



مدل کارکردی دفتر مدیریت پروژه

PMO Function Models

مقدمه: در بخش اول مبحث «دفتر مدیریت پروژه» در خصوص انواع دفتر مدیریت پروژه بر اساس درجه کنترل و همچنین سطوح پنجگانه شایستگی دفتر مدیریت پروژه، صفحاتی را ارائه نمودیم. مطرح شد که دفتر مدیریت پروژه به سه نوع پشتیبان، کنترل کننده و هدایت کننده تقسیم می‌شوند. در نوع پشتیبان درجه کنترل نسبت به پروژه‌ها در سطح پایینی قرار دارد. در نوع کنترل کننده درجه کنترل نسبت به پروژه‌ها در سطح متوسطی قرار دارد و در نوع هدایت کننده درجه کنترل نسبت به پروژه‌ها در سطح بالایی قرار دارد.

در ادامه، سطوح شایستگی دفتر مدیریت پروژه در ۵ سطح دفتر پروژه، PMO مقدماتی، PMO استاندارد، PMO پیشرفته و مرکز تعالی تشریح شد و ویژگیهای هر یک از سطوح و الزامات آن و چگونگی دستیابی به هر یک از مراحل مختلف توضیح داده شد. همانطور که می‌دانیم بایستی عمق و وسعت مسئولیت عملکردی دفتر مدیریت پروژه، با آنچه که در سازمان متبوع مورد نیاز می‌باشد در تناسب باشد. این تناسب از طریق دو رویکرد اساسی محقق می‌گردد: رویکرد نخست «مراحل پنجگانه‌ی سطوح شایستگی دفتر مدیریت پروژه» می‌باشد که به آن اشاره شد و رویکرد دوم «مدل کارکردی دفتر مدیریت پروژه» است که شامل ۲۰ فاکتور می‌باشد و در این نوشتار نگاهی کلی به این مدل و کارکردهای ۲۰ گانه آن در هندبوک دفتر مدیریت پروژه خواهیم داشت و به توضیح مختصر هر یک می‌پردازیم تا ان شاءالله در آینده به تفصیل، هر یک از این فاکتورها را تشریح نماییم.



مدل کارکردی PMO:

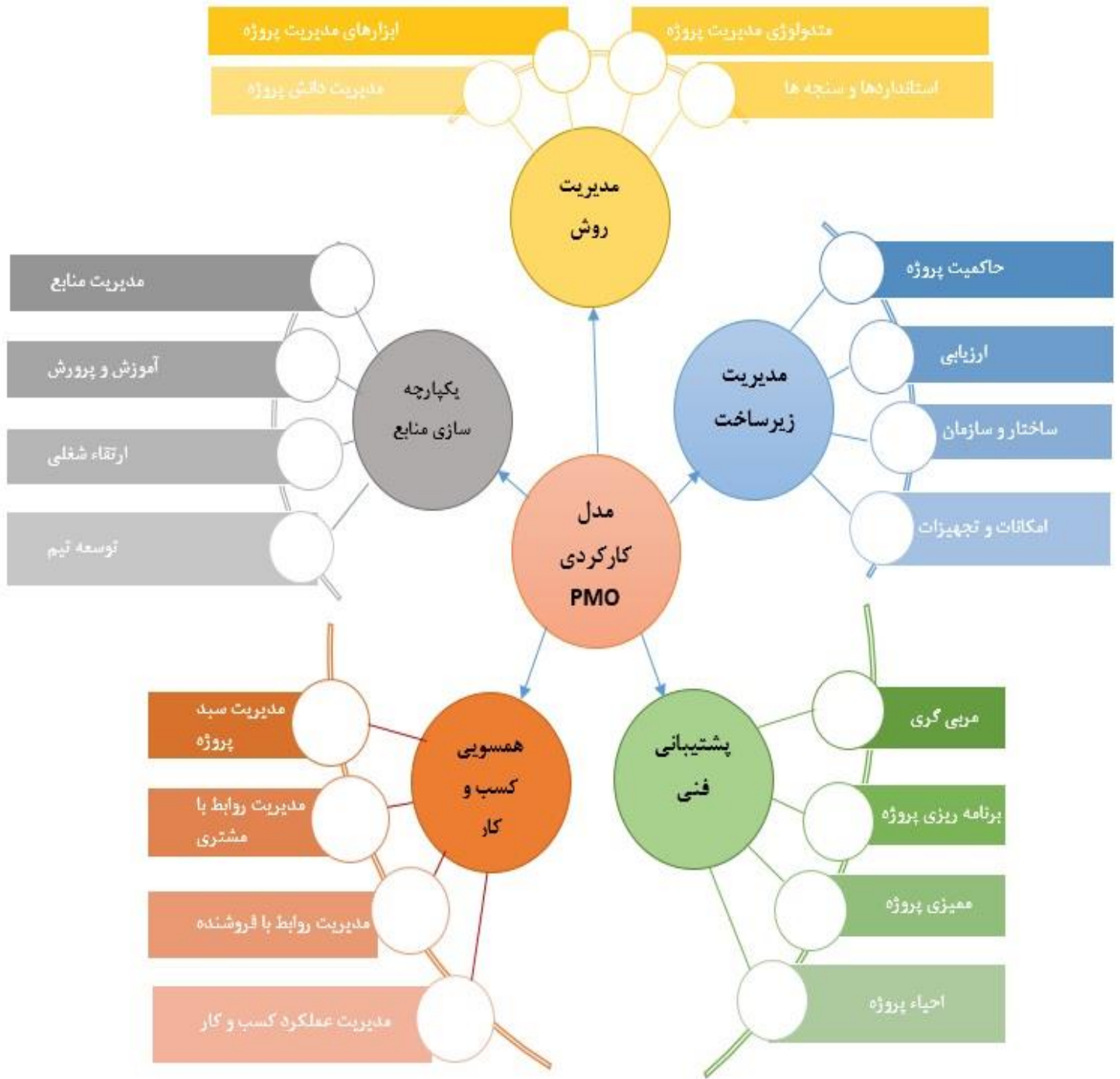
هندبوک دفتر مدیریت پروژه، ۲۰ کارکرد این دفتر را به منظور کاربرد عملی راهکارهای نظارت، کنترل و پشتیبانی در محیط مدیریت پروژه ارائه می‌نماید. این کارکردها دارای یک نوع تأثیرگذاری ترکیبی بر روی محیط کسب و کار و محیط مدیریت پروژه در سازمان متبوع می‌باشند. ضمناً بین اکثر این کارکردها روابط متقابلی وجود دارد: برخی از فرایندها و یا رویه‌ها همپوشانی دارند، هنگامیکه هر یک از این کارکردها مورد تست و بررسی قرار می‌گیرد، برخی موارد بین کارکردی خودنمایی می‌کند.

۲۰ کارکرد دفتر مدیریت پروژه، در قالب ۵ گروه کارکردی زیر گروه‌بندی می‌شوند:

- مدیریت روش: یک رویکرد معمول و چارچوب مرجع برای هدایت فعالیتهای مدیریت پروژه در درون یک سازمان فراهم می‌آورد. این حوزه کارکردی دفتر مدیریت پروژه، فرایندها و روشهای مدیریت پروژه را بنیان می‌نهد، ابزارهای مدیریت پروژه مربوطه را معرفی می‌نماید. شاخصها و استانداردهای عملکردی پروژه را مشخص می‌نماید و محیطی مبتنی بر همکاری در مدیریت پروژه خلق می‌نماید که مدیریت اطلاعات پروژه را هدایت می‌کند و دسترسی به کتابخانه مرجع و آرشیو پروژه را شامل می‌شود. این حوزه کارکردی، بر روی توسعه قابلیت اثربخش مدیریت پروژه سازمانی در سطح پروژه متمرکز می‌گردد.
- مدیریت زیرساخت: تشکیل یک محیط مدیریت پروژه حرفه‌ای را تسهیل می‌نماید. این حوزه کارکردی دفتر مدیریت پروژه، وضعیت فعلی مدیریت پروژه را مورد تست و بررسی قرار می‌دهد، با تشریح مساعی برای وضعیت آینده برنامه‌ریزی می‌نماید. و سیاستها و مکانیزمهای نظارت را که برای دستیابی به شایستگیهای سازمانی، توانمندیهای سازمانی و اهداف بلوغ سازمانی، مورد نیاز می‌باشد معرفی می‌نماید. کمک می‌نماید تا ساختاری از پروژه و نوعی از مشارکت ذینفعان که برای پشتیبانی از عملکرد موفق پروژه ضروری می‌باشد تعریف شود و برقراری تسهیلات و تجهیزات مورد نیاز برای تحقق اهداف پروژه را تدارک می‌بینید.
- یکپارچه‌سازی منابع: شایستگی منابع، در دسترس بودن منابع و عملکرد منابع پروژه را مدیریت می‌نماید. این حوزه کارکردی دفتر مدیریت پروژه، PMO را قادر می‌سازد که به منظور جذب، تخصیص و مدیریت اعضای تیم پروژه، با مدیران منابع همکاری نماید. به PMO اجازه خواهد داد تا آموزش در محیط مدیریت پروژه را مستقر نماید. دفتر مدیریت پروژه را قادر می‌سازد تا پیشرفت شغلی مدیران پروژه را ترسیم نموده و از جوانب مختلف توسعه‌ی تیم پروژه، حمایت نماید.



- پشتیبانی فنی: مشاوره و پشتیبانی مدیریت پروژه را برای مدیران و تیمهای پروژه فراهم می‌آورد. این حوزه کارکردی دفتر مدیریت پروژه، از مهارت، دانش، و تجربه کارشناسان خبره مدیریت پروژه که در دسترس می‌باشند جهت فراهم آوردن شرایط تعلیم و تربیت در محیط مدیریت پروژه بهره می‌گیرد، مجموعه‌ای از فعالیتهای برنامه‌ریزی، تسهیل‌گری و پشتیبانی را فراهم می‌نماید، ممیزیهای روزمره و خاص پروژه و بازبینی‌های مدیریت پروژه را برنامه‌ریزی و هدایت می‌نماید و در صورت نیاز خدمات متناسب پشتیبانی بهبود و احیاء پروژه را ارائه می‌نماید.
 - همسویی کسب و کار: چشم‌انداز کسب و کار سازمان را در محیط مدیریت پروژه معرفی می‌نماید. این حوزه کارکردی دفتر مدیریت پروژه، بر مدیریت سبب پروژه‌ها نظارت می‌نماید. کارهای اجرایی را در مدیریت پروژه تسهیل می‌نماید تا امکان نظارت بر کمکهایی که مدیریت پروژه به عملکرد کسب و کار می‌نماید را فراهم آورد و ارتباطات فیما بین مشتریان و سازندگان یا پیمانکارانی را که نقش آنان را به عنوان ذینفعان پروژه تسهیل می‌کند، مدیریت نماید.
- در نتیجه، این حوزه‌های کارکردی دفتر مدیریت پروژه، در تقسیم بیشتری به ۲۰ کارکرد خاص PMO شکسته می‌شود که برای پوشش جامع و کامل مسئولیتهای PMO در سازمان متبوع تجویز شده است. در شکل صفحه بعد این مدل به صورت شماتیک ترسیم شده است.



مدل کارکردی PMO

هر یک از ۲۰ فصل هندبوک دفتر مدیریت پروژه، توصیف جامع یکی از این کارکردهای بیست‌گانه PMO را ارائه می‌دهد. در جدول زیر تصویری سریع از فعالیتهای مختلف هر کارکرد ارائه شده است.



مدیریت روش	مدیریت زیرساخت	یکپارچه سازی منابع	پشتیبانی فنی	همسویی کسب و کار
<p>متدولوژی مدیریت پروژه:</p> <ul style="list-style-type: none"> ایجاد مبنا برای مدیریت پروژه توسعه راهکارهای متدولوژی هدایت و راهبری پیاده سازی متدولوژی مدیریت بلوغ متدولوژی 	<p>حاکمیت پروژه:</p> <ul style="list-style-type: none"> تهیه و نگهداشت منشور PMO تدوین سیاستهای مدیریت پروژه تدوین راهنمای طبقه بندی پروژه تعیین اختیارات مدیر پروژه ایجاد هیئت مدیره اجرایی کنترلی همسو نمودن کمیته های فنی و کسب و کار 	<p>مدیریت منابع:</p> <ul style="list-style-type: none"> جذب منابع پروژه تخصیص منابع پروژه استقرار منابع پروژه مدیریت عملکرد منابع خاتمه تخصیص منابع به پروژه 	<p>مربی گری:</p> <ul style="list-style-type: none"> ایجاد برنامه مربی گری مدیریت پروژه به کارگیری مربیان مدیریت پروژه اجرای مربی گری مدیریت پروژه ارزیابی برنامه مربی گری 	<p>مدیریت سبد پروژه:</p> <ul style="list-style-type: none"> ایجاد مدیریت سبد پروژه اجرای فرایند انتخاب پروژه یکپارچه سازی پروژه ها در سبد ایجاد بازنگری در پروژه و سبد پروژه مدیریت ریزش سبد پروژه
<p>ابزارهای مدیریت پروژه</p> <ul style="list-style-type: none"> انتخاب ابزارهای مدیریت پروژه پیاده سازی ابزارهای مدیریت پروژه ارزیابی عملکرد ابزار 	<p>ارزیابی:</p> <ul style="list-style-type: none"> ارزیابی شایستگیها ارزیابی توانمندیها ارزیابی بلوغ 	<p>آموزش و پرورش:</p> <ul style="list-style-type: none"> ایجاد برنامه آموزش مدیریت برنامه آموزش ارزیابی برنامه آموزش 	<p>برنامه ریزی پروژه:</p> <ul style="list-style-type: none"> ایجاد قابلیت برنامه ریزی پروژه تسهیل گری کارگاههای برنامه- ریزی پروژه مدیریت برنامه ریزی پروژه 	<p>مدیریت روابط با مشتری:</p> <ul style="list-style-type: none"> مدیریت روابط با مشتری مدیریت قرارداد مشتریان مدیریت رضایت مشتریان
<p>استانداردها و سنجها</p> <ul style="list-style-type: none"> پیاده سازی استانداردهای مدیریت پروژه تعریف الزامات سنجها پروژه معرفی و به کارگیری سنجها پروژه 	<p>ساختار و سازمان:</p> <ul style="list-style-type: none"> ایجاد ساختار PMO ایجاد ساختار تیم پروژه توسعه مشارکت ذینفعان 	<p>ارتقاء شغلی:</p> <ul style="list-style-type: none"> تعیین مسیر ارتقاء شغلی مدیریت پروژه پشتیبانی از برنامه ریزی شغلی مدیریت پروژه ایجاد گواهینامه حرفه ای 	<p>ممیزی پروژه:</p> <ul style="list-style-type: none"> راه اندازی قابلیت ممیزی پروژه اجرای ممیزی های پروژه مدیریت نتایج ممیزی پروژه 	<p>مدیریت روابط با فروشنده و پیمانکار:</p> <ul style="list-style-type: none"> مدیریت روابط با فروشنده/پیمانکار مدیریت جذب فروشنده/پیمانکار مدیریت عملکرد فروشنده/پیمانکار
<p>مدیریت دانش پروژه</p> <ul style="list-style-type: none"> ایجاد چارچوب مدیریت دانش معرفی سیستم مدیریت دانش پیاده سازی سیستم مدیریت دانش 	<p>پشتیبانی امکاناتی و تجهیزاتی:</p> <ul style="list-style-type: none"> ایجاد الزامات تیم پروژه مدیریت امکانات پروژه مدیریت تجهیزات پروژه 	<p>توسعه تیم:</p> <ul style="list-style-type: none"> تسهیل تشکیل تیم منسجم تسهیل مدیریت مجازی تیم برقراری امکان توسعه تیم پروژه رصد عملکرد تیم پروژه 	<p>احیاء پروژه:</p> <ul style="list-style-type: none"> توسعه فرایند ارزیابی احیاء برنامه ریزی و اجرای احیاء پروژه ثبت درس آموخته های احیاء 	<p>مدیریت عملکرد کسب و کار:</p> <ul style="list-style-type: none"> توسعه راهکارهای یکپارچه کسب و کار مدیریت همکاریهای کسب و کار مدیریت دستاوردهای PMO برای کسب و کار



نگاه کلی به مفاهیم و محتوای مدل کارکردی PMO:

کارکردهای تجویز شده PMO و فعالیتهای مربوطه به منظور تست، بررسی و ملاحظات مورد انتظار افراد و سازمانهایی ارائه می‌گردد که در حال برنامه‌ریزی برای تشکیل و راه‌اندازی دفتر مدیریت پروژه می‌باشند، دفتری که کارایی پروژه را ارتقاء خواهد داد، بلوغ و توانمندی مدیریت پروژه را افزایش خواهد داد و اهداف و منافع کسب و کار را یکپارچه می‌نماید. کارکردهای تجویز شده، متناسب با نوع کاربری PMO، روشننگری و راهنمایی ایجاد می‌کند. با پیگیری این کاربری، چگونگی طراحی و استقرار کارکردها مشخص می‌شود. کارکردهای دفتر مدیریت پروژه، فرصتهایی را ایجاد می‌نماید که افراد مسئول پیاده‌سازی کارکردهای PMO، ضمن بررسی نمودن آنها، تصمیم خود را در خصوص چگونگی پیاده‌سازی مفاهیم این مدل در محیط کسب و کارشان اتخاذ می‌نمایند. بدن شک سازگاری و انطباق مدل‌های کارکردی PMO، به جای آنکه اتفاقی و ناشی از استثنائات باشد یک قاعده طبیعی خواهد بود.

به طور مشابه، بعید است که در یک PMO به تنهایی، همه کارکردها یا فعالیتهایی که در اینجا عرضه می‌گردد مورد استفاده قرار گیرد. تعداد بسیار زیادی از محیط‌های کسب و کار و موقعیتهای سازمانی بی‌مانند وجود دارند و نمی‌توانیم فرض را بر این بگذاریم همه این کارکردها، در هر نقطه‌ای و در هر محیطی از کسب و کار، به طرز مطلوبی سازگاری پیدا خواهند نمود. در عوض، این را می‌توان گفت که PMO می‌تواند از مدل کارکردی پیشنهادی به عنوان راهنما استفاده نماید و صرفاً کارکردهای خاصی از PMO را که برای محیط مدیریت پروژه سازمان ضروری است، پیاده‌سازی نماید.

به این نکته نیز بایستی توجه شود که مدل‌های کارکردی PMO، منحصرأ مدل مدیریت پروژه نمی‌باشند. این مدلها، آنچه را که PMO انجام می‌دهد را ارائه می‌دهند، نه آنچه را که مدیر پروژه انجام می‌دهد، در حالیکه هریک از کارکردهای PMO، ارتباط خاص خود را در محیط مدیریت پروژه دارد. در بهترین حالت، هنگامیکه مدیران پروژه به عنوان PMO مرحله اول، نقش نظارتی ایفا می‌نمایند، نسخه در نظر گرفته شده برای دفتر مدیریت پروژه، فعالیتهایی است که توسط مدیر پروژه نیز اجرا می‌شوند. با این ملاحظه، مخاطبان بایستی از طریق تست و بررسی مفاد تجویز شده در هر بخش، برای استفاده در دفتر مدیریت پروژه، بینش شگرفی در زمینه آنچه مدیران پروژه بایستی انجام دهند به دست آورند.

در هندبوک، فرض اساسی این خواهد بود که PMO عبارت است از فعالیت «یکپارچه‌سازی کسب و کار». برای این منظور، اکثر کارکردهای PMO، مفاهیمی را ارائه می‌نمایند که نه تنها کارکردهای سنتی کسب و کار را رویکرد خود قرار داده است بلکه گاهی آن



را نیز در بر دارد. این مسئله هرگز مورد نظر نمی‌باشد که PMO، کارکردهای سازمانی کسب و کار یا کارکردهای دپارتمانهای وظیفه‌ای را با چیز دیگری جایگزین نماید، بلکه PMO این مسئولیت را دارد که با آنها کار کند تا کارکردهای کسب و کار را برای استفاده در محیط مدیریت پروژه تسهیل نموده و یا سازگار نماید. مدل کارکردی PMO، ممکن است به صورت توصیه‌ای بیان دارد که دفتر مدیریت پروژه این کار را «بایستی» انجام دهد، ولیکن آن «بایستی» صرفاً در مفاد ماهیت تجویز شده این کار وجود دارد. مسئله بسیار مهمتر این است که PMO، جایی را که چنین کارکردهایی در درون سازمان متبوع خود، از قبل ایجاد شده است، شناسایی نماید و سپس ابزارهای همکاری را توسعه دهد تا امکان کمک و ایفای نقش پشتیبانی از فعالیتها در محیط مدیریت پروژه را از جانب آن واحد مهیا نماید. PMO بایستی اثرگذاری مثبت و یکپارچه‌سازی کارکردهای کسب و کار را در محیط مدیریت پروژه تسهیل نماید. در نتیجه مدل کاربردی کارکردهای PMO می‌تواند به منظور کمک در معرفی نمونه‌ای از یکپارچگی کسب و کار مورد استفاده قرار گیرد.

به همین ترتیب، هنگامیکه مدل کارکردی PMO، کار یا فعالیتی را برای PMO تجویز می‌نماید که انجام بشود، بایستی آن کار را در حد تناسب محقق نماییم به گونه‌ای که در سطح بلوغ و شایستگی PMO موجود، سطح توانمندی فعلی کسب و کار و سطح پذیرش فرهنگ غالب سازمانی، مجاز دانسته شود. مدل کارکردی PMO، هرآنچه را که در محیط مدیریت پروژه مورد نیاز می‌باشد مشخص می‌نماید تا اینکه بتوان نظارت، کنترل و پشتیبانی مدیریت پروژه را به شیوه‌ای موثر پیش برد. دفاتر کوچکتر مدیریت پروژه، با تعداد نفرات و سطح اختیارات کمتر، قطعاً نمی‌توانند تمامی محدوده فعالیتها را پیشنهادی را برای هر یک از کارکردهای PMO مشخص نمایند. برخی از دفاتر بزرگتر مدیریت پروژه نیز، ممکن است مأمور به پیگیری و دنبال نمودن برخی از کارکردهای خاص نباشند در آن موارد، دفتر مدیریت پروژه بایستی، به همان اندازه از مدل تجویز شده که مورد نیاز می‌باشد برگزیند. هنگامیکه دفتر مدیریت پروژه، ماهیتاً قادر به پیاده‌سازی کامل یکی از کارکردهای PMO نباشد، می‌تواند در محیط کسب و کار به گونه‌ای کار کرده و ایفای نقش نماید تا امکان تحقق منافع کارکردی PMO توسط یک واحد کسب و کار مناسب تر و یا سایر دپارتمانهای وظیفه‌ای را فراهم آورد. در برخی نمونه‌ها، دفتر مدیریت پروژه، آن کارکرد پیشنهاد شده را که از قبل در درون سازمان متبوع ایجاد شده است، کشف خواهد نمود. از این پس این مسئولیت دفتر مدیریت پروژه خواهد بود که آن را در درون محیط مدیریت پروژه معرفی نماید و به میزانی که ممکن باشد آن را با آنچه که به طور فراگیر پذیرفته شده است نظیر فرامین و روشهای مدیریت پروژه حرفه‌ای، همسو نماید.



هر یک از ۲۰ فصلی که در ادامه خواهد آمد، ضمن ارائه این مفاهیم اساسی، کارکردهای دفتر مدیریت پروژه را مشخص می نماید که شامل بخشهای تکرارشوندهی زیر می باشد:

- معرفی فصل: نگاهی کلی و خلاصه از مفاهیم کاربردی برای کارکرد ارائه شده دفتر مدیریت پروژه، شامل مشخصات قابلیت‌هایی که PMO در نتیجه پیاده‌سازی کارکردها به دست می آورد.
- مفاهیم مرتبط با محیط پروژه: اثرات و مزایای کلی که بایستی در محیط مدیریت پروژه به عنوان نتیجهی پیاده‌سازی یک کارکرد خاصی از PMO دیده شود، توصیف می نماید.
- مفاهیم مرتبط با محیط کسب و کار: اثرات و مزایای کلی که بایستی در محیط کسب و کار به عنوان نتیجهی پیاده‌سازی یک کارکرد خاصی از دفتر مدیریت پروژه، دیده شود توصیف می نماید.
- [حوزه کارکردی] فعالیت‌های هر یک از سطوح PMO: به منظور پیاده‌سازی کارکردی خاص از دفتر مدیریت پروژه در هر یک از سطوح ۵ گانه مبتنی بر پیشرفت، فعالیت‌های تجویز شده PMO را برجسته می نماید.
- [حوزه کارکردی] مدل کارکردی: توضیحات جامع و مفصلی از فعالیت‌های تجویز شده فراهم می آورد تا در پیوستگی با پیاده‌سازی کارکردی خاص از PMO، اجرا گردد. این قسمت از مفاد گستردهی موجود در هر فصل، به صورت خاص متناسب با فعالیت‌های تجویز شده آن مدل کارکردی به خصوص، تغییر می نماید.
- یادداشت الحاقی برای PMO کوچکتر: برای اشخاصی که درگیر پیاده‌سازی کارکردی می باشند که کمتر تجربه نموده‌اند، توضیحی خلاصه در خصوص تصویر ذهنی و چگونگی تمرکز ارائه می نماید. بر طبق بررسی توضیحات جامع و گسترده‌ای که فعالیتها، مفاهیم و ملاحظات هر یک از کارکردهای دفتر مدیریت پروژه را ارائه می نماید، این قسمت پایانی از هر فصل، قابلیت‌های بنیادینی که یک PMO کوچکتر می تواند ارائه دهد را پیشنهاد می دهد.

نکاتی راجع به ویرایش سوم هندبوک:

آماده‌سازی ویرایش سوم هندبوک دفتر مدیریت پروژه، بررسی تفصیلی مفاهیم و محتوا را شامل می شود. هر جا که مناسب باشد، ویرایشهایی تهیه می شوند که تفکر نوین و گسترده‌ای را با توجه به خوراک اصلی خود ارائه دهند. به همین ترتیب، برای استفاده خواننده، محتوای هر فصل نیز به لحاظ قابلیت مطالعه، چگونگی توصیف و انتقال مفاهیم، مورد تست و بررسی قرار گرفته است. در



این راستا، به هر فصل توجه گسترده‌ای شده است و همچنین هر فصل به جهاتی نیز مورد بازنگری قرار گرفته است تا ارزش آن در نزد خواننده افزایش یابد.

عمده تغییراتی که در ویرایش سوم هندبوک مدیریت پروژه ایجاد شده‌اند در دو پیوست جدید اضافه شده، خودنمایی می‌کند، که این دو پیوست برای مدیرانی که منفعت و یا قدرتی برای توسعه PMO در سازمانشان دارند، به لحاظ موضوع، مجزا ارائه شده‌اند.

پیوست جدید A با موضوع «برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی یک دفتر مدیریت پروژه در سازمان»، به عنوان یک راهنما، مراحل تفصیلی برای مدیریت فرایند توسعه PMO فراهم می‌آورد. این راهنما، نیازهای منحصر به فرد کسب و کار سازمان متبوع را تشخیص داده و مشاوره‌ها و تصمیم‌هایی را نیز تجویز می‌نماید. تصمیم‌هایی که در طول مسیر به منظور طراحی و پیاده‌سازی یک PMO اثربخش، گرفته می‌شود. این پیوست ابزاری ارزشمند را برای مدیران در سازمان مهیا می‌نماید که برای ایجاد قابلیت پشتیبانی، کنترل و نظارت PMO در محیط مدیریت پروژه، تلاش زیادی نموده‌اند. این پیوست همچنین، بینشی ارزشمند برای مدیران در سازمان‌هایی ایجاد می‌نماید که قبلاً PMO داشته‌اند اما نیازمند بازنگری در شالوده‌ی عملیاتی خود می‌باشد و یا محدوده مسئولیت آن بایستی بزرگ‌تر گردد.

پیوست جدید B، با موضوع «بررسی ساده‌ی بلوغ PMO»، یک ارزیابی سریع از توانمندی‌های دفتر مدیریت پروژه و بلوغ آن بر اساس ۵ مرحله توسعه PMO، ارائه می‌نماید همانگونه که در سطوح شایستگی PMO در هندبوک نیز ارائه شده است. این پیوست، آزمونی از نشانگرهای بلوغ دفتر مدیریت پروژه فراهم می‌آورد که به عنوان ابزارهایی، اثربخشی PMO را در سازمان نسبت به ۲۰ کارکرد تجویز شده PMO در هندبوک معین می‌نماید. این ارزیابی، هرچند نسبتاً ساده، ارزش مهمی را برای مدیرانی که به دنبال فهمیدن قوت و ضعف کارکردهای PMO در سازمانشان هستند، فراهم می‌آورد.

اگر شما در حال بررسی هندبوک می‌باشید که بهره‌مآزادی نسبت به نسخه قبلی برای استفاده خود داشته باشید، راهنمایی و اطلاعات جدید بسیار زیادی خواهید یافت که در ویرایش‌های قبلی موجود نبوده است و ما آن را طی شمارگان‌هایی مختلف ارائه خواهیم نمود. اگر به این اثر برای اولین بار می‌نگرید، بایستی بدانید که کارکردهایی که برای سطوح مختلف PMO در اولین انتشار آن تجویز شده است ثابت مانده‌اند و اساساً هیچگونه تغییر نداشته است. این ملاحظات، این اثر را برای حرفه‌ای‌ها در محیط مدیریت پروژه و همچنین حرفه‌ای‌ها در محیط کسب و کار، مناسب و با ارزش ساخته است.



مدل کارکردی PMO:

دفتر مدیریت پروژه، ۲۰ فاکتور کارکردی برای کاربرد عملی در نظارت، کنترل و پشتیبانی راه حل‌های محیط مدیریت پروژه، ارائه می‌دهد و این ۲۰ فاکتور در ۵ دسته زیر تقسیم می‌شوند:

- ۱- مدیریت روش
- ۲- مدیریت زیرساخت
- ۳- یکپارچه سازی منابع
- ۴- پشتیبانی فنی
- ۵- همسویی کسب و کار

بر اساس بررسی وضعیت موجود سازمان و نیازهای اولویت بندی شده آن و تعیین سطح مطلوب در طیف شایستگی PMO بایستی گام به گام به پیاده سازی مدل مناسب سازی شده کارکردی PMO پردازیم.



۱- مدیریت روش

۱-۱- متدولوژی مدیریت پروژه

متدولوژی مدیریت پروژه به مدیران پروژه و اعضای تیم پروژه می آموزد که باید چه کاری را به چه روشی انجام دهند.

در تدوین این متدولوژی بایستی به صورت قدم به قدم پیش برویم به گونه‌ای که اطمینان حاصل نماییم که ضروری‌ترین فعالیت‌های مدیریت پروژه برای سازمان به طور کامل اجرا می‌شوند و سازمان آرام آرام با موضوع مدیریت پروژه آشنا شده و فرهنگ سازی لازم صورت می‌پذیرد.

تدوین متدولوژی مدیریت پروژه، کار ساده‌ای نیست و خود به مثابه یک پروژه می‌باشد به گونه‌ای که لازم است مراحل زیر طی شود:

- تعیین تیم توسعه متدولوژی بر اساس مدل شایستگی، تهیه ماتریس مسئولیت و تعیین حامی متدولوژی.
 - طراحی استراتژی استقرار و توسعه متدولوژی.
 - بررسی روش‌های موجود در سازمان و تحلیل شکاف.
 - توسعه راه حل‌های متدولوژی مدیریت پروژه که خود حدود ۹ تا ۱۲ ماه زمان خواهد برد.
 - پیاده سازی متدولوژی
 - مدیریت بلوغ متدولوژی
- ### ۱-۲- ابزارهای مدیریت پروژه

ابزارهای مورد نیاز محیط امروزی مدیریت پروژه، عمدتاً برنامه‌های نرم افزاری اتوماسیونی هستند. مراحل مختلف این سرفصل عبارتند از:

- انتخاب ابزار مدیریت پروژه
- پیاده سازی ابزار مدیریت پروژه
- ارزیابی عملکرد ابزار



۳-۱- استانداردها و سنجها

سنجها باعث اتخاذ تصمیماتی برای پروژه و کسب کار می شود که بیشترین منفعت را برای سازمان در پی خواهد داشت.

مراحل مختلف این سرفصل عبارتند از:

- پیاده سازی استانداردهای مدیریت پروژه
- تعیین الزامات سنجهای پروژه
- معرفی و به کارگیری سنجهای پروژه

۴-۱- مدیریت دانش پروژه

از آنجاکه PMO مسئول ایجاد قابلیت مدیریت دانش پروژه در سازمان متبوع خود می باشد، می تواند از ویژگیهای مختلف مدیریت دانش پروژه برای تحقق اهداف خود بهره گیری نماید.

مراحل مختلف این سرفصل عبارتند از:

- ایجاد چارچوب مدیریت دانش
- معرفی سیستم مدیریت دانش
- پیاده سازی سیستم مدیریت دانش

۲- مدیریت زیرساخت

۱-۲- حاکمیت پروژه

PMO باید به عنوان مرکزیت مدیریت پروژه در سازمان شناخته شود. مفهوم این تمرکز، رهبری و مدیریت باثبات تمام پروژهها به عنوان کاری مستقل می باشد که اولویت هر کدام از پروژهها و تخصیص منابع مورد نیاز آنها مشخص شده است.

مراحل مختلف این سرفصل عبارتند از:

- تهیه و نگهداشت منشور PMO
- تدوین سیاستهای مدیریت پروژه



- تدوین راهنمای طبقه بندی پروژه
- تعیین اختیارات مدیر پروژه
- ایجاد هیئت مدیره اجرایی کنترلی
- همسو نمودن کمیته های فنی و کسب و کار

۲-۲- ارزیابی

نقش PMO در انجام ارزیابی، در برگیرنده طیف وسیعی از فعالیتهایی است که شایستگی، توانمندی و بلوغ مدیریت پروژه را ارزیابی می نماید و این ارزیابیها بر اساس شناسایی دقیق شرایط فعلی و پس از آن اجرای برنامه های عملیاتی برای بهبود این شرایط انجام می شود تا از این طریق، اهداف بهبود مستمر را محقق نماید.

مراحل مختلف این سرفصل عبارتند از:

- ارزیابی شایستگی
- ارزیابی توانمندی
- ارزیابی بلوغ

۲-۳- ساختار و سازمان

PMO می تواند ساختار سازمانی تیم پروژه را تعریف و پیاده سازی کند، ساختاری که باعث تحقق عملکرد پروژه و قابلیت های مورد نظر مدیریت پروژه خواهد شد و از همه مهمتر اینکه این ساختار همراستا با اهداف کسب و کار سازمان می باشد.

مراحل مختلف این سرفصل عبارتند از:

- ایجاد ساختار PMO
- ایجاد ساختار تیم پروژه
- توسعه مشارکت ذینفعان



۴-۲- پشتیبانی امکانات و تجهیزات

نقش اولیه PMO می تواند تسهیل کنندگی و یا مدیریت پشتیبانی امکانات و تجهیزات در محیط مدیریت پروژه باشد. اگر واحدهای کسب و کار در سازمان متبوع در حال حاضر چنین پشتیبانی را انجام می دهند، PMO بایستی همسویی و یکپارچه سازی فرایندهای مدیریت پروژه با کسب و کار را تسهیل نماید.

مراحل مختلف این سرفصل عبارتند از:

- ایجاد الزامات تیم پروژه
- مدیریت امکانات پروژه
- مدیریت تجهیزات پروژه

۳- یکپارچه سازی منابع

۳-۱- مدیریت منابع

PMO می تواند به عنوان متولی و راهنمای پیاده سازی دپارتمان منابع انسانی در محیط مدیریت پروژه فعالیت نماید.

مراحل مختلف این سرفصل عبارتند از:

- جذب منابع پروژه
- تخصیص منابع پروژه
- استقرار منابع پروژه
- مدیریت عملکرد منابع
- خاتمه تخصیص منابع به پروژه

۳-۲- آموزش و پرورش

PMO به راحتی نیازهای آموزشی در محیط مدیریت پروژه را تشخیص داده و معین می نماید و همچنین بایستی در

زمینه تجویز و یا پیاده سازی راه حل های آموزشی نیز فعال باشد. مراحل مختلف این سرفصل عبارتند از:

- ایجاد برنامه آموزشی
- مدیریت برنامه آموزشی



- ارزیابی برنامه آموزشی

۳-۳- ارتقاء شغلی

PMO به عنوان تضمین کننده پیشرفت شغلی در محیط پروژه، قادر خواهد بود راهنمایی و هدایت افراد را در انجام امور حرفه‌ای خود با هماهنگی و همسویی با اهداف و نیازهای کسب و کار سازمان متبوع، عهده‌دار باشد.

مراحل مختلف این سرفصل عبارتند از:

- تعیین مسیر ارتقاء شغلی مدیریت پروژه
- پشتیبانی از برنامه‌ریزی شغلی مدیریت پروژه
- ایجاد گواهینامه حرفه‌ای

۳-۴- توسعه تیم

پیاده سازی این کارکرد نیازمند این است که دفتر مدیریت پروژه به تدریج، رهبری را به کادر مدیران پروژه بیاموزد و تیمهای منسجم را برای کار در محیط پروژه به وجود آورد.

مراحل مختلف این سرفصل عبارتند از:

- تسهیل تشکیل تیم منسجم
- تسهیل مدیریت مجازی تیم
- برقراری امکان توسعه تیم پروژه
- رصد عملکرد تیم پروژه



۴- پشتیبانی فنی

۴-۱- مربی گری

مدل کارکردی «مربی گری مدیریت پروژه»، PMO را به بررسی چگونگی و زمان استفاده از مدیران ارشد باتجربه و ماهر پروژه و می دارد تا برای کمک به سایر مدیران پروژه، تیم‌های پروژه و مجریان پروژه که در این حوزه تخصصی تازه کار هستند و یا جدیداً به سازمان پیوسته‌اند، گام بردارد.

مراحل مختلف این سرفصل عبارتند از:

- ایجاد برنامه مربی‌گری مدیریت پروژه
- به‌کارگیری مربیان مدیریت پروژه
- اجرای مربی‌گری مدیریت پروژه
- ارزیابی برنامه مربی‌گری

۴-۲- برنامه‌ریزی پروژه

معرفی این کارکرد دفتر مدیریت پروژه به سادگی این قابلیت پشتیبانی را فراهم می‌آورد که به مدیران پروژه کمک نماید تا بر اکثر چالش‌هایی که با آن رو به رو می‌شوند از طریق تبدیل آنها به فرایندهای ساختاریافته و تکرار پذیر فائق آیند.

مراحل مختلف این سرفصل عبارتند از:

- ایجاد قابلیت برنامه‌ریزی پروژه
- تسهیل‌گری کارگاه‌های برنامه‌ریزی پروژه
- مدیریت برنامه‌ریزی پروژه

۴-۳- ممیزی پروژه

دفتر مدیریت پروژه می‌تواند تدوین و پیاده‌سازی رویه‌های ممیزی پروژه را برای استفاده در محیط مدیریت پروژه هدایت و راهبری نماید. دفتر مدیریت پروژه می‌تواند مشخص کند که واقعا تا چه حد درگیر اجرای ممیزی پروژه



خواهد شد ولی قطعاً باید در بررسی دقیق نتایج ممیزی به عنوان یک مبنای تأیید سلامت و اثربخشی پروژه در سازمان متبوع، مشارکت فعال داشته باشد.

مراحل مختلف این سرفصل عبارتند از:

- راه اندازی قابلیت ممیزی پروژه
- اجرای ممیزی های پروژه
- مدیریت نتایج ممیزی پروژه

۴-۴- احیاء پروژه

برای تحلیل مشکلات پروژه، هم بایستی اقدامات پروژه را بررسی نمود و هم اینکه واحدهای کسب و کاری که پشتیبانی پروژه را بر عهده دارند، بررسی شوند. این وظیفه PMO خواهد بود. مراحل مختلف این سرفصل عبارتند از:

- توسعه فرآیند ارزیابی احیاء
- برنامه ریزی و اجرای احیاء پروژه
- ثبت درس آموخته های احیاء

۵- همسویی کسب و کار

۵-۱- مدیریت سبب پروژه

دفتر مدیریت پروژه، مطلوب ترین بخش سازمان برای پیاده سازی مدیریت سبب پروژه می باشد، کارآمدی دوگانه این نهاد که هم ناظر بر وضعیت و پیشرفت پروژه های فعلی است و هم می تواند برآوردها و نوآوری های لازم برای برنامه ریزی پروژه های آتی را ارائه دهد چنین توانمندی را برایش ایجاد کرده است.

مراحل مختلف این سرفصل عبارتند از:

- ایجاد مدیریت سبب پروژه
- اجرای فرایند انتخاب پروژه
- یکپارچه سازی پروژه ها در سبب



- ایجاد بازنگری در پروژه و سبب پروژه

- مدیریت ریزش سبب پروژه

۲-۵- مدیریت روابط با مشتری

مدیر پروژه درای مسئولیت ذاتی برای مدیریت ارتباط با مشتری در مدت زمان اجرای پروژه است. دفتر مدیریت پروژه می تواند به ارائه بهتر پروژه به مشتریان، توسط مدیران پروژه از طریق توسعه روشها و دستورالعملها کمک نماید.

مراحل مختلف این سرفصل عبارتند از:

- مدیریت روابط با مشتری

- مدیریت قرارداد مشتری

- مدیریت رضایت مشتری

۳-۵- مدیریت روابط با فروشنده و پیمانکار

دفتر مدیریت پروژه، این قابلیت را دارد که با ایجاد راهنمای استاندارد، برای مدیریت فروشندگان و پیمانکاران به برقراری ارتباط موثر با آنها در داخل محیط پروژه کمک نماید.

مراحل مختلف این سرفصل عبارتند از:

- مدیریت روابط با فروشنده/پیمانکار

- مدیریت جذب فروشنده/پیمانکار

- مدیریت عملکرد فروشنده/پیمانکار

۴-۵- مدیریت عملکرد کسب و کار

نقش اصلی PMO، ادغام شیوه های مدیریت پروژه با اهداف عملکرد کسب و کار است. مدیریت پروژه، انواع گوناگونی از ابزار را فراهم می کند که میتوان از آنها برای مدیریت عملکرد کسب و کار استفاده کرد.



مراحل مختلف این سرفصل عبارتند از:

- توسعه راهکارهای یکپارچه کسب و کار
- مدیریت همکاریهای کسب و کار
- مدیریت دستاوردهای PMO برای کسب و کار

www.ipmp.ir