







## Explain and Compare the Pattern of Supply, Development and Maintenance of Human Resources in Successful Privatized Manufacturing Companies

**Mahdi Kheirandish**  Professor, Department of Management, Faculty of Management, Shahid Sattari University, Tehran, Iran

**Akbar Hassanpoor**  Associate Professor, Department of Human Resource Management, Kharazmi University, Tehran, Iran

**Yusef Vakili**  Assistant Professor, Department of Human Resource Management, Kharazmi University, Tehran, Iran

**Hassan Akbari\***  PhD Student in Human Resource Management, Kharazmi University, Tehran, Iran

### Abstract

The aim of the current research is to explain the pattern of supply, development and maintenance of human resources in privatized

- This article is taken from a doctoral dissertation in human resource management at Kharazmi University.

\* Corresponding Author: [akbari\\_h2003@yahoo.com](mailto:akbari_h2003@yahoo.com)

**How to Cite:** kheirandish, M. , Hassanpoor, A. , vakili, Y. and akbari, H. (2025). Explain and compare the pattern of supply, development and maintenance of human resources in successful privatized manufacturing companies. *Management Studies in Development and Evolution*, 33 (114), 115 - 146. doi: [10.22054/jmsd.2023.70138.4215](https://doi.org/10.22054/jmsd.2023.70138.4215)

production companies. The strategy of the research in the qualitative part is the analysis of the theme and the statistical population is all the manufacturing companies and enterprises handed over to the private sector in the framework of the implementation law of principle (44) of the constitution during the period of 1380-1396 was 92 companies. Out of this number, 26 leading companies were selected based on the indicators of profitability, productivity, employment and absorption during the years before and after the handover according to the technical evaluations of the organization in charge of privatization in the country. The data collection method was an in-depth and semi-structured interview with CEOs and human resources activists of the target companies, and the research data analysis focused on the three subsystems of supply, development and maintenance of human resources.

The results of the research regarding the supply of human resources in the studied companies shows that in the successful privatized companies, the priority of "supplying from outside to inside" has changed and in addition, the "type of employee employment contract" has also changed from Formal and contractual contracts have been changed to short-term contracts (one year or less) with emphasis on the existence of necessary efficiency in order to renew. Regarding the development of human resources, "classification of jobs" has been carried out according to the new conditions of job attainment, the promotion of education and also the job rotation of employees. Also, "variable payment" based on productivity, production increase and innovation instead of fixed payment has been one of the indicators of improving the "maintenance" of employees in successful privatized companies.

**Keywords:** Privatization, Article (44) of the Constitution, providing human resources, maintaining human resources, developing human resources.

## **Introduction**

The wave of privatization that began in the UK in the 1980s and spread throughout the world in the 1990s led to the largest transfer of ownership in corporate history, as a consequence governments around the world ceding large blocks of their ownership positions to the private sector. In Iran, management of human resources in companies subjected to transfer is one of the key issues in implementation of the general policies of Article(44) of the Constitution. So that in some of the articles of the law on the implementation of the aforementioned policies, it has been discussed how to determine the duties and use of the working manpower in privatized or privatizing companies. Because when a company is privatized, its human resources strategies and, accordingly, its human resources policies and operational plans undergo changes. The problem that the current research seeks to answer is how the pattern of supply, development and maintenance of human resources as three key subsystems in the field of human resources in successful privatized manufacturing companies in the country was and what differences it had with the conditions before the handover.

## **Literature Review**

Human resource management is certainly one of the oldest management concepts. The concept of human resource management evolved from employee management (Kokkaew et al, 2022). Some studies indicate that privatization leads to the reduction of staff levels; Because the privatized companies do not face political and social pressures and restrictions, and as a result, they eliminate extra workers for greater efficiency (Radic et al., 2021). In the short term, employees may be forced to accept changes in the terms and conditions of service, such as the need for retraining and greater job mobility, less job

security, and the loss of special benefits and privileges (Cheng, 2008). Regardless of the type of employment contract, Increasing security and job satisfaction during the privatization process is very important. Some findings confirm that in the process of privatization, job satisfaction is a stronger determining factor than job security in job and professional relocation (Falatah et al.,2021).

Also, one of the results of privatization in this area is outsourcing and increasing employment in the form of contractual agreements, which leads to the termination of the tenure system, and so, governments lost one of their main attractions for hiring the best people (Khan, 2017:37) Privatization can improve the situation of human resources by improving motivational and educational factors (Nasirzadeh et al., 2021).

### **Methodology**

The current research according to the type of data qualitative; according to the time period of implementation, cross-sectional; according to the result, practical and according to the purpose, it is exploratory. The research strategy in the qualitative part has been thematic analysis. The statistical population of the research was all the manufacturing companies and enterprises entrusted to the private sector. Among the mentioned companies, 26 companies were identified as the best companies based on the indicators of profitability, productivity, employment and absorption during the years before and after the handover. Finally, 12 companies were selected as the final round of sampling in order to collect research data.

## **Discussion and Results**

This research shows that the privatized manufacturing companies have been successful, which give special importance to the human resources management unit as well as their skilled and specialized human resources. And in order to provide the necessary and specialized forces, they first look inside the organization and then they start to employ forces from outside the organization. After privatization, successful manufacturing companies are more committed to creating and implementing health, safety and environmental programs in the workplace and maintaining the health and safety of their employees.

In fact, after privatization, the human resources management of the companies have been tried to update the way of supply and hiring employees , classifying jobs , developing employees through optimal and specialized training as well as maintaining efficient forces; However, in the studied companies at the pre-privatization phase, human resources management was mostly the management of employees' affairs and implemented the orders and standards communicated by the parent companies regarding employees.

After the privatization, most of the aforementioned companies employee turnover, adjusted, or retired the ineffective forces. Considering the importance of training in companies after privatization, most of the successful companies applied easier policies regarding the job turnover of employees in order to make the work meaningful for people and also to experience on-the-job training in a way.





In the pre-privatization phase, to maintain human resources, payments to employees were based on a large percentage of fixed payments and a small percentage of payments were also variable, but after privatization; The variable payment, which is measured based on the

productivity and effort of the employees, has a higher percentage. Before privatization, rewards were more based on overtime and performance, after privatization, they went more towards productivity and increased production, as well as innovation.





## الگوی تأمین، توسعه و نگهداشت منابع انسانی در شرکت‌های تولیدی خصوصی سازی شده موفق

- استاد گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه هوایی شهید ستاری، تهران، ایران  مهدی خیراندیش
- دانشیار گروه مدیریت منابع انسانی و کسب و کار، دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران  اکبر حسن پور
- استادیار گروه مدیریت منابع انسانی و کسب و کار، دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران  یوسف و کیلی
- دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران  حسن اکبری\*

### چکیده:

هدف پژوهش حاضر، تبیین الگوی تأمین، توسعه و نگهداشت منابع انسانی در شرکت‌های تولیدی خصوصی سازی شده بوده است. استراتژی پژوهش در بخش کیفی، تحلیل مضمون و جامعه آماری، کلیه شرکت‌ها و بنگاه‌های تولیدی واگذار شده به بخش خصوصی در چارچوب قانون اجرای اصل (۴۴) قانون اساسی طی بازه زمانی ۱۳۹۶-۱۳۸۰ به تعداد ۹۲ شرکت بوده است. از این تعداد، ۲۶ شرکت سرآمد، براساس شاخص‌های سودآوری، بهره‌وری، اشتغال و جذب طی سال‌های قبل و سال‌های پس از واگذاری حسب ارزیابی‌های فنی سازمان متولی خصوصی سازی در کشور، انتخاب شدند. روش گردآوری داده‌ها، مصاحبه عمیق و نیمه ساختارمند با مدیران عامل و فعالان حوزه منابع انسانی شرکت‌های هدف بوده و تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش نیز بر سه زیرسیستم تأمین، توسعه و نگهداشت نیروی انسانی تمرکز داشته است. نتایج پژوهش در خصوص تأمین نیروی انسانی در شرکت‌های مورد مطالعه نتایج نشان داد که در شرکت‌های موفق خصوصی سازی شده، اولویت «تأمین از خارج به داخل» تغییر کرده است و علاوه بر این، «نوع قرارداد کاری کارکنان» نیز از رسمی و پیمانی به قراردادهای کوتاه مدت (یک ساله و کمتر) با تأکید بر وجود کارایی لازم به منظور تمدید تغییر کرده است. در خصوص توسعه نیروی انسانی نیز «طبقه بندی مشاغل» با توجه به شرایط جدید احراز شغل، ارتقای جایگاه آموزش و همچنین گردش شغلی کارکنان صورت پذیرفته است. همچنین «پرداخت متغیر» بر اساس بهره‌وری، افزایش تولید و نوآوری بجای پرداخت ثابت، از جمله شاخص‌های بهبود وضعیت «نگهداشت» کارکنان در شرکت‌های موفق خصوصی سازی شده بوده است.

**کلیدواژه‌ها:** خصوصی سازی، اصل (۴۴) قانون اساسی، تأمین نیروی انسانی، نگهداشت نیروی انسانی، توسعه نیروی انسانی.

– مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت منابع انسانی دانشگاه خوارزمی است.

\* نویسنده مسئول: akbari\_h2003@yahoo.com

## مقدمه

موج خصوصی سازی که در دهه ۱۹۸۰ در بریتانیا شروع و در دهه ۱۹۹۰ در سراسر جهان گسترش یافت، به بزرگ ترین انتقال مالکیت در تاریخ بنگاه های اقتصادی منجر شد که در نتیجه آن، دولت ها در سراسر جهان بلوک های بزرگی از موقعیت مالکیتی خود را به بخش خصوصی واگذار کردند (Bortolotti & Faccio, 2009). این مدل از اداره امور عمومی به سه اصل استفاده از مدل بازار، تأکید بر مشتریان به جای شهروندان و تشویق و تمجید از مدیریت کارآفرینانه متکی است (Dawkins, 2017:6).

درواقع اجرای سیاست های خصوصی سازی به دنبال آن است که بیشتر اموری که در اختیار دولت می باشد و ضرورتی به حضور دولت در این زمینه ها نیست را به بخش خصوصی واگذار نماید و در نهایت بازدهی این واحدها را از طریق افزایش بهره وری اقتصادی بهبود دهد. در این فرایند، دولت ها نه تنها درآمدهای خود را بیشینه می کنند بلکه به دنبال اهداف اجتماعی گسترده تری هستند که از آن جمله می توان به موضوعات مربوط به نیروی انسانی شاغل در بنگاه ها اشاره کرد (Asadullah et al, 2020). چراکه بنگاه های دولتی عمدتاً زیان ده و دارای تراکم نیروی کار بوده وازدید بخش خصوصی، هر چه سریع تر تعداد نیروی کار مازاد کاهش پیدا کند، زمینه سودآوری بنگاه زودتر فراهم می شود (جاشی، ۲۰۰۰). اما تفاوت در محیط های نهادی و فرهنگی اجتماعی کشورها، رویکردهای متفاوتی به مدیریت منابع انسانی در شرکت های در حال واگذاری ارائه می دهد. از این رو موفقیت اقدامات مدیریت منابع انسانی در سازمان ها و شرکت های یک کشور، موفقیت در دیگر کشورها را ضمانت نمی کند (Ikyanyon et al, 2020).

در کشور ایران نیز مدیریت منابع انسانی در شرکت های مشمول واگذاری، یکی از موضوعات کلیدی در اجرای سیاست های کلی اصل (۴۴) قانون اساسی است. به طوری که در مواد (۱۶)، (۱۷)، (۲۹)، (۴۰) و (۵۴) قانون اجرای سیاست های مذکور، به نحوه تعیین تکلیف و به کارگیری نیروی انسانی شاغل در شرکت های خصوصی سازی شده و یا در حال خصوصی، پرداخته است. بدیهی است پرداختن به موضوع منابع انسانی در اسناد بالادستی و مجموعه قوانین و مقررات خصوصی سازی در کشور نشان از اهمیت موضوع مذکور است. چراکه انباشت نیروی انسانی شاغل در بنگاه های مشمول واگذاری، تعیین



تکلیف و همچنین نوع مواجهه با آن در مرحله بعد از خصوصی سازی، همواره یکی از چالش های فرایند خصوصی سازی در کشورها بوده است. چراکه زمانی که شرکتی خصوصی می شود، استراتژی های منابع انسانی و به تبع آن، سیاست ها و برنامه های عملیاتی منابع انسانی آن دستخوش تغییر می شود. موضوعی که در شرکت هایی همچون کشت و صنعت نیشکر هفت تپه، هپکو و نظایر آن با نتایج منفی و در شرکت هایی همچون پتروشیمی تبریز و پتروشیمی پردیس به نتایج مثبت رهنمون شد.

بر این اساس و با توجه به آنچه مورد اشاره قرار گرفت، مسئله ای که پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی به آن است اینکه الگوی تأمین، توسعه و نگهداشت منابع انسانی به عنوان سه زیرسیستم کلیدی حوزه منابع انسانی در شرکت های تولیدی خصوصی سازی شده موفق در کشور چگونه بوده و چه تفاوت هایی با شرایط پیش از واگذاری داشته است. این مهم می تواند هم در توسعه دانش نظری حوزه منابع انسانی در شرکت های در حال خصوصی سازی و هم در حوزه اجرا و پیاده سازی آن، حائز اهمیت و بهره برداری باشد.

### مبانی نظری پژوهش

مدیریت منابع انسانی مسلماً یکی از قدیمی ترین مفاهیم مدیریت است. مفهوم مدیریت منابع انسانی از مدیریت کارکنان تکامل یافت (Kokkaew et al, 2022). مدیریت منابع انسانی فرآیند مدیریت افراد در سازمان ها است و شامل تمامی فنون به کار گرفته شده برای مدیریت افراد و به روز نگه داشتن آن ها، دارای صلاحیت و همسو با انتظارات ذینفعان است. همچنین بر فعالیتهای مربوط به صلاحیت حرفه ای، یادگیری و آموزش افراد متمرکز می شود. همچنین شامل ترسیم ساختار سازمانی، بهبود ارتباطات و توسعه اصول اخلاقی و اجتماعی می شود (da Silva et al, 2020). از این رو امروزه مدیریت منابع انسانی فرصتی منحصر به فرد برای بهبود بهره وری دارد (رحیمی و همکاران، ۱۴۰۰: ۳۶).

همچنین مدیریت منابع انسانی به منظور دست یافتن به اهداف تعیین شده باید کارکردهایی از قبیل تجزیه و تحلیل شغل، تعیین نیازهای منابع انسانی، جذب کارکنان، انتخاب و آموزش، جبران خدمات، ارزیابی عملکرد و ایجاد محیط کاری مناسب و بانضباط برای کارکنان فراهم نماید (حسن پور و عباسی، ۱۳۹۳: ۱۷).

استخدام و فرآیند جذب و انتخاب افراد واجد شرایط جهت موقعیت‌های شغلی، جزو وظایف کلیدی منابع انسانی در هر نوع سازمانی است که کیفیت واحد منابع انسانی یک شرکت تا حد زیادی به اثربخشی این دو وظیفه بستگی دارد (Napathorn, 2018). فرآیند استخدام شامل سه فعالیت اساسی استخدام، انتخاب و جهت‌دهی است که باید بر جذب گزینه‌های واجد شرایط داخلی و یا خارجی و همچنین در راستای فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده منابع انسانی باشد (Mahapatro, 2010: 268).

توسعه سرمایه انسانی که از مهم‌ترین وظایف مدیریت منابع انسانی است، می‌تواند زمینه رقابتی را در سازمان‌ها ایجاد نموده و مزایای طولانی مدت با خود به همراه داشته باشد. این امر نشان‌دهنده این موضوع است که چرا فعالیت‌های توسعه‌ای و آموزشی یکی از ویژگی‌های اساسی بقای سازمان در دوره کنونی می‌باشند. برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای شامل مجموعه‌ای از تلاش‌های مداوم است که برای بهبود صلاحیت کارکنان و عملکرد سازمانی طراحی شده است (Chaudhry & Azam Roomi, 2010). در واقع، فعالیت اصلی‌ای که رشد، شایستگی، انعطاف‌پذیری و آمادگی و توانمندی کارکنان را تضمین می‌کند، آموزش و توسعه است (Howard & Gutworth, 2020).

اقدام‌های توسعه منابع انسانی برنامه‌های استراتژیکی هستند که برای کمک به فرایندهای سازمانی به منظور مدیریت آموزش و توسعه منابع انسانی در راه موفقیت کلی سازمان تدوین می‌شوند (رجب پورو همکاران، ۱۴۰۰: ۷۵). جبران خدمات نیز به عنوان بسته‌ای از کل مزایا و به عنوان مجموعه‌ای از پاداش‌های به هم پیوسته و به عنوان ابزاری جهت تبادل ارزش درازای ورودی‌های کارکنان تعریف می‌شود. مواردی همچون خدمات بهداشتی و مراقبتی، مرخصی تشویقی، مرخصی تحصیلی، مرخصی استعلاجی و امتیازاتی مانند عضویت در کلوب بهداشتی، کمک هزینه خودرو و تخفیف هزینه‌ها (Maley et al., 2020).

در این میان آنچه قابل توجه است مطالعات در مورد اثر خصوصی سازی بر مدیریت منابع انسانی، رفاه کارمندان و روابط کاری، کاملاً محدود بوده و کمترین اولویت را در برنامه‌های خصوصی سازی داشته است (Mustafa et al., 2008).

برخی مطالعات اشاره دارند که خصوصی سازی به کاهش سطوح کارکنان منجر می‌شود؛ چراکه شرکت‌های خصوصی شده با فشارها و محدودیت‌های سیاسی و اجتماعی

مواجه نیستند و در نتیجه برای کارآیی بیشتر به حذف نیروهای کاری اضافه اقدام می‌نمایند (Radic et al., 2021). از این رو خصوصی سازی در شرکت‌های دولتی اغلب دربرگیرنده تغییراتی در شرایط استخدامی و کاری کارکنانشان می‌شود. این موضوع می‌تواند با توجه به موقعیت هر مورد و دیدگاه ذهنی هر کارمند، مثبت یا منفی باشد. در کوتاه مدت، کارکنان ممکن است مجبور به پذیرش تغییرات در شرایط و ضوابط خدمات از قبیل نیاز برای آموزش مجدد و تحرک شغلی بیشتر، امنیت کمتر شغلی و از دست دادن مزایا و امتیازات خاص شوند (Cheng, 2008) از جمله اینکه استخدام در وهله اول کاهش پیدا می‌کند اما پس از تعدیلات ضروری که توسط مدیریت جدید اتخاذ می‌شود افزایش خواهد یافت. همچنین خصوصی سازی سرمایه‌های خارجی را که به پیشبرد مشارکت آن‌ها در پیشرفت‌های اجتماعی و اقتصادی و بهبود کارآفرینی محلی کمک خواهد کرد را جذب خواهد کرد (Nemec et al., 2018:20).

همچنین خصوصی سازی فرصت‌های فزاینده‌ای را جهت به کارگیری کارکنان موقت به خصوص افرادی که دارای دانش و مهارت خاصی هستند، بدون افزایش در میزان نیروی کار دائمی ایجاد می‌کند (Fernandez et al., 2006). صرف نظر از نوع استخدام، افزایش امنیت و رضایت شغلی طی فرایند خصوصی سازی بسیار مهم است. برخی یافته‌ها مؤید این است که در فرآیند خصوصی سازی، رضایت شغلی عامل تعیین کننده نیرومندتری نسبت به امنیت شغلی در جابجایی شغلی و حرفه‌ای است (Falatah et al., 2021).

همچنین یکی از نتایج خصوصی سازی در این حوزه، برون سپاری و افزایش به کارگماری‌ها به صورت قراردادهای پیمانی می‌باشد که این موضوع به خاتمه سیستم تصدی‌گری منجر می‌شود و از این رو، دولت‌ها یکی از جذابیت‌های عمده خود برای استخدام بهترین افراد از دست داد (Khan, 2017:37). لذا جدا شدن کارکنان توانمند و نگهداشت کارکنان بزرگ‌ترین چالشی است که مدیران پس از خصوصی سازی با آن مواجه هستند.

Kennedy and White (۱۹۹۷) دریافتند که برنامه‌های آموزشی درون سازمانی برای مشاغل خاص، در بهبود و توسعه سطح ارائه خدمات توسط یک سازمان قابل توجه است، زیرا زمانی که مهارت‌های کارکنان بهبود پیدا کند به افزایش رضایت مشتریان و وابستگی

آن‌ها به سازمان منجر می‌شود (Asif Khan et al., 2011). به‌عنوان مثال در خصوص شرکت‌های خصوصی شده در کشور اردن در حوزه آموزش و توسعه، هزینه‌های آموزش با رویکرد سیستماتیک به توسعه شخصی کارکنان بر اساس نیازهای سازمانی و یک برنامه آموزشی عمومی حمایت می‌شد و افزایش یافت. آموزش برای همه افراد سازمان افزایش یافته بود اما برای آن‌هایی که به نظر می‌رسید پتانسیل مدیریت بالاتر رادارند بیشتر بود (Alhusan et al., 2006).

در نمونه‌ای دیگر بعد از خصوصی‌سازی، اقدامات آموزشی و توسعه‌ای به نحوی افزایش یافت که اساساً مهارت‌های کارمندان را بهبود بخشید و فرهنگ آن‌ها را تغییر داد. این افزایش تمرکز بر آموزش دو بخش را شامل می‌شد. از یک سو اقداماتی که به توسعه آموزش‌های مدیریتی و فنی کمک می‌کرد و از سوی دیگر، استفاده گسترده از اقدامات آموزشی و توسعه‌ای در خارج از کشور (Alhusan & James, 2007).

خصوصی‌سازی می‌تواند با بهبود فاکتورهای انگیزشی و آموزشی، وضعیت منابع انسانی را بهبود بخشد (Nasirzadeh et al., 2021). از سوی دیگر خصوصی‌سازی و برون‌سپاری، منجر به کاهش مزایایی می‌شود که قبلاً یکی از عوامل کلیدی جذابیت برای مشاغل دولتی بود (Khan, 2017:40). به‌صورت کلی کارکنان ماهر و متخصص برنده خصوصی‌سازی هستند. آن‌ها بیشترین افزایش دستمزدها و کمترین احتمال خارج شدن از بازار را تجربه می‌کنند. یکی از دلایل احتمالی که کارکنان متخصص بیشترین بهره را از خصوصی‌سازی می‌برند این است که با تغییر مالکیت، سرمایه‌گذاری‌ها به سمت تکنولوژی‌های جدید می‌رود که کارکنان متخصص به‌صورت مناسب‌تری با آن‌ها وفق پیدا کرده و سازگار می‌شوند. همچنین شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد خصوصی‌سازی از سه طریق بهبود بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها و اثرات مقیاس‌پذیری می‌تواند بر عملکرد نیروی‌های کاری اثرگذار باشد (Earle & Shpak, 2019).

در پژوهشی که در رابطه با خصوصی‌سازی خدمات رفاهی و رضایت کارکنان در شرکت ملی مس ایران صورت پذیرفت، مشخص شد که بین خصوصی‌سازی خدمات رفاهی و رضایت کارکنان رابطه مثبتی وجود دارد. همچنین نتایج نشان‌دهنده وجود رابطه مثبت بین سطح تحصیلی کارکنان و موقعیت شغلی با میزان رضایتمندی بود (Safdari &

(Asadi, 2013). تفاوت کارکنان بخش خصوصی و دولتی در میزان کم‌کاری و یا وابستگی به امور اداری نیست بلکه آن‌ها از منظر ارزش‌های کاری، تمایل به پاداش‌ها، نیازها و تیپ‌های شخصیتی باهم تفاوت دارند. از این‌روست که خصوصی‌سازی با تغییرات گسترده‌ای در رویه‌ها و خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی همراه بوده است.

### روش پژوهش

پژوهش حاضر برحسب نوع داده کیفی؛ برحسب دوره زمانی اجرا، مقطعی؛ برحسب نتیجه، کاربردی و برحسب هدف، اکتشافی بوده است. استراتژی پژوهش در بخش کیفی نیز تحلیل مضمون بوده است. جامعه آماری پژوهش، کلیه شرکت‌ها و بنگاه‌های تولیدی واگذارشده به بخش خصوصی در چارچوب قانون اجرای اصل (۴۴) قانون اساسی طی بازه زمانی ۱۳۹۶-۱۳۸۰ به تعداد ۹۲ شرکت بوده است. از میان شرکت‌های مذکور که توسط سازمان خصوصی‌سازی به‌عنوان متولی امر واگذاری‌ها در کشور مورد بررسی قرارداد، ۲۶ شرکت بر اساس شاخص‌های سودآوری، بهره‌وری، اشتغال و جذب طی سال‌های قبل و سال‌های پس از واگذاری حسب ارزیابی‌های فنی سازمان متولی خصوصی‌سازی در کشور به‌عنوان شرکت‌های سرآمد شناسایی شد. لذا سایر شرکت‌های ناموفق از دایره انتخاب حذف شد و نهایتاً تعداد ۱۲ شرکت به‌عنوان حلقه پایانی نمونه‌گیری به‌منظور گردآوری داده‌های پژوهش انتخاب شدند.

روش گردآوری داده‌ها نیز مصاحبه عمیق و نیمه ساختارمند با مدیران عامل شرکت و یا مدیران مرتبط با حوزه منابع انسانی شرکت‌ها بوده است که به‌منظور تعمیق پژوهش و-تحقق اصل اشباع نظری داده‌ها، با همه افراد مذکور مصاحبه انجام شد. همچنین برای تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش از فن تحلیل تم مبتنی بر رویکرد Braun & Clarke (۲۰۰۶) استفاده شده است. تجزیه و تحلیل تم یک روش تجزیه و تحلیل کیفی یافته‌های پژوهش می‌باشد که به‌منظور شناسایی، گزارش و تجزیه و تحلیل داده‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد (Samarathunga et al., 2020).

مراحل تجزیه و تحلیل تم بر اساس رویکرد Braun & Clarke (۲۰۰۶) عبارت‌اند از (۱) آشنا شدن با متن؛ (۲) ایجاد کدهای اولیه؛ (۳) ایجاد تم‌ها؛ (۴) بررسی تم‌ها؛ (۵) تعریف و نام‌گذاری تم‌ها و (۶) تدوین گزارش. لذا تحلیل شبکه مضمونی را می‌توان

به طور کلی در سه بخش اصلی تجزیه متن، اکتشاف متن و یکپارچه کردن اکتشافها تقسیم کرد (Attride-Stirling, 2001). بدین منظور ابتدا متن مصاحبه‌ها که از مصاحبه‌های انجام شده (بین ۴۵ الی ۹۰ دقیقه) با مشارکت کنندگان در پژوهش می‌باشد، بررسی و کدگذاری شد. به عبارتی ابتدا کدگذاری اولیه مصاحبه صورت گرفت. سپس کدهای مشابه در یک طبقه خاص تحت عنوان یک تم فرعی طبقه‌بندی شدند و در نهایت از طبقه‌بندی تم‌های فرعی، تم‌های اصلی شکل گرفت. با اشباع نظری و تکرار در تم‌های فرعی جدید، فرآیند جمع‌آوری داده‌ها متوقف گردید. تعداد کدهای استخراج شده، بر اساس کدگذاری اولیه بوده که در فرآیند طبقه‌بندی در تم‌های فرعی طبقه‌بندی شده است و در ادامه تم‌های فرعی به دست آمده نیز طی مرحله طبقه‌بندی، تم‌های اصلی را تشکیل داده است. در نهایت نیز الگوی مدیریت منابع انسانی پس از خصوصی سازی در زیرسیستم‌های مورد مطالعه (تأمین، توسعه و نگهداشت) استخراج شده است. در ادامه یک نمونه از فرایند طی شده، ارائه شده است.

با توجه به اینکه قابلیت اعتماد و روایی نتایج پژوهش از مهم‌ترین مسائل در پژوهش‌های کیفی است، برای سنجش قابلیت اعتماد این پژوهش از روش توافق میان کدگذاران استفاده شد. در این روش داده‌های مشابه توسط دو یا تعداد بیشتری کدگذار، کدگذاری می‌شود و سپس درصد توافق کدگذاران محاسبه می‌گردد (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰). بر این اساس چهار مصاحبه برای محاسبه قابلیت اعتماد مورد بررسی قرار گرفت و از یک پژوهشگر مرتبط با موضوع درخواست شد کدگذاری را با توجه به موضوع پژوهش انجام دهد. درصد توافق درون موضوعی بین دو کدگذار در این پژوهش برابر با ۰/۷۶۱ به دست آمد که بالاتر از ۶۰ درصد بوده و از این مورد تأیید قرار گرفت. در مورد روایی هم پس از کدگذاری و رسیدن به مضامین اصلی و فراگیر، کدها و مضامین در اختیار شش نفر از مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت و نظرات آنها به منظور بازبینی و تأیید در خصوص انتخاب درست مضامین پایه برای گزاره‌های متنی مصاحبه‌ها و نیز ارتباط مضامین سازمان دهنده و مضامین فراگیر اخذ گردید و نکات اصلاحی اعمال گردید.

جدول (۱): نمونه‌ای از استخراج مضامین پایه (مفهوم)، مقوله، بعد

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه	کد	گزاره‌های متنی	شناسه مصاحبه‌شوندگان
تأمین منابع انسانی	تأمین نیرو از بیرون از سازمان	برگزاری آزمون سراسری	P 1-1	بعد از خصوصی‌سازی که ارتباط ما قطع شد با وزارت نفت. در سال ۹۵ که احساس نیاز به نیرو شد، روش اجرایی تأمین نیروی انسانی طراحی کردیم که در این روش بر اساس نیازمندی‌های شرکت فرایندی تعریف کردیم یک آزمون سراسری برگزار کردیم	P1
نگهداشت منابع انسانی	بروزرسانی تجزیه و تحلیل شغل	استفاده از روش‌های بروز و نوین برای تجزیه و تحلیل شغل	P 3-2	بعد از خصوصی‌سازی، ساختار خودمان را دو بار بازنگری کردیم. در سال‌های ۹۳ شروع خصوصی‌سازی بود و ۹۷ در این بازنگری‌ها خود را قائل به این کردیم که بحث شرایط احراز شغلی، سمت-هایی که الآن در شرکت هستند همه تجزیه تحلیل شوند و وظایف به‌دقت بازنگری شوند.	P2
توسعه منابع انسانی	جانشین‌پروری	فعال کردن مدیریت دانش	P 2-3	بعد از خصوصی‌سازی تمام معاونت‌ها حذف شدند و ما عملاً کسی را نداشتیم که آموزش ببیند. لذا یک خلأ ایجاد شده بود که خیلی از افراد هم رفته بودند و مشکل داشتن نیروی باتجربه داشتیم. اولین کاری که کردیم مدیریت دانش سازمانی را فعال کردیم که این‌هایی که می‌روند حداقل بتوانیم دانششان را استخراج کنیم و در بانک اطلاعاتی سازمان نگهداری کنیم.	P3

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

- سؤال اول: زیرسیستم تأمین نیروی انسانی در شرکت‌های تولیدی خصوصی سازی شده موفق در کشور، مشتمل بر چه شاخص‌ها و ابعادی است؟

پس از بازبینی‌های مکرر مضامین شناسایی شده، مقوله‌هایی که بار معنایی مشابهی داشت و مفهوم یکسانی را به ذهن متبادر می‌کرد ذیل یک مقوله انتزاعی و کلی قرار گرفت. به عبارت دیگر با دسته‌بندی، ترکیب و تلخیص مضمون‌های پایه، تعدادی مضمون سازمان‌دهنده که می‌توانست گویای ویژگی‌های گروهی بخشی از مضمون‌های پایه باشد، ظهور یافت. در ادامه نیز جهت شناخت مضامین فراگیر و الگوی داده‌ها از روش استقرایی (مبتنی بر داده) استفاده شد. در این فرآیند، شناسه گذاری داده‌ها برای انطباق آن با چارچوب شناسه گذاری از قبل تهیه شده صورت گرفت. به این ترتیب تعداد ۴۹ مضمون پایه و ۶ مضمون سازمان‌دهنده که ذیل مضمون فراگیر تأمین نیروی انسانی طبقه‌بندی شدند حاصل شد و در نهایت شبکه مضامین شکل گرفت که در جدول زیر ارائه شده است.

جدول (۲): مضامین پایه و سازمان‌دهنده در خصوص زیرسیستم تأمین نیروی انسانی

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه
تأمین منابع انسانی	تأمین نیرو از بیرون از سازمان	برگزاری آزمون سراسری
		انجام فرآیند جذب از طریق سازمان بیرونی
		فراخوان جذب نیرو
		از طریق فراخوان عمومی با ضوابط دولتی
		ایجاد سامانه متقاضیان
		از طریق آژانس‌های کاریابی استان
		استفاده از شرکت‌های تخصصی
		جذب متخصص آماده به کار از طریق پیمانکار
		جذب قراردادی افرادی کم‌سابقه یا بدون سابقه
		انتصاب مدیران سطوح بالا توسط هلدینگ
		استفاده از نیروی‌های بومی منطقه
		فشار استفاده از نیروهای محلی
استفاده از بانک اطلاعاتی منطقه ویژه		



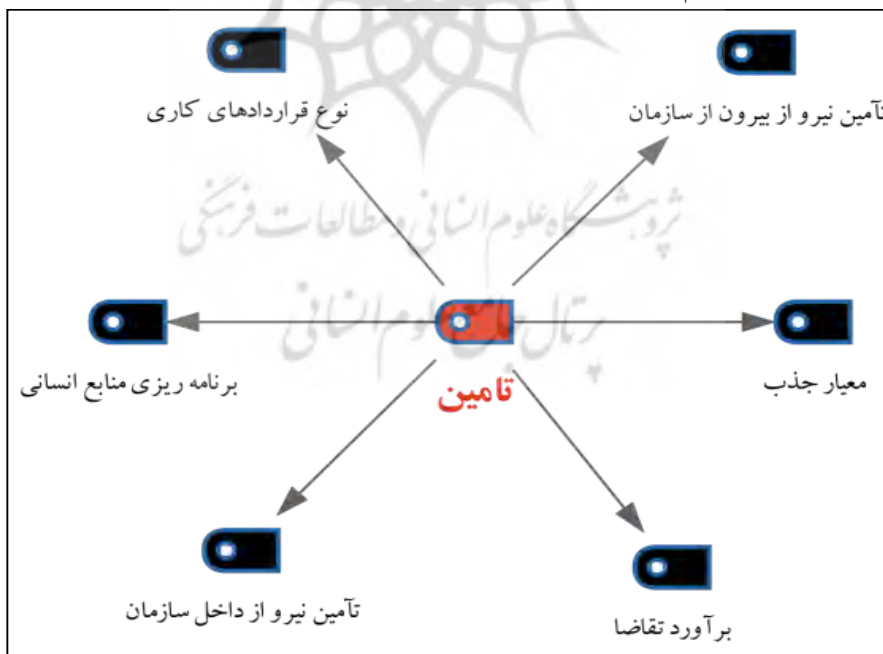
مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه
تأمین منابع انسانی	تأمین نیرو از بیرون از سازمان	جذب نیروهای تخصصی به صورت آماده
		جذب به صورت روزمزدی
		جذب از بین کارگران روزمزدی
		جذب از طریق مصاحبه‌های تخصصی
		جذب به صورت سلیقه‌ای
		جذب امریه سربازی
		از طریق آژانس‌های کاریابی استان
		از طریق سایت‌های کاریابی
		انجام مصاحبه شخصیتی و رفتاری
	انجام مصاحبه‌های فنی	
	تأمین نیرو از داخل سازمان	جابه‌جایی افقی
		جانشین پروری
		استعدادیابی از داخل
	برنامه‌ریزی منابع انسانی	ارتقاء از داخل
		مشخص کردن مدل شایستگی
		مشخص کردن شرایط احراز
		آموزش کارکنان منطبق با شایستگی‌ها
		تعدیل نیرو با بازنشستگی قبل از موعود
		تاسیس شرکت‌های مرتبط با نوع فعالیت شرکت تابع به منظور استفاده از نیروی مازاد
		شناخت توانمندی‌های داخلی
		تعیین افراد براساس چارت سازمانی
		تعدیل نیرو از طریق قانون شغل‌های سخت و زیان‌آور
	معیار جذب	سابقه و تجربه کاری
		توانمندی
		شخصیت سالم
	نوع قراردادهای کاری	رسمی
		قراردادی
		برون‌سپاری
		موقت

ادامه جدول (۲):

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه
	نوع قراردادهای کاری	دائم
		پیمانکاری
	برآورد تقاضا	کمبود نیرو با توجه ساختار سازمانی
		روند بازنشستگی
		محدودیت‌های شغلی
		روند طرح توسعه

به این ترتیب مطابق تحلیل مضمون انجام‌شده، مضامین فراگیر به‌عنوان عوامل کلیدی زیرسیستم تأمین منابع انسانی در شرکت‌های تولیدی خصوصی سازی شده موفق در کشور شناسایی شدند که در شکل (۱) ارائه شده است. خروجی نرم‌افزار MAXQDA2020 برای تم‌های اصلی الگوی تأمین منابع انسانی بعد از خصوصی سازی به ترتیب در شکل زیر ارائه شده است.

شکل (۱): تم تأمین نیروی انسانی در شرکت‌های خصوصی سازی شده موفق



الگوی تأمین، توسعه و نگهداشت منابع انسانی ... | خیراندیش و همکاران | ۱۳۳

– سؤال دوم: زیرسیستم توسعه نیروی انسانی در شرکت‌های تولیدی خصوصی سازی شده موفق در کشور، مشتمل بر چه شاخص‌ها و ابعادی است؟

پس از بازبینی‌های مکرر مضامین شناسایی شده، مقوله‌هایی که بار معنایی مشابهی داشت و مفهوم یکسانی را به ذهن متبادر می‌کرد ذیل یک مقوله انتزاعی و کلی قرار گرفت؛ در این فرآیند به این ترتیب تعداد ۱۱۱ مضمون پایه و ۱۳ مضمون سازمان دهنده که ذیل مضمون فراگیر توسعه منابع انسانی طبقه‌بندی شدند حاصل شد و در نهایت شبکه مضامین شکل گرفت.

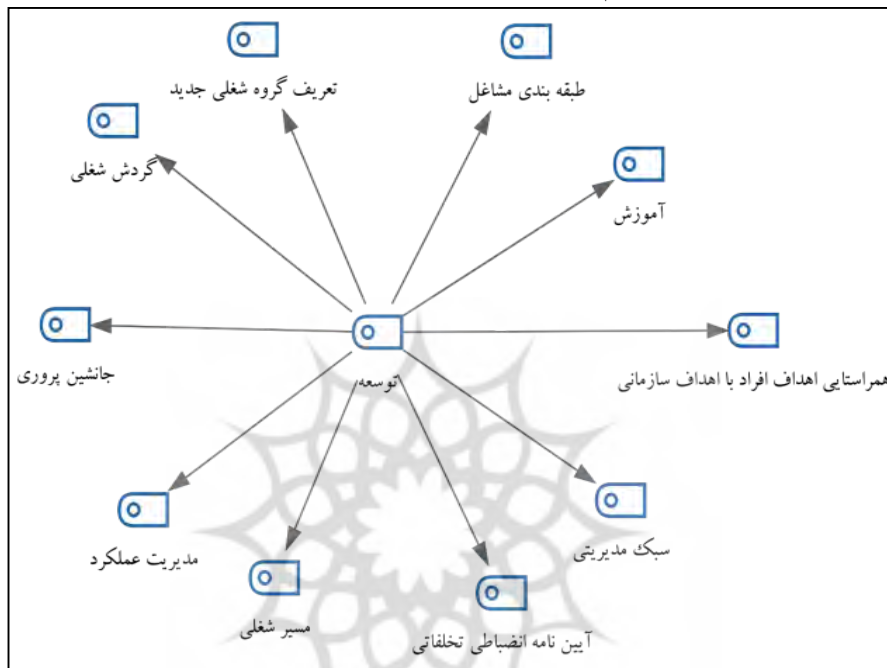
جدول (۳): نمونه مضامین پایه و سازمان‌دهنده در خصوص زیرسیستم توسعه نیروی انسانی

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه
توسعه منابع انسانی	معیارهای ارتقاء	توجه به مدرک تحصیلی
		بالا بردن شرایط احراز شغل
		ارتقاء متناسب با نقشه شغلی
		مبتنی بر استراتژی‌های شرکت
		سابقه و تجربه کاری
		انجام آزمون‌های روانشناختی
		تسلط بر فن مذاکره
		مهارت گفتگو با افراد
		مهارت تعامل با افراد
		دوره‌های آموزشی گذرانده شده
		رزمه شخصیتی
		ارتقاء به صورت افقی
		ارتقاء به صورت عمودی
مهارت‌های افراد		
مبتنی بر نظر کانون ارزیابی		
کارایی افراد		

همان‌گونه که شکل (۲) نشان می‌دهد؛ مضامین فراگیر به‌عنوان عوامل کلیدی زیرسیستم توسعه منابع انسانی در شرکت‌های تولیدی خصوصی سازی شده موفق در کشور

شناسایی شدند که مضمون‌های پایه متعلق به هر یک از مضمون‌های سازمان دهنده عوامل زمینه‌ای در شکل زیر به نمایش درآمده است.

شکل (۲): ظهور تم اصلی توسعه نیروی انسانی بعد از خصوصی‌سازی



- سؤال سوم: زیرسیستم نگهداشت نیروی انسانی در شرکت‌های تولیدی خصوصی‌سازی شده موفق در کشور، مشتمل بر چه شاخص‌ها و ابعادی است؟  
پس از بازبینی‌های مکرر مضامین شناسایی شده، مقوله‌هایی که بار معنایی مشابهی داشت و مفهوم یکسانی را به ذهن متبادر می‌کرد ذیل یک مقوله انتزاعی و کلی قرار گرفت؛ در این فرآیند به این ترتیب تعداد ۱۰۰ مضمون پایه و ۱۱ مضمون سازمان دهنده که ذیل مضمون فراگیر نگهداشت منابع انسانی طبقه‌بندی شدند حاصل شد و در نهایت شبکه مضامین شکل گرفت.

همان‌گونه که شکل (۳) نشان می‌دهد، مضامین فراگیر به‌عنوان عوامل کلیدی زیرسیستم نگهداشت منابع انسانی در شرکت‌های تولیدی خصوصی‌سازی شده موفق در

الگوی تأمین، توسعه و نگهداشت منابع انسانی ... | خیراندیش و همکاران | ۱۳۵

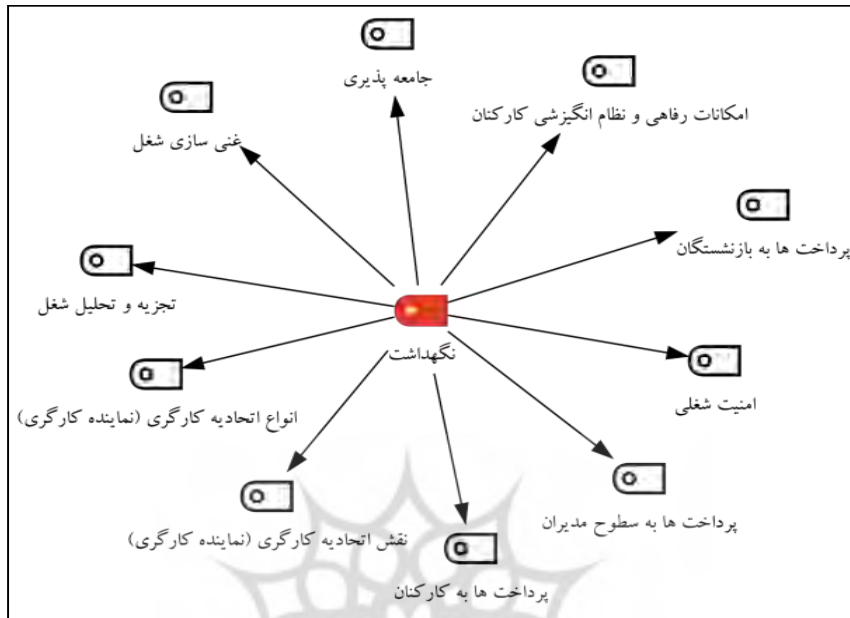
کشور شناسایی شدند. مضمون‌های پایه متعلق به هر یک از مضمون‌های سازمان دهنده عوامل زمینه‌ای در شکل زیر به نمایش درآمده است.

جدول (۴). نمونه مضامین پایه و سازمان دهنده در خصوص زیرسیستم نگهداشت نیروی انسانی

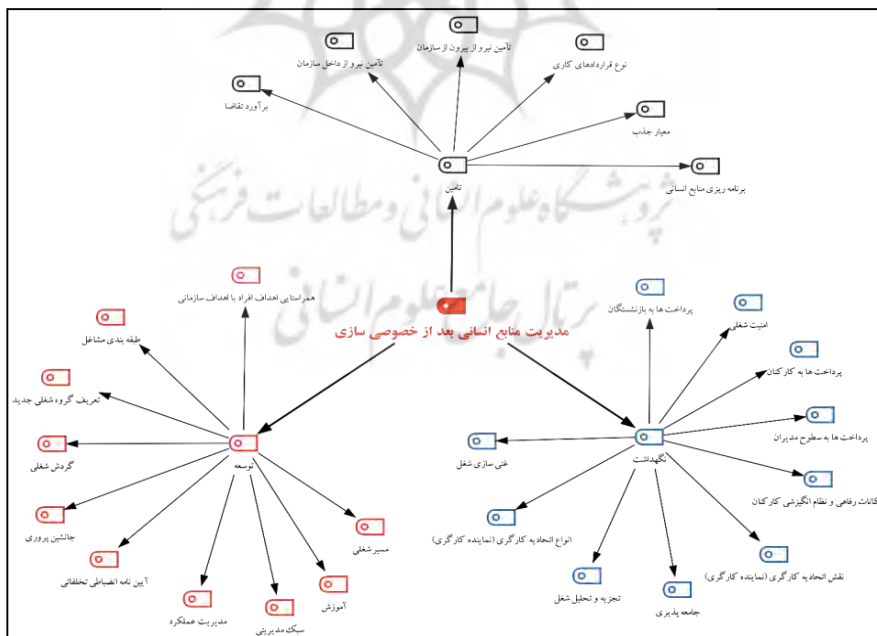
مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه
نگهداشت منابع انسانی	غنی‌سازی شغل	ارزش افزوده از طریق توانمندی و خلاقیت کارکنان
		آموزش فرهنگ سازمانی
		آموزش ارزش‌های اساسی سازمانی
		تبیین مأموریت‌های سازمان
		آموزش‌های بدو استخدام
		آموزش‌های دوران کارآموزی
		آموزش تحت عنوان استاد شاگردی
		آموزش‌های حین خدمت
		آشنایی با ارزش‌های سازمان در دوران کار روزمزدی
		آشنایی با فرهنگ و آیین‌نامه‌ها حین کار
		عدم نیاز به فرهنگ‌سازی با توجه به بومی بودن نیروها
		متورینگ
		آموزش‌های دوران آزمایشی
	جامعه‌پذیری	تجزیه و تحلیل شغل توسط خود شرکت
		استفاده از روش‌های بروز و نوین برای تجزیه و تحلیل شغل
		تجزیه و تحلیل شغل مبتنی بر طبقه‌بندی مشاغل وزارت کار
		تجزیه و تحلیل شغل مبتنی بر سیستم پست و شغل
		تجزیه و تحلیل شغل توسط خود شرکت
		استفاده از روش‌های بروز و نوین برای تجزیه و تحلیل شغل
بروزرسانی تجزیه و تحلیل شغل	تجزیه و تحلیل شغل توسط خود شرکت	
	استفاده از روش‌های بروز و نوین برای تجزیه و تحلیل شغل	
	تجزیه و تحلیل شغل مبتنی بر طبقه‌بندی مشاغل وزارت کار	
	تجزیه و تحلیل شغل مبتنی بر سیستم پست و شغل	

با توجه به آنچه مورداشاره قرار گرفت، تبیین اجزا و زیرسیستم‌های الگوی مدیریت منابع انسانی در ابعاد تأمین، نگهداشت و توسعه نیروی انسانی در شکل (۴) ارائه شده است.

شکل (۳): ظهور تم اصلی نگهداشت نیروی انسانی بعد از خصوصی سازی



شکل (۴): الگوی مدیریت منابع انسانی در زیرسیستم های توسعه، تأمین و نگهداشت بعد از خصوصی سازی



## بحث و نتیجه‌گیری:

این پژوهش به دنبال درک تغییرات زیرسیستم‌های تأمین، توسعه و نگهداشت مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های تولیدی خصوصی سازی شده طی سنوات اخیر، می‌باشد. این پژوهش نشان می‌دهد که شرکت‌های تولیدی خصوصی سازی شده‌ای موفق عمل نموده‌اند که اهمیت خاصی به واحد مدیریت منابع انسانی و همچنین نیروی انسانی ماهر و متخصص خود می‌دهند. و در جهت تأمین نیروهای متخصص و مورد نیاز ابتدا نگاه به داخل سازمان دارند و سپس از بیرون سازمان اقدام به به کارگیری نیرو می‌کنند. مدیریت نیروی انسانی شرکت‌های تولید موفق، سعی در علمی کردن فرآیند استخدام و توسعه و نگهداشت نیروی خود داشته و به این امر تعهد نشان داده‌اند. پژوهش حاضر نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی شرکت‌های تولید موفق پس از خصوصی سازی به سمت ترویج مدیریت مشارکتی حرکت کرده و در انجام امور مربوط به کارکنان از آن‌ها نظرخواهی می‌نماید. در شرکت‌های تولید موفق پس از خصوصی سازی، به دلیل تغییرات عمده از قبیل تغییر صاحبان شرکت‌ها و تغییر محیط که شرکت‌ها قبل از آن به دلیل حمایت‌های دولتی در آن فعالیت داشتند به محیطی پویا و رقابتی‌تر، سعی در ترویج پذیرش بیشتر تغییر در بین کارکنان داشته و کارکنان را به سمت بهبود مستمر مهارت‌ها و شایستگی‌های شغلی و... تشویق و ترغیب می‌نمایند. شرکت‌های تولیدی موفق پس از خصوصی سازی تعهد بیشتری به ایجاد و پیاده‌سازی برنامه‌های بهداشت، ایمنی و محیط‌زیست در محیط کار و حفظ بهداشت و سلامت کارکنان خود دارند.

در پژوهش حاضر، سعی شده است تا با استفاده از روش پژوهش کیفی و با توصیف نحوه عملکرد شرکت‌های تولید موفق خصوصی سازی شده، الگوی نظری بومی برای شرکت‌های تولیدی که قبلاً خصوصی شده‌اند اما موفق نبوده‌اند و یا شرکت‌های در آستانه خصوصی سازی ارائه نماید. تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش نشان داد که شرکت‌های موفق خصوصی سازی شده پس از واگذاری به بخش خصوصی و ارتقای سطح اهمیت کارآیی و بهره‌وری و نوآوری در تولید، اهمیت کارکنان و به تبع اهمیت واحد مدیریت منابع انسانی شرکت‌ها بیشتر شده است. به طوری که در اغلب شرکت‌های مورد مطالعه استراتژی سازمانی از کاهش هزینه‌ها به سمت متمایز بودن حرکت کرده است و به دلیل حضور در

بازار رقابتی، به سمت تشویق خلاقیت و نوآوری سوق داده شده‌اند. در واقع پس از خصوصی‌سازی، مدیریت منابع انسانی شرکت‌ها، سعی در به‌روزرسانی نحوه تأمین و استخدام نیروها و طبقه‌بندی مشاغل و توسعه کارکنان از طریق آموزش بهینه و تخصصی موردنیاز و همچنین نگهداشت نیروهای کارآمد شده‌اند؛ حال آنکه در شرکت‌های مورد مطالعه در مرحله قبل از خصوصی‌سازی، مدیریت منابع انسانی بیشتر اداره امور کارکنان بوده و دستورات و معیارهای ابلاغی شرکت‌های مادر را در خصوص کارکنان اجرا می‌نموده است.

در زیر به تفاوت‌های ایجاد شده پس از خصوصی‌سازی در کارکردهای اصلی مدیریت منابع انسانی در سه بخش تأمین، توسعه و نگهداشت نیروی انسانی پرداخته می‌شود:

- تأمین نیروی انسانی بعد از خصوصی‌سازی: تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش در خصوص تأمین نیروی انسانی نشان داد که این زیرسیستم منابع انسانی در شرکت‌های مورد مطالعه در مرحله قبل از خصوصی‌سازی، برای تأمین نیروی انسانی؛ اولویت تأمین از خارج سازمان بوده اما پس از خصوصی‌سازی نیروی متخصص و شایسته ابتدا از داخل تأمین شده و در صورت فقدان نیروی مناسب از بیرون از سازمان به صورت برگزاری آزمون تخصصی و مصاحبه‌های تخصصی با کمک متخصصان داخلی و دانشگاه‌ها صورت می‌گیرد. البته در برخی موارد نیز استخدام افراد از طریق آژانس‌های کاریابی استان و یا استفاده از شرکت‌های تخصصی بوده است. در خصوص استخدام به انجام مصاحبه‌های شخصیتی و فنی و آزمون‌های رفتاری توجه ویژه‌ای می‌شود. قبل از خصوصی‌سازی بیشتر افراد استخدام شده رسمی و پیمانی بوده‌اند. اما بعد از خصوصی‌سازی اکثر افراد استخدام شده قراردادی یک‌ساله می‌باشند که با ارائه بهره‌وری طی سال کارکنان نسبت به تمدید قرارداد سالانه توسط شرکت اقدام می‌گردد. قبل از خصوصی‌سازی برنامه‌ریزی منابع انسانی از قبیل برآورد تقاضای نیروی کار لازم، شایستگی‌ها و نوع مشاغل موردنیاز در آینده یا توسط شرکت مادر صورت می‌گرفت و یا اینکه چشم‌انداز خاصی نداشتند اما پس از خصوصی‌سازی در خصوص برنامه‌ریزی مناسب انسانی، خود شرکت‌ها با توجه به نیاز آینده به افراد و مشاغل موردنیاز و همچنین با توجه به بازنشستگی و یا تعدیلات نیروی انسانی نسبت به این موضوع برنامه‌ریزی‌های مناسبی صورت می‌دهند. پس از



خصوصی سازی بیشتر شرکت های فوق الذکر نسبت به جابجایی و یا تعدیل و یا بازنشستگی نیروهای فاقد کارایی اقدام نمودند. که در برخی به دلیل افزایش بارکاری کارکنان (از کارگرا انتظار می رود کارهای بیشتری در زمان کمتری نسبت به قبل به انجام برسانند) به کاهش تراکم نیرو و کاهش تعداد کارکنان منجر شد اما طی سال های بعد با افزایش تولید و حوزه های کاری شرکت ها تعداد نیروها یا ثابت و یا اندکی افزایش نشان می دهد.

- توسعه نیروی انسانی بعد از خصوصی سازی: تجزیه و تحلیل داده های پژوهش در خصوص توسعه نیروی انسانی بعد از خصوصی سازی نشان داد که این زیرسیستم منابع انسانی در شرکت های مورد مطالعه در مرحله قبل از خصوصی سازی، برای توسعه نیروی انسانی؛ طبقه بندی مشاغل یا توسط شرکت مادر صورت گرفته و یا بروز رسانی نشده بود که پس از خصوصی سازی شرکت ها نسبت به طبقه بندی مشاغل خود با توجه به شرایط جدید احراز شغل و تجزیه و تحلیل جدید شغل اقدام می نمودند. با توجه به اهمیت آموزش در شرکت ها پس از خصوصی سازی، بیشتر شرکت های موفق نسبت به گردش شغلی کارکنان سیاست های آسان تری را اعمال می نمودند تا هم کار را برای افراد با معنی کرده و هم به نوعی کارکنان آموزش حین کار را تجربه کنند. در خصوص جانشین پروری شرکت های موفق، واحدهای منابع انسانی این شرکت ها، برای تأمین نیروی جایگزین برای پست های تخصصی و سرپرستی و مدیریتی، نسبت به شناسایی و پرورش افراد جایگزین اقدام می نمود. در خصوص معیارهای ارتقاء کارکنان به مدرک تحصیلی مرتبط توجه بیشتری می شود همچنین معیارهای شرایط احراز شغل با توجه به تخصصی بودن مشاغل بالا برده شده است. برای بررسی عملکرد کاری کارکنان علاوه بر تکمیل فرم های ارزیابی رده کاری و کارشناسی و... از روش های جدیدی از قبیل ارزیابی ۳۶۰ درجه یا استفاده از مشاوران بیرونی در فرآیند انجام مدیریت عملکرد استفاده می کردند. آیین نامه های انضباطی و تخلفاتی توسط شرکت برای کارکنان رسمی و قراردادی در برخی موارد مجدداً تدوین شده است و در برخی موارد همان آیین نامه قدیمی بروز رسانی شده اند. در مواردی هم که شرکت ها با پیمانکاران بیرونی همکاری می کردند؛ آیین نامه انضباطی تخلفاتی توسط شرکت برای پیمانکاران تدوین شده است. مسیر شغلی پس از خصوصی سازی نسبت به قبل از خصوصی سازی مشخص تر و متناسب با ساختار و هرم

سازمانی جدید بروز رسانی شده است. جهت هم‌راستایی اهداف افراد با اهداف سازمانی که به تحقق بهتر اهداف سازمانی منجر می‌شود نسبت به برگزاری جلسات برای تبیین ارزش‌های سازمان برای افراد جدیدالورود اقدام می‌شود، همچنین مدیر منابع انسانی با گرفتن ارتباط با واحدهای مختلف نسبت به حل تضادها با گفتگو اقدام می‌کند. در خصوص آموزش قبل از خصوصی‌سازی، سیاست‌های آموزشی به صورت روتین از سوی شرکت‌های مادر اعمال می‌شد. اما پس از خصوصی‌سازی هم سیاست‌های آموزشی از سوی خود شرکت‌ها با توجه به نیازهای تخصصی که از کارکنان نظرخواهی می‌شد اعمال می‌شد و هم اینکه هزینه‌های آموزشی نسبت به قبل افزایش پیدا کرده است. در خصوص گردش شغلی، گردش شغلی در شغل‌هایی که احتمال فساد مالی داشتند را افزایش دادند. و همچنین از گردش شغلی به عنوان ابزاری جهت جلوگیری از افسردگی شغلی و همچنین افزایش مهارت‌های کاری استفاده می‌نمودند.

- نگهداشت نیروی انسانی بعد از خصوصی‌سازی: تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش در خصوص نگهداشت نیروی انسانی بعد از خصوصی‌سازی نشان داد که این زیرسیستم منابع انسانی در شرکت‌های مورد مطالعه در مرحله قبل از خصوصی‌سازی برای نگهداشت نیروی انسانی، پرداخت‌ها به کارکنان درصد زیادی مبنای پرداخت ثابت و کمی از پرداخت نیز متغیر بود اما پس از خصوصی‌سازی؛ پرداخت متغیر که بر اساس بهره‌وری و تلاش کارکنان سنجیده می‌شود درصد بیشتری را به خود اختصاص داده است. قبل از خصوصی‌سازی پاداش‌ها بیشتر بر اساس اضافه کاری و عملکرد بوده است پس از خصوصی‌سازی بیشتر به سمت بهره‌وری و افزایش تولید و همچنین نوآوری رفته است. پاداش به مدیران نیز پس از خصوصی‌سازی بر اساس عملکرد زیرمجموعه در بهره‌وری و افزایش تولید است. قبل از خصوصی‌سازی امکانات رفاهی برای مدیران و برخی کارکنان از قبیل ماشین شخصی و یا سرویس رفت و آمد و یا مسکن وجود داشت که پس از خصوصی‌سازی برخی امکانات از قبیل ماشین‌های در اختیار گرفته شده و مسکن‌ها نیز یا به خود کارکنان واگذار شده و یا فروخته شده است. البته برخی شرکت‌ها پس از خصوصی‌سازی امکاناتی از قبیل در اختیار دادن مراکز تفریحی به کارکنان و ارائه بیمه‌های تکمیلی مناسب (بیمه تکمیلی با آپشن‌های بیشتر با هزینه مشارکتی شرکت و کارکنان) و ... نسبت به افزایش تعلق خاطر کارکنان به

شرکت اقدام می‌کنند. پس از خصوصی‌سازی امنیت شغلی که کارکنان قبل از خصوصی‌سازی به دلیل نوع استخدام رسمی و یا پیمانکاری داشتند وجود ندارد و بیشتر افراد به دلیل استخدام به صورت قراردادی برای پایدار ماندن در شرکت‌ها تنها امنیت شغلی را کارا بودن و افزایش بهره‌وری خود می‌دانند. در خصوص پرداخت به کارکنان در زمان بازنشستگی؛ به دلیل پرداخت حقوق قراردادی و پیمانکاری از طریق صندوق تأمین اجتماعی و یا صندوق بازنشستگی وزارت نفت و همچنین پرداخت پاداش پایان خدمت مبتنی بر قوانین کشور و قانون کار، تفاوت چندانی با قبل از خصوصی‌سازی در خصوص فرآیندها ایجاد نشده است. جهت تأمین امنیت کاری کارکنان و توجه به جنبه‌های ارگونومی محیط کاری، یا واحد HSE (بهداشت، ایمنی، محیط‌زیست) پس از خصوصی‌سازی تأسیس شد و یا اینکه پس از خصوصی‌سازی کار و حیطه وظایف خود را گسترش داد. که در کنار آن به انتشار مسائل مربوط به ایمنی و رعایت بهداشت، پروتکل‌های بهداشتی و برطرف کردن عوامل زیان‌آور مشاغل سخت اقدام می‌نماید.

### پیشنهاد‌های پژوهش

مدیریت منابع انسانی، زیرسیستم‌های متعددی دارد که در این پژوهش صرفاً به ۳ زیرسیستم آن توجه و مورد مطالعه قرار گرفته است. از این رو محققان در پژوهش‌های بعدی می‌توانند سایر ابعاد مدیریت منابع انسانی را مورد بررسی قرار دهند. از دیگر پیشنهاد‌های پژوهش، تفکیک روش‌های مختلف واگذاری است، در پژوهش حاضر، خصوصی‌سازی در مفهوم خاص و علمی خود مورد توجه قرار گرفته است نه سایر واگذاری مانند واگذاری بنگاه‌های دولتی در قبال تسویه بدهی‌های خود. همچنین به تغییرات مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های تولیدی بعد از خصوصی‌سازی اشاره شده است، که با توجه به تنوع شرکت‌های خصوصی شده، می‌توان در پژوهش‌های آتی شرکت‌های خدماتی یا برخی شرکت‌های سرمایه‌گذاری واگذار شده را نیز مورد مطالعه قرارداد. همچنین در پژوهش فعلی تغییرات مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های تولیدی موفق مبنای پژوهش است که در پژوهش‌های آتی می‌توان مدیریت منابع انسانی و کارکردهای آن در شرکت‌هایی که از نظر شاخص‌های سازمان خصوصی‌سازی موفق نبوده‌اند و یا واگذاری آن‌ها به بخش خصوصی با شکست مواجه شده‌اند را مورد مطالعه قرارداد.

## تعارض منافع

تعارض منافی وجود ندارد.

## ORCID

Mehdi Kheirandish		<a href="https://orcid.org/0000-0001-6815-3255">https://orcid.org/0000-0001-6815-3255</a>
Akbar Hassanpoor		<a href="https://orcid.org/0000-0001-7947-1291">https://orcid.org/0000-0001-7947-1291</a>
Yousef Wakil		<a href="https://orcid.org/0000-0003-3047-4760">https://orcid.org/0000-0003-3047-4760</a>
Hassan Akbari		<a href="https://orcid.org/0000-0002-4081-248X">https://orcid.org/0000-0002-4081-248X</a>

## منابع

۱. جاشی، گوپال (۲۰۰۰) "خصوصی سازی در جنوب آسیا حداقل نمودن پیامدهای منفی اجتماعی ناشی از تجدید ساختار"، ترجمه سازمان خصوصی سازی - معاونت مطالعات و ارزیابی (۱۳۸۵)، چاپ اول.
۲. حسن پور، اکبر، عباسی، طیبه (۱۳۹۳) "مدیریت منابع انسانی پیشرفته"، جلد اول، چاپ سوم، انتشارات یکان.
۳. عابدی جعفری، حسن؛ سعید تسلیمی، ابوالحسن فقیهی و محمد شیخزاده (۱۳۹۰). "تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده های کیفی"، اندیشه مدیریت راهبردی، شماره ۲، ۱۵۱-۱۹۸.
۴. رجب پور، ابراهیم، شاهبندرزاده، حمید و شهابی، فاطمه (۱۴۰۰) "بهینه سازی برون سپاری آموزش و توسعه منابع انسانی با تکنیک مارکوس (نمونه پژوهی: شرکت برق و انرژی صبا)". مطالعات منابع انسانی، ۱۱(۴)، (۷۴-۹۶).
۵. رحیمی، شکوفه؛ قلی پور، آرزین و صفری، محمد (۱۴۰۰)، "شناسایی الگویی برای ارزیابی مدیریت منابع انسانی بر اساس استاندارد ۳۴۰۰۰ در کسب و کارهای نوپا"، *دوفصلنامه مدیریت منابع انسانی پایدار*، دوره (۳)، شماره (۴)، صفحات ۳۳ تا ۴۸.
6. Alhusan, Faten Z. baddar, bernnan. Ross, james. Phil(2006) "Transferring Western HRM practices to developing countries The case of a privatized utility in Jordan" *Personnel Review*, Vol. 38 No. 2, pp 104 – 123.
7. Alhusan, Faten Z .baddar, james. Phil(2007) "Multinational HRM in Privatized ordanian Enterprises: An Exploration of theInfluence of Political

*Contingencies*" Thunderbird International Business Review Vol. 49, No. 6.pp637-653

8. Asadullah, M. A., Fatima, N., Siddiquei, A. N., Rasheed, M., & Wahba, K. (2020) " *Perceptual asymmetries in perceived quality of HR function resulting from ownership transformation: A public to private scenario*". Journal of Public Affairs. Volume 22, Issue 1 pp1-13
9. Asif Khan, Muhammad. –Rehman, Kashif-Ur. Rehman, Ijaz-Ur. Safwan, Nadeem. Ahmad, Ashfaq. (2011) " *Modeling link between internal service quality in human resources management and employees retention: A case of Pakistani privatized and public sector banks*" February. African Journal of Business Management Vol.5 (3), pp. 949-959.
10. Attride–Stirling, Jennifer. (2001)" *Thematic Networks: An Analytic Tool for Qualitative Research*", Journal of Qualitative Research, Vol 1, No. 3. Pp 385-405.
11. Bortolotti, Bernardo & Faccio, Mara (2009)" *Government Control of Privatized Firms*" The Review of Financial Studies / v 22 n 8. P2907-2939
12. Braun, V., & Clarke, V. (2006). "Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*", 3(2), 77-101.
13. Chaudhry. Naveed Iqbal, Azam Roomi. Muhammad, (2010), "Accounting for the development of human capital in manufacturing organizations", Journal of Human Resource Costing & Accounting" Vol. 14 pp. 178 – 195
14. Cheng , Kuo-Tai (2008) " *Employment Impact Analysis of Privatisation: Upholding Human Resource Development*" Journal of Humanities and Social Sciences, Hsinchu University of Education. Pp147-171.
15. da Silva .L.B.P, Soltovski. Pontes. R, J., Treinta. F.T. , Leitão .P, Mosconi . E, Resende . L.M.M. de, Yoshino. R.T. (2022)" Human resources management 4.0: Literature review and trends" *Computers & Industrial Engineering*. Volume 168, June.
16. Dawkins, Ryan C., (2017) " *The Politics of Local Privatization Privatized Service Delivery and the Strength of Local Democracy*". Political Science Graduate Theses & Dissertations. A thesis submitted to the Faculty of the Graduate School of the University of Colorado in partial fulfillment Of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy Department of Political Science. 59.
17. Earle, John S. & Shpak, Solomiya (2019)" *Impact of privatization on employment and earnings*", IZA World of Labor, ISSN 2054-9571, Institute of Labor Economics (IZA), Bonn, Iss. 93v2.

18. Falatah, R., Almuqati, J., Almuqati, H., & Altunbakti, K. (2021). " Linking nurses' job security to job satisfaction and turnover intention during reform and privatization: A cross sectional survey" *Journal of Nursing Management*. pp1-9.
19. Fernandez ,Sergio . Smith , Craig R. Wenger, Jeffrey B.(2006)" *Employment, Privatization, and Managerial Choice: Does Contracting Out Reduce Public Sector Employment?*" *Journal of Policy Analysis and Management*, Vol. 26, No. 1, 57–77
20. Hong Nguye, Thi Xuan. Nguyen ,La Soa. Tran, Manh Dung(2018)" *IMPACT OF PRIVATIZATION ON OPERATING EFFICIENCY: THE CASE OF VIETNAM*" *The 5th IBSM International Conference on Business, Management and Accounting. Hanoi University of Industry. 19-21 April 2018. p898 -906*
21. Howard, M. C., & Gutworth, M. B. (2020). "A meta-analysis of virtual reality training programs for social skill development". *Computers & Education*, 144, 103707.
22. Ikyanyon ,Darius. Johnson, Phil .Dawson, Jeremy (2020) " *Institutional context and human resource management in Nigeria*" *Employee Relations: The International Journal* Vol. 42 No. 1, 2020 pp. 1-16
23. Khan,H.(2017). " *A Globalization and Human Resources Management in the Public Sector.*" *Globalization and the Challenges of Public Administration*, pp33-68
24. Kin Tong . David Yoon (2009) " *A study of e-recruitment technology adoption in Malaysia*" *Industrial Management & Data Systems* Vol. 109 No. 2, pp. 281-300.
25. Kokkaew. Nakhon , Jokkaw. Noppadon, Peansupap. Vachara , Wipulanusat .Warit (2022) " *Impacts of human resource management and knowledge management on non-financial organizational Journal performance: Evidence of Thai infrastructure construction firms*" *Ain Shams Engineering Journal*. Volume13.issue 6. November.
26. Mahapatro, Bibhutib (2010)" *Human Resources Management*". *Publishing for one world new age international (p) limited, Publishers new dehli.*
27. Maley. Jane F , Moeller. Miriam, Ting. Alina F (2020)" *Sustainable expatriate compensation in an uncertain environment*" *Journal of International Management* vol 26. July.
28. Meyer, kluas E.(2002)" *Management challenges in privatization acquisitions in transition economies* " *journal of world business* 37, p 266- 276.

29. Mustafa, Muhamet . Rizvanolli, Artane. Hashani, Alban. Zogaj, Alban. Abdixhiku, Lumir . Aliu, Fadil. Krasniqi, Besnik. Hoxha, Durim (2008) “*PRIVATIZATION AND POST – PRIVATIZATION IN KOSOVA: GLASS HALF EMPTY OR HALF FULL?*” *Research Report . Biblioteka Kombëtare dhe Universitare e Kosovës. September.*
30. Napathorn. Chaturong (2018), “*HOW DO SOCIAL ENTERPRISES RECRUIT WORKERS? THE CASE OF SOCIAL ENTERPRISES IN THAILAND*” *Journal of Asia Business Studies, 06 October*
31. Nasirzadeh, Hossein . Amin-Tahmasbi , Hamzeh . Amoozad Khalili , Hossein .(2021)” *Investment analysis in privatization of National Iranian Drilling Company using systems dynamics and BWM technique*” *Energy Policy vol 148. pp 1-11*
32. Nemeç , Juraj. Potier, Vincent . S. de Vries, Michiel. (2018) “*Alternative service delivery*” (Eds) *AIEIA/IISA.*
33. Parker, David, (1995), “*Privatization and the internal environment*”, *International Journal of Public Sector Management, Vol. 8. No 2 . pp. 44 – 62*
34. Riii ć, M., Rvysš i, D., & Munir, K. (2021). “*Privatization: Implications of a Shift from State to Private Ownership*”. *Journal of Management, 47(6), pp 1596–1629.*
35. Riaz, S., Townsend, K., & Woods, P. (2020). “*Understanding HRM philosophy for HPWS and employees’ perceptions*” *Personnel Review, 50(3), 812–828.*
36. Safdari, Mehdi . Asadi ,Zeinab (2013)” *Privatization to serve economic development*” *UCT Journal of Social Sciences and Humanities Research UCT ..(UJSSHR). Vol11 . issulpp:16-22*
37. Samarathunga, W. H. M. S., Cheng, L., & Weerathunga, P. R. (2020). “*Transitional domestic tourist gaze in a post-war destination: A case study of Jaffna, Sri Lanka.*” *Tourism Management Perspectives, Volume 35, July 35*

#### References [In Persian]

1. Abedi Jafari, Hassan; Saeed Taslimi, Abolhassan Faqihi and Mohammad Sheikhzadeh (2011) “*Theme analysis and theme network: a simple and*

- efficient method to explain the patterns in qualitative data", *Strategic Management Thought*, No. 2, 151-198.
2. Jashi, Gopal (2000) "Privatization in South Asia Minimizing the Negative Social Consequences Due to Restructuring", Translation by Privatization Organization - Deputy for Studies and Evaluation (1385), first edition..
  3. Hasanpour, Akbar, Abbasi, Taybeh (2014) "Advanced Human Resource Management", first volume, third edition, Yakan Publications.
  4. Rajabpour, Ibrahim, Shahbandarzadeh, Hamid and Shahabi, Fatemeh (2021) "Optimization of outsourcing training and development of human resources with Marcus technique (case study: Saba Electricity and Energy Company)". *Human Resources Studies*, 11(4), (96-74).
  5. Rahimi, Shkoufeh; Qolipour, Arin and Safari, Mohammad (2021), "Identifying a model for evaluating human resource management based on the 34000 standard in start-up businesses," two quarterly *journals of sustainable human resource management*, volume (3), number (4), pages 33 to 48



**استناد به این مقاله:** خیراندیش، مهدی، حسن پور، اکبر، و کیلی، یوسف و اکبری، حسن . (۱۴۰۳). تبیین و مقایسه الگوی تامین، توسعه و نگهداشت منابع انسانی در شرکت‌های تولیدی خصوصی‌سازی شده موفق. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۳۳ (۱۱۴)، ۱۱۵-۱۴۶.

doi: 10.22054/jmsd.2023.70138.4215



Management Studies in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.