشارکت در توسعه و انطباق فرایندها و روشهایی که در هر دو محیط کسب و کار و محیط مدیریت پروژه رایج می باشد.
- فراهم آوردن تجربه و تخصص متمایز در پیشرفته ترین روشها و فرایندهای مدیریت پروژه. پرسنل ارشد به صورت تمام وقت تخصیص داده می شوند و بسیار ماهر، حرفه ای و دانشمند ظاهر شده به گونه ای که ذکاوت کسب و کار و مفاهیم پیشرفته مدیریت پروژه و کسب و کار را برای راهکارهایی که بایستی در محیط مدیریت پروژه پیاده سازی گردند به خدمت می گیرند. این افراد به پیاده سازی چنین کارکردهایی در قالب خدمات مربی گری، ممیزی پروژه و خدمات احیاء پروژه کمک می نمایند. آنها نتایج پروژه را بر حسب عملکرد کسب و کار رصد نموده و مدیریت می نمایند. پرسنل PMO پیشرفته همچنین تحلیل-گران کسب و کار و متخصصانی از دیسپلینهای مختلف تخصصی نظیر حقوق، قرارداد، مدیریت خرید، خدمات مشتریان و مواردی از این دست، را نیز شامل می شود که به صورت پاره وقت و یا تمام وقت متناسب با نیاز، کارکردهای دفتر مدیریت پروژه را محقق نمایند.

PMO پیشرفته کارکردهای ۲۰ گانه PMO را به منظور ارائه طرحها و ظرفیت گسترش یافته خود مورد بازنگری قرار می دهد تا از این طریق فعالیتهای محیط مدیریت پروژه را مدیریت نماید. چراکه این دفتر بر روی یکپارچه سازی منافع کسب و کار متمرکز می باشد، همچنین دفتر مدیریت پروژه پیشرفته، یکپارچه نمودن کارکردهای PMO را نیز برای پشتیبانی کارا و موثر کسب و کار تضمین می نماید.

سطح پنجم: مرکز تعالی^۱

مرکز تعالی معمولاً به عنوان یک واحد کسب و کار جداگانه و متمایز در درون سازمان متبوع تعیین می شود، و شاید حتی مسئولیت عملیات مدیریت پروژه را در همه گستره سازمان عهده دار باشد. اگرچه سطوح پایین تر دفاتر مدیریت پروژه ممکن است مسئولیت مشابهی داشته باشند، این مسئولیت در این مرحله از PMO نسبت به سایر سطوح متمایزترین می باشد. با این حال سطوح پایین تر



PMO ممکن است یک نوع همسویی با کسب و کار و یا وابستگی گزارش‌دهی با مرکز تعالی داشته باشند. با وجود این، کارکردهای تجویز شده برای این سطح از PMO، بر روی منافع استراتژیک کسب و کار در سرتاسر سازمان متبوع متمرکز می‌باشد.

به طور معمول یک مسئول اجرایی در مرکز تعالی وجود دارد، و آن فرد بایستی یا دسترسی مستقیم به مدیر عامل یا هر مقام ارشد اجرایی دیگر در سازمان متبوع داشته باشد و یا به آن گزارش بدهد. در این راستا، مرکز تعالی می‌تواند در زمانی معادل بازه‌ای که تأسیس یک واحد کسب و کار در یک سازمان به طول می‌انجامد، شکل بگیرد که معمولاً شکل‌گیری قابل قبول آن از ۱ تا ۲ سال طول خواهد کشید.

اگرچه این دفتر در بالاترین سطح طیف شایستگی PMO قرار گرفته است ولیکن مرکز تعالی یک موجودیت منحصر به فردی از مدیریت پروژه می‌باشد. مرکز تعالی لزوماً همه کارکردهای تجویز شده دفاتر سطوح پایین‌تر PMO را اجرا نمی‌نماید اما در توانایی آن هست. در چگونگی شکل‌گیری یک مرکز تعالی دو رویکرد وجود دارد. نخست اینکه مرکز تعالی می‌تواند در نتیجه رشد و گسترش دفاتر مدیریت پروژه سطح پایین‌تر شکل بگیرد که این نوع، به طور معمول در سازمانهای کوچک تا متوسط وجود دارند. در مقابل، این مرکز می‌تواند با هدف فراهم آوردن هدایتگری استراتژیک کسب و کار و راهنمایی دفاتر مدیریت پروژه زیرمجموعه، مستقل از هر نوع PMO موجود ایجاد گردد. این نوع دفتر، احتمالاً در سازمانهای جهانی و بزرگ وجود دارند. جایکه مرکز تعالی، برخی از جنبه‌های نظارت، کنترل و پشتیبانی را برای دفاتر مدیریت پروژه که منافع بخشی کسب و کار را تأمین می‌نمایند، فراهم می‌آورد.

در نتیجه، مرکز تعالی یک نقش همسویی استراتژیک را در سازمان متبوع در نظر می‌گیرد و محیط مدیریت پروژه را در قالب فعالیتهای بهبود مستمر خود، هدایت می‌نماید. این کارها شامل موارد زیر می‌باشند:

- هدایتگری و تأثیرگذاری برای عملیات مدیریت پروژه سازمان. این دفتر همچنین بر کارکردهای دفاتر PMO زیرمجموعه نظارت دارد جایکه سازمان متبوع، عملیات سایر دفاتر مدیریت پروژه را متناسب با تمرکز کسب و کار بین‌المللی، ملی و یا سایر موارد جغرافیایی گسترش یافته، ایجاد نموده است.
- ایجاد توأمان محیط مدیریت پروژه و سیستم اطلاع‌رسانی ذینفعان که منافع مدیریت پروژه و کسب و کار را در همه واحدهای کسب و کار نشان می‌دهد. و ارتباطات با مشتری و همچنین ارتباطات فروشندگان و شرکاء را نیز مدیریت می‌نماید.



▪ حمایت و هدایت مطالعات و ارزیابی کارکردهای مدیریت پروژه و اثربخشی کسب و کار، با تمرکز خاص بر روی عملیات خود مرکز یا عملیات دفاتر مدیریت پروژه زیر مجموعه.

▪ نماینده‌ی منافع کسب و کار سازمان متبوع در محیط مدیریت پروژه و برعکس.

مرکز تعالی بایستی ۲۰ کارکرد دفتر مدیریت پروژه را برای پیامدهای استراتژیک کسب و کار بررسی نماید همراه با اینکه چگونه این کارکردها را می‌توان مناسب‌سازی نمود، تنظیم کرد و یا به منظور بهینه‌سازی کاربری، طراحی مجدد نمود، و این موضوع، کاربرد این کارکردها در هریک از دفاتر مدیریت پروژه تابعه در درون سازمان متبوع را نیز شامل می‌گردد.

در اینجا تشریح سطوح پنجگانه شایستگی دفتر مدیریت پروژه به اتمام می‌رسد و ان شالله طی جلسه آینده نگاهی کلی به محتوا و مفاهیم مدل کارکردی دفتر مدیریت پروژه خواهیم داشت.

www.ipmp.ir