

## حرکت به سوی تعالی مدیریت پروژه از طریق ارزیابی شایستگی‌ها<sup>۱</sup>

دکتر ژیلز کوپین

تهیه‌کننده: دبیرخانه‌ی کنفرانس بین‌المللی مدیریت پروژه

### مقدمه

من شما را به یک مسافرت دعوت می‌کنم تا متوجه شویم وضعیت ارزیابی شایستگی‌ها و گواهی‌دهی‌های مربوط در سطح جهان چگونه است. شایستگی یعنی این که شما بتوانید دانش، نگرش، مهارت و رفتار خود را ارزیابی کنید تا عملکرد خویش را بهبود ببخشید. مثال ساده‌ای می‌زنم، شما برای این که بتوانید تند بدوید نیاز به پاهای بلندی دارید و بنابراین اگر بخواهید بدانید که آیا شایستگی تند دویدن را دارید بهتر است بلندی پاهای خود را بدانید. اما اگر بخواهید بدانید که چقدر تند می‌دوید باید زمان‌سنجی را بگیرید و زمان دویدن خود را در مقایسه با رکوردهای جهانی بررسی کنید. اگر شما می‌خواهید عملکرد خود را ارزیابی کنید باید مطمئن شوید که علاوه بر عملکرد، ابزار و وسایل بهبود آن نیز مناسب است. شایستگی، جنبه‌های فردی، تیمی، و سازمانی را در برمی‌گیرد. به عنوان مثال در یک تیم فوتبال علاوه بر بازیکنان، تیم و لیگ منظم هم برای ارزیابی شایستگی‌ها مهم هستند. حال با هم به بررسی گواهی‌های شایستگی فردی در سطح جهان می‌پردازیم.

یکی از این استانداردها چارچوب توسعه‌ی شایستگی مدیران پروژه مربوط به موسسه‌ی مدیریت پروژه‌ی آمریکاست در استرالیا استاندارد ملی شایستگی مدیران پروژه را داریم (در استرالیا و انگلیس برای هر شغلی سطوح و چارچوب‌های مختلف شایستگی داریم)، استاندارد Prince2 را داریم در ژاپن نیز راهنمای P2M بهبود مدیریت پروژه و برنامه را برای فعالیت‌های سازمانی داریم، مبنای شایستگی IPMA نیز استاندارد اروپایی است. سیستم‌های گواهی‌دهی را می‌توان به سه دسته تقسیم کرد: اول گواهی‌های دانش محور و متدولوژی محور هستند، مانند CAPM، PMP. دوم گواهی‌های عملکرد محور هستند، مانند AIPM استرالیایی که آنها به عملکرد واقعی افراد توجه دارند و سرانجام گواهی‌های شایستگی محور هستند، مانند گواهی ژاپنی.

PMP براساس استاندارد PMBOK است و دارای شرایطی است. ژاپنی‌ها دریافته‌اند که مشکل عمده‌ی کشور آنها عدم وجود ارتباط مناسب میان مدیریت پروژه و راهبردهای سازمان است. آنها هرم مدیریت پروژه‌ی P2M را معرفی می‌کنند که در بالای آن مدیریت پروژه قرار دارد سپس مدیریت برنامه و سپس به معرفی یازده بخش یا حوزه‌ی دانش می‌پردازند که برخی شباهت‌ها با استاندارد PMBOK دارد. در این استاندارد ده ویژگی رفتاری نیز معرفی می‌شود که برای موفقیت پروژه ضروری به نظر می‌رسد. گواهی P2M دارای سه سطح است. بعد از آن Prince2 قرار دارد که یک استاندارد فرایندی است. فرایندها را به هشت عنصر تقسیم می‌کند. نکته‌ی جالب این که تیم پروژه، دفتر پروژه را مسوول تصمیم‌گیری پروژه معرفی می‌کند که باعث می‌شود استراتژی سازمان بهتر پیاده شود. در Prince2 دو سطح گواهی وجود دارد. در استرالیا سه سطح برای مدیریت پروژه وجود دارد و آنها برای هر سطح نوع خاصی توانمندی، مسوولیت و ... را معرفی می‌کنند که دارای هشت بخش است و مشابه PMI شایستگی دانشی، عملکردی و فردی را می‌کنند.

حال سیستم IPMA را معرفی می‌کنیم. شایستگی‌ها در هر کشور با توجه به استاندارد ملی آنها تعیین می‌شود که از IPMA ریشه می‌گیرد. دارای چهار سطح شایستگی است. در سطح پایین IPMA دانش را بررسی می‌کند و در سطح بالاتر دانش، عملکرد و تجربه بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرد. در این سطوح علاوه بر آزمون، کارگاه‌هایی هم وجود دارد تا افراد توسط ارزیاب‌ها بررسی شوند و نتیجه‌ی آزمون واقعی‌تر باشد. در این سطوح از افراد خواسته

می‌شود تا گزارشی ارائه دهند و میزان شایستگی آنها مشخص شود و سرانجام نامزدها توسط دو ارزیاب مصاحبه می‌شوند.

ICB یا مبنای بین‌المللی دارای ۴۶ زیربخش است که بیست تای آنها فنی، پانزده تا رفتاری و یازده مورد از آنها مفهومی هستند. بخش فنی با حوزه‌های دانشی PMBOK و بخش رفتاری با استاندارد ژاپنی شباهت دارند. اما ما چگونه می‌توانیم این موارد را در سازمان خود بکار ببریم تا عملکردمان بهبود یابد. باید گفت تعالی، هم جنبه‌ی فردی دارد و هم جنبه‌ی سازمانی. بد نیست مثالی از کاری که در شرکتی بزرگ انجام شده است بیان کنیم. آنها انواع گواهی‌ها را بررسی کردند و دریافتند IPMA برای آنها مناسب‌تر است. سپس بررسی کردند که چه نوع پروژه‌ها و پورتفولیوهایی دارند، نیروی انسانی آنها چگونه است، انتظارات چیست. آنها دریافتند که عناصر IPMA خیلی گسترده است و بنابراین تعدادی از آنها را انتخاب و بکار بردند. برای برخی از آنها ارزیابی داخلی و برای برخی ارزیابی‌های خارجی انجام دادند و سپس برنامه‌ی عملی طراحی کردند تا هم شایستگی افراد و هم شایستگی سازمان به صورت مداوم و پیوسته بهبود یابد. این رویکرد می‌تواند برای سازمان‌های دیگر نیز بکار رود. سرانجام باید گفت که شایستگی سازمان بستگی به میزان مدیریت پیوسته‌ی پورتفولیوها دارد، شایستگی نیروهای انسانی خود را بهبود می‌بخشند، راهکارهای خوبی برای پروژه‌ها بکار می‌برند و فرایندها و راهکارهای خود را بهبود می‌بخشند و باید دانست که نمی‌توان شایستگی را بدون توجه به سه سطح افراد، تیم‌ها و سازمان بهبود بخشید.