

خبرنامه داخلی شرکت مهندسی و ساخت
تاسیسات دریایی ایران
شهریور ماه ۱۳۹۱



برنامه ریزی استراتژیک؛
ضرورت غیر قابل انکار



کلید اصلی
ارتقای مدیریت پروژه

فارساهل اروندر

Farsahel arvand



تاملی دیگر در مدیریت پروژه
«... جور دیگر باید دید»



دفتر مدیریت پروژه کار کردها و دستاوردها

مهندس رضا آتش‌فراز *



دفتر مدیریت پروژه هم اکنون به عنوان یک راه‌حل سازمانی برای مدیریت مؤثرتر پروژه‌ها در سازمان‌های پروژه‌محور در جهان مورد پذیرش و اقبال روزافزونی قرار گرفته است و هم اکنون به طور میانگین ۸۷ درصد سازمان‌ها در جهان دارای دفتر مدیریت پروژه هستند.

این مقاله در نظر دارد ضمن معرفی دفتر مدیریت پروژه، به بررسی تعدادی از مهم‌ترین کارکردهای آن بر اساس مطالعات صورت گرفته در ۱۰ سازمان پروژه‌محور فعال در صنعت نفت و گاز ایران بپردازد.

- ارتقای سطح دانش و شایستگی‌های مدیریت پروژه
- تسهیل و اثربخش‌تر ساختن ارتباطات درون‌سازمانی و برون‌سازمانی
- کاهش تعداد پروژه‌های شکست خورده
- اتمام پروژه‌ها در زمان، بودجه و کیفیت تعیین شده
- بهبود بهره‌وری

- بیش از سایر سازمان‌ها به بهره‌گیری از این نهاد سازمانی نیاز دارند. دستاوردهای ایجاد دفتر مدیریت پروژه در این سازمان‌ها بسیار گسترده است که مهم‌ترین آنها عبارتند از:
- استانداردسازی رویه‌های اجرایی و مدیریتی پروژه‌ها
- گزارش بهتر و جامع‌تر وضعیت پروژه‌ها
- ترویج و توسعه فرهنگ مدیریت پروژه در سازمان

دفتر مدیریت پروژه در حقیقت یک معاونت یا مدیریت مستقل یا وابسته در سازمان است که به صورت تخصصی به موضوع مدیریت پروژه و توسعه آن می‌پردازد. در ایران نیز این نهاد سازمانی با استقبال گسترده‌ای روبه‌رو شده است و هم اکنون بسیاری از سازمان‌های پروژه‌محور ایرانی در حال توسعه آن هستند. در این میان سازمان‌های پروژه‌محور فعال در صنعت نفت و گاز با توجه به بزرگی و اهمیت پروژه‌های خود



کارکردهای دفتر مدیریت پروژه

دفتر مدیریت پروژه دارای طیف وسیعی از کارکردهاست که انتخاب آنها در سازمان‌های پروژه‌محور تابع عوامل مختلفی همچون نوع صنعت سازمان پروژه‌محور، سطح بلوغ مدیریت پروژه و نیازمندی‌های سازمان در حوزه مدیریت پروژه است. در سازمان‌های پروژه‌محور فعال در صنعت نفت و گاز ایران پروژه‌ها به طور عمده از نوع زیرساختی بوده و از پیچیدگی بالایی برخوردارند، به طوری که انجام موفقیت‌آمیز آنها علاوه بر دانش فنی بالا، به دانش مدیریتی بالایی نیز نیازمند است؛ از این رو نیاز این سازمان‌ها به دانش مدیریت پروژه به صورت حرفه‌ای بسیار گسترده و عمیق است و نقشی تعیین‌کننده در موفقیت و بقای آنها می‌کند و به تبع آن، کارکردهای دفتر مدیریت پروژه در این سازمان‌ها نیز از گستردگی زیادی برخوردار است که تشریح تمامی آنها در این مقاله کوتاه ممکن نیست، از این رو تنها تعدادی از مهم‌ترین کارکردهای دفتر مدیریت بر اساس پژوهش انجام شده از سوی نویسنده بر روی ۱۰ سازمان پروژه‌محور فعال در صنعت نفت و گاز ایران در ادامه معرفی می‌شود:

کارکرد شماره ۱ - کنترل و نظارت بر پروژه‌ها

کنترل و نظارت بر تمامی پروژه‌های سازمان به صورت منسجم و یکپارچه، نخستین کارکرد مهم دفاتر مدیریت پروژه در سازمان‌های مورد مطالعه بوده است. اهمیت این کارکرد به دلیل آن است که مدیران ارشد سازمان نیازمند آن هستند تا گزارش‌های یکپارچه‌ای را به صورت خلاصه و در عین حال جامع دریافت کنند که در این زمینه تهیه داشبورد مدیریتی می‌تواند بسیار مؤثر باشد.

همچنین استانداردسازی گزارش‌ها و عمق بخشیدن به آنها از طریق انجام تجزیه و تحلیل‌های لازم یکی دیگر از نیازمندی‌های سازمان‌های مورد مطالعه بوده است. دفتر مدیریت پروژه می‌تواند به وسیله ایجاد فرم‌های گزارش استاندارد برای استفاده در هر پروژه و همچنین از طریق تعیین الزامات گزارش‌دهی داخلی و زمان‌بندی ارائه آنها، به پروژه‌ها کمک کند. این موضوع می‌تواند دربرگیرنده یک روش استاندارد برای گزارش‌دهی وضعیت فعلی پروژه و همچنین پیش‌بینی پیشرفت آینده پروژه باشد. ارائه ندادن گزارش‌های تحلیلی پروژه‌ها نیز می‌تواند به طور جدی روند مدیریت

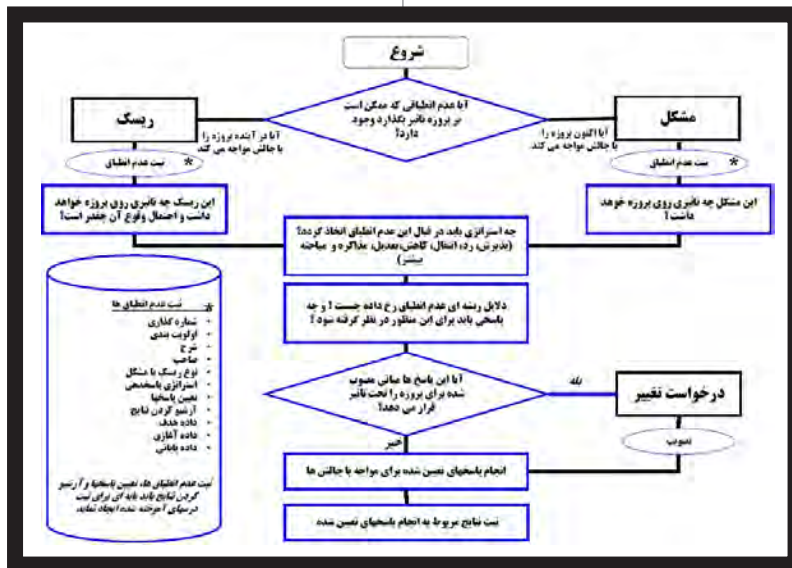
پروژه‌ها را تحت تأثیر قرار دهد، از این رو ضروری است تا گزارش‌های تحلیلی پروژه‌های سازمان مورد بازنگری قرار گیرد. این گزارش‌ها باید امکان مقایسه دوره‌ای آنچه را برنامه‌ریزی شده با آنچه در عمل در پروژه به دست آمده است، فراهم و مشخص کنند چه اقداماتی به‌منظور رفع انحرافات صورت پذیرد. این گزارش‌ها باید به یکی از دو نتیجه زیر منتهی می‌شود:

■ نتایج به‌دست آمده با نتایج برنامه‌ریزی شده تطابق دارند.

■ بین نتایج برنامه‌ریزی شده با نتایج به‌دست

کاهش احتمال وقوع یا شدت تأثیرشان نیاز دارند. زمانی که پاسخ‌های تعریف شده در زمینه مقابله با عدم انطباق‌ها، برنامه مبنای پروژه را تحت تأثیر قرار دهد، باید پیش از اجرایی کردن آنها نسبت به صدور درخواست‌های تغییر و اخذ تصویب آنها (از سوی کمیته کنترل تغییرات) اقدام کرد.

گفتنی است که حفظ و به‌روزرسانی بانک ثبت عدم انطباق‌ها عامل کلیدی موفقیت در دستیابی به بهبود مستمر و نیز ایجاد پایگاه داده‌ای درس‌های آموخته شده در پروژه است. نمودار جریان فرآیند مدیریت عدم انطباق‌ها در شکل زیر نمایش داده شده است.



کارکرد شماره ۲

توسعه متدولوژی مدیریت پروژه

توسعه متدولوژی مدیریت پروژه دومین کارکرد مهم دفتر مدیریت پروژه در سازمان‌های مورد مطالعه بوده است که این از نیاز بالای این سازمان‌ها به بهره‌گیری از استانداردهای مدیریت پروژه برای انجام بهتر پروژه‌های خود حکایت دارد.

یکی از مسائل مهم در طراحی و به‌کارگیری متدولوژی مدیریت پروژه، درک ارتباط میان متدولوژی مدیریت پروژه و استانداردهای مدیریت پروژه مانند PMBOK است. اگرچه استانداردهای مدیریت پروژه پایه شکل‌گیری متدولوژی مدیریت پروژه هستند، اما نباید آن دو

آمده ناهمخوانی وجود دارد.

در حالت اول، پروژه‌ها ادامه خواهد یافت و فعالیت‌های آن انجام خواهد شد و حالت دوم جایی است که عدم انطباق وجود دارد و برای رفع آن باید اقدام اصلاحی یا پیشگیرانه مقتضی صورت گیرد. از یک دیدگاه جامع، عدم انطباق‌ها در پروژه به دو دسته کلی زیر قابل تقسیم است.

■ مشکلات: عدم انطباق‌هایی هستند که به دلیلی تأثیرشان روی محدوده، برنامه زمان‌بندی یا بودجه پروژه، نیازمند پاسخ سریع و عاجل هستند.

■ ریسک‌ها: منظور از ریسک‌ها، عدم انطباق‌های بالقوهای هستند که بسته به احتمال وقوع و تأثیرشان روی محدوده، برنامه زمان‌بندی یا بودجه پروژه به تعریف اقدام پیشگیرانه مؤثری برای

را معادل یکدیگر در نظر گرفت. امروزه بسیاری از متدولوژی‌های مدیریت پروژه تلاش می‌کنند تا با استاندارد PMBOK ارتباط محکمی برقرار سازند، ولی موفقیت‌چندانی به‌دست نمی‌آورند. استاندارد PMBOK که در همه جا به عنوان استاندارد مدیریت پروژه شناخته و پذیرفته شده است، اصول راهنمایی را برای مدیریت پروژه‌ها ارائه می‌کند. این عدم توفیق تا حدودی ناشی از تصور اشتباه افرادی است که می‌پندارند PMBOK یک متدولوژی برای مدیریت پروژه‌ها است. استاندارد PMBOK به خودی خود یک متدولوژی نیست، بلکه مجموعه‌ای از رهنمون‌هاست که روش‌های کاری مشخص، اصول، تکنیک‌ها و ابزارهای لازم را برای مدیریت پروژه‌ها، با هر اندازه و از هر نوعی، بدون در نظر گرفتن صنعتی خاص فراهم می‌کند. مشکلی که سازمان‌ها با آن روبرو هستند، به ناتوانی آنها در تفسیر PMBOK باز می‌گردد که نمی‌توانند آن را به یک متدولوژی اثربخش تبدیل کنند، به‌گونه‌ای که به مدیران پروژه و تیم‌های پروژه در به‌کارگیری مدیریت پروژه یاری رساند. راه‌حل ساده آن است تا PMBOK را به متدولوژی بومی تبدیل کنیم که قادر به پاسخگویی به نیازهای محیطی باشد که در آن مورد استفاده قرار خواهد گرفت.

کارکرد شماره ۳- ارائه آموزش‌های تخصصی در زمینه مدیریت پروژه

ارائه آموزش‌های تخصصی در حوزه مدیریت پروژه یکی از مهم‌ترین و پایه‌ای‌ترین کارکردهای دفتر مدیریت پروژه محسوب می‌شود و نقشی بسیار مهم در ترویج دانش مدیریت پروژه در سازمان و جلب حمایت فرهنگ سازمانی ایفا می‌کند. دفتر مدیریت پروژه می‌تواند انجام این آموزش‌ها را یا خود برعهده بگیرد یا انجام آنها را از طریق تأمین‌کنندگان خارج از سازمان تسهیل کند که در این موارد دفتر مدیریت پروژه وظیفه انتخاب مدرسان و مؤسسات آموزشی را برعهده خواهد داشت.

نتایج بررسی انجام شده نشان می‌دهد که دفاتر مدیریت پروژه بیش از پیش در زمینه آموزش و توسعه کارکنان سازمان درگیر شده‌اند. این بررسی نشان داده است که اکثر این آموزش‌ها مربوط به مهارت‌های پایه مدیریت پروژه هستند، همچنین

آموزش‌های مربوط به رهبری و سایر مهارت‌های نرم مدیریتی نیز در حال افزایش است. نمونه عناوین دوره‌های آموزشی متداولی که از سوی دفتر مدیریت پروژه برگزار می‌شوند به شرح ذیل است:

- دوره آموزشی جامع مدیریت پروژه بر اساس استاندارد PMBOK و الحاقیه ساخت آن
- دوره آموزشی جامع طراحی و پیاده‌سازی دفتر مدیریت پروژه (PMO)
- دوره‌های آموزشی مدیریت پروژه پیشرفته (دوره‌های تخصصی در حوزه‌های مختلفی مانند مدیریت هزینه، مدیریت ریسک و...)
- دوره آموزشی مدیریت دانش و دروس آموخته شده پروژه
- دوره‌های آموزشی آشنایی با مدل‌های بلوغ و تعالی پروژه مانند OPM3 و PEM
- دوره‌های آموزشی آمادگی آزمون مدیریت پروژه حرفه‌ای (PMP) و IPMA-Levels
- دوره‌های آموزشی نرم‌افزارهای مدیریت پروژه

کارکرد شماره ۴- مدیریت دانش و دروس آموخته شده پروژه

مدیریت دانش و دروس آموخته شده یکی از کارکردهای بسیار ارزشمند دفتر مدیریت پروژه برای سازمان است. در سازمان‌های پروژه‌محور، در هر پروژه‌ای اشتباهات و آزمون و خطاها، بخش قابل توجهی از هزینه‌های پروژه را به خود اختصاص می‌دهد. آنچه به واقع مشاهده می‌شود آن است که به دلیل در اختیار نداشتن سیستم‌های منسجم مدیریت دانش پروژه، با تغییر افراد مجری پروژه‌ها، سازمان‌ها مجبور هستند بخش عمده‌ای از هزینه‌های اشتباهات را مجدداً برای پروژه‌های بعدی نیز تقبل کنند، از این رو یکی از وظایف دفتر مدیریت پروژه در این سازمان‌ها، توسعه فرآیندهای مدیریت دانش به صورت نظام‌مند است.

دروس آموخته شده پروژه نیز بخش مهمی از مدیریت دانش پروژه را تشکیل می‌دهند. منظور از دروس آموخته شده پروژه تجربیات موفق یا ناموفقی هستند که در برخورد با مسائل و مشکلات در پروژه کسب شده‌اند. این تجربیات

هم در بعد مدیریتی و هم در بعد فنی مطرح‌اند. مدیریت درس‌های آموخته شده این امکان را برای سازمان فراهم می‌آورد تا هم از اشتباهات و هم از موفقیت‌هایش بیاموزد، بدین صورت که اشتباهاتش را مجدداً تکرار نکند و موفقیت‌هایش را به صورت نظام‌مند تکرار کند.

دفتر مدیریت پروژه می‌تواند مسئولیت کنترل درس‌های آموخته شده در پروژه‌های سازمان را عهده‌دار شود و در این صورت باید مکانیسمی را برای ثبت درس‌های آموخته شده از سوی متولیان برنامه‌ریزی و اجرای پروژه‌ها، ارسال آن به دفتر مدیریت پروژه، انجام تجزیه و تحلیل لازم و در نهایت ارائه بازخورد مناسب از طریق انتشار نتایج حاصل به افراد ذیربط در پروژه‌های سازمان، طراحی و پیاده‌سازی کند. درس‌های آموخته شده باید به عنوان سوابق تاریخی برای پروژه‌های فعلی و نیز به عنوان بهترین عملکردها برای پروژه‌های آتی به دقت نگهداری شوند.

۳- جمع‌بندی

در این مقاله کوتاه سعی بر آن بود تا با مرور اجمالی مفهوم و دستاوردهای دفتر مدیریت پروژه، شناخت جامع‌تری نسبت به ماهیت این نهاد سازمانی ارائه شود. سپس نتایج مطالعات موردی نویسنده در ارتباط با کارکردهای دفتر مدیریت پروژه در ۱۰ سازمان پروژه‌محور فعال در صنعت نفت و گاز ایران به صورت خلاصه تشریح شد. در مجموع می‌توان گفت که نقش اصلی دفتر مدیریت پروژه در این سازمان‌ها تمرکز بر کارکردهای مربوط به نظارت بر پروژه‌ها، فرهنگ‌سازی و ایجاد زیرساخت‌های اساسی مورد نیاز در حوزه مدیریت پروژه است که دلیل آن به جدید بودن مباحث مربوط به مدیریت پروژه حرفه‌ای در این سازمان‌ها و نیاز آنها به ارتقای سطح بلوغ مدیریت پروژه خود برمی‌گردد.

مراجع:

- ۱- کتاب «راهنمای طراحی و پیاده‌سازی دفتر مدیریت پروژه»، رضا آتش‌فراز، علی کیوانلو، مرتضی باقرپور، چاپ اول، انتشارات ناقوس، اردیبهشت ۱۳۹۰

* محقق، مشاور و مدرس مدیریت پروژه
atashfaraz@pmoclinic.com