

مدیریت منابع انسانی  
در سازمان‌های پروژه‌محور:  
مدل چهاررشته‌ای منابع انسانی

□ تألیف: کارین بردین، جوناس سودرلوند

□ ترجمه: غلامرضا اصیلی (عضو هیئت علمی پژوهشگاه صنعت نفت)





|                     |                                                                                                                                                                                              |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| سرشناسه             | بریدین، کارین                                                                                                                                                                                |
| عنوان و نام پدیدآور | Bredin, Karin                                                                                                                                                                                |
| مشخصات نشر          | مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور: مدل چهاروجهی منابع انسانی / تالیف کارین بریدین، جوناس سودرلوند؛ ترجمه غلامرضا اصیلی. تهران: پژوهشگاه صنعت نفت، ۱۳۹۵.                           |
| مشخصات ظاهری        | ۲۶۲ ص:؛ جدول، نمودار.                                                                                                                                                                        |
| شابک                | ۹۷۸-۶۰۰-۵۹۶۱-۹۶-۶                                                                                                                                                                            |
| وضعیت فهرست‌نویسی   | فیبیا                                                                                                                                                                                        |
| یادداشت             | عنوان اصلی: Human resource management in project-based organizations: the HR quadrial framework, 2011.                                                                                       |
| یادداشت             | این کتاب قبلاً تحت عنوان «مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور (با توجه به چارچوب‌های چهاروجهی منابع انسانی)» توسط مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران در سال ۱۳۹۴ چاپ و منتشر شده است. |
| یادداشت             | واژه‌نامه.                                                                                                                                                                                   |
| یادداشت             | کتابنامه.                                                                                                                                                                                    |
| عنوان دیگر          | مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور (با توجه به چارچوب‌های چهاروجهی منابع انسانی)                                                                                                   |
| موضوع               | مدیریت منابع انسانی                                                                                                                                                                          |
| موضوع               | Personnel management                                                                                                                                                                         |
| موضوع               | مدیریت پروژه                                                                                                                                                                                 |
| موضوع               | Project management                                                                                                                                                                           |
| شناسه افزوده        | سودرلوند، جوناس. م. ۱۹۷۱                                                                                                                                                                     |
| شناسه افزوده        | Söderlund, Jonas                                                                                                                                                                             |
| شناسه افزوده        | اصیلی، غلامرضا. ۱۳۲۰ - مترجم                                                                                                                                                                 |
| شناسه افزوده        | پژوهشگاه صنعت نفت                                                                                                                                                                            |
| رده‌بندی کنگره      | ۱۳۹۵ م ۴۶ ب / ۵۵۴۹ HF                                                                                                                                                                        |
| رده‌بندی دیویی      | ۶۵۸/۳                                                                                                                                                                                        |
| شماره کتابشناسی ملی | ۴۲۷۳۴۵۹                                                                                                                                                                                      |

چاپ این کتاب، پس از دآوری، در شصت و هفتمین جلسه شورای نشر پژوهشگاه صنعت نفت، مورخ ۱۳۹۴/۱۲/۱۱، به تصویب رسید.



تهران: بلوار غربی مجموعه ورزشی آزادی، پژوهشگاه صنعت نفت ■ کد پستی: ۱۴۸۵۱  
صندوق پستی: ۱۳۷-۴۶۶۵ ■ تلفن مرکز نشر: ۴۸۲۵۲۰۴۸، دورنگار: ۴۴۷۳۹۵۴۰  
وب سایت پژوهشگاه: E-mail: nashr@ripi.ir , www.ripi.ir

مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور (مدل چهاروجهی منابع انسانی)  
تالیف: کارین بریدین و جوناس سودرلوند  
ترجمه: غلامرضا اصیلی

ناشر: پژوهشگاه صنعت نفت ■ ویراستار ادبی: منیر قنبریان ■ صفحه‌آرا: اشرف‌السادات حسینی  
طراح جلد: پرویز بیانی ■ چاپ اول: تابستان ۱۳۹۵ ■ شمارگان: ۵۰۰ نسخه  
قیمت: ۱۷۰۰۰ ریال ■ لیتوگرافی، چاپ و صحافی: سازمان چاپ و انتشارات اوقاف  
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۵۹۶۱-۹۶-۶ ISBN: 978-600-5961-96-6

حق چاپ برای ناشر محفوظ است.

## فهرست مطالب

| صفحه | عنوان                                            |
|------|--------------------------------------------------|
| ۹    | پیش‌گفتار ناشر                                   |
| ۱۱   | مقدمه مترجم                                      |
| ۱۳   | دبیاچه                                           |
| ۱۹   | فصل اول: پروژه‌های شدن در راه است                |
| ۲۱   | کشف مدیریت منابع انسانی                          |
| ۲۴   | چالش‌های رقابتی                                  |
| ۲۷   | پروژه و پروژه‌های شدن                            |
| ۲۸   | موردکاوی ۱-۱- تاریخچه پروژه‌های شدن              |
| ۲۹   | سازمان پروژه‌محور و مدیریت منابع انسانی          |
| ۳۲   | جنبه منفی سازمان‌های پروژه‌محور                  |
| ۳۵   | جنبه مثبت سازمان‌های پروژه‌محور                  |
| ۳۷   | پاسخ به چالش‌های سازمان‌های پروژه‌محور           |
| ۳۹   | دیدگاه‌ها و مباحث                                |
| ۴۰   | سرفصل‌های کتاب                                   |
| ۴۱   | فصل دوم: سازمان‌های پروژه‌محور                   |
| ۴۳   | پروژه‌ها به‌عنوان سنگ بنای سازمان‌های پروژه‌محور |
| ۴۴   | سازمان‌های پروژه‌محور                            |
| ۴۶   | ویژگی‌های بارز سازمان‌های پروژه‌محور             |
| ۴۶   | سازمان هدف‌گرا                                   |
| ۴۷   | سازمان تیم‌محور و دانش‌محور                      |
| ۴۷   | سازمان موقت                                      |
| ۴۹   | سازمان بین‌وظیفه‌ای و میان‌رشته‌ای               |
| ۴۹   | سازمان تنش‌زا                                    |

## عنوان

## صفحه

|     |                                                                           |
|-----|---------------------------------------------------------------------------|
| ۵۰  | سازمان چنداستخدامی                                                        |
| ۵۱  | پیامدهایی برای مدیریت منابع انسانی                                        |
| ۵۳  | مدیریت حرفه‌ای منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور                      |
| ۵۶  | جمع‌بندی                                                                  |
| ۵۷  | <b>فصل سوم: مدیریت منابع انسانی از نظر بستر</b>                           |
| ۵۹  | مدیریت منابع انسانی: یک زمینه مطالعاتی پویا                               |
| ۶۰  | تاریخچه                                                                   |
| ۶۲  | پیشرفت‌ها در مفهوم مدیریت منابع انسانی                                    |
| ۶۴  | پژوهش‌ها در زمینه مدیریت منابع انسانی                                     |
| ۶۵  | مدل‌های مبتنی بر بهترین تجربه: مدیریت منابع انسانی جهان‌شمول              |
| ۶۷  | مدل مبتنی بر بهترین پارس: مدیریت اقتضایی منابع انسانی                     |
| ۶۹  | مدیریت روابط کارکن و سازمان                                               |
| ۷۱  | سه پیامد مهم                                                              |
| ۷۳  | زمینه‌های کارکردی مدیریت منابع انسانی                                     |
| ۷۹  | بررسی سطح عملیاتی در سازمان‌های پروژه‌محور                                |
| ۸۱  | جمع‌بندی                                                                  |
| ۸۳  | <b>فصل چهارم: بازآرایی مدیریت منابع انسانی: مدل چهاروجهی منابع انسانی</b> |
| ۸۵  | معرفی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور                        |
| ۸۷  | مدیریت منابع انسانی در سطح عملیاتی                                        |
| ۸۹  | نقش‌های کلیدی مدل چهاروجهی منابع انسانی                                   |
| ۹۲  | انواع آرایش کار پروژه                                                     |
| ۹۶  | نوع آرایش کار پروژه‌محور و مدل چهاروجهی منابع انسانی                      |
| ۹۷  | جمع‌بندی                                                                  |
| ۹۹  | <b>فصل پنجم: مدیران صف در مدل چهاروجهی منابع انسانی</b>                   |
| ۱۰۱ | مقدمه                                                                     |
| ۱۰۳ | شکل‌های سازمانی جدید و انتقال مدیریت منابع انسانی                         |
| ۱۰۴ | مدیران صف در سازمان‌های پروژه‌محور                                        |
| ۱۰۸ | مثال‌هایی از دو شرکت                                                      |
| ۱۰۹ | مثال ۱: روی‌کرد جدید به مدیریت صف در شرکت ساب                             |
| ۱۱۲ | مثال ۲: مربیگری شایستگی در شرکت تترابک                                    |
| ۱۱۷ | مدیران صف و کارکردهای مدیریت منابع انسانی                                 |

| صفحه | عنوان                                                     |
|------|-----------------------------------------------------------|
| ۱۲۰  | مدیران صف در مدل چهاروجهی منابع انسانی                    |
| ۱۲۲  | جمع‌بندی                                                  |
| ۱۲۳  | فصل ششم: مدیران پروژه و مدیریت منابع انسانی               |
| ۱۲۵  | مقدمه                                                     |
| ۱۲۷  | نقش مدیر پروژه                                            |
| ۱۳۱  | روحیه پروژه‌ای و «مرد پروژه»                              |
| ۱۳۴  | مدیر پروژه و مسئولیت‌های مدیریت منابع انسانی              |
| ۱۳۶  | رهبری پروژه اشتراکی                                       |
| ۱۴۰  | نگاهی کوتاه به مدیریت منابع انسانی و نقش مدیر پروژه       |
| ۱۴۶  | مدیران پروژه و مدیریت منابع انسانی: چند الگو              |
| ۱۴۶  | جمع‌بندی                                                  |
| ۱۴۹  | فصل هفتم: کارکنان پروژه و کار پروژه‌محور                  |
| ۱۵۱  | مقدمه                                                     |
| ۱۵۳  | چالش‌های زندگی کاری موقت                                  |
| ۱۵۶  | کار پروژه‌ای و مدیریت منابع انسانی                        |
| ۱۵۶  | پروژه‌ها به‌عنوان بستر کار و احساس تعلق                   |
| ۱۵۸  | منابع انسانی بدون مرز                                     |
| ۱۵۹  | بقا در کار موقت                                           |
| ۱۶۱  | مسیرهای شغلی هوشمند در دنیای پروژه‌ها                     |
| ۱۶۳  | حد آستانه در کار مبتنی بر پروژه                           |
| ۱۶۸  | مقابله با حد آستانه                                       |
| ۱۷۲  | کارکنان پروژه در مدل چهاروجهی منابع انسانی                |
| ۱۷۴  | جمع‌بندی                                                  |
| ۱۷۷  | فصل هشتم: کارشناسان منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور |
| ۱۷۹  | مقدمه                                                     |
| ۱۸۱  | نقش و ارزش کارشناسان منابع انسانی                         |
| ۱۸۳  | ساختار و طراحی واحدهای منابع انسانی                       |
| ۱۸۷  | منطق‌های مبتنی بر وظیفه و منابع انسانی                    |
| ۱۹۱  | ساختارهای مبتنی بر صف و شایستگی                           |
| ۱۹۵  | کارشناسان منابع انسانی در مدل چهاروجهی منابع انسانی       |
| ۱۹۸  | جمع‌بندی نهایی                                            |

# عنوان

## صفحه

|     |                                                                      |
|-----|----------------------------------------------------------------------|
| ۲۰۱ | فصل نهم: مقایسه‌ها و مغایرت‌ها                                       |
| ۲۰۳ | مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور: هم‌راستا کردن پروژه‌ها |
| ۲۰۵ | پیوند دادن مدیریت منابع انسانی با قالب بستری                         |
| ۲۰۶ | پیوند دادن الگوها و جزئیات                                           |
| ۲۱۱ | حوزه‌های کارکردی مدیریت منابع انسانی و مدل چهاروجهی منابع انسانی     |
| ۲۱۲ | از بستر تا پیکره                                                     |
| ۲۱۴ | بهبود مدل چهاروجهی منابع انسانی: پیامدهای مدیریتی                    |
| ۲۱۶ | مدیریت یا مدیر شایستگی: شفاف‌سازی نقش                                |
| ۲۱۸ | مدیران پروژه: تبیین بعد مدیریت منابع انسانی                          |
| ۲۲۰ | کارکنان پروژه: آمادگی برای کار پروژه                                 |
| ۲۲۱ | کارشناسان منابع انسانی: حمایت از مدل چهاروجهی منابع انسانی           |
| ۲۲۲ | آینده مدیریت منابع انسانی: سازمان‌های پروژه‌محور                     |
| ۲۲۷ | ضمیمه: متدولوژی و -پراکنش پروژه‌ها                                   |
| ۲۲۹ | شواهد: داده‌ها و متدولوژی                                            |
| ۲۳۰ | فهم بستری از موردکاوی‌ها                                             |
| ۲۳۰ | مدیران صف                                                            |
| ۲۳۲ | مدیران پروژه                                                         |
| ۲۳۳ | کارکنان پروژه                                                        |
| ۲۳۵ | یادداشت‌ها                                                           |
| ۲۳۷ | منابع                                                                |
| ۲۵۳ | واژه‌نامه                                                            |

## پیش‌گفتار ناشر

از زمان فوران اولین چاه نفت ایران و خاورمیانه در مسجد سلیمان و تولد صنعت نفت ایران بیش از صد سال می‌گذرد. از آن زمان که مردم تنها برای روشنایی از نفت خام استفاده می‌کردند تاکنون، که تقریباً در هر صنعتی ردپایی از نفت خام و فرآورده‌هایش دیده می‌شود، پژوهش‌گران مختلف در تمام زمینه‌ها و کاربردهای مربوط به نفت خام تحقیقات فراوانی انجام داده‌اند که پیشرفت‌های فناوری وسیع را در زمینه صنایع نفت، گاز و پتروشیمی در پی داشته است. چگونگی ظهور و بروز فناوری و نحوه کارگری آن مقدار تولید صنعت نفت را در آینده تعیین خواهد کرد.

تحقیق و پژوهش، در صد سالگی صنعت نفت ایران، بسیار جوان‌تر از این صنعت است و ما هنوز در گام‌های اولیه فعالیت علمی در این صنعت هستیم. واضح است که پژوهش در صنعت نفت با بازدهی متناسب با تجربه و وقت تلف‌نشدنی آن حرکت نکرده است و صد افسوس که مشکلات و ویژگی‌های آن به خوبی شناخته نشده‌اند. خلصت‌هایی همچون زمان‌بر بودن، هزینه‌بر بودن، ریسک‌پذیری، کیفیت نه چندان مطلوب، مشکلات عدم تأمین مالی به موقع و عدم وجود ضمانت‌های لازم از مولفه‌های ذاتی نهفته در پژوهش‌اند.

به رغم وجود این چالش‌های سنگین، سال‌هاست مستقیم، پژوهش و فناوری می‌تواند اقتدار و توسعه واقعی فناوری و مدیریت دانش را در صنعت نفت به همراه داشته باشد به این خاطر مرکز نشر پژوهشگاه صنعت نفت، با بهره‌گیری از خرد جمعی نخبگان علمی و فنی کشور در بخش پژوهش و فناوری و نیز توسعه ارتباط با مراکز علمی، پژوهشی و صنعتی معر داخلی و خارجی و مشارکت با آنان برای توسعه رشته‌ها و علوم و فنون وابسته به صنعت نفت، در پی آن انجام پروژه‌ها و طرح‌های توسعه‌ای و انتشار کتب علمی - آموزشی و پژوهشی، گامی بلند در رسیدن به این هدف برمی‌دارد.

کتاب پیش رو با عنوان «مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور: مدل چهاروجهی منابع انسانی»، تالیف کارین بردین و جوناس سودرلوند و ترجمه غلامرضا اصیلی، یکی دیگر از مجموعه انتشارات جدید پژوهشگاه است که با هدف توسعه دانش در صنعت نفت منتشر می‌شود و امید است مورد استفاده پژوهش‌گران و دانشجویان محترم قرار گیرد.

## مقدمه مترجم

پژوهش در سازمان‌های پروژه‌محور اغلب درباره طراحی‌های سازمانی در یک پیوستار است که در یک طرف آن سازمان‌های کاملاً وظیفه‌ای، در طرف دیگر سازمان‌های کاملاً پروژه‌محور و در وسط سازمان‌های ماتریس با حدی از پروژه‌محوری قرار دارند. معیار اصلی تصمیم‌گیری درباره اندازه پروژه‌محوری در این پیوستار به سطح اختیار در زمینه منابعی مانند کارکنان و منابع مالی بستگی دارد. تعریف سازمان پروژه‌محور در این جا دربرگیرنده یک قالب سازمانی دائم است که در آن پروژه‌های موقت ریشه دوانده‌اند؛ در نتیجه، یک سازمان پروژه‌محور مجموعه‌ای از پروژه‌های جاری، زیرساخت برای فعالیت‌های عملیاتی و کارکنان دائمی دارد که اکثر کارهای آن در قالب پروژه‌های متعدد انجام می‌شوند. به عبارت دیگر، پروژه‌ها فعالیت‌های اصلی و تا حدی تکرارپذیر هستند. برخی ساختارها و سیستم‌های دائمی نیز وجود دارند تا ازمان پروژه‌محور موفق شود و کارکنان به سازمان دائمی، و نه به پروژه‌ها، تمسک جویند.

براساس این استدلال‌ها، سازمان پروژه‌محور، به مفهوم سازمان تک‌پروژه‌ای نیست که در آن کل سازمان با تکمیل پروژه از هم می‌پاشد. لذا می‌توان گفت سازمان‌های پروژه‌محور تعدادی ویژگی مشترک دارند: فعالیت‌های اصلی‌شان در پروژه انجام می‌شود. کار پروژه می‌تواند متداول و بخشی از کار روزمره باشد؛ پروژه‌ها در بستر یک سازمان دائمی انجام می‌شوند و کارکنان در سازمان دائمی، و نه مستقیماً در پروژه‌ها، استخدام می‌شوند.

مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور موضوعی نسبتاً جدید و نوظهور و آگاهی‌ما درباره چگونگی طراحی مدیریت منابع انسانی و سازمان‌های منابع انسانی نسبتاً کم است. ما از خطرات احتمالی، چالش‌ها و مسائل مرتبط با کار پروژه و اثرات آن بر مسیر شغلی و ایجاد و دشواری روند توسعه شایستگی‌ها تا حدودی آگاه‌ایم. ولی در منابع، به سئوال‌های اساسی مهم در زمینه مدیریت، به‌ویژه مدیریت منابع انسانی، به‌ندرت پرداخته شده است. این بدون شک یک مسئله است، زیرا در واقع کارهای بیش‌تری در زمینه پروژه‌ها در سازمان‌های پروژه‌محور انجام شده‌اند که به‌طور طبیعی به توسعه فعالیت‌های بیش‌تر در زمینه مدیریت منابع انسانی و فرآیندهای مرتبط با جذب، ارزش‌یابی، انگیزش و تمام موضوعات مرتبط با کارکنان در بستر سازمان پروژه‌محور منجر می‌شوند.

نکته قابل‌تعمق دیگر این است که فعالیت بیش‌تری در زمینه مدیریت منابع انسانی در حال انجام است. ایده‌های جدید در حال تکوین‌اند و تصمیمات در سطح راهبردی گرفته می‌شوند که دانسته‌های ما از علت این تصمیمات و اثرات بلندمدت آنها نسبتاً اندک است. البته یکی از اهداف اصلی، مستندسازی دلایل و تاثیرات این تصمیمات است، ولی هدف نهایی این است که این تصمیمات بر



دانش کامل در زمینه مدیریت منابع انسانی، به‌ویژه در زمینه جایگاه آن در سازمان، و همچنین رابطه آن با ساختارهای سازمانی و توانمندی‌های حل مسئله آن مبتنی باشند. از جهات مختلف با جرات می‌توان گفت که امروزه اغلب تصمیمات بدون درک همه‌جانبه گرفته می‌شوند، زیرا طراحان ساختارهای سازمانی باید اطلاعات بیش‌تری در زمینه پیش‌شرط‌های لازم برای طراحی بهترین ساختار سازمانی و سیستم‌های حمایتی مربوط داشته باشند تا از امکان ادامه حیات سازمان‌های پروژه‌محور اطمینان حاصل شود. همچنین مدیران باید توانایی طراحی سیستم‌های مناسب مدیریت منابع انسانی را برای برآورد نیازهای سازمان پروژه‌محور و کارکنان شاغل در آن داشته باشند. در نهایت، افراد و تک‌تک کارکنان باید بدانند که چگونه زندگی کنند؛ چگونه بیاموزند و موقعیت کاری مطلوبی را برای خود در سازمانی ایجاد کنند که فعالیت‌های اصلی آن در پروژه‌ها انجام می‌شود.

کتاب حاضر دومین مجلد از انتشارات پژوهشگاه صنعت نفت در این زمینه است. در کتاب اول نقش، کارکردها و رهیافت‌های نوین مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور تبیین شد که با استقبال بسیار فراوان مواجه شد. در این کتاب ضمن تشریح ادبیات غنی و به‌روز در خصوص پروژه‌های شدن و کار پروژه‌ای برای اولین بار درباره سازمان‌های پروژه‌محور و مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور و چارچوب مدل چهاروجهی منابع انسانی براساس مطالعات و پژوهش‌های متعدد در شرکت‌های اروپایی و آمریکایی بحث می‌شود. در این مدل نقش و جایگاه چهار بازیگر اصلی (کارشناسان و واحدهای منابع انسانی، کارکنان پروژه، مدیران صف و مدیران پروژه) با توجه به نوع آرایش کار پروژه در سازمان به‌دقت مشخص شده است که می‌تواند الگویی بسیار سنجیده و کاربردی برای سازمان‌های پروژه‌محور و نیز مبنایی برای انجام مطالعات و پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی در این سازمان‌ها باشد.

در این جا لازم است از همه همکاران عزیز که به فهم و فهمی مفاهیم و یا ویرایش کتاب کمک کردند، به‌ویژه آقای دکتر محمدعلی هاتقی برای معرفی کتاب صمیمانه تشکر کنم.

الامرضا اصیلی

## دیباچه

آغاز کار این کتاب به سال‌های بسیار پیش از این برمی‌گردد و منشأ آن بصیرت ناشی از تئوری‌ها و مشاهدات جالب در زمینه کارهای عملی طی این سال‌هاست. قدم‌های اول زمانی برداشته شد که جونز مشغول انجام مطالعه چندساله مدیریت پروژه در یک شرکت مهندسی پیش‌رفته سوئدی با تأکید اصلی بر یافتن جایگاه مدیریت پروژه به عنوان یک وظیفه مهم و روزافزون مدیریتی برای توسعه توانمندی‌های سازمانی با هدف یک‌پارچه کردن دانش و فناوری بود. مدیریت منابع انسانی در آن زمان مورد توجه بود، اما به تدریج نظر ما را جلب کرد. بعضی از شرکت‌هایی که با ما همکاری داشتند به شدت نگران تنش و خستگی در پروژه‌ها بودند و از ما خواستند راهی برای درمان و بهبود آن بیابیم. شرکت خودروسازی ولوو<sup>۱</sup> ما برای شرکت در یک برنامه توسعه‌ای برای بررسی شرایط کاری اعضای پروژه‌ها دعوت کرد. این همکاری بعداً به تعریف یک طرح پژوهشی در دانشگاه گوتنبرگ منجر شد. هزینه این طرح را موسسه پژوهش‌های اجتماعی و کاری سوئد تامین و فرصتی را برای بررسی و کشف این مسائل در یک هیأت بزرگ برای ما مهیا کرد. این پژوهش هم‌چنین زمینه همکاری ما را با چند تن از دیگر اساتید شخص دانشگاه گوتنبرگ فراهم کرد. یکی از طرح‌های پژوهشی در قالب پایان‌نامه دانشجویی<sup>۲</sup> انجام شد که به طور کلی بر ابعاد مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور تمرکز داشت که محاسنی قوی برای حرکت پژوهش به سمت جلو بود. فاز اول متشکل از یک مطالعه چندموردی<sup>۳</sup> در شرکت‌های آسترازنکا، پوستن، ساب<sup>۴</sup> و شرکت خودروسازی ولوو بود که به چاپ کتاب «ابعاد مدیریت منابع انسانی»<sup>۵</sup> در سال ۲۰۰۵ انجامید و در نشریات و کنفرانس‌های معتبر نیز ارایه شد. سپس تصمیم گرفتیم به نقش مدیران صف را عمیقاً بررسی کنیم. این موضوع مبتنی بر مطالعه در شرکت تتراپاک<sup>۶</sup> و کار مشترک آنها در زمینه ارزیابی مربیان شایسته<sup>۴</sup> به عنوان جایگزین مدل متداول مدیر صف بود. برای بررسی مقایسه‌ای این مشاهدات، یک موردکاوی تطبیقی<sup>۵</sup> در شرکت سیستم‌های هوا و فضای ساب انجام شد. این شرکت به تدریج به کار انجام‌شده و سؤال‌های مطرح‌شده علاقه نشان داد و انجام پژوهش‌های تکمیلی را تشویق کرد. در طول اجرای کل فرآیند، با تعداد زیادی از مدیران و همکاران آنها مصاحبه شد. مصاحبه‌ها، علاوه بر فراهم کردن اطلاعات تفصیلی شغلی، زندگی کاری و مدیریت منابع انسانی، مثال‌هایی جالب از مسائل و فرصت‌های مرتبط با بهبود کارایی سازمان‌های پروژه‌محور و مدیریت منابع انسانی را در اختیار ما گذاشتند.

<sup>1</sup> Multiple

<sup>2</sup> Saab

<sup>3</sup> Tetrapak

<sup>4</sup> Competence

<sup>5</sup> Comparative case study

با پیشرفت فرآیند پژوهش، به تدریج دامنه بررسی‌ها وسیع‌تر شد و طیفی گسترده از واحدهای منابع انسانی گرفته تا مدیران منابع انسانی و بازیگران دیگر را در بر گرفت. این فرصتی را برای ما مهیا ساخت تا بتوانیم واحدهای منابع انسانی و سازمان‌های منابع انسانی را تمیز دهیم و نقش‌های مهم در سازمان منابع انسانی، به‌ویژه نقش فردی مدیران صف و همچنین نقش مدیران پروژه و کارکنان پروژه، را بیش‌تر بررسی کنیم. این اولین قدم در رویکرد ما برای مطالعه مدل چهارگانه منابع انسانی<sup>۱</sup> شد که نقطه عطف و محور این کتاب است. البته علاقه ما برای بهبود تحلیل بستری<sup>۲</sup> مدیریت منابع انسانی، با تأکید بر سازمان‌های پروژه‌محور، باعث شد که تمرکز ما بر ساختار سازمانی و بسترهای حل مسائل کاری قرار گیرد. این موضوع، علاوه بر هدایت ما به سمت مباحث تحلیلی ماهیت مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور، زمینه آشکار کردن تفاوت انواع سازمان‌های پروژه‌محور را فراهم کرد. به باور ما مدیریت راهبردی منابع انسانی در بعضی از مشاهدات مهم، از جمله امنیت آرایش<sup>۳</sup> کار عملیاتی، نادیده انگاشته شده است؛ به‌ویژه این که متوجه شدیم توان توصیفی انواع کارهای پروژه‌محور و بخش‌های خاص مدیریت منابع انسانی را مهیا می‌کند. ما هم‌زمان درگیر برگزاری تعدادی کارگاه آموزشی در شرکت‌های متعدد برای بحث و تبادل تجارب در زمینه طراحی واحدهای منابع انسانی شدیم. آنچه که باعث شگفتی ما در این کارگاه‌ها شد، تحلیل ناقص نقش واحدهای منابع انسانی بود. به‌طور واضح، طراحی‌ها مجزا از دیگر بخش‌های سازمان و بدون تحلیل صریح موقعیت کاری کارکنان، نیازمندی مدیران صف و ... انجام می‌شد. با وجود مباحث داغ درباره ارزش واحدهای منابع انسانی در ادبیات پژوهشی و حرفه‌ای و اتخاذ تصمیم‌های راهبردی در سازمان‌ها، در طول این مدت متقاعد شدیم که تحلیل‌های پیچیده‌تر عملی و نظری در زمینه مدیریت منابع انسانی و سازمان‌های منابع انسانی باید انجام شوند. محاکم اصلی دانستن این بود که چه زمینه‌هایی باید بهبود یابند.

علاوه بر داشتن حمایت مالی انجمن سوئدی مرتبط با زندگی کاری، پروژه‌ها و پژوهش‌های اجتماعی و پروژه‌های پژوهشی در خصوص زندگی کاری در پروژه‌های صنعتی، هم‌زمان در چند پروژه با همکاری اعضای هیئت علمی دانشگاه لینکوپینگ<sup>۴</sup> مشارکت داشتیم. در مرحله اولیه، همکاری با این گروه بسیار جدی بود. گروه دانشگاه از اطلاعات ما برای بررسی ماهیت و تکامل سازمان‌های پروژه‌محور استفاده می‌کرد. پروفیسور لارس لینکویست و پروفیسور فردریک تل در این پژوهش، از جمله چاپ مقالات و پژوهش‌هایی به‌ویژه مرتبط با تحلیل چندوجهی<sup>۵</sup> سازمان‌های پروژه‌محور از لحاظ توانمندی‌ها، تکامل، طراحی و ساختار حاکمیتی، با ما همکاری داشتند که آنها برای حمایت‌هایشان تشکر می‌شود. هم‌چنین از استادان دیگر این دانشگاه و استادان دانشکده

<sup>۱</sup> HR quadraid framework

<sup>۲</sup> Contextual

<sup>۳</sup> Setting

<sup>۴</sup> Linköping

<sup>۵</sup> Multifacet

مدیریت این دانشگاه، به‌ویژه آنانی که در این پژوهش و تدریس در زمینه مدیریت منابع انسانی با ما همکاری داشتند، تشکر می‌کنیم. طی پنج سال گذشته، خوش‌بختانه فرصت کافی برای مشارکت در توسعه تعداد زیادی درس جدید و همچنین یک برنامه فوق‌لیسانس<sup>۱</sup> با عنوان توسعه منابع انسانی و مدیریت با همکاری دانشکده علوم رفتاری و یادگیری دانشگاه لینکوپینگ مهیا شد. ایده‌ها و تجارب درسی این گروه انرژی لازم را برای تداوم پژوهش‌های ما در زمینه مدیریت منابع انسانی، تلاش برای تجربه ایده‌های جدید و بحث و تبادل نظر در زمینه مقالات جدید با دانشجویان نخبه فراهم کرد.

مطالعات و پژوهش‌هایی نیز خارج از دانشگاه لینکوپینگ داشتیم. برای مثال در سال ۲۰۰۳، یکی از اعضای گروه فرصت یافت به‌مدت یک سال در دانشگاه اکل پلی‌تکنیک<sup>۲</sup> فرانسه در زمینه موضوعات مورد<sup>۳</sup> که مطالعه کند. در این مدت علاوه بر ایجاد فرصت مناسب برای توسعه مفاهیم مطالعات، زمینه یادگیری مفاهیم مرتبط با پروژه‌ای شدن<sup>۴</sup> کار در سازمان‌های پروژه‌محور، موضوعی که پژوهشگران فرانسوی نیز باره آن کار می‌کردند، فراهم شد. پروفیسور میدلر و گروه او علاقه داشتند که تجارب خود را در زمینه اکثر تغییرات ایجادشده در شرکت‌هایی مانند رنو به اشتراک بگذارند و در عین حال از زمینه پژوهش که در سال‌های بعد دنبال می‌کردیم مطلع می‌شدند. به‌علاوه، گاهی از راه یک گرانت<sup>۵</sup> می‌توانستیم فرصت بازدید از برایتون<sup>۶</sup> و ملاقات باهمکاران در SPRU دانشگاه ساسس و CENTRA دانشگاه برایتون فراهم می‌شد. این گرانت فرصت تماس با اساتید برجسته مانند دکتر تم ریدی دکتر آندرو دیویس؛ دستیار پژوهشی، ستیو فلاورز؛ پروفیسور مایک هوپدای، دکتر پاول نایتینگل؛ ستر توناتون ساپس را برای ما ایجاد کرد. این ملاقات‌ها در ترغیب ما به تسریع در تبیین نتایج بسیار مهم بودند و همچنین باعث شدند درکی بهتر از چالش‌های یک‌پارچه کردن فناوری مدیریت سازمان‌های پروژه‌محور به دست آوریم.

یک بخش اساسی پروژه ما طی چند سال گذشته در سطح یک پروژه پژوهشی بزرگ‌تر با عنوان KITE<sup>۷</sup> (یک‌پارچگی دانش و نوآوری در شرکت‌های تبدیلی) در قالب همکاری بین گروه EPOK و اعضای دانشکده مدیریت صنعتی دانشگاه لینکوپینگ انجام شد. یکی از اهداف کلیدی پروژه KITE کشف موضوعات مرتبط با پروژه، سازمان‌های پروژه‌محور و یک‌پارچگی دانش بود. حمایت مالی موسسه RI<sup>۸</sup> کمک بزرگی برای ما بود و زمان لازم برای تالیف این کتاب را فراهم کرد. موسسه VINNOVA از یکی از مطالعات اصلی ما حمایت مالی کرد که البته به همکاری‌هایی نزدیک با شرکت‌های صنایع داروسازی، خودرو و هوافضا انجامید. به‌طور کلی می‌توان گفت که حمایت مالی این دو موسسه انجام این پژوهش را میسر کرد. موسسه VINNOVA همچنین در شکل‌گیری یک شبکه از همکاران صنعتی از ما حمایت کرد که این حمایت در کار میدانی و دسترسی ما به

<sup>۱</sup> CRG, Ecole Polytechnique

<sup>۲</sup> Projectificatin

<sup>۳</sup> Brighton

<sup>۴</sup> Knowledge integration and innovation in transactional enterprise

<sup>۵</sup> Riksbankers Jubileumsfond

شرکت‌های نوآور سوئدی و جاهای دیگر بسیار مهم بود.

فضای موسسه KITE خارق‌العاده و حاکی از روحیه حمایتی تعداد زیادی از پژوهشگران جوان نخبه و اساتید باتجربه بود. پروفیسور کریستین برگر، مدیر توسعه KITE، در عمل نشان داد که فضا برای همکاری مشترک افراد توانمند برای انجام کارهای سازنده و اثربخش وجود دارد. این فرصتی بی‌نظیر است و بسیار خوشحال‌ایم که بخشی از آن باشیم. آرزوی ما این است که این پژوهش‌های ما در حوزه مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور به انجام پژوهش‌های بیش‌تر در این زمینه منجر شود. در دانشگاه لینکوپینگ توانستیم در اجرای برنامه‌های آموزشی متنوع مشارکت داشته باشیم. این برنامه‌ها هم فرصتی را برای ما مهیا کرد که درباره پژوهش و یافته‌هایمان با تعدادی از مدیران هیئته شرکت‌های چندملیتی سوئدی تبادل نظر داشته باشیم و هم کمک کرد ارتباط خود را با افراد کلیدی توسعه دهیم تا دسترسی ما را به سازمان‌هایشان تسهیل کنند و اطلاعات لازم از تجارب کارهای جاری خود را در اختیار ما بگذارند. این همکاری هم‌چنین به آشنایی ما با شرکت هوافضای ساب (مجموعه) منجر شد. ما به بعد توانستیم پژوهش‌هایی متعدد را در آنجا انجام دهیم. استیفن آندرسون، از مدیران ارشد این شرکت، همیشه به کارهای ما علاقه نشان می‌داد و با به اشتراک گذاردن ایده‌ها و تجارب خود در زمینه چالش‌های مربوط به طراحی ساختار منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور ما را حمایت کرد. البته افراد و سازمان‌های بیش‌تری در این پژوهش با ما همکاری داشتند که از آنان تشکر می‌نماید. ولی به دلیل قول ناشناس ماندن، امیدواریم جایگاه والای خود را در این کتاب ببینند و بدانند ما چه اندازه حمایت‌های آنان در انجام واقعی این پژوهش مهم بوده‌اند.

از آن‌جا که پژوهش فعالیت‌ی جهانی است، طی چندین سال اخیر پژوهش و یافته‌های خود را در کنفرانس‌هایی متعدد در زمینه‌های مختلف، گذشته از کنفرانس منابع انسانی، در زمینه مدیریت پژوهش و توسعه، مدیریت نوآوری و مدیریت پروژه، ارائه کردیم که جا دارد از بازخورد و نظرات سازنده شرکت‌کنندگان کنفرانس‌های JRAM, IRNOPT و آکادمی مدیریت تشکر شود. بعضی از مقالات کنفرانسی بعداً بازنگری و به نشریات معتبر ارائه شدند. بازخوردها، حمایت‌های سردبیران نشریات و داوران مقالات شگفت‌انگیز بودند. مطالب مطرح‌شده در این کتاب در نشریاتی مانند «مدیریت منابع انسانی»، «نشریه بین‌المللی مدیریت منابع انسانی» و «نشریه بین‌المللی توسعه مدیریت منابع انسانی و مدیریت» چاپ شده‌اند. هم‌چنین بعضی از یافته‌های ما در نشریات مرتبط با نوآوری و سازمان‌های پروژه‌محور مانند «نشریه بین‌المللی مدیریت نوآوری، مدیریت پژوهش و توسعه» و «نشریه سازمان‌های پروژه‌محور و مدیریت» به چاپ رسیدند که از تمام افراد درگیر، داوران ناشناس و سردبیرانی که وقت ارزشمند خود را صرف ویرایش مقالات کردند سپاس‌گزاری می‌شود.

در مرحله پایانی پژوهش، یک دانشجوی دکتری، الیزابت بورگ، جذب شد که به ما در پژوهش‌های کاربردی و نگارش آنها بسیار کمک کرد. او هم‌چنین در نوشتن مقالات متعدد مشارکت

داشت که تعدادی از آنها به عنوان بخش‌هایی از این کتاب انتخاب شد. از کمک و اندیشه‌های وی نیز در این کار تشکر می‌شود. در این زمان جوناس (یکی از مولفان) تصمیم گرفت برای ترغیب یک برنامه فوق دکتری در مدرسه مدیریت BI نروژ به این کشور سفر کند. کمک‌های همکاران و دوستان در این مدرسه، به‌ویژه در زمینه‌های مدیریت پروژه، سازمان‌های پروژه‌محور و مدیریت منابع انسانی، قابل تقدیراند. در مراحل نهایی پژوهش شانس همکاری با پروفیسور هنریک هولت لارنس در مدرسه کسب‌وکار کپنهاک را داشتیم و از راهنمایی‌های ارزشمند او در این زمینه برخوردار شدیم. هم‌چنین با همکاری پروفیسور ترنر، دکتر مارتینا هیومن، پروفیسور جاب پاوو و هنریک سمپوزیومی را در آکادمی مدیریت برگزار کردیم که باعث توسعه بیش‌تر دید ما درباره مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور شد. در حین سمپوزیوم، توضیحات متفکرانه پروفیسور پرنیل اسکروود به بهبود تحلیل‌های ما انجامید. از این همکاران، به‌خاطر بازخوردهای سازنده‌شان، و نیز دیگر شرکت‌کنندگان در سمپوزیوم، خالص نظرات‌شان درباره این پژوهش، قدردانی می‌شود.

به هر حال ما قدردان افراد زیادی هستیم و این کتاب با این ویژگی محصولی مشترک و هر اشتباه یا حذف صرفاً بر عهده ما است. چند سال اخیر شوق انگیز بودند؛ هم به دلیل فرصتی که برای توسعه دانش ما در زمینه یک موضوع فراهم شد، که بسیار مهم و جذاب بود، و هم به دلیل روش پژوهش بسیار لذت‌بخش. زمانی طولانی قبلاً گفته شد، نگارش این کتاب حاصل همکاری‌های اساتید و دوستانی علاقه‌مند بود که با ما فضا داشتیم و با روحیه بخشنده‌شان الهام‌بخش نگارش این کتاب شدند.

**کارین بردین**

**جوناس سودرلوند**