

مدیریت منابع انسانی در سازمانهای پروژه محور

علی رشنوادی^۱، سعید کهزادپان^{۲*}

دانشگاه علوم و تحقیقات واحد بروجرد، میدان مدرس، بروجرد، ایران.

*پست الکترونیکی نویسنده مسئول: vangelts@gmail.com

چکیده

مدیریت منابع انسانی پروژه در برگیرنده فرایندهایی است که برای دست یابی به اثر بخش ترین کاربری از افراد درگیر در پروژه لازم می باشد که آن را می توان به عنوان فرآیند اصلی یک سازمان پروژه محور در نظر گرفت که باعث تاثیرگذاری بر نحوه جذب و استفاده از منابع انسانی و نیز چگونگی درک روابط کاری توسط آنان می شود. مباحث مدیریت منابع انسانی را می توان در دو سطح؛ مدیریت استراتژیک منابع انسانی و مدیریت عملیاتی منابع انسانی تجزیه و تحلیل کرد. هدف از این مقاله ارائه تحقیقاتی در زمینه مدیریت منابع انسانی و پرداختن به چالشهای مدیریت منابع انسانی در سازمانهای پروژه محور و ماتریس تعالی سازمانهای پروژه محور است.

کلمات کلیدی: مدیریت؛ منابع انسانی؛ پروژه محور؛ استراتژیک.

۱. مقدمه

با ورود به هزاره جدید، مفهوم تغییرات برای دنیای کسب و کار و به تبع آن نیروی انسانی شگفت انگیز می شود. در این شرایط و به تناسب آن، نیروی انسانی مؤثر، فرهنگ و رهبری، که زمانی در سازمان ها کارساز بودند برای سازمان های جدید متفاوت خواهند بود؛ به ویژه اینکه مدیریت منابع انسانی به شدت در کانون بازننگری و تحول قرار گرفته است. در این فضا، مدیران برای تحقق اهداف خود در راستای برنامه های استراتژیک در حوزه منابع انسانی، راهی جز بهره گیری از روش ها و رویکردهای مناسب ندارند. بنابراین یکی از وظایف مدیران، شناخت سازمان و تلاش آن ها برای آشنایی با روندهای جهانی و نوین مدیریت منابع انسانی به تناسب ماهیت سازمان است. سازمان های پروژه محور از دیرباز وجود داشته و بسیاری از فعالیت ها در این قالب انجام شده اند. اما حرکت پرشتاب به سمت دانش محوری، انجام فعالیت های کاری را در قالب پروژه در اینگونه سازمان ها اجتناب ناپذیر کرده است. در نتیجه ضرورت توسعه ساز و کارهای مدیریتی برای اداره این گونه سازمان ها در اقتصاد دانش به یک موضوع چالش برانگیز تبدیل شده است، که در آن میان مدیریت منابع انسانی محور اصلی است. مدیریت منابع انسانی در سازمان های پروژه محور، علی رغم ایفای نقش اصلی در موفقیت و کسب مزیت رقابتی، موضوعی نسبتاً ناشناخته است. [1]

۲. مدیریت منابع انسانی

انسان به عنوان کانون توجه در مباحث مدیریت رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی از جایگاه و اهمیت ویژه ای در مدیریت نوین برخوردار است مدیریت منابع انسانی پروژه در برگیرنده فرایندهایی است که برای دست یابی به اثر بخش ترین کاربری از افراد درگیر در پروژه لازم می باشد که آن را می توان به عنوان فرآیند اصلی یک سازمان پروژه محور در نظر گرفت که باعث تاثیرگذاری بر نحوه جذب و استفاده از منابع انسانی و نیز چگونگی درک روابط کاری توسط آنان می شود.

مباحث نیروی انسانی را می توان در دو سطح؛ مدیریت استراتژیک منابع انسانی و مدیریت عملیاتی منابع انسانی تجزیه و تحلیل کرد: مدیریت عملیاتی منابع انسانی؛ بیشتر به مباحث کارکردی همچون برنامه های جذب کارکنان به عنوان فرایندهای قبل از ورود نیروی کار به سازمان، مدیریت عملکرد، پاداش، توسعه و روابط کارکنان به عنوان فرایندهای حین کار در سازمان می پردازد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی؛ بهره وری نیروی کار، افزایش خلاقیت و نوآوری نیروی کار، ایجاد و افزایش تعهد کارکنان، افزایش خدمات مناسب تر از دیدگاه مشتریان، افزایش نقش نیروی کار در تدوین و اجرای استراتژی های سازمانی را به عنوان بخشی از نقش های در حال تغییر خود دنبال می کند .

دانش مدیریت منابع انسانی توسط محققان و نظریه- پردازان و از طریق انتشار کارها و کتاب های آنها و ایجاد دانش به طرق مختلف به وجود آمده و به همین صورت چارچوبی برای بحث در مورد شکل گیری مباحث مدیریت منابع انسانی در مجامع دانشگاهی و حرفه ای ایجاد شده است. اغلب مباحث موجود مدیریت منابع انسانی، در قالب سازمان های بزرگ و پایدار قرار گرفته است در حالیکه انواع دیگر سازمان ها از جمله سازمان های پروژه محور، در مباحث مربوط به مدیریت منابع انسانی و نحوه به کارگیری آن در حاشیه قرار گرفته اند. این قرارگیری در حاشیه به علت شرایط خاص سازمانهای پروژه محور است .

- همه می گویند محیط پروژه پویاست. پویا یعنی چه؟ پویایی پروژه به معنای وقوع تغییرات در طول عمر پروژه و در تمامی ابعاد آن اعم از برنامه، نیروی انسانی، ساختار، فعالیتها و غیره است. در چنین محیطی طبیعی است که ایجاد نظم و هماهنگی بین تمامی فعالیتها اهمیت فوق العاده ای پیدا می کند .

چهارگویی مدیریت منابع انسانی:

۱- مدیریت علمی (Scientific Management) در این الگو نیازهای انسان به مادیات محدود می شود. لذا با رفع نیاز مادی پرسنل باید هرچه مدیر می گوید رعایت کنند. بی جهت نیست که با محور بودن این الگو به راحتی نیروی انسانی ماهر و خلاق تنها با مقدار کمی حقوق اضافه از یک شرکت به شرکت دیگر می رود.

۲- مدیریت بر اساس روابط انسانی (Human Relations Management) این الگو قائل به احساسات انسانها نیز هست. لذا انسان در این الگو نه تنها صاحب "شکم" بلکه "قلب" نیز هست. اما روش این نوع مدیریت غالباً از نوع پدر مآبانه است. هنگام بروز تعارض ، این مدیر است که ادعا میکند بهتر می فهمد و خیر و صلاح پرسنل خود را بهتر از آنان می داند. در نهایت این الگو نیز مانند الگوی اول کامل نیست .

۳- مدیریت بر اساس منابع انسانی (Human Relations Management) انسانها دارای استعداد نیز هستند. در این الگو انسان دارای شکم، قلب و مغز است. لذا مدیر سعی می کند آنچه را برای پرورش استعداد پرسنل خود نیاز دارد فراهم کند. اما این شیوه مدیریت نیز ختم به رضایت نهادمند نمی شود (البته در کوتاه مدت بهتر از دو الگوی اول است) چرا که هنوز به پرسنل، انسانها با دید یک انسان کامل نگاه نمی شود .

۴- مدیریت بر اساس اصول (Principle-Centered Management) انسانها در این دیدگاه دارای شکم ، قلب، مغز و روح هستند. در این دیدگاه پرسنل می خواهند در جریان مأموریت پروژه قرار گیرند و در طی کردن راه متعهد شوند.

محیط پروژه البته پویا است و انسانها متحمل شرایط پویای پروژه اند . مدیریت منابع انسانی ظریفترین و مهم ترین بخش از مدیریت پروژه هاست. با پرداختن به مدیریت صحیح نیروی انسانی و ایجاد جو مناسب ارتباطات بین انسانها، محیط پویای پروژه پر نشاط خواهد بود و در غیر اینصورت پر دردسر . [2]

۳. چالش ها و مشکلات مدیریت منابع انسانی در سازمان های پروژه محور

- یکی از بزرگترین چالش هایی که پروژه ها در دنیا با آن روبرو هستند، مدیریت مناسب آن ها است . به نظر می رسد تعریف فعالیت ها در قالب پروژه های مشخص سبب می شود که فرآیند مدیریت آن مشخص تر بوده و بتوان آن ها را در چارچوب های تعریف شده به انجام رسانید . پروژه را می توان به عنوان یک برنامه تعهد شده با محدوده ابتدا و انتهای مشخص تعریف کرد که در قبال صرف بودجه ای معین به نتایج یا محصولات مورد نظر خواهد رسید . مدیریت پروژه نیز عبارت است از سازمان دهی و اداره نیروهای انسانی

دومین کنفرانس ملی مهندسی و مدیریت ساخت - ۱۳ و ۱۴ اردیبهشت ۱۳۹۱ - دانشگاه صنعتی امیرکبیر، پردیس بندرعباس - ایران

برای انجام فعالیت های از پیش تعیین شده در قالب برنامه زمانبندی مشخص با هزینه توافق شده، برای رسیدن به اهداف، نتایج و محصولات تعیین شده می باشد. آرزوی تمامی مدیران پروژه موفقیت پروژه است اما نباید فراموش کرد که این امر تصادفی نیست. یکی از ابعاد بسیار مهم در اجرای پروژه ها، بحث مدیریت منابع انسانی و فرآیندهای مربوط به آن است. در غالب سازمان های پروژه محور، یکی از بزرگ ترین مشکلات پیش روی مدیریت، گردش شدید نیروها در درون سازمان و همین طور ورود نیروها به سازمان و خروج سریع آنها از آن جا است.

• به صورت کلی مشکلات پدید آمده از آمدن و رفتن آدمها به چهار دسته تقسیم می شوند و هر دسته راه حل خاص خودش را دارد:

۱. از دست رفتن دانش وقتی آدمها مدتی در یک شغل کار می کنند، مأموریت کلی تیم خودشان و روش انجام کار را یاد می گیرند. اما با ترک کردن تیم این دانش از گروه خارج می شود. دو راه حل کلی برای این مشکل وجود دارد:

۱-۱. فعالیت ها را تا حد امکان استاندارد کنید تا کارمندان نیاز به آموختن نکات متعدد در حین کار نداشته باشند. این استاندارد کردن می تواند حتی وقتی آدمها ثابت هستند هم انجام شود و بعدها تازه واردین را براساس آن آموزش داد.

۱-۲. مطمئن شوید چند آدم متخصص و کارآزموده ثابت در تیمتان دارید: کسانی که دانش تولید شده را حفظ و نگهداری می کنند تا بعدها به تازه واردین منتقل کنند.

۲. تفکر متفاوت آدمها

وقتی آدمها مدتی در کنار هم کار می کنند دیدگاه مشترکی نسبت به کار و شیوه ارتباط با یکدیگر پیدا می کنند. تغییر در اعضای تیم باعث از بین رفتن این دیدگاه مشترک می شود. برای این مشکل چند راه حل وجود دارد. یکی اینکه تلاش کنیم نقش اعضای تیم را تا حد امکان از یکدیگر مستقل کنیم؛ تا دیگر نیازی به ایجاد آن دیدگاه مشترک نداشته باشند. راه حل دوم رسمیت بخشیدن و استاندارد کردن روابط میان اعضای تیم است.

علاوه بر این دو، ایجاد سیستم های مدیریت دانش و اطلاعات در سازمان و ثبت کلیه اطلاعات و دانش های در اختیار افراد و سپس به اشتراک گذاری آنها با دیگر اعضای تیم (از طریق سیستم های رایانه ای تحت شبکه مدیریت دانش / مدیریت اسناد و مدارک یا دیگر موارد مشابه) نیز برای موفقیت، ضروری است. وقتی چنین سیستمی ایجاد شود، اگر کارفرمایی با سازمان تماس بگیرد و فردی حضور نداشته باشد، همکاری می تواند پاسخگوی سوال کارفرما باشد.

۳. تعهد ناکافی

وقتی آدمها مدتی کنار هم دیگر کار می کنند، به گروه شان تعهد پیدا می کنند. بر همین اساس است که ورود عضو جدید به گروه توسط اعضای قدیمی به دلیل نگرانی نسبت به تعهد او، به راحتی پذیرفته نمی شود! چه باید کرد؟ به عنوان مدیر تیم یا طراح سازمان باید مطمئن شوید که خود شغل برای هر فرد ذاتا انگیزش بخش است.

۴. احساس عدم هویت

وقتی فردی مدتی در شغلی فعالیت می کند، در آن شغل احساس هویت می کند. برای مثال گفتن اینکه «من کارمند بخش شبکه واحد آی تی سازمان هستم»، برای فرد خوشایندتر است تا اینکه «من کارمند واحد آی تی هستم و می توانم همه مشکلات نرم افزاری و سخت افزاری را حل بکنم».

راه حل چیست؟ بگذارید آدمها در شغل شان احساس هویت کنند. آنها را به یک کار خاص بگمارید و بگذارید آنها کارکنان ثابت شرکت را که دارند همان کار را در سازمان شما انجام می دهند بشناسند و در همان گروه رشد کنند. علاوه بر آن سعی کنید آدمها را با چرخش مداوم در سازمان گیج نکنید. انتظارات و سبک مدیریت مدیران مختلف متفاوت است. این کار مشکل دیگری هم دارد: فرد احساس می کند در سازمان هیچ کس به رشد شغلی او اهمیتی نمی دهد؛ چیزی که یک عامل از بین برنده انگیزه است.

کار کردن زیر دست یک مدیر حداقل این احساس خوب را برای فرد به وجود می آورد که کسی هست که نگران رشد شغلی او باشد و او را به عنوان یک فرد با اهمیت در سازمان به رسمیت بشناسد. [3]

ماتریس تعالی سازمان های پروژه محور

با افزایش کاربری و گسترش مدل‌های سرآمدی و تعالی به عنوان ابزار و فناوری نوین افزایش بهره‌وری درجهان، به منظور ارتقای سطح کیفی، افزایش کارایی و افزایش بهره‌وری سازمانها، الگوها، راهنماها، و مدل‌هایی در چندسال اخیر ارائه شده است. با توجه به رویکرد شرکتهای ایرانی به استقرار مدل‌های تعالی در سالهای اخیر و نیاز به توانمندسازی و توسعه منابع انسانی به عنوان یکی از ارکان اصلی اثربخشی و کارایی فعالیت‌های سازمان، نیاز به مدلی جامع در شرکتهایی که فعالیت‌های خود را از طریق اجرای پروژه انجام می‌دهند احساس شد. مدلی که علاوه بر دیدی جامع نسبت به کلیه ابعاد یک سازمان متعال، تمرکز خاصی بر سازمانهای پروژه محور داشته باشد و همچنین با صرف هزینه و زمان مناسب در هر سازمانی با خصوصیات فوق قابل اجرا باشد. بر این اساس به منظور شناسایی فرصتهای بهبود و ترغیب سازمانها به دستیابی به سطوح متعالی عملکرد و توانمندی و همچنین ایجاد بستر مناسب سنجش و ارزیابی تعالی اینگونه سازمانها، مدلی جدید تحت عنوان مدل تعالی سازمانهای پروژه محور از سوی مرکز تحقیقات مدیریت پروژه طراحی و معرفی شد.

ماتریس تعالی سازمانهای پروژه محور با تفکیک عملکرد سازمانی به دو رویکرد نتیجه‌گرایی (مبتنی بر انتظارات ذینفعان) و رویکرد فرآیند‌گرایی (مبتنی بر چرخه‌های فرآیندی درون سازمانی) به عنوان یک راهنمای عمومی از فرآیندها و انتظارات، نقش مهمی در کسب مزایای رقابتی برای سازمانهای پروژه محور دارد. در این دیدگاه بر ارزیابی مستمر فرآیندها مبتنی بر انتظارات ذینفعان به عنوان یک استراتژی رقابتی تاکید و به صورت همزمان بر بهبود فرآیندهای درون سازمانی جهت تامین انتظارات ذینفعان و ارتقای عناصر ارزیابی ذینفعان صحنه گذارده می‌شود.

امکان شناخت دقیق و علمی حوزه‌های قوت و فرصت‌های بهبود سازمان، امکان یادگیری مستقیم و غیر مستقیم دانش مدیریت سازمانهای پروژه محور، ارزیابی و اهدای جایزه تعالی سازمانی، ارائه یک دیدگاه نظام مند قوی از ابعاد یک سازمان پروژه محور و امکان الگوبرداری از دیگر سازمان‌ها از جمله کاربردهای این مدل است. از جمله ویژگی‌ها و مزایای این مدل این است که به صورت همزمان ویژگی‌های خاص سازمان‌های پروژه محور و ابعاد عمومی سازمان‌ها را پوشش می‌دهد، عوامل کلیدی موفقیت برای سازمان‌های ایرانی را به صورت خاص در نظر دارد و امکان سفارشی‌سازی سریع و مناسب برای سازمان‌های مختلف وجود دارد. همچنین این مدل با توجه به نیاز سازمان می‌تواند بسیار تفصیلی یا کاملاً کلی اجرا شود و در اثر اجرای مدل، دانشی قابل توجه به همراه افرادی توانمند در سازمان به جای خواهد ماند که فرصت‌های بهبود سازمانی متنوع را فراهم می‌آورد. [4]

این مدل به دلیل نگرش فرآیندی در هر سازمان پروژه محوری با هر ساختار سازمانی قابل پیاده‌سازی است؛ زمان و هزینه اجرای آن معقول بوده و سطح تفصیل مدل به شدت درصد خطای ارزیابی را کاهش می‌دهد.

یک مدل شکلی از ارائه یک موضوع است که برای دستیابی به مفهوم آن موضوع ارائه میشود. معمولاً نمی‌توان این موضوع را به صورت مستقیم شرح داد شاید به این دلیل که هنوز آن موضوع ساختار مشخصی ندارد یا اینکه دارای ابهام است. اشکال زیادی از این مدل‌ها وجود دارد و لذا ما ابتدا باید مشخص نماییم که منظورمان چیست. اول و مهم‌تر از همه مدل ذهنی است. تصویری که وقتی در مورد مسأله‌ای بحث میشود در ذهن افراد نقش می‌بندد اغلب ما فکر می‌کنیم که یک لغت یا عنوان برای همه افراد یک معنا به دنبال می‌آورد اما این مسأله چندان درست نیست.

مدل تعالی سازمانهای پروژه محور جهت تعالی و بلوغ این سازمانها در هشت حوزه و طی سه لایه جهت ارزیابی سازوکار آن و دو لایه جهت ارزیابی نتایج طراحی شده است. این مدل از ساختار مشخص و ساخت یافته‌ای تشکیل شده است که هر یک از اجزا جهت پاسخگویی به نیازی مشخص طراحی شده‌اند و در طراحی تمامی اجزا نیازمندی‌های خاص سازمانهای پروژه محور مورد توجه قرار گرفته است. یکی از این حوزه‌های هشت‌گانه حوزه منابع انسانی است که بخش عظیمی از فعالیت‌های سازمان را به خود معطوف می‌سازد.

دومین کنفرانس ملی مهندسی و مدیریت ساخت -۱۳ و ۱۴ اردیبهشت ۱۳۹۱- دانشگاه صنعتی امیرکبیر، پردیس بندرعباس- ایران
حوزه منابع انسانی یا کارکنان چگونگی وظایف کارکنان در سازمان و انتظارات سازمان و تبیین جهت گیری کلان سازمان در برابر
کارکنان و طرح ریزی راهبرد، فرایند ها و ساختار مناسب جهت تحقق اهداف طرفین در چارچوب انتظارات کلیه ذینفعان در قالب پروژه
های مختلف را مورد بررسی قرار می دهند . [4]

نتیجه گیری:

چون نحوه عمل در سازمان های پروژه محور، به دلیل استفاده از شیوه موقتی انجام فرآیندهای کاری در قالب
پروژه، با سازمان های سنتی با مدیریت کلاسیک متفاوت است، رویکردهای پذیرفته شده در زمینه مدیریت منابع
انسانی باید از این ساختار منحصر به فرد حمایت کنند. لذا با در نظر گرفتن ماهیت موقتی پروژه در سازمان های پروژه
محور، کارکرد ها و رویکردهای مدیریت منابع انسانی باید به نحوی تکامل یابند که در راستای اهداف، استراتژی های
سازمان و فرآیندهای عملیاتی در سازمان عمل کنند. همچنین کارکردها و رویه های خاص باید برای خشنودی و
رضایت کارکنان در محیط کاری به اجراء آیند. در نظر نگرفتن این ملاحظات ممکن است بر کارآیی و کارآمدی
کارکنان تاثیرگذار دارد.

مراجع:

۱. غ. ر. اصیلی (مترجم)، ج. ر. ترنر، م. هیومن، آ. کیگان، " کتاب مدیریت منابع انسانی در سازمانهای پروژه محور " قسمت مقدمه مترجم. تیر ماه ۸۹
۲. ج. ر. ترنر " پویایی پروژه ها و مدیریت منابع انسانی در بیان پروفسور ترنر ". www.aryanapm.com. مهرماه ۸۹
۳. <http://sloanreview.mit.edu>. نشر توسط ر. نیوز، کد جزء ۱۰۱۷۶
۴. مدل تعالی سازمانهای پروژه محور از مرکز تحقیقات و توسعه مدیریت پتروشیمی. بخش ۲-۱. ص ۲۳-۶