

# تحلیل راهبردی الگوی ساختاری و جایگاه مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور

■ غلامرضا اصیلی\*<sup>+</sup>

تهران، بلوار دهکده المپیک، پژوهشگاه صنعت نفت،

صندوق پستی: 137-14665

تاریخ دریافت: 1393/01/19 و تاریخ پذیرش: 1393/04/01

## چکیده

مدیریت منابع انسانی (HRM) در سازمان‌های پروژه‌محور یک موضوع نسبتاً جدید است که به دلیل تاثیر در چگونگی جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی نقش محوری در فرایندهای سازمانی دارد. از طرفی، نحوه سازماندهی در قالب پروژه‌محوری، ساختاری را در سازمان اعمال می‌کند که مناسب برای دانش‌افزایی و یکپارچگی دانش برای حل مسائل پیچیده است. از این‌رو پژوهشگران سازمانی نه فقط بر جنبه‌های مثبت سازمان پروژه‌محور تاکید دارند؛ بلکه به نوع خاص مدیریت منابع انسانی که از آن طریق برای سازمان مفروض است توجه خاص دارند.

با توجه به اهمیت این موضوع، در این مقاله سعی می‌شود تا ساختار و جایگاه منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور با رویکردی جدید و با تبیین ادبیات موضوع در حوزه‌های پروژه و سازمان‌های پروژه‌محور، مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور، نقش‌های کلیدی بازیگران در چهاروجهی منابع انسانی، ساختار و تشکیلات منابع انسانی در اینگونه سازمان‌ها به صورت علمی تحلیل شود. همچنین نکات راهبردی و پیشنهادهای پژوهشی برای استقرار مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های مشابه در کشور ارائه می‌شود.

**واژگان کلیدی:** مدیریت منابع انسانی، سازمان‌های پروژه‌محور، مدیران صف، مدیران پروژه، کارکنان پروژه، کارشناسان و واحدهای منابع انسانی.

\* عهده دار مکاتبات

+ شماره‌نمبر: 021-44739711 و آدرس پست الکترونیکی: [asiligh@ripi.ir](mailto:asiligh@ripi.ir)

## 1- مقدمه

امروزه کارکنان در یک اقتصاد بسیار سازمان‌یافته زندگی می‌کنند که در آن سازمان‌های متفاوتی از جمله شرکت‌ها، نهادها و موسسات به ایفای نقش اجتماعی خود می‌پردازند. در بعضی از سازمان‌ها کارکنان نقش کارمندی دارند و در این نقش آنان کار خود را با هدف رفاه، هویت‌سازی، توسعه فردی و البته درآمد مالی انجام می‌دهند که مدیریت منابع انسانی نقش بسیار اساسی در برقراری ارتباط بین کارکنان و کارفرما به عهده دارد. نقش مدیریت منابع انسانی به‌ویژه از آن جهت مهم است که باید اطمینان حاصل شود که کارکنان فرصت توسعه خود را به دست می‌آورند و از شرایط و وضعیت کاری خود خشنود هستند.

از دیدگاه شرکت‌ها، در اختیار داشتن منابع انسانی شایسته با قابلیت و مهارت‌های لازم بسیار مهم است، اگرچه این منابع و نیازها وقتی معنا پیدا می‌کنند که بتوانند ذوق فردی و قابلیت‌های سازمانی را توسعه دهند. بنابراین هدف و اشتیاق سازمان‌ها در این فضا، توسعه سازمانی موفق و سودآور با نیروی انسانی فرهیخته است که فرصت دستیابی به آمال و آرزوهای خود از طریق مشارکت در کارهای چالشی که برای انجام آنها مورد تقدیر و پاداش قرار می‌گیرند را بدست می‌آورند. اندیشمندان و صاحب‌نظران علم مدیریت بر دگرگونی منابع انسانی از نظر استخدامی و مهارت‌های فردی با این ایده که کارکنان باید به‌روز و قابل‌استخدام باشند تاکید دارند. این رویکرد بیانگر این حقیقت است که مدیریت بر منابع انسانی در سازمان‌ها، مدیران و کارشناسان بیشتری را درگیر می‌سازد [22]. از طرفی، امروزه مباحث و مناقشاتی در خصوص «ارزش منابع انسانی» یا وجود یا عدم وجود منابع انسانی به‌ویژه در سازمان‌های پروژه‌محور وجود دارد. سازمان‌های پروژه‌محور را می‌توان به‌عنوان یک نوآوری سازمانی برای انجام فرایندهای خاص کاری از جمله یکپارچه‌سازی دانش در زمینه‌های مختلف تخصصی، حل مسائل پیچیده و بهره‌گیری موثر از منابع انسانی قلمداد نمود. از منظر فردی، سازمان‌های پروژه‌محور یک سری مشکلات، عدم اطمینان و فشارهایی را به کارکنان تحمیل می‌کنند؛ اما از طرف دیگر، اگر این سازمان‌ها به خوبی طراحی و حمایت شوند می‌توانند فرصت‌های بی‌نظیری را برای کارکنان و سازمان به ارمغان آورند. بدون شک، سازمان‌های پروژه‌محور به‌طور چشمگیری عمومیت یافته‌اند و در حال حاضر بستری مناسب برای مدیریت منابع انسانی در بسیاری از شرکت‌ها، صنایع و کسب‌وکار هستند. در این مقاله سعی خواهد شد تا با

معرفی سازمان‌های پروژه‌محور، مدل‌های ساختاری و جایگاه کارشناسان منابع انسانی با نگرشی نو به ابعاد چهارگانه مدیریت منابع انسانی ارائه شود.

## 2- پروژه و کار پروژه‌ای

## 2-1- ضرورت رویکرد به کار پروژه‌ای

در دهه‌های گذشته تغییر جهتی اساسی در طرز انجام کار کارکنان حرفه‌ای مشاهده می‌شود. کارها پیچیده‌تر و به سمت دانش‌محوری سوق داده شده است و در نتیجه کارکنان به جای انجام کار انفرادی ترجیح می‌دهند در گروه‌های کاری فعالیت نمایند که گاهی با آنها همخوان هستند و گاهی همخوانی کمتری دارند [8]. اکثر تحلیلگران بر این باورند که یکی از محرک‌های اصلی توسعه گروه‌های کاری وجود تولیدات و سیستم‌های پیچیده است که سازمان‌ها را ناچار به توسعه راهبردهای خود می‌سازد تا از مزایای به‌کارگیری راه‌حل‌های یکپارچه، یکپارچه‌سازی سیستم و کسب‌وکار پروژه‌ای بهره‌جویند [7]. نکته مهم در این تغییر جهت، رویکرد به پروژه‌محوری است که سازمان‌ها را ناچار می‌سازد تا همزمان نگاهی یکپارچه به سازمان‌های موقتی و دائمی داشته باشند تا بتوانند فعالیت‌های اقتصادی را در ایفای نقش در کار بین سازمان‌های موقتی (پروژه‌ای) و دائمی (وظیفه‌ای) به انجام رسانند که منشاء توسعه و ایجاد سازمان‌های پروژه‌محور در اقتصاد امروز است.

لذا از آنجا که تمرکز در این مقاله بر سازمان‌های پروژه‌محور است، لازم است ابتدا توصیفی گویا از اینگونه سازمان‌ها ارائه شود. عموماً پروژه در تعاریف مصطلح در قالب وظیفه-وظیفه موقتی، پیچیده و منحصر به فرد به‌صورت فردی یا گروهی دیده می‌شود؛ اما در ادبیات امروزی به پروژه به‌عنوان نوعی خاص از سازمان موقتی نگاه می‌شود. بنابراین می‌توان گفت پروژه سازمانی متشکل از سازمان‌های کوچک‌تر با مشخصات زیر است:

- دارای فرآیند غیرمعمول و غیرتکراری است که حاصل آن تولیدات غیرعادی است و عموماً دربرگیرنده وظایف فنی نامعین است [18]؛
- دارای محدوده زمانی از قبل تعیین شده است. بدین منظور که کار متضمن مهلت زمانی و در نتیجه فشار زمانی است [17]؛
- دارای معیارهای ارزیابی عملکرد مانند زمان، هزینه، کیفیت، ارزش‌آفرینی و سود است [18]؛
- از نظر فعالیت‌ها، نقش‌ها و وابستگی‌های داخلی پیچیده و نامعین هستند که نیازمند سازماندهی آگاهانه می‌باشد [9]؛

و سودرلند به جهت ورود به ماهیت کار پروژه و وابستگی کارکنان تعریف بهتری را ارائه کرده‌اند که انطباق بیشتری با چالش‌های مرتبط با منابع انسانی را ترسیم می‌کند. به‌طور کلی می‌توان گفت سازمان پروژه‌محور سازمانی است که دربرگیرنده مجموعه و یا بخشی از تعاریف فوق است و شش ویژگی دارد:

- 1- هدف‌گرایی؛
- 2- تیم‌محوری و دانش‌افزایی؛
- 3- موقتی بودن؛
- 4- ساختار چند وظیفه‌ای و بین واحدی؛
- 5- تنش‌زایی؛
- 6- چند استخدای.

این ویژگی‌ها در جای خود منشاء بروز چالش‌ها و پیامدهای احتمالی به‌ویژه برای مدیریت منابع انسانی است که مبحث اصلی این مقاله است.

### 3- سازمان‌های پروژه‌محور و مدیریت منابع انسانی

#### 3-1- مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور

به‌طور کلی از بررسی ادبیات مدیریت در این زمینه می‌توان نتیجه گرفت که ارتباطی نزدیک و غیر قابل اجتناب بین پروژه‌محوری و مدیریت منابع انسانی شکل گرفته است که با ساختارهای سنتی همخوانی ندارد. در این رابطه بعضی از چالش‌هایی که برای منابع انسانی بروز می‌نماید به مسائلی مانند چگونگی سازماندهی سبک کارها، نقش‌های جدید و مشکلات مربوط به مسائل بلندمدت نگهداشت کارکنان اشاره دارد. از همه مهم‌تر آنکه سازمان باید اطمینان حاصل کند که قابلیت لازم برای تامین و نگهداشت منابع انسانی توانمند که بتوانند در حل مسائل پیچیده فرایندی مشارکت نمایند را بدست آورده است. این الزامات تغییراتی را در نقش بازیگران اصلی در سازمان (مدیران صف، مدیران پروژه، کارکنان پروژه و کارشناسان منابع انسانی) ایجاد می‌کند که تغییر نقش کارشناسان و واحدهای منابع انسانی از پروژه‌محوری بیشتر متاثر می‌شود. از طرفی، مدیریت منابع انسانی تنها مسئولیت یک واحد خاص در سازمان نیست بلکه فعالیتی مستمر و جاری بین بازیگران مختلف بسته به نوع و ماهیت سازمان است. برای مثال کوئین اشاره دارد که: «سازمان نوآور در نهایت سازمانی است که دارای مخزنی از نیروی انسانی فرهیخته شناور است که هر زمان لازم باشد بر اساس نیاز بازار، از یک پروژه به پروژه دیگر جابجا می‌شوند» [8]. همچنین تیس (2009) تاکید می‌کند که: «اینگونه سازمان‌ها عموماً نیازمند یکپارچه‌سازی شبکه موقتی از تامین‌کنندگان و

دارای ساختاری پویا و ارگانیک با رفتاری غیررسمی است و از نظر تخصصی ساختاری مسطح و افقی دارد و در قالب تیم‌های کاری غیرمتمرکز انجام وظیفه می‌کند» [21: 254].

#### 2-2- سازمان‌های پروژه‌محور

معمولاً پژوهش‌های مربوط به سازمان‌های پروژه‌محور معطوف به انواع طراحی ساختاری در یک پیوستار است که در یک طرف ساختار کاملاً وظیفه‌ای و در طرف دیگر ساختار کاملاً پروژه‌محور و در وسط آن ساختار ماتریسی قرار می‌گیرد:

ساختار <-> ساختار ماتریسی <-> ساختار

در این تعریف عامل اصلی برای انتخاب سازمان به‌عنوان پروژه‌محوری بستگی به میزان و سطوح اختیار سازمان در تخصیص منابع مانند مالی و پرسنلی دارد [14]. از نظر هوبدای سازمان پروژه‌محور «سازمانی است که پروژه‌ها واحد اصلی تولید، نوآوری و رقابت است که هیچ رابطه رسمی وظیفه‌ای بین مرزهای پروژه دیده نمی‌شود».

لینکوئیست (2004) تعریفی وسیع‌تر ارائه می‌دهد به این مضمون که «سازمان پروژه‌محور سازمانی است که نهایت اولویت با پروژه است و اکثر کارهای خود را در قالب پروژه انجام می‌دهد» [16]. ویتلی (2006) نیز سازمان پروژه‌محور را «سازمانی می‌داند که کارهای خود را در قالب پروژه‌های مجزا سازماندهی می‌کند به نحوی که افراد ماهر و توانمند را برای انجام کارهای ابداعی و پیچیده برای اهداف و مشتریان مختلف سازماندهی می‌کند» [27]. این تعریف به جهت نادیده گرفتن ماهیت کار از جامعیت برخوردار نیست.

تلاش‌های دیگری برای تعریف سازمان پروژه‌محور از جنبه‌های ماهیت موقتی آن و قراردادهای استخدای شده است که از آن جمله می‌توان به تعریف سودرلند (2000) اشاره کرد که سازمان پروژه‌محور را بسته به نوع رابطه استخدای (موقت/ دائم) و ساختار کار (موقتی/ دائم) تقسیم‌بندی می‌کند. از منظر تعریف سودرلند سازمان پروژه‌محور «سازمانی است که در آن کارکنان با سازمان رابطه استخدای دائم، اما با پروژه رابطه استخدای موقتی دارند» [19].

پاکندورف (2002) تعریف مشابهی دارد و کار پروژه‌محور را بسته به میزان وابستگی آنان به یک پروژه خاص یا سازمان از یک طرف و از طرف دیگر اینکه پروژه ماهیت معمولی یا خاص دارد تقسیم‌بندی می‌کند. از دیدگاه پاکندورف «در کار پروژه‌محور وابستگی اولیه کارکنان پروژه به سازمان است و پروژه ماهیتی عادی دارد» [23]. لذا می‌توان نتیجه گرفت که پاکندورف

می‌کند.

مشارکت در کار: فعالیت‌هایی که در این حیطه قرار می‌گیرد به تاثیر فرد بر آنچه در سازمان اتفاق می‌افتد و مشارکت وی در تصمیم‌های سازمانی که بر شرایط کار اثرگذار است تاکید دارد. البته تعریف جامع‌تر این فعالیت از دیدگاه منابع انسانی از منافع متقابل بین فرد و سازمان تاثیر می‌پذیرد، به این منظور که اطمینان حاصل شود فرد فرصت کافی برای مشارکت دانش و توانمندی خود در توسعه ظرفیت‌های سازمان را دارد.

توسعه: این حیطه بیشتر با فعالیت‌های مربوط به توسعه منابع انسانی در سطوح فردی و سطوح بالاتر (واحدی و سازمانی) مرتبط می‌شود. فعالیت‌های مربوط به این کارکرد بیشتر مرتبط با حیطه «جریان» می‌شود، چون با ورود فرد تا زمان خروج از سازمان و نیز جذب و جدایی از پروژه‌ها، توسعه قابلیت و ساخت مسیر شغلی پویا انجام می‌پذیرد به نحوی که هم قابلیت استخدام فرد افزایش یابد و هم سازمان از توانمندی‌های فرد منتفع شود.

### 3-3- نقش‌های کلیدی بازیگران در چهاروجهی منابع انسانی

رویکرد به معرفی منابع انسانی در قالب چهاروجهی منابع انسانی<sup>5</sup> به‌عنوان بازیگر اصلی، ناشی از ماهیت جمع‌گرایی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور است. با این وصف می‌توان مدیریت منابع انسانی را در سازمان‌های پروژه‌محور به‌عنوان مدیریت بر فعالیت‌های متقابل بین کارکنان و کارفرما تعریف نمود. در یک سازمان پروژه‌محور حداقل چهار بازیگر اصلی کارکنان پروژه، مدیران صف، مدیران پروژه و کارشناسان منابع انسانی در مدیریت منابع انسانی نقش‌آفرینی می‌کنند. این بازیگران ماهیت جمع‌گرایی مدیریت منابع انسانی را در اینگونه سازمان‌ها شکل می‌دهند که ضعف عملکرد یک یا دو بازیگر می‌تواند به عملکرد ضعیف مدیریت منابع انسانی در سازمان منجر شود. شکل شماره 1 بازیگران منابع انسانی در سازمان را در قالب چهاروجهی منابع انسانی نشان می‌دهد.

مشتریان هستند که از فرصت‌های سریع بازار نشأت می‌گیرند که بازآرایی ساختار آنها متداول و نه استثناء می‌باشد» [24]. بنابراین سازمان‌ها تلاش دارند تا نوع جدید مدیریت منابع انسانی را برای پاسخگویی به سازماندهی پروژه‌های توسعه دهند که مبحث اصلی این مقاله است.

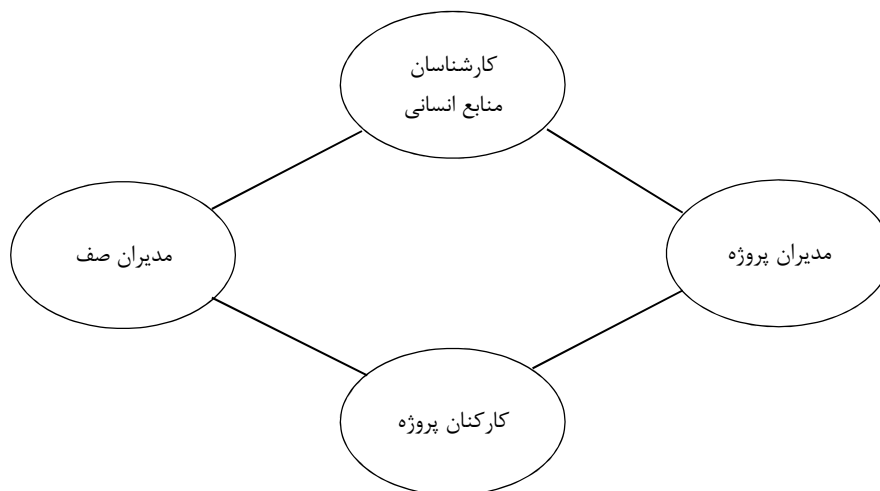
### 2-3- کارکردهای مدیریت منابع انسانی

کارکردهای متفاوتی برای مدیریت منابع انسانی در ادبیات مفروض است که اگر چه کامل به نظر می‌رسند، اما نمی‌توانند از جامعیت لازم برای دربرگیری کل فعالیت‌ها برخوردار باشند. برای مثال دوانا و دیگران (1984) چهار وظیفه کارکردی عمومی را برای مدیریت منابع انسانی از جمله انتخاب، ارزیابی، توسعه و پاداش بر می‌شمرند [10]. این تقسیم‌بندی با تاکید بر عملکرد فردی و سازمانی انجام شده است، اما در ادبیات جدید از جمله کتاب مدیریت منابع انسانی اکسفورد این وظایف کامل‌تر شده است؛ از جمله انتخاب، آموزش، توسعه، قابلیت و مدیریت عملکرد که البته این تقسیم‌بندی هم نمی‌تواند دربرگیرنده تمام وظایف کارکردی از جمله فرصت‌های کاری مناسب، مدیریت تنوع و ساختار کاری باشد [3]. در بررسی‌های بعدی تعریف جامع‌تری به دست آمد که مبنای مفروضات این مقاله خواهد بود. بردین و سودرلند (2011) چهار وظیفه کارکردی جامع‌تر را برای مدیریت منابع انسانی ذکر می‌کنند. این چهار وظیفه کارکردی عبارتند از: جریان<sup>1</sup>، عملکرد<sup>2</sup>، مشارکت کاری<sup>3</sup> و توسعه<sup>4</sup> [5].

جریان منابع انسانی: این وظیفه تمام فعالیت‌های مرتبط، با حرکت کارکنان به سازمان، داخل سازمان و خارج مرزهای سازمان را دربرمی‌گیرد. بنابراین می‌توان گفت این فعالیت شامل: 1- جریان کارکنان داخل و خارج مرزهای سازمان 2- جابه‌جایی داخلی از جمله گردش شغلی و تخصیص کارکنان به پروژه و جدایی از پروژه می‌شود [13].

عملکرد منابع انسانی: از آنجا که چهار وظیفه کارکردی فوق‌نهایتاً به بهبود عملکرد می‌انجامد، این وظیفه از اهمیت بیشتری برخوردار است و به‌طور کلی دو وجه بارز دارد: 1- اثرگذاری بر شرایط کاری به نحوی که اطمینان حاصل شود کارکنان برای کار محوله به درستی انتخاب شده‌اند تا بهترین کارایی و اثربخشی را داشته باشند 2- اثرگذاری بر سیستم‌های ارزشیابی و بازخورد که در جای خود به‌طور نزدیکی به سیستم پاداش ارتباط پیدا

- 1 Flows
- 2 Performance
- 3 Involvement
- 4 Development



شکل 1: چهاروجهی منابع انسانی [5]

#### 4- ساختار و تشکیلات منابع انسانی در سازمان‌های پروژه محور

##### 4-1- انواع آرایش کار پروژه محور

یکی از مباحث مهم در تحلیل مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های پروژه محور ماهیت ترکیبی آن است. این بدان معناست که طراحی ساختار چهارگانه منابع انسانی در سازمان‌های پروژه محور بسته به شرایط سازمانی و ماهیت موقتی آن مانند نوع آرایش کار پروژه متفاوت است. تقسیم‌بندی متفاوتی از نحوه شاکله و آرایش کاری وجود دارد که رویکرد بردین و سودرلند (2011) به دلیل ماهیت عملیاتی آن بیشتر مورد توجه است. بر اساس این رویکرد دو بعد کاری در اینگونه سازمان‌ها قابل تفکیک است که با ترکیب این دو بعد می‌توان دو نوع آرایش کاری را شکل داد [5].

در بعد اول با توجه به اینکه فرد کار پروژه خود را در واحد صف با همکاری سایر اعضا از همان واحد وظیفه‌ای انجام می‌دهد کار به دو شیوه قابل انجام است. شیوه اول «کار پروژه درون واحدی»<sup>6</sup> نامیده می‌شود. شیوه دوم به کار فرد در تیم‌های پروژه با همکاری سایر اعضا از واحدهای متفاوت خارج از واحدهای صف انجام می‌شود که «کار پروژه فرا واحدی»<sup>7</sup> نامیده می‌شود. هر دو نوع شیوه کاری فوق همزمان می‌توانند در یک سازمان پروژه محور بدون تاثیر بر ماهیت پروژه محوری آن وجود داشته باشد. با این حال می‌توان گفت که این دو نوع شیوه کاری بر ابعاد چهارگانه منابع انسانی در سازمان تاثیرگذار است. در این

1- مدیران صف: در ادبیات اخیر، به مدیران صف به عنوان بازیگران مهم اشاره شده است که مسئولیت ارزش‌آفرینی منابع انسانی در سازمان را عهده دارند. پژوهش‌های قبلی نشان می‌دهد که دگرگونی نقش مدیران صف در سازمان‌های پروژه محور به سمت مدیریت جدید است [20]؛

2- مدیران پروژه: ادبیات مدیریت پروژه بر نقش مدیران پروژه در ارزش‌آفرینی منابع انسانی در سازمان‌های پروژه محور تاکید دارد [4]. این نقش‌آفرینی بیشتر مرتبط با ارائه بازخورد مستقیم به کارکنان و همچنین ارتباطات موثر با مدیران صف برای تهیه خوراک برای فرایندهای بررسی و ارزشیابی اعضای پروژه می‌شود؛

3- کارکنان پروژه: پژوهش‌ها در زمینه سازمان‌های پروژه محور بر گسترش مسئولیت فردی هر یک از اعضا در کارهای پروژه محور تاکید دارند، به نحوی که توسعه دهنده «قابلیت استخدام» عضو به عنوان محرکی برای توسعه مسیر شغلی و قابلیت‌های فردی او باشد. بنابراین هر یک از اعضای پروژه نقش موثر و بیشتری در انواع فعالیت‌ها و فرایندهای منابع انسانی عهده‌دار می‌شوند [1]؛

4- کارشناسان منابع انسانی: در تمامی ادبیات منابع انسانی جدید بر ضرورت تغییر نقش کارشناسان منابع انسانی از مدیریت منابع انسانی عملیاتی به مدیریت راهبردی منابع انسانی تاکید شده است؛ به نحوی که فعالیت‌های عملیاتی و منابع انسانی بیشتر به مدیران صف واگذار می‌شود. برای مثال، فرانسویس و کیگان (2006) تاکید دارند که «غفلت در نقش‌های کارمندمحوری بیانگر تاثیر منفی بر پایداری سازمان دارد، اگر کارکنان احساس کنند که از واحدهای منابع انسانی دور افتاده‌اند» [11].

6 Intra- functional project work

7 Inter- functional project work

زمینه تخصصی خاص در یک محدوده زمانی معین مشارکت دارد و اصولاً همکاری محدودی در واحد صف دیده می‌شود؛

3- کار پروژه فراواحدی متفرق<sup>12</sup>: در این نوع، آرایش کار با مشارکت عضو در چند پروژه به صورت همزمان و خارج از محدوده صف انجام می‌شود و بدان منظور است که کار پروژه در چند دفترکاری انجام و جابه‌جایی فرد در پروژه‌ها مهم است. در این صورت همکاری‌های نزدیکی در حد و مرزهای تخصصی انجام می‌شود؛

4- کار پروژه فراواحدی متمرکز<sup>13</sup>: این نوع آرایش وقتی حادث می‌شود که اعضای پروژه در چند پروژه درگیر می‌شوند، اما در یک زمان فقط در یک پروژه، و یا چند پروژه محدود کار می‌کنند. همکاری زیادی بین اعضا و در محدوده تخصصی آنان اتفاق می‌افتد.

در بررسی مطالعات به‌طور کلی دو شیوه کاری غالب مورد تاکید است: الف- کار پروژه درون‌واحدی متفرق و ب- کار پروژه فراواحدی متمرکز. در جدول شماره 1 مقایسه این دو نوع آرایش کاری با توجه به عوامل و اشتراکات آنها آمده است؛

برای تحلیل درست ساختار و جایگاه منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور، لازم است در عین داشتن درک درست از انواع و آرایش کاری (الف و ب)، نقش کارشناسان و واحدهای منابع انسانی برگرفته از منطق‌های حاکم بررسی و تشریح شود که مبحث بعدی مقاله است.

#### 2-4- الگوی مدیریتی برگرفته از منطق وظیفه‌گرا و منابع انسانی‌گرا

پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد که واحدهای منابع انسانی برای نشان دادن نقش و جایگاه خود در تلاش برای ماندن هستند. همچنین پژوهش‌ها نشان می‌دهد هرچه سازمان به سمت پروژه‌محوری سوق می‌یابد، جایگاه و نقش واحدهای منابع انسانی کم‌رنگ می‌شود [15]. تعداد زیادی از اندیشمندان مدیریت منابع انسانی بر این باورند که واحدهای منابع انسانی اگر بخواهند جایگاه خود را حفظ کنند باید در موفقیت و ارزش‌آفرینی سازمان نقش داشته باشند، وگرنه به تدریج کم‌رنگتر می‌شوند. خیلی‌ها بر این باورند که واحدهای منابع انسانی در بسیاری از سازمان‌ها به مرور اعتبار خود را از دست می‌دهند و اغلب ناکارآمد، ناتوان و هزینه‌بر هستند [25: 124].

رابطه شیوه «کار پروژه درون‌واحدی» را می‌توان به سازمان‌های ماتریس تشبیه کرد [14]. در این شیوه کارکنان پروژه در طول مدت پروژه در واحد صف خود حضور داشته و با سایر متخصصان در گروه‌های کاری همزمان همکاری دارند و مدیران صف اصولاً به‌طور مستقیم در فعالیت‌های حل مسائل پروژه درگیر می‌شوند. بعد دوم کاری که از اهمیت خاصی در طراحی ساختار منابع انسانی برخوردار است، به چگونگی «مشارکت» فرد در پروژه بستگی دارد؛ یعنی اینکه عضو پروژه همزمان فقط در یک پروژه یا چند پروژه کار می‌کند. با این تقسیم‌بندی دو نوع شیوه کاری بسته به نوع مشارکت فرد در پروژه قابل تفکیک است:

نوع اول «مشارکت متمرکز پروژه»<sup>8</sup> نامیده می‌شود. در این حالت، فرد در یک محدوده زمانی خاص فقط در یک پروژه مشارکت دارد. این به عضو پروژه این فرصت را می‌دهد که فقط روی وظیفه‌ای خاص در پروژه متمرکز شود و بتواند مشارکت و رابطه‌ای عمیق را با اعضای همان پروژه برقرار کند [4].

نوع دوم «مشارکت متفرق پروژه»<sup>9</sup> نامیده می‌شود. در این حالت عضو پروژه همزمان در چند نوع پروژه مشارکت دارد. این نوع همکاری از ضرورت‌های سازمان‌های پروژه‌محور است، چون امکان دارد کل زمان کاری عضو در یک پروژه تکمیل نشود و لازم باشد برای بهره‌گیری حداکثری از توان فرد، همزمان در چند پروژه مشارکت داشته باشد. این نوع شیوه کار از نظر توسعه قابلیت‌های فرد مهم اما ممکن است باعث افزایش آستانه حجم کار و در نتیجه باعث خستگی و دلسردی عضو شود [28]. از ترکیب این دو نوع بعد کاری و شیوه‌های چهارگانه فوق در مجموع می‌توان چهار نوع آرایش کاری پروژه را ایجاد نمود که در شکل شماره 2 آمده است:

1- کار پروژه درون‌واحدی متفرق<sup>10</sup>: این نوع آرایش، به کار پروژه گفته می‌شود که کار در داخل واحد صف انجام می‌شود و به‌طور معمول عضو پروژه همزمان در چند پروژه در داخل محدوده پروژه‌های صف و در یک نوع زمینه تخصصی فعالیت می‌کند؛

2- کار پروژه درون‌واحدی متمرکز<sup>11</sup>: این نوع آرایش کار هنگامی اتفاق می‌افتد که کار پروژه در محدوده داخل صف انجام می‌شود و به‌طور معمول عضو پروژه در یک پروژه با یک

8 Focused project participation

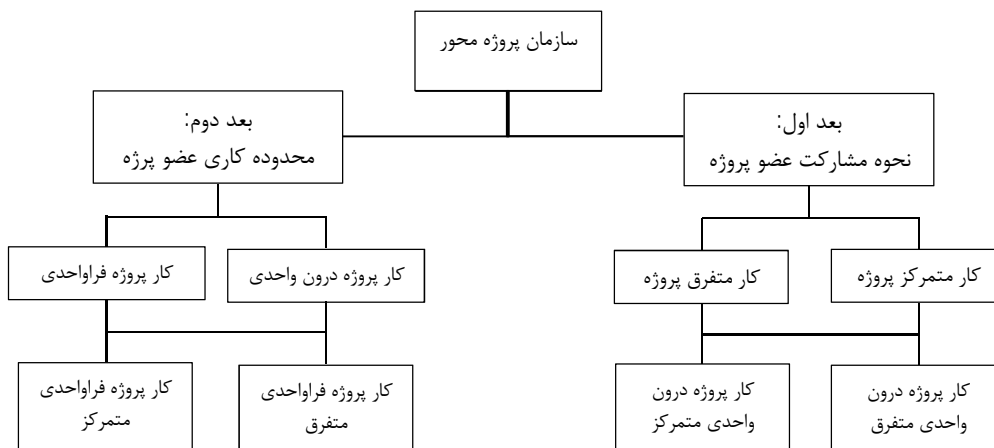
9 Fragmented project participation

10 Intra- functional, fragmented

11 Intra- functional, focused

12 Inter- functional – fragmented

13 Inter- fictional- focused



شکل 2: انواع آرایش کار پروژه

جدول 1: مقایسه آرایش کاری نوع الف و ب

عوامل	نوع الف: کار پروژه درون واحدی متفرق	نوع ب: کار پروژه فراواحدی متمرکز
فعالیت‌های اصلی	کار در چند پروژه، از نظر وظیفه در واحدهای صف مشارکت دارد	کار در چند پروژه، میان‌رشته‌ای، فرایندهای حل مسائل
ویژگی مشارکت پروژه	متفرق، اغلب چند پروژه همزمان و موازی، کار با همکاران با یک زمینه تخصصی خاص	متمرکز، معمولاً کار در یک پروژه در یک زمان، کار با همکاران با تخصص‌های مختلف
وابستگی اعضای پروژه	واحدهای وظیفه‌ای	شبکه‌های تخصصی و قابلیت‌ی
محل استقرار اعضای پروژه در طول پروژه	صف/واحدهای وظیفه‌ای	پروژه‌های همکار
مدیریت فعالیت‌های حل مسائل	مدیر صف	مدیر پروژه
مسئولیت‌های پرسنلی	مدیر صف	مدیر صف/مدیر توسعه قابلیت‌ها

در نظر گرفتن نقش بازیگران منابع انسانی در چهاروجهی مدیریت منابع انسانی و افزودن دو منطبق فوق‌الذکر نشان می‌دهد که با افزایش نقش مدیران صف که بیشتر در آرایش کار پروژه فراواحدی عمومیت دارد، نیاز به حمایت منابع انسانی مختص صف را کاهش می‌دهد. رویکرد منابع انسانی برای کارشناسان منابع انسانی، که وظیفه آنان ارائه قابلیت‌های تخصصی به مدیران صف در صورت نیاز است، بیشتر در اینگونه سازمان‌ها کاربرد دارد. از طرف دیگر، در آرایش کار پروژه درون واحدی، مدیران صف عموماً نقشی را برعهده دارند که نیازمند توازن بین جهت‌گیری منابع انسانی و کار وظیفه‌ای است و برای مدیران صف امکان کمتری وجود دارد که بتوانند بر اولویت‌بندی و توسعه قابلیت‌های جامع مرتبط با مسائل منابع انسانی تمرکز داشته باشند. این در جای خود ممکن است منجر به افزایش نقش کارشناسان منابع انسانی به‌عنوان حامی انحصاری مدیران صف شود.

تحلیل‌ها همچنین نشان می‌دهد که شرکت‌ها در تعیین نقش کارشناسان منابع انسانی بر دو منطبق اصلی تکیه می‌کنند. در بعضی سازمان‌ها، درک عمومی از نقش کارشناسان منابع انسانی مبتنی بر منطبق وظیفه‌گرایی است. لذا نقش کارشناسان منابع انسانی نقشی عمومی<sup>14</sup> خواهد بود که باید خدمات منابع انسانی عمومی مطابق با وظایف واحد خاص صف ارائه دهند. از طرف دیگر، منطبق دوم بر نقش کارشناسان منابع انسانی مبتنی بر منطبق منابع انسانی تکیه دارد. در این خصوص غالباً وظایف کارشناسان منابع انسانی معطوف به ارائه خدمات به مدیران صف اما در یک حیطه تخصصی و در یک قابلیت خاص مدیریت منابع انسانی است. لذا لازم است پیچیدگی‌های نقش کارشناسان منابع انسانی بین بازیگران در این چهاروجهی با استفاده از منطبق وظیفه‌گرا<sup>15</sup> و منابع انسانی‌گرا<sup>16</sup> مشخص شود. در جدول شماره 2 خلاصه این دو منطبق آورده شده است:

- 14 Generalist
- 15 Task-oriented
- 16 HR- oriented

جدول 2: منطق‌های مرتبط با ارزش کارشناسان منابع انسانی

منطق وظیفه‌گرا	منطق منابع انسانی‌گرا
نقش کارشناسان منابع انسانی عبارت است از: • بخش تفکیک‌ناپذیر از واحد صف؛ • ارائه خدمات منابع انسانی عمومی به وظیفه‌ای خاص از واحد صف؛ • همکاری نزدیک با مدیریت صف.	نقش کارشناسان منابع انسانی عبارت است از: • مشاوران داخلی؛ • متخصص در قابلیت خاص حوزه مدیریت منابع انسانی؛ • تامین‌کننده خدمات و منابع به مدیران صف در موقع نیاز.

انسانی اصولاً برای ارائه خدمات منابع انسانی براساس نیازهای خاص واحدهای مختلف صف طراحی شده‌اند. تمام این شرکت‌ها عموماً یک واحد مرکزی منابع انسانی یا یک شبکه از مدیران منابع انسانی در سطح بالا دارند که روی سیاست‌های کلی منابع انسانی یا راهبردهای منابع انسانی کار می‌کنند. الگوی مشترک در همه این شرکت‌ها این است که ساختار واحد منابع انسانی متناسب با واحدهای صف طراحی می‌شوند.

از طرف دیگر، شرکت‌های دارویی، ارتباطات و ماشین‌سازی پیچیده مثال‌هایی از نوع دیگر ساختار هستند که برای ارائه خدمات تخصصی در زمینه قابلیت‌های خاص منابع انسانی طراحی شده‌اند. لذا این نوع ساختار «واحد منابع انسانی مبتنی بر قابلیت»<sup>18</sup> نامیده می‌شود. الگوی مشترک در این شرکت‌ها این است که ساختار اصلی واحدهای منابع انسانی برای ارائه خدمات در زمینه قابلیت خاص مدیریت منابع انسانی طراحی شده است و خدمات تخصصی ارائه می‌کند که جز عوامل اصلی سازمانی است و به شدت با منطق منابع انسانی‌گرا برای متخصصان منابع انسانی مرتبط می‌شود.

در مقایسه موارد مرتبط با واحدهای منابع انسانی «مبتنی بر قابلیت» و «مبتنی بر صف» یک الگوی جالب و تجربی در خصوص ویژگی واحدهای صف و مدیران صف قابل تبیین است. در اکثر موارد مرتبط با واحدهای منابع انسانی مبتنی بر صف، واحدهای صف اصولاً مسئولیت فناوری و مدیریت منابع انسانی را عهده دارند. از این رو مدیران صف مسئولیتی دوگانه در هر دو زمینه فوق دارند. در اکثر موارد مرتبط با واحدهای منابع انسانی مبتنی بر قابلیت، واحدهای صف بیشتر به‌عنوان مخزن کار پروژه با رویکرد منابع انسانی‌گرا فعالیت داشته‌اند.

بیر (1997) تاکید دارد که فعالیت‌های راهبردی و عملیاتی قطعاً نمی‌تواند همزمان در یک فرد و یا یک واحد بروز نماید؛ لذا اگر قرار است این فعالیت‌ها جنبه راهبردی داشته باشد، باید از یکدیگر تفکیک شود. در این رابطه ایجاد واحدهایی که بتواند

به هر حال فرض این دو منطق این است که کارشناسان منابع انسانی در سطح عملیاتی صرفاً باید با مدیران صف در تعامل باشند و این یعنی فقط با بخش محدودی از بازیگران در چهاروجهی منابع انسانی در ارتباطند. از طرفی، ماهیت جمع‌گرایی چهاروجهی منابع انسانی، نقش انحصاری بیشتری را برای کارشناسان منابع انسانی در سطح عملیاتی می‌طلبد، منطقی که مدیران پروژه و کارکنان پروژه را به‌عنوان سهامداران و همیاران منابع انسانی تلقی می‌کند. بنابراین منطق منابع انسانی‌گرا برای کارشناسان منابع انسانی بر این نکته تاکید دارد که این کارشناسان علاوه بر ایفای نقش حمایتی برای مدیران صف باید به‌عنوان «مشاوران داخلی» در خدمت کارکنان پروژه و مدیران پروژه باشند.

در مجموع پیشنهاد می‌شود سازمان‌های پروژه‌محور آرایش کار پروژه خود را تحلیل و مشخص نمایند تا بتوانند توازن درستی را بین دو منطق وظیفه‌گرا و منابع انسانی‌گرا ایجاد کنند. این در جای خود تاثیر قابل ملاحظه‌ای بر سازمان، کارشناسان و طراحی واحدهای منابع انسانی دارد که آرایش ترکیبی این ابعاد در ادامه تحلیل می‌شود.

### 3-4- توسعه الگوی مدیریتی برگرفته از ساختارهای مبتنی بر صف و قابلیت

براساس نتایج مطالعات اولریچ و بروکینک (2005) و بردین و سودرلند (2010) در هشت شرکت مهم (اتومبیل‌سازی، حمل و نقل، هوافضا، فناوری اطلاعات، دارویی، ارتباطات، ماشین‌سازی پیچیده و سیستم‌های طبی) به‌طور کلی دو نوع ساختار برای واحدهای منابع انسانی شناسایی شد [6 و 26]. شرکت‌های اتومبیل‌سازی، حمل و نقل، هوا و فضا و فناوری اطلاعات بیشتر متکی بر صف هستند. این نوع ساختار «واحد منابع انسانی مبتنی بر صف»<sup>17</sup> نامیده می‌شود. این چهار شرکت مثال خوبی برای معرفی واحدهای منابع انسانی متمرکز و غیرمتمرکز هستند، اما وجه مشترک آنها این است که واحدهای منابع



بیشتر بر جنبه‌های راهبردی منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور که ساختار مسطح دارند و بازیگران دیگری مانند مدیران صف، مدیران پروژه و اعضای پروژه در فعالیت‌های منابع انسانی نقش دارند مشکل‌ساز می‌شود. به همین دلیل در این مقاله سعی شده رویکرد متعادل برای ساختار منابع انسانی ارائه شود.

#### 4-4- تحلیل ساختار و نقش کارشناسان منابع انسانی در چهاروجهی منابع انسانی

پژوهش‌ها نشان می‌دهند که شرکت‌هایی که در خصوص کارشناسان منابع انسانی بر منطق منابع انسانی گرا تاکید دارند، تمایل بیشتری به داشتن ساختار منابع انسانی مبتنی بر قابلیت دارند. لذا نقش کارشناسان منابع انسانی بیشتر ارائه خدمات تخصصی در زمینه قابلیت خاص منابع انسانی است و به‌عنوان مشاوران داخلی بسته به نیاز سازمان عمل می‌کنند. ساختار مناسب واحد منابع انسانی عمده‌تاً داشتن نوعی مرکز خدمات منابع انسانی است که با یک شبکه کوچکتر از همکاران کسب‌وکار منابع انسانی مختص واحدهای صف تکمیل می‌شود. از طرف دیگر، شرکت‌هایی که در بهره‌گیری کارشناسان منابع انسانی متکی بر منطق وظیفه‌گرا هستند، تمایل به داشتن ساختار واحد منابع انسانی مبتنی بر صف دارند. ساختار مناسب برای این شرکت‌ها داشتن منابع انسانی محلی یا یک واحد منابع انسانی متمرکز با کارشناسانی برای حمایت ویژه از واحدهای صف است. نقش کارشناسان منابع انسانی به مثابه بخش جدایی‌ناپذیر از واحد صف به‌عنوان همکار نزدیک مدیران صف است که وظیفه ارائه خدمات عمومی منابع انسانی در ارتباط با وظیفه خاص واحد صف را دارد.

در بخش‌های قبلی مقاله مرتبط با انواع کار پروژه اشاره شد که در کار پروژه داخل صف که اعضا معمولاً در کار پروژه مشارکت پراکنده دارند، مدیران صف به‌عنوان رهبران فنی ارشد عمل می‌کنند که یک مسئولیت دوگانه در زمینه فناوری و مدیریت منابع انسانی دارند. مدیران پروژه به جای اینکه فرایندهای حل مسئله فنی را هدایت کنند، نقش هماهنگی و ارتباطی در پروژه دارند. از این رو، اکثر کارکنان در کار پروژه داخل صف اغلب با همکاران خود از همان واحد صف همکاری دارند و درصدد توسعه قابلیت‌ها و تخصص خودشان هستند، اما مشارکت آنان در پروژه‌ها پراکنده است که بدان معنی است که آنان همزمان در چند پروژه مشارکت دارند. برای بعضی از کارکنان پروژه این پراکندگی باعث ناکارآمدی و نیز مشکلاتی در برنامه‌ریزی و اولویت‌بندی می‌شود. بعضی از مطالعات حتی به

خدمات منابع انسانی را بفروشد، واحدهای عملیاتی و واحدهایی که بتوانند فعالیت راهبردی ارائه دهند و ارزش‌آفرینی کنند و در واحدهای کسب‌وکار اجتناب‌ناپذیر است [2]. پییر همچنین تاکید دارد که خدمات سنتی منابع انسانی باید تا سرحد ممکن به مراکز خارج سازمان برون‌سپاری شوند. اولریچ و بروکبانک (2005) یک چارچوب مشابهی را ارائه می‌دهند که تفاوت‌های سازمانی را نیز در برمی‌گیرد. آنها گزارش می‌کنند که واحدهای منابع انسانی معمولاً یکی از سه الگوی زیر را بسته به نوع سازمان کسب‌وکار راهبردی انتخاب می‌کنند [26]:

- 1- واحدهای منابع انسانی وظیفه‌ای (مورد استفاده در واحدهای کسب‌وکار منفرد) که مشتمل بر واحد مرکزی قوی در ستاد مرکزی است که مسئولیت طراحی کارکردهای منابع انسانی با هدف برآورد تمام نیازهای کل کسب‌وکار را عهده‌دار است و یک کارشناس منابع انسانی در واحدهای محلی که مسئولیت‌های عملیاتی کردن سیاست‌های کلی سازمان را دارد؛
  - 2- واحدهای منابع انسانی مختص<sup>19</sup> (مورد استفاده در شرکت‌های مادر<sup>20</sup>) که مشتمل بر واحدهای منابع انسانی مستقر در واحدهای کسب‌وکار می‌شود. این نوع واحدهای منابع انسانی از نظر فنی و ابزاری توسط واحد منابع انسانی مرکزی شرکت حمایت می‌شود، البته تا حدی مسئولیت طراحی موارد خاص مرتبط با منابع انسانی در سطح کسب‌وکار را عهده‌دار است؛
  - 3- واحدهای منابع انسانی مشترک از نظر خدمات (مورد استفاده در واحدهای کسب‌وکار متنوع که از یک واحد تجاری صرف و نه در حد شرکت مادر) است. ارائه خدمات مشترک به منزله دامنه کارکردی این واحدها بین واحدهای مستقل و متمرکز و غیرمستقل و انعطاف‌پذیر است. در این واحدها، خدمات اداری و تعاملی منابع انسانی توسط مراکز فناوری و یا از طریق برون‌سپاری تامین و فعالیت‌های تحولی و راهبردی توسط کارشناسان حرفه‌ای منابع انسانی سازمان اصلی و یا کارشناسان خاص که به‌طور نزدیکی با مدیران صف و تیم‌های کسب‌وکاری کار می‌کنند، انجام می‌شود.
- هرچند سه نوع واحدهای پیشنهادی فوق‌الذکر امروز در اکثر سازمان‌ها استفاده می‌شوند، اما سؤال این است که آیا سازمان‌ها صرفاً تاکید بر جنبه‌های راهبردی منابع انسانی دارند؟ تاکید

19 Dedicated

20 Holding

توصیه‌های مدیریتی در این زمینه ارائه می‌شود.

## 5- توصیه‌های مدیریتی برای استقرار مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور

خوشبختانه طی سالیان اخیر موضوع مدیریت منابع انسانی به‌طور روزافزونی مورد توجه مدیران قرار گرفته است. با این وجود به دلیل نبودن مباحث مرتبط با مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور، راهبردهای زیر می‌توانند با هدف بهره‌گیری موثر از نحوه استقرار مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور کشور موثر واقع شوند؛

1- از آنجاکه ساختار مدیریت منابع انسانی نمی‌تواند برای انواع سازمان‌ها و حتی یک نوع سازمان یکسان باشد، لازم است مدیران تحلیلی درست از وضعیت ساختاری خود داشته باشند و سپس نسبت به تدوین الگوی مناسب برای استقرار و بهره‌گیری از کارشناسان و واحدهای منابع انسانی در سازمان اقدام نمایند. علی‌رغم پیشرفت‌های حاصله در ارتقاء جایگاه مدیریت منابع انسانی در کشور، غالباً ساختاری تقریباً یکسان برای آن طراحی و اجرا می‌شود و وجه بارز آن استقرار یک واحد منابع انسانی قوی در ستاد مرکزی شرکت با وظیفه ارائه خدمات منابع انسانی به کل سازمان است که نیازمند بازنگری جدی با در نظر گرفتن تحلیل ارائه شده در این مقاله است؛

2- ایجاد توازن بین جنبه‌های عملیاتی و راهبردی منابع انسانی به‌نحوی که توجه به یکی لزوماً منجر به نادیده گرفتن دیگری نشود، اجتناب‌ناپذیر است. لازمه موفقیت در این زمینه نیز داشتن تحلیلی درست از وضعیت سازمان و مدیریت منابع انسانی است؛

3- نقش مدیران پروژه، مدیران صف، مدیران منابع انسانی و کارکنان پروژه بسته به ماهیت سازمان نیازمند تحلیل و ایجاد توازن بین نقش هر یک از بازیگران است. برای مثال، 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 که داشتن یک مدیر پروژه قوی و آشنا به مباحث مدیریت منابع انسانی می‌تواند سازمان را بی‌نیاز از داشتن واحد مجزا منابع انسانی نماید. اینکه واحدهای منابع انسانی توسط چه کسی و در چه جایگاهی در سازمان‌های پروژه‌محور قرار گیرد می‌تواند موضوع پژوهش‌های بعدی باشد؛

عامل تنش‌زای پراکندگی بیش از حد اشاره دارند [28]. پیشنهاد برای این نوع آرایش کاری و نقش کارشناسان منابع انسانی در چهاروجهی منابع انسانی پیروی از منطق وظیفه‌گرایی است و در نتیجه ساختار پیشنهادی برای واحد منابع انسانی ساختار صف‌گرا است. در اینجا کارشناسان منابع انسانی بخش جداناپذیر واحد صف هستند که به‌طور مستقیم با مدیران صف همکاری دارند. کارکنان منابع انسانی دارای قابلیت‌های خاص در ارتباط با عملیات واحد صف هستند و نقش حمایتی از کارکنان پروژه با نوع مشارکت کار پروژه پراکنده دارند.

از طرف دیگر، در آرایش کار پروژه متمرکز خارج صف، نقش‌ها در چهاروجهی منابع انسانی کاملاً متفاوت هستند. در اینجا مدیران صف کاملاً رویکرد منابع انسانی با مسئولیت کم‌رنگ یا محدود در امور فنی دارند. مدیران پروژه نقش اولی‌تری در چهاروجهی منابع انسانی نسبت به آرایش کار پروژه خارج صف متفرق دارند. مدیران پروژه مدیران تیم‌های پروژه هستند که گروه‌های پروژه‌های پویا و موقتی و تا حدی غریب را مدیریت می‌کنند و مسئولیت اصلی آنها تغذیه فرایندهای منابع انسانی با اطلاعاتی در خصوص عملکرد کارکنان پروژه، قابلیت‌ها، موقعیت کاری و غیره است. کارکنان پروژه در این نوع آرایش کاری غالباً مشارکتی متمرکز در پروژه‌ها دارند و نقش بیشتری در چهاروجهی منابع انسانی دارند.

در آرایش کار پروژه متمرکز، مدیران پروژه، مدیران صف و کارکنان پروژه نقش فعال‌تر و برجسته‌تری در چهاروجهی منابع انسانی دارند که لازمه کارآمدی آن تعامل نزدیک و همکاری جویانه این نقش‌ها است تا سیستم کاری بتواند به‌نحو مطلوب کار کند. نقش کارشناسان منابع انسانی نیز با ارائه خدمات قابلیت‌های خاص در موقع نیاز نیز مهم است. نقش حمایتی مستمر روزمرگی کارشناسان منابع انسانی به دلیل آمادگی کامل مدیران صف و مدیران پروژه در مسئولیت‌های منابع انسانی کم‌رنگ است. در اینجا یک عدم توازن در چهاروجهی منابع انسانی بروز می‌کند، زیرا کارشناسان منابع انسانی در سطح عملیاتی بیشتر تمایل به ارائه خدمات منابع انسانی به مدیران صف دارند. البته رویکرد درست این است که کارشناسان منابع انسانی در این حالت نقش حمایتی خود را بیشتر به مدیران و کارکنان پروژه معطوف دارند که لازمه آن پیروی از منطق مبتنی بر منابع انسانی‌گرا است. در این حالت ساختار پیشنهادی واحد منابع انسانی برای کار پروژه متمرکز خارج صف مبتنی بر قابلیت است که نقش کارشناسان منابع انسانی بیشتر معطوف بر منطق منابع انسانی‌گراست. در ادامه، با امعان نظر به مباحث تحلیلی

مانند سازمان‌های پروژه‌محور دو چندان است. چارچوب چهاروجهی منابع انسانی بیانگر اهمیت نقشی است که کارشناسان منابع انسانی در سطح عملیاتی در سازمان‌های پروژه‌محور عهده‌دار هستند. هر چند ایفای این نقش زمانی می‌تواند ارزش‌آفرینی و اثربخشی داشته باشد که با درک ماهیت جمع‌گرا و تکمیلی نیروی انسانی در همکاری با سایر بازیگران در چهاروجهی منابع انسانی دیده شود. تاکید دیگر مقاله بر نقش هماهنگ‌کننده کارشناسان منابع انسانی بین سایر بازیگران در چهاروجهی منابع انسانی است که متاسفانه در اکثر سازمان‌ها عدم توازن نسبتاً نامطلوبی در این زمینه وجود دارد. ایفای نقش هماهنگ‌کننده توسط کارشناسان منابع انسانی از طریق توسعه ابزارهای عمومی و فرایندهای لازم برای هماهنگی و همکاری بین کارکردهای اصلی مدیریت منابع انسانی (منطق منابع انسانی‌گرا) از طریق درگیری مستقیم فرایندهای همکاری‌جویانه در سطح عملیات امکان‌پذیر است.

به علاوه آرایش واحدهای منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور با تاکید بر سه رویکرد جدید تحلیل شد. اول اینکه، در سازمان‌های پروژه‌محور اهمیت آرایش کار عملیاتی به‌عنوان پیش‌نیاز لازم باید مدنظر قرار گیرد. دوم اینکه، از توجه بیش از حد به جنبه راهبردی منابع انسانی در فعالیت‌های عملیاتی پرهیز شود و سوم از مفاهیم جدید در بررسی نیازها، شرایط و راه‌حل‌های ممکن برای طراحی واحدهای منابع انسانی استفاده شود. در این خصوص انواع آرایش کار عملیاتی و تفاوت آنها در سازمان‌های پروژه‌محور با تاکید بر ساختارهای جایگزین از جمله منطق‌های مفروض بر کارشناسان منابع انسانی و ساختار واحدهای منابع انسانی ارائه شد که می‌تواند مبنایی برای استفاده پژوهشگران در پژوهش‌های مرتبط با نقش‌های جدید کارشناسان منابع انسانی و طراحی ساختار مناسب مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور باشد.

4- توجه به پروژه‌ها و توسعه نیروی انسانی یکی از مباحث مهم است تا اطمینان حاصل شود که قابلیت‌های متقابل فردی و سازمانی برای رسیدن به اهداف سازمانی حاصل می‌شود. بنابراین مسائلی مانند اینکه چه پروژه‌هایی جنبه‌های توسعه قابلیت‌های مهم دارند، چگونه باید اجرا شوند که عملکرد و توسعه فرد تضمین شود و شرایط و نحوه جذب کارکنان باید به چه صورت باشد تا موفقیت او در پروژه محرز گردد از مسائلی است که می‌تواند مورد توجه مدیران قرار بگیرد؛

5- نقش مدیران پروژه و مدیران صف در چهاروجهی منابع انسانی در سازمان تغییر کرده است؛ لذا مطالعه و ارائه مدل مناسب برای ایجاد توازن بین این نقش‌ها بسته به ماهیت سازمان نیز از موضوعات جالب برای پژوهش است.

## 6- نتیجه‌گیری

در این مقاله ساختار و جایگاه منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور با تبیین ادبیات موضوع در حوزه‌های پروژه و سازمان‌های پروژه‌محور، مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور، نقش‌های کلیدی بازیگران در چهاروجهی منابع انسانی، ساختار و تشکیلات منابع انسانی در اینگونه سازمان‌ها به‌صورت علمی تحلیل و الگوی مناسب برای استقرار آن در اینگونه سازمان‌ها ارائه شد. همچنین نکات راهبردی و پیشنهادها پژوهشی برای استقرار مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های مشابه در کشور پیشنهاد شد که امید است مورد توجه مدیران و کارشناسان حرفه‌ای منابع انسانی قرار گیرد. همچنین تلاش شد تا علی‌رغم اهمیت نقش راهبردی منابع انسانی در سازمان، از پرداختن زیاده از حد و صرف به نقش راهبردی منابع انسانی در طراحی ساختار واحدهای منابع انسانی اجتناب شود. در عوض، جمع‌بندی مقاله این است که بهتر است در طراحی ساختار واحدهای منابع انسانی با تحلیل عمیق از نوع و نحوه کار عملیاتی و بررسی نیاز واقعی، آرایش متناسب با آن تدوین شود. البته اهمیت این رویکرد در سازمان‌های مسطح

## فهرست منابع

- [1] ترنر، رودنی؛ هیومن، مارتینا؛ کیگان، آن (اصیلی، غلامرضا)؛ مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور، انتشارات پژوهشگاه صنعت نفت، 22:1389.
- [2] Beer, M.; "The transformation of the human resource function: resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role", Human Resource Management, Vol. 36, No. 1, p. 49, 1997.
- [3] Boxall, P.; Purcell; Wright, P. (Eds.); *The oxford handbook of human resource management*, New York: Oxford University Press, 2007a.
- [4] Bredin, K.; Soderlund, J.; "HRM and project intensification in R&D- based companies: a study of Volvo car corporation and Astrazeneca", R&D Management, Vol. 36, No. 5, p. 467, 2006.

- [5] Bredin, K.; Soderlund, J.; *Human resource management in project-based organizations: the HR quadriad framework*, Palgrave Macmillan, UK, p.p. 162-185, 2011.
- [6] Bredin, K.; Soderlund, J.; "Fit for purpose? Designing HR organizations and HR departments in project-based organization", *International Journal of Human Resource Management and Development*, Vol. 10, No. 4, p. 327, 2010.
- [7] Davies, A.; Hobday, M.; *The business of projects: managing innovation in complex products and systems*, Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2005.
- [8] Defillippi, R. J.; Arthur, M. B.; Lindsay, V.; *Knowledge at work: creative collaboration in the global economy*, Oxford, UK: Blackwell, 2006.
- [9] De Meyer, A.; Loch, C. H.; Pich, M. T.; "Managing project uncertainty: from variation to chaos", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 39, No. 2, p.p. 60-67, 2002.
- [10] Devanna, M. A.; Fombrun, C.; Tichy, N. M.; A framework for strategic human resource management, In C. Fombrun, N. M. Tichy, & M. A. Devanna (Eds.), *strategic human resource management* (PP.33). New York: John Wiley & Sons, 1984.
- [11] Francis, H.; Keegan, A.; "The changing face of HRM: in search for balance", *Human Resource Management Journal*, Vol. 16, No. 3, p.p. 231-249, 2006.
- [12] Gaddis, P. O.; "The project manager", *Harvard Business Review*, Vol. 37, No. 3, p.p. 89-97, 1959.
- [13] Garsten, C.; *Workplace vagabonds- career and community in changing worlds of work*, Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan, 2008.
- [14] Hobday, M.; "The project based organization: an ideal form for managing complex products and systems?", *Research Policy*, Vol. 29, No. 7/8, p.p. 871-894, 2000.
- [15] Jamrog, J. J.; Overholt, M. H.; "Building a strategic HR function: continuing the evolving", *Human Resource Planning*, Vol. 27, No. 1, p. 51, 2004.
- [16] Lindkvist, L.; "Governing project- base firms: promoting market- like processes within hierarchies", *Journal of Management and Governance*, Vol. 8, p.p. 3-25, 2004.
- [17] Lindkvist, L.; Soderlund, J.; Tell, F.; "Managing product development projects: on the significance of fountains and deadlines", *Organization Studies*, Vol. 19, No. 6, p.p. 931-951, 1998.
- [18] Shenhar, A. J.; Dvir, D.; *Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 2007.
- [19] Soderlund, J.; "Temporary organizing: consequences and control forms", in R.A. Lundin & Hartman (Eds.), *Projects as business constituents and guiding motives* (PP. 61-74). Boston, MA: Kluwer Academic Publishers, 2000.
- [20] Soderlund, J.; *Projektedinng och projektkompetns- Perspektiv pa konkur-renskraft*, Malmo, Sweden: Liber, 2005b.
- [21] Mintzberg, H.; *Structure in fives*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1983.
- [22] Paauwe, J.; (2009). "HRM and performance: achievements, methodology-cal issues and prospects", *Journal of Management Studies*, Vol. 46, No. 1, p.p. 129-142.
- [23] Packendorff, J.; "The temporary society and its enemies: projects from an individual perspective", In K. Sahlin-Andersson & A. Soderholm (Eds.), *Beyond project management: new perspectives on the temporary- permanent dilemma* (p. 39). Copenhagen, Denmark: Copenhagen Business School Press, 2002.
- [24] Teece, D.J.; *Dynamic capabilities and strategic management*, Oxford, UK: Oxford University Press, 2009.
- [25] Ulrich, D.; *Human resource champions- the next agenda for adding value and delivering results*, Boston, MA: Harvard Business School Press:124, 1997.
- [26] Ulrich, D.; Brockbank, W.; *The HR value proposition*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 2005.
- [27] Whitley, R.; "Project-based firms: new organizational form or variations on a theme", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 15, No. 1, p.p. 77-99, 2006.
- [28] Zika-Viktorsson, A.; Sundstrom, P.; Engwall, M.; "Project overload: an exploratory study of work and management in multi-project settings", *International Journal of Project Management*, Vol. 24, No. 5, p.p. 385-394, 2006.