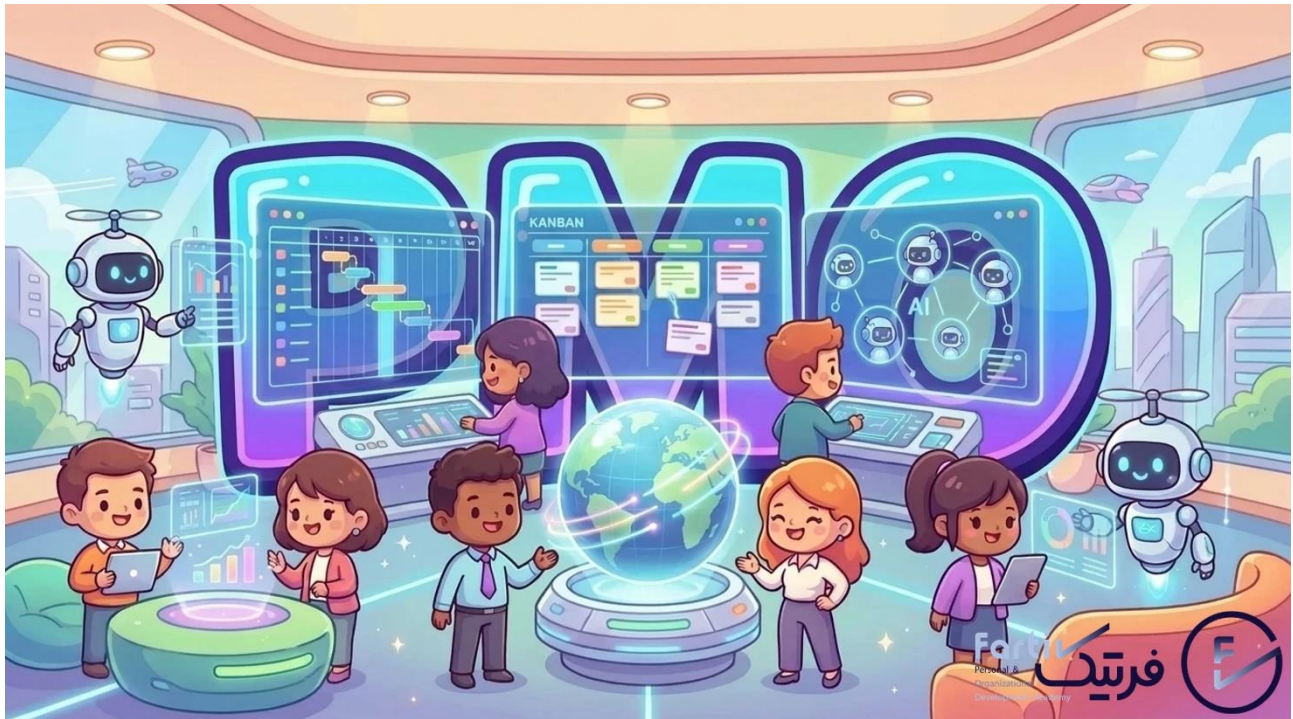




تفاوت بین PMO و واحد برنامه ریزی و کنترل پروژه چیست؟

نویسنده: فریدون فرداد - تیم تحریریه فرتیک

- این دو اصطلاح تخصصی را حتی خیلی از مدیران هم به جای هم استفاده می کنند؛ ولی شما به عنوان یک شخص حرفه ای بهتر است تفاوت PMO و واحد برنامه ریزی و کنترل پروژه را بدانید.
- دفتر مدیریت پروژه (PMO) در سطح سازمان فعالیت می کند و درگیر مسائل استراتژیک است.

- واحد برنامه‌ریزی پروژه (PPU: Project Planning Unit) در سطح یک یا چند پروژه مشخص کار می‌کند و درگیر همان‌هاست.

البته به همین تعریف کوتاه بسنده نکنید و همراه فرتیک باشید تا **فرق دفتر مدیریت پروژه و PPU** را از صفر تا صد توضیح بدهیم.

تفاوت بین PMO و PPU در یک نگاه

پیشنهاد می‌کنیم برای درک بهتر تفاوت PMO و واحد برنامه‌ریزی پروژه حتماً تا انتهای مقاله را بخوانید؛ ولی اگر واقعاً فرصت ندارید، به جدول زیر بسنده کنید:

معیار	دفتر مدیریت پروژه (PMO)	واحد برنامه‌ریزی پروژه (PPU)
سطح فعالیت	سازمانی یا سبد پروژه‌ها	یک یا چند پروژه مشخص
کانون توجه	استراتژی، حاکمیت، اولویت‌بندی	زمان‌بندی، بودجه، منابع اجرایی
افق زمانی	بلندمدت و مستمر	محدود به طول عمر پروژه
خروجی اصلی	چارچوب، استاندارد، گزارش پورتفولیو	برنامه زمانی، گزارش پیشرفت
ماهیت ساختار	معمولاً دائمی	اغلب موقت و وابسته به پروژه

آنچه باید درباره دفتر مدیریت پروژه (PMO) بدانید

ابتدا به صورت تئوریک خواهیم گفت که **دفتر مدیریت پروژه چیست؟** طبق تعریف رسمی PMBOK

دفتر مدیریت پروژه یک ساختار سازمانی است که فرایندهای حاکمیتی مرتبط با پروژه را استاندارد می‌کند تا اشتراک‌گذاری منابع، روش‌ها، ابزارها و تکنیک‌ها آسان‌تر شود.

این تعریف شاید در نگاه اول خیلی رسمی به نظر برسد؛ ولی وقتی آن را کنار مثالی از دنیای واقعی بگذاریم، معنایش را کاملاً درک می‌کنید.

فرق PMO با PPU با یک مثال ساده

فرض کنید سازمان شما مثل یک شهر در حال ساخت است. PMO همان برنامه‌ریز شهری است. برنامه‌ریز شهری به بنا نمی‌گوید که آجرها را چطور روی هم بچیند؛ در عوض تصمیم می‌گیرد که مناطق مسکونی نسبت به مراکز تجاری کجا قرار بگیرند تا ترافیک کمتر شود. **بنابراین PMO اکوسیستم تحویل پروژه‌ها را مدیریت می‌کند.**

اما وظیفه راهنمایی بنا به چه کسی واگذار می‌شود؟ درست حدس زدید، واحد برنامه‌ریزی و کنترل پروژه. در شهر فرضی شما PPU به بناهای هر ساختمان می‌گوید چه زمانی سرکار بیایند و چطور کار کنند تا پروژه‌های مختلف با موفقیت به پایان برسند. نکته اینجاست که اکثر کارهایی که واحد برنامه‌ریزی پروژه انجام می‌دهد با توجه به تصمیماتی است که PMO قبلاً گرفته است.

نقش استراتژیک PMO؛ دروازه‌بان سازمان

PMO مثل یک دروازه‌بان عمل می‌کند و هر پیشنهاد پروژه جدید را در برابر استراتژی کلی سازمان می‌سنجد. یعنی قبل از اینکه حتی کسی بخواهد درباره زمان‌بندی یا منابع اجرایی یک پروژه فکر کند، PMO باید تصمیم بگیرد که آیا آن پروژه اصلاً ارزش اجرا شدن دارد یا نه. احتمالاً وقتی از دفتر مدیریت پروژه درباره وضعیت منابع انسانی و دسترسی به نیروی کار بپرسید، بگویند که همه چیز عالی است؛ اما PMO می‌داند که بازی منابع یک بازی حاصل جمع صفر هستند.

یعنی اگر منبعی به یک پروژه اختصاص یابد، پروژه دیگری از آن بی‌نصیب می‌ماند. بنابراین به هر پروژه‌ای اجازه نمی‌دهد وارد این بازی شود.



PMO دقیقاً چه وظایفی دارد؟

تفاوت بین PMO و واحد برنامه ریزی و کنترل پروژه در بحث وظایف به اوج خود می‌رسد. PMO وظیفه دارد:

- چارچوب‌ها، قالب‌ها و استانداردهایی بسازد که مدیران پروژه از آن استفاده کنند؛
- منابع را میان چند پروژه تخصیص دهد؛
- برای اولویت‌بندی پروژه‌ها تصمیم بگیرد؛
- الگوهای عملکرد را رصد کند.

انواع PMO: PMO های متفاوت، وظایف متفاوت

بدانید و آگاه باشید که همه PMO ها شبیه هم نیستند. براساس میزان نفوذ، دفاتر مدیریت پروژه به سه دسته حمایتی، کنترلی و هدایتی تقسیم می‌شوند:

- PMO حمایتی، بیشتر نقش مشاور را دارد؛
- PMO کنترلی، استانداردها را اجرا و پایش می‌کند؛
- PMO اجرایی، مستقیماً پروژه‌ها را مدیریت می‌کند.

از نظر موقعیت هم می‌توان PMO سازمانی، بخشی یا حتی فردی داشت. بسته به اینکه دفتر مدیریت پروژه فقط از یک پروژه، یک واحد کسب و کار یا کل سازمان حمایت کند. بنابراین وقتی درباره PMO صحبت می‌کنیم، در واقع با ساختاری طرف هستیم که می‌تواند به شکل‌های کاملاً متفاوتی در بدنه شرکت جا بگیرد. این شما هستید که با توجه به نیاز خود PMO مناسب را انتخاب می‌کنید.

PMO از نگاه آمار و ارقام

تخمین زده می‌شود ۹۵ درصد شرکت‌هایی که بیش از یک میلیارد دلار درآمد دارند، یک PMO فعال داشته باشند. پس اگر در سازمان بزرگی کار می‌کنید که هنوز به فکر راه‌اندازی یا اصلاح PMO خود نیفتاده، این آمار می‌تواند زنگ خطری برای آن باشد. البته نگران نباشید. با کمک مشاوره مدیریت پروژه خیلی زود می‌فهمید که دقیقاً به چه چیزی نیاز دارید و باید چه کارهایی انجام بدهید.

آنچه باید درباره واحد برنامه‌ریزی و کنترل پروژه (PPU) بدانید

حالا بیایید کمی از ارتفاع پرواز PMO پایین بیاییم و به داخل خود پروژه سرک بکشیم. اینجاست که واحد برنامه‌ریزی و کنترل پروژه یا همان PPU وارد میدان می‌شود. برخلاف PMO که درگیر تصمیمات کلان است، وظیفه اصلی برنامه‌ریز پروژه، آماده‌سازی همه فعالیت‌های پیش‌رو در پروژه است. در واقع برنامه‌ریز پروژه باید طیف وسیعی از عناصر محیط پروژه را تعریف کند. بگذارید باز هم تفاوت PMO و واحد برنامه‌ریزی پروژه را ساده‌تر بگوییم:

- PMO مشخص می‌کند کدام پروژه باید ساخته شود
- واحد برنامه‌ریزی پروژه تعیین می‌کند که پروژه دقیقاً چطور، با چه ترتیب و در چه زمانی ساخته شود.

هم‌افزایی PMO و واحد برنامه‌ریزی در عمل: وقتی PMO و PPU در کنار هم باشند

در خیلی از سازمان‌ها دو واحد PMO و PPU نقشی نزدیک به هم اما متفاوت دارند. PMO نقش برنامه‌ریز پروژه را ایفا می‌کند و PPU هم در نقش زمان‌بند پروژه می‌نشیند. زمان‌بندی‌های پروژه مسئول ساخت جدول‌های زمانی هستند و پیشرفت آن‌ها را در طول اجرا دنبال و به‌روزرسانی می‌کنند. آن‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای زمان‌بندی، وضعیت پروژه را به همه ذی‌نفعان اطلاع می‌دهند. در مقابل، برنامه‌ریزان پروژه تصویر بزرگ‌تری را در نظر می‌گیرند و هنگام تدوین برنامه، به همه ابعاد پروژه فکر می‌کنند.



هم‌افزایی PMO و PPU در عمل

شاید این سوال برایتان پیش بیاید که اگر تفاوت PMO و واحد برنامه‌ریزی و کنترل پروژه اینقدر زیاد است، پس چطور باید با هم کار کنند؟ پاسخ در یک رابطه دوطرفه و مکمل خلاصه می‌شود.

یکی برای تعیین استاندارد و دیگری برای اطلاعات

PMO چارچوب و استانداردهایی تعیین می‌کند که واحد برنامه‌ریزی و کنترل پروژه باید در قالب همان چارچوب، برنامه زمانی و بودجه هر پروژه را تعریف کند. از سوی دیگر، اطلاعات خام حاصل از کار واحد برنامه‌ریزی (مثل پیشرفت واقعی پروژه در مقابل پیشرفت برنامه‌ریزی شده) به عنوان ورودی تصمیمات کلان PMO استفاده می‌شود.

مدیریت منابع مشترک میان چند پروژه

جایی که این هم‌افزایی بیشترین اهمیت را پیدا می‌کند، مدیریت منابع مشترک بین چند پروژه است. PMO مسئول شناسایی تعارض‌های منابع میان پروژه‌های رقیب، اولویت‌بندی پورتفولیو و اطلاع‌رسانی سلامت پورتفولیو به مدیران ارشد از طریق گزارش‌های منظم است. این تصمیم‌گیری بدون داده‌های دقیقی که واحد برنامه‌ریزی هر پروژه فراهم می‌کند، عملاً غیرممکن است.

بهبود برنامه‌ریزی منابع

در نهایت بهبود برنامه‌ریزی منابع از طریق پیش‌بینی تقاضا، توزیع متوازن حجم کار و پیش‌گیری از کم‌کاری یا اضافه‌کاری منابع، دقیقاً نقطه‌ای است که خروجی واحدهای برنامه‌ریزی پروژه در سطح PMO جمع‌بندی و تحلیل می‌شود.

به این سه دلیل مهمی که گفتیم، بسیاری از شرکت‌های بزرگ ترجیح می‌دهند به جای اینکه این دو نقش را در دل یک نفر یا یک تیم ادغام کنند، آن‌ها را جدا نگه دارند، اما اجازه دهند اطلاعات میان این دو نقش به‌طور شفاف انتقال پیدا کند.

سخن پایانی

در این مقاله هر آنچه لازم بود از تفاوت PMO و واحد برنامه‌ریزی پروژه بدانید را توضیح دادیم. حالا می‌دانید که این دو مفهوم در کنار هم معنا پیدا می‌کنند و مثل بال‌های سازمان هستند که برای پرواز به هر دو نیاز دارید. یکی مسیر بزرگ سازمان را ترسیم می‌کند و دیگری همان مسیر را به مراحل دقیق، زمان‌بندی‌شده و قابل اجرا تبدیل می‌کند.

اگر می‌خواهید با مفاهیم مدیریت پروژه و نحوه اجرای PMO و PPU بیشتر آشنا شوید و آن را در سازمان خود اجرا کنید، می‌توانید روی خدمات مشاوره فرتیک حساب کنید.

سوالات متداول

۱- آیا PMO و مدیر پروژه یک چیز هستند؟

خیر، ساده‌ترین تفاوت PMO و مدیر پروژه این است که PMO یک ساختار سازمانی است، درحالی‌که مدیر پروژه یک فرد است.

۲- تفاوت برنامه‌ریز پروژه (Planner) با زمان‌بند (Scheduler) چیست؟

برنامه‌ریز فعالیت‌ها و الزامات پیش‌روی پروژه را مشخص می‌کند، درحالی‌که زمان‌بند برنامه زمانی پروژه را تهیه و به‌روزرسانی می‌کند.

۳- آیا داشتن PMO واقعاً روی نتایج پروژه‌ها تاثیر دارد؟

بله، طبق تحقیقات صنعتی سازمان‌هایی که PMO دارند پروژه‌ها را ۲۰.۵ برابر سریع‌تر تحویل می‌دهند و ۳۸ درصد بودجه کمتری نسبت به سازمان‌هایی که PMO ندارند هدر می‌دهند.

منابع:

<https://www.coursera.org/articles/pmo>

<https://instituteofprojectmanagement.com/blog/project-management-office-pmo/>

<https://thinkinsights.net/insights/pmo-vs-project-management>

<https://schedulecleaner.com/project-scheduling/project-planner-vs-project-scheduler-the-key-differences/>

<https://www.certlibrary.com/blog/key-roles-and-responsibilities-within-a-project-management-office-pmo/>

پایان