



مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های پروژه محور

مدل چهاروجهی منابع انسانی

ادبیت

پایگاه
جامع
اطلاعات
کتاب

www.adibehbook.com

کارین بردین / جوناس سودرلوند

ترجمه: غلامرضا اصیلی



سرشناسه	بریدین، کارین
عنوان و نام پدیدآور	Bredin, Karin
مشخصات نشر	: مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور: مدل چهاروجهی منابع انسانی / تالیف کارین بردین، جوناس سودرلوند؛ ترجمه غلامرضا اصیلی، تهران: پژوهشگاه صنعت نفت، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری	: ۲۶۲ ص: جدول، نمودار.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۵۹۶۱-۹۶-۶
وضعیت فهرست‌نویسی	فیبا
یادداشت	عنوان اصلی: Human resource management in project-based organizations: the HR quadrial framework, 2011.
یادداشت	این کتاب قبلا 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	: کارکنان — مدیریت
موضوع	Personnel management :
موضوع	: مدیریت طرح‌ها
موضوع	Project management :
شناسه افزوده	: سودرلوند، جوناس، ۱۹۷۱ - م.
شناسه افزوده	Soderlund, Jonas :
شناسه افزوده	: اصیلی، غلامرضا، ۱۳۳۸-، مترجم
شناسه افزوده	: پژوهشگاه صنعت نفت.
رده‌بندی کنگره	: HF ۵۵۴۹ م ۴ / ب ۴۶
رده‌بندی دیویی	: ۶۵۸/۲
شماره کتابشناسی ملی	: ۴۲۷۳۶۵۹

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



تهران: بلوار غربی مجموعه ورزشی آزادی، پژوهشگاه صنعت نفت کد پستی: ۱۴۸۵۷۳۳۱۱، صندوق پستی: ۱۳۷-۱۴۶۶۵ تلفن مرکز نشر: ۴۸۲۵۲۰۴۸، دورنگار: ۴۴۷۳۳۰۴۰ وب سایت پژوهشگاه: E-mail: nashr@ripi.ir ، www.ripi.ir

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

ناشر: پژوهشگاه صنعت نفت
طراح جلد: پرویز بیانی
قیمت: ۱۷۰۰۰۰ ریال
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۵۹۶۱-۹۶-۶

ویراستار ادبی: منیر قنبریان
صفحه‌آرا: عرف‌السادات حسینی
چاپ اول: تابستان ۱۳۹۵
شماره کتب: ۵۰۰ نسخه
لیتوگرافی، چاپ و صحافی: سازمان چاپ و انتشارات اوقاف
ISBN: 978-600-5961-96-6

حق چاپ برای ناشر محفوظ است.

دیباچه

آغاز کار این کتاب به سال‌های بسیار پیش از این برمی‌گردد و منشا 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 تاکید اصلی بر یافتن جایگاه مدیریت پروژه به‌عنوان یک وظیفه مهم و روزافزون مدیریتی برای توسعه توانمندی‌های سازمانی با هدف یک‌پارچه کردن دانش و فناوری بود. مدیریت منابع انسانی در آن زمان موردتوجه نبود، اما به‌تدریج نظر ما را جلب کرد. بعضی از شرکت‌هایی که با ما همکاری داشتند به‌شدت نگران تنش و خستگی در پروژه‌ها بودند و از ما خواستند راهی برای درمان و بهبود آن بیابیم. شرکت خودروسازی ولوو از 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 مقیاس بزرگ برای ما مهیا کرد. این پژوهش هم‌چنین زمینه همکاری ما را با چند تن از دیگر اساتید شاخص دانشگاه گوتنبرگ فراهم کرد. یکی از طرح‌های پژوهشی در قالب پایان‌نامه دانشجویی انجام شد که به‌طور کلی بر ابعاد مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور تمرکز داشت که محرکی قوی برای حرکت پژوهش به سمت جلو بود. فاز اول متشکل از یک مطالعه چندموردی^۱ در شرکت‌های آستارازنکا، پوستن، ساب^۲ و شرکت خودروسازی ولوو بود که به چاپ کتاب «ابعاد مدیریت منابع انسانی» در سال ۲۰۰۵ انجامید و در نشریات و کنفرانس‌های معتبر نیز ارایه شد. سپس تصمیم گرفتیم که نقش مدیران صف را عمیقاً بررسی کنیم. این موضوع مبتنی بر مطالعه در شرکت تتراپک^۳ و کار مشترک آنها در زمینه ارزیابی مربیان شایسته^۴ به‌عنوان جایگزین مدل متداول مدیر صف بود. برای بررسی مقایسه‌ای این مشاهدات، یک موردکاوی تطبیقی^۵ در شرکت سیستم‌های هوا و فضای ساب انجام شد. این شرکت به‌تدریج 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 کارآیی سازمان‌های پروژه‌محور و مدیریت منابع انسانی را در اختیار ما گذاشتند.

با پیشرفت فرآیند پژوهش، به‌تدریج 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^۶ شد که نقطه عطف و محور این کتاب است. البته علاقه ما برای بهبود تحلیل بستری^۷ مدیریت منابع انسانی، با تاکید 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 اهمیت آرایش^۸ کار عملیاتی، نادیده انگاشته شده است؛ به‌ویژه این که متوجه شدیم توان توصیفی انواع کارهای پروژه‌محور، علاوه بر ممکن کردن تمیز شباهت‌ها و تفاوت‌ها، مقایسه سازمان‌های پروژه‌محور و چالش‌های 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. آن چه که باعث شگفتی ما در این کارگاه‌ها شد، تحلیل ناقص نقش واحدهای منابع انسانی بود. به‌طور اخص، طراحی‌ها مجزا از دیگر بخش‌های سازمان و بدون تحلیل صریح موقعیت کاری کارکنان، نیازهای مدیران صف و ... انجام می‌شد. با وجود مباحث داغ درباره ارزش واحدهای منابع انسانی در

¹Multiple
²Saab
³Tetrapak
⁴Competence
⁵Comparative case study
⁶HR quadraid framework
⁷Contextual
⁸Setting

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. محرک اصلی دانستن این بود که چه زمینه‌هایی باید بهبود یابند.

علاوه بر داشتن حمایت مالی انجمن سوئدی مرتبط با زندگی کار و پروژه‌ها و پژوهش‌های اجتماعی و پروژه‌های پژوهشی در خصوص زندگی کاری در پروژه‌های سوئدی، هم‌زمان در چند پروژه با همکاری اعضای هیئت علمی دانشگاه لینکوپینگ^۱ 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 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 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 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 به مدت یک سال در دانشگاه اکل پلی‌تکنیک^۲ فرانسه در زمینه موضوعات موردعلاقه مطالعه کند. در این مدت علاوه بر ایجاد فرصت مناسب برای توسعه مفاهیم مطالعات، زمینه یادگیری مفاهیم مرتبط با پروژه‌های شدن^۳ کار در سازمان‌های پروژه‌محور، موضوعی که پژوهشگران فرانسوی نیز درباره 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 پژوهشی که در سال‌های بعد دنبال می‌کردیم مطلع می‌شدند. به‌علاوه، گاهی از راه یک گرانت رسمی از موسسه STINT، فرصت بازدید از برایتون^۴ و ملاقات با همکاران در SPRU دانشگاه ساسکس و CENTRIM دانشگاه برایتون فراهم می‌شد. این گرانت فرصت تماس با اساتید برجسته مانند دکتر تیم برادی؛ دکتر آندرو دیویس؛ دستیار پژوهشی، ستیو فلاورز؛ پروفیسور مایک هوبدای، دکتر پاول نایتینگل و دکتر 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^{۱۴} (یک پارچگی دانش و نوآوری در شرکت‌های تبدلی) 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 یک پارچگی دانش بود. حمایت مالی موسسه RI^{۱۵} کمک بزرگی برای ما بود و زمان لازم برای تألیف 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 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.

^۱Linköping
Multifacet
CRG, Ecole Polytechnique
^۲Projectificatin
Brighton
^۳Knowledge integration and innovation in transactional enterprise
Riksbankers Juileumsfond

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 بی نظیر است و بسیار خوشحال ایم 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 فرهیخته 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 و کارهای جاری خود را در اختیار ما بگذارند. این همکاری هم‌چنین به آشنایی ما با شرکت هوافضای ساب منجر شد که 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 از ما حمایت کرد. البته افراد و سازمان‌های بیش‌تری در این پژوهش با ما همکاری داشتند که از آنان تشکر می‌شود، ولی به دلیل قول ناشناس ماندن، امیدواریم جایگاه والای خود را در این کتاب ببینند و بدانند که تا چه اندازه حمایت‌های آنان در انجام واقعی این پژوهش مهم بوده‌اند.

از آنجا که پژوهش‌های فعالیتی جهانی است، طی چندین سال اخیر پژوهش و یافته‌های خود را در کنفرانس‌هایی متعدد در زمینه‌های مختلف، گذشته از مدیریت منابع انسانی، در زمینه مدیریت پژوهش و توسعه، مدیریت نوآوری و مدیریت پروژه، ارائه کرده‌ایم که جا دارد از بازخورد و نظرات سازنده شرکت‌کنندگان کنفرانس‌های IRNOPT، EURAM و آکادمی مدیریت تشکر شود. بعضی از مقالات کنفرانسی بعداً بازنگری و به نشریات معتبر ارائه شدند. بازخوردها و 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 به‌عنوان 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، به‌خاطر 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 برعهده مولفان است. چند سال اخیر شوق‌انگیز 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. همان‌طور که قبلاً گفته شد، نگارش این کتاب حاصل همکاری‌های اساتید و دوستانی علاقه‌مند بود که با آنان ملاقات داشتیم و با روحیه بخشنده‌شان الهام‌بخش نگارش این کتاب شدند.

جوناس سودرلوند - کارین بردین