

عوامل تاثیرگذار بر مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های پروژه محور

هادی نجیبی^۱، مهدی ریاضی کلاهدوز محله^۲

^۱ دانشجوی کارشناسی ارشد مهندسی صنایع - مدیریت سیستم و بهره‌وری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال

^۲ دکتری مدیریت تولید عملیات. دانشگاه علامه طباطبایی تهران

چکیده

مدیریت منابع انسانی از ارکان مهم سازمان‌هایی است که در دنیای رقابتی امروز تمایل به ماندگاری و پیشروی دارند. موفقیت هر سازمانی بستگی به تخصیص، به کارگیری مناسب ابزار، تجهیزات، مواد خام، منابع مالی و نیز منابع انسانی آن سازمان دارد. مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های پروژه محور تفاوت عمده‌ای با مدیریت منابع انسانی کلاسیک دارد. در این تحقیق عوامل تاثیرگذار بر مدیریت منابع انسانی سازمان را مطرح کرده و راه‌های رسیدن به یک برنامه جامع برای مدیریت کارکنان در سازمان‌های پروژه محور را بیان می‌کنیم، ادبیات تحقیق نظرات دیگران را در این بحث نشان می‌دهد.

واژه‌های کلیدی: سازمان، مدیریت، منابع انسانی، پروژه، سازمان پروژه‌محور.

مقدمه

مدیریت منابع انسانی را شناسایی اهمیت نیروی کار سازمان به عنوان یک عنصر حیاتی در کسب اهداف سازمانی و استفاده چندگانه در فعالیت‌ها بگونه‌ای که بطور موثر و منصفانه‌ای منافع فردی کارکنان، سازمان و جامعه را تضمین نماید تعریف کرده اند (سیدجوادی ۱۳۸۲)، سازمان‌های پروژه‌محور از ساختار موقت برای اجرای فرآیندهای کاری استفاده می‌کنند، مهمترین عوامل در یک سازمان پروژه‌محور، تخصیص به پروژه، ارزیابی عملکرد در پروژه، توسعه در پروژه و جدایی از پروژه هستند. (اصیلی ۱۳۹۳) در این مقاله برآنیم تا تاثیر این عوامل را بر روی مدیریت منابع انسانی پروژه بررسی کنیم.

پیشینه تحقیق

پس از انقلاب صنعتی^۱ در اروپا که از سال ۱۷۵۰ میلادی شروع و تا سال ۱۸۵۰ ادامه یافت و ایجاد کارخانه و نیاز به ایجاد یک سیستم تولیدی و لزوم استخدام و تجمع عده کثیری کارگر در یک مکان، نیاز به ایجاد نظام جدیدی که سرپرستی و کنترل گروه‌های کارگری را امکان پذیر سازد (سعادت ۱۳۷۵). با ادامه فعالیت سازمان‌ها، پیچیدگی مدیریت منابع انسانی رو به افزایش گذاشت، بطور مثال در سازمان‌های پروژه محور به دلیل پاسخگویی به نیاز مشتریان که خواهان محصولات سفارشی هستند، سازمان‌ها ساختار پروژه‌ای را انتخاب می‌کنند ساختار پروژه ای را انتخاب می‌کنند (ترنر، هیومن و کیگان ۱۳۸۹). چالش اصلی یک سازمان ایجاد تعادل میان اهداف کلی و مشخص آن سازمان و ارزش‌های شخصی کارکنان است. پس انگیزش، محصول مشارکت و نتیجه تعامل فرد با موقعیتی است که در آن قرار می‌گیرد. (کیانین و شمس قارنه ۱۳۹۲)؛ بنابراین عواملی که مدیریت منابع انسانی را در سازمان‌ها دستخوش تغییر می‌کنند از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت است. ایجاد توازن بین جنبه های عملیاتی و راهبردی منابع انسانی به نحوی که توجه به یکی لزوما منجر به نادیده گرفتن دیگری نشود، اجتناب ناپذیر است. لازمه موفقیت در این زمینه نیز داشتن تحلیلی درست از وضعیت سازمان و مدیریت منابع انسانی است، در بسیاری از سازمانهای جدید نقش و وظایف مدیران منابع انسانی و مدیران پروژه آنقدر به یکدیگر نزدیک میشود که چه بسا تصور این است، داشتن یک مدیر پروژه قوی و آشنا به مباحث مدیریت منابع انسانی میتواند آن را بی‌نیاز از داشتن واحد مجزا منابع انسانی نماید. (اصیلی ۱۳۹۳). با توجه به این نکته روشن است که نقش مدیر پروژه در مدیریت منابع انسانی پروژه حائز اهمیت می‌باشد. مدیریت منابع انسانی در سازمان های پروژه محور می‌تواند به عنوان هسته اصلی این سازمان‌ها مطرح گردد که در به دست آوردن و استفاده کردن از منابع انسانی و چگونگی تجربه کارکنان از رابطه کارکنان اثرگذار است. بلاشک مدیریت منابع در سازمان‌های پروژه محور از استراتژی‌های مهم هر سازمان است که می‌تواند نقش بسزایی در موفقیت سازمان‌ها داشته باشد، سیاست‌ها و چگونگی اجرای مدیریت منابع انسانی نیز حتی می‌تواند بر تجربه کاری کارکنان و روابط کار کارکنان اثرگذار باشد. سازمان‌های پروژه‌محور ایده‌آل، (کرپل^۲ و هاتبراگ^۳، ۲۰۱۵) سازمان‌هایی با ساختار تخت تعریف می‌شوند که مدیریت پروژه‌ای قوی را پشت سر خود دارند. (ترنر^۴، هیومن^۵، کیگان^۶، ۲۰۰۶)؛ بنابراین ارتفاع هرم سازمانی و میزان تخت یا دارابودن لایه‌های بیشتر آن در نحوه‌ی مدیریت پروژه اثرگذار بوده که این مورد نیز مدیریت کارکنان را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد.

¹ Industrial Revolution

² Kreppel

³ Holtbrügge

⁴ Turner

⁵ Huemann

⁶ Keegan

روش شناسی

مدیریت منابع انسانی پروژه در واقع از ابتدای شروع پروژه با جذب افراد آغاز می‌شود، میزان تجربه افراد و نیازهای آموزشی آنان همگی بایستی در ابتدای بحث جذب در نظر گرفته شوند، با استفاده از ابزار آنالیز تصمیم چند معیاره می‌توان توانایی و پتانسیل اعضای تیم تهیه پروژه را رتبه بندی یا نمره دهی کرد. معیارها بر اساس اهمیت نسبی نیازهای درون تیم سنجیده می‌شوند. از جمله معیارهایی که برای این کار مناسب به نظر می‌رسند عبارت‌اند از

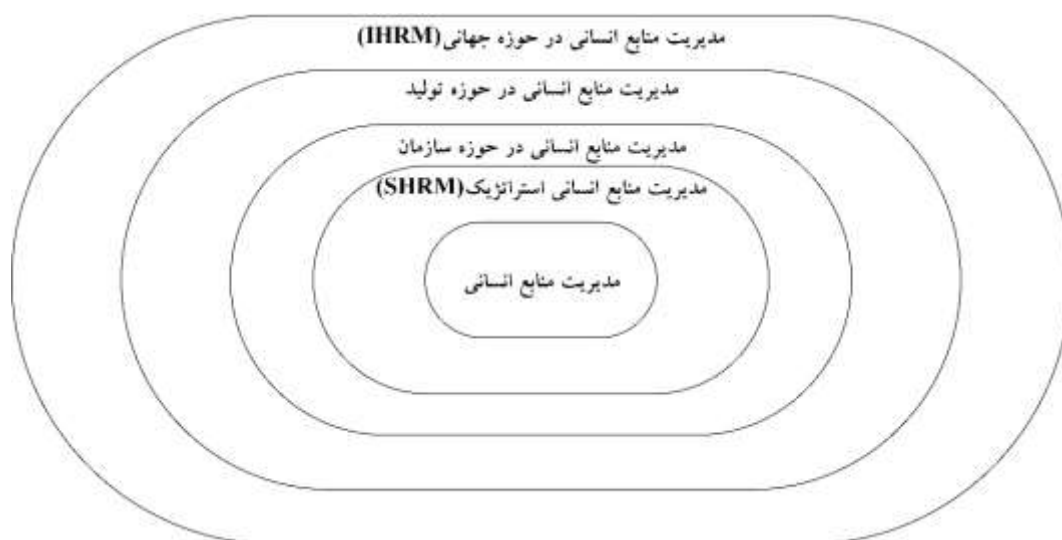
- ۱- در دسترس بودن: تشخیص اینکه آیا اعضای تیم برای کار روی پروژه در دوره زمانی مورد نیاز در دسترس هستند یا خیر
 - ۲- هزینه: بررسی هزینه های اضافه کردن اعضای تیم به پروژه
 - ۳- تجربه: بررسی اینکه اعضای تیم تجربه مرتبط را دارند
 - ۴- توانایی: بررسی اینکه اعضای تیم صلاحیت های موردنیاز برای این پروژه را دارند
 - ۵- امنیت شغلی: توجه به این موضوع که کارکنان پروژه پس از اتمام آن چه شرایطی خواهند داشت
 - ۶- دانش: اعضای تیم باید دانش مربوطه به مشتریان، پروژه های مشابه اجرا شده و تفاوت های جزئی محیط پروژه را دارا باشند
 - ۷- مهارت ها: اعضا می‌بایست مهارت های مرتبط را برای استفاده ابزارهای پروژه، پیاده سازی یا آموزش دارا باشند
 - ۸- نگرش: آیا اعضای تیم توانایی کار با دیگر افراد به عنوان یک تیم منسجم را دارند
 - ۹- عوامل بین المللی: مکان اعضای تیم، منطقه زمانی و قابلیت های ارتباطی آن ها باید در نظر گرفته شوند
- مطالعه مقالات گذشته و تحقیقات ما و مصاحبه با تنی چند از افرادی که مشغول به کار در پروژه‌های مختلف هستند نشان داد که طرح‌های حمایتی مدیریت ارشد سازمان و باورهای آنان نسبت به مدیریت پروژه، حضور افراد متبحر در زمینه مدیریت پروژه در سازمان، فرآیندهای مدیریت پروژه مورد انتظار سازمان، ارتباط بین استراتژی‌های سازمان و توسعه مدیریت پروژه، اندازه‌ی پروژه های سازمان از لحاظ مدت‌زمان انجام و تعداد کارکنان پروژه، تعداد پروژه‌های همزمان در سازمان و نیز توزیع جغرافیایی پروژه‌های سازمان همگی از عواملی هستند که بر مدیریت منابع انسانی پروژه تاثیر گذار می‌باشند. شکل زیر جریان دادهای جذب اعضای تیم پروژه را، به عبارتی عواملی که بر جذب افراد تاثیر گذاشته و خروجی‌های آن را نشان می‌دهد



شکل ۱: دیاگرام ورودی‌ها و خروجی‌های جذب افراد تیم پروژه^۱

ص ۲۶۸، فصل ۹، PMBOK 2013^۱

مبحث گسترده مدیریت منابع انسانی در شکل زیر نشان می‌دهد این شاخه از علم مدیریت در چه جنبه‌هایی اثرگذار است. سلسله مراتب مدیریت منابع انسانی در شکل زیر گستردگی این مطلب را نشان می‌دهد، مدیریت منابع انسانی در حوزه سازمان و مدیریت منابع انسانی در حوزه تولید هم بر داخل سازمان و هم خارج سازمان اثرگذار است، اگر سازمان‌ها دید بلند مدت و استراتژیک داشته باشند، این استراتژی بر روی مدیریت منابع انسانی آنها تاثیر خواهد گذاشت. در مدیریت منابع انسانی در حوزه جهانی دو عامل فرهنگ سازمان و فرهنگ عمومی بر مدیریت منابع انسانی تاثیر گذار هستند، رابطه فرهنگ و عملکرد بطور گسترده‌ای مورد مطالعه قرار گرفته‌اند (Xiaoming and Junchen 2012) این مبحث خود جای بحث مفصل دارد. مدیریت منابع انسانی استراتژیک ابعاد بلندمدت مدیریت منابع انسانی را مدنظر قرار می‌دهد و در نهایت بمنظور رسیدن به مدیریت منابع انسانی در حوزه جهانی نیاز است تا تمامی سلسله مراتب طی شود.



شکل ۲: استراتژی‌ها و ساختارهای تاثیر گذار بر مدیریت منابع انسانی^۱

با توجه به قسمت قبل و شکل بالا گستردگی مطلب نمایان و عوامل تاثیر گذار مشخص می‌شوند، این مقاله فقط به مدیریت منابع انسانی می‌پردازد و بقیه جنبه‌های آن را به تحقیقات آینده واگذار می‌کند. این شکل همچنین نمایان می‌کند که مدیریت منابع انسانی بر فرهنگ کلی سازمان اثر طولانی مدت داشته و استراتژی‌های آینده را شکل می‌دهد.

تجزیه و تحلیل

تاثیر مدیریت درست در هر زمینه‌ای بر سازمان اثرات متفاوتی دارد، بلاشک مدیریت منابع انسانی هم تاثیر کوتاه مدت هم میان مدت و هم طولانی مدت خواهد داشت. چگونگی پیدا کردن راه صحیح مدیریت در سازمان اول به فرهنگ سازمان و بعد از آن به خط و مشی‌هایی که سازمان را در بر گرفته اند بستگی دارد، چون انسان قابلیت مدل شدن را ندارد تا بتوان با ریاضیات راه آپتیموم را پیدا کرد، بنابراین مدیریت منابع انسانی از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت است. با توجه به مصاحبه‌ای که با افراد مشغول به کار در سازمان‌هایی با تمرکز بر پروژه داشتیم، دریافتیم که از میان عوامل مختلف از جمله، حقوق و دست‌مزد، پاداش، احساس امنیت شغلی کارکنان در پروژه، ارزیابی عملکرد کارکنان و دیده شدن آنها، تعامل با افراد پروژه و مدت زمان کار به این نتیجه رسیدیم که مهمترین دغدغه کارکنان احساس امنیت شغلی آنان در پایان پروژه است. بلاشک تحقیقات

^۱ Strategic human resource management book, page xvii

گسترده‌تری در این زمینه نیاز است تا عوامل را بطور کامل تبیین و دسته‌بندی کرده و با نرم افزارهای آماری اولویت بندی کند که این خود موضوع تحقیقی برای آینده می‌باشد.

نتیجه‌گیری

در این تحقیق سعی بر بررسی عواملی که مدیریت منابع انسانی را در سازمان و بخصوص در سازمان‌هایی که استراتژی اصلی خود را کار بر روی پروژه‌ها قرار داده اند داشتیم. مدیریت منابع انسانی در یک سازمان پروژه محور با توجه به ماهیت آن تفاوت‌هایی با سازمان‌های دیگر دارد و با توجه به جدید بودن موضوع را برای تحقیق در این‌باره بسیار گسترده می‌باشد. دیده شدن افراد در سازمان از نیازهای مهم کارکنان در سازمان‌ها می‌باشد، مصاحبه ما با چند تن از افراد مشغول بر روی پروژه‌ها نشان داد که این مسئله در یک سازمان پروژه محور حتی بیشتر هم باید مورد توجه قرار گیرد. بطور کلی عوامل مهمی که در این تحقیق دیده شدند عبارت است از نوع سازمان که آیا پروژه محور است یا سازمانی با ساختار کلاسیک و یا انواع دیگر سازمان، اهمیت مدیر پروژه که حتی یک سازمان پروژه محور را از نیاز به یک واحد منابع انسانی مجزا بی‌نیاز می‌کند، تخت بودن سازمان یا داشتن لایه‌های بیشتر، دانش، تجربه، بعد جغرافیایی و دیگر عوامل ذکر شده در روش‌شناسی تحقیق، همگی از عوامل تاثیرگذار در مدیریت منابع انسانی پروژه‌ها هستند. با توجه به گستردگی موضوع تبیین عوامل بیشتر و دسته‌بندی آنها می‌تواند موضوع تحقیقات آینده باشد.

ضمیمه

در ذیل سئوالات مصاحبه مطرح شده با افرادی که تجربه کاری در سازمان‌های پروژه محور را داشته‌اند مشاهده می‌کنیم

۱. آیا شما مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های پروژه محور را متفاوت از سازمان‌های دیگر می‌دانید؟
۲. آیا شاخص دانش فنی اعضا برای پیشرفت یک پروژه کفایت می‌کند؟
۳. حقوق و دست‌مزد تا چه میزان در وفادار ماندن افراد به سازمان پس از اتمام پروژه موثر است؟
۴. کلیدی‌ترین نقشهای مدیر پروژه در مدیریت کارکنان را چه می‌دانید؟
۵. امنیت شغلی کارکنان تا چه میزان در یک سازمان پروژه محور تضمین می‌شود؟
۶. امنیت شغلی برای کارکنان در یک سازمان پروژه محور تا چه میزان با دیگر سازمان‌ها تفاوت دارد؟
۷. آیا حضور افراد بر سر پروژه عاملی مهمی است؟ از دور می‌توان پروژه را هدایت کرد؟
۸. آیا برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی (بطور خاص برنامه ریزی بلند مدت) سازمان می‌تواند اهداف پروژه‌های سازمان را تعیین کند؟
۹. یکی از مهمترین معضلات در پروژه‌ها عدم احساس امنیت شغلی کارکنان در پایان پروژه است، چه راهکاری برای این مشکل پیشنهاد می‌دهید؟
۱۰. پذیرش ریسک پروژه را برعهده سازمان می‌دانید یا برعهده مدیر پروژه؟
۱۱. استراتژی‌های بلندمدت سازمان را تا چه حد در موفقیت پروژه موثر می‌دانید؟
۱۲. فرهنگ سازمان را تا چه حد در پیشرفت پروژه‌ها موثر می‌دانید؟

۱۳. کدامیک از عوامل تاثیرگذار بر نگهداشت کارکنان را در یک سازمان پروژه‌محور موثرتر می دانید؟

منابع

۱. اصیلی غلامرضا. ۱۳۹۳. "تحلیل راهبردی الگوی ساختار و جایگاه مدیریت منابع انسانی در سازمان پروژه محور." (دوفصلنامه توسعه تکنولوژی صنعتی) ۲۲.
۲. رودنی ترنر، مارتینا هیومن و آن کیگان. ۱۳۸۹. *مدیریت منابع انسانی در سازمان های پروژه محور*. تهران: پژوهشگاه صنعت نفت.
۳. سعادت اسفندیار. ۱۳۷۵. *مدیریت منابع انسانی*. تهران: سمت.
۴. سیدجوادین سیدرضا. ۱۳۸۲. *مبانی مدیریت منابع انسانی*. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
۵. کیانیان فهیمه و شمس قارنه ناصر. ۱۳۹۲. "عوامل موثر بر رضایت شغلی در سازمان های پروژه محور." (نشریه علمی پژوهشی صنعت برق ایران) ۲.
6. C. Xiaoming و H. Junchen "A literature review on organization culture and corporate performance" *International journal of business Administration*. ۳۷-۲۸
7. Dirk Holtbrügge و Heidi Kreppel "Employer Attractiveness of Chinese, Indian and Russian Firms in Germany: Signaling Effects of HR Practices" *Macmillan Publishers Ltd*. ۲۴۲-۲۲۳ .
8. Gary Rees و Paul E. Smith .۲۰۱۴. *Strategic Human Resource Management*. California: SAGE.
9. Institute of Project Management .۲۰۱۳. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Project Management Institute, Inc.
10. Martina Huemann ,Anne Keegan و J. Rodney Turner" Human resource management in the project-oriented company: A review" *International Journal of Project Management* ۲۵(۲۰۰۷). ۳۲۳-۳۱۵

Investigating the Affecting Factors on Human Resource Management in Project-Oriented Organizations

Hadi Nagibi, Mehdi Riazi Kholahdoz Mahaleh

*Master Student in Industrial Engineering- Systems Management and Productivity, Islamic Azad University, Tehran North Branch
Ph.D in Operations Management. Allameh Tabatabai University of Tehran*

Abstract

Human Resource Management is one of the most important factors for the organizations who tend to survive and develop in today's competitive market. The success of every organization depends on allocation and adoption of tools, equipment, raw materials, financial resources and human resources. Human resource management in project-oriented organizations has a major difference with classic human resource management. In this study, we describe the affecting factors on organization's human resources management and outline a comprehensive program for managing staff in project-oriented organizations. The research literature shows others point of view.

Keywords: Organization, Management, Human Resources, Project, Project-Oriented Organization
