



دفتر مدیریت پروژه (PMO) چیست؟

نویسنده: فریدون فرداد - تیم تحریریه فرتیک

یکی از واحدهای مهم در هر سازمانی که به منظور هماهنگی مدیریت پروژه‌های مختلف از آن استفاده می‌شود، دفتر مدیریت پروژه یا PMO (Project Management Office) است که با نام‌های دفتر پروژه، دفتر مدیریت طرح، دفتر پشتیبانی و دفتر برنامه هم شناخته می‌شود. این بخش بیشتر بر روی مدیریت پروژه‌ها، طرح‌ها یا ترکیب آن‌ها با یکدیگر نظارت دارد و در طیف وسیعی از کارکردهای پشتیبانی برای مدیریت پروژه به صورت تهیه نرم‌افزار، آموزش، تعیین رویه‌ها و خط‌مشی‌های

استاندارد تا مدیریت مستقیم پروژه‌ها و مسئولیت برای رسیدن به اهداف نهایی پروژه ایفای نقش می‌کند.

در سازمان‌های پروژه محور، دفتر پروژه نهادی است که باعث رشد و تکامل فعالیت‌های مدیریت پروژه در سطح سازمانی می‌شود، با این وجود، اغلب سازمان‌ها برای شروع کار دفتر PMO مردد هستند و برخی از ذی‌نفعان وجود آن را به معنای نظارت بیشتر و کند شدن پروسه تکمیل پروژه‌ها می‌دانند، در حالی که این‌گونه نیست و از طریق این نهاد یک نظارت کلی بر روی پروژه‌ها انجام می‌شود، استراتژی کلی سازمان شناسایی شده و ادامه روند پروژه‌ها تحت نظر استراتژی سازمان تضمین خواهد شد؛ بنابراین اگر شما هم تمایل دارید در سازمان یا شرکتی خود واحدی به نام دفتر مدیریت پروژه را اجرا و راه‌اندازی کنید، لازم است یک شناخت کلی در مورد PMO داشته باشید. پس در ادامه این مطلب از فرتیک با ما همراه باشید تا به شما بگوییم دفتر مدیریت پروژه چیست، انواع آن کدام است، چه وظایفی بر عهده دارد و پیاده‌سازی این واحد در سازمان چه مزیت‌هایی را به همراه خواهد داشت؟

مفهوم مدیریت پروژه چیست؟

مدیریت پروژه به معنای به کارگیری دانش، مهارت‌ها، تکنیک‌ها و ابزارهای لازم به منظور دستیابی به موفقیت و پیشرفت یک پروژه است و شامل فرایندی می‌شود که طی آن پروژه مورد نظر تحویل محصولات یا خدمات نهایی خود را در مدت زمان مشخص و با هزینه و عملکرد تأیید شده به انجام برساند. به همین دلیل مدیریت پروژه به مفهوم دانش و مهارت لازم برای توازن برقرار کردن میان عوامل اصلی پروژه خواهد بود.

برسند. گاهی اوقات ممکن است این مجموعه‌ها برای رسیدن به اهداف خود پروژه‌هایی را تعریف کنند تا بتوانند با انجام آن‌ها به هدف‌های مورد نظر خود دست پیدا کنند. از این رو در سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف بخشی به نام دفتر مدیریت پروژه یا PMO ایجاد و راه‌اندازی می‌شود؛ بنابراین هر سازمانی که نیاز به استقرار، ارتقا و بهبود نظام مدیریت پروژه‌های خود دارد، حتماً باید در راستای پیاده‌سازی دفتر PMO گام بردارد. البته در تمام موارد نیاز به تشکیل واحدی مجزا به نام دفتر مدیریت پروژه نیست و می‌توان همان بخشی را که در سازمان شباهت کاری بیشتری به PMO دارد، انتخاب نمود و وظایف مربوطه را به آن واگذار کرد.

این دفتر می‌تواند خدمات متفاوتی نظیر اجرای آموزش و مشاوره یا مدیریت منابع را به سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف ارائه دهد که با استفاده از آن‌ها می‌توان خطرات احتمالی شکست پروژه‌ها و طرح‌ها را کاهش و کیفیت اجرا را افزایش داد، علاوه بر این مدیریت پروژه به بهترین شکل ممکن امکان‌پذیر خواهد بود. دفتر PMO می‌تواند هم از نظر افقی تمام کارکردها و فعالیت‌های سازمان را تحت پوشش خود قرار دهد و هم از نظر عمودی به همه لایه‌های سازمان نفوذ کند.

ایجاد دفتر مدیریت پروژه چه مزایایی به همراه دارد؟

مزیت‌های فراوان ایجاد دفتر PMO در دو سطح سازمانی و پروژه به صورت زیر است:

- عملکرد سازمان و اشاعه فرهنگ مدیریت پروژه در تمام سطوح و لایه‌های سازمان ارتقا و بهبود می‌یابد.
- ارتباطات درون و برون سازمانی تسهیل می‌شود.
- پروژه‌های سازمان به صورت متمرکز و هماهنگ مدیریت می‌شود.

- رویه‌های اجرا و مدیریت پروژه استانداردسازی می‌شود.
- دانش و تجربه سازمانی مستندسازی می‌شود.
- دانش و تخصص اعضای تیم مدیریت پروژه افزایش پیدا می‌کند.
- شما می‌توانید به سطح بالاتری از رضایتمندی ذی‌نفعان دست پیدا کنید.
- وضعیت کنونی پروژه به صورت کارآمد و مؤثر نمایش داده می‌شود و مانیتورینگ آن‌ها با سرعت بیشتری صورت می‌گیرد.
- فرایندهای برنامه‌ریزی و کاهش هزینه‌ها بهبود می‌یابد.
- شما می‌توانید به اهداف مربوط به هر پروژه دستیابی راحت‌تر و بهتری داشته باشید.



دفتر مدیریت پروژه دارای چه سطوحی است؟

به صورت کلی سطوح دفتر PMO شامل موارد زیر می‌شود:

۱- سطح کنترل پروژه

سطح ۱ بلوغ، مجری و عمل‌کننده به بیشتر کارکردهای مدیریت پروژه بوده و اقدامات، سیاست‌ها و راهنمایی‌های تعیین شده توسط مراجع بالاتر را در محیط مدیریت پروژه، برای اجرا و پیاده‌سازی تیم مربوطه اعمال می‌کند.

۲- سطح کنترل فرایندها

سطح ۲ بلوغ، مسئولیت توانمندسازی در تمام حیطه‌های کاری را برعهده دارد.

۳- سطح توسعه و پشتیبانی از فرایندها

در سطح ۳ بلوغ، محدوده اجرایی شامل مدیریت پروژه‌های چندگانه و مدیران چند پروژه و همچنین نظارت و همسان‌سازی یک یا چند مدیر مطرح می‌شود.

۴- سطح امور تجاری

در سطح ۴ بلوغ، اقتدار و اختیارات مدیر در جهت نظارت بر روی منافع سازمانی و تجاری در محیط مدیریت پروژه افزایش پیدا می‌کند. در این سطح فعالیت‌های جامع و متمرکز به منظور کنترل، نظارت و پشتیبانی مدیریت پروژه با کارایی بالاتری انجام می‌شود که این امر نشان‌دهنده یک سازمان پروژه محور با سطح بالایی از بلوغ مدیریت پروژه است.

۵- سطح استراتژی

در سطح ۵ بلوغ؛ در سازمان یک نقش راهبردی تطبیقی برعهده این دفتر است و محیط مدیریت پروژه در راستای دستیابی به بهبود مستمر هدایت می‌شود. در این سطح یکی از معاونین

سازمان مسئول دفتر PMO بوده و لازم است او به مدیر عامل سازمان به صورت مستقیم دسترسی داشته باشد و گزارشات مربوطه را بدهد.

دفتر مدیریت پروژه یا PMO چه وظایفی را در یک سازمان برعهده دارد؟

در خصوص وظایف دفتر PMO می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

۱- کارکرد پروژه محور

عمده تمرکز کارکرد پروژه محور بر روی پروژه بوده و بیشتر در جهت انجام آن پیش می‌رود و شامل مواردی نظیر مشارکت در مدیریت و اجرای پروژه، طرح‌ریزی و انجام ممیزی پروژه، پشتیبانی از پروژه، توسعه چهارچوب پروژه و مشاوره و آموزش می‌شود.

۲- کارکرد سازمان محور

این کارکرد بیشتر معطوف به خود سازمان می‌شود و اولویت آن تأکید بر سازمان بوده و شامل مدیریت منابع، مدیریت ارتباط با مشتریان و تأمین‌کنندگان، مدیریت سبد پروژه، مدیریت دانش پروژه، تعیین سازمان و ساختار پروژه و حکمرانی در پروژه است. این وظایف و کارکردهای دفتر مدیریت PMO نقش مهمی در همبستگی آن با واحدهای دیگر سازمان دارد و ادامه این همبستگی می‌تواند سازمان را به اهداف تعیین شده خود برساند. همچنین این دفتر با انجام وظایف مربوطه در کنار دیگر واحدهای سازمان، می‌تواند نقش مهمی در رسیدن سازمان به اهدافش ایفا نماید.

معرفی انواع دفتر مدیریت پروژه، عملکرد و مزایای آن‌ها

در صورتی که بخواهید دفتر مدیریت PMO را در شرکت خود اجرا و راه‌اندازی نمایید، انتخاب نوع ساختار با توجه به نیازهای خاص سازمان، اولین کاری است که باید آن را انجام دهید و البته این کار خیلی هم ساده نخواهد بود؛ چراکه هیچ فرمول یکسان و ثابتی برای موفقیت در پروژه‌های مختلف وجود ندارد و مطمئناً سازمان‌ها و شرکت‌ها بر اساس اندازه، نیازها، ساختار و بلوغ مدیریت پروژه، با یکدیگر متفاوت هستند و از این رو کلید موفقیت و پیشرفت برای هر کدام از آن‌ها انتخاب یک ساختار متناسب خواهد بود.



بر این اساس در ادامه انواع اصلی دفتر مدیریت PMO مشخص شده که از نظر میزان کنترل و تأثیر آن‌ها بر روی پروژه‌های داخل سازمان با یکدیگر متفاوت هستند، بنابراین شما برای اینکه بتوانید دفتر پروژه کاربردی در سازمان یا شرکت خود داشته باشید، لازم است در ابتدا تعیین کنید که کدام یک از انواع دفتر مدیریت پروژه برایتان مناسب است. در این خصوص بهتر است با انواع دفتر مدیریت PMO آشنا شوید که شامل موارد زیر می‌شود:

دفتر مدیریت پروژه حمایتی یا Supportive

این نوع از دفتر مدیریت پروژه پشتیبانی لازم را در قالب الگوها، تخصص مورد نیاز، روش‌های ایده‌آل، تخصص درباره پروژه‌های دیگر و همچنین دسترسی به اطلاعات ارائه می‌دهد. این مدل برای شرکت‌ها و سازمان‌هایی کاربردی و مناسب است که پروژه‌هایی دارند که با روش کنترل نشده هم به موفقیت می‌رسند و دیگر نیازی نیست بر روی آن‌ها کنترل اضافی صورت گیرد. علاوه بر این، در صورتی که هدف سازمان و شرکت این باشد که نیاز به داشتن نوعی اتاق پردازش اطلاعات مدیریت پروژه است تا مدیران پروژه بتوانند آزادانه به آن دسترسی داشته باشند، بهتر است از مدل حمایتی استفاده کنند.

دفتر مدیریت پروژه کنترلی یا Controlling

این مدل برای سازمان‌هایی مناسب است که تمایل به مهار فرایندها، رویه‌ها، فعالیت‌ها، مستندسازی و موارد دیگر را دارند. در دفتر مدیریت کنترلی پروژه، سازمان یا شرکت هم پشتیبانی را فراهم می‌کند و هم اینکه به استفاده از پشتیبانی نیاز دارد. الزامات و نیازهای یک مجموعه ممکن

است شامل الگوها، فرم‌ها، اتخاذ روش‌های خاص، انطباق با حاکمیت یا استفاده از قوانین کنترل شده PMO باشد و دفاتر مدیریت پروژه نیز ممکن است نیاز به بررسی منظم و پیوسته به وسیله دفتر مدیریت کنترلی پروژه داشته باشد که نشانگر عامل ریسک در پروژه است. این مدل می‌تواند دو کارایی را برای سازمان‌ها و شرکت‌ها به همراه بیاورد: اول اینکه، مورد شفافیت وجود داشته باشد که با پیشنهادات سازمان مدیریت پروژه مطابقت دارد و باعث بهبود در سازمان و همچنین نحوه اجرای پروژه‌ها شود. دومین مورد مربوط به این است که دفتر مدیریت برای پشت سر گذاشتن کنترل‌هایی که اعمال می‌کند، پشتیبانی لازم و کافی را دارد.

دفتر مدیریت پروژه اجرایی یا Directive

این نوع از دفتر مدیریت فراتر از کنترل پیش رفته و مسئولیت پروژه‌ها را با توجه به ارائه تجربه و منابع مدیریت پروژه برعهده می‌گیرد. این مدل به پروژه‌ها حرفه‌ای بودن را تزریق می‌کند و تضمین‌کننده سطح بالایی از ثبات عمل در بسیاری از پروژه‌ها است. در سازمان‌های بزرگ‌تر که معمولاً زمینه‌های مختلفی را پشتیبانی می‌کنند، اجرای دفتر مدیریت PMO مستقیم مؤثر و کاربردی خواهد بود.

با توجه به این ۳ مدل شما می‌توانید بر اساس انتفاعی یا غیرانتفاعی بودن، بزرگ یا کوچک بودن، پراکنده یا متمرکز بودن، فرهنگ، نوع صنعت موجود در سازمان و شرکت خود ساختار مناسب دفتر مدیریت پروژه را انتخاب کرده و آن را اجرایی نمایید. شاید در ابتدا انتخاب ساختار PMO برای شما چالش برانگیز باشد، اما می‌توانید برای غلبه بر این چالش، بین مدل‌های کنترلی، حمایتی و مستقیم توازن ایجاد کنید و متناسب با شرایط موجود، از آن‌ها استفاده نمایید.



به عنوان مثال، سازمانی را در نظر بگیرید که فاقد رویه‌های تعریف شده مدیریت پروژه است، در این مجموعه برای تمرکز بر روی تعریف فرایند، آموزش و حرکت به سمت اجرای کنترل، دفتر مدیریت پروژه‌های حمایتی می‌تواند گزینه مناسب و ایده‌آلی باشد. با این وجود تعادل برقرار کردن بین مدل‌های کنترلی و حمایتی امری ضروری بوده و از اهمیت بالایی برخوردار است. بهتر است به این نکته هم توجه داشته باشید که تمرکز بیش از اندازه بر روی کنترل، می‌تواند باعث انحراف سازمان شود و همچنین تمرکز بر روی حمایت هم می‌تواند باعث ایجاد انبوهی از اسناد مدیریت پروژه در سازمان یا شرکت شما شود که مسلماً هیچ فردی از آن‌ها پیروی نخواهد کرد.

دفتر مدیریت پروژه فعال‌گرا (Activist PMO)

تا اینجا شما می‌دانید که PMO مخفف چیست و چگونه به پیشرفت پروژه‌ها کمک می‌کند. اما لازم است بدانید که یکی از انواع دفاتر مدیریت پروژه سازمانی (در حد پیشرفته)، دفتر پروژه از نوع فعال‌گرا است. این نوع از دفتر مدیریت پروژه، بیشتر در سازمان‌هایی کاربرد دارد که مالکیت پروژه‌ها در آن‌ها به صورت غیرمتمرکز و بر پایه نیازهای واحدهای مختلف کسب و کار، توزیع می‌شود. در چنین محیط‌هایی، دفتر مدیریت پروژه نقش کنترلی ندارد؛ بلکه با نگاهی کلی و رویکردی تسهیل‌گرایانه، بستر لازم را برای موفقیت پروژه‌ها فراهم می‌کند.

حال باید دید وظایف مدیر PMO چیست؟

از جمله وظایف PMO در دفتر مدیریت پروژه فعال‌گرا می‌توان به تحلیل طرح‌های کسب و کار، ارزیابی پیشنهادات پروژه‌ای و بررسی میزان همراستایی آن‌ها با چشم‌انداز و اهداف کلان سازمان اشاره کرد. در واقع، معنی PMO فعال‌گرا این است که این واحد، به جای مداخله مستقیم در اجرای پروژه‌ها، بر روی اعتبارسنجی طرح‌ها، بررسی ریسک‌ها و ارائه توصیه‌های راهبردی متمرکز خواهد بود. از طرفی، مدیریت PMO فعال‌گرا معمولاً پروژه‌های بحرانی را سریعاً شناسایی کرده و اقدامات اصلاحی را برای آن‌ها اجرا می‌سازد.

دفتر مدیریت پروژه یکتا (Individual PMO)

دفتر مدیریت پروژه یکتا یک مدل از دفتر پروژه است که برای پشتیبانی از عملکرد یک پروژه بزرگ، خاص و پیچیده طراحی می‌شود.

اما در این مورد، وظایف کارشناس PMO چیست؟

به طور کلی، وظایف دفتر مدیریت پروژه یکتا برای پشتیبانی از یک پروژه یا برنامه خاص تنظیم شده و هدف آن، بهبود فرآیندها و تضمین موفقیت آن پروژه خواهد بود. حتی در راه اندازی PMO یکتا، توجه به جزئیات خاص پروژه ضروری است. برای مثال، ابتکارات حیاتی یا پیچیدگی‌های مهم پروژه باید

در نظر گرفته شوند؛ درست شبیه به نکاتی که منجر به تحول سازمانی می‌شوند و یا در یک پروژه عمرانی، باید به آن‌ها توجه ویژه داشت! این نوع از دفتر مدیریت پروژه، اغلب عمر محدودی دارد و پس از تکمیل پروژه، به پایان می‌رسد. [Which PMO Is Right for Your Organization?](#)

دفتر مدیریت پروژه دپارتمانی / بخشی (Departmental PMO)

دفتر مدیریت پروژه دپارتمانی نوع دیگری از انواع مهم دفتر پروژه است که مسئولیت مدیریت پروژه‌ها را در سطح یک دپارتمان خاص، مانند دپارتمان مالی یا فناوری اطلاعات، بر عهده دارد. در این مدل، شرح وظایف کارشناس PMO شامل نظارت بر پروژه‌ها، هماهنگی تیم‌ها و اطمینان از پیشرفت صحیح آن‌ها طبق زمان‌بندی و بودجه مشخص است. این نوع از دفتر مدیریت پروژه می‌تواند از پروژه‌های کوتاه‌مدت گرفته تا پروژه‌های بلندمدت و پیچیده را تحت نظارت داشته باشد.

در تعریف این که دفتر مدیریت پروژه چیست و چه وظایفی دارد، به وضوح بیان می‌شود که PMO باید تمامی پروژه‌ها را در چارچوب تعریف شده نگه داشته و با بهره‌گیری از مهارت‌های فردی تیم‌ها، همراستایی سازمانی را حفظ کند. اتفاقاً یکی از مهم‌ترین اهداف دفتر پروژه دپارتمانی، پشتیبانی از تیم‌ها و فراهم کردن منابع لازم برای موفقیت پروژه‌ها است؛ یعنی کارشناس PMO دپارتمانی، موظف است تا از اجرای صحیح فرآیندها و همراستایی با چشم‌انداز کلی سازمان، اطمینان پیدا کند.

دفتر مدیریت پروژه تطبیقی (Compliance PMO)

PMO تطابقی یا تطبیقی، یکی از انواع PMO است که برای سازمان‌های فاقد مستندات، فرآیندها و روش‌های منسجم، در نظر گرفته می‌شود. اما به نظر شما وظیفه این نوع دفتر PMO چیست؟ PMO تطبیقی، به طور خاص در صنایعی که نیاز به رعایت دقیق مقررات قانونی و استانداردهای صنعتی دارند، مورد توجه است؛ استانداردهایی نظیر معیارهای بهداشت و درمان، مالی و دولتی.

نقش مدیر PMO در این واحد، نظارت بر پروژه‌ها و اطمینان از تطابق آن‌ها با سیاست‌ها و الزامات داخلی و خارجی است. از آن‌جا که در PMO تطبیقی، مدیریت ریسک اهمیت دارد، بنابراین دفتر پروژه تطبیقی، استانداردهای ارزیابی عملکرد پروژه‌ها را بررسی کرده و وضعیت ابتکارات حیاتی سازمان را پیگیری می‌کند.

به این ترتیب، PMO تطبیقی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا پروژه‌های خود را در چارچوب قوانین و الزامات مشخص هدایت کرده و به نتیجه مطلوب برسند.

دفتر مدیریت پروژه متمرکز (Centralized PMO)

مدیریت پروژه متمرکز به عنوان یک واحد مرکزی در سازمان‌ها شناخته می‌شود. این نوع دفتر مدیریت پروژه، مسئول تجمیع و استاندارد کردن شیوه‌های مدیریت پروژه در تمام سطوح سازمان است. PMO متمرکز با تمرکز بر فرآیندها، منابع و ابزارهای مشترک، اطمینان حاصل می‌کند که تمامی پروژه‌ها با استانداردهای یکسانی اجرا شوند و همخوانی و انسجام بین پروژه‌ها حفظ گردد. شرح وظایف PMO متمرکز به قرار زیر است:

- نظارت بر پیگیری و گزارش‌دهی پروژه‌ها
- هماهنگی بین تیم‌ها
- کمک به استخدام‌های جدید برای تسلط بر فرآیندهای سازمان

در سازمان‌هایی که قدرت مدیریت پروژه، در سطوح ضعیفی باشد، این مدل به شدت مفید خواهد بود؛ زیرا PMO متمرکز می‌تواند به سرعت افراد جدید را با شیوه‌های اجرایی آشنا کرده و آن‌ها را در مسیر رشد و استقلال راهنمایی کند. جایگاه PMO در چارت سازمانی نیز اغلب در سطح اجرایی است تا بتواند کنترل موثری بر تمامی پروژه‌ها داشته باشد.

دفتر پشتیبانی پروژه (PSO)

دفتر پشتیبانی پروژه (PSO) یا Project Support Office، یکی از واحدهای مهم در ساختار مدیریت پروژه به حساب می‌آید. این نوع دفتر پروژه، وظایف روزانه مدیران پروژه را پیگیری می‌کند. از طرفی، دفتر پشتیبانی پروژه، با ارائه پشتیبانی لازم، مستندات و منابع لازم، نقش موثری در پیشبرد پروژه‌ها دارد.

این نوع دفتر PMO، ممکن است خدمات مختلفی را ارائه دهد، که منجر به تسهیل فرآیندهای پروژه می‌گردند. در حالت کلی، وظایف دفتر مدیریت پروژه از نوع دفتر پشتیبانی پروژه عبارتند از:

- ارائه پشتیبانی برای مستندات مدیریت پروژه
- ایجاد مستندات تحقیقاتی، آموزشی و حقوقی
- نظارت و کنترل فرآیندهای پروژه
- توسعه روش‌های ارتباطی موثر برای تیم‌های پروژه
- کمک به اعضای تیم در انجام وظایف روزانه
- تضمین همسویی پروژه‌ها با استراتژی کلی سازمان
- شناسایی و مدیریت ریسک‌ها
- آموزش و راهنمایی مدیران پروژه در استفاده از نرم‌افزارها و بهترین شیوه‌ها (Best Practice)

دفتر مدیریت طرح (PgMO)

دفتر مدیریت برنامه یا PgMO یا Program Management Office، نیز یکی از زیرساخت‌های کلیدی در سیستم‌های حرفه‌ای مدیریت پروژه محسوب می‌شود. بسیاری از افراد می‌دانند که واحد PMO

چیست و دفتر مدیریت پروژه چه مفهومی دارد؛ اما لازم است بدانید که PgMO وظایف گسترده‌تری را شامل می‌شود:

دفتر مدیریت طرح، نه تنها بر اجرای پروژه‌های منفرد تمرکز دارد، بلکه با نگاه کلان، چندین پروژه مرتبط را در قالب یک برنامه جامع طرح، مدیریت می‌کند. مراحل کار دفتر مدیریت طرح به قرار زیر هستند:

- هدف‌گذاری‌های استراتژیک
- هماهنگی بین پروژه‌ها
- توزیع اطلاعات
- نظارت بر تحقق اهداف و دستیابی به منافع کلی طرح‌ها
- اطمینان از انطباق برنامه‌ها با استانداردهای بین‌المللی و صنعتی

دفتر مدیریت پورتفولیو (PfMO)

یکی دیگر از اجزای کلیدی در ساختار مدیریت پروژه سازمان‌ها، دفتر مدیریت پورتفولیو یا Portfolio Management Office نام دارد، که با هدف ایجاد هماهنگی بین پروژه‌ها و اهداف استراتژیک سازمان، ایجاد می‌گردد.

این دفتر به مدیران ارشد کمک می‌کند تا با داشتن دیدی جامع نسبت به عملکرد پروژه‌ها، تصمیم‌های آگاهانه‌تری درباره اولویت‌بندی، تخصیص منابع و ادامه یا توقف پروژه‌ها اتخاذ کنند.

در اصل، دفتر مدیریت پورتفولیو با ارائه گزارش‌های دقیق، شناسایی ریسک‌های کلان و پشتیبانی از فرآیندهای برنامه‌ریزی و بهبود مستمر، نقش مهمی در تضمین موفقیت سرمایه‌گذاری‌های راهبردی ایفا می‌کند.

دفتر مدیریت پروژه سازمانی (EPMO)

دفتر مدیریت پروژه سازمانی (Enterprise Project Management Office)، یک واحد استراتژیک است که وظیفه هماهنگ‌سازی و مدیریت پروژه‌ها، طرح‌ها و پورتفولیوهای سازمانی را بر عهده دارد. این نوع دفتر نیز از طریق تعیین استانداردها و نوع فرآیندها و رویکردهای تحویل پروژه، عملکرد سازمان را برای رسیدن به نتایج استراتژیک بهبود می‌بخشد.

واحد EPMO بر برنامه‌ریزی و تامین مالی پروژه‌ها، مدیریت ریسک‌ها و ارزیابی نتایج در کل سازمان تمرکز دارد. همچنین تضمین همسویی پروژه‌ها با استراتژی‌های کلان سازمان، بر عهده این نوع از دفتر مدیریت خواهد بود. روند تغییر و تحولات سازمانی نیز توسط واحد EPMO مدیریت می‌گردد.

دفتر مدیریت تحول سازمانی (TMO)

دفتر مدیریت تحول (Transformation Management Office)، یک چارچوب سازمانی است که برای هدایت و اجرای ابتکارات پیچیده طراحی می‌شود؛ البته با این شرط که این ابتکارات با استراتژی‌های کلی کسب و کار هم‌راستا باشند.

دفتر مدیریت تحول سازمانی، دیدگاه‌های رهبر ارشد سازمان را با اقدامات اجرایی پیوند می‌دهد. بر همین اساس گاهی این واحد، تحت عنوان "دفتر تحقق استراتژی" نیز شناخته می‌شود. هدف اصلی TMO این است که کسب و کار مورد نظر طبق نقشه‌های رهبر ارشد پیش رود.

مرکز تعالی مدیریت پروژه (PMCoE)

مرکز تعالی مدیریت پروژه (Project Management Center of Excellence)، با شناسایی و توسعه شایستگی‌های مورد نیاز، تلاش می‌کند تا طراحی فرآیندهای مدیریت پروژه و ایجاد استانداردهای کیفیت، فرهنگ سازمانی را به سمت تقویت استانداردهای مدیریت پروژه هدایت کند.

در واقع هدف اصلی PMCoE این است که تمامی بخش‌ها و تیم‌های پروژه در سازمان، حول اصول و فرآیندهای یکسان و با کیفیت بالا هماهنگ شوند و در نهایت، به افزایش کارایی و موفقیت پروژه‌ها در سازمان کمک کنند.

دفتر مدیریت پروژه چابک (AMO)

دفتر مدیریت پروژه چابک (Agile Management Office)، یک رویکرد مدرن و منعطف در مدیریت پروژه‌هاست، که به جای تمرکز بر برنامه‌ریزی دقیق و کنترل متمرکز، بر همکاری تیمی و انطباق سریع با تغییرات تمرکز دارد. دفتر پروژه AMO، از طریق تحلیل فرآیندها و همکاری نزدیک با مدیران پروژه، کمک می‌کند تا پروژه‌ها به صورت تدریجی و گام به گام پیش بروند. کاربرد دفتر پروژه AMO عبارت است از:

- ایجاد تغییرات سریع در پروژه‌ها
- کاهش اصطکاک در روند پروژه
- کاهش فشار ناگهانی ناشی از تغییرات بر تیم اجرایی

مدیریت ارزش (VMO)

پروژه‌ها همواره باید به گونه‌ای پیش روند که سازمان، به اهداف استراتژیک و منافع خود دست یابد. دفتر مدیریت ارزش (VMO) یا Value Management Office نیز به دنبال آن است تا سازمان، بیشترین بازده را از منابع و سرمایه‌گذاری‌های خود دریافت کند.

این نوع دفتر مدیریت پروژه، از طریق همکاری نزدیک با رهبر ارشد، پروژه‌ها و ابتکارات را با استراتژی‌های سازمان همراستا خواهد کرد؛ به طوری که در نهایت، منابع به پروژه‌هایی تخصیص می‌یابند که بیشترین ارزش را برای سازمان به همراه دارند.

انتخاب دفتر مدیریت پروژه یا PMO شامل کدام مراحل می‌شود؟

برای اینکه بتوانید یک مدل مناسب از ساختار دفتر مدیریت PMO را انتخاب نمایید، لازم است ۴ مرحله زیر را انجام دهید:

- نسبت به اندازه، فرهنگ و پیچیدگی سازمان یا شرکت خود به درکی درستی برسید.
- افرادی که ذی‌نفع شما هستند را گردآوری نمایید و به ارزیابی و بررسی نیازهای آن‌ها بپردازید.
- بلوغ مدیریت پروژه‌های سازمان یا شرکت خود را مشخص کنید.
- بر اساس بلوغ مدیریت پروژه جاری در سازمان یا شرکت خود مدل ساختاری PMO و نقش‌های متناسب را انتخاب کنید.

در این راستا، مدل دفتر مدیریت کنترلی پروژه مناسب سازمان یا شرکتی است که:

- از مدیران ارشد برای اجرای روش‌های استاندارد مدیریت پروژه حمایت شفاف و وجود داشته باشد.
- مدیران پروژه نسبت به شیوه‌های استاندارد مدیریت پروژه از دانش پایه برخوردار باشند.
- بر روی پروژه‌های چند تخصصی کار می‌شود.
- از قبل دفتر مدیریت برای پروژه‌های حمایتی اجرا و راه‌اندازی شده باشد.
- در مورد مدیریت پروژه سطوح مختلفی از ذهنیت وجود داشته باشد.

مدل دفتر مدیریت حمایتی پروژه مناسب سازمان یا شرکتی است که:

- مدیران پروژه آن مهارت و دانش کافی در مورد روش‌های استاندارد مدیریت پروژه را دارا باشند، اما از رویه‌های متداول و اشتراک گذاشتن دانش استفاده نکنند.
- روش‌ها، ابزار و رویه‌هایی برای مدیریت کردن پروژه وجود نداشته باشد.
- افرادی که در مدیریت پروژه شرکت دارند، از دانش و مهارت کافی برخوردار نباشند.
- به منظور شناسایی مهارت‌ها و شایستگی‌های افراد داوطلب مدیر پروژه، رویه‌های مشخصی وجود نداشته باشد.
- در جهت توسعه دانش و مهارت مدیریت پروژه برنامه‌های آموزشی لازم و خاص موجود نباشد.

مدل دفتر مدیریت اجرایی پروژه مناسب سازمان یا شرکتی است که:

- در آن مدیریت کردن پروژه به عنوان یک مسیر شغلی شفاف و روشن شناخته شود.
- تغییراتی در ساختار مدیریت اجرایی رخ داده باشد؛ چراکه مدیران باید تا حدی کنترل بر روی منابع و انتخاب پروژه را کنار بگذارند.
- در روند اجرا و پیاده‌سازی PMO مدل کنترلی و حمایتی پیشرفتی حاصل شده باشد.
- با توجه به برنامه‌های مشخص، معیارها و کنترل‌ها در سطح پروژه برقرار شده باشد.

برای پیاده‌سازی موفق دفتر مدیریت پروژه کدام موارد باید در نظر گرفته شود؟

برای اینکه بتوانید در شرکت یا سازمان خود، یک دفتر مدیریت پروژه را به صورت موفق پیاده‌سازی نمایید، لازم است به موارد زیر توجه داشته باشید:

- قبل از هر اقدامی نسبت به سازمان یا شرکت خود به یک شناخت کلی و دقیق برسید، اینکه چه نیازی باعث شده تا به فکر ایجاد دفتر PMO بیفتید.
- اجرا و راه‌اندازی این دفتر می‌تواند پاسخ درستی برای مسائل و مشکلات موجود در مجموعه شما باشد؟
- نسبت به اهمیت و ضرورت ایجاد این دفتر درک درستی در فرهنگ سازمانی شما وجود دارد؟
- مجموعه شما نسبت به مبانی مدیریت پروژه در چه سطحی از بلوغ قرار دارد؟



موارد ذکر شده به این دلیل مورد بررسی قرار می‌گیرد که شاید لازم نباشد که تمام سازمان‌ها به سطوح عالی از دفتر مدیریت پروژه دسترسی داشته باشند. از این رو لازم است شما بر اساس اندازه سازمان، فرهنگ و بلوغ سازمانی خود یکی از ساختارهای مناسب دفتر PMO را انتخاب و پیاده‌سازی نمایید.

لازم به ذکر است که این دفتر مدیریت در یک سازمان به منظور افزایش بهره‌وری و ایجاد ارزش ممکن است وظایف مختلفی نظیر مدیریت منابع، مشاوره و پشتیبانی از پروژه‌ها، توسعه چهارچوب مدیریت پروژه و ... را برعهده داشته باشد که انجام این وظایف می‌تواند در ساختار روابط افراد یا واحدهای سازمانی تغییراتی را ایجاد کند؛ بنابراین لازم است شما قدرت لازم را در اختیار دفتر مدیریت PMO قرار دهید تا بتواند در اجرای مسئولیت‌های خود انعطاف مورد نیاز را به وجود بیاورد.

چه راهکارهایی برای توسعه دفتر مدیریت پروژه در یک سازمان وجود دارد؟

شاید در یک سازمان یا شرکت، کارمندان نتوانند با پذیرش دفتر PMO کنار بیایند. یکی از دلایل مهم عادت نکردن کارمندان به این بخش بروز تغییراتی در روش‌های سنتی است که با پیاده‌سازی دفاتر مدیریت پروژه در مجموعه‌ها رخ می‌دهد. اما شما می‌توانید از راهکارهای زیر برای ترویج ارزش و کاربرد دفتر مدیریت PMO در شرکت و سازمان خود استفاده نمایید:

۱- کارمندانی که شرایط لازم برای استقرار دفتر مدیریت PMO را دارند، استخدام کنید.

شما می‌توانید محبوبیت دفاتر مدیریت پروژه را با استخدام کارمندان واجد شرایط، قدرتمند و دارای توانایی رهبری PMO افزایش دهید. برای اینکه بتوانید مدیریت مؤثر و کارآمدی در سازمان داشته باشید، شما نیاز به مهارت‌های تخصصی دارید و رهبر موفق دفتر مدیریت PMO سازمان شما لازم است از یک رویکرد مدیریت عملی استفاده کند تا این مهارت‌ها را با عملیات روزانه شرکت در حال تعادل نگه دارد.

این مدیر پروژه باید از افرادی که دارای مهارت‌های ذاتی هستند، بهره بگیرد و بتواند بر روی تیم توسعه پروژه تأثیرگذار باشد و به آن‌ها انگیزه کافی بدهد. رهبر PMO باید از نفوذ شخصی بالایی برخوردار باشد تا بتواند واحدهای دیگر و کارکنان مدیریتی همکاری نزدیکی داشته باشد. برای پروژه‌هایی که امکان پیشرفت کسب و کارها را دارند، فرصت‌های لازم را شناسایی کند و آن‌ها را توسعه دهد.



رهبر دفتر PMO باید درک واضحی از سیاست‌ها و دستورالعمل‌های سازمان داشته باشد و بتواند در طیف وسیعی از زمینه‌های مختلف، دارای تجربه قبلی مدیریت پروژه باشد؛ بنابراین سعی کنید برای دفتر مدیریت PMO افرادی را استخدام کنید که واجد شرایط مدیریت هستند و با استفاده از گزارش کار یا راه‌های ارتباطی دیگر موجود در شرکت، توانایی آن‌ها را به دیگران اطلاع دهید. مدیر پروژه باید از فیلتر اعتبارسنجی سازمان عبور کند، به صورت حرفه‌ای عمل نماید و از تخصص و مهارت کافی برخوردار باشد.

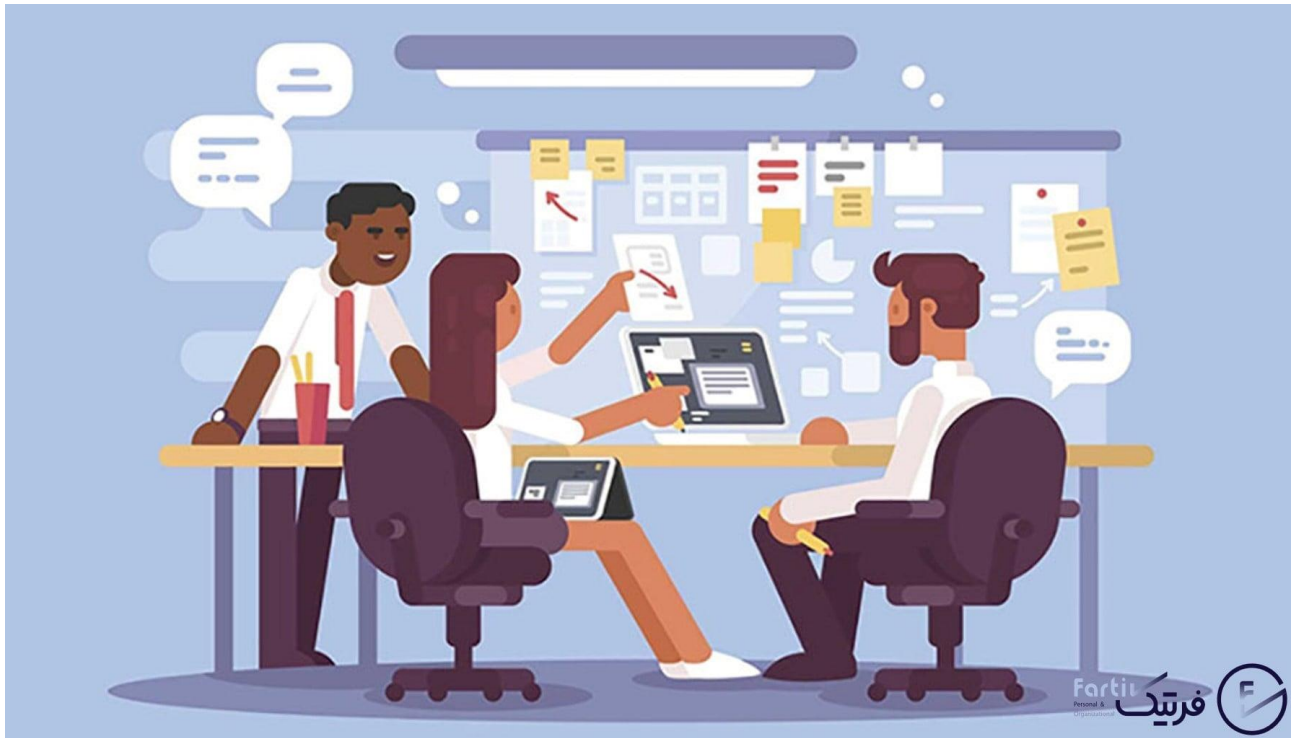
۲- فعالیت‌های دفتر PMO سازمان را با برنامه‌های استراتژیک کسب و کار همسو و هماهنگ کنید.

معمولاً برنامه‌ها و پروژه‌هایی که به دفتر مدیریت PMO وابسته هستند، به عنوان فعالیت‌های جانبی بخش عملیاتی شرکت در نظر گرفته می‌شوند. از این رو اگر پروژه‌های گسترش کسب و کار، به صورت کامل اجرا نشوند و در تمام بخش‌های سازمان توسعه نیافته باشند، ممکن است سودمندی خود را نشان ندهند و این امر می‌تواند باعث شود که در نظر کارمندان دیگر سازمان دفتر مدیریت PMO، واحدی بی‌فایده نمود پیدا کند و کاهش همکاری مطلوب را به همراه بیاورد. اما با استفاده از همسو کردن پروژه‌های مختلف PMO با جنبه‌های مشخص استراتژی بلند مدت سازمان، شما می‌توانید این مشکل را حل کنید. برای این منظور انجام مراحل زیر توصیه می‌شود:

- رهبر دفتر PMO باید با مدیر عامل و تیم اجرایی شرکت ارتباط نزدیکی داشته باشد تا طرفین بتوانند درک مشترکی از اهداف داشته باشند.

- برنامه‌ریزی‌ها را به گونه‌ای انجام دهید که برنامه دفتر مدیریت PMO با اهداف و ارزش‌های سازمان در ارتباط باشد و با کارمندان شرکت در مورد این موضوع به صورت شفاف صحبت کنید.

رعایت نمودن این موارد هم به حفظ تمرکز تیم کمک می‌کند و هم بین فعالیت‌های PMO با اهداف گسترده سازمان یک ارتباط شفاف برقرار می‌کند.



۳- برقراری ارتباط با دیگر بخش‌های سازمان را در اولویت قرار دهید.

برای اینکه نهاد دفتر مدیریت PMO در تمام بخش‌های سازمان جدی و مهم در نظر گرفته شود، باید این دفتر به گونه‌ای عمل کند که فعالیت‌هایش باعث ارزش بخشیدن به کسب و کارها شود و این امر از طریق برقراری ارتباط صورت می‌گیرد. دفتر مدیریت پروژه باید برای آگاهی بیشتر کارمندان شرکت به دنبال کانال‌ها و روش‌های ارتباطی مؤثر باشد. به عنوان مثال، یک وبسایت، خبرنامه داخلی یا حتی یک کمپین بازاریابی می‌تواند این نهاد را به هدف برقراری ارتباط مناسب و مطلوب با دیگر بخش‌ها برساند. دفتر مدیریت PMO باید بتواند ارزش پروژه‌های مختلف را در سازمان برجسته‌تر سازد و تأثیر آن‌ها روی کارمندان را به صورت شفاف توضیح دهد؛ بنابراین یک برنامه

ارتباطی مناسب در صورتی که به خوبی برنامه‌ریزی شده باشد می‌تواند به کارمندان برای درک بهتر هدف کمک کند.



برای پیاده‌سازی و استقرار دفتر مدیریت پروژه چه کارهایی باید انجام شود؟

برای استقرار دفتر PMO در یک سازمان لازم است کارهای زیر انجام شود:

- سند چشم انداز پروژه را در سازمان خود تدوین و مشخص کنید.
- یک حامی قدرتمند برای پشتیبانی از استقرار دفتر مدیریت PMO در سازمان خود شناسایی و تعیین کنید.

- تیم‌های کاری مربوط به پروژه را تشکیل دهید.
- جلسات اولیه پروژه را در سازمان خود برگزار کنید.
- بلوغ سازمان را در مدیریت پروژه ارزیابی کرده و به آن توجه نمایید.
- اطلاعات و داده‌های اولیه مربوط به پروژه مورد نظر را جمع‌آوری کنید.
- یک کمیته راهبردی در خصوص طرح‌ها و پروژه‌های سازمان تشکیل دهید.
- مدیر پروژه، نقش‌ها و مسئولیت‌ها را در سازمان تعیین کند.
- حیطة فعالیت افراد تیم را در خصوص اجرای پروژه مشخص نمایید.
- ساختاری مربوط به شکست کار پروژه را هنگام ایجاد و استقرار دفتر PMO تهیه کنید.
- اهداف پروژه را مشخص کنید.
- مؤلفه‌های کلیدی پروژه را تعیین کنید.
- زمان‌بندی تفصیلی پروژه و همچنین تخمین هزینه‌های مربوط به آن را مشخص کنید.
- ذی‌نفعان کلیدی را شناسایی کرده و نقش آن‌ها را تعیین کنید.
- در مورد ذی‌نفعان تحلیل لازم را انجام دهید.
- مدیریت ذی‌نفعان را برنامه‌ریزی نمایید.
- بهترین مدل و شیوه دفتر PMO را در جهت استفاده حداکثری از توانایی‌های آن در سازمان طراحی و پیاده‌سازی کنید.
- شرح خدمات و حوزه فعالیت‌های مربوط به دفتر مدیریت PMO را تدوین نمایید.
- در جهت پیدا کردن نقاط کلیدی ضعف و مشکلات جاری مدیریت پروژه در سازمان را آسیب‌شناسی کنید.

- در خصوص استقرار دفتر PMO در سازمان خود برنامه جامع و تفصیلی را تدوین کنید.
- فعالیت‌های رسمی دفتر مدیریت PMO را در سازمان خود شروع کنید.

کلام آخر

با توجه به مطالب بیان شده؛ سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف به دنبال راهکارهایی در جهت ایجاد فرایندهای منظم و رسمی مدیریت پروژه و نظم دهی بیشتر سازمان در زمان اجرای پروژه‌های جاری در قالب سطح کیفی، زمان و بودجه مورد نیاز هستند و این امر تنها به وسیله دفتر مدیریت پروژه امکان‌پذیر خواهد بود. این دفتر کمک می‌کند تا پروژه‌های جدید با هزینه و منابع در دسترس اجرا شود و به همین علت هزینه اجرای هر پروژه کاهش می‌یابد و پروژه‌های کمتری با شکست روبه‌رو می‌شوند. با توجه به اهمیت استقرار دفتر PMO در هر سازمانی، در صورتی که می‌خواهید در شرکت خود مدیریت پروژه‌های مختلف را به صورت استاندارد و یکپارچه پیش ببرید و به موفقیت برسید، بهتر است واحد یا دپارتمانی با عنوان دفتر PMO در نظر بگیرید.

ما در آکادمی آموزش مدیریت پروژه و توسعه فردی فرتیک به شما پیشنهاد می‌کنیم حتماً از خدمات این دفتر استفاده نمایید و قبل از هر اقدامی با توجه به انتظارات سازمان، نوع عملکرد و کارایی آن را مشخص نمایید. مشاوران باتجربه فرتیک با افتخار در کنار شما هستند تا بتوانید به راحتی نوع دفتر مدیریت PMO و استقرار آن را انتخاب کنید و آن را به بهترین شکل ممکن در سازمان و شرکت خود محقق سازید.

پایان