

# صعود بالاتر<sup>۱</sup>

ترجمه: مهندس احمد فنایی پور

سازمان‌های متبوعه را به سطوح بالاتر ببرند. تا کنون آموزشی که بتواند خطر را در اکثر کسب‌وکارها مدیریت کند ارائه نشده است.

آگاهی از چهار خطر زیر که رهبری با آن مواجه است، این بینش را به مدیران می‌دهد که خودشان و همکاران‌شان را به سطوح عالی‌تر عملکرد هدایت کنند.

## خطر شماره یک: ترس از مرگ (شکست)

شناخت مقوله ترس از شکست نوعاً یک دوره آموزشی که بخش آموزش شرکت بتواند آن را ارائه کند نیست. متخصصان آموزش پی برده‌اند که این موضوع بسیار محرک و پرمخاطره است. هم اکنون شاهد هستیم که برخی از مدیران برای غلبه کردن بر این موضوع ژنتیکی مرتبط با رهبری، به تشکیل گروه‌های کاری بزرگ می‌پردازند. قدرت ناشی از ترس حاصل از مرگ در مقوله رهبری سال گذشته در منطقه ای موسوم به K2 در کوهستان هیمالایا در ارتفاع ۲۶۵۰۰ پائی که دومین کوهستان مرتفع جهان است، مشاهده شد هنگامی که یک شریپای (Sherpa) با تجربه از لبه تیز صخره‌ای در تاریکی سقوط کرد. او قبل از برخورد با یک توده یخ در پایین، چند دقیقه‌ای در حال سقوط بود، بدن او هرگز سلامتی کامل خود را باز نیافت. همه کوهنوردان به دلیل ترس از مرگ توقف کردند و همدیگر را محکم گرفته و از یکدیگر حمایت کردند. چنین رویدادهایی موثر و مشابه در چالش‌های شرکت‌ها مخصوصاً در هنگام چالش‌های مالی نیز مشاهده شده است. مصادیق منفی این احساس و نتایج آن را می‌توان در موارد زیر برشمرد:

- اضطراب ناشی از شکست یک پروژه یا توقف یک خط تولید باعث می‌شود کارکنان کارها را متوقف کنند.
- شوک حاصل از عدم دستیابی به هدف فروش، کارکنان را از دنبال کردن راه‌ها و شیوه‌های جدید و افق‌های نوآورانه باز می‌دارد.

● شکست یک خط مشی یا هدف استراتژیک سبب دلسردی و ترس اعضا سازمان برای انجام حرکت‌های پیش‌تازانه می‌شود. در هنگام وقوع رویدادهای بالا، سودهای متصور شده تهدید می‌شوند به طوری که در این شرایط مدیران از اتخاذ تصمیم‌های بزرگ طفره می‌روند. از انجام ریسک‌ها اجتناب می‌کنند، از چالش‌ها پرهیز می‌کنند و در مقابل هر گونه تغییر سازمانی مقاومت می‌کنند. رهبران بلندنظر در این مواقع چه کار می‌کنند؟

## رهنمود ماندگار: پذیرفتن شکست

از این عبارت دو مفهوم برداشت می‌شود: اولی به معنی تسلیم

مدیران برای بهتر هدایت کردن کارکنان‌شان با اقیانوسی از ایده‌ها و شیوه‌های مختلف روبه‌رو هستند. بسیاری از آنها تلاش می‌کنند تا آخرین تئوری‌های مدیریتی را به سازمان‌های خود بیاورند، اما در گوشه‌های پرت اتاق‌های کنفرانس و پشت درهای بسته، شکوایه‌های فراوانی نظیر موارد زیر از آنان شنیده می‌شود:

● « ۹۰ روز پس از اینکه مربیان آموزش تشکل‌های گروهی، شرکت را ترک کردند کارکنان رفتارهای سابق خود را از سر گرفتند. حال مدیر ارشد اجرایی می‌پرسد چه اتفاقی افتاده است؟ »

● « آموزه‌های مدرسان مبنی بر عدم ایجاد موانع در وظایف رهبری، فراموش شده است. »

● « پس از اجرای مهندسی مجدد و شش سیگما در سازمان، از جاری کردن برنامه تغییری دیگر در شرکت واهمه دارم، چون کارکنان هنوز در تحیرند. »

هرچند ناکامی‌های ناشی از اجرای برنامه‌های آموزشی و تغییر شناخته شده هستند، سوال اساسی این است: چرا برخی از مدیران با وجود اینکه از دوره‌های آموزشی مدیریتی و توسعه‌ای مشابهی بهره‌مند بوده‌اند بهتر از مدیران دیگر مدیریت می‌کنند؟ تلاش برای یافتن پاسخی برای این پرسش، ادامه این تحقیق را به سوی آزمایشگاهی خاص که در منطقه مرگ در ارتفاع بالای ۲۶۰۰۰ فوت واقع شده است، رهنمون کرد. کمبود اکسیژن در این ناحیه، حیات را در طولانی مدت تهدید می‌کند. اینجا کوهنوردان شبیه مدیران هستند. آنها در تمام مدتی که با چالش‌های سخت مواجه هستند با شور و حرارت زندگی می‌کنند. آنها با دامنه‌ای از افرادی که خلق و خوی متفاوتی دارند رو به‌رو هستند، از اشخاص فروتن تا خودشیفتگان روان پریش و از دنباله‌روهای ساده لوح تا قهرمانان برگزیده و هنگامی که عکس‌العمل‌های کوهنوردان مورد بررسی قرار می‌گیرد شباهت‌های زیادی با واکنش‌های مدیران در رفتار آنها مشاهده می‌شود، گاهی اوقات شجاعانه و در پاره‌ای از زمان‌ها خود ویرانگرانه.

ارتفاعات بلند با محیطی خشک و بی‌روح، تداعی‌کننده شرایط مدیرانی است که مشاوران یا سخنوران شوق برانگیز ندارند که این امر، عامل ظهور جوهر حیات‌بخش مدیریت است.

به نظر می‌رسد که اکنون به تئوری‌ها یا اصول جدید رهبری دست یافته‌ایم، در حالیکه اینگونه نیست، صرفاً پی‌برده‌ایم که مدیران توانمند شیوه‌های متفاوتی در مدیریت دارند؛ آنها به جای مطرح کردن اصول جدید کشف شده مدیریت با شناخت خطرات خاص سازمان خود مدیریت موفق را اعمال می‌کنند. چیزی که در ادبیات نوین مدیریت مفقود شده است. واقعیت این است که خطرات همیشه هنگامی مطرح می‌شوند که مدیران قصد دارند

مدیران بلندنظر  
اطمینان حاصل  
می‌کنند که  
استراتژی‌های  
سازمان برای همه  
کارکنان روشن  
بوده و حماسه‌های  
جذابی برای آنها  
دارند



شدن و مقاومت نکردن، اجتناب کردن یا نادیده انگاشتن شکست است که موقعیتی را فراهم می‌کند که استراتژی‌های پیروزی را خلق می‌کند. شاهد بوده‌ایم که مقابل دلسرد شدن برخی از مدیران که شکست را می‌پذیرند و هیچ‌گونه عکس‌العملی از خود نشان نمی‌دهند، مسئولان بخش فروش شرکت اوضاع فروش را به‌طور چشم‌گیری بهبود بخشیده‌اند و بر خلاف اقتباس از استراتژی قدیمی «مردن قبل از نبرد» حداکثر توانمندی‌های خود را برای مقابله با شکست به کار برده‌اند و چنین موقعیتی را رهبران بزرگ سازمان‌هایی که در جریان ورشکستگی یا رکود قرار گرفتند و تصمیم اساسی و پیروزی بخش را اتخاذ کردند، تجربه کرده‌اند.

### خطر شماره دو: خودپسندی

مدیران همیشه در حال چالش با ریسک‌ها هستند. خواه این مخاطرات نتیجه تغییر وضعیت از موقعیتی به موقعیتی دیگر یا بقایای یک رکود باشند، ریسک‌ها در مسیر فعالیت شرکت پدیدار می‌شوند. در عین حال رفتارهای خودپسندانه در هنگام وقوع ریسک‌ها، بروز می‌کنند، همان‌گونه که کوهنوردان، مرگ همراهان خود را نادیده می‌گیرند، مدیرانی که صرفاً به خودشان اهمیت می‌دهند و به دیگران بی‌توجه هستند باعث کاهش سطح فرهنگ سازمان می‌شوند، سود دهی آن را به خطر می‌اندازند و کارایی شرکت را ضایع می‌کنند. خودپسندی مدیران فرهنگ‌های سازمانی را آلوده می‌کند، به‌طوریکه در این مواقع رفتارهای زیر از کارکنان سازمان سر می‌زند:

- سپری کردن زمان بیشتری برای خوب جلوه دادن خود نزد رئیس نسبت به ارائه خدمت به مشتریان
- انجام کار دیگران را به خود منتسب کردن
- اجتناب از ایفای مسئولیت خود با بدگویی و سرزنش کردن دیگران

● اقتباس کردن از رفتارهای حق به جانب

● سرگرم شدن به کارهای غیر مولد و بیهوده

خودپسندی باعث هدایت نادرست پروژه‌ها و فرآیندهای سازمان می‌شود، سرزنش کردن، اجتناب از ایفای مسئولیت، بدگویی کردن، انجام مانورهای سیاسی، انجام کارهای بیهوده نمایش‌های قدرت، انداختن مسئولیت خود به دوش دیگران، شایعه پراکنی و نیش‌خند زدن، صفات ناشی از رفتار خودپسندانه رهبران است که به کارکنان القاء می‌شود و آنان علیرغم خوشحالی ظاهری از انعقاد قرارداد پروژه‌های شرکت، در عمل هیچ‌گونه حمایتی برای پیشبرد آنها نمی‌کنند. این عامل صدمات بیشتری نظیر از دست دادن فرصت‌های افزایش ضایعات جابه‌جایی کارکنان و تضعیف روحیه کارکنان را در پی دارد.

### رهنمود ماندگار: متحول کردن یک ماجرای

جالب

هر گروه، قسمت و شرکتی با یک سلسله رویدادهای هیجان‌انگیز معمولی که الهام‌بخش دستاوردی شورانگیز و استراتژیک است، از عارضه خودپسندی دوری می‌کنند. مدیران بلندنظر اطمینان می‌یابند که استراتژی‌های سازمان برای همه کارکنان روشن بوده و حماسه‌های جذابی برای آنها دارد. شرکت‌ها از این اشتیاق برای مقابله با چالش‌هایی که در پیش است، استفاده می‌کنند. چه نوع اشتیاق و علاقه‌ای کارکنان سازمان را هدایت می‌کند، خودپسندی یا حماسه‌ای جذاب؟ آیا

فرهنگ سازمانی شرکت شما به‌سوی طرز تلقی‌های حق به جانب هدایت می‌شود یا اندیشه‌های بزرگ؟

### خطر شماره سه: ابزار گمراه‌سازی

مادامی که کوهنوردان با تجربه در کمپ اصلی در حال تماشای گزارش هواشناسی باشند کوهنوردان کم تجربه علیرغم داشتن پیشرفته‌ترین و آخرین تجهیزات کوهنوردی در ارتفاعات بلند زمین گیر می‌شوند.

مدیران نیز با ابزارهایی می‌توانند به‌طور افراطی دچار اعتماد به نفس کاذب و در نتیجه گمراه شوند، نظیر خواندن یک کتاب یا شنیدن یک سخنرانی مهیج.

اما مدیران خیرخواه و پرشور تحرک بیشتری برای کسب تئوری‌های جدید دارند تا بتوانند راه‌حلی برای کمک به بهبود اوضاع سازمان خود را پیدا کنند، آنها این کار را با مطرح کردن سوالات زیر انجام می‌دهند:

● آیا امکانات سازمان ما برای تغییر سازمانی، توسعه رهبری، بهبود فرآیند، ایجاد گروه‌های کاری، بهبود مستمر، برنامه‌های کیفیت، تطابق فرهنگ یا دیگر روش‌های جلب توجه و تمرکز بر موارد اساسی کفایت می‌کنند؟

● آیا قفسه‌های اتاق مدیران سازمان ما انباشته از اطلاعات جذاب اما نامرتب است؟

● آیا ما در حال بررسی و رفع مشکلات سازمانی هستیم؟

● آیا اعلامیه‌های انگیزشی باعث متحول شدن رفتارهای مسئولانه خواهد شد؟

● آیا مدیران سازمان با امکانات لازم در حال رفع مشکلات سازمانی هستند؟

● آیا میزان استفاده از زبان محاوره‌ای خاص که فقط عده محدودی می‌دانند در فرهنگ سازمان ما محدودتر شده است؟

● آیا کارکنان سازمان از برنامه تغییر مکرر رنجیده خاطر

شده‌اند؟

زیادی را درباره عظمت‌های کاذبشان صحبت کنند که امیدوارند با این کار بتوانند حقیقت را پنهان کنند. همچنین ترسویی مدیران را از انجام چالش‌های فعلی و تلاش برای رفع ضعف‌های موجود سازمان باز می‌دارد. این خطر زمانی سازمان را تهدید می‌کند که مدیری در زمان‌های حساس و مشکل کاری، تخلف‌های ناشی از ایفای مسئولیت‌ها را تحمل می‌کند و از ارزش‌های اصلی سازمانی عدول می‌کند و این امر سبب بروز ناکامی‌های ناشی از تغییر در سازمان می‌شود که علت آن را باید در نپرداختن به اقدامی اساسی و لازم برای اجرای موثر آن تغییر دانست.

راستگویی، بسیاری از مدیران معتقدند که راستگویی کارکنان را نگران کرده و باعث ناراحتی آنها می‌شود، اما مدیرانی که دارای عملکرد عالی هستند عاشق راستگویی هستند و این امر آنها را در ایفای مسئولیت‌هایشان یاری می‌کند. گزینه حفظ و عدم بروز حقیقت باعث پیدایش عوارض جانبی متعددی می‌شود که برخی از مصادیق آن عبارتند از:

- ایجاد رفتارهای حاشیه‌ای در کارکنان
- اجتناب از پرداختن به موضوعات واقعی که باعث جلوگیری از انجام تغییرات معنی‌دار و لازم می‌شود.
- اشتغال و سرگرم شدن به انجام پروژه‌هایی که در بلندمدت محکوم به فنا هستند.

### رهنمود ماندگار: شجاعت

مدیران بلندنظر شجاعت را ترغیب می‌کنند چون به آنها اجازه می‌دهد که متعهد و پاسخگوی مسئولیت‌هایشان بوده و دارای ارتباطات با صفا و راستین که لازمه دستیابی به دستاوردهای بزرگ است، باشند. آیا شما به‌جای بیان واقعیت در مورد یک موضوع، ظفره رفتن، انکار کردن و سکوت را مناسب‌ترین وسیله برای جلوگیری از ناراحتی، عصبانیت یا تلافی کردن می‌دانید؟ آیا شما موضوعات ناخوشایند را مخفی می‌کنید یا فقط درباره آنها به‌صورت درگوشی حرف می‌زنید؟

### تشخیص خطرات

مدیران با در نظر گرفتن خطرات موجود در یک اقدام بهتر، می‌توانند آن را مدیریت کنند نه با نادیده گرفتن آنها. اشتباهات می‌تواند برای سودهای حاصله و افزایش حضور در سهم بازار خطر مهلکی باشد. یک مدیر ترسو، هراسان و خودپسند حتی با استفاده از امکانات جدید می‌تواند باعث شکست ماموریت محوله شود.

مدیران می‌توانند با دانستن اینکه چه خطرهایی وجود دارد و با چه روش‌هایی می‌توان سازمان را نجات داد، سریع‌تر و ایمن‌تر به سطوح بالاتری از عملکرد برسند. بیشترین خطراتی که شرکت شما را تهدید می‌کنند چه هستند؟

### پانویس

1-HR Magazine, June & July 2009

۲ - شرپا (Sherpa) نام هر یک از بومیان کوهپایه‌های هیمالایا است که به‌عنوان همکاران گروه‌های کوهنوردی برای راهنمایی و حمل اثاثیه آنان استخدام می‌شوند.

برنامه‌های مربوط به گمراه‌سازی و اغوا کردن، هزینه‌های زیادی را برای سازمان در بر دارد، نظیر برگزاری همایش‌های غیرمفید و بی‌بهره و مغشوش شدن ماموریت سازمان با دستاوردهای حاصله.

### رهنمود ماندگار: اکثر پیشرفت‌ها متکی به اشخاص است نه به امکانات

بسیاری از مشکلات مدیریتی، رفتاری هستند و نه مبتنی بر امکانات سازمان؛ سازمان‌ها نوعاً دارای امکانات و تجهیزات زیادی هستند و چیزی که فاقد آن هستند، رفتارهای مطلوب است، که شامل تصمیمات و عملکردهای لازم برای موفقیت است. بهتر است که بیشتر بر رفتار و سازگاری با وضعیت‌های جدید تأکید کنیم. سازگاری پسندیده است، اما اهمیت آن به اندازه به کاربردن تکنیک‌ها و رفتارهای مناسب با چالش سازمانی نیست. قبل از شروع هر برنامه تغییر دیگر، اقدامات زیر را انجام دهید:

- ارزیابی امکان تغییرپذیری، آیا این برنامه تغییر برای سازمان ما مناسب است؟ فرهنگ‌ها و استراتژی‌های متفاوت، روش‌های رهبری و مخالفت مشتریان: بهترین عوامل ارزیابی امکان تغییر مورد نظر است.

● اطمینان حاصل کردن از تعهد انجام تغییر مورد نظر: هر کس تا چه میزان مشتاق است سختی‌های ناشی از انجام این تغییر را تحمل کند؟ انجام تغییر و استقرار روش‌های جدید مستلزم تلاش‌های رنج‌آور است.

● داشتن زمینه لازم برای سازگاری و تطبیق با تغییر مورد نظر: بدون در نظر گرفتن این واقعیت و بدون برنامه، تغییر دوام نخواهد داشت. لذا در ادامه این سوال مطرح می‌شود که استراتژی ما برای سازگاری با این تغییر چیست؟

● تأثیر استراتژیک تغییر مذکور را تجزیه و تحلیل کنید: آیا انجام این تغییر ما را به‌سوی موفقیت هدایت می‌کند یا اینکه این امر صرفاً یک روند صنعتی نوین است؟ ارزیابی کنید که این تغییر چه تأثیر استراتژیک مستقیمی بر سهم بازار و سودهای حاصله خواهد داشت.

● تأثیر سازمانی این تغییر را تجزیه و تحلیل کنید: آیا این تغییر به ما اجازه می‌دهد که با قاطعیت بیشتری عمل کنیم؟

● آیا این تغییر باعث تقویت اشتیاق و انگیزه ما برای چالش‌های آتی خواهد شد یا با برگزاری همایش‌ها و استقرار فرآیندهای بهبود مسیر تولید شرکت را منحرف می‌کنیم؟

● آزمون انجام این تغییر در مقیاس کوچک (Pilot Test)، مفروضات مورد نظر را قبل از اینکه در کل سازمان مستقر کنید ابتدا در یک بخش محدود و کوچک سازمان که تأثیرات آن قابل اندازه‌گیری است، پیاده کنید. این اقدام مانند یک آزمایشگاه بزرگ یادگیری برای توانمندی فرهنگ سازمانی عمل می‌کند.

مدل‌ها یا تئوری‌های عملکرد، مدیران بلندنظر را اغوا نمی‌کنند. آیا سازمان شما در حال تطبیق دادن رفتارها با تغییرات است یا صرفاً با پول و امکانات می‌خواهد مشکلات را برطرف کند؟ آیا امکانات شما را هدایت می‌کنند، یا شما امکانات را به کار می‌گیرید؟

### خطر شماره چهار: ترسویی

بدلی و ترسویی در ارتفاعات بلند مانع ادامه مسیر شده و باعث می‌شود کوهنوردان تغییر مسیر و جهت دهند و یا زمان

بسیاری از مشکلات مدیریتی، رفتاری هستند و نه مبتنی بر امکانات سازمان؛ سازمان‌ها نوعاً دارای امکانات و تجهیزات زیادی هستند و چیزی که فاقد آن هستند، رفتارهای مطلوب است، که شامل تصمیمات و عملکردهای لازم برای موفقیت است

## خلاصه گزیده مقالات مجله<sup>۱</sup> HR Magazine

### ۱- اداره کردن افرادی که پروژه‌ها را مدیریت می‌کنند.

#### (Managing the People Who Manage the Projects)

نویسنده این مقاله با مطالعه فرهنگ‌های مدیریت پروژه و عناصر اصلی تشکیل‌دهنده آن و همچنین گفت‌وگو با اساتید دانشگاهی و مدیران پروژه با تجربه سعی دارد مقوله منابع انسانی را در مدیریت پروژه‌ها از زوایای مختلف مورد بررسی قرار دهد.

سال‌های متمادی است که مدیران در صنایع مختلف همچون مهندسی هوا فضا، ساخت‌وساز، تبلیغات، مشاوره و فناوری اطلاعات از تکنیک‌های پیچیده مدیریت پروژه برای اداره کردن پروژه‌ها و نیروی انسانی بهره‌مند شده‌اند.

با اوضاع و احوال اقتصاد متلاطم فعلی، بسیاری از کارفرمایان ترجیح می‌دهند که کارها را به شیوه مدیریت پروژه به‌عنوان روشی منعطف و کارآمد راهبری کنند تا بتوانند در دنیای رقابتی حضوری موثر داشته باشند. شرکت‌های مخابراتی و خدمات درمانی از آن دسته شرکت‌هایی هستند که در حال پیوستن به این شیوه از اداره کردن کارهای خود هستند.

اقتباس و استفاده از تکنیک‌های مدیریت پروژه ظرف چند سال گذشته رشد چشم‌گیری داشته است، به‌طوری‌که عضویت در موسسه مدیریت پروژه که سازمان‌های عضو را در حرفه مدیریتی هدایت و پشتیبانی می‌کند از تعداد ۱۰/۰۰۰ عضو در سال ۱۹۹۴ به ۳۰۵/۰۰۰ عضو در ماه آوریل امسال افزایش یافته است.

روند فزاینده پروژه‌های شدن کارها، یکی از چالش‌های مهم رهبران منابع انسانی در سال‌های اخیر شده است، در یک محیط پروژه‌ای، مدیر منابع انسانی در موقعیت‌های مختلفی قرار می‌گیرد و گروه‌های گوناگون سعی می‌کنند او را در جهت‌های متفاوت بکشند، بنابراین مسئول منابع انسانی باید نسبت به مسائل فنی و تکنولوژیکی آگاهی بیشتری داشته باشد و باید ارتباط بیشتر و اعتماد زیادتری به مدیران ارشد در محل پروژه داشته باشد تا بتواند از مسائل پروژه کاملاً مطلع شود. فرهنگ مدیریت پروژه به معنای گرفتن کار، انجام آن

و ترک محل پروژه است، در یک عبارت کوتاه این تعریف خوبی است، اما طبیعت کار موقت و الزام به نقل مکان سریع، ممکن است باعث تشویق راه‌های میانبر شود که دارای هزینه‌های زیادی در بلندمدت است. رهبران پروژه به علت داشتن چشم‌اندازهای کوتاه‌مدت زمان اجرای پروژه، می‌خواهند کارها علی‌رغم داشتن فرآیندهای عملیاتی سریعاً انجام شود، آنها بیشتر درباره کارایی و پویایی گروه کاری فکری کنند تا ارزیابی عملکرد آن، آنها نسبت به برنامه‌ریزی بلندمدت شغلی، موارد حقوقی و توسعه شغلی توجه کمتری دارند.

یک پروژه تلاشی محدود برای تولید یک محصول یا ارائه یک خدمت است، که فرآیند انجام آن تا تکمیل کار دارای یک شروع و یک خاتمه مشخص است، در مقابل فرآیندها یا عملیاتی که دائمی یا تا حدی دائمی هستند که کارها به‌طور دائم برای تولید محصولات و ارائه خدمات مشابه تکرار می‌شود، لذا عملاً مدیریت پروژه مستلزم داشتن مهارت‌های فنی متمایز است. استانداردها و تکنیک‌های مدیریت پروژه در راهنمای (The Project Management Body of Knowledge) (PMBOK Guide) مدیریت پروژه جمع‌آوری شده که از ۹ مجموعه تشکیل شده است و مقوله منابع انسانی را نیز شامل می‌شود.

مدیران پروژه علاقه دارند به‌خاطر تخصصشان در مهندسی، نرم افزار، ساخت‌وساز، سیستم‌ها و مانند آن به این عنوان انتخاب شوند. اما حرف علاقه به داشتن مهارت‌های فنی آنها را از توجه به مقوله منابع انسانی دور می‌کند در حالیکه لازمه مدیریتی پروژه صحیح داشتن مهارت‌های لازم در زمینه منابع انسانی، رهبری و مدیریت، تشکیل گروه‌های کاری و انگیزش است.

آقای جیم پنی پاکر (Jim Pennypacker) مدیر مرکز روش‌های کسب و کار در پنسیلوانیا در گزارش سال ۲۰۰۹ این مرکز تحت عنوان "چالش‌های مدیریت منابع انسانی" می‌نویسد، داشتن مهارت‌های منابع انسانی امری ضروری برای مدیران پروژه است که نوعاً نادیده انگاشته شده است، اما در سازمان‌ها که بخش‌های منابع انسانی به‌طور کامل حضور دارد، مزیت‌های این بخش‌ها کاملاً