عنوان: خلاصه کتاب مدیریت منابع انسانی

در سازمانهای پروژه محور

ترجمه اکبر عیدی

نام پژوهشگر: گردآورندگان:علیرضا تنهایی مقدم - علی حسن زاده مهشید کلانتری - ملیکا رضایی نژاد - فاطمه بوربور

نام استاد: مانی شجاعی

بسم الله الرحمن الرحیم

فهرست

- فصل۱:پروژه گرایی
- فصل۲:سازمانهای پروژه محور
- فصل۳:مفهوم مدیریت منابع انسانی
- فصل۴:شکل دهی مجد مدیریت منابع انسانی : منابع انسانی چهاروجهی
- فصل۵:مدیران صف در منابع انسانی چهار وجهی
- فصل۶:مدیران پروژه ومدیریت منابع انسانی
- فصل۷:کارگران پروژه و کار پروژه محور
- فصل۸:متخصصان منابع انسانی در سازمان های پروژه
- فصل۹:مقایسه ها و مغایرتها

فصل ۱:پروژه گرایی

مروری بر مدیریت منابع انسانی
امروزه مردم در یک اقتصاد بسیار سازمان یافته زندگی می کنند که در ان انواع سازمان , ستون فقرات مهم اجتماعی ان را تشکیل می دهند .در بسیاری از سازمان ها , افراد نقش کارمندان را دارند . در این نقش ها انان وظایفی را انجام می دهند که برای رفاه و ساخت هویت و توسعه ی شخصی و البته بهبود درامدشان مفید می باشد . مدیریت منابع انسانی به ویژه به منظور تضمین رضایت افراد از نظر سازمانها برخورداری از نیروی انسانی با مهارت که با منابع مقررات و قابلیتهای سازمانی تطبیق داشته است.
چالش رقابتی
هنگامی که کارها در محدود یا قلمروی حل مسائل پیچیده قرار می گیرند ما معمولا شاهد درجه ی بالاتری از دانش محوری هستیم.یعنی جایی که افراد به طور جداگانه درگیر کارها نبوده و در عوض مشغول کار در تیم با افراد هم فکر هستند به طوریکه این مساله باعث بروز تغییرات اساسی در نحوه کار کردن حرفه ای شده است .

بخش تاریک سازمان های پروژه محور

سازمان های پروژه محور و مشاغل بدون مرز که در ان مردم از یک " محل کار" به محل کار دیگری بصورت مرتب حرکت می کنند که بدون مشکلات و تنش نمی باشد هر چند که ممکن است تشخیص عواقب ان مشکل باشد که این به طور خاص به افزایش استفاده از ساختارهای پروژه محور و قراردادهای کار موقت مرتبط است .اگرچه دیدگاه های جامع تر و تدابیر مدیریت نیروی انسانی در سازمان های پروژه محور نسبتا به تازگی به نام شده اند .مطالعه ی مشکلات انسان در ارتباط با کار پروژه تقریبا گسترده بوده و به چند دهه ی گذشته باز می گردد.

بیشتری به دست اوردند .

بخش روش سازمان های پروژه محور
بررسی انجام شده در مورد عواقب منفی ممکن است این تصور را که سازمان های پروژه محور خطرناک هستند و باید به هر قیمتی از انها اجتناب شود را ایجاد کند . با این حال همانطور که قبلا اشاره شد سازمان های پروژه محور دارای توانایی اداره ی همزمان اقدامات یکپارچه و برخورد با مشکلات پیچیده و برخورد با مشکلات پیچیده که شامل متخصصان از حوزه های مختاف تخصص می باشند را دارا می باشد .این امر همچنین یک موضوع کلیدی برای یک کارگر است که فرصت ملاقات با افراد جدید و کشق زمبینه های جدید را دارد . کارگرانی که با یکدیگر کار می کنند می توانند تاثیرات ترکیب دانش خود را مشاهده کنند و از ادغام تخصص یکدیگر یاد بگیرند و مورذ زمینه ی کاری خود اطلاعات بیشتری به دست اوردند .

پاسخ به چالش های سازمان های پروژه محور

در بخش های بالا با هدف نمایان ساختن ارزش و اهمیت مدیریت منابع انسانی در سازمان های پروژه محور برخی از چالش های مرتبط با این حوزه مورد بررسی قرار گرفت. از دیدگاه این سازمان ها به نظر می رسد که مدیریت پالش های مشخص شده یک کار حیاتی است. علاوه بر این , مهارتها و توانایی های کارگران پروژه باید مشخص شود . مهارتهای فنی و اجتماعی مهم مورد نیاز چه چیرهایی هستند؟ چه نوع مهارتهای یکپارچه ای را مهندسان نیاز دارند که داشته باشند؟ چه پشتیبانب برای بهبود عملکردشان لازم دارند ؟مسئولیت فرد با فرض مسئولیت پرسنل برای کارگر پروژه ای تنفرادی چیست؟

به طور خاص ما به دنبال موارد زیر هستیم :

پاسخ به چالش های سازمان های پروژه محور

در بخش های بالا با هدف نمایان ساختن ارزش و اهمیت مدیریت منابع انسانی در سازمان های پروژه محور برخی از چالش های مرتبط با این حوزه مورد بررسی قرار گرفت. از دیدگاه این سازمان ها به نظر می رسد که مدیریت پالش های مشخص شده یک کار حیاتی است. علاوه بر این , مهارتها و توانایی های کارگران پروژه باید مشخص شود . مهارتهای فنی و اجتماعی مهم مورد نیاز چه چیرهایی هستند؟ چه نوع مهارتهای یکپارچه ای را مهندسان نیاز دارند که داشته باشند؟ چه پشتیبانب برای بهبود عملکردشان لازم دارند ؟مسئولیت فرد با فرض مسئولیت پرسنل برای کارگر پروژه ای تنفرادی چیست؟

به طور خاص ما به دنبال موارد زیر هستیم :

رویکـــــــــــــــــــــــــــــرد و اســـــــــــــــــــــــــــــتدلال مـــــــــــــــــــــــــــــا

ما در سراسر این کتاب با یک رویکرد مفهومی به مدیریت منابع انسانی بحث خواهیم نمود.سازمان های پروژه محور یک بافت سازمانی متفاوت را ارائه می دهند که در این بافت نه تنها مـدیریت منابع انسانی بلکه فعالان و متخصصان این حوزه را تحت فشار قرار می دهد . در فصل بعد بـه طـور عمیق تر به سازمان پروژه محور اشاره شده در این کتاب می پردازیم . هدف از این مقاله اشاره دقیـق به مسائل عمده ایـن سـازمان هـا کـه روی مـدیریت منـابع انسـانی تـاثیر مـی گذارنـد مـی باشـد.

فصل ۲:سازمانهای پروژه محور

سازمانهای پروژه محور در ساختارهای متفاوتی نظیر ساختار سازمانی وظیفه ای ئ ماتریسی با درجات مختلف پروژه محوری طراحی می شوند . فاکتور اصلی در تصمیم گیری برای تیپ شناسی های این سازمانها سطح اختیار در مورد منابع ۲۰۰۰ می باشد .برای اساس اصطلاح سازمان پروژه محور به عنوان " سازمانی که پروژه به عنوان اولین واحد محصول می باشد و جایی که میان خطوط پروژه همکاری وظیفه ای رسمی وجود ندارد تعریف می شود .

ویژگی ها ی متمایز سازمان پروژه محور

در این قسمت به منظور اشنایی با خصوصیات سازمان های پروژه محور برخی از ویژگی های متمایز انها را به شرح موارد زیر مورد بررسی قرار می دهیم :

-سازمان افراد را ملاقات می کنن

بحث های انجام شده در قبل نشان می دهند که سازمان های پروژه محور تعدادی ویژگی های مشترک با یکدیگرند : فعالیت های اصلی شان در پروژه انجام می شود کارهای پروژ های مرسوم هستند و جزیی از کارهای روزمره است و افراد توسط سازمان ای ثابت استخدام می شوند و نه به طور مستقیم توسط پروژه های جداگانه .

با بررسی بیشتر بر روی این ویژگی های تعدادی مشخصات که برای هر پروژه متمایز است برای رسازمان های پروژه محور شناسایی شدند :
هدف محور است ۲- تیم محور و تاکیدش بر دانش است ۳- موقتی است ٤- میان رشته ای و میان وظیفه ای است ٥- انبساطی است
این ٥ ویژگی های متمایز برای فهم تنظیمات این سازمان های خاص ضروری است و بنابراین به همان اندازه برای موفقیت مدیریت منابع انسانی در سازمان های پروژه محور ضروری می باشد .
-سازمانهای هدف محور
پروژه ها یک هدف کاملا خاص از نظر زمان تکمیل و تحویل دارند . انها بر فرایند بدست اوری نتایجی مشخص تمرکز دارند .
سازمان تیم محور و متمرکز بر دانش
سازمان پروژه مجور ابتدا درگیر کارهای همکارانه و دانشی مانند پروژه های تحقیق و توسعه و توسعه محصول و سیستم ها و پروژ] های بکارگیری و پروژه های بهبود و پروژه های تغییر هستند . این بدان معناست که سازمان پروژه محور احتیاج به منابع یکپارچه سریع و منعطف در رسیدن به اهداف مشخص در زمان مشخص و از راه های مختلف دارد .

-سازمانهای هدف محور

پروژه ها یک هدف کاملا خاص از نظر زمان تکمیل و تحویل دارند . انها بر فرایند بدست اوری نتایجی مشخص تمرکز دارند .

سازمان تیم محور و متمرکز بر دانش

سازمان پروژه مجور ابتدا درگیر کارهای همکارانه و دانشی مانند پروژه های تحقیق و توسعه و توسعه محصول و سیستم ها و پروژ] های بکارگیری و پروژه های بهبود و پروژه های تغییر هستند . این بدان معناست که سازمان پروژه محور احتیاج به منابع یکپارچه سریع و منعطف در رسیدن به اهداف مشخص در زمان مشخص و از راه های مختلف دارد .

سازمان موقت:

در سازمان پروژه محور , کار پروژه ای بیشتر از انکه استثنا باشد روتین است اگرچه چروژه ها معمولا تکنولوژی ه و راهکارهای غیر روتین داشته و برای تحقق اهداف خاص و مقطعی طراحی می شوند و این باعث حرکت مستمر تیم ها ا ز یک پروژه به پروژه دیگر می گردد .سازمان ها معمولا یک سری فرایندهای استاندارد و روشن در جایی که پروژه انجام میگیرد دارند در بسیاری از مواقع , چارچوبی پیشرفته و توسعه یافته برای مدیریت پروژه مانند تمپلیتها و دستورات فرایند و ویژگی های نقش و دستورالعمل ها ایجاد می شود . در سازمان های پروژه محور افراد اغلب کارهایشان را در پروژه ها انجام می دهند که اصطلاحا موقتی نامیده می شود .

سازمان کششی

سازمان پروژه محور دارای چارچوب سازمانی دائمی است که شامل پروژه های موقت می باشد . پروژه ها می ایند و می روند و به تکامل سازمان دائمی کمک می کنند . سیدو بر اهمیت جاسازی دورنی سیستم های موقت در دائم و تنش ذاتی مرتبط بین منطق سیستم های دائم و موقت در چنین سازمان هایی تاکید میکند .از یک طرف پروژه سازمان را قادر به یکپارچه سازی دانش و ظرفیتها در سراسر خطوط کاربردی و اداری , تمرکز بر تلاش در رسیدن به اهداف تعیین شده در یک منطقه زمانی از پیش تعیین شده و حفظ انعطاف پذیری سازمانی برای پاسخ به تغییر شرایط زیست محیطی میکند . همانطور که تحقیقات هابدی نشان می دهد در یک سازمان پروژه محور با یکپارچگی عملیلتی محدود و یا حتی فاقد یکپارچگی عملیلتی در هماهتگی فرایندها و منابع و قابیلتها در سراسر سازمان به طور کلی ذاتا ضعیف است .در نتیجه سازمان پروژه محور به معضل نیازهای متضاد پروژه های موقت و تنظیمات سازمانی دائمی که از توسعه بلند مدت و همچنین ذوال و یکپارچگی میان سازمانی حمایت می کند کمک می کند .

سازمان چند اشتغالی
درگیر بودن در کار پروژه ای در این زمینه لزوما به معنی داشتن یک قرارداد کار دائم با سازمان پروژه محور نیست . حتی اگر منابع انسانی توسط سازمان به کار گرفته شوند و یا استخدام شوند به جای پروژه های فردی برخی از مردم ممکن است به طور موقت درگیر انجام کار در پروژه های خاص شوند . دیگران ممکن است در سازمان چروژه محور در واحدهای صف یا منابع شایستگی استخدام شوند و در طول زمان درگیر پروژه های مختلفی شوند اما قرارداد کار خود را در جاهای دیگر به عنوان مثال به عنوان مشاور فنی حفظ کنند . برای بسیاری از سازمان های پروژه محور حتی یک مساله استرتژیک برای افزایش نسبت درگیری وجود دارد .

مفهوم مدیریت منابع انسانی

شش ویژگی های متمایز بحث شده در بالا می تواند به عنوان مبنایی برای توضیحات بیشتر روی مفاهیم مدیریت منابع انسانی در سازمان های پروژه محور استفاده می شود و در مجموع ما ممکن است این ویژگیها را در رابطه با مدیریت منابع انسانی بررسی نماییکم و چند چالش برای عمل و مطالعه مدیریت منابع انسانی شناسایی کنیم . بازگشت به ایده اولیه سازمان های پروژه محور اساسا درگیر دو ک نوع قابلیت است : ۱- قابلیتهای سازمانی با تمرکز بر حل مسئله ی پیچیده و قابلیتهای یکپارچه و ۲-عرضه و توسعه مستمر منابع انسانی است که می توانند در قرایندهای حل مساله پیچیده شرکت کنند.

مفهوم مدیریت منابع انسانی

شش ویژگی های متمایز بحث شده در بالا می تواند به عنوان مبنایی برای توضیحات بیشتر روی مفاهیم مدیریت منابع انسانی در سازمان های پروژه محور استفاده می شود و در مجموع ما ممکن است این ویژگیها را در رابطه با مدیریت منابع انسانی بررسی نماییکم و چند چالش برای عمل و مطالعه مدیریت منابع انسانی شناسایی کنیم . بازگشت به ایده اولیه سازمان های پروژه محور اساسا درگیر دو ک نوع قابلیت است : ۱- قابلیتهای سازمانی با تمرکز بر حل مسئله ی پیچیده و قابلیتهای یکپارچه و ۲-عرضه و توسعه مستمر منابع انسانی است که می توانند در قرایندهای حل مساله پیچیده شرکت کنند.

ساخت مدیریت منابع انسانی در سازمان های پروژه محور
برخی از پیامدهای انسانی و حتی مشکلات مرتبط با سازمان های پروژه محور ا ز جمله استرس و احساس ناامنی را مورد بحث قرار می دهیم . بحث به طور مستقیم به مشکلات مرتبط با مدیریت منابع انسانی اشاره نمی کند از جمله اینکه این سازمان چه کاری را باید برای رسیدگی به مشکلات انجام دهد و عواقب سیستم مدیریت مجموعه ای برای مراقبت از منابع انسانی چه چیزهایی هستند و چگونه افراد خود را برای عواقب بعدی اماده می کنند .

جمع بندی

این فصل دلیل اینکه پرا مدیریت منابع انسانی در سازمان های پروژه محور مورد مطالعه قرا رمیگیرند را نشان داد. این تحقیق ممکن است به بهبود این زمینه مشکلات کمک کند . مسائل اصلی مهم برای مدیریت به ویژه مدیریت منابع انسانی به سختی در ادبیات قابل لمس است که این امر بدون شک یک مشکل مهم است اما هدف نهایی این تصمیمات بر اساس دانش عمیق در مورد مدیریت منابع انسانی است که جایگاه ان در این سازمان و همچنین ارتباط ان با ساختارهای سازمانی و قبابیت های حل مساله ان است .

فصل۳:مفهوم مدیریت منابع انسانی

مروری بر تاریخچه
اغلب تاریخچه مدیریت منابع انسانی و اغلب پیشرفتهایش در دهه ۸۰ بوده است و اساسا مربوط به تاریخچه ی مدیریت امریکای شمالی می شود و به هر حال اتدیشه مذیریت منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی تاریخ طولانی دارد و در سال ۱۹۵٤ متفکر مدیریت جدید پیتر دراکر از واژه ی "منابع انسانی" به منظور تاکید بر تمایز میان کارکنان و دیگر منابع اقتصادی استفاده کرد و تاکیدش بر این واقعیت بود که انسان ها منابع مناسب هستند که نه تنها هزینه محسوب نمی شود بلکه شرکتها از طریق انها می توانند منابع کسب کنند. این ایده با چیزی که بعدها منجر به جستجو در مورد توانایی ها و منابع در شرکت همپوشانی دارد

بر اسا دیگاه دراکر به نظر می رسد جریان ارتباطات انسانی به دلیلی تکیه بر باورهای غلط نظیر اینکه می گویند افراد تنها با خوشحال بودن انگیزه پیدا می کنند دچار رکود شده است و این باور ایده های جایگزین برای انگیزه های مثبت را به وجود نم یاورد و وی همچنین تمرکز یک طرفه بر ارتباطات درونی متقابل و کمبود توجه کافب سبت به کار و اقتصاد را مورد انتقاد قرار داد. در واقع از نظر دراکر روابط انسانی به همراه بینش درست از علم مدیریت است که می تواند به عنوان اجزای مهم نییان توسعه اینده در زمینه اصول پایه ای برای مدیریت کار و کارگر مد نظر قرار گیرد.

چند سال بعد اقتصاد دادن ادیت پنروس در کتاب " تئوری رشد شرکت " بین منابع فیزیکی و منابع انسانی تمایز قائل شد و گفت که این منابع است که به شرکت این فرصت را می ده د تا از طریق یکتایی و گستره زیادی ی از خدمات مختلف که پتانسیل تولیدش را دارند مزیت رقابتی بدست اورد .این چشم انداز بعدا ها در تمجید از دانش تجربه و توانیی و مهارتهی افراد که از نظر استراتژیک منابع مهم برای شرکت هستند بسایر مهم تلقی شد که کعمولا موضوعات مهمی در تحقیقی حال حاضر در مدیریت منابع انسانی محسوب می شود . یکی از مهم تریرن نکاتی که چیتر دراکر اشاره نموده این است که کارگران ساده به عنوان " انسان های جامع نگر " دیده شوند .بنابراین بهبود بازدهی انسان در کار بزرگترین فرصت برای بهبود عملکرد و نتایج می باشد . دراکر شدیدا با جنبه های مکانیکی و کنترل گری انسانی که به دلیل کمبود پیشرفت و پرکاری و بی ثمری عقلانی شکل گرفته بود را مورد انتقاد قرار داد .

پیشرفتهای مدیریت منبع انسانی

در دهه ی ۸۰ , بحث ها در مورد تفاوتهای میان مدیریت سنتی پرسنل و مدیریت منابع انسانی در متون دانشگاهی افزایش یافت . یک خط فکری بر این عقیده بود که واژه ی مدیریت منابع انسانی در حقیقت نشان دهنده ی فلسفه ی یک مدیریت جدید بوده و یک پارادایم جدید است که اساس با دیدگاه سنتی در مورد چگونگی مدیریت نیروی کار فرق میکند . بحث بخصوص توسط مدل کیفیفتهای ژاپنی و ایده های "ساخت کمگانی عالی" شدت گرفت که باعث ایجاد راه های جدید تفکر در مورد مدیریت در ک ل و منابع انسانی در جز شد.مفهوم مدیریت منابع انسانی بوسیله دو دیدگاه "مدیریت استراتژیک و ارتباطات /رفتار سازمانی" شدید متاثر شده است . "کمک های دست نخورده منابع انسانی در سازمان ها می تواند میان کارامدی و ناکارامدی , مرگ و حیات در بازار تفاوت ایجاد کند و سیستم کلیه منابع هماهنگ باشند تا اهدافاستراتژیک سازمان محقق شود .نویسندگان این حوزه بر اهیمت نواوری در فعالیتهای مدیریت منابع انسانی برای ساخت " ارتباز بین سازمان و کارکنانش که در امتحانات رقابت بزرگ تو و اقتصاد انقباضی قبول می شوند" تاکید دارند .

تحقیق در مورد مدیریت منابع انسانی
مبتحث دانشگاهی در دهه ی ۸۰ اساس حول تعریف ها و رویکردها و مدلهای مفهومی مدیریت منابع انسانی و همچنین انتقاد و پرسش در مورد فرضیات مطرح شده می گردد . یک " تعریف اولیه " راجع به مدیریت منابع انسانی شامل په مواردی می شود؟در این رابطه هندبوک مدیریت منابع انسانی اکسفورد پیشنهادات خوبی برای دسته بندی تحقیقات انسانی استراتژیک و مدیریت منابع انسانی جهانی ارائه کرده است که می توان بر استس ان به مطالعه و بررسی حوزه ی مورد نظر پرداخت:
-مدیریت منابع انسانی جهانی در سطح شرکتهایی صورت می پذیرد که رد حوزه ی فرایندهای جهانی شده و بین المللی فعالیت می کنند .
- مدیریت منابع انسانی دز سطح خرد و عملرکده و سیاستها و کارکردهای منابع انسانی را پوشش می دهد که شامل " استخدام و اموزش و توسعه و پاداش و ..." می باشد .
-مدیریت منابع انسانی استراتژیک در کل شامل کل استراتژی های منابع انسانی و اثرات انها بر عملکرد می باشد که شامل ارتباطات میان استراتژی های کسب و کار و مدیریت منابع انسانی می باشد .

رویکرد ما در این کتاب با توجه له اینکه بین مدیریت منابه انسانی و سطح عملکرد شرکت ارتباط مهمی وجود دادر و ضرورت بررسی اینکه چگونه عملکرد های فرعی در زیر سیستمهای منابع انسانی با یکدیگر به عنوان یک سیستم کل بر فعالیتهای سازمانی اثر می گذارند نزدیکی بیشتری با برخی اصئ=وب=ل منابع استراتژیک خواهد داشت .

.

رویکرد ما در این کتاب با توجه له اینکه بین مدیریت منابه انسانی و سطح عملکرد الگوبرداری از بهترین مدلها: مدیریت منابع انسانی فراگیر
تحقیق در مورد "مکتب الگوبردای از بهترین مدلها " با طرح هایی که در بخش ها و صنایع مختلف در تعیین موفقیت مرتبط می شوند و محققین ب دنبال شناسایی فعالیتهای کلیدی و حیاتی اثر گذار بر موفقیت هستند و چالش این حوزه در خصوص انتخاب نحوه کلیدی و حیانی اثر گذر بر موفقیت هستند. چالش این حوزه در خصوص انتخاب اندازه گیری در سطح کمپانی , سیستمهای کاری و کارکنان ای است که چگونه فعالیتهای کلیدی را شناسایی کنیم . یکی از موثرترین تحقیقات مرتبط با این حوزه مربوطب ه مطالعه ی هویلید در سال ۱۹۹۵ بود که بر روی عملکرد کارکنان ئ عملکرد شرکت کار می کرد . این مقاله باعث شد مطالعات زیادی در میان نخبگان در مورد سخت یهای مرتبط کردن عملکرد شرکتی با فعالیتهای کارکنان به وجود اید و اصولا بحث این بود که فاکتورهای زیادی نظیر چرخه های اقتصادی و تصمیم ها در مورد تکنولوژی و نواوری ها و شکل دهی همکاری های استراتژیک و فرایندهای جهانی ساز ی در این زمینه نقش ایفا م یکنند و تقریبا غیر ممکن است که عملکرد را به فعالیتهای محدود و فردی منابع انسانی مرتبط کرد .

مناسبترین الگو برداری از بهترین ها اغلب به دلیل چشم پوشی از مفاهیم و تفاوتهای میان شرکتها مورد انتقاد واقع می شوند و همچنین به دلیلی تنوع در اهداف در میان شرکتها و یکپارچگی و وابستگی متقبال عملیات نیز مورد انتقاد قرار میگیرند . به عنوان مثال گی ففر د سال ۱۹۹۵ اشاره کرد که " این مهم است که بفهمیمی که عملیات ارتباط متقابل دارند و سخت است که بشود یک کار را به تنهایی انجام داد و نتیجه ی مثبت گرفت .

مناسب ترین مدل ها

مکتب مناسب ترین مدلها بعضی اوقات به رویکرد اقتضایی در مدیریت منابع انسانی بر می گردد که نیاز به هماهنگی عملیات مدیریت منابع انسانی و یکپارچگی ان با استراتژی کسب و کار و همچنین هماهنگی با احتمال های محیطی و سازمانی را نمایان سازد و مدیریت منابع انسانی به مدل عمومی استراتژی رقابتی پورتر مرتبط می شود و پیشنهاد سه الگوی اولیه ی ترکیبی از استراتژی و سیاستهای مدیریت منابع انسانی را می دهند . از سوی دیگر گست در سال ۱۹۸۷ بیان می کند که سیاستهای مدیریت منابع انسانی بایستی با استراتژی شرکت همسو شده ئ فعالیتهای منسجمی را شکل دهد .

همانطور که دیدگاه پیشرونشانمی دهد مفهوم مدیریت منابع انسانی در مینها و تئوری های زیاد و جایگاهی متفائت دار و توسعه تحقیق در مدیریت منابع انسانی معمولا نشانگر بازه ی عظیمی از تعریف ها و رویکردها اس و در ادامه ما رویکرد و عریف خاص از مدیریت منابع انسانی را مطرح یکنیم . ما مدیریت منابع انسانی را شامل تمام فعالیتهایی که مستقیما با مدیریت ارتباط میان افراد و سازمان که در ان کار میکنند در نظر میگیریم . این تعریف نه تنها بر سیستم مدیریت منابع انسانی بلکه بر مفموه سازمانی و همچنین به افرادی که خدماتشان را به شرکت ارائه می دهند تاکید دارد . ما باور داریم که یک تمایز مهم میان مدیریت منابع انسانی و دیگر حوزه های م دیریت وجود دارد و اگرچه مدیریت منابع انسانی و دیگر حوزه ه ای مدیریت منابع انسانی تا حدی متاثر از تصمیمات دیگر حوزه ها مانند استراتژی و تکنولوژی و واوری می باشد با این حال تصمیمات مدیریت منابع انسانی نیز مانند توسعه ی استخدام و پاداش بر استراتژی و تکنولوژی و نواوری تاثیر میگذارد .

سه مفهوم مهم و قابل توجه مدیریت منابع انسانی
تعریف مدیریت منابع انسانی به شیوه ای که توشیح داده ش د حداقلل یه مفهوم مهم برای مطالعه ی مدیریت منابع انسانی در سازمان پروژه محور دارد .. این مفاهیم را می توان به عنوان مولفه های کلیدی از تعریف مدیریت منابع انسانی در این کتاب دانست : مفهوم سازمان و کرکنان و رابطه . در ادامه ما در مورد مفهوم های مهم ی بحث می کنیم که همچنین به ارتباط تعریف انتخاب شدده اشاره میکند به ویژه برای مطالعهی مدیریتم نابع انسانی در سازمان های پروژه محخور. اول مفموم سازمانی برای روابط و در نتیجه همچین برای مدیریت روابط ضروری است .

حوزه های عملیاتی در مدیریت منابع انسانی

پس از ارائه ی تعریف مدیریت منابع انسانی در این کتاب در حال حاضر به قسمتهای بیشتر عملیاتی در زمینه ی مدیریت می پردازیم . ما در مورد چه نوع فعالیتها و شیوه هایی صحبت میکنیم و ساختار مدیریت منابع انسانی چگونه است ؟ یکی از پیشنهادات اصلی نسبت به حوزه ی عملیات مدیریت انسانی توس ط دوانتا و همکگاران در سال ۱۹۸٤ ارائه شده است انها به چهار زیر مجموعه ی عمومی مدیریت منابع انسانی اشاره می کنن که عبارتند از : انتخاب و ارزیابی و توسعه و پارداش . این زیز مجموعه ها د حالت ادیه ال برای تاثیر در عملکرد فرد و سطوح سازمانی طراحی شده اند و در ادبیات معاصر مدیریت منابع انسانی زیر مجموعه های اشاره شده هنوز در هسته در نظر گرفته شده ا ند ارچه یک بررسی از نوشته های جریان اصلی مدیریت منابع انسانی در طول ۲۰ سال گذشته یک توصیر پیچیده تر از حوزه هایی که برای مدیریت منابع انسانی کلیدی در نظر گرفتهمی شوند به تصویر میکشد. بهمنظور دستیابی به تصویری از حوزه های عمل اصلی مدیریت منابع انسانی ما بهترین نشریات دوره های ۱۹۸٤-۲۰۰۷ را مرور نمودیم . فرایندها و فعالیتهای مدیریت منابع اسانی تاکید شده در این اثا ر با توجه به زیر سیستمهای منابع انسانی و اهداف اصلی انها ذکر شده و طبقه بندی شده اند

MShojaie
www.mshojaie.com

هدف گروه دسته بندی فعایتها و شیوه ها و فرایندهای مختلف به چند دسته کلی است که در اینجا به عنوان حوزه ی عمل مدیریت منابع انسانی شناخته می شوند . مدیریت تکنولوژی و مدیریت پروژه و یا مدیریت تغیی صرف نظر کرد ه ایم . در نتیجه چهار حوزه ی اصلی فعالیت ایجاد می شوند : جریان , عملکرد , مشارکت و توسعه . درادامه ما به طور خلاصه این حوزه ها را معرفی میکنیم به طوریکه انها یک بخش تکراری از فصل های ایندهخواهند بود .

جریان : این حوزه شامل کلیه ی فعالیتها یی است که به طور مستقیم به مدیریت گردش کارکنان از طریق و یا از خارج سازمان می باشد .از این روی این حوزه با ورودی و خروجی های منابع انسای در سراسر مرزهای سازمانی و نیز جریان های داخلیمانند چرخش شغلی و انتصاب به خروج در ارتباط می باشد .

هنگامیکه به سمت مدیریت جریان های برون مرزی سازمانی می اید استخدام و انتخاب از جمله فعالیتهای اصلی می باشند . بعلاوه افزایش استفاده از نیوری کارموقت و قراردادهای ا نعطاف پذیر و همکاری های استراتژیک با سازمان های مشاوره به یک جنبه ی مهم در جریانهای مدیریتی تبدیل شده است .

مشارکت :فعالیتهایی که به این منطقه مربوط می شوند بع تاثیر فرد بر انچه که در سازمان اتفاق میافتد و مشارکت در تصمیمی گیری هایی که کارانها و شرایط کاری را تحت تاثیر قرار می دهند توجهمیکند . از نقطه نظر مدیریت منابع انسای , معنای واقعی شیوه های م شارکت بر پایه ی ارتباط متقابل سودمند بین کارکنان و سازمان متمرکز است : برای اطمینان کارکنان از اینکه به انها فرصتی جهت توسعه ی شایستگی ها و توامندی هایشان در سازمان داده می شود میتوان ۲ نکته را مورد بررسی قرار داد : کسانی که در مشارکت کارکنان در فرایندهای تصمیم کیری نظارت میکنند و ۲- انهایی که بر شرایط کاری کارکنان تاثیر گذار هستند .

توسعه : این من منطقه عمل به توسعه منابع انسانی در سطح فردی و همچنینی در سطح کلی تر می پردازد . در یک راه فعالیتهای این منطقه هدف قرار دادن یک بعد توسعه بلندمدت از تواناییها و ظرفیتها و مسیر حرفه ای به جریان انسانی است که برای هر دی افراد و سازمان سودمند می باشد .

مایکل بیر بیان می کند که فرصتهای شغلی فرد از تعامل بین شایستگی ها و اهداف شغلی یک فرد به سازمان و تجربه ی کاری که سازما برای او فراهم می کند توسعه می یابد .

توسعه ی صلاحیت طیف گسترده ای از فاعالیتها را شاما می شود که برخسی از انها مسئوایت اصلی سازمان و بقیه یانها مسئولیت اصلی افراد است .مدیریتم نابعا نسانی در یک سازمان می شتواند به عنوان داشتن یک پیکره بندی منحصر به فرد در محتوا دیده شود که به دسته ی خاص از شیوه های مدیریت منابع انسانی اشاره دارد . طراحی روش های پیکره بندی و مفهومی مدیریت منابع انسانی به عواملی مانند ویژگ یهای سازمان و سیستم های کاری انها و کارکنان و منابع انسانی انها و فرم استخدامی بستگی دارد .

بررسی سطح عملیاتی سازماهای پروژه محور

یک نمای کلی از گسترش و دستیابی به مفهموم مدیریت منابع انسانی و یک مقدمه کوتاه درمود منابع انسانی به عنوان حوزه حرفه ای و زمینه ی تحقیقاتی ارائه شد . ما همچنین در پی بیان مختصر ایده های نظری و عملی کلیدی در مدیریت منابع انسانی به صورت مختصر بیان کنیم

۳- مدیریت منابع انسامی مدیریت ارتباط بین کارکنان و بافت سازمانی انها می باشد . بدان معنی که کارکنان خود نقش مهمی در اجرای وظایف مدیریت منابع انسانی ایفا میکنند . بنابراین مدیریت منابع انسانی موفق تا حد زیادی به مشارکت فعال منابع انسانی داخل و خارج از مرزهای یک شرکت بستگی دارد .
٤-منابع انسانی در داخل و خارج از مرزهای یک شرکت یافت می شوند . این به این م عنی اسا که کارمندان دائمی تنها بخش ی از معادله نیستند بلکه کارکنان موقت نی ممکن است بسیار مهم باشند .
٥-مدیریت منابع انسانی استراتژیک است اما بسایری از ان در سطح عملیاتی انجام می شود و تا حدی مسائل و مشکلات نیاز است که به منظور تسهیل برنامه ریزی دراز مدت و چشم انداز استراتژیک طبقه بندی شوند .

در این بخش تعداد کمی از نکات اساسی را به صورت مختصر توضیح می دهیم:
۱–منابع انسانی منابع هستند . ین از تئوری منابع محور به عنوان یک دیدگاه تحلیلی اساسی مهم از افکار ارائه شده دراین کتاب یاد می کند و بر این واقعیت تاکیدمی کند که منابع نیاز است که منابع را بسازند و این مسئولیت متقابل بین کارفرما و کارکنان است.
۲– مدیریت منابع انسانی به عنوان یک حوزه از مدیریت دیده می شود و بیشتر تصمیمات مدیریتی از قبیل تصمیم به سرمایه گذاری در یک پروژه نواورانه خاص و برخی از مفاهیم مدیریت منابع انسانی نیستند .

جمع بندی

مدیریت منابع انسانی یک حوزه شگفت انگیز از تحقیق و عمل است که برای همه مدیران و کارکنان ارزشمند است . این حوزه در سالهای اخیر به سرعت رشد کرده است . همانطور ک ه پاو ۲۰۰۹ اشاره نموده است : مدیریت منابع انسانی به عنوان یک زمینه ی تحقیقی به طور فزاینده ای در حال تولید روش های تحقیق و چارچوب های م فهمومی خود می باشد این روش ها و چارچوب ها با استفاده از طیف وسیعی از روش های کمی و کیفی .و طراحی بر روی دیدگاه های نظری . روش شناختی در حال کاوش و ازمایش می باشند .

فصل۴:شکل دهی مجد مدیریت منابع انسانی : منابع انسانی چهاروجهی

مدیریت منابع انسانی در سطح عملیاتی
در طول دور تحقیق با بررسی مشابه در تحقیقات گذشته مدیریت منابع انسانی پیرامون انالیز منابع انسانی پروژه محور مواجه شدیم . الین مشاهده ی تمرکز نامتوازن بر روی یک عامل در تحلیلی مدیریت منابع انسانی است . تحقیق تمایل به تاکید بر بزرگی مطالعه نقش متخصصان منابع انسانی دارد در حالیکه نقش سایر عوامل مهم انتقال دهنده نقش منابع انسانی را کمرنگ می کند .
ماهیت به هم وابسته میان فعالیتها و نقش های سیستم مدیریت منابع انسانی این واقعیت را برجسته می کند که تغییرات یک نقش و یا یک فعالیت منجر به انجام فعالیتها و اقداماتی در سایر نقش ها می گردد و از این منظر ضروری است که سیستم های مدیریت منابع انسانی به عنوان مجموعه ای از نقش ها و فعالیتهای به هم مرتبط محسوب شوند.

MShojaie
www.mshojaie.com

نقش های کلیدی در منابع انسان چهار وجهی

برای اظهار نارضایتی از مشاهده فوق الذکر ما پس از انجام سالها تحقیق ایده چهاروجهی را ارائه دادیم که مدیریت منابع انسانی در ان یک کار جمعی تلقی شده و از طریق نقش افرینی چند بازیگر در سازمان های پروژه محور تاثیر میگیرد و در حقیقت این دیدگاه به تعریف مدیریت منابع انسانی بهمثابه مدیریت تعاملات بین کارکنان و سازمان پاسخ می دهد.ما اعتقاد داریم که سرمایه های مدیریت منابع انسانی باید زیر نور این چهار بازیگر دیده شود از اینرو ما پیشنهاد می کنیم که سازمان منابع انسانی در سطح عملیاتی در سازمانهای پروژه محور می تواند بواسطه این منابع انسانی چهار وجهی که شامل ٤ نقش کلیدی " مدیران و مدیران پروژه و کارکنان پروژه و متخصصان منابع انسانی " تبیین شود.

مدیران صف

همانطور که در تاریخچه اخیر مدیریت منابع انسانی تاکید شده است و مدیران صف بازیگران مهمی هستند که ارزش های منابع انسانی را به کمپانی منتقل می کنند . زمانی که کارکنان اغلب کارهایشان را در پروژه ای مختلف انجام می دهند نقش مدیران صف به سمت نقش "مدیریت شایستگی" سوق پیدا می کند که تمرکزش بر مسائل بر مسائل منابع انسانی نظیر مجهز کردن پروژ ها به توسعه شایستگی و مشاوره شغلی می شود .

مدیران پروژه

مطالعات اخیر حوزه مدیریت پروژه نشان می دهد کهمدیران پروژه به دلیل ارتباط بامدیران صف و نیز کارکنان پروژه نقش مهمی در انتقال ارزش به سازمانهای پروژه محور ایفا می کنند .بطوریکه این موضوع باعثافزایش مدیر پروژه در تحقیق های گذشته دچار کم توجهی شده است و موضوع اسانی نیست .

کارکنان پروژه

تحقیق در مورد سازمان های پروژه محور مسئولیت کارکنان را در خصوص قابلیتهای استخدامی به منظور طی مسیر شغلی و کسب شایستگی ها مناسب نشان می دهد . این موضوع بیانگر این است که کارکنان در سازمان های پروژه محور بجای انکه نقش فعال ومشارکتی ایفا می کند . مطالعاتی صورت گرفته که بیانگر وجود سختی های فراوان و عدم قطعیتهای مختلف در مسئولیتهای کارکنان می باشد.

متخصصان منابع انسانی

با وجود نظریه های مختلف در عرصه منابع انسانی که اعتقاد دارند متخصصان منابع انسانی و فعالیتهای که صورت می دهند بایستی در سطحی استراتژیک بررسی شودو مدیریت منابع انسانی بایستی به مدیران صف واگذار شود ولی به نظر می رسد ارزش کار و متخصصان منابع انسانی در قرار گرفتن در شرایط کاری در سطح عملیاتی برجسته می گردد.

انواع شرایط کار پروژه محور
اگرچه از مدیریت منابع انسانی و پیکره بندی ا با توجه به سطح تمرکز بر روی پروژه دسته بندی های متفاوت و گوناگونی ارائه شده است ما در این کتاب بر مبنای شرایط ثابت و متغییر نظیر انواع فعالیتها و شرایط پروژه ها در سطح عملکردی از پیکره بندی چهار وجهی منابع انسانی استفاده نموده ایم .
جمع بندی
در این فصل برای بررسی موانع و پیش نیازها و فهم شرایط مدیریت منابع انسانی , چهارچوب مفهومی چهاروجهی ارائه شد که در ان مدیریت منابع انسانی از طریق همکاری ٤ عامل اصلی " متخصصان منابع انسانی , مدیران صف , مدیران پروژه و کارگزان پروژه" انجام می شود علی رغم اینکه تحقیقات اخیر مدیریت منابع اسانی بر سطح استراتژیک متمرکز هستند و تاکید کمتری بر سطح عملیلتی دارند ما نشان دادیم که منابع انسانی چهار وجهی امکانات خوبی برای مطالعه مدیریت منابع انسانی در سطح عملیانی بوجود می اورد.ترکیب نقش های در چهاروجهی منابع انسای شیوه ای است برای توسعه نحوه پیکره بندی مدیریت منابع انسانی و این برداشت غلط را که منابع انسانی حاصل انجام فعالیتهای وظیفه ای در یک بخش خاص می باشد را مردود می شمارد .

فصل۵:مدیران صف در منابع انسانی چهار وجهی

حوزه فعالیت مدیریت منابع انسانی	نقش مدیر صف
جریان ها	مدیریت جریان ورودی و خروجی کارگران پروژه به واحدهای صف و مراکز شایستگی
عملکردها	اشتراک دانش بین کارگران پروژه و مرکز شایستگی وزمانیکه بین تیم های بین وظیفه ای پخش هستند.جمع آوری ورودی های لازم برای فرایند ارزیابی عملکرد.
مشارکت	ایجاد تعادل در فشارکاری برای کارکنان محبوب ومشتاق وحمایت از آنها
توسعه	تطابق کارگران با وظایف پروژه واهداف توسعه استراتژیک شایستگی آنان.تعادل میان نیاز منابع کوتاه مدت با نیازهای توسعه ای بلند مدت.

MShojaie
www.mshojaie.com

در این فصل،ما میخواستیم اهمیت نقش مدیران در منابع انسانی چهار وجهی در سازمانهای پروژه محور روشن کنیم.موارد اشاره شده از ساب وتتراپک مدیریت صف در انتقال به سمت بیشتر منابع انسانی محور نشان دادند..ما همچنین نقش های مهمی که مدیران صف نیاز دارند تا کارهای مهم مدریت منابع انسانی را در سطوح عملکردی انجام دهند را ارائه نمودیم.ما اعتقاد داریم که نقش مدیرصف در زمانیکه فرصت هایی برای پیشرفت مدیریت منابع انسانی در سطح عملکردی سازمانهای پروژه محور ایجاد میشود،دست کم گرفته میشود.چهارچوب نظری منابع انسانی چهاروجهی این امکان را ایجاد میکند که نقش مدیرصف را از زاویه دیگری بشناسیم وآنرا بر پایه ماهیت جمعی وساختاربندی شده مدیریت منابع انسانی بنا کنیم.هنوز چیزهای زیادی برای سادگیری در مورد اینکه چگونه همکاری با منابع انسانی چهار وجهی طراحی شود تا انواع مختلف کارهای پروژه محور با یکدیگر هماهنگ شوند وجود دارد.ما باورداریم که درک بهتر این مسائل میتواند رویکرد های جدید نسبت به مدیریت صف ایجاد کند و به تعریف این نقش ها در انواع مختلف سازمانی پروژه محور کمک میکند.

فصل۶:مدیران پروژه ومدیریت منابع انسانی

مدیران پروژه کادر جدیدی از مدیران هستند که شروع به بازی نقش اهمیتی در سال اخیر کرده اند .دلایل مختلفی وجود دارد که ضرورت توجه بیشتر به نقش مدیران پروژه را تبیین میکند که در برخی از انها اشاره میکنیم :

-مدیریت پروژه مرسوم ترین تکلیف مدیریتی است که اغلب بر پایه موقعیت رسمی نبوده و بیشتر بر پایه ی تکلیف گذار است که در ان مسئولیتهای فراوان منجر به افزایش قدرت مدیر پروژه می شود

-مدیریت پروژه یک فراید حرفه ای است که به سرعت در حال حرفه ای سازی از طریق اموزش استانداردها و حوزه های دانشی و اعطای گواهینامه های حرفه ای به مدیران پروژه می باشد .

-نرخ شکست و مشکل در پروژه ها زیاد هستند و بسیاری از رهبران پروژه احساس استرس "کار بیش از حد و کمبود کنترل را اذعان می کنند

-به دلیلی فشار سنگین کاری عموما مدیران پروژه تمایل به ترک نقش مدیر پروژه داشته و تصمیم به قرار گ رفتن در موقعیتهای شغلی دیگر دارند گرچه ممکن است علاقه به ادامهه فعالیتهای پروژه ای داشته باشند .
-وجود ضرورت و نیاز به گسترش ارزیابی در سطح پروژه ها توسط مدیران پروژه بر مبنای زمان و هزینه و کیفیت و رضایت کارکنان و نتایجی مانند توانایی های سازمانی و رضایت تیمی و توسعه شایستگی

نقش مدیر پروژه

در تحقیقات گذشته , مدیران پروژه مانند رهبران کمپانی های برجسته مورد مطالعه نبوده اند .یوکل اشاره می کند که داستانهای رهبران معروف جهانی به ندرت سرلوحه رهبران پروژه های مهندسی بزرگ یا پروژه های توسعه محصول قرار گرفته شده است .وی برجسته کردن نقش و اهمیت مدیر پروژه این پرسشها را مطرح کرد :

یک مدیر پروژه در تکنولوژی پیشرفتهخ چه می کند ؟
چه نوع ادمی و یا چه خصوصیات شخصیتی باید باشد؟
چه اموزشهایی برای موفقیت هایش لازم است ؟

فصل۷:کارگران پروژه و کار پروژه محور

کارهای پروژه محور نوعی خاص از دانش و کارکنان دانشی را نیاز دارند که ضمن علاقه مندی توانایی برقرار ی ارتباط نزدیکی با سایر متخصصان حوزه های دیگر را داشته و بتواند زمینه یکپارچگی و انجام اقدامات هماهنگ را بوجود اورند . از این حیث و با توجه به امکان ورورد به فعالب=یتها و همکاری های جدیدی , کار های پروژه ای برای بسیاری ار کارکنان پروژه که از جمله بازیگرانن فعال در چهار وجهی منابع انسانی هستند جذاب تلقی می شود.نقطه اغاز برای بررسی ما راجع به جهانشناسی کار پروژه محور ایت است که الگوی مسیر در حال تغییر است و افراد کمتری دورنمای بلند مدت خود را به سرنوشت یک شرکت پیوند می دهند و افراد بسیاری از "مسیر بدون عامل" هستند و همانگونه که جانز در سال ۱۹۹۶ اشاره کرده اند و این موضوع باعث شکل گیری نوعی از کارکنان می شود که مانند زنبوذ از فرصتی به فرصت دیگر می روند .

کار پروژه محور و مدیریت منابع انسانی

فرض بر این است که کوچکترین تغییر در اقدامات یکپارچه شرکت به منظور حصول اطمینان از حل و فصل مشکلات می تواند بر مدیریت منابع انسامی و کارکنان اثر بگذارد و برای مثال در سازمانهای پروژه محور کارکنان نیاز دارند با توجه به سه عامل حیاتی "پیچیدگی رو به افزایش پروژه ها و فعالیتهای سازمان دهی شده و توزیع دانش" نقشی در سازمان منابع انسانی شرکت داشته باشند .

چالش های زندگی کاری موقت

بنیس در سال ۱۹٦۸ با توجه به نیاز افزایش گروه های کاری موقت مشکلات سازمانی اینده و حاضر را پیش بینی کرد . وی اشاره کرده بود که "با توجه به اینکه این سیستم های کاری باری اهداف محدودی شکل می گیرد به دنبال عضویت افرادی هستند که قبلا هرگز با هم نکرده و حتی انتظار ندترند تا با یکدیگر کار کنند و با توجه به پیچیدگی انها و فعایتهای متنوعی نظیر مالی و مهندسی و بازاریابی و یا مهارتهایی مانند شیمی و الکتورنیک و عملکردهای متفاوتی را رقم می زنند که ممکن است چندان رضایت بخش نباشند.

نقشی در سازمان منابع انسانی شرکت داشته باشند .

پروژه ها به مثابه بستری برای وابستگی
طی مطالعه پیرامون پیمانکاران فنی و کارکنان مستقل دانشی در سال ۲۰۰۱ اشاره نموده اند مه پروژه ها به عنوان ویژگی های ساختاری نسبت به واحدهای سلسله مراتبی و وظیفه ای چابک تر هستند . این نویسندگان پروژه ها را به عنوان مکان اولیه وابستگی و یک مرکز مناسب تحلیلی برای تئوری پردازان مطرح کردند . در این رابطه بررسی های تئوریک تجربی صورت گرفته نشان می دهد که پروظزه های تبدیل به فعالیتهای منطقه ای مهم شدذند که بسیاتری از افراد مسیر شغلی خور را در ان جستجو کردند .

منابع انسانی بدون مرز

با افزایش استفاده از سازمامدهی پروژه محور تا حدودی رویکردهای منابع انسانی از پویایی ذاتی کار نشات می گیرد که باعث شکل گیری بسته های کاری مختلف می شوند . در این میان به نظر می رسد رویکرد سنتی استخدام پایدار رو به افول است و در گستره ی وسیعی از بخش ها حتی د ر میان حرفه ای ها و مدیران , کار موقتی رو به افزتیش است . نتایج بررسی ها میدان نشان می دهد که تغیر در اشکال سازماندهی فعالیتها منجر به شکل گیری میزان بالایی از قراردادها شده اند . نتیجه مشخص این است که سهم بیشتری از منابع انسانی بر اساس قرارداها ی موقت تعریف می شوند .

دوام در کار موقت

از نظر گارستن اصطلاح "موقت ها " احتمالا باعث می شود که کارکنان بعه عنوان غریبه هابی در محل کار دیده شوند که این موضوع باعث ایجاد ریسک و دست کم گرفتن سرمایه ها ی اجتماعی می شود . در واقع روابط اجتماعی موقت در یک حوزه شاید منجر شود افراد روابط اجتماهی دائم را در دیگر جاها افزایش دهند .

فصل۸:متخصصان منابع انسانی در سازمان های پروژه

در فصول گذشته ما در مورد نقش های مدیران صف و مدیران پروژه و کارکنان پروژه در منابع انسانی چهاروجهی صحبت کردیم . با در نظر گرفتن این مباحث ما به بحث متخصصان منابع انسانی بر می گردیم و دیدگاه ما از مدیریت منابع انسانی به عنوان جمعی بودن و مکمل بودن یعنی نقش متخصصان منابع انسانی در سطح عملکردی در سازمانهای پروژه محور شدیدا متاثر از نقش های دیگر بازیگران در منابع انسانی چهاروجهی است . طرح مدیریت منابع انسانی پیشنهاد می کند که ذات کار عملیلتی بر منابع انسانی چهاروجهی اثر میگذارد و بر نقش نیز اثر دارد .

نقش و ارزش متخصصان منابع انسانی

تحقیق قبلی در مورد مدیریت منابع انسانی تصویری از واحدهاید منابع انسانی ارائه داد که در حال تلاش برای یافتن نقش و دفاع از وجود خود هستند و در مراحل اولیه ی کار , ما مشکلات مشابه پیشروی واحدهای منابع انسانی را مشاهده کردیم و نشانه های مختلفی را دیدیم که واحد منابع انسانی به عنوان مساله استراتژیک در نظر گرفته مشود.

مساله و طراحی واحدهای منابع انسانی

واحد منابع انسانی معمولا یکی از این سه الگوی عمومی را بر اساس کسب و کار استراتژیک سازمان به خود می گیرند .بر اساس بروکبنک این سه الگو برای واحد مدیریت منابع انسانی عبارتند از :

۱-واحدهای وظیفه ای منابع انسانی که شامل یک واحد منابع انسانی مرکزی قوی در مرکز اصلی مطابق بانیازهای کل کسب وکار می باشد

۲-واحدهای منابع انسانی پراکنده : در این الگو واحدخا سیاست و رویه های کلی را واحد مرکزی گرفته و در سطح بخش خود عمل می کنند

۳-خدمات مشترک منابع انسانی . این خدمات مناب انسانی مشترک به عنوان راهی برای استقرار تمرکز متعادل و استانداردسازی به همراه تمرکز زدایی و انعطاف پذیری شناخته می شوند .

مساله و طراحی واحدهای منابع انسانی

مساله ساختار و طراحی واحدهای منابع انسانی در میان محققان منابع انسانی موضوعی رایج نبوده اسن . این شگفت اور است چون برخی از انتقادات علیه منابع انسانی بر ناکارامدی ساختاری تمرکز دارد . از نظر مهرمن یکی از مهم ترین چالش هایی که همه ی واحدها ی منابع انسانی با ان مواجه هستند که خلق مجدد ساختار و سازمان منابع انسانی است که می تواند در انواع سیستم ها وو رفتاری سازمانی اثر داشته و باعث کارایی بیشتر و کمتر سازمانی شود.برون سپاری یکب از ٤ گزینه ساختاری مهم برای انتقال فعالیتهای پرسنلی در یک شرکت هستند و سه گزینه دیگر عبارتند از : واحد منابع انسانی به عنوان " عامل درون- خانه" یا مشاور داخلی و یا کسب و کاری در کسب و کار .

نقش متخصصان منابع انسانی و ساختار واحدهای منابع انسانی

تحقیق ما در مورد منابع انسانی در شرکتهای پروژه محور نشان می دهد که واحدهای منابع انسانی در حال تغییر هستند و در اکثر موارد این شرکتها سعی می کتنند تا راه حل های جدید و به صرفه پیدا کنند و این تغییرات اغلب بوسیله تیپ شناسی نقش مدل های همکاری کسب و کار و مدل های مرکز خدمات ذکر شده در قبل انجام میگیرد.

فصل۹:مقایسه ها و مغایرتها

مدیریت منابع انسانی در سازمان های پروژه محور: یکی کردن تکه ها
این تحقیق به بخش اخرش رسید و زمان ان شده که پیام ها و نکات اصلی را خلاصه کنیم و مشاهدات مختلف را مقایسه نموده و به اینده بنگریم. در این مطالعه ما مبنای خود را بر سه جریان ۱) تاریخچه ی توانایی ها ۲) سازمان پروژه محور ۳) مدیریت منابع انسانی و البتخه که ترکیب این سه جریان مختلف کاری دشوار بوده و به دلیلی تمایل سازمانهای پروژه محور بر افزایش سطح یکپارچگی و بهره برداری از مختلف مختلف ضروری است که چنین ترکیبی در مدیریت منابع انسانی شرکتهای موقت مورد بررسی قرار گیرد . همچنین استدلال کردیم که نیاز به تحقیق برای پرداختن دقیق تر به مفهوم سازی موضوعات مدیریت منابع امسامی وجود دارد .

مدیران در صف منابع انسانی چهاروجهی

مقدمه

در این فصل ما به دنبال ترسیم نقش مدیران صف در منابع انسانی چهار وجهی بوده و تلاش می کنیم با توجه به انجام برخی از مطالعات مرتبط با مسئولیت های کارکنان در سازمانهای پروژه محور , نقش مدیران صف و تغییرات انها را بر سازمان منابع انسانی و احتیاجات و مشکلاتی که برای گسترش خدماتشان به مدیریت منابع انسانی به مدیریت منابع انسانی با ان مواجه هستند را تبین نماییم.

ارتباط با مدیریت منابع انسانی مفهومی

بر اساس نیاز به جزئیات بیشتر و ویژگی های ریزتر انواع مختلف شرکتها و فرم های سازمانی و چالش های پیش روی مدیریت منابع انسانی این تحقیق بر سازمانهای پروژه محور به عنوان یک مورد مهم تمرکز دارد . کارکنان پروژه نقش مهمی در بهره وری منابع انسانی دارند .افراد مهارتهایی را توسعه می دهند که برای ارتباط با مدیران پروژه حیاتی است و نیز برای ارتباط با مدیران پروژه و. کمک به واحد منابع انسانی در توسع خدماتشان حیاتی است . از این رو کارگران نقش مهمی در حصول اطمینان از اینکه سیستم مدیریت منابع انسانی شرکت دقیق طراحی شده اند دارند .

ارتباط میان بخش ها و الگوها

یکی از اهداف اصلی این چارچوب منابع انسانی چهار وجهی بهبیود دیدگاه سنتی نسبت به اهمیت روابط موجود میان مدیریت منابع انسنی و اینکه چگونه شزکتها می توانند و باید سازمان منابع خود را طزاحی نمایند می باشد . گام اول فهم پارامترهای محرک احتمالات بود . در این چارچوب پیشنهادی یک سری از احتمالات حیاتی با نوع کار پروژه ای و شرکت کنندگان پروژه مرنبط شدند . این تمایل به فهم بهتر این سری از احتمالات طراح منابع انسانی چهاروجهی شرکت را به ایجاد پرسش در مورد نوع کار پروژه محور که شرکت درگیر ان است هدایت می کند : نوع اولیه ی کار پ روژه ای چیست ؟ چه نوع ا ز شرکت کننده اساسا به ان متکی شده است ؟ و برای پاسخ به این پرسش ها اساس طراحی منابع انسانی چهار وجهی می باشد .

اینده مدیریت منابع انسانی در سازمانهای پروژه محور

تحقیق در مورد مدیریت منابع انسانی و بویزه منابع انسانی در سازمانهای پروژه محور که هر روز با چالش ها و مسائل پیش بین نشده ای مواجه هستند واقعا جذاب و خوب است . در این بررسی ما از تمایل عمومی برای مطالعه مدیریت منابع انسانی در عمل و درگیر شد با مدیران و منطقی کردن تجربه افرادی که در سازمانهای پروژه محور کار میکنند صحبت کردیم . ارچه تحقیقی ارائه شده تا حد زیادی بر رویکرد مقایسه ای استوار است که در ا ن ما از تایج شرکتهای موجود در صنایع مختلف استفاده کردیم ما هنوز تمرکز ویژه ای بر سازمان های پروژه محور به عنوا نمونه ای از شکل جدیدی سازمان داشتیم . اگرچه ما تاکید کردیم که این مفهوم حیاتی و مهم است .

مدیریت منابع انسانی چهار وجهی در خود شامل یک بخش مهم در توانایی تامین مالی و توسعه منابع انسانی می باشد . همچنین شناخت ارتباط میان پروژهها و توسعه منابع انسانی با ارزش است و گامی حیاتی برای حصول دوطرفه از توانایی ها است . پرشهایی مهم نظیر این موارد هستند که : چه نوع از پروژه ها باعث توسعه شایستگی های عمیق تر می شوند ؟ چگونه این پروژه ها باید سازماندهی شوند تا عملکرد و یادگیری را افزایش دهند ؟ ...در حقیقت در زمان های افزایش پروژه های با زمان کوتاه تر و شرایط اجرایی چابک تر این پرسش ها چالش های مهمی را در برابر مدیریت قرار می دهند . از انجایی ک ه این کتاب در مود مدیریت منابع انسانی و طبیعت و کیفیت . مکان منابع طبیعی است ناشن دهنده ی اهمیت موضوعات مطرح شده می باشد .

نقش مدیر پروژه در این دو دهه گذشته تغییر شدیدی داشته است . رهبری مشترک به عنوان راهی برای اضافه کردن ظرفیت رهبری و مدیریت بر پروژه های پیچیده اشاره شد . یک همچین سنجشی احتمالا برای اخذ مسئولیت مدیریت منابع انسانی بزرگتری توسط مدیر پروژه مهم می باشد .

سنجش های دیگر شامل تغییرات در نقش رمی مدیر پروژه : ایا ان نقش باید مسئولیتهایی برای مدیریت منابع انسانی داشته باشد . ان مسئولیتها چه چیزهایی هستند ؟ چگونه این مسئولیتها گرفته می شوند ؟ چه اموژشهایی نیاز است؟ و چه اثری افزایش مسئولیتهای مدیریت منابع انسانی بر عملکرد پروژه دارد نه تنها به عنوان رضایت تیمی ارزیابی می شود بلکه ر خلاف تعدادی از استانداردها شامل تحویل زمانی و کارایی وبازدهی در استفاده از منابع و خرج پول می باشد . این باعث به وجو امدن خحوزه مهم چهارم می شود . توسعه پایدار ظرفیت رهبری و مدلهای رهبری مانند اثرات و احتمالات مدلهای رهبری مشترک و نتیج کاربردهای انها بر عملیات مرتبط و کارایی مدیریت منابع انسانی.

اینده مدیریت منابع انسانی در سازمنهای پروژه محور همراه با فرصتهای بسیاری برای ت حقیق و تمرین بهبود می باشد و در اینجا لیست بازه ی تئوری مدیریت منابع انسنی را رائه می کنیم که می تواند راهگشا باشد :

-توانایی های مدیریت منابع انسانی : تحقیقی در مورد ارتباط پویای میان تونایی ها ی یکپارچه و توانایی ها بای حصول اطمینان از تامین و توسعه پایدار منابع انسانی که می تواند در فراینهای حل مساله پیچیده شرکت کند .

-مدیریت منابع انسانی در مفهوم : این کتاب بر پایه سازمانهای پروژه محور است . تحقیقات اینده باید به تمرکز بر مقایسه سازمانهای پروژه محور در بخش ها و صنایع مختلف ادامه دهد

-مدیریت منابع انسانی جمعی : مطالعات زیادی مشان داد که مشکلاتی در انجام تعامل بین بازیگران مختلف در سازمان انسانی وجود دارد . طبیعت جمعی مدیریت منابع انسانی اائه شده اینجا را راحتر نمی کند .

-مدیریت منابع انسانی و احتمالات : مطالعات نشان داده شده در اینجا تمرکز اولیه شان بر دو فاکتور احتمالی اصلی است که شامل شرایط کار پروژه محور می شود و دیگر فاکتورها نیز بدون شک مهم هستند . شناخت این فاکتورها برای تحقیقو هم عمل و بهبود شناخت رابطه میان این فاکتورها می تواند گام بعدی باشد.

MShojaie
www.mshojaie.com

بهبود شناخت رابطه میان این فاکتورها می تواند گام بعدی باشد.
-مدیریت منابع انسانی و مکمل ها : رابطه میان فعالیتهای مدیریت منابع انسانی حوزه غعالیت مدیریت منابع انسانی و نقش ها در سازمان منابع انسانی ضروری است تا دانسته شود که چه تغییراتی نیاز است تا مزیت کامل سرمایه گذاری وارد مدیریت منابع انسانی شود .
-مدیرت منابع اسانی و پیکره بندی : تحقیقی اینده باید ابعاد متفاوت بیشتر منابع انسانی چهاروجهی و انالیز عمیق از راه حل های مختلف را در رابطه با تعامل میان بازیگران درگیر داشته باشد . گام بعدی جزئی سازی عملکرد و انالیز عملکرد در وطل منابع انسانی چهار وجهی مختلف است .