



پدید آورندگان:

مارتین هیومن<sup>۱</sup>، آن کیگان<sup>۲</sup>  
جی. رودنی ترنر<sup>۳</sup>

## مروری بر مدیریت منابع انسانی در یک سازمان پروژه محور

منبع: International Journal of Project Management 25(2007)

مترجم:

صادق روزبهي

### چکیده

مدیریت منابع انسانی را می توان به عنوان فرآیند اصلی یک سازمان پروژه محور در نظر گرفت که باعث تاثیر گذاری بر نحوه جذب و استفاده از منابع انسانی و نیز چگونگی درک روابط کاری توسط آنان می شود. 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. نویسندگان این مقاله معتقدند که به دلیل مشخصات خاص سازمان های پروژه محور، مخصوصاً طبیعت موقتی فرآیندهای کاری آنها و نیز طبیعت محیط پویای آنها، چالش های خاصی برای سازمان و کارکنان آنها در حوزه مدیریت منابع انسانی سازمان های پروژه محور وجود دارد و هرگز به این موضوع بصورت وسیع و کافی در مباحث مربوط به مدیریت منابع انسانی یا مدیریت پروژه پرداخته نشده است. هدف از این مقاله ارائه چشم اندازی از تحقیقات انجام شده درباره مدیریت منابع انسانی در پروژه ها می باشد که در حوزه مدیریت پروژه، مدیریت عمومی یا مدیریت منابع انسانی منتشر شده است. بر اساس تحقیقات قبلی یک مدل از جنبه های اصلی مدیریت منابع انسانی در سازمان دهی سازمان های پروژه محور تشکیل داده و از آن برای انجام بررسی خود استفاده می کنیم. در نهایت آنچه را که به عنوان نقص های اصلی تحقیقات در زمینه مدیریت منابع انسانی در سازمان پروژه محور شناسایی کرده ایم را خلاصه کرده و فهرستی از موضوعاتی که برای تحقیق بیشتر در این زمینه وجود دارند را ارائه کردیم.

### واژگان کلیدی:

سازمان پروژه محور؛  
مدیریت پروژه ها؛ مدیریت  
از طریق پروژه ها؛ مدیریت  
منابع انسانی

۱. Martina Huemann
۲. Anne Keegan
۳. J. Rodney Turner
۴. Human Resource Management (HRM)
۵. International Journal of Project Management
۶. Project Management Journal
۷. Construction Management and Economics
۸. Engineering
۹. Construction and Architecture Management
۱۰. IEEE Transactions in Engineering Management
۱۱. Journal of Management in Engineering
۱۲. Administrative Since Quarterly
۱۳. Academy of Management journal
۱۴. Academy of Management Review
۱۵. Journal of Management Studies
۱۶. Organization Studies
۱۷. Organization
۱۸. Human Resource Management
۱۹. Human Resource Management Journal
۲۰. International Journal of Human Resource Management and personnel Review
۲۱. Human Resource Planning
۲۲. Employee Relations

### ۱ - مقدمه

مدیریت منابع انسانی را مورد بررسی قرار داده و همه موضوعات مرتبط با مدیریت منابع انسانی در سازمان های پروژه محور را بررسی کردیم. مجلات بررسی شده عبارتند از:

- در زمینه مدیریت پروژه:
- مجله بین المللی مدیریت پروژه<sup>۵</sup>، مجله مدیریت پروژه<sup>۶</sup>، مدیریت ساخت و اقتصاد<sup>۷</sup>، مهندسی<sup>۸</sup>، مدیریت ساخت و معماری<sup>۹</sup>، تعاملات IEEE در مدیریت مهندسی<sup>۱۰</sup>، مجله مدیریت در مهندسی<sup>۱۱</sup>.
- در زمینه مدیریت عمومی:
- فصلنامه علم مدیریت<sup>۱۲</sup>، مجله آکادمی مدیریت<sup>۱۳</sup>، نشریه آکادمی مدیریت<sup>۱۴</sup>، مجله مطالعات مدیریتی<sup>۱۵</sup>، مطالعات سازمانی<sup>۱۶</sup> و سازمان<sup>۱۷</sup>.
- در زمینه مدیریت منابع انسانی:
- مدیریت منابع انسانی<sup>۱۸</sup>، مجله مدیریت منابع انسانی<sup>۱۹</sup>، مجله بین المللی مدیریت منابع انسانی و کارمندان<sup>۲۰</sup>، برنامه ریزی منابع انسانی<sup>۲۱</sup>، ارتباطات کارکنان<sup>۲۲</sup>.
- در بخش بعدی به این بحث می پردازیم که چرا نیازهای خاصی

مدیریت منابع انسانی<sup>۴</sup> در هر سازمانی دارای اهمیت استراتژیک می باشد. مدیریت منابع انسانی در موفقیت سازمان نقش داشته و برای سازمان برتری رقابتی ایجاد می کند. روشی که مدیریت منابع انسانی از طریق آن اجرا شده و شکل می گیرد باعث تاثیر بر روی درک کارکنان از کار و روابط کاری خواهد شد. بنابراین مدیریت منابع انسانی در هر سازمانی مهم است. سازمان های پروژه محور نیز از این حالت مستثنی نیستند. با این حال، احساس می شود که مشخصات خاص سازمان های پروژه محور باعث ایجاد چالش های خاصی برای مدیریت منابع انسانی در این حوزه شده است که در تحقیقات مربوط به مدیریت عمومی، مدیریت منابع انسانی یا مدیریت پروژه بدان پرداخته نشده است. این مقاله موضوعات مرتبط در حوزه های مدیریت عمومی، مدیریت پروژه و مدیریت منابع انسانی را مورد بررسی قرار می دهد. فرض اولیه ما این است که سازمان های پروژه محور نیازهای خاصی در ارتباط با مدیریت منابع انسانی دارند. با این حال تحقیقات در این زمینه بسیار ناچیز است. برای تایید گفته خود تحقیقات موجود در زمینه مدیریت پروژه، مدیریت عمومی و

سازمان هایی که پروژه اجرا می کنند را شناسایی کرده اند. این مطالعات از این فرض که سازمان های پروژه محور دارای ویژگی های خاصی هستند که باعث ایجاد نیازمندی های خاص در قالب سیاست های مدیریت منابع انسانی می شود، حمایت می کنند. برخی ویژگی های خاص سازمان های پروژه محور که مرتبط با حوزه مدیریت منابع انسانی می باشد عبارتند از:

۱. «مدیریت از طریق پروژه ها» به عنوان استراتژی سازمان های پروژه محور
۲. موقتی بودن پروژه ها
۳. پویایی
۴. تقاضای منابع چندنقشی و منابع پروژه-سبد پروژه ها
۵. الگوهای مدیریتی خاص

## ۲-۱ «مدیریت از طریق پروژه ها» به عنوان استراتژی سازمان های پروژه محور

در مباحث مربوط به مدیریت منابع انسانی، مقالات بسیار زیادی وجود دارند که بیان می کنند به منظور دستیابی به عملکرد بهینه

در سازمان، سیاست ها و فعالیت های مدیریت منابع انسانی باید هم با استراتژی سازمان (یا یکپارچگی عمودی) یکپارچه باشد، و هم با یکدیگر (یا یکپارچگی افقی). رویکرد فعالیت های مدیریت منابع انسانی، اهداف و آرمان های آن باید همسو با استراتژی سازمان باشد. اگر «مدیریت از طریق پروژه ها» را به عنوان استراتژی سازمان

پروژه محور در نظر بگیریم، این بدان معناست که سیاست ها، رویه ها و فعالیت های مدیریت منابع انسانی در سازمان های پروژه محور باید به گونه ای باشد که از فعالیت های پروژه محور حمایت کرده و با بسیاری از فعالیت های طراحی شده متداول مدیریت منابع انسانی که برای سازمان های کلاسیکی که تاکید آنها به جای پروژه بر روی محصولات و خدمات روتین است و کارها و شرح وظایف مشخص و پایدار است، متفاوت خواهد بود.

## ۲-۲- موقتی بودن پروژه ها

پروژه ها و طرح ها، سازمان های موقتی هستند. بنابراین هر زمانی که یک پروژه یا طرح شروع می شود، سازماندهی نیروی انسانی باید تغییر کند. این امر می تواند باعث ایجاد فشار شود. این امر حتماً بر روی سازمان کاری تاثیر گذاشته و نیاز به فرآیندهای

در حوزه مدیریت منابع انسانی در سازمان پروژه محور وجود دارد. سپس یافته های عمومی خود را در مورد تحقیقاتی که بر روی مدیریت منابع انسانی در سازمان های پروژه محور انجام داده ایم، ارائه می کنیم. سپس یک مدل ساده از مدیریت منابع انسانی بر اساس تحقیقات قبلی ارائه می دهیم. این مدل به عنوان ساختاری برای انجام ادامه بررسی ها عمل خواهد کرد. در نهایت نیز فهرستی از موضوعات قابل بررسی ارائه خواهد شد.

## ۲. نیازمندی های خاص مدیریت منابع انسانی در سازمان پروژه محور

گاریس بیان می کند که سازمان های پروژه محور سازمان هایی هستند که در آنها افراد:

۱. «مدیریت از طریق پروژه ها» را به عنوان استراتژی سازمانی خود تعیین می کنند؛
  ۲. برای اثربخشی فرآیندهای پیچیده، از پروژه ها یا طرح ها بهره می گیرند؛
  ۳. یک سبد پروژه متشکل از پروژه های مختلف داخلی و خارجی را مدیریت می کنند؛
  ۴. برای ارائه کارکردهای یکپارچه، سازمان های دائمی خاصی همانند یک تیم سبد پروژه ها یا دفتر مدیریت پروژه دارند؛
  ۵. به سازمان به عنوان یک سازمان پروژه محور می نگرند.
- سازمان پروژه محور ایده آل، سازمانی است که دارای ساختار سازمانی مسطح<sup>۳۳</sup> بوده و فرهنگ قوی مدیریت پروژه بر آن حاکم باشد. در واقع، آنچه یک سازمان را به عنوان یک سازمان پروژه محور متمایز می کند آن است که این سازمان ها خود را پروژه محور دانسته و سیاست ها و روش های انجام کار، فرهنگ سازمانی و استراتژی خود را به سمت تلاش های مرتبط با مدیریت پروژه سوق می دهند. سازمان های پروژه محور در صنایع مختلفی از جمله بخش دولتی حضور دارند. سازمان ها بسته به مواردی نظیر اندازه، تعداد و نوع پروژه هایشان، در میزان پروژه محور بودن با یکدیگر متفاوت هستند. این امر بر روی ارتباط بین سازمان پایدار و سازمان های موقت موجود در سازمان پروژه محور، موثر است. بنابراین سازمان پروژه محور، یک ساختار دارد. یک سازمان باید تعیین کند که آیا پروژه محوری موجود در آن برای کل فعالیت های آنها لازم است (همانند یک شرکت ساختمانی) و یا برای بخشی از واحدهای آن کفایت می کند (همانند واحد توسعه محصول در یک شرکت تولیدی یا بخش توسعه سازمانی در یک شهرداری).
- برخی از نویسندگان بعضی ویژگی های مدیریت منابع انسانی در



جدیدی نظیر تخصیص افراد به پروژه ها، رها کردن افراد از پروژه و فرآیندهای ایجاد ارتباط بین تخصیص افراد و شغل ها را ایجاد می کند.

### ۳-۲- پویایی

سازمان های پروژه محور دارای محدوده و بافت پویایی هستند. تعداد و حجم پروژه های انجام شده بصورت مدام در حال تغییر است، منابع موقت و ثابت به کار گرفته می شوند و مشارکت با کارفرمایان، شرکا و تامین کنندگان در قالب گروه هایی سازمان دهی می شود که برخی از آنها مجازی هستند. پروژه ها به عنوان سازمان های موقتی تعریف شده اند که تغییر ایجاد می کنند. بنابراین پروژه ها و طرح ها دارای عدم قطعیت بیشتری هستند و محیط بسیار پویاتری را با همگونی کمتر ایجاد می کنند.

میزان پویایی با توجه به اندازه پروژه ها متفاوت است؛ صناعی همچون ساختمان و مهندسی با پروژه های طولانی مدت دارای پویایی کمتری به نسبت توسعه محصولات IT با پروژه های کوتاه مدت هستند.

ص این پروژه ها حتی باعث ایجاد پویایی های بیشتری نیز در محیط می شوند. در این محیط پویا که پیکره بندی منابع انسانی دائما تغییر می کند، چالش های مربوط به اطمینان از آسایش کارکنان و رفتارهای اخلاقی ایشان بسیار مهم می باشد.

۳-۲- تقاضای منابع چند نقشی و منابع پروژه - سبب پروژه  
یک سازمان پروژه محور در هر زمانی حتما یک سبب پروژه داخلی یا خارجی دارد. این بدان معناست که در هر زمانی چندین پروژه و طرح در حال انجام می باشند.

هر فردی چندین نقش دارد. یک فرد می تواند در یک زمان بر روی پروژه های مختلف کار کند، حتی ممکن است نقش های مختلفی نیز داشته باشد. در یک پروژه، مدیر پروژه است و در پروژه دیگر جزئی از تیم پروژه یا حامی پروژه. یا ممکن است یک فرد در پروژه نقشی داشته باشد و همزمان در بخش ستادی سازمان مثلاً در دفتر مدیریت پروژه ها نیز نقشی را بر عهده گرفته باشد. در بسیاری از موارد چالش هایی در نتیجه این امر به وجود می آید که عبارتند از تخصیص چند منبعی یا تناقض نقش های یک فرد.

### ۳-۲-۵- الگوهای مدیریتی خاص

یک سازمان پروژه محور ایده آل دارای یک فرهنگ مدیریتی خاص می باشد که در آن تفویض اختیار به کارکنان، فرآیندگرایی و کار گروهی، تغییر سازمانی پیوسته و غیر پیوسته، مشتری مداری و ارتباط با مشتری و کارفرما مورد توجه قرار دارد. بنابراین لازم است که پرسنل پروژه دارای مهارت ها و شایستگی های خاصی باشند تا بتوانند بخوبی با یکدیگر در پروژه کار کنند. این شایستگی ها ممکن است بصورت رسمی توسط سازمان درخواست شود و یا بصورت رسمی توسط طبیعت پروژه ایجاد شده باشند.

بصورت خلاصه، سیاست ها، رویه ها و فعالیت های مدیریت منابع انسانی باید برای برآورده کردن نیازهای خاص سازمان پروژه محور طراحی گردند.

### ۳-۳- دیدگاه های مختلف و ارتباطات لحاظ نشده در تحقیقات

در این بخش به بررسی این موضوع پرداختیم که تاکنون در مورد مدیریت منابع انسانی در سازمان های پروژه محور چه مطالبی در تحقیقات حوزه های مدیریت پروژه، مدیریت عمومی و مدیریت منابع انسانی نوشته شده است.

### ۳-۱- تغییر توجه از مسائل فنی به مسائل انسانی در مدیریت پروژه

در مقالات مدیریت پروژه، تحقیقات کمی به موضوع مدیریت منابع انسانی پرداخته اند. تفکر مدیریت منابع انسانی در متن پروژه بسیار ناچیز است. اگر هم مدیریت منابع سازمانی در نظر گرفته شده باشد، بیشتر در سطح پروژه یا از منظر تخصیص منابع چند پروژه ای بوده است. لنگ فورد و همکارانش و لوس مور و همکارانش مدیریت منابع انسانی را در صنعت ساخت، یک صنعت متداول پروژه محور، مورد بررسی قرار داده اند. ولی هر دوی آنها مدیریت منابع انسانی استاندارد را در نظر گرفته و در مورد نحوه بکارگیری آن در صنعت ساخت به بررسی پرداخته اند و به بررسی نیازهای اضافی یا مختلف که منطبق با نیازهای صنعت ساخت باشد، نپرداخته اند. بعلاوه تحقیقاتی در زمینه مسائل خاص از جمله توسعه شایستگی ها یا رهبری پروژه یافت شد ولی نظریه پردازی و وسیع تر در زمینه مدیریت منابع انسانی در سازمان های پروژه محور در تحقیقات موجود جز در برخی موارد بسیار کم بود.

در کنار شناخت پروژه به عنوان سازمانی موقتی، اخیراً تغییر محسوسی از مسائل فنی به مسائل فردی مدیریت پروژه ایجاد شده است که در آن توجه خاصی به جنبه های گروهی شده



است. به علاوه بخش زیادی از تحقیقات سازمانی و مدیریت پروژه به سمت مدیریت پروژه ها، سازمان های مبتنی بر پروژه یا سازمان های پروژه محور سوق پیدا کرده اند. حوزه های مدیریت دانش و رهبری در حال تحقیق می باشند. با این حال تاکنون تحقیقات خاص در زمینه مدیریت منابع انسانی در سازمان های پروژه محور بسیار نادر است. اگرچه علاقه زیادی به سازمان های پروژه محور و مدل های موجود بلوغ، وجود دارد، ولی تنها در یک مورد مدیریت انسانی به عنوان یک جنبه خاص از سازمان پروژه محور بیان گردیده است.

وقتی آسایش کارکنان را در نظر می گیریم، مشکل دو چندان می شود. در محیط پویایی که ویژگی سازمان های پروژه محور می باشد، پیکره منابع انسانی و به تبع آن ارتباطات بین سازمان و گروه های کاری به صورت مداوم تغییر می کند. اطمینان از آسایش کارکنان و حفظ کرامت آنها در شرایط متغیر سازمانی که در آن ناپایداری پروژه های کاری و ساختار گروه های کاری و حتی کل سازمان بسیار زیاد است، بسیار مهم می باشد که از آن غفلت شده است. مطالعات موردی انجام شده در این اواخر شواهدی را نشان داده اند که سازمان ها در درک کار و شرایط عاطفی افراد و تخصیص چندنقشی مشکل دارند که این مشکلات می توانند منجر به خستگی کارکنان جوان تری شود که نمی توانند توازنی بین کار و زندگی خود به وجود آورند و یا باعث بوجود آمدن خساراتی در نتیجه کار بیش از حد و یا تناقض نقش ها شود. به علاوه، از منظر سازمانی و مدیریتی، شکست در حل و فصل تداخل نقش های پروژه با یکدیگر می تواند باعث از بین رفتن تلاش ها برای حفظ کارکنان گردد که می تواند باعث عدم رضایت شغلی و در موارد بسیار زیادی استعفا در نتیجه مشکلات فیزیکی، روانی و یا رفتاری شود. لحاظ نکردن نیازمندی های خاص مدیریت منابع انسانی در سازمان های پروژه محور می تواند بدان معنا باشد که نظریه پردازان از این مشکلات چشم پوشی کرده اند و نتوانسته اند اثرات مثبت یا منفی ناشی از فعالیت های پروژه محور بر روی افراد را شناسایی کنند.

### ۳-۲- تمرکز بر روی استخدام موقت

در مواردی که تحقیقات مدیریت عمومی به سازمان های پروژه محور پرداخته اند، معمولاً نویسندگان به همپوشانی بین ساختارهای جدید سازمانی و مدیریت دانش و همچنین از یک منظر مهم به پیوستگی و انقطاع بین سازمان های پروژه محور دانش مدار و سازماندهی بروکراتیک پرداخته اند. برای مثال آلوسون به تشریح مشکلات مدیریت تمایلات غیر یکپارچه در کارهای پروژه ای پیچیده به عنوان عمده ترین چالش در مدیریت

سازمان های دانش مدار پرداخته است.

معمولاً مقالات مربوط به کارهای پروژه محور و کارهای دانش محور به مدیریت منابع انسانی پرداخته اند ولی عمیقاً به الزامات مدیریت منابع انسانی در سازمان های پروژه محور نپرداخته اند. برای نمونه مورگان یک سازمان خاص را بررسی کرده و به حضور فعالیت های پروژه محور در آن اشاره کرده است ولی به الزامات خاص منبث شده از کارکرد پروژه در فرآیندها و سیاست های مدیریت منابع انسانی نپرداخته است. در تشریح سازمان های دانش مدار، استاربک به طبیعت ویژه بودن حل مسئله و سازمان دهی کار در پروژه ها در یک مطالعه موردی در سازمان های دانش محور پرداخته است، ولی حوزه اطلاعات بیشتری از الزامات خاص شرکت های پروژه محور برای سیاست ها و رویه های منابع انسانی را ارائه نکرده است.

به عنوان نتیجه گیری می توان گفت که تحقیقات ترکیبی بر روی سازمان های پروژه محور و مدیریت منابع انسانی در حیطه های مدیریت عمومی، مدیریت پروژه و مدیریت منابع انسانی تقریباً نادر است و عمدتاً تمرکز آنها بر روی استخدام موقت است.

### ۳-۳- تمایل روز افزون به سازمان های پروژه محور

مقالات منتشر شده در مجلات مدیریت منابع انسانی تاثیر بسیار زیادی بر روی نحوه پیاده سازی مدیریت منابع انسانی داشته است. استفاده از زبان توسط نظریه پردازان و محققان برای تشریح مدیریت منابع انسانی یک عمل اجتماعی است که در کی از چیستی مدیریت منابع انسانی و اثری که می تواند بر روی زندگی اجتماعی و سازماندهی ارتباطات فردی داشته باشد، ارائه می دهد. این موضوع به بحث ما مربوط می شود زیرا همانگونه که هم اکنون در مجلات اصلی بیان شده است، مدیریت منابع انسانی در قالب مسائلی برای سازمان های پایدار و بزرگ شکل گرفته است. تاکید بر سازمان های بزرگ و چند ملیتی یک رویکرد محدود از درک ما از مدیریت منابع انسانی و تناسب انواع مختلف عملکردهای آن ارائه می دهد. سازمان های پروژه محور تنها بخشی نیستند که در نظریه پردازی های مدیریت منابع انسانی نادیده گرفته شده است. تحقیقات انجام شده به خاطر غفلت آنها از سازمان های کوچک و برتری دادن جنبه های مدیریتی فعالیت های مدیریت منابع انسانی مورد نکوهش قرار گرفته اند و این روندی است که بصورت فزاینده ای از طرف محققان از یک جنبه اخلاقی و مهم مورد چالش قرار گرفته است. وقتی بصورت خاص در مورد سازمان های پروژه محور صحبت می کنیم، مقالات کمی در مورد این موضوع در مجلات اصلی چاپ شده است. این مجلات هنوز هم به سازمان های متداول با

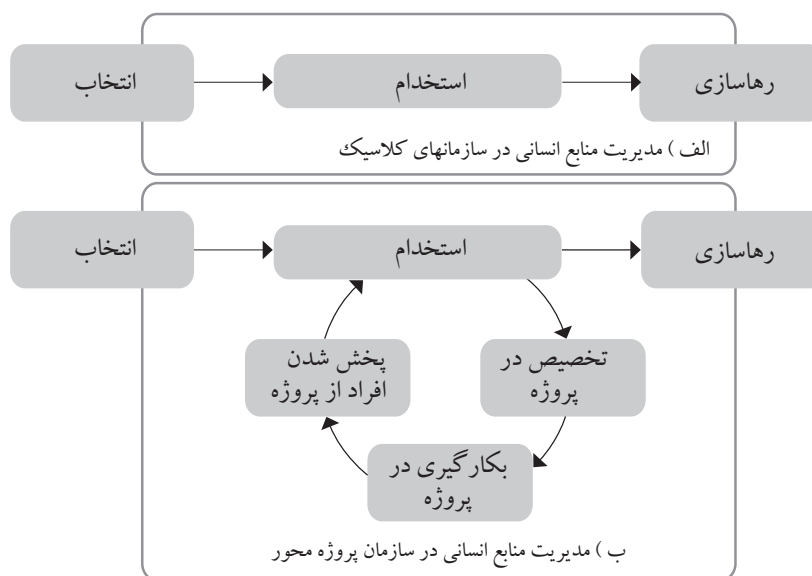
نقش فعالیت های آن در سازمان های پروژه محور وجود دارد. ما از این مشاهدات بهره بردیم، به عنوان مثال از مقاله ای در زمینه مدیریت منابع انسانی در سازمان های منعطف مانند سازمان های شبکه ای که در آن هیچ اشاره مستقیمی به پروژه ها یا تاثیر مدیریت منابع انسانی در سازمان های پروژه محور نشده بود. به کارگیری منابع انسانی به عنوان یک فرآیند تجاری اصلی در فعالیت سازماندهی و نیز سازمان های پروژه محور، آنگونه که امروزه وجود دارد، موضوع مدنظر در مقالات اولیه مدیریت منابع انسانی که ما مطالعه کرده ایم نیست. این امر نشان دهنده آن است که اهمیت کار پروژه محور در حال افزایش است و باید به دقت در قالب کارکردهای غیر مدیریتی به اندازه جنبه های مدیریتی مورد توجه قرار گیرد.

#### ۴- فعالیت ها و فرآیندهای مدیریت منابع انسانی در سازمان پروژه محور

بر اساس تحقیقات گذشته و بر اساس بررسی های انجام شده بر روی تحقیقات حوزه های مدیریت پروژه، مدیریت عمومی و مدیریت منابع انسانی در سازمان های پروژه محور، یک مدل ساده از فرآیندهای مدیریت منابع انسانی در سازمان پروژه محور توسعه داده شد، شکل های الف و اب فرآیندهای مرتبط با تحقیقات اصلی مدیریت منابع انسانی نظیر استخدام، بکارگیری و مرخص کردن را نشان می دهند. به علاوه فرآیندهای دیگری مرتبط با سازمان های پروژه محور وجود دارد که عبارتند از: تخصیص به پروژه ها، درگیر کردن در پروژه ها و آزادسازی نیروها پس از اتمام پروژه. آنچه که ما از استخدام توسط سازمان و درگیر شدن در پروژه فهمیدیم را

ساختار پایدار می پردازند، اگرچه سازمان های منعطف مدرن نیز مورد بحث قرار گرفته اند. تحقیقات پیشرو در زمینه مدیریت منابع انسانی به پروژه به عنوان یک شکل کاری جدید و نیز کاربردهای فعالیت های پروژه محور در مدیریت منابع انسانی توجهی ندارند. معمولاً نقش مدیریت پروژه به ندرت مورد بحث قرار گرفته است و معمولاً نقش مدیریت منابع انسانی در سازمان های پروژه محور مورد بی توجهی قرار گرفته است. برخی استثناها در این زمینه نیز وجود دارد. اخیراً چند مطالعه اندک انجام شده که به مسائل مربوط به مدیریت منابع انسانی مانند حرفه، که مرتبط با ساختار پروژه محور باشد پرداخته اند، ولی به صورت صریح سازمان های پروژه محور را به عنوان بخش اصلی کار در نظر نگرفته اند. سودرلاند و بردین، مطالعات موردی را در سازمان های مبتنی بر تحقیق و توسعه (R&D) انجام داده اند. ایشان بصورت عمده مشکل مربوط به ارتباط فعالیت های مدیریت منابع انسانی با تغییرات انجام شده در ساختارهای مدیریتی و سازمانی را به منظور تبدیل شدن به یک سازمان پروژه محور مورد بحث قرار داده اند. تحقیق ایشان بصورت عمده بر روی رفتار سازمانی در سازمان های مبتنی بر تحقیق و توسعه متمرکز است.

بلیر و همکارانش به استخدام در سازمان پروژه محور در صنعت فیلم سازی پرداخته اند. کلارک و کولین که مطالعات موردی عمیقی را در صنعت قراردادهای مهندسی انجام داده اند، به این نتیجه رسیده اند که نقش مدیریت منابع انسانی تغییر دادن است و این تغییرات در تحقیقات مدیریت منابع انسانی منعکس نشده است زیرا ارتباط کمی بین تحقیقات انجام شده در زمینه مدیریت پروژه و تحقیقات انجام شده در زمینه مدیریت منابع انسانی و



شکل ۱:

مدیریت منابع انسانی در سازمان پروژه محور و در سازمان های کلاسیک

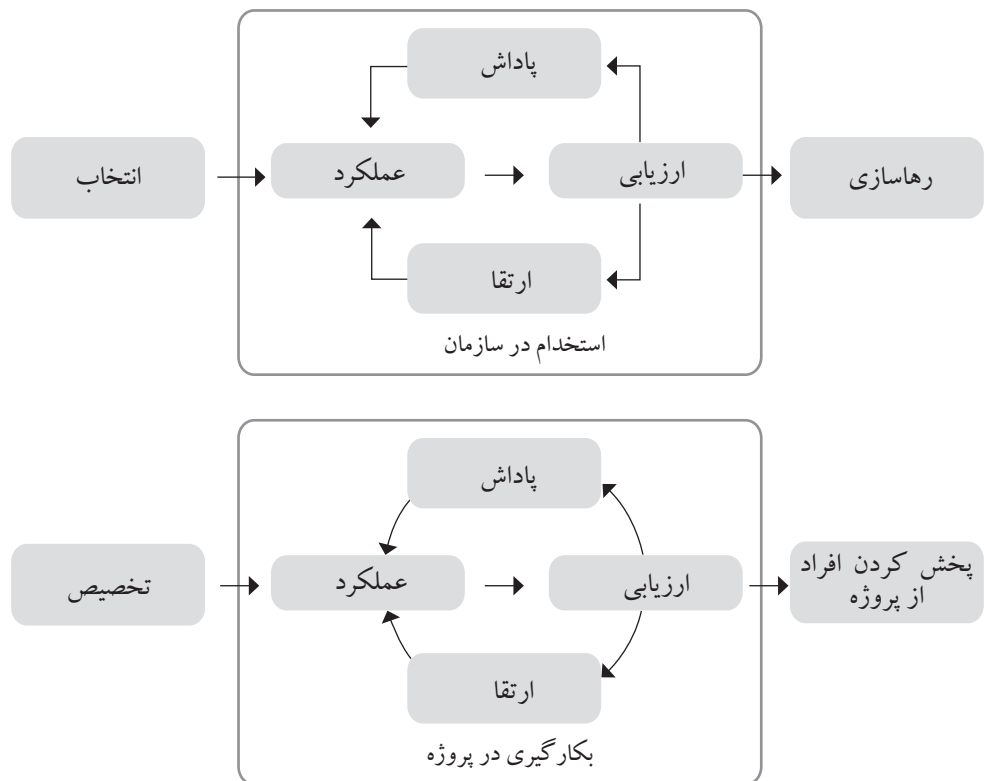
شناسایی انواع مدیران پروژه و توسعه منبع موجود از مدیران پروژه بیان کرده اند.

#### ۴-۲- استخدام

سوایی بیان می کند که مهمترین راه برای حفظ کارکنان در سازمان های دانش مدار، اطمینان از این موضوع است که وی فرصت کار کردن در پروژه های مورد علاقه خود را دارد تا بدین ترتیب بتواند به حرفه مورد نظر خود بپردازد. در سازمان های پروژه محور نمی توان مطمئن بود که می توان از نردبان ترقی بالا رفت و این اطمینان مربوط به سازمان های قبلی می باشد.

می توان از طریق تطابق با مدل مدیریت منابع انسانی میشیگان، شکل ۲، توسعه داد. این مدل نشان دهنده ارزیابی، پاداش و توسعه در پروژه به عنوان بخشی از ارزیابی، توسعه و پاداش در سازمان می باشد.

رراستای اهداف ما برای مطالعه کاربرد مدیریت منابع انسانی در سازمان پروژه محور از جنبه های مدیریتی و غیر مدیریتی، همه این فرآیندها می توانند و باید از جنبه فردی و سازمانی مورد بررسی قرار بگیرند، چیزی که تنها در این اواخر بصورت صریح در مقالات مدیریت منابع انسانی بر روی آن تاکید شده است.



شکل ۲:

استخدام در سازمان و پروژه

در ادامه به تشریح هر یک از این فرآیندها خواهیم پرداخت، این کار را با تشریح این سه گام در سطح سازمان و سپس در سطح پروژه آغاز خواهیم کرد. از این مدل برای ساختاردهی به مابقی بحث استفاده خواهیم کرد.

**۴-۱- انتخاب**

کیگان و ترنر فرآیند انتخاب مورد استفاده در سازمان های پروژه محور را تشریح کرده اند. ایشان بیان می کنند که این سازمان ها تمایل به استفاده از فرآیند انتخاب ارگانیک دارند. در اینصورت، جستجو و انتخاب می تواند برای سازمان بصورت عام و یا برای پروژه یا طرح به صورت خاص انجام شود. هاشیلدت و همکارانش انتخاب مدیران پروژه را بر اساس

در عوض، در تحقیقات مدیریت منابع انسانی به تعمق در حرفه های بویا پرداخته شده است که در آن ابتکاراتی مانند مسیر حرفه ای شبکه ای تشریح می شود. اگرچه محققان حوزه مدیریت منابع انسانی لزوم انعطاف پذیری بیش از پیش در ارتقای شغلی در محیط سازمان های بویای فعلی را دریافته اند، ولی بویایی و انعطاف پذیری ارتقای شغلی در سازمان های پروژه محور به این واقعیت وابسته است که پروژه ها که همیشه زودگذر هستند، حرفه ای را ایجاد نمی کنند. از آنجاییکه هر پروژه ای می تواند یک فرصت یادگیری در حرفه ای باشد که بر اساس پروژه های قبلی یا همزمان ایجاد شده است و یک تجربه بسیار وسیع ارائه می دهد، این امر نیازمند مدیریت دقیق و در نتیجه مطالعه بر روی

ولی تفاوت‌هایی نیز دارد، حتی هنگام تخصیص پیمانکاران خارجی به عنوان کارکنان خارجی در پروژه. اسکرود و چپس یک رویه جذب جدید را مورد بررسی قرار دادند که در آن نام نویسی و استخدام بر اساس پاسخ داوطلبانه کارکنان به تبلیغات داخلی پروژه‌ها بود. تخصیص به پروژه نیز می‌تواند در خلال چرخه عمر پروژه صورت پذیرد.

تخصیص افراد به پروژه‌ها اهمیتی استراتژیک دارد و می‌تواند بر روی توانایی سازمان برای حفظ افراد تاثیر بگذارد. بر اساس تحقیقات قبلی پیش بینی می‌شود که پویایی شغلی تخصیص به پروژه مشهود خواهد بود و سازمان‌ها تمایل دارند که تصمیم‌گیری در خصوص تخصیص افراد به پروژه‌ها را بر اساس ارزیابی افراد موجود و نیازها، تخصص‌ها، تجربه در کار با یک مشتری خاص و غیره در مورد هر یک از پروژه‌ها (برای هر جنبه) انجام دهند. این فرآیند باید به صورت صریح هم از جنبه فردی و هم از جنبه سازمانی مورد توجه قرار گیرد.

#### ۴-۵- به کارگیری<sup>۲۶</sup> در پروژه

احتمالاً این فرآیند مهمترین فرآیند در بین سه فرآیند اضافی می‌باشد. در طول پروژه، ارتقای شغلی زیادی رخ می‌دهد. این امر به شدت به رهبری مدیر پروژه وابسته است. ولی چیزی که در حال روشن شدن است، این است که مالکان پروژه و مدیران پروژه ممکن است وظایفی برای حفظ افراد داشته باشند که تا پیش از این بخوبی شناخته شده نبود، مانند ارزیابی و پشتیبانی پروژه برای ارتقای شغلی. به علاوه، مالک پروژه نیز وظایفی برای ارتقای افرادی نظیر مدیر پروژه بر عهده دارد. روش‌های مورد استفاده عبارتند از آموزش حین کار، بازخورد و غیره. این فرآیندها باید بصورت صریح هم از جنبه فردی و هم از جنبه سازمانی مورد توجه قرار گیرند.

#### ۴-۶- پخش شدن افراد از پروژه<sup>۲۷</sup>

این فرآیند، فرآیندی است که نیاز به آن بخوبی در تحقیقات مربوط به پروژه‌ها یا مدیریت منابع انسانی شناخته نشده است. این فرآیند با فرآیند رهاسازی کارکنان از شرکت مادر، شباهت‌هایی دارد ولی تفاوت‌های اساسی نیز با آن دارد. در این نقطه از زمان لازم است که سازمان در مورد فرد تصمیم بگیرد [۷]:

- بلافاصله به پروژه جدید تخصیص داده شود؛
- به پروژه‌ای که در آینده شروع خواهد شد تخصیص داده شود تا بدین صورت بهتر از مهارت وی استفاده گردد؛
- معلق نگه داشته شود زیرا پروژه‌ای برای تخصیص وی به آن وجود ندارد. در مرحله پایانی پروژه است که کارکنان اصلی،

مدیریت حرفه در سازمان‌های پروژه محور می‌باشد که البته توجه خاصی را می‌طلبد. کیگان و ترنر برای منعکس کردن این ایده که افراد در سازمان‌های پروژه محور، یک سری از کارهای مختلف و گوناگون را انجام خواهند داد، ایده «حرفه نردبان مارپیچی» را ارائه داده‌اند. ترنر و همکارانش معتقدند که مدیران پروژه تمایل دارند که بیشتر با یک سازمان کار کنند تا اینکه در پروژه‌های دیگر در خارج سازمان باشند زیرا به عنوان یک راه برای ارتقای شغلی، احساس تعهد به یک سازمان دارند.

بنابراین احتمالاً سازمان‌های پروژه محور، حرفه‌های گوناگون و جذابی را ارائه می‌دهند که محققان حوزه مدیریت منابع انسانی به آنها اشاره کرده‌اند. با این حال، به همان اندازه که کارکنان به جابجایی مدام از یک پروژه به پروژه دیگر برای ارتقای شغلی خود تکیه می‌کنند، فرآیندهای مرتبط کننده کارکنان به پروژه‌ها و پروژه‌ها به شغل‌ها باید به خوبی ارزیابی شوند. به عنوان مثال، مهم است که نحوه استفاده از فرآیندها به منظور اطمینان از رعایت عدالت در خروجی‌ها و نیز رویه‌ها و تعاملات لحاظ شود. روشی که این فرآیندها مدیریت می‌شوند/ نمی‌شوند می‌تواند بر روی درستی فرآیند ارتقای شغلی در سازمان پروژه محور، درک کارکنان از رعایت عدالت و کارایی فرآیند از دید مدیریتی تاثیر بگذارد. ترنر و همکارانش ارتقای کارکنان پروژه در سازمان پروژه محور را بررسی کرده‌اند. هدف از ارتقای فردی عبارتست از افزایش قابلیت‌های افراد مدیریت پروژه از طریق ایجاد امکان کسب دانش و تجربه. ایجاد حرفه «مدیر پروژه» در یک سازمان از حرفه‌ای گری حمایت کرده و در نتیجه از ارتقای شایستگی‌های افراد مدیریت پروژه پشتیبانی می‌کند.

#### ۴-۳- رهاسازی کارکنان<sup>۲۸</sup>

در قدم بعدی، رهاسازی کارکنان و کارگران موقت از سازمان را بررسی می‌کنیم. دو عنصر مهم در فرآیند رهاسازی کارکنان وجود دارد

- آموزش سازمانی
  - بررسی و بازخورد فردی
- پس از رهاسازی کارکنان فردی<sup>۲۹</sup> (غیر شرکتی)، باید ارتباط با آنها حفظ شود تا شبکه سازمان برای انجام همکاری‌های آتی حفظ گردد.

#### ۴-۴- تخصیص در پروژه

این فرآیند عبارتست از فرآیند تخصیص افراد پروژه (مدیران طرح، مدیران پروژه و اعضای تیم) به پروژه‌ها و طرح‌های جدید. این فرآیند شبیه استخدام افراد در سازمان مادر می‌باشد

۲۴. Release  
۲۵. freelance  
۲۶. employment  
۲۷. Dispersment

پخش شدن افراد از پروژه مقالات بسیار کمی وجود دارد و این موضوع اخیراً به عنوان یک امر مهم در درک پویایی منابع انسانی در سازمان های پروژه محور شناخته شده است.

اگرچه بیشتر تحقیقات حوزه مدیریت منابع انسانی از جنبه مدیریتی انجام شده اند، ما معتقدیم که تحقیق در حوزه مدیریت منابع انسانی در سازمان های پروژه محور باید در کنار پرداختن به جنبه سازمانی، به جنبه های فردی مسئله نیز پردازد. اطمینان از آسایش و رفتار اخلاقی با کارکنان در سازمان های پروژه محور مسئله ای است که دارای اهمیت حیاتی می باشد ولی به صورت وسیع در حوزه مدیریت منابع انسانی مورد مطالعه قرار نگرفته است. علیرغم این واقعیت که تمایل زیادی از مسائل فنی به مسائل فردی در تحقیقات مدیریت پروژه صورت گرفته است، اهمیت مدیریت منابع انسانی بخوبی شناخته نشده است. حوزه مدیریت منابع انسانی به عنوان یک عملکرد خاص در سازمان های پروژه محور هنوز یک نقطه تاریک در مقالات حوزه های مدیریت پروژه، مدیریت عمومی و مدیریت منابع انسانی می باشد.

به دلایل قید شده در بخش های ۲ و ۴، ما به این نتیجه رسیدیم که الزامات مدیریت منابع انسانی در سازمان های پروژه محور متفاوت از سازمان های با مدیریت کلاسیک می باشد و این الزامات در مقالات و تحقیقات مورد خطاب قرار نگرفته است. بنابراین ما پیشنهاد دادیم تا تحقیقات بیشتری برای شناخت سیاست ها، فعالیت ها و فرآیندهای مدیریتی منابع انسانی منطبق با سازمان های پروژه محور با دو هدف زیر انجام شود:

۱. شناخت اینکه ویژگی های متمایز سازمان های پروژه محور از جمله موقتی بودن فرآیندهای کاری و پویایی محیط کاری تا چه حد می تواند منجر به یک استراتژی و راهکارهای منابع انسانی خاص آنها شود.

۲. مشخص کردن کاربردهای این سیاست ها و راهکارها برای سازمان ها و افراد

#### قدردانی

این تحقیق توسط انجمن مدیریت پروژه (PMD) و سه انجمن دیگر حمایت گردید. بدین ترتیب از حمایت ایشان تشکر و قدردانی می کنیم.



بیشتر در معرض ترک سازمان قرار می گیرند، مخصوصاً اگر با یک دوره «نیمکت نشینی» مواجه شوند. در انتهای پروژه، کارکنان اصلی باید مجدداً در مورد تجربیاتشان توجیه شده و در مورد آینده با آنها مشورت شود. اگر آنها پروژه جدیدی برای رفتن به آن نداشته باشند می توانند چندین کار انجام دهند:

- نیمکت نشین شوند.
- به آموزش و یا سایر فعالیت های ارتقای شغلی بپردازند.
- به دفتر مدیریت پروژه بروند تا کارهای فنی و بهبود فرآیندی انجام دهند.

این دوره، دوره ای است که انتظار می رود افراد پروژه در مورد آن نگران باشند و برای رفاه سازمان و فرد مهم است که راهکارهایی برای شناخت و مدیریت آن داشته باشند. انتخاب در مورد اینکه با افراد پروژه در پایان آن چگونه رفتار شود نیازمند رایزنی با آنها برای اطمینان از آسودگی خیال افراد و روشن شدن فرآیندها در تصمیم گیری برای تخصیص پروژه می باشد و از جنبه سازمانی نیز اطمینان از جلوگیری از خروج ارزشی است که افراد برای سازمان دارند. همچنین لازم است که با کارکنان خارجی<sup>۲۸</sup> و ثانویه نیز مشورت شده و توجیه گردند. اگر آنها خوب عمل کرده باشند، ممکن است سازمان تمایل داشته باشد که آنها را حفظ کند. ممکن است سازمان به آنها پیشنهاد آموزش دهد و یا حتی آنها را در آموزش ها درگیر کند، از آنها دعوت کند تا در فعالیت های اجتماعی شرکت کنند و تلاش کند تا آنها را در شبکه کارکنان خارجی حفظ نماید.

#### ۵- نتیجه گیری و گام های آتی

هنوز تحقیقات حوزه مدیریت منابع انسانی، توجه بیشتری به مدیریت منابع انسانی در سازمان های متداول دارند. عملکرد و راهکارهای مدیریت منابع انسانی در سازمان های پروژه محور متعطف و با ساختار سازمانی مسطح مورد غفلت قرار گرفته است. ما متوجه شدیم بین تحقیقات حوزه مدیریت پروژه و حوزه مدیریت منابع انسانی در مورد پروژه ها به عنوان یک شکل کاری و سازمان های پروژه محور ارتباطی وجود ندارد. ما به این نتیجه رسیدیم که در مورد برخی فرآیندهای منابع انسانی همانند ارتقای کارکنان هم اکنون تحقیقاتی در حوزه سازمان و همچنین پروژه ها انجام شده است در حالیکه در مورد فرآیندهایی نظیر



◀ صادق روزبهی دانشجوی دکتری مدیریت پروژه دانشگاه تربیت مدرس

sadeghroozbehi@yahoo.com