

## ارائه چارچوبی برای برنامه‌ریزی جامع منابع انسانی در سازمان‌های پروژه محور در صنعت نفت و گاز

عباس عباس‌پور<sup>۱</sup> - حامد دهقانان<sup>۲</sup> - لعلیا الفت<sup>۳</sup> - سیدمحمدصادق سیدخاموشی<sup>۴</sup>

### چکیده

پیچیدگی عمومی صنعت نفت و پیچیدگی اختصاصی سازمان‌های پروژه محور، برقراری تعادل میان دو بخش دائمی شرکت‌های صنعت نفت و بخش موقتی آن‌ها - یعنی پروژه‌ها - را با چالش مواجه کرده است. بدین سبب، روش‌های کمی برنامه‌ریزی منابع انسانی پاسخ‌گوی نیاز این سازمان‌ها نیست. بر این اساس، در تحقیق حاضر تعیین عوامل و مؤلفه‌های برنامه‌ریزی منابع انسانی در سازمان‌های پروژه محور نفت و گاز با استفاده از رویکرد کیفی و ارائه چارچوبی جامع هدف قرار گرفت. با توجه به رویکرد اکتشافی، در این تحقیق از روش نمونه‌گیری نظری استفاده شد که پس از انجام مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۲۸ تن از خبرگان صنعت نفت، اشباع نظری حاصل گردید. در نهایت بر اساس عوامل بدست آمده، چارچوب جامع برنامه‌ریزی منابع انسانی، شامل: برنامه‌ریزی هم‌زمان ده زیرسیستم طراحی سازمان، سیستم جذب و گزینش، سیستم توسعه، ارتقا و جانشین‌پروری، سیستم نگهداشت، سیستم پاداش، مدیریت و ارزیابی عملکرد، ارتباطات، مدیریت دانش و نهایتاً ایمنی و بهداشت ارائه گردید.

واژگان کلیدی: برنامه‌ریزی جامع منابع انسانی، سازمان‌های پروژه محور، پیچیدگی، صنعت نفت و گاز.

<sup>۱</sup> استاد دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. (abbaspour1386@gmail.com)

<sup>۲</sup> استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. (dehghanan@atu.ac.ir)

<sup>۳</sup> استاد دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. (olfat@atu.ac.ir)

<sup>۴</sup> دانشجوی دکترای مدیریت بازرگانی گرایش رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. نویسنده مسئول: (ssadegh@yahoo.com)

## مقدمه

تا یک دهه قبل، یکی از معضلات شرکت‌های فعال در صنعت نفت و گاز کشور، مهاجرت متخصصان بود. آن زمان، شاید کم‌تر کسی باور می‌کرد که قیمت نفت چنین افتی را تجربه کند و به تبع آن، پروژه‌های نفتی در سرتاسر دنیا با رکود جدی مواجه شود و شرکت‌های نفتی، از شرکت‌های کوچک گرفته تا شرکت‌های بزرگ، و از شرکت‌های خصوصی گرفته تا شرکت‌های ملی و حتی شرکت‌های چندملیتی بین‌المللی، ناگزیر به رهاسازی نیروهایشان شوند؛ به عنوان مثال شرکت رویال داچ شل<sup>۱</sup>، در سال ۲۰۱۵ و ۲۰۱۶ حدود ۱۲، ۵۰۰ نفر از خود را اخراج نمود (Domanska, 2016) یا شرکت پتروناس در سال ۲۰۱۶، حدود ۱۰۰۰ نفر (Sivanandam, Kok, Idris, & Tan, 2016) و در سال ۲۰۱۷ حدود ۲۳۰۰ نفر (Zakariah, 2017) از نیروهای خود را تعدیل نمود. در حالی که تا چندی قبل، بسیاری از شرکت‌ها بر سر جذب نیروهای توانمند، رقابت بسیار شدیدی داشتند.

نگاه جامع‌تری به تاریخچه صنعت نفت نیز نشان می‌دهد که در طول تاریخ عوامل متعددی بر این صنعت تاثیرگذار بوده است و شاید سیاسی‌ترین صنعت دنیا را بتوان صنعت نفت دانست (جهرمی و رضایی صدرآبادی، ۱۳۸۹). عوامل متعدد سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و غیره، همواره بر فعالیتهای این صنعت سایه افکنده (درخشان، ۱۳۹۲) و سرعت رشد و پیشرفت آن را تحت تأثیر قرار داده است. به همین سبب، یک روز اقبال عمومی به سرمایه‌گذاری در حوزه نفت و گاز بسیار بالاست و فردا روز، همه پروژه‌ها نیمه کاره رها می‌شود.

افزون بر پیچیدگی‌های عمومی صنعت نفت، سازمان‌های پروژه محور نیز پیچیدگی‌های خاص خود را دارند. این سازمان‌ها، دارای دو بخش دائمی (یعنی خود شرکت‌ها) و موقتی (یعنی پروژه‌ها) هستند و باید بین این دو بخش دائماً تعادل برقرار کنند (Berdin & Söderlund, 2011). بنابراین، موقتی و متغیر بودن، جزئی از ذات آن‌هاست و برخلاف

<sup>۱</sup> Royal Dutch Shell

سازمان‌های تولیدی، دائم با انبساط و انقباض در اندازه سازمان مواجهند. بسیاری از نیروها در این سازمان‌ها با پروژه‌ها می‌آیند و با اتمام پروژه‌ها، سازمان را ترک می‌کنند. در چنین شرایطی، متخصصان منابع انسانی این سازمان‌ها باید به رسالت خود عمل کنند و سازمان‌های پروژه محور نفتی را در تحقق اهدافشان یاری کنند. اما این مهم، چگونه باید تحقق یابد؟ آیا این سازمان‌ها، باید در دوره‌های انقباض هم، همه نیروهای خود را نگهدارند؟ آیا سیر ورود و خروج نیروها با پروژه‌ها، جواب گوی تحقق اهداف سازمان است؟ آیا هزینه کردن برای منابع انسانی پروژه‌ها (مثل آموزش نفرات پروژه ای) منطقی است؟ اگر سازمان نخواهد نیروهای خود را در دوره انقباض، از دست بدهد، چگونه باید آن‌ها را بکار گیرد که قابلیت‌های خود را از دست ندهند و سربار سازمان هم به حساب نیایند؟ و سوالات دیگری از این دست، که باید پاسخ داده شود.

پاسخ‌گویی به سوالات فوق‌الذکر، در گرو داشتن برنامه‌ریزی جامع و مناسب برای منابع انسانی است (Ulrich, 1992). اما آنچه مشاهده می‌شود این است که اکثر شرکت‌ها در برنامه‌ریزی منابع انسانی تنها به جنبه کمی تامین نیروی انسانی توجه کرده‌اند و سایر مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی مغفول باقی مانده است.

از سوی دیگر، نتایج پژوهش‌های مختلف نشان می‌دهد که نوع صنعت و بستری که در آن فرآیندهای مدیریت منابع انسانی اجرایی می‌شود، بر ماهیت و جنبه‌های مختلف مدیریت منابع انسانی و موفقیت آن‌ها (Berdin & Söderlund, 2011) و به‌طور خاص بر برنامه‌ریزی منابع انسانی تاثیرگذار است (Andersson, Avasalu, & Gabrielson, 2002). بنابراین، ضروری است که در هر صنعتی از جمله صنعت نفت، مدل ویژه‌ای برای برنامه‌ریزی منابع انسانی تدوین شود.

بر این اساس، تحقیق حاضر بر آن است تا با استفاده از رویکرد کیفی، به ارزیابی این مساله بپردازد که چه عواملی بایستی در برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان‌های پروژه محور نفت و گاز در نظر گرفته شود و به این پرسش پاسخ دهد که مدل برنامه‌ریزی جامع منابع انسانی در این سازمان‌ها چگونه است؟

برای برنامه‌ریزی منابع انسانی می‌توان دو رویکرد در نظر گرفت: رویکرد نرم و رویکرد

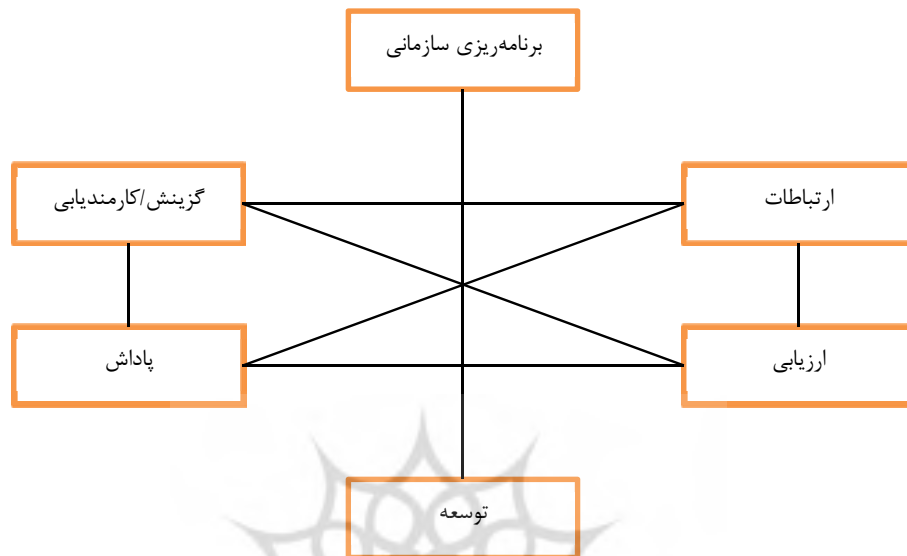
سخت (Armstrong, 2009, 2010). رویکرد سخت، که به آن «برنامه‌ریزی نیروی انسانی»<sup>۱</sup> نیز گفته می‌شود، به دنبال پیش‌بینی و ارزیابی کمی و عددی نیازهای آتی سازمان به نیروی کار است. زمانی که سازمان‌های موفق چون جی ام مورد مطالعه قرار می‌گیرند، مشاهده می‌شود آن چه موجب موفقیت آن‌ها شده، استخدام و مدیریت صحیح افراد شایسته‌ای است که می‌توانند استراتژی‌های سازمان را پیاده کنند (Ulrich, 1992). بنابر این، رویکرد سخت برنامه‌ریزی (که صرفاً به تعداد نیروهای مورد نیاز توجه دارد) در بهترین حالت سازمان را تنها در زمینه استخدام یاری خواهد نمود، نه مدیریت؛ و بخش مدیریت افراد هم چنان نیازمند برنامه‌ریزی است. در نتیجه، داشتن رویکردی که بتواند پاسخ‌گوی هر دو بخش باشد، ضروری می‌نماید.

رویکرد نرم، به جای تمرکز بر اعداد و ارقام، دیدگاهی استراتژیک اتخاذ می‌کند و با تکیه بر شایستگی‌ها و مهارت‌های نیروی کار و خط مشی‌ها و رویه‌های منابع انسانی، به دنبال تحقق اهداف استراتژیک سازمان است (Pilbeam & Corbridge, 2006). به عبارت دیگر، رویکرد نرم به کل سیستم منابع انسانی و فعالیت‌های مرتبط با آن توجه دارد (Bramham, 1994; Marchington & Wilkinson, 1996) و می‌توان آن را معادل برنامه‌ریزی سیستم منابع انسانی دانست، از این رو در تحقیق جاری، از اصطلاح مدل برنامه‌ریزی جامع منابع انسانی استفاده شده است.

علی‌رغم دیدگاه استراتژیک رویکرد نرم و تأثیر بالقوه اتخاذ روش‌های استراتژیک منابع انسانی بر تحقق اهداف کلی سازمان و بقای آن (Bamberger & Meshoulam, 2000)، بررسی تحقیقات گذشته، حاکی از آن است که رویکرد مذکور کم‌تر مورد توجه محققان بوده است و خلاء یک مدل جامع مبتنی بر رویکرد نرم که به کلیه ابعاد سیستم منابع انسانی توجه داشته باشد، حس می‌شود.

برنامه‌ریزی جامع منابع انسانی، یک فرصت استراتژیک است که در تصمیم‌های استراتژیک و شکل‌دهی سازمان نقش دارد و به دنبال تضمین این مساله است که با توسعه و اجرای استراتژی‌های منابع انسانی، اهداف سازمانی محقق شود (Pilbeam &

<sup>۱</sup> Manpower Planning



شکل ۱- زیرسیستم‌های منابع انسانی (Ulrich, 1992)

(Corbridge, 2006). برنامه‌ریزی اثربخش منابع انسانی، منجر به افزایش اثربخشی سازمان خواهد شد و با ارتقاء سطح کیفی کارکنان، مزیت رقابتی برای سازمان ایجاد خواهد کرد (Irfanuzzaman Khan, 2013; Kumar, Dutt, & Saini, 2014; Mominul, Haque, & Talukder, 1992). هم‌چنین، تحقیقات انجام شده نشان می‌دهد برنامه‌ریزی اثربخش منابع انسانی بر عملکرد سازمان (Al-Gudah, Osman, Ab-Halim, & Al-Shatanawi, 2014) و بهره‌وری آن (Banyhammadan, 2013; Al-Gudah et al., 2014) تأثیرگذار است. (Kumar et al., 2014)

اگرچه اکثر محققینی که معتقد به رویکرد نرم در برنامه‌ریزی منابع هستند، به جامعیت و فراگیری آن اشاره داشته‌اند اما در عمل آن چه در تحقیقات و در میدان اجرا در اکثر شرکت‌ها مشاهده می‌شود این است که در برنامه‌ریزی منابع انسانی، عمدتاً بر یک جنبه از منابع انسانی (مثلاً جانشین پروری، توسعه کارراهه، پیش‌بینی زنجیره مارکوف، یا برنامه‌ریزی سیاهه مهارت) تکیه می‌شود (Ulrich, 1992). اما زمانی برنامه‌ریزی منابع

انسانی می‌تواند در موفقیت سازمان ایفای نقش کند که کلیه فعالیت‌های منابع انسانی را در بر گیرد. بدین منظور آلریچ (1992) شش زیرسیستم منابع انسانی را مطرح می‌کند که در برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی بایستی مورد توجه قرار گیرند، تا این فرآیند منجر به ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان شود شکل (۱).

معمولاً، برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی معادل یکی از این شش زیرسیستم در نظر گرفته می‌شود؛ در حالی که، تمرکز بر هر یک از این موارد به تنهایی، توانایی و قابلیت منابع انسانی در ایجاد مزیت رقابتی را محدود می‌کند. این شش زیرسیستم عبارتند از (Ulrich, 1992):

- ۱- برنامه‌ریزی سازمانی: برنامه‌ریزی سازمانی به بررسی راه‌های مختلف سازماندهی کارهایی می‌پردازد که برای تحقق اهداف استراتژیک باید انجام شود.
- ۲- گزینش/کارمندیابی: روش‌های کارمندیابی و گزینش نیز می‌تواند در برنامه استراتژیک منابع انسانی لحاظ شود. در گزینش و کارمندیابی باید به دو مساله توجه شود: اول، این که چه کسی باید استخدام شود و دوم، این که چه کسی باید ارتقا یابد.
- ۳- سیستم پاداش: تحقیقات نشان می‌دهد که افراد عمدتاً کارهایی را انجام می‌دهند که بابت آن‌ها پاداش دریافت می‌کنند (Kerr, 1985; Lawler, 1984; Mathis & Jackson, 2011; Torrington, Hall, Atkinson, & Taylor, 2017). برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی، گزینه‌های مختلف برای استفاده از سیستم پاداش را مورد بررسی و تحلیل قرار می‌دهد تا بتواند به رفتار کارکنان شکل دهد.
- ۴- سیستم‌های توسعه: توسعه، هم شامل آموزش‌های رسمی و هم شامل فعالیت‌های توسعه‌ای حین خدمت می‌شود و می‌تواند در ایجاد مزیت رقابتی نقش داشته باشد. برنامه‌های توسعه‌ای می‌تواند نقش کلیدی در خلق برنامه‌های استراتژیک منابع انسانی داشته باشد.
- ۵- سیستم‌های ارزیابی: در کلی‌ترین حالت، سیستم‌های ارزیابی، استانداردهای عملکردی و بازخور در خصوص عملکرد را ارائه می‌کنند.
- ۶- برنامه‌های ارتباطی: زمانی که برنامه‌های استراتژیک منابع انسانی ایجاد شد، کارکنان

درون سازمان به‌طور مستمر بایستی به برنامه‌های موجود دسترسی داشته باشند و چرایی وجود آن‌ها را درک کنند. برنامه‌های ارتباطی مشخص می‌کند که اطلاعات چگونه در سازمان منتشر شود؛ توسط چه کسی، چگونه، در چه زمانی و چه اطلاعاتی مطرح شود.

در سال‌های اخیر، تمرکز بر پروژه‌ها و سازمان‌های موقتی افزایش چشم‌گیری داشته است. برخی ادعا کرده‌اند که یکی از ویژگی‌های اصلی سازمان‌های قرن بیست و یکم، پروژه‌ها هستند (Whittington, Pettigrew, Peck, Fenton, & Conyon, 1999). سازمان‌ها از پروژه‌ها به عنوان ابزاری برای ایجاد تمایز استفاده می‌کنند تا بتوانند با پیچیدگی‌های روزافزون محیطی مقابله نمایند (Morris, 1997). البته این تمرکز بر پروژه‌ها، به معنای از بین رفتن شرکت‌ها و نقش آن‌ها نیست. شرکت‌ها هم چنان نقش حیاتی دارند و این نقش عبارت است از ایجاد تعادل بین پروژه‌ها (سازمان‌های موقتی) و شرکت‌ها (سازمان‌های دائمی) (Berdin & Söderlund, 2011). از طرف دیگر، همان‌گونه که قبلاً نیز اشاره شد، مدیریت منابع انسانی وابسته به بستر است (Andersson et al, 2002; Berdin & Söderlund, 2011). لذا، نمی‌توان تأثیرات این تغییر و تحولات و گرایش به پروژه‌ها و سازمان‌های موقتی و تعامل آن‌ها با سازمان‌های دائمی را بر مدیریت منابع انسانی نادیده گرفت.

برای روشن شدن مفهوم سازمان پروژه محور، بایستی ابتدا پروژه را تعریف کرد. پروژه یک تلاش موقتی است که برای خلق یک محصول، خدمت یا نتیجه منحصر بفرد صورت می‌گیرد (A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK) (Guide), 2013). بر مبنای این تعریف، سازمان پروژه محور سازمانی خواهد بود که محصول یا خدمتی که ارائه می‌کند، در قالب پروژه است یا به عبارت دیگر، منبع اصلی درآمد چنین سازمان‌هایی، پروژه‌ها هستند (Berdin, 2008). اما تعریف دیگری نیز می‌توان ارائه نمود. بطور سنتی، پروژه به عنوان یک وظیفه موقتی، منحصر بفرد، پیچیده یا یک مجموعه اقدام جمعی در نظر گرفته می‌شود؛ اما امروزه تا حد زیادی در برگیرنده مجموعه سازمان موضعی برای انجام یک وظیفه است (Berdin & Söderlund, 2011). سازمان‌ها از این

سازمان‌های موقتی استفاده می‌کنند تا فرآیندهای کسب و کار خود را اجرایی کنند. به همین خاطر بطور روزمره پروژه‌ها به عنوان نوع خاصی از سازمان‌های موقتی به حساب می‌آیند (Lundin & Söderholm, 1995). با توجه به تعریف اخیر، برای سازمان پروژه محور تعریف دیگری بر مبنای طراحی سازمان می‌توان ارائه کرد. بر این اساس، سازمان پروژه محور، سازمانی است که از تعدادی خرده سازمان موقتی تشکیل شده است. معمولاً سازمان‌های پروژه محور متشکل از بسترها و ساختارهای دائمی هستند که پروژه‌ها یا همان سازمان‌های موقتی در آن‌ها تعبیه می‌شوند (Sydow, Lindkvist, & DeFillippi, 2004). در نتیجه سازمان‌های تک پروژه‌ای، که با پایان پروژه، کل سازمان منحل می‌شود، جزء سازمان‌های پروژه محور به حساب نمی‌آیند (Berdin, 2008).

با حرکت سازمان‌ها به سمت پروژه محور شدن، بایستی مدیریت منابع انسانی آن‌ها نیز به تناسب تغییر کند تا هماهنگی کامل ایجاد شود (Turner, Huemann, & Keegan, 2008). سازمان‌های موقتی یا همان پروژه‌ها، منجر به ایجاد تفکیک در سازمان‌های پروژه محور می‌شوند؛ و این تفکیک، نیاز به یکپارچه‌سازی را بیش‌تر می‌کند (Berdin & Söderlund, 2011; Lawrence & Lorsch, 1967; Morris, 1997). در واقع، یکی از ویژگی‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های پروژه محور، تمرکز بر دو امر متضاد تفکیک و یکپارچه‌سازی در آن واحد است. تضاد دیگر، در سازمان‌های پروژه محور تضاد بین نیازهای ساختارهای موقت و بسترهای دائمی است (Berdin, 2008). سازمان‌های پروژه محور، محیط کاری پویایی دارند و فشار کاری بر کارکنان دائماً در حال نوسان است، الزامات با عدم اطمینان مواجه است و بسیاری از افراد در آن واحد با تقاضاهای نقش متعدد مواجه‌اند (Turner, Huemann, & Keegan, 2008).

بر این اساس، سازمان‌های پروژه محور الزامات خاص خود را برای مدیریت منابع انسانی دارند و مفاهیم و روش‌های سنتی مدیریت منابع انسانی، ممکن است نتواند اهداف خود را در بستر چنین سازمان‌هایی به درستی محقق کند (Berdin, 2008; Zwikael & Unger, 2010). اما غالباً توجه چندانی به این مساله نمی‌شود و حتی شرکت‌های پروژه محوری هم که به بلوغ کافی رسیده‌اند، در حوزه مدیریت منابع انسانی با چالش‌های جدی



مواجهاند (Huemann, 2010).

برخی مطالعات، ویژگی‌هایی را برای سازمان‌های پروژه محور ذکر می‌کنند. برخی از این ویژگی‌ها را می‌توان به صورت زیر ذکر نمود:

۱- استفاده از سازمان‌های پروژه محور، فشار بیش‌تری بر مدیریت منابع انسانی ایجاد می‌کند و منجر به پیچیده‌تر شدن مسیرهای شغلی، چه در سطح مدیریتی و چه در سطح کارشناسی، خواهد شد (Hobday, 2000; Midler, 1995).

۲- سازمان‌های پروژه محور تعاملات اندیشمندانه و دقیق را در افراد پرورش می‌دهد و این کار، مستلزم مهارت‌های فردی و پشتیبانی‌های سازمانی و مدیریتی است (Lindkvist, 2005).

۳- در سازمان‌های پروژه محور نوآور، انعطاف‌پذیری و جریان آزادانه نخبگان بین پروژه‌ها و در همه زمان‌ها بر اساس تعاملاتی مشابه تعاملات بازار، مساله‌ای اساسی است (DeFillippi, Arthur, & Lindsay, 2006).

۴- سازمان‌دهی مجدد دوره‌ای، در این سازمان‌ها امری استثنا نیست، بلکه یک مساله متداول و رایج است (Teece, 2009).

۵- جابه‌جایی دائمی افراد از یک پروژه به پروژه دیگر، دارای مشکلات و تنش‌هایی است؛ اگرچه تمایز قائل شدن بین پیامدهایی که مستقیماً مربوط به ساختارهای پروژه محور است و پیامدهای ناشی از قراردادهای استخدامی موقتی، اندکی دشوار است (Grabher, 2004).

۶- کارهای پروژه‌ای، به خصوص در محیط‌های چندپروژه‌ای، ریسک بار کاری مضاعف و نداشتن زمان کافی برای تأمل، یادگیری و بهبود را افزایش می‌دهد. هم‌چنین فشارهای زمانی منجر به واکنش‌های ناشی از استرس می‌شود (Zika-Viktorsson, Sundström, & Engwall, 2006). پویایی‌های ذاتی پروژه‌ها معمولاً منجر به فشارهای جدی بر کارکنان می‌شود. و در درازمدت منجر به بروز مشکلات همراه با فرسایش شخصیت و علائم خستگی مفرط می‌گردد.

در کنار ویژگی‌های فوق، انتقادات بسیاری توسط برخی محققین به سازمان‌های پروژه

محور مطرح شده است. به عنوان مثال هاجسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) و لیندگرن و پاکندورف<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) بر این باورند که مدیریت پروژه بدین منظور ایجاد شد که کارکنان آزادی بیش‌تری برای کاوش، ماجراجویی و پیشرفت داشته باشند؛ اما در عمل عکس این مساله اتفاق افتاد و مدیریت پروژه به ابزاری برای کنترل بیش‌تر و نهادینه‌سازی اصول بوروکراتیک به اسم آزادی، تبدیل شده است. پروژه به یک زندان ذهنی تبدیل شده و در مواردی به مراتب سخت‌تر و خلاصی از آن دشوارتر از ساختارهای بوروکراتیک سنتی است. پروژه‌ها با خود استرس، تنهایی، زندگی خانوادگی آشفته و روابط سطحی در محل کار را به همراه می‌آورند.

بررسی انتقادات وارد به پروژه‌ها و سازمان‌های پروژه محور، منجر به شکل‌گیری دیدگاهی عمیق‌تر نسبت به ماهیت و پیامدهای چنین سازمان‌هایی می‌شود. مدیران و نظریه پردازان بایستی نسبت به جنبه‌های منفی سازمان‌های پروژه محور نیز آگاهی داشته باشند تا بتوانند سیستم‌های پشتیبانی از جمله سیستم مدیریت منابع انسانی را به درستی طراحی کنند و به دنبال بهبود شرایط کاری باشند (Berdin & Söderlund, 2011).

بردین و سودرلاند (۲۰۱۱) بر اساس تحقیقات گذشته، بطور خلاصه پیامدهای منفی زیر را در سازمان‌های پروژه محور شناسایی کرده‌اند که این پیامدها مرتبط با مدیریت منابع انسانی بوده و در طراحی سیستم منابع انسانی چنین سازمان‌هایی بایستی مد نظر قرار گیرند. این پیامدها عبارتند از:

- ۱- مشکلات مربوط به وفاداری و مسئولیت‌های غیرشفاف در سازمان‌های ماتریسی
- ۲- فقدان وابستگی و فقدان تخصص عمیق به دلیل میان بخشی بودن
- ۳- زمان و فرصت محدود برای توسعه شایستگی‌ها، به علت فشار کاری مداوم
- ۴- احساس ناامنی و آشوب به خاطر پیچیدگی وظایف
- ۵- ابهام نقش و کرنش نقش به دلیل عدم اطمینان فنی
- ۶- انقطاع اجتماعی و عدم اعتماد و فرسایش شخصیت به خاطر تیم‌ها و سازمان‌های

<sup>1</sup> Hodgson

<sup>2</sup> Lingren & Packendorff

### موقتی در حال تغییر

#### ۷- ناامنی شغلی به خاطر نوسان دائمی در تقاضا

در کنار نقاط ضعف فوق الذکر، بایستی به نقاط قوت نیز توجه شود، تا الزامات سیستم منابع انسانی به درستی شناخته شود. از جمله مزایای این سازمان‌ها که منجر به گسترش استفاده آن‌ها شده است، می‌توان به موارد زیر اشاره نمود (Berdin & Söderlund, 2011):

۱- سازمان‌های پروژه محور از قابلیت بالایی در یکپارچه‌سازی و حل مسائل پیچیده‌ای برخوردارند که نیازمند استفاده از متخصصان متعدد در حوزه‌های مختلف است.

۲- سازمان‌های پروژه محور غالباً برای دستیابی به ضرب الاجل‌ها و محدودیت‌های زمانی طراحی می‌شوند. این ضرب الاجل‌ها، علاوه بر جنبه‌های منفی که قبلاً اشاره شد، پیامدهای مثبتی نیز دارند. از جمله این که منجر به تفکر انعکاسی<sup>۱</sup> و همکاری می‌شوند. این ضرب الاجل‌ها نوعی مکانیزم کنترلی به حساب می‌آید که منجر به عملکرد متمایز کارکنان می‌گردد و اگر به درستی مورد استفاده قرار گیرند، منجر به نوعی کنترل نامحسوس می‌شوند؛ که این کنترل با تمرکززدایی، استقلال و خودسازماندهی هماهنگ‌تر است (Lindkvist, Söderlund, & Tell, 1998). هم‌چنین ساختار مذکور منجر به افزایش تعهد، پویایی، حمایت و پشتیبانی، انسجام، ارتباطات و استقلال گروه می‌شود (Hovmark & Nordqvist, 1996).

### روش‌شناسی

با توجه به نکاتی که در خصوص ضرورت اختصاصی بودن مدل برنامه‌ریزی منابع انسانی با توجه به بستر و عوامل زمینه‌ای سازمان‌های مورد نظر ذکر شد، در این تحقیق از روش تحقیق کیفی، با رویکرد اکتشافی استفاده شد؛ تا عوامل و مؤلفه‌هایی که بر فرآیند برنامه‌ریزی جامع منابع انسانی در سازمان‌های پروژه محور نفت و گاز در داخل کشور وجود دارد، و روابط میان آن‌ها شناسایی گردد. بدین منظور با ۲۸ تن از خبرگان صنعت نفت، با استفاده از روش نمونه‌گیری نظری، مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام گرفت. به منظور

<sup>۱</sup> Reflective thinking

غنی تر شدن داده‌های گردآوری شده، مصاحبه شوندگان از بین تخصص‌های مختلف، در سازمان‌های خصوصی و دولتی، شرکت‌های کارفرمایی و پیمانکاری، شرکت‌های کوچک و بزرگ (پیمانکاران عمومی و پیمانکاران خرد)، با تخصص‌ها و سمت‌های مختلف از جمله معاونت وزیر، مدیر کل، مدیرعامل، مدیر پروژه، مدیر منابع انسانی، مدیر دفتر مدیریت پروژه، اساتید دانشگاه، کارشناس قراردادهای نفت و گاز، مهندسين و سایر تخصص‌ها انتخاب گردیدند؛ که در مجموع بیش از ۲۷۰۰ دقیقه مصاحبه را تشکیل داد. نمونه‌گیری تا اشباع نظری (یعنی زمانی که دیگر در داده‌های جدید، مفاهیم نویی بروز نکند) ادامه یافت.

مبنای تحلیل داده‌ها، روش تحقیق کیفی نظریه داده بنیاد، ارائه شده توسط کوربین و اشتراوس (۲۰۰۷) بود. اما از آنجا که ارائه نظریه مد نظر نبوده و صرفاً کشف، توصیف و مرتب‌سازی مفهومی عوامل مورد نظر در مدل برنامه‌ریزی جامع، هدف تحقیق بوده است، با توجه به رهنمود کوربین و اشتراوس (۲۰۰۷) مرحله ارائه نظریه (ارائه مدل پارادایمی) انجام نشد. بر این اساس، در گام اول تحلیل داده‌ها، با استفاده از روش کدگذاری باز، ۱۲۵۸ کد از داده‌ها، بدست آمد. بر خلاف رویکرد قدیمی تر اشتراوس و کوربین (۱۹۹۰ و ۱۹۹۸)، در ویرایش جدید، کدگذاری محوری، مرحله‌ای جدا از کدگذاری باز نمی‌باشد. هدف از کدگذاری محوری در رویکرد قدیمی تر، ایجاد ارتباط بین مقوله هاست. کوربین معتقد است که در طی فرآیند کدگذاری باز و نوشتن یادداشت‌های تحلیلی، روابط بین مفاهیم و مقوله‌های مختلف، شکل می‌گیرد و این فرآیند، فرآیند مستقلی نمی‌باشد. بنابر این، کدگذاری باز و محوری به صورت هم زمان در چند مرحله انجام گرفت و پس از آشکار شدن مفاهیم، در مرحله بعدی مفاهیم در قالب مقوله‌ها دسته‌بندی گردید.

نکته دیگری که باید در این بخش مورد توجه قرار گیرد، بحث اعتبار تحقیق است؛ البته اعتبار در تحقیقات کیفی، با اعتبار در تحقیقات کمی متفاوت است. درخصوص اعتبار تحقیقات کیفی، هامرزی (۱۹۸۷) معتقد است یافته‌هایی معتبر است که ویژگی‌هایی را که قرار است در پدیده مورد نظر توصیف یا تبیین شود یا نظریه‌ای درباره آن ارائه گردد، با دقت و بخوبی نشان دهد (Corbin & Strauss, 2007). از جمله مواردی که در تحقیقات

کیفی، اعتبار یافته‌ها را افزایش می‌دهد، بهره‌گیری از خبرگانی است که از لحاظ تجربه، متنوع هستند و تجربیات متفاوتی دارند (جوادزاده، یعقوبی، روشن و نداف، ۱۳۹۷)؛ که این امر، همان‌گونه که اشاره شد، در این تحقیق مد نظر قرار گرفته است. مورد دیگری که در تحقیقات کیفی، بر اعتبار یافته‌ها می‌افزاید، «مقایسه مداوم» است (Silverman, 2017; بازرگان، ۱۳۸۷). اساس روش نظریه داده بنیاد، فرآیند مقایسات مداوم است و در این روش دانش از این طریق حاصل می‌شود (Covan, 2007; Nolas, 2011). به تعبیر دیگر، مقایسه مفاهیم و روابط آشکار شده در طول تحقیق با داده‌های گردآوری شده، میزان دقت و موشکافی یافته‌ها را نشان می‌دهد (Corbin & Strauss, 2007; Strauss & Corbin, 1998). در این تحقیق نیز در تحلیل هر مصاحبه، یافته‌های مصاحبه‌های قبلی با داده‌های جدید به‌طور مداوم با هم مقایسه شد، تا مفاهیم و مقوله‌ها با اعتبار کافی شکل بگیرد. در نهایت، بازرگان (۱۳۸۷) معتقد است پژوهشگر می‌تواند با مقایسه یافته‌های پژوهش خود یا پژوهش‌های گذشته، بر اعتبار یافته‌های پژوهش بیفزاید، که این مساله نیز مد نظر قرار گرفت.

## یافته‌ها

از طریق کدگذاری باز، در مرحله اول ۱۲۵۸ کد یا مفهوم بدست آمد؛ که این کدها در ۱۰ زیرسیستم مدیریت منابع انسانی قرار گرفت. این ۱۰ زیرسیستم عبارتند از: طراحی سازمان، سیستم جذب و گزینش، سیستم توسعه، ارتقا و جانشین پروری، سیستم نگهداشت، سیستم پاداش، مدیریت و ارزیابی عملکرد، ارتباطات، مدیریت دانش، ایمنی و بهداشت. کدها و مقوله‌های استخراج شده در جدول (۱) نشان داده شده است.

بر اساس مفاهیم و مقوله‌های استخراج شده و جمع‌بندی آن‌ها، یافته‌های این تحقیق را می‌توان در قالب سوالاتی مطرح نمود که در هنگام برنامه‌ریزی جامع منابع انسانی در سازمان‌های پروژه محور نفت و گاز، بایستی به آن‌ها پاسخ داده شود. این سوالات بر اساس زیرسیستم‌های مربوطه دسته‌بندی و ارائه می‌گردد.

جدول ۱- کدها، مفاهیم و مقوله‌های (منبع: یافته‌های پژوهش)

زیرسیستم‌ها (مقوله‌ها)	کدها و مفاهیم
طراحی سازمان	اهداف و استراتژی‌های سازمان، جهت‌گیری‌های کلی سازمان، ساختار سازمانی، اصول و ارزش‌های سازمانی، نحوه سازمان‌دهی وظایف در سطح پروژه و در سطح سازمان، میزان رسمیت سازمان، پراکندگی جغرافیایی سازمان و پروژه‌ها، رویه‌ها و سیستم‌ها، فرآیندهای سازمانی، اختیارات و نگرش مدیران، سبک مدیریت و رهبری سازمان، اندازه سازمان و اندازه پروژه‌ها، جو سازمان، میزان استقلال و اختیار واحدها
جذب و گزینش	تخصیص منابع مالی-زمان-انرژی، شایسته‌گزینی، ارزیابی تخصص و توانمندی واقعی متقاضی در مقابل تمرکز بر مدرک و غیره، گزینش فنی-تخصصی در برابر گزینش صلاحیت‌های عمومی، گزینش مدیران در مقابل گزینش غیرمدیران، استخدام آزمایشی به عنوان مرحله‌ای از سنجش و گزینش، گزینش توسط جمعی از گزینشگران در مقابل گزینش توسط یک نفر، توجه به تناسب شغل و شاغل در گزینش، ابزارهای گزینش، معیارهای گزینش، روش و ضوابط گزینش، بانک اطلاعاتی جامع از افراد داخل و خارج، جذب و گزینش در هلدینگ‌ها، تعامل بین رقبا
ارتقا و جانشین پروری	توجه به ارتقا و رشد کارکنان در مقابل بی‌توجهی به این امر، بستر انسانی و مناسب در سازمان، ارتقای موقعیتی-ارتقای مالی-ارتقای دانشی، ایجاد میل به پیشرفت در افراد، روش‌های ارتقا، روش‌ها و استراتژی‌های جانشین پروری (مسئولیت دادن، تفویض اختیار، روش‌ها و مکانیزم‌های تصمیم‌گیری در سازمان، فرصت ابراز وجود)، داشتن مرکزی برای جانشین پروری، آموزش، رتبه و موقعیت، ساختار ارشدیت، نیروهای کلیدی در برابر سایر نیروها
توسعه	نگرش مدیران به آموزش و توسعه، بودجه آموزش و توسعه در برابر هزینه‌های پروژه، تفاوت قائل شدن بین نیروهای مختلف در آموزش و توسعه، آموزش‌های رسمی در برابر آموزش‌های غیررسمی، آموزش توسط سازمان در برابر ترغیب کارکنان به یادگیری خودانگیزته، گردش شغلی به عنوان ابزار توسعه، بازخور مناسب به عنوان عاملی برای یادگیری، فراهم کردن امکان سعی و خطا برای نیروها، الزام به ثبت درس آموخته‌ها به عنوان ابزاری برای یادگیری فرد، آموزش‌های نظری در برابر آموزش‌های عملی، آموزش‌های فنی-تخصصی در برابر آموزش‌های عمومی-فرهنگی-انسانی، آموزش‌های بین رشته‌ای و بین تخصصی، برنامه‌های آموزشی کوتاه‌مدت و مقطعی در برابر برنامه‌های بلندمدت، اخذ تضامین لازم برای برنامه‌های آموزشی ارائه شده از سوی شرکت، نیازسنجی آموزشی (بر اساس الزامات شغل، بر اساس تغییرات تکنولوژی، برای اساس

کدها و مفاهیم	زیرسیستم‌ها (مقوله‌ها)
الزامات ایمنی، نیازسنجی توسط مدیران، فرآیند اجتماعی کردن، آموزش‌های استاد-شاگردی و مربی‌گری، سخت‌گیری‌های مدیر در کار، سنجش اثربخشی مکانیزم‌های آموزش و یادگیری	
ماندن (برخورد همراه با کرامت از سوی مدیران نسبت به کارکنان، توجه به خانواده‌ها، ایجاد حس مثبت در کارکنان نسبت به سازمان، هدفمندی و نظام‌مندی کارها، ماندن از روی عادت، داشتن برنامه مناسب برای دوره‌های کاهش کار)، ترک سازمان (جابه‌جایی درون صنعت در مقابل تغییر صنعت، مهاجرت به خارج از کشور، مهاجرت به شرکت‌های رقیب داخلی یا بین‌المللی)	نگهداشت
حفاظت از دانش سازمان، نقش ابزارهای مختلف مدیریتی در رسوب دانش در سازمان، سیستم گزارش دهی، نقش فناوری اطلاعات، تولید دانش	مدیریت دانش
نحوه تعامل بین واحدها، نحوه تعامل مدیران و کارکنان (در دسترس بودن، ارتباطات غیررسمی، امکان انتقاد آزادانه)، تعارضات، روابط گزارش‌دهی صحیح، روابط انسانی و حفظ کرامت کارکنان در مقابل روابط خشک و بی‌روح، اطلاع‌رسانی صحیح و بموقع، رعایت تناسب بین شفافیت و محرمانگی و استفاده صحیح از آن‌ها	ارتباطات
ارائه بازخور صحیح (ارائه تصویر پیشرفت‌ها و پس رفت‌ها در دوره‌های مختلف)، ارزیابی عملکرد عام در برابر ارزیابی عملکرد خاص، ارزیابی (ویژگی‌های شخصیتی ارزیاب، تخصص ارزیاب، ارزیابی توسط مدیران در برابر ارزیابی توسط سایرین، ارزیاب درون سازمانی در مقابل ارزیاب برون سازمانی)، تفاوت‌های بین ارزیابی کارکنان و مدیران، ارزیابی بر اساس اهداف و شاخص‌های از پیش تعیین شده، مشارکت افراد در تدوین اهداف عملکردی، بازه ارزیابی، ارزیابی یک جهته در برابر ارزیابی ۳۶۰ درجه، ارزیابی عملکرد فردی در برابر ارزیابی عملکرد جمعی، شاخص‌های ارزیابی	ارزیابی عملکرد
پرداخت بر مبنای شغل در برابر پرداخت بر مبنای شاغل، پرداخت بر مبنای شایستگی، پرداخت بر مبنای عملکرد، ولنگاری در پرداخت‌ها در برابر ضابطه مند بودن، قابل توجه بودن تفاوت پرداخت‌ها، عدالت و انصاف، پرداخت ثابت در برابر پرداخت متغیر، نیازهای افراد، پاداش‌های غیرمالی (آموزش به عنوان پاداش، قدرشناسی)، حقوق و پاداش نیروهای کلیدی در برابر سایر نیروها، پاداش‌دهی به کارهای خاص و ویژه در برابر پاداش‌دهی به وظایف روتین، پاداش به عملکرد جمعی در برابر پاداش به عملکرد فردی، معیارها و شاخص‌های پرداخت، موقعیت پرداختی شرکت در بازار، مزایا (هزینه تحصیل	سیستم پاداش جامع

کدها و مفاهیم	زیرسیستم‌ها (مقوله‌ها)
<p>فرزندان، خدمات درمانی، خدمات رفاهی)، درگیر کردن خانواده‌ها در مزایا و پاداش، نگاه به پاداش به عنوان هزینه در مقابل نگاه به عنوان عامل ایجاد ارزش، پاداش متناسب با حقوق در مقابل پاداش متناسب با ارزش افزوده ایجاد شده، ایجاد ارتباط بین عملکرد و پاداش، حق انتخاب در پاداش‌ها، زمان ارائه پاداش</p>	<p>ایمنی و بهداشت سلامت کارکنان، خطرات کار، توجه به ایمنی و بهداشت به عنوان یکی از اصول و خطوط قرمز سازمان، آموزش الزامات ایمنی</p>

در زیر سیستم طراحی سازمان، برنامه‌ریزان بایستی نکات زیر را مد نظر قرار دهند:

- ۱- سازمان چه اهداف و اصولی را باید دنبال کند؟ و خطوط قرمز سازمان چیست؟
  - ۲- با توجه به شرایط و عوامل زمینه‌ای، چه ساختاری برای سازمان و پروژه‌ها مناسب‌تر است؟
  - ۳- اختیارات واحدها و افراد مختلف به چه صورت است؟
  - ۴- با تغییر در شرایط، چه اصلاحاتی در ساختارها، سیستم‌ها و فرآیندهای سازمان باید صورت گیرد؟
  - ۵- سبک رهبری و مدیریت سازمان باید چگونه باشد؟
- در زیرسیستم‌های گزینش و جذب، یک موضوعی که باید حتماً لحاظ شود تعامل بین رقبا (یا به تعبیر بهتر همکاران) در سه سطح است. سطح اول، تعامل بین پروژه‌های مختلف است. از آنجا که هزینه‌های جذب و گزینش، قابل توجه است، همکاری نزدیک بین پروژه‌های مختلف می‌تواند به صرفه جویی در این هزینه‌ها کمک کند.
- سطح دوم، تعامل بین شرکت‌های زیرمجموعه هلدینگ هاست. در حال حاضر، اکثر شرکت‌های پروژه محور فعال در حوزه نفت و گاز، تحت پوشش هولدینگ‌هایی هستند که آن‌ها را اداره می‌کنند. تعامل بین زیرمجموعه‌های مختلف در این حوزه، بسیار مهم است. به تعبیر دیگر، در هولدینگ‌ها، شرکت مادر باید بر این مساله نظارت و مدیریت داشته باشد. زمانی که پروژه‌های یک شرکت رو به پایان است، به خوبی در سایر شرکت‌های گروه



برای نیروها، جایی کند.

در نهایت سطح سوم، ناظر به همکاری بین شرکت‌های همکار (رقبا) در زمینه تبادل نیرو است. مساله‌ای که شاید در بسیاری از حوزه‌ها مثل باشگاه‌های فوتبال کاملاً رایج است. شرکت‌ها باید به‌طور جدی، به این مساله توجه داشته باشند و نیروهای توانمند صنعت نفت را بین یکدیگر به خوبی مبادله کنند. با توجه به کوچک بودن و خاص بودن صنعت نفت، نسبت به سایر صنایع، تعامل سازنده بین شرکت‌های فعال در این صنعت، باعث ماندگاری بیش‌تر نیروهای متخصص در این صنعت خواهد شد. زمانی که یک سازمان در دوره انقباض و کاهش پروژه‌ها قرار دارد، می‌تواند نیروهای توانمند خود را به صورت موقت یا دائم در اختیار سایر شرکت‌های همکار قرار دهد و در مقابل آن، مبلغی دریافت کند. اگر چه این کار مستلزم تهیه و تدوین سازوکارهای لازم برای اجرای صحیح آن است. در کنار موارد فوق‌الذکر در برنامه‌ریزی زیرسیستم جذب و گزینش، باید برنامه به این پرسش‌ها پاسخ دهد که:

۱- فرآیندهای مربوط به گزینش چگونه باید باشد و چه کسانی باید در این امر دخیل باشند؟

۲- چه معیارهایی باید در گزینش مورد توجه قرار گیرد و با تغییر در شرایط، این معیارها چگونه باید تعدیل و اصلاح شود؟

۳- چه تفاوتی بین جذب و گزینش نیروهای کلیدی و سایر نیروها باید وجود داشته باشد؟

در زیرسیستم ارتقا و جانشین‌پروری، دو موضوع حائز اهمیت است. اولاً، اکثریت افراد از سازمان ارتقا می‌خواهند، اما ارتقا به معنای متداول آن، یعنی ارتقای مقام و موقعیت در سازمان و بالا رفتن در سلسله مراتب سازمانی، چندان با ساختارهای موقتی پروژه‌ها، تناسبی ندارد؛ چون بسیاری از افراد تنها به اندازه مدت پروژه با سازمان همراه هستند. بر اساس مفاهیم بدست آمده از مصاحبه‌ها، در سازمان‌های پروژه محور بایستی ارتقا، در سه بعد تعریف شود: بعد ارتقای مالی، بعد ارتقای دانشی و بعد ارتقای موقعیتی. مساله دوم، بحث جانشین‌پروری است که در واقع با بحث ارتقا، مکمل یکدیگرند.

پس در برنامه‌ریزی زیرسیستم ارتقا و جانشین پروری، سازمان‌های پروژه محور بایستی موارد زیر را مشخص کنند:

- ۱- با توجه به ویژگی‌ها، توانمندی‌ها و قابلیت‌های نیروها، در هر یک از افراد کدام بعد از ارتقا بایستی برای آن‌ها، مورد توجه بیش‌تر قرار گیرد؟
  - ۲- در هر یک از ابعاد سه گانه ارتقا، از چه مکانیزم‌هایی می‌توان استفاده نمود؟
  - ۳- مکانیزم شناسایی جانشین‌های بالقوه، به چه صورت باید باشد؟
  - ۴- چه استراتژی‌هایی برای تربیت جانشین‌های بالقوه باید بکار گرفته شود؟
- زیرسیستم دیگری که باید در برنامه‌ریزی جامع، مورد توجه قرار گیرد، زیرسیستم توسعه است. در این زیرسیستم، باید به سوالات زیر پاسخ داده شود:
- ۱- کدام نیروها، به چه آموزش‌هایی نیاز دارند؟
  - ۲- جایگاه هر یک از آموزش‌های عمومی-فرهنگی-انسانی و آموزش‌های فنی و تخصصی چگونه است؟
  - ۳- چه میزان از آموزش‌ها باید توسط سازمان صورت گیرد و چه میزان از آموزش‌ها باید به صورت خودانگیخته از سوی کارکنان دنبال شود؟
  - ۴- برای ایجاد انگیزش کافی در کارکنان برای یادگیری خودانگیخته، از چه ابزارها و روش‌هایی باید استفاده کرد؟
  - ۵- تعامل بین زیرسیستم پاداش و زیرسیستم توسعه چگونه باید باشد که یادگیری خودانگیخته تشویق شود؟
  - ۶- تعامل زیرسیستم ارزیابی عملکرد با زیرسیستم توسعه چگونه باشد تا حداکثر آموزش غیررسمی، تحقق یابد؟
  - ۷- در آموزش‌های غیررسمی و حین کار، چه استراتژی‌هایی باید اتخاذ شود؟ و به منظور اجرای آن‌ها به چه روش‌ها و ابزارهایی نیاز است؟
- در زیرسیستم نگهداشت، با توجه به تغییرات فرهنگی و بین نسلی که اتفاق افتاده است و ویژگی‌های شخصیتی افرادی که جذب صنعت نفت می‌شوند، شاید مهم‌ترین عاملی که باید مورد توجه قرار گیرد ایجاد حس کرامت در نیروهاست. در کنار این مساله، سازمان‌ها

بایستی برای دوره‌های انقباض و کاهش پروژه‌ها، برنامه جدی برای نیروهای خود داشته باشند. اگر چنین اتفاقی نیفتد، به راحتی نیروها سازمان خود را ترک خواهند کرد. در کنار این دو مساله، سازمان‌ها باید به موارد زیر توجه داشته باشند:

- ۱- چه راهکارهایی برای رقابت با سایر سازمان‌های درون و بیرون از صنعت باید اتخاذ شود که افراد را به ماندن در سازمان و ماندن در صنعت نفت ترغیب کند؟
- ۲- چگونه می‌توان مشارکت خانواده‌ها را برای ترغیب همکاران به ماندن افزایش داد؟
- ۳- چگونه می‌توان تا حد امکان از مهاجرت‌های قابل اجتناب از کشور، جلوگیری کرد؟ (این مساله هم از منظر حفظ منابع انسانی سازمان اهمیت دارد و هم به عنوان یکی از مسئولیت‌های اجتماعی سازمان در حفظ سرمایه فکری کشور، باید مورد توجه قرار گیرد)

یکی از موارد مهمی که در مدل آریچ (۱۹۹۲) دیده نشده اما در سازمان‌های پروژه محور بسیار جدی است و نباید از آن غفلت شود، زیرسیستم مدیریت دانش است. از آن‌جا که بسیاری از افراد در سازمان‌های پروژه محور، با پروژه می‌آیند و با پروژه می‌روند، مدیریت دانش بسیار اهمیت پیدا می‌کند و بر سایر زیرسیستم‌ها نیز تأثیر جدی دارد. قطعا سازمانی که تمرکز بر خرید نیروهای مورد نیاز دارد، بایستی در مدیریت دانش، رویکرد متفاوتی با سازمانی داشته باشد که به دنبال ساخت نیروها و نگهداری بلندمدت آن‌هاست. هم چنین، اگر آن گونه که در زیرسیستم‌ها گزینش گفته شد، قرار باشد که نیروها بین شرکت‌های رقیب، مبادله شوند، دانش تولید شده در سازمان باید بگونه‌ای باشد که در اختیار یک شخص خاص نبوده و به راحتی قابل انتقال نباشد. بدین منظور در برنامه‌ریزی این زیرسیستم بایستی به نکات زیر توجه شود:

- ۱- چه روش‌ها و ابزارهایی برای رسوب دانش در سازمان بایستی مورد استفاده قرار گیرد؟
- ۲- برای شکل‌گیری دانش، ارتباطات رسمی و غیررسمی در سازمان به چه صورتی باید باشد؟
- ۳- ابزارها و تکنولوژی‌های مدیریتی (مثلا استفاده از استانداردهای مدیریت پروژه) چه

- نقشی در مدیریت دانش سازمان دارد و بدین منظور از چه مواردی باید استفاده شود؟
- ۴- جایگاه فناوری اطلاعات در مدیریت دانش سازمان چیست؟
- در مدل آلریچ (۱۹۹۲)، زیرسیستم ارتباطات، صرفاً بر نحوه اطلاع‌رسانی در خصوص برنامه‌های منابع انسانی و چرایی وجود آن‌ها تمرکز دارد؛ اما همان‌گونه که از مفاهیم بدست آمده، قابل مشاهده است بایستی برنامه‌ریزی این زیرسیستم فراگیرتر در نظر گرفته شود و در آن مؤلفه‌های مختلف ارتباطی، از جمله نحوه تعامل مدیران و کارکنان نیز، مورد مذاقه قرار گیرد و اقدامات لازم برای این امر از قبل تدوین گردد. این تعاملات، بر میزان رسوب دانش در سازمان مؤثر است. تعارضات را کاهش می‌دهد و بر ماندگاری افراد در سازمان تأثیر می‌گذارد. در این زمینه، بایستی موارد زیر مد نظر قرار گیرد:
- ۱- نحوه تعامل بین مدیران و کارکنان سازمان چگونه باشد تا در کارکنان احساس کرامت ایجاد شود و کم‌ترین تعارضات در سازمان بروز کند؟
  - ۲- روابط بین واحدها، روابط گزارش‌دهی و سایر روابط چگونه تنظیم گردد که دانش ضمنی، به دانش صریح تبدیل شود و در سازمان رسوب کند؟ (این بخش، رابطه بین دو زیرسیستم ارتباطات و مدیریت دانش را تبیین می‌کند)
  - ۳- در چه مواردی سازمان باید اطلاعات را شفاف در اختیار کارکنان قرار دهد و در کجا باید سیاست محرمانگی را در پیش گیرد؟
- زیرسیستم بعدی، زیرسیستم ارزیابی عملکرد است. در این زیرسیستم باید موارد زیر را مد نظر قرار بگیرد:
- ۱- ارزیابی عملکرد و بازخور حاصل از آن چگونه باید باشد تا حداکثر آموزش و توسعه را در کارکنان ایجاد کند؟
  - ۲- کدام بخش‌های عملکردی باید مورد ارزیابی و سنجش قرار گیرد؟
  - ۳- چه کسانی باید در فرآیند ارزیابی عملکرد (تعیین اهداف و سنجش عملکرد) دخیل باشند؟
  - ۴- بازه‌های زمانی ارزیابی بایستی به چه صورت باشد؟
  - ۵- ارزیابی چگونه می‌تواند به ابعاد سه گانه ارتقا کمک کند؟

- ۶- چه ارتباطی باید بین ارزیابی عملکرد و پاداش وجود داشته باشد؟  
شاید یکی از چالشی‌ترین زیرسیستم‌ها در مدیریت منابع انسانی، زیرسیستم پاداش جامع<sup>۱</sup> باشد. در برنامه‌ریزی زیرسیستم پاداش جامع، باید به موارد زیر پاسخ داده شود:
- ۱- مبنای تعیین سطوح حقوق و دستمزد چیست؟
  - ۲- تا چه میزان پرداخت‌ها باید در قالب استانداردهای خشک قرار گیرد؟
  - ۳- تفاوت در پرداخت‌ها تا چه میزان قابل توجیه است؟ و تا چه میزان از سوی افراد، منصفانه و عادلانه ارزیابی می‌شود؟
  - ۴- چه کارهایی باید پاداش بگیرد؟
  - ۵- جایگاه هر یک از پاداش‌های مالی و غیرمالی کجاست؟
  - ۶- خانواده‌ها تا چه میزان باید در پرداخت‌ها، مزایا، پاداش‌ها و غیره دخیل باشند؟ و چگونه؟
  - ۷- سازمان چه جایگاهی در بازار رقابتی برای خود در نظر گرفته است؟
  - ۸- چگونه سیستم پاداش با ارزش افزوده‌ای که افراد برای سازمان ایجاد می‌کنند، مرتبط می‌شود؟

در نهایت، ماژول یا زیرسیستم آخر که بسیار مهم است بحث ایمنی و بهداشت کارکنان است که هم از نظر قانونی سازمان‌ها باید به آن بسیار توجه داشته باشند و هم از نظر اخلاقی و عرفی. با توجه به فضای کار پروژه‌ها، یکی از خط قرمزهایی که باید در سازمان، همواره مد نظر قرار گیرد، بحث ایمنی و سلامت است.

در کنار این ۱۰ زیرسیستم که از کدهای حاصل از مصاحبه‌ها شناسایی گردید، مجموعه‌ای از کدهای مرتبط با بستر و عوامل زمینه‌ای برنامه‌ریزی شناسایی گردید. کلیه زیرسیستم‌های فوق الذکر بایستی با در نظر گرفتن این عوامل زمینه‌ای و با وابستگی متقابل به یکدیگر برنامه‌ریزی و طراحی شوند. عوامل زمینه‌ای بدست آمده در چهار سطح کلی قرار دارند: شرایط بین‌المللی، شرایط کلان کشور، وضعیت صنعت و شرایط سازمان؛ که البته در این مقاله، مجال پرداخت به این موارد به‌طور مبسوط وجود ندارد و در مقاله‌ای

<sup>1</sup> Total reward

دیگر، به صورت تفصیلی مورد مذاقه قرار خواهند گرفت.

### بحث و نتیجه‌گیری

همان‌گونه که اشاره شد، هدف از انجام این تحقیق شناسایی عوامل و ابعاد و ارائه چارچوبی برای برنامه‌ریزی منابع انسانی در سازمان‌های پروژه محور صنعت نفت و گاز بود. بر اساس مفاهیم و مقوله‌های استخراجی مشخص گردید که برنامه‌ریزان منابع انسانی در سازمان‌های پروژه نفت و گاز، برای حصول برنامه‌ای جامع که بتواند پاسخگویی نیازهای این سازمان‌ها باشد، بایستی ده زیرسیستم را در تعامل با یکدیگر برنامه‌ریزی نمایند، که مؤلفه‌های مربوط به هر زیرسیستم به‌طور تفصیلی در بخش یافته‌ها مورد بحث قرار گرفت. این برنامه‌ریزی بایستی با لحاظ کردن عوامل زمینه‌ای شرایط بین‌المللی، شرایط کلان کشور، وضعیت صنعت و شرایط سازمان صورت پذیرد. شکل چارچوب حاصل از این تحقیق را بطور خلاصه نمایش می‌دهد.



شکل ۲- چارچوب برنامه‌ریزی جامع منابع انسانی در سازمان‌های پروژه محور نفت و گاز (تنظیم از پژوهشگران)

پیش از این نیز، بحث برنامه‌ریزی جامع منابع انسانی توسط برخی محققین مورد توجه بوده است. اما محققین مذکور عمدتاً به ضرورت این امر پرداخته‌اند و شاید کامل‌ترین چارچوب ارائه شده در این زمینه چارچوب آلریچ (۱۹۹۲) باشد؛ که چارچوب مذکور نیز یک چارچوب کلی برای همه سازمان‌ها بوده است. بنابر این تفاوت چارچوب حاصل از این تحقیق با چارچوب مذکور در این است که اولاً، چارچوب حاصل از این تحقیق، با توجه به روش تحقیق مورد استفاده (روش نظریه داده بنیاد) برای سازمان‌های پروژه محور نفت و گاز مناسب بوده و شرایط و عوامل زمینه‌ای مؤثر بر عملکرد این سازمان‌ها در آن لحاظ گردیده است. ثانیاً، با توجه به این که چارچوب آلریچ (۱۹۹۲) بیش از دو دهه قبل ارائه شده است، بروزرسانی مدل مذکور با توجه به تغییرات فضای کسب و کار و افزایش پیچیدگی‌های محیطی و سازمانی ضروری می‌نمود، که نتایج این تحقیق چنین چارچوب بروزی را ارائه می‌نماید.

## منابع

- بازرگان، عباس (۱۳۸۷). مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته: رویکردهای متداول در علوم رفتاری، تهران: نشر دیدار.
- جوادیزاده، مهتا، یعقوبی، نورمحمد، روشن، سیدعلینقی و نداف، مهدی (۱۳۹۷). ارائه چارچوب بومی معماری فرهنگ بهره‌وری در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب، فصل‌نامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال ۹، شماره ۳۶، صص ۱۳۶-۱۰۳.
- چهرمی، سیدجواد و رضایی صدرآبادی، محسن (۱۳۸۹). سلطه بر نفت جهان، راهبرد توسعه (راهبرد یاس)، شماره ۲۴، صص ۲۵۳-۲۲۴.
- درخشان، مسعود (۱۳۹۲). ویژگی‌های مطلوب قراردادهای نفتی: رویکرد اقتصادی-تاریخی به عملکرد قراردادهای نفتی در ایران، پژوهش‌نامه اقتصاد انرژی ایران (اقتصاد محیط زیست و انرژی)، سال ۳، شماره ۹، صص ۱۱۳-۵۳.

Al-Gudah, M. K. M., Osman, A., Ab-Halim, M. S., & Al-Shatanawi, H. A. (2014). The Effect of Human Resources Planning and Training and

- Development on Organizational Performance in the Government Sector in Jordan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(4), 79-85.
- Andersson, J., Avasalu, H., & Gabrielson, D. (2002). *Human Resource Planning: A Case Study Based Analysis of the Extent to Which Organisations Plan for Human Resources in the Contemporary Business Environment*. (Master), Göteborg University.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook Of Human Resource Management PRACTICE* (11th ed.). London and Philadelphia: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's Essential Human Resource Management Practice: A Guide to People Management*. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Bamberger, P. A. & Meshoulam, I. (2000). *Human Resource Strategy: Formulation, Implementation, and Impact*. Thousand Oaks: Sage Publication.
- Banyhamdan, K. (2013). Human Resource Planning in the Telecommunication Industry. *American Academic & Scholarly Research Journal*, 5(3), 156-159.
- Berdin, K. (2008). People capability of project-based organisations: A conceptual framework. *International Journal of Project Management*, 26, 566-576.
- Berdin, K. & Söderlund, J. (2011). *Human Resource Management in Project-Based Organizations: The HR Quadriad Framework*. Hampshire, UK: Palgrave Macmillan.
- Bramham, J. (1994). *Human Resource Planning* (2nd ed.). London: IPD.
- Corbin, J. & Strauss, A. (2007). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*: SAGE Publications.
- Covan, E. K. (2007). The discovery of grounded theory in practice: the legacy of multiple mentors. In A. Bryant & K. Charmaz (Eds.), *The Sage Handbook of Grounded Theory*. London, UK: Sage.
- DeFillippi, R., Arthur, M. B., & Lindsay, V. (2006). *Knowledge at work: creative collaboration in the global economy*. Oxford, UK: Blackwell.
- Domanska, A. (2016). Shell Layoffs Will Rise to 12,500 Jobs Worldwide By the End of 2016. *Industry Leaders*. Retrieved from <https://www.industryleadersmagazine.com/shell-layoffs-will-rise-12500-jobs-worldwide-end-2016>.
- Grabher, G. (2004). Temporary architectures of learning: knowledge governance in project ecologies. *Organization Studies*, 25(9), 1491-1514.



- A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. (2013). (5th ed.). Pennsylvania, USA: Project Management Institute, Inc.
- Hammersley, M. (1987). Some Notes on the Terms 'Validity' and 'Reliability'. *British Educational Research Journal*, 13(1), 73-82. doi: 10.1080/0141192870130107.
- Hobday, M. (2000). The project- based organisation: an ideal form for managing complex products and systems? *Research Policy*, 29(7/8), 871-894.
- Hodgson, D. (2004). Project Work: the legacy of bureaucratic control in the post- bureaucratic organization. *Organization*, 11(1), 81-100.
- Hovmark, S. & Nordqvist, S. (1996). Project organization: change in the work atmosphere for engineers. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 17, 38, 389-398.
- Huemann, M. (2010). Considering Human Resource Management when developing a project-oriented company: Case study of a telecommunication company. *International Journal of Project Management*, 28, 361-369.
- Kerr, J. L. (1985). Diversification Strategies and Managerial Rewards: An Empirical Study. *Academy of Management Journal*, 28, 155-179.
- Kumar, A., Dutt, A., & Saini, G. (2014). Importance of Human Resource Planning in Effectiveness and Competitiveness of an Organization. *International Journal of Research*, 1(11), 33-38.
- Lawler, E. E. (1984). The Strategic Design of Reward Systems. In R. S. Schuler & S. A. Youngblood (Eds.), *Reading in Personnel and Human Resource Management* (2nd ed., 253-269). St. Paul: West Publishing.
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1967). New management job: the integrator. *Harvard Business Review*(November–December), 142-150.
- Lindgren, M. & Packendorff, J. (2006). What's new in new forms of organizing? On the construction of gender in project- based work. *Journal of Management Studies*, 43(4), 841-866.
- Lindkvist, L. (2005). Knowledge communities and knowledge collectivities: a typology of knowledge work in groups. *Journal of Management Studies*, 42(6), 1189-1210.
- Lindkvist, L., Söderlund, J., & Tell, F. (1998). Managing product development projects: on the significance of fountains and deadlines. *Organization Studies*, 19(6), 931-951.
- Lundin, R. A. & Söderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 437-455.

- Marchington, M. & Wilkinson, A. (1996). *Core Personnel and Development*. London: Institute of Personnel and Development.
- Mathis, R. L. & Jackson, J. H. (2011). *Human Resource Management* (13th ed.). Mason, OH, USA: South-Western, Cengage Learning.
- Midler, C. (1995). Projectification of the firm: the Renault case. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 363-375.
- Mominul Haque Talukder, A. K. M. & Irfanuzzaman Khan, M. (2013). Human Resource Planning and Competitive Advantage: Investigating the Relationship. *KASBIT Business Journal*, 6, 29-37.
- Morris, P. W. G. (1997). *The Management of Projects* (2nd ed.). London, UK: Thomas Telford.
- Nolas, S. (2011). Grounded Theory Approaches. In N. Frost (Ed.), *Qualitative Research Methods in Psychology: Combining Core Approaches*, 16-43. New York: Open University Press.
- Pilbeam, S. & Corbridge, M. (2006). *People Resourcing: Contemporary HRM in Practice* (Third ed.). Harlow: Prentice Hall.
- Silverman, D. (2017). *Doing Qualitative Research*: SAGE Publications.
- Sivanandam, H. C. K., Idris, I., & Tan, R. (2016). Petronas to cut 1,000 jobs [Press release]. Retrieved from <https://www.thestar.com.my/news/nation/2016/03/02/petronas-to-cut-1000-jobs-company-targets-leaner-lineup-to-counter-slump-in-crude-oil-prices/>.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research – Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA, USA: Sage.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (Second ed.). Thousand Oaks, California, USA: Sage Publications, Inc.
- Sydow, J., Lindkvist, L., & DeFillippi, R. (2004). Project-based organizations, embeddedness and repositories of knowledge: editorial. *Organization Study*, 25(9), 1475-1489.
- Teece, D. J. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Torrington, D., Hall, L., Atkinson, C., & Taylor, S. (2017). *Human Resource Management*: Pearson Education Limited.
- Turner, J. R., Huemann, M., & Keegan, A. E. (2008). *Human Resource Management in the Project-oriented Organization*. Newtown Square, Pennsylvania, USA: Project Management Institute.
- Turner, J. R., Huemann, M., & Keegan, A. E. (2008). Human resource management in the project-oriented organization: Employee well-being

and ethical treatment. *International Journal of Project Management*, 26, 577-585.

Ulrich, D. (1992). Strategic and Human Resource Planning: Linking Customers and Employees. *Human Resource Planning*, 15(2), 47-62.

Ulrich, D. (1992). Strategic Human Resource Planning: Why and How? In D. M. Schweiger & K. Papenfuß (Eds.), *Human Resource Planning: Solutions to Key Business Issues*, 75-94. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Whittington, R., Pettigrew, A., Peck, S., Fenton, E., & Conyon, M. (1999). Change and complementarities in the new competitive landscape: A European panel study, 1992-1996. *Organization Science*, 10(5), 583-600.

Zakariah, Z. (2017). Petronas: No further layoffs this year [Press release]. Retrieved from <https://www.nst.com.my/news/2017/03/220802/petronas-no-further-layoffs-year>.

Zika-Viktorsson, A., Sundström, P., & Engwall, M. (2006). Project overload: an exploratory study of work and management in multi- project settings. *International Journal of Project Management*, 24(5), 385-394.

Zwikacl, O. & Unger-Aviram, E. (2010). HRM in project groups: the effect of project duration on team development effectiveness. *International Journal of Project Management*, 28(5), 413-421.

