



دفتر مدیریت پروژه^۱ (PMO) در شرکت های هلدینگ پروژه محور

Project Management Office (PMO) in Project-Based Holding Companies

محمد زین العابدین^۱
MZ_PMO@yahoo.com

چکیده

افزایش استفاده از رویکرد مدیریت پروژه، مواجهه با موضوعات مختلف و ضرورت توانمندسازی سازمان های بزرگ و شرکت های هلدینگ پروژه محور در مرکزیت بخشی و مدیریت هماهنگ پروژه ها موجب شده است تا ضمن ابداع رویکردهای نوین میزان استفاده از آن ها نیز رشد چشمگیری داشته باشد. یکی از رویکردهای نوینی که بدلیل نقش موفقیت آمیزش توانسته جایگاه درخوری را بین این گونه سازمان ها بدست آورد، دفتر مدیریت پروژه است. این سازمان ها در تلاش اند تا با استقرار دفتر مدیریت پروژه ضمن افزایش هم افزایی و تعامل در سطوح مختلف سازمانی، عملکرد خود را نیز در شاخص های مختلف ارتقاء داده و مدیریت مؤثر و اثربخش سازمان را در راستای اهداف پروژه ها میسر سازند.

بنابراین، در ابتدا حصول شناخت کافی از دفتر مدیریت پروژه ضروری به نظر می آید. از همین رو در این مقاله ابتدا مبانی، مفاهیم، نقش ها و کارکردها و ضرورت پرداختن به این دفاتر تشریح می شود. سپس ساختار مناسب جهت استقرار دفتر مدیریت پروژه در یک شرکت هلدینگ پروژه محور بررسی و پیشنهاد شده و جایگاه سازمانی آن در سلسله مراتب سازمانی تبیین می گردد و در نهایت تجارب و راهکارهای برتر بدست آمده در زمینه پیاده سازی دفتر مدیریت پروژه بیان می شوند.

کلمات کلیدی

مدیریت پروژه، دفتر مدیریت پروژه، Project Management Office (PMO)، سازمان پروژه محور، شرکت هلدینگ

^۱ . کارشناس ارشد مهندسی صنایع - دانشگاه امام حسین (ع)

۱- مقدمه

یک دفتر مدیریت پروژه، یک واحد یا بدنه سازمانی است که می تواند مسئول مدیریت متمرکز و هماهنگ پروژه های زیر مجموعه قلمرو خود باشد. مسئولیت های یک دفتر مدیریت پروژه می تواند دامنه ای شامل تدارکات پشتیبانی وظایف مدیریت پروژه تا مسئولیت واقعی مدیریت مستقیم یک پروژه را در برگیرد. [۱]

امروزه نقش غیر قابل انکار دفاتر مدیریت پروژه در پیشبرد سازمان ها به سمت تعالی، سرآمدی و موفقیت در اهدافشان پوشیده نیست. تحقیقات گروه PM Solution مؤید رشد قابل ملاحظه و روزافزون PMO است. تحقیقات این گروه در سال ۲۰۰۰ نشان می دهد که فقط ۴۷٪ از شرکت ها دارای دفتر مدیریت پروژه بودند در حالیکه این آمار در تحقیقات سال ۲۰۰۶ به رقم ۷۷٪ رسید و نهایتاً تحقیقات این گروه در سال ۲۰۱۰ نشان می دهد که این رقم به ۸۴٪ افزایش یافته است. ضمناً نیمی از شرکت هایی که دفتر مدیریت پروژه ندارند به دنبال پیاده سازی آن ظرف مدت ۱ سال آینده هستند. [۲]

نقش این دفاتر در شرکت های هلدینگ پروژه محور پیرامون مدیریت سید پروژ ها، مدیریت بهینه منابع، مدیریت ذینفعان، مدیریت ارتباطات، مدیریت وجوه کاری مشترک و نقش های نظارتی و ارزیابی بسیار قابل توجه است. از این رو شناخت مبانی و مفاهیم آن به عنوان گامی در راستای استقرار موفق این دفتر ضروری به نظر می رسد. از نکات قابل توجه دیگر، تطابق هرچه بیشتر ساختار مناسبی از دفتر مدیریت پروژه در سازمان هلدینگ هاست. در این مقاله پس از بیان دانش تخصصی دفتر مدیریت پروژه، ساختارهای مختلف آن تبیین و ساختار مناسبی جهت استقرار در یک شرکت هلدینگ با ساختار فرضی پیشنهاد می شود.

۲- ضرورت وجودی دفتر مدیریت پروژه

امروزه بیش از هر زمان دیگری، سازمان ها کسب و کار خود را توسط پروژه ها مدیریت می کنند که موجب شکل گیری نوع جدیدی از سازمان ها با عنوان سازمان های پروژه محور شده است. در این گونه سازمان ها تصمیماتی که در یک پروژه گرفته می شود می تواند دیگر پروژه های شرکت را بصورت غیر قابل پیش بینی و یا حتی زیان آور تحت تأثیر قرار دهد و از طرف دیگر رشد این سازمان ها موجب افزایش اثربخشی و قابلیت انعطاف کارهای پروژه شده و مشکلات مخصوص به خود را بوجود آورده است زیرا این سازمان ها در محیطی قرار گرفته اند که افزایش پیچیدگی و افزایش تقاضا برای سریع تر، ارزان تر و بهتر انجام دادن کار پروژه ها، از ویژگی آن است. [۳]

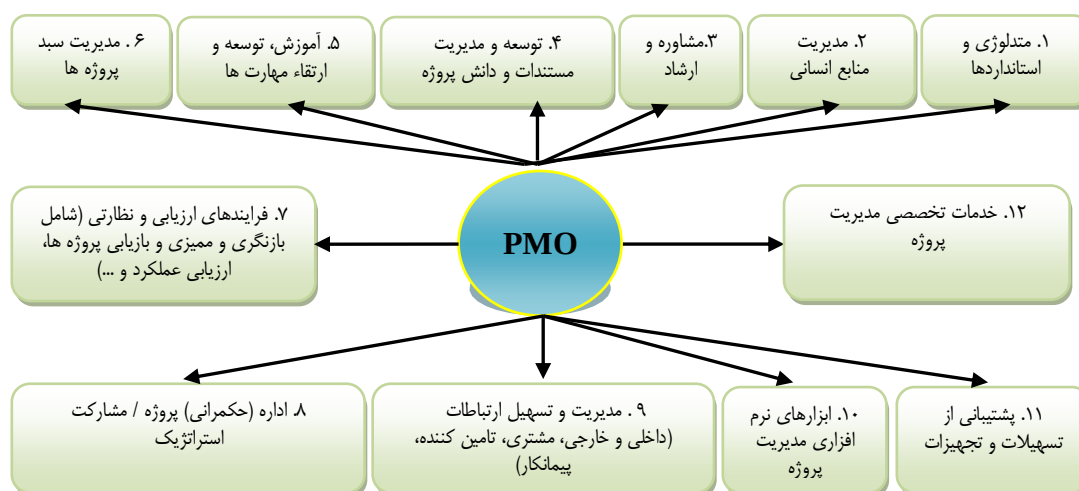
پیرو پیدایش چنین مشکلاتی در کشورهای پیشرفته و سازمان های بزرگ پروژه محور بویژه هلدینگ ها، ایجاد دفتر مدیریت پروژه به عنوان بهترین راه حل و مهمترین پدیده مدیریت پروژه در دهه اخیر شناخته شد. [۴]

دفتر مدیریت پروژه به عنوان متولی مدیریت پروژه در سازمان نقش غیر قابل انکاری در پیشبرد سازمان به سمت تعالی و سرآمدی دارد. در کنار استفاده از مدیریت پروژه در سازمان، پشتیبانی دفتر مدیریت پروژه از تیم های پروژه و فرایندهای سازمانی عواملی هستند که ضرورت وجودی آن را تبیین می کنند. در سازمان های هلدینگ همواره مدیریت پورتفولیو و اداره هماهنگ پروژه ها از مباحث مهم و ارزش آفرین است که امروزه دفاتر مدیریت پروژه در سطوح بلوغ بالای خود این نقش را به عهده می گیرند. پرورش و توسعه شایستگی های افراد و مدیرانی که انبوه پروژه های یک سازمان بزرگ هلدینگ را اجرا و مدیریت خواهند نمود در قالب کارکردهای دفتر مدیریت پروژه قابل تعریف است که دلایل فوق ضرورت وجودی این دفاتر را به خوبی روشن می سازد. [۵]

همچنین بدلیل بروکراسی و تعدد لایه های سازمانی در هلدینگ ها دفتر مدیریت پروژه با تسهیل ارتباطات درون و برون سازمانی ارزش شایانی را برای سازمان به ارمغان می آورد. هلدینگ ها می توانند با استقرار دفاتر مدیریت پروژه در سطوح بالای ساختار خود نبض کنترلی پروژه ها را در ابعاد کلان در دست گرفته و مدیریت منابع را نیز تسهیل نمایند.

۳- کارکردهای دفتر مدیریت پروژه

حوزه کارکردهای دفتر مدیریت پروژه برای سازمان های مختلف مطلق نبوده و با توجه به تمایلات مدیریتی، الزامات، نیازمندی ها و بلوغ مدیریت پروژه سازمان ذیربط تعیین می شود. از همین رو، دیدگاه های متعددی در رابطه کارکردهای دفتر مدیریت پروژه وجود دارد. در این مقاله، محققین وظایف این دفتر را مطابق با آنچه در شکل شماره ۱ آمده است دسته بندی می کنند.



شکل (۱): کارکردهای دفتر مدیریت پروژه

۴- مزایای استقرار دفتر مدیریت پروژه

دفاتر مدیریت پروژه دستاوردهای خود را در دو بخش سازمانی و پروژه به عنوان مزیت ارائه می کنند. برخی از مزایای سازمانی دفتر مدیریت پروژه در بعد سازمانی عبارتند از:

- ✓ ارتقاء سطح عملکرد سازمانی
- ✓ ترویج و اشاعه فرهنگ مدیریت پروژه در تمام سطوح و لایه های سازمان
- ✓ مدیریت پروژه مبنای اقدامات و به عنوان شایستگی مرکزی فعالیت های سازمان
- ✓ ارتقاء سطح دانش و شایستگی های سازمانی
- ✓ تسهیل و ایجاد اثربخشی در ارتباطات درون سازمانی و ارتباطات برون سازمانی
- ✓ افزایش سطح رضایتمندی مشتریان سازمان
- ✓ مدیریت منابع سازمان
- ✓ مدیریت متمرکز و هماهنگ پروژه های سازمان
- ✓ ...

همچنین برخی مزایا و دستاوردهای PMO مستقیماً متوجه پروژه های سازمان است. البته اثرات آن نهایتاً در بعد عملکرد سازمانی نمود می یابد. از آن جمله عبارتند از:

- استانداردسازی رویه های اجرا و مدیریت پروژه
- نمایش بهتر وضعیت کنونی پروژه و تسهیل در مانیتورینگ آن ها
- اتمام پروژه در زمان و هزینه تعریف شده و کیفیت مورد انتظار
- ایجاد روشی منظم برای برنامه ریزی
- کاهش هزینه
- افزایش سرعت تحویل پروژه ها
- افزایش رضایت ذینفعان پروژه
- تقویت رهبری پروژه
- ...

در تحقیقات صورت گرفته در سال ۲۰۱۰، الگوهای ارزشی دفتر مدیریت پروژه بصورت ذیل گزارش شده اند: [۲]

دفاتر مدیریت پروژه برای بهبود عملکردهای زیر مشارکت و همکاری مستقیم دارند:

- کاهش پروژه های شکست خورده (۳۱٪)
- تحویل پروژه در بودجه تعریفی (۳۰٪)
- بهبود در بهره وری (۲۱٪)
- صرفه جویی هزینه های در هر پروژه US\$۵۶۷۰۰۰
- پروژه هایی که زودتر از زمان تعیین شده تحویل شده اند (۱۹٪)
- صرفه جویی هزینه ها در هر پروژه (درصد نسبت به هزینه کل پروژه) (۱۷٪)

▪ افزایش در ظرفیت منابع (۱۳٪)

بر اساس نتایج این تحقیق، ۸۳٪ از پاسخ دهندگان ارزش افزوده PMO را بسیار زیاد دانسته و این رقم در مورد دفاتر مدیریت پروژه بالغ به ۹۳٪ می رسد. البته نکته قابل توجه این است که این اعتماد به سختی به دست آمده است. همانطور که تحقیقات نشان می دهد، دفاتر مدیریت پروژه به عنوان عامل مهمی در موفقیت پروژه ها و تحقق اهدافشان نقش دارند. لذا این نتایج توجیه مناسبی جهت لزوم استقرار دفاتر مدیریت پروژه در سازمان های پروژه محور بویژه هلدینگ هاست.

۵- چالش های نهادینه سازی دفتر مدیریت پروژه

دفتر مدیریت پروژه در کنار مزایایش با مشکلاتی نیز در مسیر استقرار و کارکرد خود مواجه است. در صورتی که مدیریت مناسبی بر روند استقرار و کارکرد این دفتر حاکم نباشد، این دلایل مرگ PMO را رقم خواهند زد. چالش های نهادینه سازی PMO در هلدینگ های پروژه محور عبارت است از :

- حیطه و ساختار گسترده
- پذیرش و متابعت ناکافی از تصمیمات
- الگوهای متفاوت سازماندهی و عدم یکپارچگی در لایه های سازمانی
- نامناسب بودن سطح ارتباطات
- ناکافی بودن میزان همسویی یا واگرایی از اولویت ها و راهبردها
- مشکلات ناشی از سازماندهی PMO در لایه های مناسب
- انتظارات متنوع و متعدد از PMO
- عدم شفافیت در تعیین وجوه مشترک کاری
- مشکلات ناشی از هماهنگی و استاندارد نمودن فرایندها

۶- ساختار دفتر مدیریت پروژه

سازمان های مختلف رویکردهای متفاوتی را برای ساختار دفتر مدیریت پروژه اتخاذ می کنند. در ادامه به تشریح ساختارهایی که در عمل وجود داشته اند پرداخته می شود: [۵]

۶-۱- مجازی در مقابل واقعی

یک دفتر مدیریت پروژه مجازی همه کارهای هر یک از دفاتر مدیریت پروژه را انجام می دهد به جز اینکه کارمندانش به واحدهای سازمانی تخصیص دارند. اعضای اینگونه از دفاتر مدیریت پروژه تنها زمانی که خدماتشان مورد نیاز است در دسترس اند. به غیر از یک مدیر و شاید فردی برای پشتیبانی اداری، دفاتر مدیریت پروژه مجازی هیچگونه کارمند رسمی دیگر ندارند. کارمندان حرفه ای از واحدهای کسب و کار که مشغول پروژه ها هستند برای خدمات داوطلبانه به PMO در زمان مورد نیاز توافق کرده اند که این وضعیت دائمی نیست. این افراد که عموماً مدیران پروژه هستند در مورد ایفای نقش برای دوره ای از زمان توافق کرده اند و بعد از آن جایگزین می شوند. در بسیاری از موارد آن ها تنها برای انجام نوع خاصی از خدمات داوطلب می شوند. یک دفتر مدیریت پروژه واقعی دارای کارمندان متخصص و برنامه ریزی شده است که چه بسا شامل تعدادی از مدیران ارشد پروژه می باشد.

۶-۲- کنشی در مقابل واکنشی

دفتر مدیریت پروژه کنشی مطابقت نزدیکی با دفتر مدیریت پروژه واقعی دارد و دفتر مدیریت پروژه واکنشی مطابقت نزدیکی با دفتر مدیریت پروژه مجازی دارد. دفتر مدیریت پروژه واقعی می تواند کنشی باشد زیرا کارمندی برای پذیرش وظایف رهبری در پروژه های مختلف به منظور بهبود فرآیندها و راهکارهای مدیریت پروژه دارد و برعکس؛ دفتر مدیریت پروژه واکنشی کارمند ندارد و فقط به کمک در پاسخ دهی به درخواست های مدیران یا اعضای تیم پروژه می پردازد. دفتر مدیریت پروژه می تواند هم کنشی باشد و هم واکنشی. نقش کنشی آن شامل نظارت و تطابق فعالیت ها می شود و نقش واکنشی آن شامل پشتیبانی از مدیران پروژه و تیم ها برحسب درخواست می شود.

۶-۳- موقتی در مقابل دائمی

در میان اشکال مختلف دفاتر مدیریت پروژه برخی ساختار موقتی دارند و برخی دیگر دائمی. این تصمیم بر مبنای نوع پروژه هایی که آن ها پشتیبانی می کنند بنا می شود:

موقتی: دفاتر مدیریت پروژه ای که موقتی هستند معمولاً دفاتر برنامه نامیده می شوند و آن ها از نیازهای اجرایی گروهی از پروژه هایی که دارای اهداف و مقاصد مربوط هستند پشتیبانی می کنند. هنگامی که این پروژه ها به اتمام رسیدند این دفاتر منحل می شوند. بسیاری از پروژه های دولتی دفاتر برنامه دارند.

دائمی: دفتر مدیریت پروژه ای که دائمی اند با نام های مختلفی نامیده می شوند از جمله: دفتر پروژه، دفتر کنترل پروژه، دفتر مدیریت پروژه سازمانی، مرکز تعالی مدیریت پروژه و این دفتر دامنه ای از خدمات پشتیبانی پروژه ها را که به وسیله واحد سازمانی نسبت به اهداف و مقاصدشان گروه بندی شده اند ارائه می کند.

۴-۶- طرح در مقابل پروژه ها

طرح ها مجموعه ای از پروژه های مرتبط هستند. وابستگی هایی بین این پروژه های مرتبط وجود دارد، بنابراین نیاز به یک سازمان نظارتی همچون دفتر مدیریت پروژه احساس می شود. مشکلات قابل توجهی در مدیریت منابع به دلیل وجود وابستگی های میان پروژه ها به وجود خواهد آمد و تنها نظارت یک عامل برتر مثل دفتر مدیریت پروژه می تواند در حل این مشکلات موثر واقع شود.

۵-۶- سازمانی در مقابل وظیفه ای

دفتر مدیریت پروژه را می توان در سطح سازمانی یا وظیفه ای به شرح زیر منصوب کرد:

- در سطح سازمانی، آن ها باید خدماتی را برای همه انتظام ها ارائه کنند. آن ها معمولاً به خوبی تأمین سرمایه و تأمین نیروی انسانی می شوند. شعاع عمل و میدان نظارت آن ها در سطح سید پروژه هاست و ممکن است درگیر نقش های استراتژیک نیز باشند.
- در سطح وظیفه ای، آن ها عموماً خدمات مورد نیاز یک انتظام منفرد را ارائه می دهند. معمولاً آن ها به خوبی همتای سازمانی خود نسبت به وجوه و سرمایه و کارمندان (نیروی انسانی) تأمین نمی شوند.

۶-۶- مرکز و انشعاب^۲

ساختار مرکز و انشعاب نمونه ای از دفتر مدیریت پروژه سازمانی و وظیفه ای توأمان است. در سازمان های بسیار بزرگ ممکن است دفتر مدیریت پروژه به شکل سلسله مراتبی سازمان یابد. مرکز جایی است که واحد در سطح سازمانی (که همچنین به عنوان دفتر مرکزی مشهور است) آنجا قرار دارد. آن یک دفتر مدیریت پروژه سطح بالاست که سیاست ها و استانداردهای سازمان را تنظیم می کند. چنانچه تنها فرم مرکزی در محل باشد، آنگاه همه کارکردهای دفتر مدیریت پروژه در آنجا مستقر می شود. با گذشت زمان، چنانچه سازمان در بلوغ و وابستگی خود به دفتر مدیریت پروژه رشد کند، ممکن است این کارکردها در سطح واحد یا بخش سازمانی توسط دفتر مدیریت پروژه محلی (انشعاب ها) انجام شود که جهت فرایندی و خط مشی خود را از دفتر مدیریت پروژه مرکزی می گیرند. نوعاً کارمندان مرکز از مجریان سطح بالای پروژه هستند. انشعاب یک دفتر مدیریت پروژه محلی است که مسئولیت عملیاتی واحد ارائه گر آن را به عهده دارد. بدیهی است که آرایش یا وضعیت مرکز و انشعاب در سازمان هایی که رویکرد بالغ تری به مدیریت پروژه دارند عملکرد بهتری دارد. این ساختار، مناسب سازمان های نوپا در حوزه مدیریت پروژه نیست زیرا آن ها باید ابتدا روی ساختار مرکز تمرکز کنند و در صورت نیاز انشعاب ها را توسعه دهند.

۷- جایگاه سازمانی دفتر مدیریت پروژه در هر یک از ارکان شرکت های هلدینگ

بطور کلی دفتر مدیریت پروژه در هر یک از شرکت های تابعه یا زیر مجموعه یک هلدینگ می تواند سه جانمایی سازمانی مطابق شکل زیر اتخاذ نماید: [۵]
در سطح سازمانی، معمولاً دفتر مدیریت پروژه با برخی نام ها مثل دفتر مدیریت پروژه سازمانی نامگذاری می شود که خدمات خود را در سراسر سازمان ارائه می کند که دو نوع آن به شرح زیر می باشد:

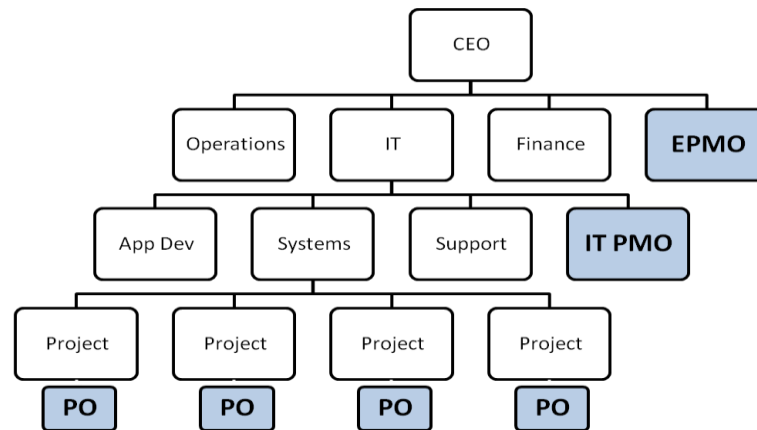
۱. متمرکز: در این نمونه، دفتر مدیریت پروژه سازمانی همه کارکردهایی را که هر دفتر مدیریت پروژه ارائه می کند برای همه تیم های پروژه در گستره شرکت عرضه می کند.

۲. غیرمتمرکز: این نمونه - همچنین معروف به مرکز و انشعاب- اغلب دارای مسئولیت رویه ای و سیاستی همراه با دفاتر مدیریت پروژه فرعی که کارکردهای واقعی در راستای سیاست ها و رویه های بنا شده را ارائه می کنند می باشد.

هر دو مدل فوق می توانند اثربخش باشند. اندازه سازمان برحسب تعداد پروژه هایی که نیاز به پشتیبانی دارند، بهترین عامل تعیین کننده ساختار است. ساختار غیرمتمرکز متوجه سازمان های بزرگ است اما واقعاً قواعد سخت و محکمی در این باره وجود ندارد.

همچنین دفتر مدیریت پروژه می تواند نیازهای یک قسمت مهم از سازمان همچون در سطح بخش یا واحد سازمانی ایفای نقش کند. رایج ترین مثال بخش IT است. در اینجا دفتر مدیریت پروژه در جهت نیازهای همه متخصصین IT در سازمان به کار می رود (که در شکل زیر در جعبه ITPMO نشان داده شده است). به دلیل اینکه این دفتر مدیریت به یک انتظام اختصاص دارد احتمالاً خدمات پشتیبانی پروژه مناسب با نیازهای پروژه های IT را ارائه می کند و همچنین ممکن است خدمات خاص مورد نیاز تیم هایی که از فرآیندهای توسعه سیستم های مختلف استفاده می کنند را نیز ارائه کند. به عبارت دیگر، دفتر مدیریت پروژه در سطح بخش نه تنها خدمات پشتیبانی مدیریت پروژه بلکه خدمات مخصوص انتظام را نیز ارائه می کند.

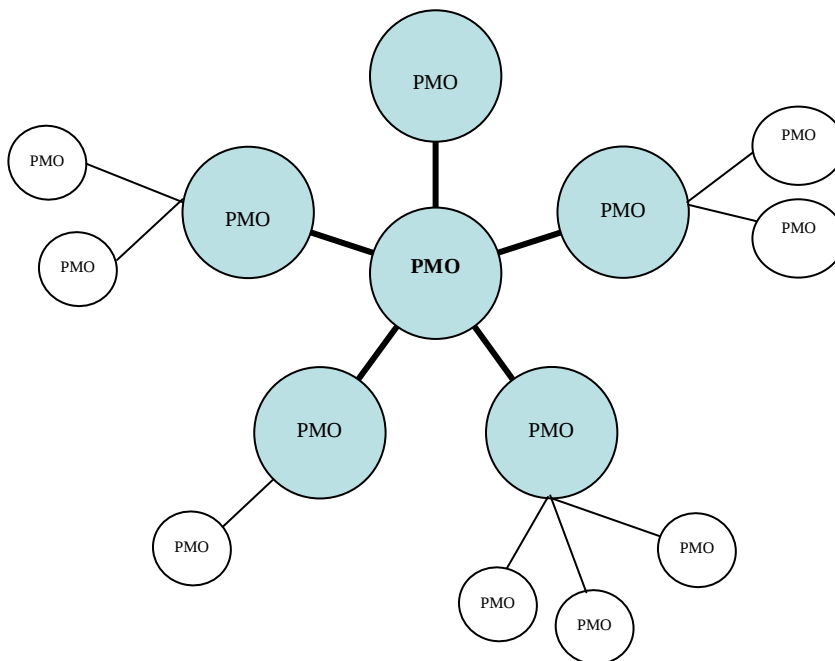
همچنین دفتر مدیریت پروژه می تواند در قالب نیازهای یک پروژه منفرد ایفای نقش کند. همانطور که در شکل شماره ۲ نشان داده شده، ممکن است چندین پروژه حتی در یک بخش باشند. این دفاتر مدیریت پروژه موقتی هستند. هنگامی که پروژه ای که توسط این نوع دفاتر مدیریت پروژه پشتیبانی می شود به اتمام رسید و تکمیل شد، دفتر مربوطه منحل می شود.



شکل (۲): جایگاه سازمانی دفتر مدیریت پروژه

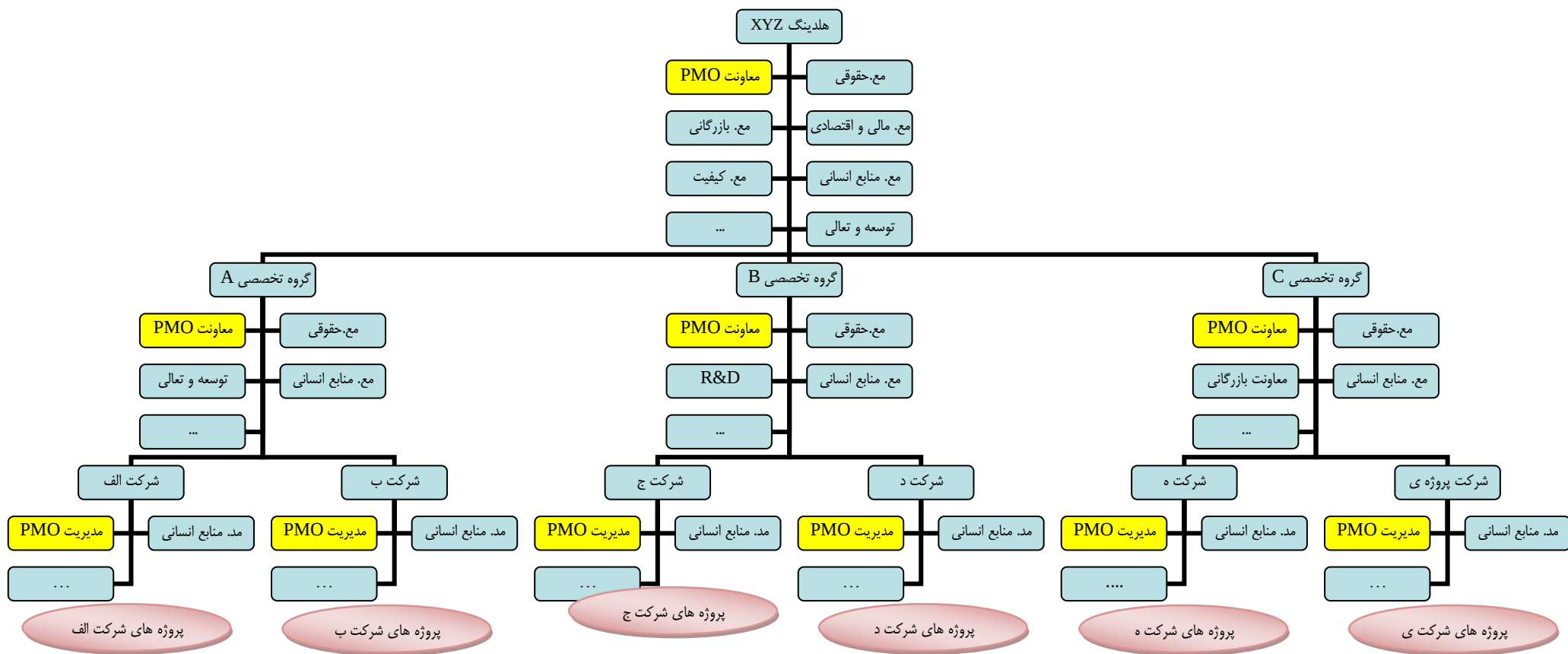
۸- جایگاه و ساختار سازمانی پیشنهادی دفتر مدیریت پروژه در شرکت های هلدینگ

با توجه به گستردگی حیطه کار، تعدد گروه ها یا شرکت های تخصصی و وجود لایه های مختلف سازمانی در ساختار هلدینگ، مناسب ترین ساختار دفتر مدیریت پروژه در آنها ساختار مرکز و انشعاب است که بر اساس روند سلسله مراتبی توسعه می یابد. در هر یک از لایه های سازمانی هلدینگ یک دفتر مدیریت پروژه مستقر می شود که قطعاً نقش ها و کارکردهای آن با دفتر سطح دیگر متفاوت است. نمای کلی این ساختار مطابق شکل شماره ۳ است.



شکل (۳): ساختار مرکز و انشعاب

این مدل در ساختار فرضی یک هلدینگ در شکل شماره ۴ جایگذاری شده است. آنچه به عنوان دفتر مدیریت پروژه در سطح یک ساختار هلدینگ فرضی وجود دارد همان مرکز یا Hub است که وظایفی همچون سیاست گذاری و نظارت کلان بر عملکرد سایر ارکان هلدینگ را به عهده می گیرد. لایه بعدی دفتر مدیریت پروژه، انشعاب های این مرکز هستند که البته خود به عنوان مرکز دفاتر لایه بعد عمل می کنند. این دفاتر می توانند سیاست ها کلی گروه را وضع و مدیریت سبد پروژه های گروه تخصصی خود را عهده دار شوند و فرایندهای مشترک در سطح گروه را یکپارچه و استاندارد نمایند. مدیریت منابع گروه و وظایف نظارتی، ارزیابی و مشورتی این دفتر روی شرکت های مجری پروژه بسیار پر رنگ و درخور توجه است. لایه سوم دفاتر مدیریت پروژه مربوط به شرکت هایی است که مجری پروژه ها هستند. این دفاتر شعبه ای از دفتر مدیریت پروژه مرکزی گروه تخصصی خود محسوب شده که غالباً وظیفه نظارت بر پروژه ها، ارائه گزارشات بالادستی، استانداردسازی روش های اجرا و مدیریت پروژه، ارائه آموزش به تیم پروژه و ... را به عهده دارند.



شکل (۴): ساختار فرضی یک شرکت هلدینگ پروژه محور

۹- درس آموخته های دفتر مدیریت پروژه

برخی درس آموخته های دفتر مدیریت پروژه عبارتند از: [۶]

۱. برخورداری دفتر مدیریت پروژه از قدرت نفوذ قابل ملاحظه با گستره سازمانی به منظور توسعه و کنترل فلسفه مدیریت پروژه و اجرای آن. دفتر مدیریت پروژه به عنوان متولی مدیریت پروژه در سازمان باید از اختیار و قدرت لازم جهت جاری سازی فرایندهای استاندارد و یکپارچه و نهایتاً نظارت بر حسن اجرای آن ها برخوردار باشد. از طرفی فرهنگ سازمانی در برابر تغییرات ایجاد شده مقاومت خواهد نمود، یکی از مواردی که این موضوع را تسهیل می نماید اختیار و اقتدار قابل ملاحظه دفتر مدیریت پروژه است.

۲. فقدان یا ناکافی بودن سطح درک، حمایت و تعهد مدیریت ارشد، موفقیت دفتر مدیریت پروژه را بعید می سازد. دفاتر مدیریت پروژه علی رغم اثبات کارآمدی و ارائه نتایج مطلوب در سازمان های پروژه محور، همچنان با مسائلی دست به گریبان هستند که جلب و سطح حمایت مدیران ارشد از آن قبیل است. دفاتر مدیریت پروژه بدون حمایت قاطع و مستمر مدیران ارشد سازمانی، جهت ارائه خدمات خود با مشکلات عدیده و بسیار جدی مواجه هستند. در بسیاری از موارد که مدیران ارشد حمایت کافی را از این دفاتر به عمل نمی آورند، عملاً آن ها اختیار و توان مناسب برای جاری نمودن خدمات و ارائه خروجی های مؤثر خود را در بدنه سازمان ندارند. طبیعی است که چنانچه برنامه های PMO در سازمان پیاده سازی نگردد به تبع آن چالش دیگری به سراغ آن ها خواهد آمد و آن عدم ایجاد ارزش افزوده و حصول موفقیت است.

۳. جلب حمایت و مشارکت ذینفعان و تیم پروژه به منظور افزایش نرخ موفقیت دفتر مدیریت پروژه بر اساس مطالعات انجام شده در سال ۲۰۱۰، عدم مشارکت و همکاری ذینفعان دفتر مدیریت پروژه در پیشبرد کارکردهای این دفتر و بویژه در استاندارد سازی مدیریت پروژه به عنوان یکی از رایج ترین و اصلی ترین کارکردهای آن، فراوان ترین عامل تغییر شکل و تحول در این دفاتر بوده است [۲]. این اقدام بهترین روشی است که اصل پذیرش و مقبولیت دفاتر مدیریت پروژه را تسهیل نموده و مؤثر واقع شده است. همکاری و مشارکت ذینفعان کلیدی دفاتر مدیریت پروژه حسب اقتضائات کارکردهای این دفتر، بزرگترین ضمانت اجرایی برای طراحی ها و استانداردسازی هایی است که توسط آن صورت می پذیرد. این موضوعات در سازمان های هلدینگ پروژه محور بدلیل گستره و بعضاً پیچیدگی روابط و تعدد پروژه ها اهمیت شایانی می یابد. مشارکت ذینفعان دفتر مدیریت پروژه و برخورداری از حمایت های آنان باعث می شود تا ریشه های کاری و ارزشی این دفاتر در عمق لایه ها و سطوح سازمانی هلدینگ ها فرو رفته و استحکام یابد. همچنین سطح ارتباطات با پروژه ها را برای دریافت اطلاعات صحیح، دقیق و به موقع تقویت می نماید.

چنانچه توضیحات فوق برای توجیه شما مبنی بر جلب مشارکت و حمایت ذینفعان و تیم پروژه در راستای وظایف و نقش ها دفتر مدیریت پروژه کافی نبوده است، عمیقاً به پاسخ این سؤال فکر کنید: "نهایتاً، بهره برداران خروجی های PMO چه کسانی هستند؟ آیا سطح پذیرش و استقبال این افراد از آنچه خود در طراحی آن دخیل بوده اند با آنچه شما پس از طراحی به آن ها ابلاغ نموده اید، یکسان است؟"

۴. کنترل دفتر مدیریت پروژه روی اجرای پروژه از اهم وظایف دفاتر مدیریت پروژه نظارت بر اجرای پروژه ها است. این نظارت ها در برخی موارد کلان و برخی دیگر با جزئیات بیشتری است. دفاتر مدیریت پروژه ضمن آگاهی از پیشرفت پروژه ها، مسائل و مشکلات آن ها را رصد نموده و زمینه را به منظور ارائه راهکارها و اقدامات اصلاحی یا پیشگیرانه فراهم می نماید.

۵. توسعه شایستگی ها و بلوغ دفتر مدیریت پروژه در بستر زمان و بر اساس برنامه و اهداف معین و روشن آنچه پیرامون بلوغ دفتر مدیریت پروژه حائز اهمیت است آن است که اولاً هر سازمان لزوماً نیازمند استقرار سطوح بالای این دفاتر نیست [۶۶۶] و دوماً اینکه بلوغ دفتر مدیریت پروژه تابعی از بلوغ سازمانی است. بعبارت دیگر سازمانی که حسب بلوغ و الزاماتش توان استقرار سطوح بالای دفتر مدیریت پروژه که قطعاً کارکردهایی با عمق و گستره بیشتری را دنبال می کند ندارد، بهتر است به منظور افزایش نرخ موفقیت و نهادینه شدن مفهوم دفتر مدیریت پروژه در سازمان رویکرد بلوغ تدریجی را سرلوحه برنامه خود قرار دهد. اما آنچه ضرورت می باشد این است که رمز بقا و موفقیت دفتر مدیریت پروژه رشد، گذار و تجربه بلوغ بالاتر همپا با نیازهای سازمان و پروژه هایش است. رکود دفتر مدیریت پروژه مرگ آن را رقم می زند و باید به یاد داشت که وجود یک برنامه مدون همراه با یک استراتژی و مدل اجرایی مناسب فاکتورهایی هستند که توسعه شایستگی ها و افزایش بلوغ دفتر مدیریت پروژه را با احتمال موفقیت بیشتری رقم می زنند.

۶. افزایش ارزیابی عملکرد توسط دفتر مدیریت پروژه افزایش عملکرد تیم پروژه بویژه مدیران پروژه از جمله اقداماتی است که دفتر مدیریت پروژه به عنوان یک واحد بی طرف سازمانی می تواند متولی آن باشد. این اقدام به عنوان ابزاری مناسب برای تقویت سطح اختیارات و همچنین پذیرش PMO است. نتایج این ارزیابی ها مهمترین مرجع برای عزل و نصب های بعدی خواهد بود. همچنین این ارزیابی ها علاوه بر افراد ابعاد سازمانی را نیز دربرمیگیرد و بررسی عملکرد سازمانی و تعیین سطح آن را شامل می شود.

۷. ترکیب افراد پروژه، اداری و آشنا به کسب و کار در دفتر مدیریت پروژه وجوه مشترک کاری با سایر بخش های وظیفه ای و عملیاتی سازمان از یک سو و دامنه وسیع اقدامات دفتر مدیریت پروژه از سوی دیگر دلایلی است تا کارکنان PMO ترکیبی از افراد پروژه اداری و افراد آشنا به کسب و کار باشند. این افراد لزوماً تمام وقت نیستند و ممکن است خدمات پاره وقتی را حسب اقتضائات ارائه نمایند.

۸. انطباق و همسویی اهداف دفتر مدیریت پروژه با استراتژی های سازمانی
تدوین منشور و برنامه های اجرایی دفتر مدیریت پروژه همسو با استراتژی های سازمانی، ارزش نتایج و اقدامات این دفتر را مضاعف نموده و سازمان را با سرعت بیشتری روی ریل استراتژیک ترسیم شده اش جهت نیل به اهداف حرکت می دهد. این همسویی همواره حمایت سازمانی بویژه مدیر ارشد را به دنبال خواهد داشت.

۹. تناسب دفتر مدیریت پروژه با ساختار و بلوغ سازمان
از مهمترین مسائلی که باید در طراحی و استقرار دفتر مدیریت پروژه لحاظ نمود، بیشترین تطابق و همخوانی دفتر مدیریت پروژه با ساختار و بلوغ سازمانی است. بی دقتی در این موضوع می تواند مرگ PMO را به دنبال بیاورد. به همین دلیل بهتر است نتایج ارزیابی های پیش از استقرار PMO را بدقت تحلیل نمود تا ضمن تعیین بلوغ سازمانی، ساختار متناسب دفتر مدیریت پروژه طرح ریزی شود. همچنین گاهی جایگاهی که دفتر مدیریت پروژه در ساختار سازمانی به خود اختصاص می دهد در میزان موفقیت آن نقش مستقیم و مؤثری دارد. بهتر بر اساس کارکردها و نقش هایی که برای این دفتر تعریف می شود و حسب انتظاراتی که سازمان از آن دارد، جایگاهش به درستی تعیین گردد.

۱۰- نتیجه

نقش و تأثیر دفتر مدیریت پروژه در شرکت های هلدینگ پروژه محور در قالب نقش های هماهنگ سازی، یکپارچه سازی، تسهیل کنندگی و نظارتی و مشوروتی تبیین گردید. دفاتر مدیریت پروژه به عنوان یک ضرورت در سازمان های پروژه محور خود را مطرح نموده و مزایای بسیاری را به عنوان ارزش افزوده ارائه می نمایند. ساختار مناسب دفتر مدیریت پروژه و انطباق آن با سازمانی که در آن قرار می گیرد، همواره به عنوان یک عامل مهم در شکست یا موفقیت آن ها می باشد. ساختار مرکز و انشعاب که بر اساس سلسله مراتب توسعه یافته و تقسیم و تسهیم مناسبی از وظایف را رقم می زند به عنوان یکی از ساختارهای مناسب این دفاتر در شرکت های هلدینگ پروژه محور است. آنچه در این ساختار مهم است تعریف روابط فی ما بین بصورت عمودی و افقی است. هماهنگی این دفاتر در سطوح مرکز و انشعاب ها هدف نهایی را میسر می سازد و عملکرد هم افزایی را رقم می زند.
در کنار انتخاب ساختار مناسب PMO، توجه به راهکارهای برتر و دروس آموخته عامل دیگری است که در میزان موفقیت دفتر مدیریت پروژه مؤثر است. همچنین توجه به چالش های نهادینه سازی دفتر مدیریت پروژه در هلدینگ ها به منظور طرح راهکارهای برون رفت از آن ها میزان موفقیت را محتمل تر می کند.

۱۱- مراجع

- [۱] PMI-Project Management Institute, "A Guide to Project Management Body Of Knowledge (PMBOK)": Forth Edition, ۲۰۰۸
- [۲] PM solutions, A PM solutions Research Report, "The state of the PMO ۲۰۱۰",
www.pmsolutions.com/insights/research, ۲۰۱۰.
- [۳] نوری، شهرام؛ "بررسی نقش PMO در موفقیت سازمان های پروژه محور و ارائه پیشنهاداتی برای پیاده سازی آن"، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت پروژه و ساخت، دانشگاه تهران ۱۳۸۸
- [۴] طاووسی، علی؛ تیموری، احمد؛ "دفاتر مدیریت پروژه"، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۷۰
- [۵] Robert K.Wysocki, "Effective Project Management"; Fifth Edition, Wiley Publishing, Inc. ۲۰۰۹
- [۶] R.J Loader. , "Lessons Learned From Establishing PMO'S In A Corporate Environment", AXA Asia Pacific Limited, Wellington, New Zealand, Head of Project Management and AXAWay(NZ).P۶, ۲۰۰۸

زیر نویس ها

^۱ Project Management Office

^۲ Hub-and-spoke