

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۷/۰۳

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۸/۲۵

## تبیین مدل ساختاری مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور؛ رویکردی نو با تأکید بر چهاروجهی منابع انسانی

غلامرضا اصیلی<sup>۱</sup> - مهدی افخمی اردکانی<sup>۲</sup> - محسن ابراهیمی<sup>۳</sup> - محسن ورمزیار<sup>۴</sup>

### چکیده

مدیریت منابع انسانی یک اقدام جمعی است که از بازیگران متعدد متاثر و توسط آنان در سازمان پروژه‌محور انجام می‌شود. در یک سازمان پروژه‌محور، عمدتاً چهار بازیگر کلیدی ایفای نقش می‌کنند: عضو پروژه، مدیر صفت، مدیر پروژه و کارشناسان واحدهای منابع انسانی که کارکرد نامطلوب مدیریت منابع انسانی در نتیجه تعامل ضعیف بین این بازیگران است. از طرفی کارکردهای مدیریت منابع انسانی با توجه به نحوه سازماندهی پروژه‌محوری و نوع آرایش کار در پروژه دچار تغییر و تحول شده است. لذا از آنجا که تمرکز در این مقاله بر سازمان‌های پروژه‌محور است، ابتدا توصیفی گویا از این‌گونه سازمان‌ها ارایه می‌شود. سپس ساختار و تشکیلات منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور و انواع آرایش کار پروژه‌ای توضیح داده می‌شود و در ادامه ضمن بررسی جایگاه منابع انسانی و تعیین نقش‌های بازیگران اصلی در چهار وجهی منابع انسانی با بهره‌گیری از روش تحلیل داده‌های عینی از محدوده کاری و نحوه مشارکت اعضاء پروژه، نوع آرایش کار پروژه محور در پژوهشگاه صنعت نفت تعیین و بر آن اساس مدل ساختاری مدیریت منابع انسانی در این سازمان برای اولین بار در کشور ارائه می‌شود و همچنین در پایان نکاتی راهبردی و پیشنهاداتی برای استقرار مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های پروژه محور ارائه می‌شود.

وازگان کلیدی: مدیریت منابع انسانی، سازمان‌های پروژه‌محور، مدیران صفت، مدیران پروژه، کارکنان پروژه، کارشناسان و واحدهای منابع انسانی.

۱. عضو هیأت علمی پژوهشگاه صنعت نفت، نویسنده مسئول: (asiligh@ripi.ir)

۲. عضو هیأت علمی پژوهشگاه صنعت نفت.

۳. کارشناس ارشد منابع انسانی پژوهشگاه صنعت نفت.

۴. کارشناس ارشد منابع انسانی پژوهشگاه صنعت نفت.

## ۱- مقدمه

در دهه‌های گذشته یک تغییر جهت اساسی در طرز انجام کار کارکنان حرفه‌ای مشاهده می‌شود. کارها پیچیده‌تر و به سمت دانش‌محوری سوق داده شده است و نتیجتاً کارکنان به جای انجام کار انفرادی، ترجیح می‌دهند در گروه‌های کاری فعالیت نمایند که بعضاً با آن‌ها سازگار و گاه ناسازگار می‌باشند.(efillippi & et al,2006,p.15). اکثر تحلیلگران بر این باورند که یکی از محرك‌های اصلی توسعه گروه‌های کاری وجود تولیدات و سیستم‌های پیچیده است که سازمان‌ها را ناچار می‌سازد تا راهبردهای خود را به نحوی توسعه دهند تا از مزایای بکارگیری راه حل‌های یکپارچه، یکپارچه‌سازی سیستم و کسب و کار پروره‌ای بهره جویند (Davies & Hobday, 2005,p.45). نکته مهم در این تغییر جهت، رویکرد به پروره‌محوری است که سازمان‌ها را به سمتی سوق می‌دهد تا همزمان نگاهی یکپارچه به سازمان‌های موقتی و دائمی داشته باشند.

سازمان پروره‌محور را می‌توان به عنوان یک نوآوری سازمانی برای انجام فرایندهای کاری خاص از جمله یکپارچه‌سازی دانش در زمینه‌های مختلف تخصصی، حل مسائل پیچیده و بهره‌گیری موثر از منابع انسانی قلمداد کرد. از منظر فردی، اگرچه سازمان‌های پروره‌محور یک سری شرایط عدم اطمینان محیطی 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 پروره‌محور به طور چشمگیری عمومیت یافته‌اند و در حال حاضر بستری مناسب برای مدیریت منابع انسانی در بسیاری از شرکت‌ها، صنایع و کسب و کار هستند.

از بررسی ادبیات مدیریت می‌توان نتیجه گرفت که ارتباطی نزدیک و غیر قابل اجتناب بین پروره‌محوری 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 مسائل چگونگی سازماندهی سبد 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 پروره،

کارکنان پروژه و کارشناسان منابع انسانی) ایجاد می‌کند که تغییر نقش کارشناسان و واحدهای منابع انسانی را بیشتر متاثر کرده است. از طرفی مدیریت منابع انسانی در این نوع سازمان‌ها، تنها مسئولیت یک واحد خاص در سازمان نیست بلکه فعالیتی مستمر و جاری بین بازیگران مختلف بسته به نوع و ماهیت آرایش کار پروژه می‌باشد.

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 است.

از طرفی نقش مدیران پروژه، مدیران منابع انسانی و کارکنان پروژه بسته به ماهیت سازمان نیازمند تحلیل و ایجاد توازن بین نقش‌های یک از بازیگران است. برای مثال در بسیاری از سازمان‌های جدید نقش و وظایف مدیران منابع انسانی و مدیران پروژه آنقدر به هم 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 مهمی باشد. نقش مدیران پروژه و مدیران صفات 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 ضروری برای پژوهش است. از طرفی ساختار منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور بسته به شرایط سازمانی و ماهیت موقتی آن مانند نوع آرایش کار پروژه، متفاوت است.

بنابراین سوال اصلی تحقیق این است که پژوهشگاه صنعت نفت به عنوان یک سازمان پروژه محور دارای چه نوع آرایش کار پروژه‌ای می‌باشد و جایگاه منابع انسانی و نقش هریک از بازیگران اصلی در حوزه منابع انسانی چیست؟

لذا از آنجا که تمرکز در این مقاله بر سازمان‌های پروژه‌محور است، در این مقاله ابتدا توصیفی گویا از این گونه سازمان‌ها ارایه می‌شود. سپس ساختار و تشکیلات منابع انسانی

در سازمان‌های پروژه‌محور و انواع آرایش کار پروژه‌ای توضیح داده می‌شود و در پایان ضمن بررسی جایگاه منابع انسانی و تعیین نقش‌های بازیگران اصلی در حوزه منابع انسانی با بهره گیری از روش تحلیل داده‌های عینی از محدوده کاری و نحوه مشارکت اعضاء پروژه نوع آرایش کار پروژه محور در در پژوهشگاه صنعت نفت تعیین و بر آن اساس مدل ساختاری مدیریت منابع انسانی در این سازمان برای اولین بار در کشور ارائه می‌شود.

## ۲- مرور مبانی نظری

### ۱-۱- پروژه و کار پروژه‌ای

عموماً یک پروژه در تعاریف مصطلح در قالب یک وظیفه- یک وظیفه موقتی، پیچیده و منحصر به فرد به صورت فردی یا گروهی دیده می‌شود، اما در ادبیات امروزی به پروژه به عنوان نوعی خاص از سازمان موقتی نگاه می‌شود. بنابراین می‌توان گفت پروژه سازمانی متشكل از سازمان‌های کوچک‌تر با مشخصات زیر است:

- دارای فرآیند غیر روتین و تکراری است که حاصل آن تولیدات غیر روتین می‌باشد و عموماً در برگیرنده وظایف فنی نامعین است (Shenhar & Dvir, 2007,p.114).
- دارای محدوده زمانی از قبل تعیین شده است. بدین منظور که کار متضمن مهلت زمانی و نتیجتاً فشار زمانی است (Lindkvist & Tell, 1998,p.73).
- دارای معیارهای ارزیابی عملکرد مانند زمان، هزینه، کیفیت، ارزش‌آفرینی و سود است (Shenhar & De Mayer, 2007,p.78).
- از نظر فعالیت‌ها، نقش‌ها و وابستگی‌های داخلی پیچیده و نامعین هستند که نیازمند سازماندهی آگاهانه می‌باشد (De Mayer & et al, 2002).
- دارای ساختاری پویا و ارگانیک با رفتاری غیر رسمی هستند و از نظر تخصصی ساختاری مسطح و افقی دارند و در قالب تیم‌های کاری غیر متمرکز انجام وظیفه می‌کنند (Mintzberg, 1983,p.254).

### ۲-۲- 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.

در این تعریف عامل اصلی برای انتخاب سازمان به عنوان پروژه‌محوری بستگی به میزان و سطوح اختیار سازمان در تخصیص منابع مانند مالی و پرسنلی دارد (Hobday, 2000, p.187). 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».

لینکویست (۲۰۰۴) تعریفی وسیع‌تر ارایه 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». ویتلی (۲۰۰۶) 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». 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 استخدامی شده است که از آن جمله می‌توان به تعریف سودرلوند (۲۰۰۰) اشاره کرد که سازمان پروژه‌محور را بسته به نوع رابطه استخدامی (موقعی/ دائم) و ساختار کار (موقعی/ دائم) تقسیم‌بندی می‌کند. از منظر تعریف سودرلوند سازمان پروژه‌محور «سازمانی است که در آن کارکنان با سازمان رابطه استخدامی دائم، اما با پروژه رابطه استخدامی موقعی دارند».

پاکندورف (۲۰۰۲) 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 روتین یا خاص دارد، تقسیم‌بندی می‌کند. از دیدگاه پاکندورف «در کار پروژه‌محور وابستگی اولیه کارکنان پروژه به سازمان است و پروژه ماهیتی روتین دارد». لذا می‌توان نتیجه گرفت که پاکندورف و سودرلوند 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. به طور کلی می‌توان گفت سازمان پروژه‌محور سازمانی است که در برگیرنده مجموعه و یا بخشی از تعاریف فوق است و شش ویژگی دارد: ۱- هدف‌گرایی؛ ۲- تیم‌محوری و دانش‌افزایی؛ ۳- موقعیت بودن؛ ۴- ساختار چند وظیفه‌ای و بین واحدی؛ ۵- تنش‌زای؛ ۶- چند استخدامی. این ویژگی‌ها در جای خود منشاء بروز چالش‌ها و پیامدهای احتمالی به ویژه برای مدیریت منابع انسانی است که مبحث اصلی این مقاله است.

### ۳-۲- کارکردهای مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های پروژه محور

در متون مدیریت منابع انسانی، کارکردهای متفاوتی برای مدیریت منابع انسانی مثل انتخاب، آموزش، توسعه شایستگی و مدیریت عملکرد (Boxal & et al, 2007,p.65) مفروض است که اگر چه کامل به نظر می‌رسند، اما نمی‌توانند از جامعیت لازم برای دربرگیری کل فعالیت‌ها از جمله فرصت‌های کاری مناسب، مدیریت تنوع و ساختار کاری برخوردار باشند. در بررسی‌های اخیر، کارکردهای جامع‌تری در این زمینه ارائه شده است. بر دین و سودرلند (2011) چهار وظیفه کارکردی جامع‌تر را برای مدیریت منابع انسانی ذکر می‌کنند. این چهار وظیفه کارکردی عبارتند از: جریان<sup>۱</sup>، عملکرد<sup>۲</sup>، مشارکت کاری<sup>۳</sup> و توسعه<sup>۴</sup>.

**جریان منابع انسانی:** این وظیفه تمام فعالیت‌های مرتبط، با حرکت کارکنان به سازمان، داخل سازمان و خارج مرزهای سازمان را در بر می‌گیرد. بنابراین می‌توان گفت این فعالیت شامل: ۱- جریان کارکنان داخل و خارج مرزهای سازمان ۲- جابجایی داخلی از جمله گردش شغلی و تخصیص کارکنان به پروژه و جدایی از پروژه می‌شود (Garsten, 2008,p.96).

**عملکرد منابع انسانی:** از آنجا که چهار وظیفه کارکردی فوق نهایتاً به بهبود عملکرد می‌انجامد، این وظیفه از اهمیت بیشتری برخوردار است و به طور کلی دو وجه بازد دارد: ۱- اثرگذاری بر شرایط کاری به نحوی که اطمینان حاصل شود کارکنان برای کار محوله به درستی انتخاب شده‌اند تا بهترین کارآیی و اثربخشی را داشته باشند ۲- اثرگذاری بر سیستم‌های ارزشیابی و بازخورد که در جای خود به طور نزدیکی به سیستم پاداش ارتباط پیدا می‌کند.

**مشارکت در کار:** فعالیت‌هایی که در این حیطه قرار می‌گیرند 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.

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

**توسعه:** این کارکرد 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 پژوهش‌ها، توسعه شایستگی، و ساخت مسیر شغلی پویا انجام می‌پذیرد به نحوی که هم قابلیت استخدام فرد افزایش یابد و هم سازمان از توانمندی‌های فرد منتفع شود.

#### ۴-۲- چهاروجهی منابع انسانی و نقش‌های بازیگران منابع انسانی

رویکرد چهاروجهی منابع انسانی<sup>۱</sup>، ناشی از ماهیت جمع‌گرایی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های پژوهشمحور است. با این وصف می‌توان مدیریت منابع انسانی را در سازمان‌های پژوهشمحور به عنوان مدیریت بر فعالیت‌های متقابل بین کارکنان و کارفرما تعریف نمود. در یک سازمان پژوهشمحور حداقل چهار بازیگر اصلی در مدیریت منابع انسانی نقش‌آفرینی می‌کنند: کارکنان پژوهه، مدیران صفت، مدیران پژوهه و کارشناسان منابع انسانی. این بازیگران ماهیت جمع‌گرایی مدیریت منابع انسانی در اینگونه سازمان‌ها را شکل می‌دهند که ضعف عملکرد یک یا دو بازیگر می‌تواند به عملکرد ضعیف مدیریت منابع انسانی در سازمان منجر شود. شکل (۱) بازیگران منابع انسانی در سازمان را در قالب چهاروجهی منابع انسانی نشان می‌دهد.

۱. مدیران صفت: در ادبیات اخیر، به مدیران صفت به عنوان بازیگران مهم اشاره شده است که مسئولیت ارزش‌آفرینی منابع انسانی در سازمان را عهده دارند.



شکل ۱. چهاروجهی منابع انسانی بر دین و سودر لوند، ۲۰۱۱

۲. پژوهش‌های قبلی نشان می‌دهند که دگرگونی نقش مدیران صفت در سازمان‌های پژوهشمحور به سمت مدیریت جدید است ( Soderlund, 2005, p.154).
  ۳. مدیران پژوهه: ادبیات مدیریت پژوهه بر نقش مدیران پژوهه در ارزش‌آفرینی منابع انسانی در سازمان‌های پژوهشمحور تاکید دارد ( Bredin & Soderlund, 2006, p.175). این نقش‌آفرینی بیشتر مرتبط با ارائه بازخورد مستقیم به کارکنان و همچنین ارتباطات موثر با مدیران صفت برای تهیه منابع ورودی برای فرایندهای بررسی و ارزشیابی اعضای پژوهه می‌شود.
  ۴. کارکنان پژوهه: پژوهش‌ها در زمینه سازمان‌های پژوهشمحور بر گسترش مسئولیت فردی هر یک از اعضا در کارهای پژوهشمحور تاکید دارند، به نحوی که توسعه دهنده «قابلیت استخدام» عضو به عنوان محركی برای توسعه مسیر شغلی و قابلیت‌های فردی او باشد. بنابراین هر یک از اعضای پژوهه نقش موثر و بیشتری در انواع فعالیتها و فرایندهای منابع انسانی عهدهدار می‌شوند (ترنر و دیگران، ۱۳۸۹).
  ۵. کارشناسان منابع انسانی: در تمامی ادبیات منابع انسانی جدید بر ضرورت تغییر نقش کارشناسان منابع انسانی از مدیریت منابع انسانی عملیاتی به مدیریت استراتژیک منابع انسانی تاکید شده است به نحوی که فعالیت‌های عملیاتی و منابع انسانی بیشتر به مدیران صفت واگذار می‌شود. برای مثال فرانسیس و کیگان (۲۰۰۶) تاکید دارند که «غفلت در نقش‌های کارمند محوری بیانگر تاثیر منفی بر پایداری سازمان دارد، اگر کارکنان احساس کنند که از واحدهای منابع انسانی دور افتاده‌اند».

#### ۵-۲- ساختار و تشکیلات منابع انسانی در سازمان‌های پژوهشمحور

## ۱-۵-۲- انواع آرایش کار پروژه محور

یکی از مباحث مهم در تحلیل مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های پژوهشمحور ماهیت ترکیبی آن است. این بدان معناست که طراحی ساختار چهارگانه منابع انسانی در سازمان‌های پژوهشمحور بسته به شرایط سازمانی و ماهیت موقتی آن مانند نوع آرایش کار پژوهه، متفاوت است. تقسیم‌بندی متفاوتی از نحوه شاکله و آرایش کاری وجود دارد که رویکرد برگین و سودرلوند (۲۰۱۱) 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.

در بعد اول با توجه به اینکه فرد کار پروژه خود را در واحد صفت با همکاری سایر اعضا از همان واحد وظیفه‌ای انجام می‌دهد کار به دو شیوه قابل انجام است. شیوه اول «کار پروژه درون‌واحدی»<sup>۱</sup> نامیده می‌شود. شیوه دوم به کار فرد در تیم‌های پروژه با همکاری سایر اعضا از واحدهای متفاوت خارج از واحدهای صفت انجام می‌شود که «کار پروژه بین واحدی»<sup>۲</sup> نامیده می‌شود. هر دو نوع شیوه کاری فوق همزمان می‌توانند در یک سازمان پروژه‌محور بدون تاثیر بر ماهیت پروژه‌محوری 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 رابطه شیوه «کار پروژه درون‌واحدی» را می‌توان به سازمان‌های ماتریسی تشبيه کرد (هوبدای، ۲۰۰۰). در این شیوه کارکنان پروژه در طول مدت پروژه در واحد صفت خود حضور داشته و با سایر متخصصان در گروههای کاری همزمان همکاری دارند و مدیران صفت اصولاً مستقیماً 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 یک 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 در یک پروژه»<sup>۳</sup> نامیده می‌شود. در این حالت فرد در محدوده زمانی خاص فقط در یک پروژه مشارکت دارد. این به عضو پروژه این فرصت را می‌دهد که فقط روی یک وظیفه خاص در یک پروژه متمرکز شود و بتواند یک مشارکت و رابطه عمیق‌تر را با اعضای همان پروژه برقرار کند (بردین و سودرلوند، ۲۰۰۶).

نوع دوم «مشارکت پراکنده در چند پروژه»<sup>۴</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 یک عضو در یک پروژه

- 
1. Intra-functional project work
  2. Inter-functional project work
  3. Focused project participation
  4. Fragmented project participation

تمکیل نشود و لازم باشد برای بهره‌گیری حداکثری از توان فرد، همزمان در چند پروژه مشارکت داشته باشد. این نوع شیوه کار از نظر توسعه شایستگی‌های فرد مهم اما ممکن است باعث افزایش آستانه حجم کار و نتیجتاً باعث خستگی و دلسربدی عضو شود (Zika- Viktorsson& et al, 2006,p.156) از ترکیب این دو نوع بعد کاری و شیوه‌های چهارگانه فوق مجموعاً می‌توان چهار نوع آرایش کاری پروژه را ایجاد نمود که در جدول (۱) آمده است:

۱. کار پروژه درون واحدی متفرق<sup>۱</sup>: این نوع آرایش به کار پروژه‌ای گفته می‌شود که کار در داخل یک واحد صفت انجام می‌شود و به طور معمول عضو پروژه همزمان در چند پروژه در داخل محدوده پروژه‌های صفت و در یک زمینه تخصصی فعالیت می‌کند.

#### جدول ۱. انواع آرایش کار پروژه

محدوده کاری عضو پروژه		مشارکت متمرکز در یک پروژه	نمودار مشارکت پراکنده در چند پروژه
پروژه درون واحدی	کار پروژه بین واحدی		
کار پروژه درون واحدی متمرکز	کار پروژه بین واحدی متمرکز	مشارکت متمرکز در یک پروژه	
کار پروژه درون واحدی متفرق	کار پروژه بین واحدی متفرق	مشارکت پراکنده در چند پروژه	

۲. کار پروژه درون واحدی متمرکز<sup>۲</sup>: این نوع آرایش کار نیز وقتی اتفاق می‌افتد که کار پروژه در محدوده داخل یک واحد صفت انجام می‌شود و به طور معمول عضو پروژه در یک پروژه با یک زمینه تخصصی خاص در یک محدوده زمانی معین مشارکت دارد و اصولاً همکاری محدودی در واحد صفت دیده می‌شود.

- 
1. Intra-functional, fragmented
  2. Intra-functional, focused

۳. کار پروژه بین واحدی متفرق<sup>۱</sup>: در این نوع آرایش کار با مشارکت عضو در چند پروژه به صورت همزمان و خارج از محدوده صفت انجام می‌شود و بدان منظور است که کار پروژه در چند دفترکاری انجام و جابجایی فرد در پروژه‌ها مهم است. در این صورت همکاری‌های نزدیکی در حد و مرزهای تخصصی انجام می‌شود.

۴. کار پروژه بین واحدی متتمرکز<sup>۲</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 به طور کلی دو شیوه کاری غالب مورد تأکید است: الف- کار پروژه درون واحدی متفرق و ب- کار پروژه بین واحدی متتمرکز. در جدول شماره (۲) مقایسه این دو نوع آرایش کاری با توجه به عوامل و اشتراک‌های 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 منطقه‌های حاکم بررسی و تشریح شود که در ادامه ارائه شده است.

## ۲-۵-۲- الگوی مدیریتی برگرفته از منطق وظیفه‌گرا و منابع انسانی گرا

پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهند که واحدهای منابع انسانی برای نشان دادن نقش و جایگاه خود در تلاش برای ابقاء خود هستند. همچنین پژوهش‌ها نشان می‌دهند هرچه سازمان به سمت پروژه‌محوری سوق می‌یابد، جایگاه و نقش واحدهای منابع انسانی کمرنگ می‌شود (Jamrog & Overhault, 2004,p.42). 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، و گرنه 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 (Ulrich, 1997,p.49).

- 
1. Inter- functional, fragmented
  2. Inter- fuctional, focused

## جدول ۲. مقایسه آرایش کاری نوع الف و ب

عوامل	نوع الف: کار پروژه بین واحدی متصرف	نوع ب: کار پروژه درون واحدی متفرق
فعالیت‌های اصلی	کار در چند پروژه، از نظر وظیفه در واحدهای صفت مشارکت دارد	کار در چند پروژه، میان رشته‌ای، فرایندهای حل مسائل
ویژگی مشارکت پروژه	متفرق، اغلب چند پروژه همزمان و موازی، کار با همکاران با یک زمینه تخصصی خاص	متصرف، 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 مسئله	مدیر صفت	مدیر پروژه
مسئولیت‌های پرسنلی	مدیر صفت	مدیر صفت / مدیر توسعه شایستگی‌ها

تحلیل‌ها همچنین نشان می‌دهند که شرکت‌ها در تعیین نقش کارشناسان منابع انسانی بر دو منطق اصلی تکیه می‌کنند. در بعضی سازمان‌ها، درک عمومی از نقش کارشناسان منابع انسانی مبتنی بر منطق وظیفه‌گرایی است. لذا نقش کارشناسان منابع انسانی نقشی عمومی<sup>۱</sup> خواهد بود که باید خدمات منابع انسانی عمومی مطابق با وظایف واحد خاص صفت ارائه دهنده. از طرف دیگر منطق دوم بر نقش کارشناسان منابع انسانی مبتنی بر منطق منابع انسانی‌گرا تکیه دارند. در این خصوص غالباً وظایف کارشناسان منابع انسانی معطوف به ارائه خدمات به مدیران صفت 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 منطق وظیفه‌گرای<sup>۲</sup> و منابع انسانی‌گرا<sup>۳</sup> مشخص شود. در جدول شماره (۳) خلاصه این دو منطق آورده شده است:

- 
1. Generalist
  2. Task-oriented
  3. HR- oriented

### جدول ۳. منطق‌های مرتبط با ارزش کارشناسان منابع انسانی

منطق وظیفه‌گرا	منطق منابع انسانی‌گرا
<p>نقش کارشناسان منابع انسانی عبارت است از:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● بخش تکمیل‌ناظر از واحد صفت</li> <li>● ارائه خدمات منابع انسانی عمومی به وظیفه‌ای خاص از واحد صفت</li> <li>● همکاری نزدیک با مدیریت صفت در موقع نیاز</li> </ul>	<p>نقش کارشناسان منابع انسانی عبارت است از:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● مشاوران داخلی</li> <li>● متخصص در حوزه مدیریت منابع انسانی</li> <li>● تامین‌کننده خدمات و منابع به مدیران</li> </ul>

در نظر گرفتن نقش بازیگران منابع انسانی در چهاروجهی مدیریت منابع انسانی و افروden دو منطق فوق‌الذکر نشان می‌دهد که با افزایش نقش مدیران صفت در بیشتر در آرایش کار پژوهه بین واحدی عمومیت دارد، نیاز به حمایت منابع انسانی در کنار صفت را کاهش می‌دهد. رویکرد منابع انسانی‌گرا برای کارشناسان منابع انسانی، که وظیفه آنان ارائه قابلیت‌های تخصصی به مدیران صفت در صورت نیاز است، بیشتر در اینگونه سازمان‌ها کاربرد دارد. از طرف دیگر در آرایش کار پژوهه درون‌واحدی، مدیران صفت عموماً نقشی را بر عهده دارند که نیازمند توازن بین جهت‌گیری منابع انسانی و کار وظیفه‌ای است و برای مدیران صفت امکان کمتری وجود دارد که بتوانند بر اولویت‌بندی و توسعه شایستگی‌های جامع مرتبط با مسائل منابع انسانی تمرکز داشته باشند. این در جای خود ممکن است منجر به افزایش نقش کارشناسان منابع انسانی به عنوان یک حامی انحصاری مدیران صفت شود.

به هر حال فرض این دو منطق این است که کارشناسان منابع انسانی در سطح عملیاتی صرفاً باید با مدیران صفت 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 پژوهه و کارکنان پژوهه را به عنوان 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 صفت باید به عنوان «مشاوران داخلی» در خدمت کارکنان پژوهه و مدیران پژوهه 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.

**۳-۵-۳- توسعه الگوی مدیریتی برگرفته از ساختارهای مبتنی بر صفت و شایستگی**  
 براساس نتایج مطالعات اولریچ و بروکبنک (۲۰۰۵) و بردین و سودرلوند (۲۰۱۰) در هشت شرکت مهم (اتومبیل‌سازی، حمل و نقل، هواپیما، فناوری اطلاعات، دارویی، ارتباطات، ماشین‌سازی پیچیده و سیستم‌های طبی) به طور کلی دو نوع ساختار برای واحدهای منابع انسانی شناسایی شد. شرکت‌های اتمبیل‌سازی، حمل و نقل، هوا و فضا و فناوری اطلاعات بیشتر متکی بر صفت هستند. این نوع ساختار «واحد منابع انسانی مبتنی بر صفت»<sup>۱</sup> نامیده می‌شود. این چهار شرکت مثالی خوبی برای معرفی واحدهای منابع انسانی مرکز و غیر مرکز هستند، اما وجه مشترک آن‌ها این است که واحدهای منابع انسانی اصولاً برای ارائه خدمات منابع انسانی براساس نیازهای خاص واحدهای مختلف صفت 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 استراتژی‌های منابع انسانی کار می‌کنند. الگوی مشترک در همه این شرکت‌ها این است که ساختار واحد منابع انسانی متناسب با واحدهای صفت 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 شایستگی»<sup>۲</sup> نامیده می‌شود. الگوی مشترک در این شرکت‌ها این است که ساختار اصلی واحدهای منابع انسانی برای ارائه خدمات در زمینه قابلیتی خاص مدیریت منابع انسانی طراحی شده‌اند و خدمات تخصصی را ارائه می‌کنند که جزو عوامل اصلی سازمانی هستند و قویاً با منطق منابع انسانی گرا برای متخصصان منابع انسانی مرتبط می‌شوند.

- 
1. Line-based structure
  2. Competence-based structure

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

بیبر (۱۹۹۷) تاکید دارد که فعالیت‌های راهبردی و عملیاتی قطعاً نمی‌توانند همزمان در یک فرد و یا یک واحد بروز نمایند و لذا اگر قرار است این فعالیت‌ها جنبه راهبردی داشته باشند باید از هم تفکیک شوند. در این رابطه ایجاد واحدهایی که بتوانند خدمات منابع انسانی را بفروشنند در واحدهای عملیاتی و واحدهایی که بتوانند فعالیت راهبردی ارائه دهند و ارزش‌آفرینی کنند در واحدهای کسب و کار اجتناب ناپذیر است.

## ۴-۵-۲- تعیین منطق مرتبط با ارزش کارشناسان منابع انسانی در یک سازمان پروژه محور

پژوهش‌ها نشان می‌دهند که شرکت‌هایی که در خصوص کارشناسان منابع انسانی بر منطق منابع انسانی‌گرا 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 به عنوان مشاوران داخلی بسته به نیاز سازمان عمل می‌کنند. ساختار مناسب واحد منابع انسانی عمدهاً داشتن نوعی مرکز خدمات منابع انسانی است که با یک شبکه کوچکتر از همیاران کسب و کار منابع انسانی مختص واحدهای صفات 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 صفات دارند. ساختار مناسب برای این شرکت‌ها داشتن منابع انسانی محلی یا یک واحد منابع انسانی مرکز با کارشناسانی برای حمایت ویژه از واحدهای صفات است. نقش کارشناسان منابع انسانی به مثابه بخش جدایی‌ناپذیر از واحد صفات به عنوان همکار نزدیک مدیران صفات است که وظیفه ارائه خدمات عمومی منابع انسانی در ارتباط با وظیفه خاص واحد صفات را دارد.

در بخش‌های قبلی مقاله مرتبط با انواع کار پروژه اشاره شد که در کار پروژه داخل صفات

که اعضا معمولاً در کار پروژه مشارکت پراکنده دارند، مدیران صف به عنوان 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 در صدد توسعه شایستگی‌ها 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 پراکنده‌گی باعث ناکارآمدی و نیز مشکلاتی در برنامه‌ریزی و اولویت‌بندی می‌شود. بعضی از مطالعات حتی به عامل تنفس‌زای پراکنده‌گی بیش از حد اشاره دارند. (Zika- Victorsson, 2006,p.198) پیشنهاد برای این نوع آرایش کاری و نقش کارشناسان منابع انسانی در چهاروجهی منابع انسانی پیروی از منطق وظیفه‌گرایی است و نتیجتاً ساختار پیشنهادی برای واحد منابع انسانی ساختار صفتگرا است. در اینجا کارشناسان منابع انسانی بخش جدапذیر واحد صف هستند که مستقیماً 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 بین واحدی متتمرکز، 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 بین واحدی 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 تعذیه فرایندهای منابع انسانی با اطلاعاتی درخصوص عملکرد کارکنان پروژه، قابلیت‌ها، موقعیت کاری و غیره است. کارکنان پروژه در این نوع آرایش کاری غالباً مشارکتی متتمرکز در پروژه‌ها دارند و نقش بیشتری در چهاروجهی منابع انسانی دارند.

در آرایش کار پروژه متتمرکز، مدیران پروژه، مدیران صف و کارکنان پروژه نقش فعال‌تر و برجسته‌تری در چهاروجهی منابع انسانی دارند که لازمه کارآمدی آن تعامل نزدیک و همکاری‌جویانه این نقش‌ها است تا سیستم کاری بتواند به نحو مطلوب کار کند. نقش کارشناسان منابع انسانی نیز با ارائه خدمات قابلیتی 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 بین واحدی متمرکز مبتنی بر شایستگی است که نقش کارشناسان منابع انسانی بیشتر معطوف بر منطق منابع انسانی‌گر است. در ادامه با امعان نظر به مباحث تحلیلی توصیه‌های مدیریتی در این زمینه ارائه می‌شود.

### ۳- روش تحقیق

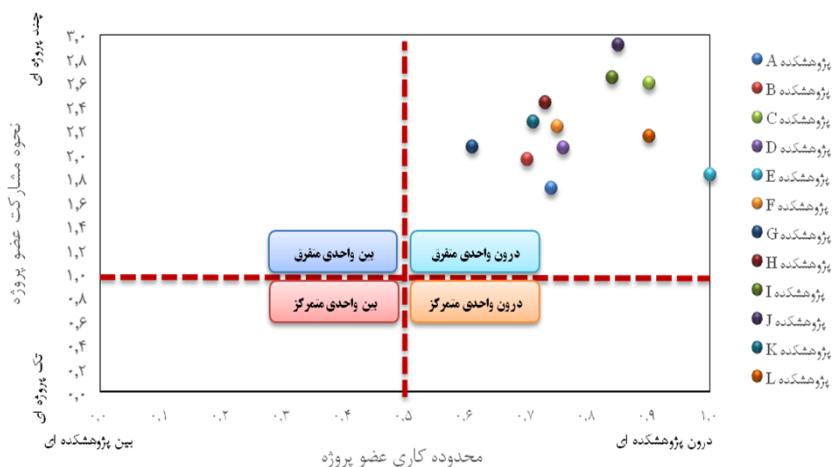
تحقیق حاضر با توجه به اینکه در پژوهشگاه صنعت نفت انجام شده، از حیث هدف، کاربردی و از حیث نحوه گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی (غیرآزمایشی) و از شاخه تحقیقات میدانی به شمار می‌رود. داده‌های تحقیق با استفاده از ابزارهای مصاحبه، مطالعه مستندات و گزارش‌های موجود و برگزاری جلسات با مدیران و کارشناسان صفی و ستادی سازمان گردآوری و سپس با استفاده از روش تحلیل داده‌های عینی از محدوده کاری و نحوه مشارکت اعضاء پروژه نوع آرایش کار پروژه محور در پژوهشگاه تعیین شده است. روایی تحقیق با بهره‌گیری از کارگروه منابع انسانی و کارشناسان سازمان مورد تائید قرار گرفته است. جدول شماره ۴ فرایند اجرای تحقیق را نشان می‌دهد.

#### جدول ۴. مراحل اجرای فرایند تحقیق

۱	مطالعه انواع آرایش کار پروژه
۲	انجام مصاحبه و جمع‌آوری اطلاعات پروژه‌های پژوهشگاه
۳	تعیین نوع آرایش کار پروژه در پژوهشگاه با استفاده از روش تحلیل داده‌های عینی از محدوده کاری و نحوه مشارکت اعضاء پروژه
۴	تعیین منطق مرتبط با ارزش کارشناسان منابع انسانی در پژوهشگاه
۵	تحلیل ساختار و نقش بازیگران چهاروجهی منابع انسانی در پژوهشگاه

## ۴- یافته ها

پس از مطالعه ادبیات انواع آرایش کار پروژه، به جمع‌آوری اطلاعات احصای پروژه در سازمان پرداخته شد و سپس به تحلیل نحوه مشارکت و محدوده کاری تمامی اعضای پروژه‌های فعال در پژوهشگاه پرداخته شد، که شکل پراکنش آن به تفکیک پژوهشکده‌های مختلف در نمودار شماره ۱ ارائه شده است:

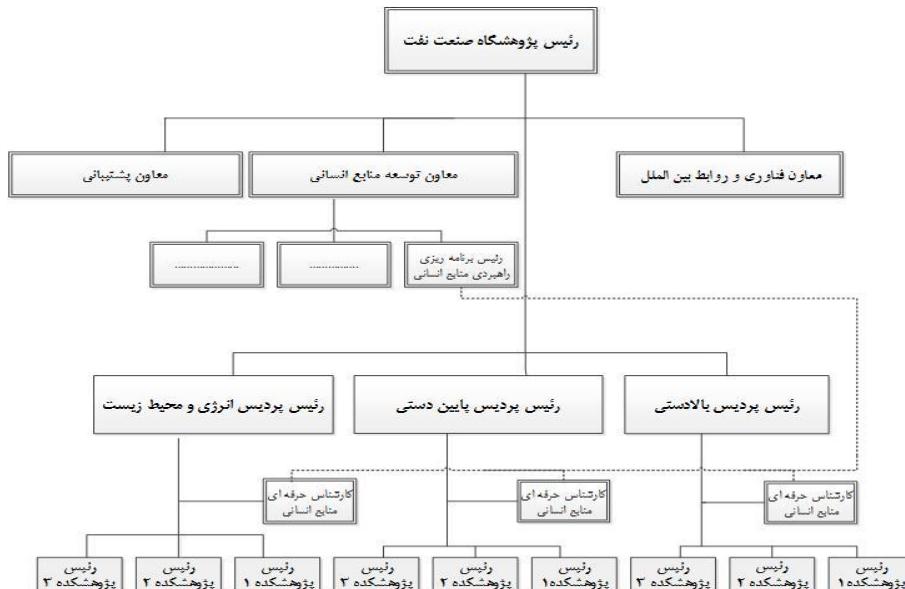


نمودار ۱. نوع آرایش کار پروژه‌ای پژوهشگاه صنعت نفت

همانطور که در نمودار مشخص می‌باشد نوع آرایش کار پروژه تمامی پژوهشکده‌ها درون واحدی متفرق می‌باشد. لازم به ذکر است که محور افقی نمودار بالا بیانگر محدوده کاری عضو پروژه است که می‌تواند بین پژوهشکده‌ای یا درون پژوهشکده‌ای باشد که با گردآوری داده‌های عینی اطلاعات پروژه‌های اعضاء پروژه‌ها در پژوهشگاه مشخص شد حداقل ۶۰ درصد از اعضاء پروژه‌های پژوهشکده‌ها به همان پژوهشکده تعلق دارند به عبارتی تمامی پژوهشکده‌های این مرکز از لحاظ محدوده کاری عضو پروژه درون پژوهشکده‌ای هستند. محور عمودی نیز مبین نحوه مشارکت عضو پروژه است که می‌تواند در یک پروژه یا چند پروژه باشد که چنانچه در نمودار مشخص است اعضاء پروژه‌ها در کلیه پژوهشکده‌ها به طور همزمان در بیش از یک پروژه مشارکت دارند و کلیه پژوهشکده‌ها در این بعد چندپروژه‌ای می‌باشند. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که آرایش کار پروژه‌محور در پژوهشگاه از «آرایش کار پروژه‌محور درون واحدی متفرق» تبعیت می‌کند.

## ۵- تحلیل ساختار و نقش بازیگران چهاروجهی منابع انسانی

با عنایت به نوع آرایش کاری و پیروی از منطق وظیفه‌گرایی در نقش کارشناسان منابع انسانی در چهاروجهی منابع انسانی، ساختار پیشنهادی برای واحد منابع انسانی در پژوهشگاه صنعت نفت ساختار صفت‌گرا است. ساختار مناسب برای پژوهشگاه داشتن یک واحد منابع انسانی متمرکز با کارشناسانی برای حمایت ویژه از واحدهای صفت است. نقش کارشناسان منابع انسانی به مثابه بخش جدایی‌ناپذیر از واحد صفت به عنوان همکار نزدیک مدیران صفت است که وظیفه ارائه خدمات عمومی منابع انسانی در ارتباط با وظیفه خاص واحد صفت را دارد. بنابراین ساختار سازمانی پیشنهادی با لحاظ نمودن جایگاه واحد منابع انسانی به صورت زیر پیشنهاد می‌شود.



## نمودار ۲. ساختار سازمانی مدیریت منابع انسانی پژوهشگاه صنعت نفت

واحدهای منابع انسانی وظیفه‌ای، که مشتمل بر یک واحد مرکزی قوی در ستاد است که مسئولیت تدوین راهبردها، سیاست‌گذاری و طراحی و توسعه سیستم‌های منابع انسانی با هدف برآورد تمام نیازهای کل کسب و کار را عهده‌دار است و یک کارشناس منابع انسانی در پردازی‌ها، مسئولیت‌های عملیاتی کردن سیاست‌های کلی سازمان را دارد.

اما نقش بازیگران چهاروجهی در این ساختار چیست؟ در ادامه نقش بازیگران چهاروجهی منابع انسانی در ساختار پیشنهادی پژوهشگاه در جداول ۵ الی ۸ در قالب حیطه کارکردی مدیریت منابع انسانی شامل جریان نیروی انسانی، عملکرد پروژه، مشارکت در کار و توسعه ارائه شده است.

#### جدول ۵. نقش مدیران صف (روسای پرديس‌ها) در حیطه کارکردی مدیریت منابع انسانی

نقش مدیران صف	حیطه کارکردی مدیریت منابع انسانی
- مدیریت بر ورود و خروج کارکنان پروژه به واحد صف - تطابق کارکنان پروژه و وظایف پروژه	جریان نیروی انسانی
- تسهیل تسمیم دانش بین کارکنان پروژه در همان واحد صف زمانی که بین پروژه‌های چندوظیفه‌ای پراکنده شده‌اند. - حصول اطمینان از اینکه شرایط کاری در پروژه‌ها مناسب هستند. - گردآوری داده‌های لازم برای انجام یک ارزیابی عملکرد معتبر.	عملکرد پروژه
- فراهم کردن فرصت برای تأثیرگذاری بر تصمیمات در خصوص تخصیص وظایف آتی کارکنان پروژه‌ها به پروژه‌ها - حمایت و ایجاد توازن بین کار و زندگی کارکنان فعال پروژه‌ها	مشارکت در کار
- تطابق وظایف پروژه با افراد و نیز اهداف توسعه شایستگی راهبردی - توازن بین نیازهای کوتاه‌مدت پروژه‌ها با نیازهای توسعه‌ای بلندمدت کارکنان پروژه‌ها	توسعه

### جدول ۶. نقش مدیران پژوهه در زمینه‌های کارکردی مدیریت منابع انسانی

نقش‌های مدیر پژوهه	حیطه کارکردی مدیریت منابع انسانی
- مشارکت در جذب و استخدام کارکنان در پژوهه‌های جدید - برنامه‌ریزی نیازهای منابع انسانی - ایجاد روابط با مدیران صفت برای تغییر جهت در پژوهه‌ها	جريان منابع انسانی
- تسهیل تمهیم دانش در پژوهه - بررسی و کار برای کاهش مسائل در شرایط کاری پژوهه. - قدردانی و بازخورد به افراد نسبت به عملکرد آنان. - مشارکت در ارزیابی عملکرد با مدیران صفت.	عملکرد
- مشخص کردن وظایف. - مشخص کردن نقش‌ها و مسئولیت‌ها. - بهبود فرصت‌های کاری پژوهه که به طور مثبت بر عملکرد و شرایط کاری اثرگذار است. - مشخص‌سازی خروجی‌ها با هدف افزایش انگیزه.	مشارکت در پژوهه
- شناسایی نیازها برای توسعه شایستگی. - حمایت از کارکنان پژوهه در کارشان، بهبود وضعیت مهارتی آنان. - گفتمان و انتقال تجارب مثبت به اعضای پژوهه.	توسعه

### جدول ۷. نقش‌های کارکنان پژوهه در زمینه‌های کارکردی مدیریت منابع انسانی

نقش‌های کارکنان پژوهه	حیطه کارکردی مدیریت منابع انسانی
- آگاهی از توانمندی‌های خود - وفق دادن وظایف با شایستگی‌ها - اعتبارسازی	جريان نیروی انسانی
- مشارکت دانش - مشخص کردن انتظارات - تعریف و تبیین نقش - دریافت بازخورد	عملکرد
- تصمیم‌بندی مشارکت یا عدم همکاری در پژوهه - انجام فعالیتی که بر شرایط کاری و ماهیت کار اثرگذار است	مشارکت در پژوهه
- دنبال کردن وظایف چالشی جدید - یادگیری از تجارب - شبکه‌سازی برای ساخت سرمایه اجتماعی - یادگیری از دیگران و به اشتراک‌گذاری دانش با دیگران	توسعه

## جدول ۸. نقش‌های کارشناسان منابع انسانی در زمینه‌های کارکردی مدیریت منابع انسانی

نقش‌های کارشناسان منابع انسانی	حیطه کارکردی مدیریت منابع انسانی
<ul style="list-style-type: none"> <li>- فرض مالکیت مشترک در فرآیندهای جذب</li> <li>- برنامه‌ریزی نیازهای نیروی انسانی در سطح عملیاتی</li> <li>- ارائه کمک‌های حمایتی یکپارچه در همکاری بین مدیران صف، مدیران پروژه و کارکنان پروژه در ارتباط با سپردن وظایف به پروژه‌ها و بین پروژه‌ها</li> </ul>	جریان نیروی انسانی
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تسهیل و بهبود فرآیندهای تسهیم دانش در داخل واحد</li> <li>- تلاش برای از بین بردن پیامدهای منفی احتمالی حاصل از مشارکت پروژه‌های متفرق</li> <li>- مشارکت در ارائه بازخورد و فرآیندهای ارزیابی عملکرد</li> </ul>	عملکرد
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تسهیل مشارکت اعضای پروژه در فرآیند برنامه‌ریزی مسیر شغلی و سپردن وظایف آتی بمنظور حصول اطمینان از اینکه توانمندی‌های کارکنان پروژه بر شرایط کاری اثرگذار است با هدف به حداقل رساندن مسائل مبتلا به تنفس و ایجاد توازن بین کار - زندگی</li> </ul>	مشارکت در پروژه
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تلاش در فرآیند انطباق دادن وظایف محوله پروژه با توانمندی افراد و منطبق با اهداف توسعه شایستگی‌های راهبردی</li> <li>- ایفای نقش قهرمانانه ایجاد توازن بین نیازهای منابع کوتاه مدت پروژه با نیازهای توسعه‌ای بلندمدت کارکنان پروژه</li> </ul>	توسعه

## ۶- نتیجه‌گیری و پیشنهادهای آتی

در این مقاله با تبیین ادبیات موضوع در حوزه‌های پروژه‌محور، ساختار و جایگاه منابع انسانی، نقش‌های کلیدی بازیگران در چهاروجهی منابع انسانی به طور عام و مطالعه موردي پژوهشگاه صنعت نفت بصورت خاص مورد تحلیل قرار گرفت. بنابراین به سوال‌های اصلی تحقیق که در مورد نوع آرایش کار پروژه، ساختار منابع انسانی و نقش هریک از بازیگران اصلی در چهاروجهی منابع انسانی پژوهشگاه صنعت نفت بود، پاسخ داده شد.

خوشبختانه طی سالیان اخیر موضوع مدیریت منابع انسانی به طور روزافزونی مورد توجه مدیران قرار گرفته است. با این وجود به دلیل جدید بودن مباحثت مرتبط با مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور، پیشنهادهای زیر می‌توانند با هدف بهره‌گیری موثر از نحوه استقرار مدیریت منابع انسانی در این نوع سازمان‌ها موثر واقع شوند.

- 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.
- ایجاد توازن بین جنبه‌های عملیاتی و راهبردی منابع انسانی به نحوی 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.
- نقش مدیران پروژه، مدیران صفت، 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 هم نزدیک می‌شود که چه بسا تصور این است که داشتن یک مدیر پروژه قوی و آشنا به مباحثت مدیریت منابع انسانی می‌تواند سازمان را بی‌نیاز از داشتن واحد مجزا منابع انسانی نماید.
- پیشنهاد پایانی 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 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. هرچند 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 بر نقش هماهنگ‌کننده کارشناسان منابع انسانی بین سایر بازیگران در چهاروجهی منابع انسانی است که متسفانه 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 از طریق درگیری مستقیم فرایندهای همکاری‌جویانه در سطح عملیات امکان‌پذیر است.

## منابع:

۱. ترنر، رودنی، هیومن، مارتینا و کیگان، آن، مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های پژوهشگاه صنعت نفت، ۱۳۸۹: ۲۲.
2. Beer, M. (1997). "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. 1:49.
3. Boxall, P., Purcell, & Wright, P. (Eds.). (2007a). *The oxford handbook of human resource management*. New York: Oxford University Press.
4. Bredin, K., & Soderlund, J. (2006). "HRM and project intensification in R&D-based companies: a study of Volvo car corporation and AstraZeneca." *R&D Management*, Vol. 36, No. 5:467.
5. Bredin, K., & Soderlund, J. (2011). *Human resource management in project-based organizations: the HR quadriad, framework*, Palgrave Macmillan, UK:162-185.
6. Bredin, K., & Soderlund. J. (2010). "Fit for purpose? Designing HR organizations and HR departments in project-based organization." *International Journal of Human Resource Management and Development*, Vol. 10, No. 4:327.
7. Davies, A., & Hobday, M. (2005). *The business of projects: managing innovation in complex products and systems*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
8. De Meyer, A., Loch, C. H., & Pich, M. T. (2002). "Managing project uncertainty: from variation to chaos", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 39, No. 2: 60-7.
9. Defillippi, R. J., Arthur, M. B., & Lindsay, V. (2006). *Knowledge at work: creative collaboration in the global economy*. Oxford, UK: Blackwell.
10. Francis, H., & Keegan, A. (2006). "The changing face of HRM: in search for balance" *Human Resource Management Journal*, Vol. 16, No. 3:231-49.
11. Gaddis, P. O. (1959). "The project manager." *Harvard Business Review*, Vol. 37, No.3:89-97.
12. Garsten, C. (2008). *Workplace vagabonds- career and community in changing worlds of work*. Basingstoke. UK: Palgrave Macmillan.
13. Hobday, M.(2000). "The project based organization: an ideal form for managing complex products and systems?" *Research Policy*, Vol. 29, No. 7/8: 871-94.
14. Jamrog, J. J., & Overholt, M. H. (2004). "Building a strategic HR function: continuing the evoluting." *Human Resource Planning*, Vol. 27, No. 1:51.

15. Lindkvist, L. (2004). "Governing project-base firms: promoting market-like processes within hierarchies." *Journal of Management and Governance*, Vol. 8: 3-25.
16. Lindkvist, L., Soderlund, J., & Tell, F. (1998). "Managing product development projects: on the significance of fountains and deadlines." *Organization Studies*, Vol. 19, No. 6: 931-51.
17. Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
18. Paauwe, J. (2009). "HRM and performance: achievements, methodology-cal issues and prospects." *Journal of Management Studies*, Vol. 46, No. 1:129-42.
19. Packendorff, J. (2002). "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.
20. Shenhari, A. J., & Dvir, D. (2007). *Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
21. Soderlund, J. (2000). "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.
22. Soderlund, J. (2005b). *Projektedinng och projektkompetens- Perspektiv pa konkurrenskraft*. Malmo, Sweden: Liber.
23. Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
24. Whitley, R. (2006). "Project-based firms: new organizational form or variations on a theme." *Industrial and Corporate Change*, Vol. 15, No. 1:77-99.
25. Zika-Viktorsson, A., Sundstrom, P., & Engwall, M. (2006). "Project overload: an exploratory study of work and management in multi-project settings." *International Journal of Project Management*, Vol. 24, No. 5:385-94.