

بکارگیری مدل بلوغ سازمانی مدیریت پروژه OPM3 در پروژه های نفت، گاز و پتروشیمی

سید جلال الدین سیدی
مدیر پروژه فاز سوم پتروشیمی
پردیس
شرکت پتروشیمی پردیس

محمد صادقی راد
مدیر اینترفیس
پروژه پتروشیمی گچساران
شرکت NDEC

زهرا صادقی راد
فوق لیسانس مدیریت
کارآفرینی
فارغ التحصیل دانشگاه تهران

z.sadeghirad@yahoo.com

خلاصه

امروزه یکی از مهمترین مواردی که پروژه های بزرگ مانند پروژه های نفت، گاز و پتروشیمی مد نظر قرار می گیرد، موضوع سازمان مدیریت پروژه می باشد. عدم استفاده از تکنیک های مدیریت پروژه و به طبع آن بروز مشکلاتی در اجرای پروژه، موجب اتلاف منابع مالی و انسانی می شود، لذا امروزه مدیریت پروژه به عنوان یک موضوع مهم در سازمان های بزرگ و پروژه محور، دنبال می شود. جهت پاسخ به این نیاز استانداردهای مختلفی در این حوزه، ارائه شده است. در حال حاضر در سطح دنیا مدل ها و روش های متنوعی برای سازمان مدیریت پروژه مطرح می باشد. در این میان استاندارد OPM3 یکی از معروفترین استانداردهای بلوغ سازمانی مدیریت پروژه است که توسط انستیتو مدیریت پروژه (PMI) است تدوین شده که با مطالب و فرایندهای PMBOK تطابق دارد. رویکرد فرایندگرا و دسته بندی مناسب موضوعات در حوزه های مختلف دانش، این استاندارد را مورد توجه اهالی فن قرار داده است. در این راستا در سال های اخیر، ارزیابی جامعی از پروژه های مطرح در صنعت پتروشیمی در قالب جایزه تعالی، انجام می پذیرد که می توان آن را به نوعی بکارگیری مدل بلوغ سازمان مدیریت پروژه OPM3 (البته با تغییرات و تطبیق با نیازمندی های پروژه های پتروشیمی که با عنوان CPM3 مطرح می شود) دانست. در این مقاله بر اساس تجربه های مولفین در پروژه های پتروشیمی، به بررسی و اهمیت توجه به "مدل بلوغ سازمان مدیریت پروژه" در پروژه های صنعت پتروشیمی پرداخته می شود.

کلمات کلیدی: مدل بلوغ سازمانی مدیریت پروژه، OPM3، پروژه های پتروشیمی، جایزه تعالی صنعت پتروشیمی، مدل بلوغ CPM3

۱. مقدمه

منابع سرشار انرژی، موقعیت جغرافیایی مناسب و ... سبب شده ایران دارای توانمندی بالایی در اجرای طرح ها و پروژه های کلان نفت، گاز و پتروشیمی داشته و حوزه نفت، گاز و پتروشیمی به عنوان بخش راهبر در توسعه کشور باشد. طبق گزارش "معرفی طرح های پتروشیمی" [۱] سال ۱۳۹۶ وضعیت طرح های در دست اجرای پتروشیمی شامل ۴۶ طرح با ظرفیت حدود ۴۰ میلیون تن در سال در سه دسته ماهشهر، عسلویه و سایر مناطق می باشد. لذا صنایع نفت، گاز و پتروشیمی در کشور رو به گسترش است و اکثر این پروژه ها به صورت EPC در حال اجرا هستند. صنعت نفت در حال حاضر به عنوان یک نماد و محور توسعه برای ایران اسلامی مطرح است و از سوی دیگر موفقیت پروژه ها نیز مستلزم ارتقاء ظرفیت و توانمندی های مدیریت پروژه در این صنعت است. تعداد قابل توجه طرحهای مزبور ضرورت توجه به بهبود مستمر سازمان مدیریت این پروژه ها را دو چندان می نماید. بسیاری از مدیران ارشد سازمانی در پروژه های EPC پذیرفته اند که برای بهبود اثربخشی و کارایی سازمان خود می بایستی اقداماتی را انجام دهند. سازمانی اما یکی از مشکلات پیشروی آنها تشخیص نقاط قوت و فرصت های بهبود باشد و اولویت بندی پرداختن به آنها می . شناسایی جامع کلیه ابعاد سازمانی و توان اولویت بندی فرصت های بهبود شناسایی شده نکته بسیار مهم پروژه های بهبود سازمانی است. یکی از روش های مهم برای اثربخشی سازمانی و بهبود عملکرد استفاده از مدل های بلوغ نظیر OPM3 می باشد که در این مقاله معرفی و آشنایی بیشتر با آن مطرح می باشد. این مدل در پروژه های مختلف مورد استفاده قرار گرفته است از جمله در پروژه پتروشیمی ایلام استفاده گردیده است. در مقاله ای که در این مورد ارائه گردید [۲] وضعیت کلی بلوغ سازمان در شرکت پتروشیمی ایلام با توجه به مدل OPM3 نمره کلی ۴۰ از ۱۰۰ می باشد. بر اساس آنالیز نرم افزار شرکت پتروشیمی ایلام نمره ۴۴ را در دامنه پروژه و نمره ۳۳ در دامنه برنامه و نمره ۲۲ در دامنه پورتفولیو کسب کرده است. در این مقاله ابتدا مدل بلوغ مدیریت و سپس مدیریت پروژه

سازمانی تعریف و تشریح می شود. پس از آن مدل OPM3 و همچنین اجزاء آن ارائه و توصیف می شود. فواید و مزایای بکارگیری این مدل و در انتها مدل بلوغ جایزه تعالی صنعت پتروشیمی، بیان می گردد.

۲. مدل بلوغ مدیریت

در حال حاضر در سطح دنیا مدل ها و روش های متنوعی برای ارزیابی پروژه ها وجود دارد که سازمان معمولاً یکی از آنها را انتخاب می کند و ارزیابی پروژه را بر اساس آن انجام می دهد. در این راه یافتن ابزار مناسب می تواند کمک بسیار مهمی به ثمر بخشی ارزیابی و در نهایت بهبود عملکرد پروژه ها نماید. می توان گفت مدل ها بهترین عملکرد ممکن، در یک موضوع خاص را تعریف و سعی بر ارائه معیارهای مناسبی جهت ارزیابی می نمایند و اساساً اولین هدف مدل های بلوغ، ارزیابی سازمان در قیاس با بهترین عملکرد ممکن در دامنه موضوع مورد بحث می باشد. به عبارت دیگر مدل های بلوغ، فرآیندهای سنجش و ارزیابی می باشند و سازمانها می توانند از این مدل ها جهت ورود به مراحل بالاتری از عملکرد مناسب کمک بگیرند. این مدل ها، در صورت صحت کارکرد، می توانند فرآیندهایی که استفاده از آنها ارزش افزوده بیشتری به سازمان منتقل کرده و موفقیت بیشتر سازمان را تضمین می نمایند، شناسایی کنند. کرینیا مدل بلوغ را با سه وجه زیر توصیف می نماید:

1- لستی که اهم وظایفی را که سازمان در رابطه با آن موضوع خاص باید انجام دهد به طور خلاصه بیان می کند. - نقشه ای که براساس وظایف فوق الذکر فعالیت های مورد نیاز و توالی منطقی بین آنها جهت دستیابی به اهداف را نمایش می دهد. - ابزار اندازه گیری و سنجش صحت کارکرد فرآیندها که به منظور ارزیابی نحوه انجام فعالیت ها و فرآیندها و بهسازی نحوه اجرای آنها، مورد استفاده قرار می گیرد [۳]

PMI مدل بلوغ را دارای سه ویژگی می داند: 1- دارای روش ها و ابزار تسهیل کننده ارزیابی است. 2- دربردارنده روش هایی برای مشخص نمودن کاستی ها است. 3- ارائه دهنده راه های بهبود است [۴]

طی دهه گذشته، مدل های بلوغ به عنوان یکی از مهمترین راه های محسوس و قابل لمس ارزیابی وضعیت بلوغ مدیریت پروژه در یک شرکت مطرح و معرفی شده اند. این مدل ها به سازمان ها کمک می کنند تا قابلیت های آشکار خود را در سطح پروژه ها و برنامه های سازمانی با یک استاندارد معین و علمی مقایسه کنند [۵]

در حال حاضر مدل های فراوانی وجود دارند که برای اندازه گیری بلوغ سازمانی مورد استفاده قرار می گیرند. که برخی از آن ها عبارتند از:

- 1- استاندارد PMMM: این استاندارد محدوده های مجزایی برای مدیریت پروژه و الگوهای برتر تدوین می نماید.
- 2- استاندارد PRINCE2: روش مدیریت پروژه PRINCE2 بر سازمان، مدیریت و کنترل، تمرکز دارد. برای اولین بار در سال ۱۹۸۹ توسط مرکز کامپیوتر و نمایندگی ارتباط از راه دور CCTA در انگلیس به عنوان استاندارد برای مدیریت پروژه های IT ارائه شد. هم اکنون به طور گسترده به عنوان یک استاندارد بالفعل برای مدیریت پروژه در انگلیس مورد استفاده قرار می گیرد. آخرین نسخه روش PRINCE2 یک رویکرد عمومی به مدیریت پروژه دارد که می تواند برای پروژه های IT و هم پروژه های غیر IT به کار رود.
- 3- استاندارد CMM: این استاندارد توسط دانشگاه کارنگی ملون در سال ۱۹۹۱ جهت اندازه گیری بلوغ سازمانی در استقرار استاندارد های PMBOK در اجرای یک پروژه تدوین گردیده است. این استاندارد تنها در مورد پروژه های طراحی و پیاده سازی نرم افزارها مورد استفاده قرار می گیرد.
- 4- استاندارد P-CMM: این استاندارد در سال ۱۹۹۳ با توسعه CMM به سایر حوزه های کاری تدوین گردید.
- 5- استاندارد OPM3: این استاندارد در سال ۲۰۰۳ توسط موسسه مدیریت پروژه آمریکا کامل شده است. فرایند تدوین این استاندارد نیز مانند استاندارد PMBOK بسیار طولانی بوده و سطح وسیعی از پژوهش گران و کاربران مدیریت پروژه را در بر گرفته است. از بین استانداردهای فوق فارغ از نکات مشترک، تنها استاندارد OPM3 است که دارای قابلیت شناسایی توانمندی هایی است که در صورت استقرار در شرکت ها، باعث ارتقا سطح دانش مدیریت پروژه در آنها می گردد [۶]

۳. مدیریت پروژه سازمانی

مدیریت پروژه ی سازمانی، چارچوبی برای اجرای استراتژی است که از مدیریت پورتفولیو، طرح و پروژه و همچنین شیوه های توانمندساز سازمانی استفاده می کند تا به شکلی مداوم و قابل پیش بینی، استراتژی های سازمانی را ارائه داده و منجر به ایجاد عملکرد بهتر، نتایج بهتر و همچنین ایجاد یک مزیت رقابتی پایدار گردد. [۷]

مدیریت پروژه ی سازمانی به یکپارچه سازی موارد ذیل می پردازد:

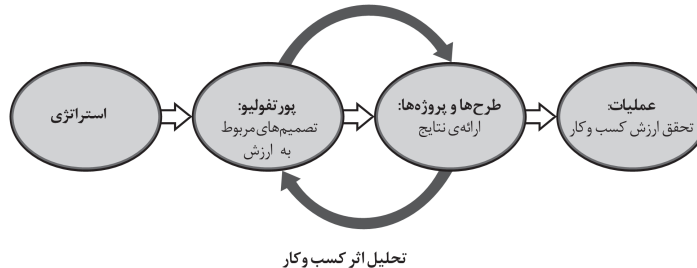
دانش (درخصوص فرآیندهای پروژه، طرح و پورتفولیو)،

استراتژی سازمانی (مأموریت، چشم انداز، اهداف و آرمانها)

کارکنان (برخورداري از منابع شایسته)

فرآیندها (پیاده سازی مراحل بهبود فرآیند)

بازنگری و اصلاح پورتفولیو



تحلیل اثر کسب و کار

شکل ۱: مدیریت پروژه سازمانی

مدیریت پروژه ی سازمانی، که برگرفته از استراتژی است، اطمینان حاصل می کند که پورتفولیو، مجموعه‌ای از پروژه‌ها و یا طرح‌ها را که مزایا و تصمیم‌های مرتبط با ارزش مناسب را برای سازمان به دنبال می آورند، با یکدیگر هم راستا می سازد. بازنگری های پورتفولیو به طور منظم انجام می شوند و پورتفولیو با توجه به شرایط بازار یا تغییرات استراتژی، اصلاح می گردد. تحلیل آثار کسب و کار بر پورتفولیو، بازنگری پورتفولیو را هدایت می نماید. پورتفولیو برحسب نیاز به ارائه ی نتایج بهتر و یا در مواقعی که موارد دیگری، اعمال تغییر در آن را ایجاب می نمایند، اصلاح می شود. این نتایج، مستقیماً مرتبط با تحقق ارزش کسب و کار هستند. بازخورد حاصل از تحلیل عملکرد ارزش، بر استراتژی سازمان اثر می گذارد

مدیریت پروژه سازمانی مدیریت نظام مند پروژه ها، برنامه ها و سبد پروژه ها (پورتفولیوها) در راستای حصول اهداف کلان استراتژیک سازمان می باشد:

- پروژه: تلاش موقتی است که برای ایجاد یک محصول، نتیجه و یا خدمات منحصر بفرد صورت می پذیرد.
- برنامه: گروهی از پروژه های مرتبط که بدلیل منفعتی که از مدیریت هماهنگ آنها حاصل می شود بصورت همراستا مدیریت می شوند و نه جدا جدا.
- پورتفولیو: به مجموعه ای از پروژه ها و یا برنامه ها یا کارهای مرتبط دیگری گفته می شود که برای تسهیل مدیریت اثربخش و در جهت نیل به اهداف راهبردی در یک گروه قرار می گیرند



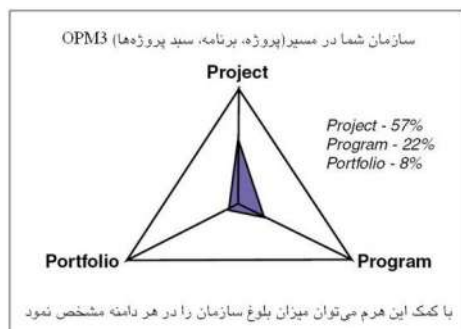
شکل ۲: پروژه، برنامه و سبد پروژه

در ادامه توضیح داده می شود که OPM3 سبب افزایش بلوغ در هر یک از این سه موضوع خواهد شد:



شکل ۳: افزایش بلوغ با بکارگیری OPM3

به عنوان نمونه نتیجه ارزیابی در یک سازمان بر اساس OPM3 می تواند مشابه شکل زیر باشد [۸]:



شکل ۴: نتیجه ارزیابی OPM3 در مورد پروژه، برنامه و سبد پروژه ها در سازمان نمونه

۴. مدل OPM3

OPM3 مخفف مدل بلوغ سازمانی مدیریت پروژه است، استاندارد که تحت نظارت مؤسسه مدیریت پروژه PMI تدوین شده است. هدف این استاندارد، ارائه روشی به سازمانها برای درک مدیریت پروژه سازمانی و سنجش بلوغ آنها نسبت به مجموعه ای جامع و گسترده از راه کارهای برتر مدیریت پروژه سازمانی است. همچنین OPM3 به سازمانهایی که خواهان افزایش بلوغ سازمانی مدیریت پروژه خود هستند در برنامه ریزی بهبود کمک می کند [۹]

عنصر بهبود در مدل OPM3 باعث تفاوت این مدل با سایر مدلها می گردد چون با فراهم کردن اطلاعات مسیری را باز می کند که به افزایش بلوغ منجر می شود. به کمک OPM3 می توان پروژه های صحیح را به صورت درست به انجام رساند و مطابق راهبردهای سازمانی حرکت کرد. دارای پایه ای قوی است که از مطالعه و پژوهش همزمان بر روی ۲۷ الگوی مختلف ایجاد شده است. این مدل به شکل گسترده توسط دست اندرکاران کمیته های بزرگ مدیریت پروژه توسعه داده شده و با مشارکت بیش از ۸۰۰ شرکت حرفه ای از ۳۵ کشور جهان گسترش پیدا نموده است. با استاندارد PMBOK هماهنگ است. OPM3 مدیریت پروژه سازمانی را به صورت زیر تعریف می کند:

« استفاده همزمان از دانش، مهارت، ابزار و تکنیک در فعالیتهای سازمانی و پروژه ای برای دستیابی به اهداف سازمان از طریق پروژه ها »

بیشتر سازمانها دارای فرآیندهای برنامه ریزی شده راهبردی هستند. OPM3 سازمانها را قادر می سازد تا پروژه های خود را با راهبردهای تجاری هماهنگ سازند، چونان که راهنمای BMBOK افراد را قادر می سازد تا پروژه هایشان را با موفقیت به انجام رسانند. برای به کارگیری OPM3 در یک سازمان، سه عنصر اصلی وجود دارد:

دانش OPM3، اولین پیکره دانش در زمینه مدیریت پروژه سازمانی و نیز زیرمجموعه ای از پیکره بزرگتر دانش مدیریت پروژه 3 (PMBOK) است. چون این استاندارد، اساس ارزیابی بلوغ یک سازمان را تشکیل میدهد، آشنایی با محتوای آن ضروری است.

ارزیابی، در ارزیابی، سازمان از یک ابزار ارزیابی برای تعیین نواحی قوت و ضعف مرتبط با بدنه راهکارهای برتر استفاده میکنند. این فرآیند ارزیابی به سازمان کمک خواهد کرد تا تصمیم بگیرد کدام راهکارهای برتر یا کدام گروه از این راهکارها را بیشتر بررسی کند، خواه برای تأیید صلاحیت در یک ناحیه، خواه برای شناسایی توانمندیهای سازنده یک یا چند راهکار برتر که نیازمند توجه هستند OPM3. بیان میکند که چگونه میتوان به مفیدترین صورت در سازمان این بررسی تفصیلی را با استفاده از فهرستهای راهنما انجام داد. بسته به نتیجه ارزیابی، ممکن است سازمان یکی از راههای زیر را انتخاب کند: ادامه کار با یک بررسی عمیقتر، پیشروی در برنامه ریزی بهبودها یا خروج از فرآیند. چنانچه سازمان از فرآیند خارج شود، بهتر است بازبینی گام ارزیابی را زمانی در آینده مورد توجه قرار دهد.

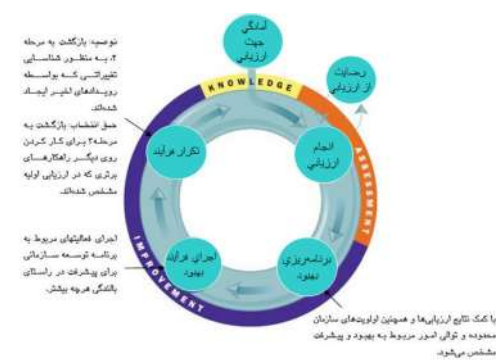
بهبود، برای بسیاری از کاربران، نتایج ارزیابی شامل فهرستی از توانمندیهایی است که هنوز به طور کامل در سازمان توسعه نیافته اند OPM3. راهنمایی میکند که چگونه باید آنها را به ترتیب اهمیت، مرتب کرد و این ترتیب، اساس طرحهای بعدی بهبود را تشکیل میدهد. فرآیند واقعی پیاده سازی بهبودها در یک سازمان که ممکن است توسعه سازمانی، مدیریت تغییر، ساختاردهی مجدد، آموزش مجدد و سایر اقدامات ابتکاری را شامل

شود، فراتر از محدوده این استاندارد است. هنگامی که بهبودها ایجاد میشوند، ممکن است سازمان برای سنجش تأثیرات آنها به گام ارزیابی باز گردد یا بهبودهایی در نواحی دیگر صورت دهد که در ارزیابی اولیه مشخص شده‌اند. [۹]



شکل ۵: دانش، ارزیابی و بهبود؛ سه عنصر اصلی مدل OPM3

هنر اصلی مدل بلوغ سازمانی مدیریت پروژه ایجاد ارتباط منسجم بین دانش، ارزیابی و بهبود با یکدیگر است. چرخه مدل OPM3 مطابق شکل زیر است:

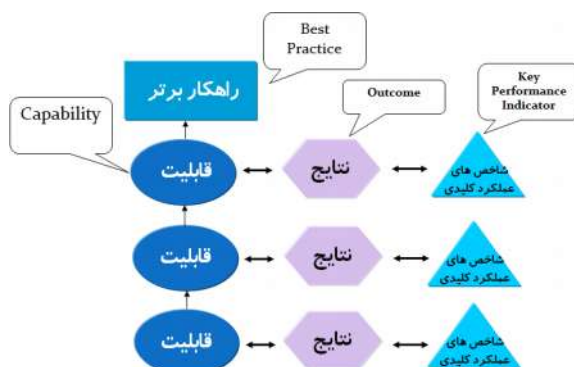


شکل ۶: چرخه مدل OPM3

۵. اجزای مدل OPM3:

اجزای مدل OPM3 عبارتند از:

الف) راهکار برتر (Best Practice): برای مدیریت پروژه سازمانی، راهکار برتر یعنی: توانایی تحویل موفقیت‌آمیز پروژه، سازگار و طبق پیش بینی راهبردهای تعیین شده از طرف سازمان.



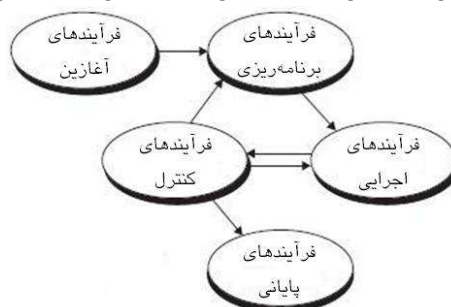
شکل ۷: اجزای مدل OPM3

ب) مهارت ها (Capability)

- گام های افزایشی در خلال مسیر رشد بلوغ
 - مجموعه ای از مهارت ها باعث می شوند تا دستیابی به راهکارهای برتر ممکن شود
 - وجود یک مهارت با کمک نتیجه یا نتایجی که از آن متصور است شناسایی می شود
- مهارت ها بوسیله فرآیندهای گروهی دسته بندی می شوند که به صورت زیر بیان می گردد.

i. فرایندهای آغازین، برنامه ریزی، اجرایی، کنترل، و پایانی:

Initiating, Planning, Executing, Controlling, Closing processes (IPECC)



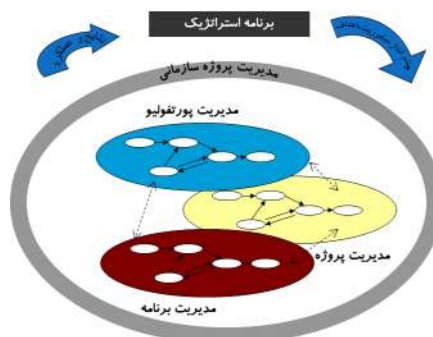
شکل ۸: فرایندهای IPECC در مهارت های مدل OPM3

ii. پروژه، برنامه و پورتفولیو (Project, Program, Portfolio)

استاندارد، مدیریت پروژه سازمانی را به سه قلمرو تقسیم می کند:

- 1- مدیریت پروژه - مدیریت برنامه - مدیریت پورتفولیو. فرآیندهای موجود در هر گروه فرآیندی در داخل هر قلمرو، از طریق جریان اطلاعات با یکدیگر پیوند دارند. به طور مشابه، خود قلمروها نیز از طریق جریان اطلاعات به هم پیوند دارند، همچنان که از طریق سایر فعالسازهای فرآیند، نظیر کنترلها و ابزارها و شیوهها به هم پیوسته اند
- مدیریت پروژه: به کارگیری دانش، مهارتها، ابزار و تکنیکها در فعالیتهای پروژه برای برطرف کردن نیازمندیهای آن
- مدیریت برنامه: مدیریت متمرکز و هماهنگ یک برنامه بمنظور دستیابی به مزایا و اهداف استراتژیک برنامه
- مدیریت پورتفولیو: یک فعالیت متمرکز مدیریت که شامل شناخت، اولویت بندی، توسعه، مدیریت و کنترل پروژه

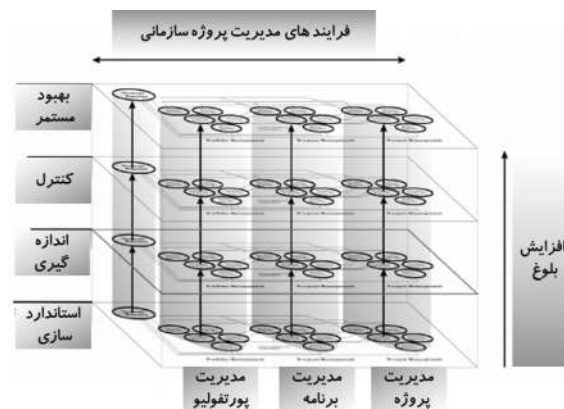
ها، برنامه ها و سایر کارهای مرتبط برای دستیابی به اهداف استراتژیک خاص



شکل ۹: "پروژه، برنامه و پورتفولیو" در مهارت های مدل OPM3

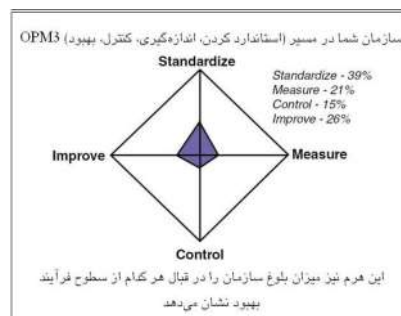
iii. استاندارد سازی، اندازه گیری، کنترل، بهبود مستمر

Standardize, Measure, Control, continuously Improve (SMCI)

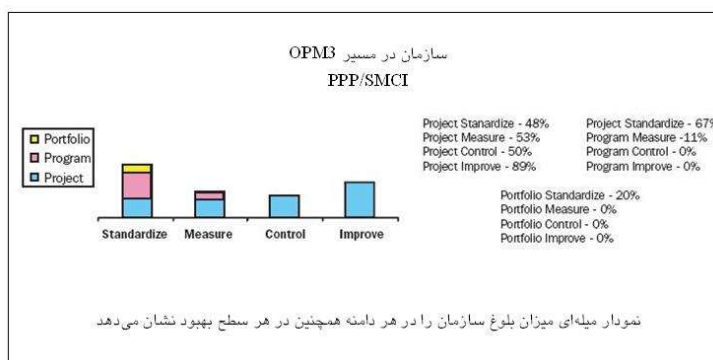


شکل ۱۰: "استاندارد سازی، اندازه گیری، کنترل، بهبود مستمر" در مهارت های مدل OPM3

OPM3 بهبود این فرایند را طی چهار مرحله اندازه گیری می کند که عبارتند از: استاندارد سازی، اندازه گیری، کنترل، بهبود مستمر، که شکل بالا جریان این کار را نشان می دهد. به عنوان نمونه می تواند نتیجه بررسی یک سازمان بصورت زیر باشد [۸]:



شکل ۱۱: نتیجه ارزیابی OPM3 در مورد SMCI در سازمان نمونه



شکل ۱۲: نتیجه ارزیابی OPM3 در مورد PPP/SMCI در سازمان نمونه

ج) نتایج (Outcome): بازخوردهای قابل لمس یا غیرقابل لمسی هستند که از بروز یا به کار بردن مهارت حاصل می شود.

د) شاخص کلیدی اندازه گیری (KPI): روش و ابزاری را نشان می دهد که با کمک آن نتایج از طریق یک سیستم دهنده اندازه گیری می شوند.

۵. فواید بکارگیری OPM3:

فواید بکارگیری OPM3 را به شرح زیر می توان بر شمرد:

- به سوالات بسیار مهمی که در مورد میزان بالندگی و بلوغ فعلی سازمان مطرح است پاسخ می دهد.
- مهارت های ویژه ای را معرفی و رابطه آنها را بیان می کند که باعث ایجاد راهکارهای برتر می شوند.
- مدل انعطاف پذیری ایجاد می کند که نیازهای منحصر به فرد سازمان را رفع می کند.
- بلوغ سازمانی را بالا می برد.
- مدیریت پروژه را به موفقیت های سازمانی مرتبط می سازد
- با ایجاد ارتباط بین برنامه ریزی راهبردی و اجرایی باعث می شود نتایج پروژه ها قابل پیش بینی، موفق و با ثبات باشند و با موفقیت های سازمانی همراستا گردند.
- سازمانها را قادر می سازد تا از طریق استاندارد سازی در بکارگیری روشهای کاری مدیریت پروژه به ثبات دست یابند.
- بین استراتژی های سازمان و موفقیت پروژه، پل ارتباطی برقرار می کند.



شکل ۱۳: OPM3 پل ارتباطی بین استراتژی های سازمان و موفقیت پروژه

- به مدیران تمامی سطوح کمک می کند تا بدانند چگونه می توان شرایط بهتری ایجاد کرد که به انجام موفقیت آمیز پروژه ها منجر شود.
- سازمان را در جهت تمرکز بر روشهای بهبود مدیریت پروژه پشتیبانی می کند.
- باعث می شود سازمان از رقبای خود متمایز شود.

۶. سطوح بلوغ مدیریت در مدل جایزه تعالی پتروشیمی

فواید و مزایای بکارگیری مدل بلوغ مدیریت بخصوص OPM3 به گونه ای بود که مرکز تحقیقات و توسعه مدیریت پروژه از سال ۱۳۸۵ در مدت زمان ۳ سال و براساس ویژگی های خاص پروژه های صنایع پتروشیمی مدل CPM3 را بر اساس مدل های مختلف و به ویژه مدل OPM3 طراحی نمود. در اینجا مناسب است سطوح بلوغ این مدل نیز ارائه شود تا آشنایی بیشتری با مدل های بلوغ مدیریت پروژه به دست آید. در این مدل پنج سطح بلوغ به شرح زیر تعریف می گردد: [۱۰]



شکل ۱۴: سطوح بلوغ مدیریت در مدل جایزه تعالی صنعت پتروشیمی

سطح اول بلوغ: مقدماتی

- فرآیندها و اهداف، الزامات، مفروضات و قیود پروژه مشخص می باشند. همه ذی نفعان پروژه از این اهداف و الزامات مطلع نمی باشند.
- فرآیندها و رویه های مدیریت پروژه شناسایی شده (شفاهی یا مکتوب) و به صورت موردی برنامه ریزی، اجرا و کنترل می گردند.

سطح دوم بلوغ: تعریف شده

- اهداف، استراتژی ها و الزامات پروژه و ذی نفعان آن مشخص و روشن می باشند و ضمن مستندسازی به آنها ابلاغ می گردد.
- همه فرآیندهای مدیریت پروژه شناسایی شده و دارای رویه مشخص و مستند می باشند.
- از ابزارها و تکنیک های مدیریت پروژه استفاده می گردد.

سطح سوم بلوغ: یکپارچه

- آموزش های لازم به صورت نظام یافته شناسایی شده و بر اساس شایستگی های لازم هر سطح مدیریت با ابزارهای مناسب آموزشی به افراد مقتضی تیم پروژه ارایه می گردد.
- سیستم یکپارچه سوابق و مستندات (ثبت و بایگانی) پروژه موجود بوده و در صورت نیاز توسط ذی نفعان مقتضی مورد استفاده قرار می گیرد.
- هرگونه تغییرات بوجود آمده در پروژه، به صورت به موقع اطلاع رسانی، مدیریت و در سایر حوزه های تاثیر پذیر یکپارچه می گردد.

سطح چهارم بلوغ: اندازه گیری و تحلیل

- اهداف، استراتژی ها و الزامات پروژه مورد بازبینی قرار گرفته و در صورت نیاز اصلاح می گردند.
- قابلیت و بلوغ کلیه فرآیندها و رویه های مرتبط (برنامه ریزی، کنترل و اجرا) مدیریت پروژه به دقت مورد ارزیابی و تحلیل قرار می گیرند.
- کلیه ابزارها و تکنیک های برنامه ریزی، کنترل و اجرا بازبینی شده و در صورت نیاز اصلاح یا تعویض می شوند.

سطح پنجم بلوغ: بهینه شده

- اهداف، استراتژی ها و الزامات پروژه به طور مستمر بهبود می یابند.
- فرآیندها، رویه های مدیریت پروژه از طریق تکنیک های بهبود مستمر بهبود می یابند.
- بهبود های منتج از الگوبرداری های صورت گرفته در متدولوژی و رویه های یکپارچه پروژه اعمال می شوند.

۷. نتیجه گیری

در این مقاله ابتدا مدل بلوغ مدیریت و سپس مدیریت پروژه سازمانی توضیح داده شد. پس از آن معروف ترین مدل بلوغ مدیریت یعنی مدل OPM3 معرفی و تشریح شد. سه عنصر اصلی دانش، ارزیابی و بهبود و نقش آنها در مدل و سپس چرخه مدل OPM3 بیان گردید، همچنین اجزای اصلی آن شامل راه کار برتر، مهارت ها، نتایج، شاخص کلیدی اندازه گیری، توضیح و در بخش مهارت ها، فرایندها به سه گونه IPECC، و پروژه، برنامه، پورتفولیو، و SMCI تقسیم بندی و هر یک توضیح داده شد. فواید و مزایای بکارگیری این مدل و در انتها مدل بلوغ جایزه تعالی صنعت پتروشیمی توضیح داده شد. تلاش شد با تشریح مدل بلوغ سازمانی مدیریت پروژه و بیان مزایای بکارگیری آن، توجه مدیران صنایع بزرگ به خصوص نفت، گاز و پتروشیمی را به آن جلب نماید.

مراجع

۱. "معرفی طرح های پتروشیمی"، روابط عمومی شرکت ملی صنایع پتروشیمی، ۱۳۹۶
۲. ج. داودیان، ج. سلحشور، م. مهدوی عادل، "ارزیابی میزان بلوغ سازمانی مدیریت پروژه با استفاده از استاندارد (OPM3) در اجرای پروژه های EPC - مطالعه موردی شرکت پتروشیمی ایلام"، ششمین کنگره ملی مهندسی عمران، اردیبهشت ۱۳۹۰
۳. س. رنجبران، و م.ح. صبیح، "مدل های بالندگی سازمانی در مدیریت پروژه"، اولین کنفرانس بین المللی مدیریت پروژه، ۱۳۸۳
4. M.Baca, Cludia, "Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)", presentation. December 2003
۵. م. فراهانی، والف. منتظری، "مدل های بلوغ مدیریت پروژه: راه حل های معجزه آسای مزیت رقابتی"، فصل نامه مدیریت پروژه، دوره اول، شماره ۱، ۱۳۸۴
۶. مترجمان مهدی ابراهیمی، رضا مورعی "مدل بلوغ مدیریت پروژه های سازمانی"، آریانا قلم، ۱۳۹۳
۷. ب. بهمن زنگی، الف. نظری، ون. افتخار، "ضرورت بکارگیری مدل بلوغ سازمانی مدیریت پروژه در شرکت های پیمانکار عمومی"، اولین کنفرانس ملی توسعه نظام پیمانکاری در ساختار صنعتی کشور، ۱۳۸۵
۸. حمید حکمیان، "مدل بلوغ سازمانی مدیریت پروژه OPM3"، سمینار
9. Project Management Institute, "Organizational Project Management Maturity Model", 2003
10. www.petroaward.com