

مدیریت پروژه سازمان از دیدگاه راهبردی

علیرضا سروش*

چکیده

مدیریت پروژه‌های سازمان به عنوان یکی از سیستم‌های مهم برای افزایش هوشمندی کسب و کار همواره یکی از دغدغه‌های سازمان‌ها بوده است، به گونه‌ای که سازمان بتواند از طریق تخصیص مناسب منابع بیشترین بهره‌وری را برای نیل به اهداف کلان و نهایتاً چشم‌انداز سازمان داشته باشد. تدوین یک برنامه راهبردی برای اخذ پروژه‌های مناسبی که در راستای تحقق چشم‌انداز هستند، می‌تواند کمک فراوانی به استفاده بهینه از منابع سازمان نموده و از اتخاذ راهبردهای نادرست توسط سازمان پیشگیری نماید. از اینرو، با نگاهی درست و دقیق به یک سیستم مدیریت پروژه سازمان¹ (EPM) و تلفیق آن با برنامه راهبردی آن سازمان می‌توان به تحقق هر چه بیشتر و سریع‌تر منافع کمک نمود. در این مقاله قصد داریم در خصوص مدیریت پروژه سازمان از دیدگاه راهبردی بحث کنیم. به طوری که، اتخاذ راهبرد EPM و موضوعات جانبی آن شامل وظایف مدیریت ارشد، بخش‌های مختلف و سایرین را تحلیل نموده و مزایای آن را مورد بحث قرار می‌دهیم.

کلید واژه‌ها

مدیریت پروژه سازمان، طراحی راهبردی، چشم‌انداز، مأموریت، اهداف کلان

* . دانشجوی دکتری مهندسی صنایع دانشگاه تربیت مدرس

مقدمه

قابلیت سازمان برای تنظیم موثر منابع با اهداف عملیاتی راهبردی می‌تواند مزیت سرویس‌دهی یا رقابت را فراهم کند. استفاده از یک جهت دهنده مرکزی برای پروژه جهت مدیریت کلیه منابع می‌تواند به سازمان‌ها در تنظیم بهتر منابع برحسب پورتفولیوی^۱ کل پروژه و کارشان کمک نماید. اگر تکنولوژی مناسبی برای پشتیبانی فرایندهای کسب و کار مرکز به کار گرفته شود، اجرای اهداف کلان راهبردی می‌تواند تحقق پیدا کند. یک سیستم مدیریت پروژه سازمان (EPM)، رویکردی برای تهیه این زیرساختار، تواناسازی یک سازمان برای کسب سود، رویت، بینش و کنترل روی پورتفولیوی پروژه‌ها علاوه بر بهبود بهره‌وری، کاهش زمان‌های سیکل، کاهش هزینه‌ها و افزایش کیفیت است.

مدیریت پروژه سازمان از دیدگاه‌های مختلفی بررسی شده و به عنوان بخش بی‌نظیری از رفتار سازمانی توصیف شده است. یک رویکرد این است که EPM یک ابزار نرم افزاری است که به طراحی و پیاده‌سازی تمامی پروژه‌ها درون یک سازمان کمک می‌کند. دیدگاه دیگر آن است که پروژه‌ها از یک قسمت مرکزی انتخاب، طرح‌ریزی، کنترل و پیاده‌سازی گردیده و با دقت زیاد گزارش پیشرفت تک‌تک عناصر پروژه‌ها را تضمین می‌کند. هیچکدام از این رویکردها برای سازمان نادرست نیست. اگرچه، وجود تصویری جامع‌تری می‌تواند به درک کاملی از پتانسیل EPM کمک کند.

مدیریت پروژه سازمان، یک دیدگاه سازمانی از مدیریت فعالیت‌های تمامی پروژه‌ها و چگونگی به اشتراک‌گذاری فعالیت‌ها در جهت موفقیت سازمان است. EPM، پیوند چشم‌انداز، ماموریت، اهداف کلان و اهداف عملیاتی و راهبردها را با یک شیوه سلسله‌مراتبی جهت تخصیص منابع سازمان به پروژه مورد نظر در زمان لازم تضمین می‌کند. این تعریف، سعی و تلاش در استفاده از ابزار نرم‌افزاری و کنترل مرکزی بر روی پروژه‌ها از دیدگاه کلان را در برمی‌گیرد.

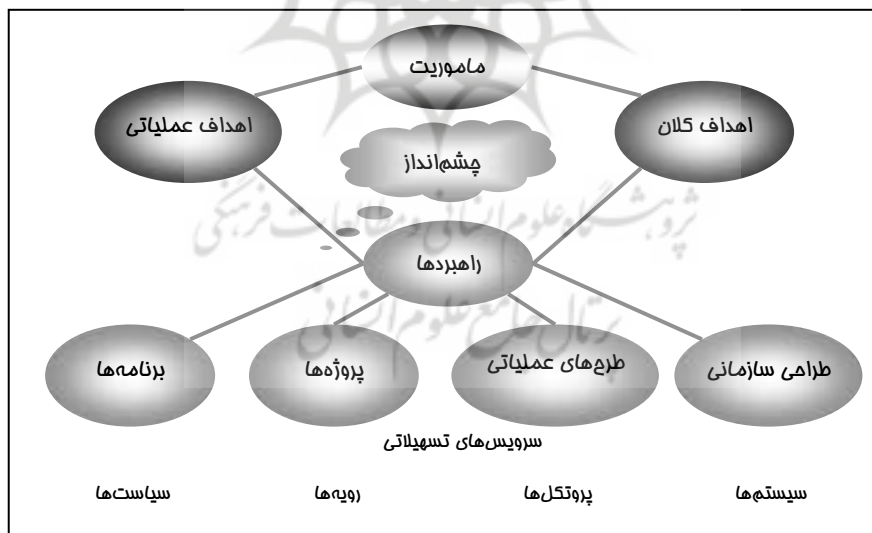
پیاده‌سازی مدیریت پروژه سازمان، تصمیمی راهبردی از جانب سازمان جهت تغییر شیوه تصمیم‌گیری، تخصیص منابع پروژه‌ها، نحوه انتخاب و اتمام پروژه‌ها است. EPM، تعهد سازمان به انجام کار پروژه‌هایی است که مناسب بوده و از آن پروژه‌ها منفعت بیشتری حاصل می‌گردد.

۱. پورتفولیو در اینجا به مجموعه‌ای از پروژه‌ها یا برنامه‌ها و یا فعالیت‌های یک سازمان گفته می‌شود.

در بخش بعدی ابتدا به معرفی مدیریت پروژه سازمان خواهیم پرداخت. در بخش سوم در خصوص عناصر طراحی مدیریت راهبردی سخن خواهیم گفت. در بخش چهارم در مورد چگونگی کارکرد EPM در مدل بحث نموده و در بخش پنجم نحوه پیاده سازی EPM را مورد بررسی و مرور قرار می‌دهیم. در بخش ششم مزایای EPM را معرفی کرده و در پایان جمع‌بندی نموده و به نتیجه‌گیری می‌پردازیم.

چه مدلی EPM را پشتیبانی می‌کند؟

مدیریت پروژه سازمان، ابزاری با ارزش و مفید برای سازمان است که تحولات مسیر کسب‌وکار از طریق پروژه‌ها هدایت می‌شود. شکل شماره (۱) الگویی از ساختار یک سازمان را نشان می‌دهد که مفهوم مدیریت پروژه سازمان را در برمی‌گیرد. در این الگو، سلسله مراتبی از کارکردها و مشخصه‌هایی وجود دارد که روابط متقابل نواحی کلیدی را نشان می‌دهد. فهم کامل پروژه‌ها در سازمان و استفاده از آن پروژه‌ها به عنوان بلوک‌های ساختمانی برای موفقیت سازمان ضروری است. شکل شماره (۱) بر پیوند کارکردهای سازمان جهت حصول بهترین موفقیت تاکید می‌کند. تعریف خلاصه‌ای از هر عنصر در ادامه بحث آمده است.



شکل شماره (۱): عناصر یک طراحی راهبردی برای مدیریت پروژه سازمان

عناصر یک طراحی راهبردی

- چشم‌انداز: تصویر ذهنی است که سازمان می‌خواهد در آینده باشد. چشم‌انداز، اهداف کلان جهت دستیابی به موفقیت برحسب اندازه، درآمد، ساختار، مشتریان و عناصر محوری دیگر برای کسب‌وکار را در برمی‌گیرد. در ضمن، چشم‌انداز، توصیف کلی ویژگی‌های سطح بالایی است که واحدی می‌خواهد به آنها دست یابد. همانطور که در شکل شماره (۱) نشان داده شد، چشم‌انداز، ابر یا یک عبارت سطح بالا است که نمی‌تواند ویژگی‌های فیزیکی شفاف داشته باشد.
- ماموریت (مقصود): این عبارت دلیل موجودیت یک سازمان را بیان می‌کند، مانند «ما وسایل پزشکی برای متخصصان درمان تولید می‌کنیم که رویه‌های تشخیص با حداقل هزینه را بهبود دهیم». این مطلب مقصودی برای وجود سازمان است. معمولاً تمرکز بر روی محصول و سرویسی است که ارائه می‌شود. درآمد و اندازه سازمان ارتباطی به ماموریت سازمان ندارد مگر این که چند نوع محصول و سرویس وجود دارند. آنگاه، هر بخش سازمان می‌تواند یک «عبارت ماموریت» داشته باشد.
- اهداف کلان: یک هدف کلان شرحی از زیرمجموعه ماموریت است و بینش بیشتری نسبت به مولفه‌های ماموریت می‌دهد. برای مثال، در عبارت ماموریت بالا که بیان می‌کند «ما وسایل پزشکی تولید می‌کنیم...» یک هدف کلان می‌تواند به صورت یک وسیله یا کارکرد خاص نمایش داده شود، مانند «ما فقط ترمومترهای الکترونیکی در کارخانه‌های دنور^۱ و فونیکس^۲ تولید می‌کنیم». مطالعات فرسنگی
- اهداف عملیاتی: هدف عملیاتی موفقیتی قابل اندازه‌گیری است که عملکرد یک فعالیت یا تولید چیزی را نشان می‌دهد. معمولاً، اهداف عملیاتی هر سازمان از اهداف کلان سازمان ایجاد می‌شوند. اهداف عملیاتی همیشه برحسب سنجه‌های عملکردی هدف کلان معین هستند (نویسندگان در [Cleland & Ireland, 2002] سلسله مراتب اهداف کلان و اهداف عملیاتی را جابجا در نظر گرفته‌اند).

1. Denver
2. Phoenix

- راهبردها: یک راهبرد چگونگی انجام یک چیز را نشان داده و وسایلی که موجب حصول مقصود نهایی می‌گردد را توصیف می‌کند. راهبردها در سطح سازمان در کنار پروژه‌ها، برنامه‌ها و عناصر کاری دیگر بسط و توسعه داده می‌شوند. راهبرد نباید با برنامه‌ریزی بلندمدت و آهنگ هدایت یک سازمان اشتباه شود.
- برنامه‌ها: برنامه‌ها مجموعه‌ای از فعالیت‌های رسمی هستند که منجر به یک یا چند محصول در طول یک دوره زمانی می‌شوند. برنامه‌ها همچون یک برنامه تحقیق و توسعه^۱ R&D می‌توانند چندین سال ادامه داشته باشند و محصولات زیادی در طول عمر برنامه تحویل داده شوند. نوع دوم برنامه‌ها، زمانی است که پروژه‌ها تحت نظارت یک رهبر برای طراحی، توسعه و تحویل یک سری از محصولات بنیان نهاده می‌شوند که منجر به یک محصول نهایی می‌شود. به عنوان مثال، هواپیمایی که چندین پروژه کاری بر روی قسمت‌های مختلف آن همچون بدنه هواپیما، موتورها، بال‌ها، چرخ هواپیما، قطعات الکترونیکی و اجزای دیگر آن انجام می‌شود.
- پروژه‌ها: یک پروژه، مجموعه‌ای از فعالیت‌ها جهت صرف منابع است که با شیوه‌ای به منظور اعمال تغییر برای خروجی مطلوب، برنامه‌ریزی، پیاده‌سازی و کنترل می‌شود. پروژه‌ها با اهداف کلان و عملیاتی سازمان جهت تحقق بخشی از عبارت ماموریت سازگارند. یک پروژه، منابع را به روشی کارآ به یک سرویس یا محصول تبدیل می‌کند، روشی موثر که منافی را عاید سهامداران می‌سازد.
- سیاست‌ها و رویه‌های سازمانی: سیاست‌ها و رویه‌های سازمانی، سازمان را در مورد آنچه که انجام خواهد شد و چگونگی انجام آن هدایت می‌کند. مجموعه سیاست‌ها، به منزله آن چیزی است که در محدوده‌ای تعیین شده انجام خواهد شد و رویه‌ها، چگونگی انجام کار را تعریف می‌کنند. سیاست‌ها و رویه‌ها هدایتگرهایی هستند که ثبات و پایداری را برای سازمان فراهم می‌کنند.
- طراحی سازمانی: طراحی سازمانی بناسازی سازمان با بهترین حالت برای انجام مسئولیت‌ها به منظور تحقق چشم‌انداز، ماموریت و راهبردهاست. طراحی سازمانی، نوع صنعت، طول عمر محصولات کسب و کار، انعطاف‌پذیری مورد نیاز در ساختار و عوامل وابسته دیگری که انجام کار را پشتیبانی می‌کنند، در نظر می‌گیرد.

چگونه EPM در مدل کار می‌کند؟

یک مدل از کارکردهای سازمان، پایه‌ای را برای پیاده‌سازی رویکردی دقیق جهت انتخاب پروژه‌ها فراهم می‌کند که دو حالت عملیاتی و راهبردی به منظور تامین بیشترین سود برای سازمان و سهامداران خود را دارد. از بالا به پایین، مدل از کل، طرح‌ریزی سازمانی تا پیاده‌سازی پروژه‌ای به صورت مشخص عمل می‌کند. از بالا به پایین، گره‌هایی که مرتبط می‌شوند، روشی جهت تضمین سازگاری مقصود و خروجی‌های قابل پیش‌بینی است. پیامد منتج برای سازمان این است که هر پروژه سهم مثبتی در حمایت از مأموریت سازمان ایفاء می‌کند. برخی گزینه‌هایی که باید در سیاست‌ها و رویه‌ها آمیخته شوند، در ذیل آورده شده‌اند.

- **انتخاب پروژه:** هر پروژه منتخب باید موجب تحقق معیاری شود که سهم مثبتی را در موفقیت سازمان نشان دهد و این که هر پروژه باید در حوزه اهداف کلان و عملیاتی سازمان باشد. پروژه‌ها باید به دلایلی مشخص همچون R&D، ایجاد یک محصول یا خدمات برای فروش، ایجاد یک محصول برای یک مشتری و آغاز تحول سازمانی تصویب و پیاده‌سازی شوند. انتخاب پروژه‌ای که به صورت مستقیم موفقیت سازمان را تامین نمی‌کند، صرف منابع بوده و برای کسب‌وکار هزینه تلقی می‌شوند.
- **برنامه‌ریزی پروژه:** هر پروژه نیاز به سطوح برنامه‌ریزی برای نیل به اهداف کلان دارد که جهت طراحی مسیری برای پیاده‌سازی پروژه، جهت ایجاد کنترل‌هایی روی پیاده‌سازی پروژه‌ها و جهت طراحی وسیله‌ای برای اتمام پروژه‌ها لازم می‌گردد. پروژه‌های بزرگ، نیاز به برنامه‌ریزی بیشتری جهت توصیف کار و تجسم مفهوم کلی عملیات دارند. از طرف دیگر، پروژه‌های کوچک به برنامه‌ریزی کمتری احتیاج دارند.
- **فسخ پروژه:** پروژه‌هایی وجود دارند که غالباً انتخاب شده و در مراحل اولیه عقیم می‌مانند. این گونه پروژه‌ها منفعتی را برای سازمان ایجاد نمی‌کنند. سایر پروژه‌ها با مشکلاتی کم یا زیاد به پیش می‌روند. در EPM، آگاهی نسبت به مدت زمانی که یک پروژه هنوز پتانسیل لازم برای تامین منافع قرارداد را دارد و یا این که باید اقدام به فسخ زود هنگام آن نمود، مهم است. فسخ زود هنگام و حذف کاری که تکمیل

شده، می‌تواند بهترین راه‌حل برای پروژه‌هایی باشد که نمی‌توان تمامی منافع قرارداد را تامین نمود. همچنین، پروژه‌هایی که موفق هستند، به طریقی برای اتمام پروژه پس از ارائه محصولات و خدمات به مشتری نیاز دارند. اتمام پروژه‌های موفق به معنای بستن کلیه فعالیت‌ها به صورت مرتب است.

• **کنترل‌های پروژه:** باید در کنار طرح وسیله‌ای برای اندازه‌گیری پیشرفت پروژه‌ها باشد. پیشرفت پروژه، نیاز به اطلاعاتی از طرح (مسیر) پروژه و نکات درون پروژه دارد که به طور واقعی حرکت رو به جلو را نمایش می‌دهد. سیستمی که اطلاعات صحیح را از نکات صحیح درون پروژه جمع‌آوری می‌کند، بهترین علائم از نرخ تکمیل پروژه را ارائه خواهد کرد. باید توجه شود که «وضعیت پروژه»، نمایش لحظه‌ای پروژه در زمانی معین است، در حالی که «پیشرفت پروژه» تفاوت بین طرح و تکمیل کار واقعی است.

• **منابع انسانی:** اگرچه مدل EPM منابع انسانی را مشخص نمی‌کند، فرض می‌شود که سازمان نیروی کار لایقی ایجاد خواهد کرد که مکملان ماموریت و راهبردها برای کسب‌وکاری است که دنبال می‌کند. همچنین، دارا بودن مهارت‌های لازم برای پی‌گیری پروژه‌ها مهم است، خواه این مهارت‌ها مهندسی، مهارت‌های رهبری یا مهارت‌های مدیریتی باشند و انجام پروژه را تضمین کنند. کادر آموزش داده شده‌ای از افراد که دانش و مهارت لازم و نگرشی مناسب را دارند، برای EPM ضروری است.

پیاده‌سازی EPM

اتخاذ راهبرد EPM و اجرای آن در یک سازمان موضوع کوچک و کم‌اهمیتی نیست. ساختار سازمانی و فعالیت‌های جدید علاوه بر مشتریان یا سایر سهامداران مهم باید جهت اثرگذاری آن در سازمان ایجاد گردد. ممکن است افراد نیاز به آموزش با دانش و مهارت‌های جدید داشته باشند. ممکن است رهبران نیاز به تغییر روش سازماندهی، انگیزش، برنامه‌ریزی، نظارت و کنترل نیروهای کاری داشته باشند. مدیران ارشد باید به وضوح پشتیبانی خود را از تحول اعلام نموده و نشان دهند.

معمولاً وظیفه مدیریت ارشد یا هیأت مدیره، مطالعه و تحلیل منافع تحول برای سازماندهی مدیریت پروژه سازمان است. آنها می‌توانند پروژه‌های موجود را بررسی کنند که آیا فرایند انتخابی کافی است؟ یا این که پروژه‌های موجود برحسب اندازه، ریسک، سودآوری، تناسب راهبردی و عملیاتی با سازمان و سایر عواملی که برای آن کسب‌وکار منحصربفرد هستند، کمتر از حد بهینه هستند؟

یک مرتبه تصمیم گرفته و اعلام می‌شود که سازمان دارایی‌هایش را در جهت طراحی مدیریت پروژه سازمان حرکت خواهد داد، راهبرد باید برای انتقال کارکردها به سمت سازمانی جدید باشد. این کار می‌تواند به صورت اضافه‌کار، فزیندی شده یا می‌تواند در مدت زمانی مشخص انجام گیرد. هر دو روش مزایا و معایبی دارند. اعلام دلیل نیاز به تحول و منافع تغییر به سهامداران قبل از آغاز و حرکت دارای اهمیت است.

البته، پرواضح است که برخی کارکردهای سازمانی همچون بخش منابع انسانی، حسابداری و تعمیر و نگهداری به پروژه تبدیل نخواهند شد، اما در جهت تحقق نیازهای جدید سازمان مناسب خواهند بود. این گونه سازماندهی ممکن است صف را کاهش یا افزایش دهد یا این که ممکن است نیاز به آموزش سیاست‌ها و رویه‌های جدید داشته باشد.

منافع یک سیستم EPM

یکی از مزایای اصلی تبدیل به یک سیستم EPM این است که پروژه‌ها به لحاظ سودآوری شفافیت بیشتری داشته و همچون بلوک‌های ساختمانی درون سازمان برای دستیابی موفقیت‌آمیز به اهداف کلان و عملیاتی گنجانده شوند. اغلب، سازمان‌ها متوجه می‌شوند که بواسطه فقدان معیاری برای انتخاب پروژه‌ها، آنها را به صورتی نادرست پی‌گیری می‌کنند. برخی مواقع، پروژه‌هایی با اولویت پایین‌تر وجود دارند که نسبت به پروژه‌های فعلی در حال انجام سهم بیشتری در موفقیت سازمان خواهند داشت.

EPM نیاز به رویکردی منظم برای تخصیص منابع به پروژه‌هایی دارد که اهمیت بیشتری در موفقیت سازمان دارند. یکبار، پروژه‌ها انتخاب و اجرا می‌شوند، باید مهمترین پروژه‌ها به منظور تخصیص منابع و تصمیمات بموقع در خصوص موضوعات مرتبط با آن

پروژه‌ها در اولویت قرار داده شوند. سیاست‌ها و رویه‌های پشتیبان *EPM*، تخصیص بهتر منابع محدود را تقویت خواهند کرد.

تغییر به یک سیستم *EPM* هزینه‌ای دارد که باید قبل از اجرای پروژه مورد محاسبه قرار گیرد که آیا انتقال موثر واقع می‌شود یا خیر؟ به عنوان مثال، در یک تغییر به یک سیستم *EPM*، با حذف کارهای غیرضروری در سال اول و کاهش نیروی کار تا یک سوم، ۱۷ درصد عایدی در بهره‌وری (کار بیشتری انجام شده برای مقدار پول مشابه نسبت به سال قبل) حاصل شد. کاهش یا حذف پروژه‌هایی که بازدهی منفی یا کمی دارند، روش بالقوه دیگری برای پس‌انداز است. همچنین، بکارگیری منابع برای پروژه‌های خوب تأثیرات سودمندی دارد که می‌تواند سرعت تحویل محصولات پروژه را بهبود دهد.

شاید بزرگترین منفعت استفاده از اصول مدیریت پروژه، میزان تکامل آن برای سلامتی و رفاه سازمان است. استفاده از تکنیک‌ها و روش‌های مدیریت پروژه می‌تواند سیستم را کارآتر از برخی وظایف کارکردی پیش ببرد. خیرگی در مدیریت پروژه می‌تواند قابلیت نیروی کار و توانایی سازمان در اداره کسب‌وکار خود را افزایش دهد [Cleland & Ireland, 2004]. بطور کلی، یک سیستم *EPM* می‌تواند دستیابی به اهداف کلان راهبردی را با ایجاد منافع کسب و کار ذیل تحقق بخشد:

۱- مدیریت پروژه‌ها همچون یک پورتفولیوی مشترک.

۲- بهینه‌سازی منابع در کل سازمان.

۳- ساده‌سازی عملکرد مدیریت پروژه

۴- تقویت همکاری در کل سازمان.

مدیریت پروژه‌ها همچون یک پورتفولیوی مشترک

سازماندهی پروژه‌ها در قالب یک پورتفولیو به سازمان‌ها اجازه شناسایی، اولویت‌بندی و سرمایه‌گذاری در پروژه‌ها با توجه به راهبرد شرکت‌ها را می‌دهد. تجزیه و تحلیل پروژه‌ها در کل پورتفولیو را تضمین می‌کند که تلاش‌های افراد تنها بر روی فعالیت‌های شرکتی به منظور بهبود مالی یا سرویس‌دهی صرف می‌شوند. به صورت خاص‌تر، مدیریت پورتفولیوی پروژه موارد ذیل را فراهم می‌سازد:

- ارزیابی منصفانه وضعیت پروژه‌ها و شناسایی سریع ریسک و خلل در اجرای پروژه‌ها با استفاده از جمع‌آوری گزارش‌های کارت امتیاز جهت نمایش گرافیکی سنجه‌های کلیدی کسب و کار.
- یکپارچه‌سازی سنجه‌های پروژه و مقیاس‌های عملکرد در قالب یک سطح اجرایی داشبورد همراه با اطلاعات ضروری دیگر.
- بینشی نسبت به کل عملکرد پورتفولیو با شناسایی رویه‌ها و حوزه‌های مساله با استفاده از ابزار تجزیه و تحلیل قوی.
- درک تاثیر روابط جانشینی و ارزیابی راهبردها جهت تعدیل ریسک با استفاده از ویژگی‌های مدلسازی سناریوی «چه چیزی-اگر».

بهینه‌سازی منابع در کل سازمان

به منظور حداکثرسازی بهره‌وری و موثرسازی هزینه، تخصیص افراد درست به تیم‌های پروژه‌ای درست، ضروری است. در حالی که اکثر سازمان‌ها اهمیت مدیریت منابع انسانی را تصدیق می‌کنند، تعداد کمی این عمل را بسیار موثر انجام می‌دهند. غالباً، اطلاعات منابع در بخش‌های مختلف کنترل می‌شود، در نتیجه پیش‌بینی نیازهای منابع به صورت دقیق فراتر از چارچوب‌های زمانی مشکل است. بدون درک جامعی از مهارت‌ها و قابلیت‌های ستاد، یک سازمان نمی‌تواند از نظر راهبردی منابع را جهت تطبیق نیازهای پورتفولیو اجاره، گسترش و توسعه دهد. یک سیستم EPM می‌تواند مدیریت منابعی را فراهم کند که برگشت سرمایه‌گذاری در زمینه کارکنان را حداکثر می‌سازد، در حالی که موارد ذیل را برای یک سازمان فراهم می‌کند:

- کارآیی و فعالیت منابع در کل پروژه‌ها را به صورت دقیق‌تر می‌سنجد و بدون تناقض امکان پی‌گیری منابع و تراکم کاری آنها را فراهم می‌کند.
- یکپارچه‌سازی تیم‌های پروژه‌ای با عملکرد بالا با استفاده از ابزار ستادی جهت بهینه‌سازی تخصیص منابع و انجام تخصیص از یک منبع مرکزی.
- تعیین نیازهای اجاره‌ای موثر بوسیله پیش‌بینی ظرفیت منابع و تقاضاهای پروژه‌ای در چارچوب‌های زمانی.

ساده‌سازی عملکرد مدیریت پروژه

همه سازمان‌ها نیاز به تحقق تاریخ موعدها، بودجه‌ها و انتظارات سهامداران، خواه تحویل محصولات، سرویس‌ها یا هردو را دارند. برای حفظ مزیت رقابتی، سازمان‌ها دائماً در حال پیاده‌سازی اقدامات برای بهبود زمان تحویل پروژه‌شان بوسیله کاهش دائمی زمان‌های سیکل، کاهش هزینه‌ها و کنترل کیفیت هستند. این اقدامات به افراد ماهر، فرایندهای استاندارد شده و یکپارچگی تکنولوژیکی بهتر و هدایت بوسیله مدیریت پروژه موثر نیاز دارد. یک سیستم *EPM* می‌تواند یک سازمان را در جهت ساده‌سازی فرایندهای مدیریت پروژه به منظور عملکرد بهتر از طریق موارد ذیل توانمند سازد:

- دستیابی به مطلوبیت در کل سازمان و بهبود کارآیی‌ها در تحویل پروژه بوسیله بکارگیری و گسترش بهترین عمل‌ها جهت بهبود دائمی فرایندها.
- دستیابی به اهداف کلان پروژه و رضایت مشتری بیشتر بوسیله ایجاد طرح‌هایی منتج شده از زمانبندی‌های واقع‌بینانه، احتیاجات و بودجه‌های منابع.
- دستیابی به یک سطح عمیق‌تر از نظارت و کنترل پروژه از طریق عملکرد پروژه، موضوع و ریسک قابلیت‌های پیگیری.
- تطابق با احتیاجات تنظیمی و نظارتی بوسیله یکپارچه‌سازی متدلوژی‌های استاندارد شده در قالب فرایندهای مدیریت پروژه موجود.

تقویت همکاری در کل سازمان

ارتباطات موثر جهت دستیابی به موفقیت در هر پروژه‌ای ضروری است. فرایندهای ارتباطی شفاف به اعضای تیم اجازه تسهیم و انتقال دانش، کار یکنواخت با یکدیگر جهت تکمیل کارها و قابلیت‌های تحویل و پاسخگویی سریع به تغییر را می‌دهد. افزایش اهمیت تیم‌های مجازی ارتباطاتی را از طریق تکنولوژی ایجاد کرده است که برای موفقیت ضروری است. این ابزار اعضای تیم را جهت حفظ هماهنگی و کیفیت از طریق ایجاد زیرساختارهایی متصل می‌کند که همکاری و جوابگویی بین اعضای تیم و سهامداران را تقویت می‌کند. مولفه همکاری یک سیستم *EPM* می‌تواند شامل موارد ذیل باشد:

- اختیاردی به مدیران و تیم‌های پروژه‌ای برای انجام به موقع، اتخاذ تصمیمات آگاهانه از طریق ارائه دستیابی مبتنی بر وب به داده‌های پروژه‌ای ضروری کسب و کار به آنها.
- افزایش مشارکت در فرایند مدیریت پروژه به وسیله تواناسازی اعضای تیم برای سادگی مدیریت، پی‌گیری و گزارش بر روی فعالیت‌های پروژه‌ای از طریق ابزارهای آشنا (وب و پست الکترونیک).
- درک بیشتر مسئولیت از طریق یک سیستم پی‌گیری مرکزی که تیم‌های پروژه‌ای را برای ثبت، تخصیص و حل موضوعات توانمند می‌سازد.
- دستیابی به کیفیت و کارایی بالاتر بوسیله توسعه و سازماندهی مشترک قابلیت‌های تحویل مرتبط با پروژه با استفاده از یک مخزن سند مرکزی با کنترل متن و ویرایش. چهار گروه از منافع کسب و کار برخی از فواید ممکن از طریق پیاده‌سازی یک راهبرد مرکزی پروژه‌ای پشتیبانی شده توسط یک سیستم *EPM* را منعکس می‌کند. استفاده از ابزارهای مناسب، همچون یک *EPM* می‌تواند به اداره منظم فرایند کمک نماید و فرصت‌های همکاری را افزایش دهد. در مقابل می‌تواند تلاش‌های مدیریت تحول را در طول حرکت به سوی مرکز پروژه افزایش دهد. اهداف کلان از طریق یک جایگاه مرکزی پروژه می‌تواند با سهولت بیشتری پی‌گیری گردد که به طور موثری پروژه‌ها را به روش پورتفولیوی جهت حداکثرسازی استفاده موثر از منابع سازمان مدیریت می‌کند.^۱

نتیجه‌گیری

مدیریت پروژه سازمان نمایش کل سازمان است که ساختار یا طراحی آن برای کار مدیریت پروژه، تطبیق پروژه‌ها با ماموریت - راهبردها - اهداف کلان - اهداف عملیاتی، توسعه سیاست‌ها و رویه‌هایی که تلاش‌های کاری را به یکدیگر متصل می‌کنند، توسعه و استفاده از معیاری برای انتخاب و فسخ پروژه‌ها و مدیریت و سازماندهی جهت حصول بیشترین منافع از پروژه‌ها را در برمی‌گیرد. *EPM*، ابزارها و تکنیک‌های متنوعی را برای برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل پروژه‌ها استفاده می‌کند. این موارد عناصر ضروری راهبرد کلی *EPM* هستند.

1. www.klr.com/articles/enterprise-project-management-benefits.pdf

سازمان‌ها می‌توانند از طریق اتخاذ تصمیمی راهبردی جهت برپاسازی سیستمی برای مدیریت پروژه سازمان و اجرای سیاست‌ها و رویه‌های لازمه جهت موثر و کارآسازي عملکرد سیستم، منفعت بیشتری از مدیریت پروژه بدست آورند. مدیریت ارشد، همچون هیأت مدیره می‌تواند علاوه بر ایجاد تمرکز دقیق بر روی انجام کار پروژه، تبدیل سیستم موجود به سوی یک سیستم مدیریت سازمان قویتر را جهت بهبود سودآوری لحاظ کند که درون قابلیت‌های سازمان گنجانیده می‌شود.

درحالی که ابزارهای نرم‌افزاری و کنترل پروژه متمرکز ممکن است سازمان را از طریق روش‌های بهتری کمک کنند، این کل سازمان است که از اجرای یک سیستم مدیریت پروژه سازمان سود می‌برد. ابزارها، تکنیک‌ها و عملیات‌های موجود می‌توانند برای همگرایی تلاش‌های فعلی و نگهداری پیوستگی عملیات در قالب EPM یکپارچه گردند. تمامی ابزارها، تکنیک‌ها، عملیات‌ها، متدلوژی‌ها و منابع سازمانی باید برای بیشترین سودی که می‌تواند از EPM حاصل گردد، به یکدیگر متصل شوند.

منابع:

- Cleland, D. I., and Ireland, L. R., (2002), "*Project Management: Strategic Design & Implementation*", 4th Ed., McGraw-Hill Companies, New York.
- Cleland, D. I., and Ireland, L. R., (2004), "*Project Manager's Portable Handbook*", 2nd Ed., McGraw-Hill Companies, New York.
- www.klr.com/articles/enterprise-project-management-benefits.pdf

