

مبانی شایستگی سازمانی مدیریت پروژه

انجمن بین المللی مدیریت پروژه

استانداردی برای حرکت رو به جلوی سازمان‌ها

مجموعه‌ای از:

مجری عزیز

فرهاد سعید

پانیزد جابر سینه

بهار ۱۳۹۵

سرشناسه	: انجمن بین‌المللی مدیریت پروژه - IPMA
عنوان و نام پدیدآور	: مبانی شایستگی سازمانی مدیریت پروژه
مشخصات نشر	: همدان: مدیر، ۱۳۹۵
مشخصات ظاهری	: ۲۲۲ ص.: مصور، جدول، نمودار .
شابک	: ۲۰۰۰۰۰ ریال: 978-600-92835-4-1
وضعیت فهرست نویسی	: فیبای مختصر
یادداشت	: فهرست‌نویسی کامل این اثر در نشانی: http://opac.nlai.ir قابل دسترسی است
یادداشت	: کتابنامه.
یادداشت	: واژه نامه
یادداشت	: نمایه.
شناسه افزوده	: عزیزی، مجتبی، ۱۳۶۰
شناسه افزوده	: سعیدی، کراغانی، فرهاد، ۱۳۶۵
شناسه افزوده	: پانیده، ۱۳۶۸

نشر مدیر



- Δ مبانی شایستگی سازمانی مدیریت پروژه
- Δ ترجمه: مجتبی عزیزی، فرهاد سعیدی کراغانی، پانیده جابر سینه
- Δ نوبت چاپ: اول، ۱۳۹۵
- Δ چاپ و صحافی: همایون
- Δ صفحه‌آرایی و نظارت بر چاپ: کارگاه گرافیک نشر مدیر
- Δ طرح جلد:
- Δ شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

دفتر مرکزی: همدان، خیابان جهان‌نما، پلاک ۱۳۳، مجتمع شهیاز، طبقه ۵، واحد ۲۲، کد پستی ۶۵۱۶۷-۹۵۳۸۷

تلفن: ۰۸۱-۳۸۲۲۰۰۶۶ فکس: ۰۸۱-۳۸۲۲۰۰۸۸

www.modirpub.com

مجوز ترجمه از طرف انجمن مدیریت پروژه اروپا (IPMA)

چارچوب شایستگی های سازمانی IPMA (IPMA OCB)، سطح بعدی (جدیدی) از مدیریت پروژه است. همان طور که پیداست، بسیاری از سازمان ها در زمینه مدیریت پروژه ای منفرد به بلوغ دست یافته اند. با این وجود، تعداد رو به رشد پروژه ها، سازمان ها را نیازمند مدیریت پروژه های چندگانه، طرح و پورتفولیو، اعمال حاکمیت در مدیریت پروژه، طرح و پورتفولیو، همراستایی فرآیندها، ساختار ها و فرهنگ، و جهت دهی به منابع و افراد در مؤثرترین حالت می نماید. IPMA OCB بیان گر مفهوم شایستگی سازمانی در مدیریت پروژه ها و ارتباط متقابل نیاز تمامی اجزای پیش گفته می باشد. مخاطبان اصلی IPMA OCB عبارتند از رهبری یک سازمان، مدیران ارشد و مدیران اجرایی ارشد. این افراد نیازمند درک جایگاه جدید خود در تحویل پروژه، صورت کارا و اثربخش هستند. به علاوه، به همراه IPMA Delta یک مجموعه کامل برای ارزیابی، احراز صلاحیت سازمان ها بر مبنای IPMA OCB نیز ارائه شده است. نتایج این ارزیابی نشان دهنده نقاط قوت، حوزه های بهبود و مسیرهای توسعه به سمت سازمان های پروژه-محور میباشد. به آن امید که تمامی سازمان ها در ایران با این استاندارد آشنایی پیدا کرده و از آن در جهت منافع خود استفاده نمایند. انجمن مدیریت پروژه ایران یکی از اعضای قدرتمند خانواده IPMA است. من از این بابت خوشحالم که توانستم IPMA OCB و IPMA Delta را در طول یک کارگاه فشرده در خرداد ۲۰۱۵ به بیش از ۲۰ کارشناس در تهران معرفی نمایم. این اقدام نقطه شروع بسیار خوبی بود و یقیناً به پیشرفت سریع ایران در حوزه مدیریت پروژه یاری میرساند.

با تقدیم احترام

رینهارد وگنر

رئیس انجمن بین المللی مدیریت پروژه IPMA

درک اهمیت مدیریت پروژه کارا به عنوان یکی از ملزومات تحقق اهداف راهبردی سازمان رو به افزایش است. هر پروژه به تنهایی مستحق اجرا به شیوه ای کارآمد و اثربخش می باشد. با این وجود، موفقیت یا شکست پروژه متأثر از سازمان پروژه خواهد بود. چارچوب (baseline) شایستگی های سازمانی IPMA OCB به توانایی سازمان در یکپارچه سازی و همراستا سازی افراد، منابع، فرایندها، ساختارها و فرهنگ های موجود در پروژه، طرح و پورتفولیو تحت یک سیستم مدیریتی و حاکمیتی پشتیبان اشاره دارد.

هدف اصلی IPMA OCB، نمایش (شفاف) نقش یک سازمان در مدیریت کارهای مرتبط با پروژه، طرح و پورتفولیو میباشد. IPMA OCB بیانگر مفهوم شایستگی های سازمانی در مدیریت کارهای مرتبط با پروژه، طرح و پورتفولیو است و اینکه چگونه باید از این ابزارها در جهت تحقق مورد نیاز، چشم انداز و اهداف راهبردی سازمان به شیوه مناسب استفاده نمود. به علاوه، این استاندارد به چگونگی تحلیل، ارزیابی، بهبود و توسعه مستمر در زمینه حاکمیت و مدیریت پروژه، طرح و پورتفولیو (PP&O) اشاره میکند.

IPMA OCB بیانگر نقش افراد کلیدی (در سازمان) است. مدیران ارشد، ابعاد سازمانی نیازمند تطبیق (adjustment) را شناسایی نمود. سرمایه گذاری های لازم برای فعالیت های توسعه دهنده را برنامه ریزی نموده و با شرکای خارجی همکاری میکنند. مدیران پروژه، طرح و پورتفولیو بایستی مفاهیم سازمانی موجود در سازمان را درک نموده و تغییرات و بهبودهای مورد نیاز در پروژه ها را شناسایی نمایند. در صورت نیاز مشاوران، دانش آموختگان، مربیان و پژوهش گران نیز IPMA OCB چارچوبی برای ارتباط ایشان با شایستگی های سازمانی پروژه، طرح و پورتفولیو ارائه نموده است.

IPMA OCB شامل پنج گروه از شایستگی های سازمانی میباشد:

- حاکمیت سازمانی بخشی از حاکمیت مرتبط با سازمان است که با پروژه، طرح و پورتفولیو سروکار دارد. اجرای این بخش معمولاً از وظایف مدیریت ارشد است که در هیئت های راهبری ایفای نقش نموده و دیدگاه های راهبردی، سیاست ها، خطوط راهنما، تصمیمات، بازبینی و کنترل عملکرد و هم چنین جهت دهی به منظور توسعه پایدار شایستگی های پروژه، طرح و پورتفولیو را ارائه می نماید.
- مدیریت پروژه، طرح و پورتفولیو بخشی از سیستم مدیریتی سازمان است که با پروژه، طرح و پورتفولیو سروکار دارد. اجرای این بخش معمولاً برعهده بخش های مدیریتی در سطوح مختلف در بخش های دائمی یا موقتی سازمان میباشد و افراد، روش ها، ابزارها، فرآیندها، تصمیمات، بازبینی و کنترل و هم چنین جهت دهی به منظور توسعه پایدار تمام اجزای شایستگی را ارائه می نماید.
- همراهی پروژه، طرح و پورتفولیو به اهداف و انتظارات عملکردی تعیین شده توسط مدیریت ارشد اشاره دارد. این بخش توسط مدیران پروژه، طرح و پورتفولیو و با حمایت سایر بخش ها، مدیریتی اجرا میشود. فرآیندها، ساختار ها و فرهنگ پروژه، طرح و پورتفولیو با فرآیندها، ساختار ها و فرهنگ گروه های داخلی و خارجی همراستا میباشد.

□ منابع پروژه، طرح و پورتفولیو به اهداف و انتظارات در زمینه در دسترس بودن و امکانات منابع اشاره دارد و توسط مدیران پروژه، طرح و پورتفولیو و با حمایت بخش هایی مانند بخش مالی، قانونی، خرید، و فناوری اجرا می شود. این بخش خطوط راهنمایی برای تعریف الزامات منابع، به کار گیری و توسعه پایدار منابع پروژه، طرح و پورتفولیو فراهم میکند.

□ شایستگی های کارکنان پروژه، طرح و پورتفولیو با موضوعاتی همچون شایستگی، عملکرد و شناخت کارکنان پروژه، طرح و پورتفولیو سروکار دارد، و توسط مدیران پروژه، طرح و پورتفولیو و با حمایت مدیریت منابع انسانی و مدیریت سایر بخش ها اجرا میشود. این بخش خطوط راهنمایی برای تعریف الزامات مهارتی، بررسی وضع موجود مهارت ها و توسعه پایدار مهارت های پروژه، طرح و پورتفولیو فراهم میکند.

یک سازمان در صورتی موفق خواهد بود که در مدت زمان طولانی از اهداف خود به تحقق مزایای ذینفعان دست یابد. IPMA، COCE ابزاری در اختیار سازمان قرار میدهد که توسط آن فضاها، سازمانی را تحلیل، تمایلات مرتبط را شناسایی نماید و راهبردها، فرآیندها، ساختارها، فرهنگ و شایستگی های پروژه، طرح و پورتفولیو را توسعه بخشد. یادگیری سازمانی به توسعه و بهبود مستمر مزایای رقابتی، کارایی و اثر بخشی سازمان کمک میکند.

فهرست مطالب

۲	۱. مقدمه
۶	۲. هدف و مخاطب این استاندارد
۱۲	۳. دیدگاه سازمانی به پروژه‌ها
۱۲	۳-۱. چالش‌های سازمان در مدیریت پروژه‌ها
۱۸	۳-۲. مفهوم "سازمان" در بسترهای مختلف
۲۴	۳-۳. از مأموریت، چشم‌انداز و استراتژی تا نتایج
۳۰	۳-۴. پروژه‌ها، طرح‌ها و سبدهای پروژه، وسیله‌ای برای رسیدن به نتیجه
۳۶	۴. شاید حتی سازمانی در مدیریت پروژه‌ها
۳۸	۴-۱. مفهوم شایستگی سازمانی
۴۰	۴-۲. مفهوم شایستگی سازمانی در مدیریت پروژه‌ها
۵۰	۵. دسته‌بندی عناصر شایستگی و تعاملات آن‌ها
۵۰	۵-۱. دسته‌بندی عناصر شایستگی
۵۶	۵-۲. بررسی اجمالی عناصر شایستگی
۷۶	۵-۳. تعاملات عناصر شایستگی
۷۸	۶. توسعه شایستگی سازمانی در مدیریت پروژه‌ها
۸۰	۶-۱. طبقه‌بندی توسعه شایستگی‌های سازمانی
۹۸	۶-۲. ارزیابی شایستگی سازمانی
۱۰۶	۶-۳. شمایی از توسعه شایستگی‌های سازمانی

پیوست‌ها

۱۱۴	پیوست الف: شرح عناصر شایستگی
۱۹۰	پیوست ب: طرح توسعه مهارت‌ها

Contents	Page
1. Introduction	3
2. Purpose and intended users	7
3. The organisational view of projects	13
3.1. Challenges for organisations in managing projects	13
3.2. An organisation in its context	19
3.3. From mission, vision, and strategy to result	25
3.4. Projects, programmes and portfolios as means for results	31
4. Organisational competence in managing projects	37
4.1. Concept of organisational competence	39
4.2. Concept of organisational competence in managing projects	41
5. Groupings, competence elements and interaction	51
5.1. Grouping of competence elements	51
5.2. Overview of competence elements	57
5.3. Interactions of competence elements	77
6. Development of the organisational competence in managing project	79
6.1. Organisational competence development classification	81
6.2. Organisational competence assessment	99
6.3. Organisational competence development scheme	107
Informative annexes	
Annex A: Description of competence elements	115
Annex B: Competence development programme	191