

تاریخ دریافت: ۹۰/۰۵/۲۴

تاریخ پذیرش: ۹۰/۱۱/۲۰

## تجزیه و تحلیل شاخص‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی در شرکت‌های پیشرو نفتی بر اساس مدل 5p (مطالعه موردی: شرکت ملی نفت چین<sup>۱</sup>)

روح‌اله تولایی<sup>۲</sup> - امیر اعظمی<sup>۳</sup>

### چکیده

تحقیق حاضر با هدف بررسی و تجزیه و تحلیل شاخص‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی در شرکت‌های پیش‌رو نفتی و مطالعه موردی شرکت ملی نفت چین انجام شده تا بتواند به عنوان مبنایی برای بررسی‌ها و مطالعات تطبیقی آینده قرار گیرد. در همین راستا با توجه به گستردگی اطلاعات در این حوزه، به منظور دستیابی به الگویی مناسب جهت دسته‌بندی اطلاعات گردآوری شده از شرکت مورد مطالعه، مدل 5P شولر و جکسون به عنوان مدل تحلیلی تحقیق انتخاب شده است. بنابراین تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی - توسعه‌ای و از نظر شیوه گردآوری و تحلیل اطلاعات، توصیفی از شاخه بررسی موردی است. نتایج تحقیق حاضر نشان می‌دهد که مدل 5P یک مدل استراتژیک و کاربردی برای بررسی وضعیت مدیریت منابع انسانی در دیگر شرکت‌های پیش‌رو نفتی می‌باشد. همچنین با توجه به اینکه به منظور تدوین سند توسعه منابع انسانی صنعت نفت کشور، در مرحله شناخت وضعیت موجود از مدل 5P استفاده شده است، لذا نتایج تحقیق حاضر این امکان را به مدیران منابع انسانی صنعت نفت می‌دهد تا برای تصمیم‌گیری‌های خود بتوانند بهتر و کارآمدتر از تجربیات دیگر شرکت‌های نفتی استفاده نمایند.

### واژه‌های کلیدی

مدیریت منابع انسانی، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، شرکت ملی نفت چین، مدل 5p.

- این مقاله با استفاده از داده‌های پروژه بررسی فرایندهای مدیریت منابع انسانی در شرکت ملی نفت چین که در موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی به انجام رسیده، تدوین شده است.
- دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی دانشگاه علامه طباطبایی و رییس گروه پژوهشی مدیریت دانش موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی
- کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران و عضو گروه پژوهشی مدیریت دانش موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی

## مقدمه

مدیریت منابع انسانی برای سازمان‌ها به مثابه یک عامل حیاتی قلمداد می‌شود، زیرا مولفه اصلی تشکیل‌دهنده سازمان‌ها انسان‌ها می‌باشند. امروزه اهمیت عامل انسانی و نقش منحصر به فرد او به منزله یک منبع استراتژیک از اهمیت و جایگاه والاتر از گذشته برخوردار است، به طوری که در تفکر سازمانی پیشرفته از انسان به مثابه مهمترین منبع تولید هر سازمان یاد می‌شود. با توجه به اهمیت روز افزون منابع انسانی در سازمان‌ها به منظور فعالیت موفق در عرصه ملی و بین‌المللی شرکت ملی نفت ایران به عنوان یکی از شرکت‌های بزرگ و موفق در عرصه فعالیت‌های نفتی به منظور استفاده از بهترین تجربه‌ها در شرکت‌های نفتی پیش‌رو در عرصه جهانی برای بومی‌سازی یک الگوی مناسب در جهت تصمیم‌سازی برای مدیران منابع انسانی صنعت نفت ایران، مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی انجام پروژه بررسی وضعیت مدیریت منابع انسانی شرکت‌های نفتی CNPC، پتروبراس<sup>۱</sup>، پتروناس<sup>۲</sup>، را دستور کار خود قرار داده است.

با توجه به این که هدف از انجام تحقیق حاضر بررسی وضعیت مدیریت منابع انسانی در شرکت ملی نفت چین می‌باشد و با توجه به گستردگی اطلاعات در زمینه مدیریت منابع انسانی به منظور دستیابی به الگوی مناسب جهت دسته بندی اطلاعات گردآوری شده از شرکت مورد مطالعه، مدل 5p به عنوان مدل تحلیلی تحقیق انتخاب شده است. شولر در سال ۱۹۹۲ برای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی مدل 5p را ارائه نمود. با این مدل ۵ بعد مدیریت منابع انسانی شامل فلسفه، سیاست‌ها، برنامه‌ها، فرآیندها، کارکردها را مورد بررسی قرار داد که منعکس‌کننده برنامه‌های کلی مدیریت برای بقا، رشد، سازگاری و سودآوری هستند.

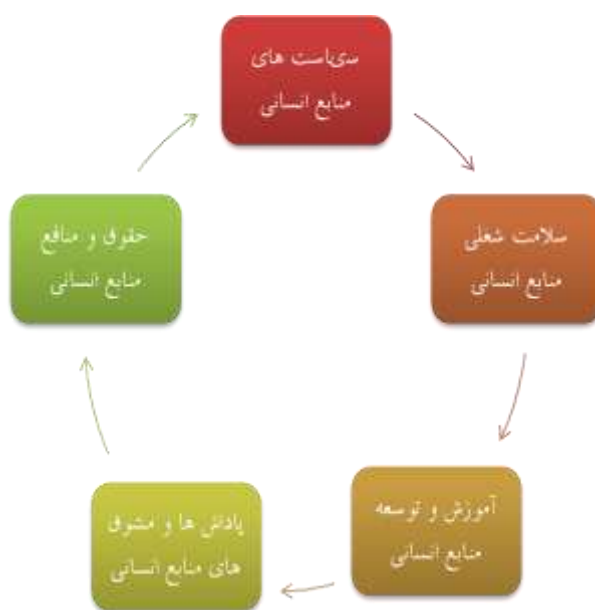
یک مزیت مدل 5p نشان دادن به هم وابستگی فعالیت‌هایی است که معمولاً در ادبیات مدیریت از هم جدا تعریف می‌شوند (شولر<sup>۳</sup>، ۱۹۹۲). بر طبق این مدل اجزای استراتژی مدیریت منابع انسانی به ۵ سطح گروه‌بندی می‌شود، که در فعالیت‌های مدیریت کارکنان متفاوت هستند. این سطوح از کلی‌ترین تعاریف درنگرش نسبت به نقشی که افراد ایفا می‌کنند برای موفقیت سازمان (فلسفه) تا جزئی‌ترین سطح (فرایند) که تعیین می‌کند که هر کدام از اقدامات چگونه انجام شوند تا بر رفتارهای کارکنان

1. PETROBRAS

2. PETRONAS

3. Schuler

تاثیر بگذارند را در بر می‌گیرد. بولوئیزار (2006)<sup>1</sup> مدل 5p را که یک چارچوب جالب و چشم‌انداز جامعی از مفهوم استراتژی مدیریت منابع انسانی ارائه می‌دهد مورد تأیید قرار داده است.



نمودار ۱: پنج بعد مدیریت منابع انسانی

### مبانی نظری و ادبیات تحقیق

از آنجایی که یکی از اهداف شرکت ملی نفت ایران در سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، قرار گرفتن در رده شرکت‌های برتر می‌باشد (دست یافتن به جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در سطح منطقه‌ی آسیای جنوب غربی (شامل آسیای میانه، قفقاز، خاورمیانه و کشورهای همسایه) با تاکید بر جنبش نرم افزاری و تولید علم، رشد پرشتاب و مستمر اقتصادی، ارتقاء نسبی سطح درآمد سرانه و رسیدن به اشتغال کامل (سند چشم‌انداز بیست ساله، ۱۳۸۲)) همچنین از آنجایی که شرکت ملی نفت ایران بتدریج به دنبال تبدیل شدن به یک شرکت پیشرو در سطح بین‌المللی است، تجربه شرکت‌های نفتی

1. Bou Liusar

دنیا در عرصه‌های گوناگون می‌تواند بسیار مفید واقع شود. یکی از اهداف چنین مطالعاتی که به گونه‌ای تطبیقی و مقایسه‌ای می‌باشد، به این صورت است که شرکت‌های بزرگ دنیا را در قسمت‌های مختلف بررسی کرده و پس از مقایسه وضعیت مدیریت منابع انسانی در این شرکت‌ها و مقایسه وضعیت موجود شرکت ملی نفت ایران، چالش‌ها و راه‌حل‌های آنها را شناسایی کنیم.

به‌طور کلی شرکت‌های نفت در دنیا یا ملی (NOC) و یا بین‌المللی (IOC) می‌باشند. IOC'S شرکت‌های نفتی بین‌المللی می‌باشند که قلمرو جغرافیایی آنها در چند کشور دنیا است، مثل شل و یا بی.پی. اما شرکت‌های NOC'S یا شرکت‌های ملی نفت مثل سعودی، آرامکو، پتروناس و پتروبراس در سطح ملی در یک کشور فعالیت می‌کنند. شرکت CNPC چین هم از همین قبیل شرکت‌هاست که متعلق به حاکمیت کشور چین است، اما در تلاش است که خود را در سطح بین‌المللی مطرح کند. به‌طور کلی برای انتخاب شرکت CNPC برای این پروژه عوامل متعددی در نظر گرفته شده است. شرکت‌هایی برای این مطالعه انتخاب شده‌اند که از لحاظ ماهیت و نوع فعالیت با شرکت ملی نفت ایران بسیار نزدیک باشند. ابتدا شرکت‌هایی که شبیه شرکت ملی نفت ایران در حوزه سرمایه‌گذاری‌های داخلی فعالیت کرده و ملی محسوب می‌شدند شناسایی شده و در مرحله بعد از میان ۱۰ یا ۱۵ شرکت موفق، بهترین آنها انتخاب شدند که شرکت ملی نفت چین یکی از این شرکت‌های نفتی موفق می‌باشد. یکی دیگر از عوامل انتخاب این شرکت، سطح مبادلات شرکت CNPC با جمهوری اسلامی ایران می‌باشد. شرکت ملی نفت ایران با کشور چین مبادلات تجاری و تعاملات انرژی زیادی دارد و همین امر برای انتخاب این شرکت به‌عنوان مقایسه تطبیقی با شرکت ملی نفت ایران لحاظ شده است.

### **مبانی و تعاریف مدیریت استراتژیک منابع انسانی**

مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی (SHRM) اندکی پس از توسعه مفهوم مدیریت منابع انسانی (HRM) در آمریکا در اواخر دهه ۱۹۶۰ تا اوایل دهه ۱۹۷۰ مطرح، و از آن زمان به بعد این مفهوم در جهان کسب و کار به‌صورت فزاینده‌ای به‌کار گرفته شده است (بوستر؛ ۱۹۹۴).<sup>۱</sup>

در ادبیات منابع انسانی، معنی مشخص، روشن و یکسانی از مفهوم HRM وجود

1. Brewster

ندارد. نویسندگان گوناگون تعاریف متفاوتی از HRM بیان و یا در تحقیقات خود به کار گرفته‌اند. بسیاری از محققان تلاش نموده‌اند تا حوزه‌های گوناگونی که همگی تحت عنوان HRM قرار می‌گیرند را طبقه‌بندی نمایند. به‌عنوان مثال در یکی از متون کلاسیک منابع انسانی، HRM بر اساس نوعی طبقه‌بندی ۴ گانه تشریح گردیده است. شامل: تاثیرات کارکنان<sup>۱</sup>، جریان منابع انسانی<sup>۲</sup>، سیستم‌های پاداش<sup>۳</sup>، و سیستم‌های کار<sup>۴</sup> (بیر و دیگران، ۱۹۸۵)<sup>۵</sup>. عده‌ای دیگر نیز HRM را به‌عنوان زنجیره به‌هم پیوسته‌ای از فعالیت‌ها معرفی نموده‌اند. (فومبرن و دیگران، ۱۹۸۴)<sup>۶</sup>

بدین ترتیب مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی به تدریج در ادبیات این رشته وارد شده و توسعه داده می‌شود. اگرچه به برداشت‌های اولیه از این مفهوم انتقاداتی وارد است اما فرض اساسی این بوده است که هنگامیکه HRM به‌گونه‌ای دقیق استراتژی کسب و کار سازمان را پیروی نماید، حوزه‌ای راهبردی و استراتژیک است. در دهه‌های اخیر تمایلات فزاینده‌ای در به‌کارگیری «مدیریت استراتژیک» در سازمان‌ها شکل گرفته است و مدل‌های گوناگون و متعددی از مدیریت استراتژیک پیشنهاد گردیده‌اند. (پوتر، ۱۹۸۰؛ میلز و اسنو، ۱۹۷۸)<sup>۷</sup> این تمایل در مدیریت استراتژیک موجب گردید تا وظایف عملیاتی گوناگونی سازمان بر نقش خویش در فرایند مدیریت استراتژیک بیشتر متمرکز شوند.

رشته مدیریت منابع انسانی (HRM) نیز با اتخاذ رویکردی استراتژیک و از طریق توسعه و باز تعریف کارکردها و وظایف جدید خود نقش خویش را در فرایند مدیریت استراتژیک جستجو می‌نمود. این تلاش‌ها، حوزه جدید را در این رشته با نام مدیریت استراتژیک منابع انسانی (SHRM) به جهان مدیریت معرفی نمود. در این حوزه جدید مطالعاتی، تلاش‌های متعددی با رویکردهای مفهوم‌گرا<sup>۸</sup> و نیز عمل‌گرا<sup>۹</sup> صورت گرفتند که اقدامات خاص منابع انسانی را در جهت تطابق و هماهنگی با انواع گوناگون استراتژی‌های کسب و کار پیشنهاد می‌دادند (میلز و اسنو، ۱۹۸۴؛ شولر و

- 
1. Employee influence
  2. Human resource flow
  3. Reward systems
  4. Work systems
  5. Beer et al., 1985
  6. Fomburn et al., 1984
  7. Porter, 1980; Milles & Snow, 1978
  8. Conceptual- oriented
  9. Practitioner-oriented

جکسون، ۱۹۸۷)<sup>۱</sup>. علاوه بر آن تحقیقات بعدی نیز به سنجش و اندازه‌گیری عوامل تعیین‌کننده<sup>۲</sup> اقدامات منابع انسانی در یک رویکرد استراتژیک پرداخته‌اند (اسنل، ۱۹۹۲؛ جکسون و شولر، ۱۹۸۹؛ رایت و اسنل، ۱۹۹۲)<sup>۳</sup>.

برای روشن نمودن مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی و تفاوت آن با مدیریت منابع انسانی ضروری است تا شناخت مناسبی از سیر تحول و تکامل تدریجی رشته مدیریت منابع انسانی (HRM) داشته باشیم. (باتلر و فریز، ۱۹۹۱)<sup>۴</sup>

رشته مدیریت منابع انسانی شامل اقدامات گوناگونی است که برای مدیریت افراد در سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد؛ و این اقدامات معمولاً در خرده‌نظام‌های<sup>۵</sup> انتخاب، آموزش، ارزیابی، و پاداش‌دهی که معمولاً وظایف مهم و تعریف شده واحد منابع انسانی در سازمان‌ها می‌باشد، گروه‌بندی می‌شوند. (فومبرن، تیچی و دوانا، ۱۹۸۴)<sup>۶</sup>

به تدریج، با افزایش توجه سازمان‌ها به مفاهیم مدیریت استراتژیک، هم پژوهشگران و هم افراد حرفه‌ای در تمام نظام‌ها و سیستم‌های سازمانی تلاش نموده‌اند تا روش‌ها و ابزارهای نظام مربوط به خود را به استراتژی شرکت پیوند زنند. پژوهشگران حوزه مدیریت منابع انسانی نیز تلاش نمودند تا میان هر کدام از حوزه‌های وظیفه‌ای HRM و استراتژی شرکت (و البته باز هم مستقل از سایر حوزه‌های وظیفه‌ای) ارتباط و هماهنگی برقرار نمایند. این تلاش‌ها اصطلاحاتی نظیر «انتخاب استراتژیک»، «ارزیابی عملکرد استراتژیک»، «توسعه استراتژیک منابع انسانی»، «پاداش استراتژیک» و مانند آن را وارد حوزه مدیریت منابع انسانی نمود. (فومبرن و دیگران، ۱۹۸۴)

در سال‌های اخیر، محققین تلاش نموده‌اند تا نگاه و رویکردی کلان‌تر به حوزه HRM در پژوهش‌های خود داشته باشند. تلاشی که موجب مطرح شدن رشته مدیریت استراتژیک منابع انسانی (SHRM) در حوزه تحقیقات مدیریت گردید (Butler et al., 1991). گِست (۱۹۸۹) معتقد است که SHRM به این مسأله می‌پردازد که آیا «اقدامات مدیریت منابع انسانی» کاملاً در جهت برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان، هماهنگ و یکپارچه شده‌اند. و اینکه آیا سیاست‌های مدیریت منابع انسانی، اقدامات و

1. Milles & Snow, 1984; Schuler & Jackson, 1987

2. Determinants

3. Wright & Snell, 1998; Jackson & Schuler, 1989; Snell, 1992

4. Butler & Ferris, 1991

5. Subdisciplines

6. Fombrun, Tichy, & Devanna, 1984

حوزه‌های وظیفه‌ای گوناگون را در داخل یک سیستم جامع، و نیز در سلسله مراتب سازمان، با سیاست‌های کلی یکپارچه نموده است؟، و آیا اقدامات مدیریت منابع انسانی توسط مدیران صنفی به‌عنوان بخشی از کار هر روزه‌شان پذیرفته شده است و مورد استفاده قرار می‌گیرد؟

احتمالاً جامع‌ترین تعریف درباره مدیریت استراتژیک منابع انسانی توسط شولر (۱۹۹۲) ارائه شده است. وی مدیریت استراتژیک منابع انسانی را «تمام آن فعالیت‌های که بر رفتار افراد در تلاش‌هایشان برای فرموله نمودن و اجرای نیازهای استراتژیک سازمان تأثیر می‌گذارد» تعریف می‌نماید. به عبارت دیگر، مدیریت استراتژیک منابع انسانی یک رویکرد و نگاه کلان سازمانی است که نقش و کارکرد مدیریت منابع انسانی را در تمام گستره سازمان می‌نگرد (باتلر و دیگران، ۱۹۹۱).<sup>۱</sup>

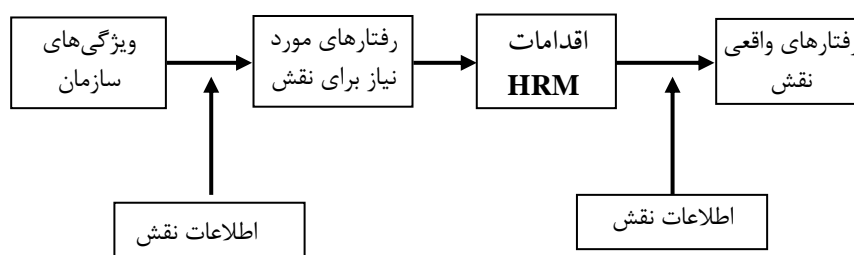
### جایگاه مدل 5p در تئوری‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی

تئوری‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی دو دسته تئوری‌های عقلایی مدیریت استراتژیک منابع انسانی و تئوری‌های غیرعقلایی مدیریت استراتژیک منابع انسانی را در برمی‌گیرد که هر کدام چندین دیدگاه را شامل می‌گردند. تئوری‌های عقلایی مدیریت استراتژیک منابع انسانی توضیح می‌دهند که چگونه اقدامات گوناگون مدیریت منابع انسانی می‌تواند برای اجرای طرح استراتژیک یک سازمان مورد استفاده قرار گیرد. هر تئوری به نوبه خود فرض می‌نماید اقدامات گوناگون مدیریت منابع انسانی از طریق یک فرایند تصمیم‌گیری فعال و تا حدودی محتوایی شکل گرفته، توسعه یافته و به کار گرفته می‌شوند. آنچه در این پژوهش مورد بررسی قرار می‌گیرد زیر شاخه تئوری‌های عقلایی مدیریت استراتژیک منابع انسانی یعنی دیدگاه رفتاری شولر و جکسون تحت عنوان مدل 5-P می‌باشد.

یکی از مدل‌های بنیادین و پرکاربرد در ادبیات مدیریت استراتژیک منابع انسانی، «رویکرد رفتاری»<sup>۲</sup> است ( Jackson et al., 1982; Schuler, 1991; Schuler & Jackson, 1987). «رویکرد رفتاری» مبتنی بر «تئوری اقتضائی» است

1. Butler et al., 1991  
2. The Behavioral Perspective

(فیشر، ۱۹۸۹)<sup>۱</sup> (Fisher, 1989). این تئوری (همانطور که در شکل ۱ مشاهده می شود) بر رفتارهای کارکنان به عنوان عامل میانجی بین «استراتژی سازمان» و «عملکرد شرکت» تمرکز و تأکید می نماید.



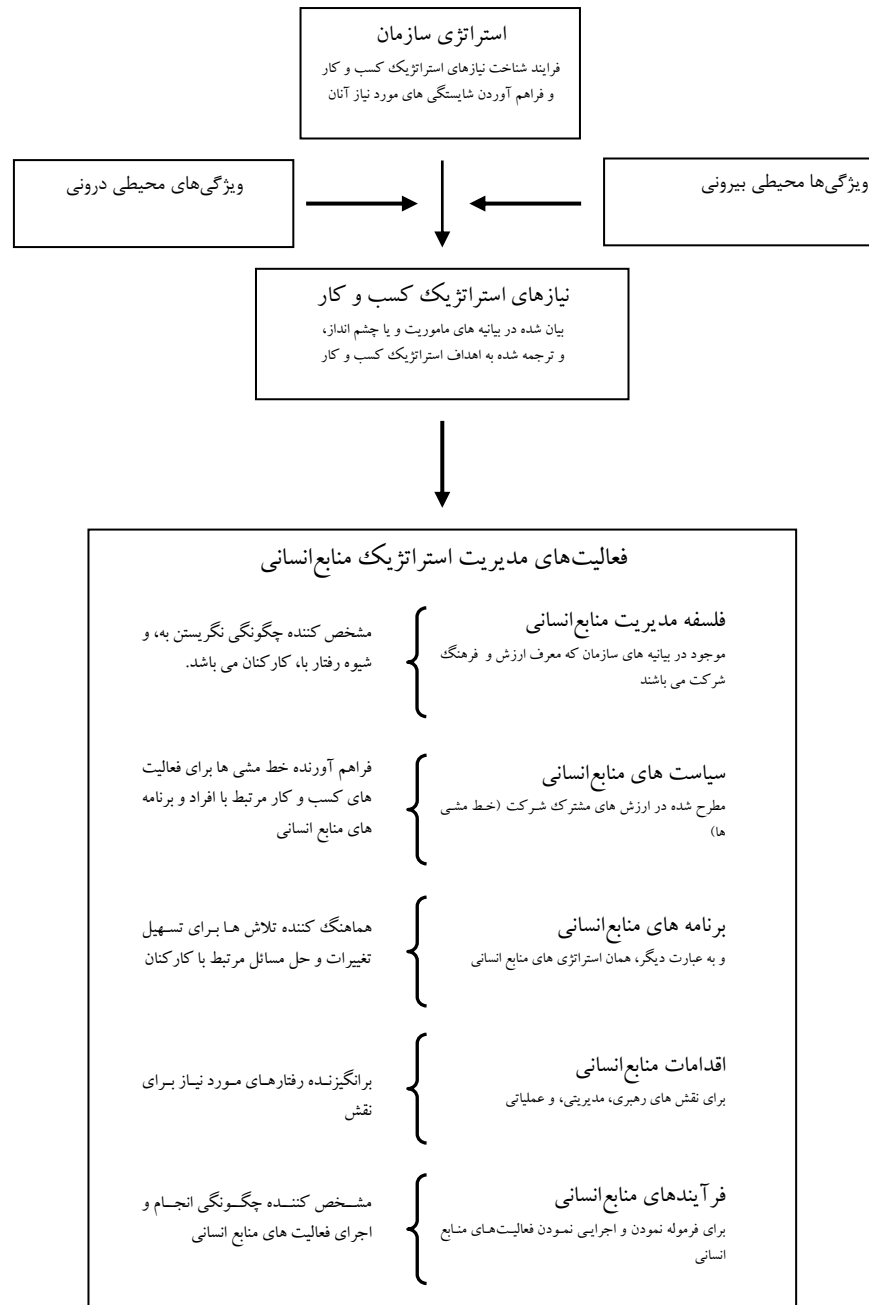
شکل ۱: دیدگاه تئوری نقش برای درک اقدامات مدیریت منابع انسانی در سازمان (رایت و مک ماهان، ۱۹۹۲)

شولر (۱۹۹۲) بر اساس «دیدگاه رفتاری» مدلی را توسعه می دهد که در آن میان «فلسفه»، «سیاست»، «برنامه ها»، «اقدامات» و «فرآیندهای منابع انسانی» تفاوت و تمایز قایل شده است. در این مدل اگر چه «فلسفه ها»، «سیاست ها»، و «برنامه های منابع انسانی» بیان کننده «فرهنگ»، «ارزش ها» و «اهداف» حوزه وظیفه ای منابع انسانی است، اما وی معتقد است که این، «اقدامات» خاص منابع انسانی است که کارکنان را برمی انگیزاند تا رفتارهای نقش مورد نیاز و ضروری برای استراتژی های مختلف سازمانی را، نشان دهند. در اینجا نیز شولر مجدداً بر هماهنگی و تناسب درونی فعالیت های مدیریت منابع انسانی با یکدیگر تأکید می کند (شکل ۲).

رایت و مک ماهان (۱۹۹۲) این تئوری را در سه حوزه پژوهشی دارای کاربرد می دانند: اول، این تئوری می تواند راجع به رفتارهای نقش فرضی مورد نیاز برای استراتژی های گوناگون، به کار گرفته شود.

1. Fisher, 1989





شکل ۲: مدل شولر (۱۹۹۲) از سلسله مراتب فلسفه، سیاست‌ها، برنامه‌ها و اقدامات منابع انسانی

دوم، مطالعه، بررسی و آزمون انواع اقدامات منابع انسانی که برای شکل دادن به رفتارهای نقش مورد نیاز هر استراتژی اثر بخش باشند. و سرانجام رویکرد رفتاری فرض می‌نماید که استراتژی‌های گوناگون، مستلزم اقدامات خاصی از مدیریت منابع انسانی می‌باشند. این اقدامات منابع انسانی به نوبه خود موجب شکل‌دهی به رفتارهای نقش ویژه‌ای در کارکنان شده و این رفتارهای کارکنان برای شرکت بروندادهایی فراهم می‌آورد که موجبات سودآوری و بهبود عملکرد آن خواهد شد.

### روش تحقیق

از نظر هدف این تحقیق کاربردی \_ توسعه‌ای می باشد. در این تحقیق با توجه به اینکه مطالعه موردی شرکت ملی نفت چین مدنظر می‌باشد؛ بنابراین از نظر شیوه گردآوری و تحلیل اطلاعات، این تحقیق توصیفی از شاخه بررسی موردی است. اطلاعات موجود قابل دسترس در مورد مدیریت منابع انسانی شرکت ملی نفت چین با روش مطالعات کتابخانه‌ای و بررسی اسنادی اطلاعات مورد نظر گردآوری شده است. همچنین برای تکمیل اطلاعات مورد نیاز به نمایندگی شرکت ملی نفت چین در ایران مراجعه شده و با استفاده از یک مصاحبه ساخت‌مند با نمایندگی شرکت ملی نفت چین در تهران اطلاعات مورد نیاز کسب شده است که اعتباریابی سوالات این مصاحبه توسط محاسبه ضریب آلفای کرونباخ تعیین گردیده است و همچنین به منظور روایی تحقیق، پرسشنامه مذکور با روش دلفی توسط مشاوران علمی و صنعتی به تایید رسیده است.

### یافته‌های تحقیق

در این تحقیق با توجه به مواردی که این مدل در پی شناسایی و بررسی آن‌ها می‌باشد، شاخص‌های ۵ گانه مرتبط با مدل 5p مورد بررسی قرار گرفته و پس از تجزیه و تحلیل نتایج زیر حاصل گردیده است:

#### ۱. یافته‌های مرتبط با فلسفه مدیریت منابع انسانی

CNPC مدعی است که به دنبال برقراری ارتباطات هماهنگ بین فعالیت‌ها، ایمنی محیط کار، انرژی، محیط زیست، منافع شرکت، منافع جمعی کارکنان و کارفرما می‌باشد. پس می‌توان این‌گونه استنباط کرد که ماموریت کلی این سازمان مبتنی بر اهمیت خاصی است که نیروی انسانی برای این شرکت داراست. از جمله اهداف شرکت ملی نفت چین بنیان نهادن یک شرکت بین‌المللی فعال در زمینه انرژی با تاکید بر تجارت نفت و گاز

علاوه بر مهندسی در زمینه نفت و خدمات تکنیکی و فعالیت‌های بالادستی و پایین‌دستی، توسعه تجارت بین‌المللی و توسعه هر چه بیشتر انرژی‌های جدید می‌باشد. هدف استراتژیک تجاری این شرکت نیز تامین نیاز روزافزون دنیا به انرژی است، انرژی که محرک رشد و توسعه اقتصادی و اجتماعی یک کشور است. به‌عنوان یک شرکت دولتی پیش‌رو در مسائل اقتصادی، CNPC مسئولیت اصلی خود را حفظ امنیت بازار انرژی ملی و ثبات بازار عرضه می‌داند. برای نیل به این هدف، سرمایه‌گذاری در بخش توسعه انرژی افزایش داده شده و نوآوری‌های تکنولوژیکی با هدف توسعه کارایی صنعت نفت و گاز به‌کار گرفته شده‌اند و انرژی‌های پاک و تجدیدپذیر بیشتر مورد توجه قرار گرفته‌اند تا آمیخته مصرف انرژی در سطح ملی بهینه گردد و کشور بتواند در عرصه بازار بین‌المللی به جایگاه مناسبی دست‌یابد.

در بخش فعالیت‌های تحقیق و توسعه شرکت ملی نفت چین، به‌واسطه تلفیق اعضای هیات علمی دانشگاه‌ها و خبرگان صنعت، از بنیه علمی و تحقیقاتی بالا و توانمندی‌های قابل توجهی برخوردار است و در مواردی همچون افزایش ضریب باز یافت نفت و گاز به نتایج ارزشمندی دست‌یافته‌است. فناوری‌های نو تاثیر به‌سزایی در افزایش توانمندی‌های شرکت ملی نفت چین داشته‌اند، در نتیجه CNPC در رتبه‌بندی در زمینه‌های گوناگون مانند سودآوری و حجم صادرات، در قیاس با دیگر شرکت‌های نفتی دنیا برتر است.

از آنجایی که بخشی از استراتژی‌های شرکت CNPC بوجود آوردن یک شرکت یکپارچه بین‌المللی فعال در زمینه تامین انرژی است، این شرکت راهبرد توسعه منابع انسانی را در جهت توسعه فعالیت‌های خود برگزیده است. از جمله این راهبردها می‌توان به تقویت برنامه‌ریزی منابع انسانی، آموزش و تربیت تیم‌های مستعد برای فعالیت‌های تجاری بین‌المللی اشاره نمود.

استراتژی‌های توسعه شرکت CNPC در تمامی ابعاد از جمله توسعه منابع انسانی بر بهینه‌سازی ساختار منابع آن شرکت شامل تخصیص منابع، تفکیک عملیات نهادهای اصلی از نهادهای کمکی، سازمان‌دهی مجدد بخش‌های کمکی و غنی‌سازی اجزای کار اصلی مانند تولید نفت و گاز، تصفیه‌کردن، مهندسی شیمی و بازاریابی تاکید می‌کند. شرکت‌های خدمات ناحیه‌ای نیز به‌تدریج ساختار سازمانی درونی خود را به ساختاری یکپارچه تبدیل کرده‌اند. افزایش فعالیت‌های بین‌المللی و ساخت برون‌مرزی این شرکت به‌خاطر توسعه تجاری آن رشد سریع و چشم‌گیری در زمینه تعداد کارکنان

را موجب گردیده است.

این شرکت به منظور انطباق با پیشرفت‌های سریع بازارهای بین‌المللی و با هدف ایجاد یک سیستم مدیریت منابع انسانی یکپارچه، مدیریت و توسعه منابع انسانی در خارج از کشور را نیز مورد توجه قرار داده است. از این رو می‌توان گفت انتخاب و استخدام نیروی انسانی مبتنی بر راهبردهای تجاری حوزه کسب و کار است.

ارزش‌های شرکت ملی نفت چین در دو جمله خلاصه شده‌اند:

- پویایی، وفاداری، صداقت و تعهد
- دستیابی به بهترین‌ها از طریق خلاقیت و نوآوری

کارمندان شاغل در شرکت ملی نفت چین دارای ارزش‌های مشترک بسیاری می‌باشند. از جمله این ارزش‌ها می‌توان به این موضوع اشاره نمود که شرکت ملی نفت چین تعهد کرده است تا رشد و توسعه آینده خود را بر پایه ارزش‌ها و اصول اخلاقی مشترک پذیرفته شده در فرهنگ سازمان، پایه‌ریزی نماید و در تمامی جنبه‌های فعالیت‌های تجاری خود متعهد و پاسخگو باشد.

## ۲. یافته‌های مرتبط با سیاست‌های منابع انسانی

شرکت CNPC به رعایت و اجرای قوانین استخدامی و مقررات جمهوری خلق چین و دیگر کشورهایی که در آنجا فعالیت می‌کند و نیز کلیه قوانین بین‌المللی مرتبط با کارکنان خود پایبند بوده و هیچ‌گونه تبعیضی در مورد ملیت‌های گوناگون، نژاد، جنسیت، اعتقادات مذهبی و یا پیشینه فرهنگی قایل نمی‌شود. این شرکت معتقد است که در طراحی فرایندها و کلیه دوره‌های توسعه باید منافع کارکنان نیز به اندازه منافع شرکت در نظر گرفته شود.

در زمینه نگهداری و به‌سازی منابع انسانی در گزارش‌های این شرکت آمده است: CNPC مدافع منافع کارکنان بوده و با استفاده از یک سیستم پاداش‌دهی و امکانات رفاهی عادلانه و سیستم بیمه خلاقیت آنان را ترغیب می‌نماید. این شرکت استعداد‌های گوناگون از سراسر دنیا را از طریق یک مکانیزم استخدام عادلانه و رقابتی استخدام می‌کند.

در زمینه استخدام منابع انسانی این شرکت داریم: به دلیل گستره فعالیت‌های درون مرزی شرکت ملی نفت چین، این شرکت به سیاست استخدام محلی معتقد است

و فرهنگ‌های توسعه یافته را از سراسر دنیا جذب می‌کند تا میان کارکنان احترام و هماهنگی افزایش یافته و فرهنگ سازمانی مبتنی بر خلاقیت و شکیبایی را در سازمان پرورش یابد. با توجه به موارد فوق می‌توان اذعان نمود که شرکت CNPC در زمینه استخدام نیروی انسانی خود دارای سیاست‌های روشن در زمینه منابع انسانی می‌باشد.

در زمینه آموزش منابع انسانی در شرکت CNPC به شخصیت کارکنان احترام گذاشته و برای منافع آن‌ها اهمیت ویژه‌ای قایل است و مسیر شغلی آن‌ها را مورد توجه قرار داده و سعی می‌کند تا از طریق پرورش مهارت‌ها و مکانیزم‌های انتخاب و تفویض اختیار مسیر شغلی مناسبی را برای هر یک از کارکنان فراهم آورد.

شرکت CNPC همواره به دنبال بهبود وضعیت حقوق، سیستم‌های بیمه و خدمات رفاهی با هدف ایجاد یک سیستم جبران خدمت بر مبنای عملکرد کارکنان می‌باشد، این سیستم ویژگی‌های کارکنان را نیز مورد ارزشیابی قرار می‌دهد. شرکت CNPC یک سیستم اضافه پرداخت عملیاتی و یک سیستم اضافه پرداخت مهارتی برای هر دو دسته متخصصان فنی و متخصصان با مهارت‌های ویژه مانند تکنسین‌ها و تکنسین‌های ارشد به وجود آورده است. در سال‌های اخیر شرکت CNPC به کارکنان شاغل در سایت‌ها و پست‌های کلیدی شاغلان در شرایط کاری سخت در خصوص پرداخت حقوق توجه ویژه‌ای نموده است و حقوق این افراد طبق یک الگوی مشخص افزایش می‌یابد.

CNPC به سلامت و ایمنی کارکنان توجه نموده و زیرمجموعه‌های گوناگونی را برای انجام این کارها شامل مشکلات کارکنان در مورد غذا، آب آشامیدنی سالم، محافظت گرمایی و محافظت در برابر عفونت‌ها و بیماری‌های مسری و کمک‌های اولیه در زمان تصادفات ایجاد کرده است. به منظور غنی‌سازی زندگی فرهنگی کارکنان CNPC، شرکت‌های صنعتی گوناگون و موسسه‌های متعلق به CNPC برنامه‌های تفریحی و سرگرمی متنوعی را در سال ۲۰۰۷ سازماندهی کرده‌اند.

شرکت ملی نفت چین (CNPC) توسعه منابع انسانی را به عنوان یک عامل اساسی برای موفقیت سازمان در اجرای استراتژی‌های توسعه کسب و کار خود در نظر گرفته است و راهبرد توسعه منابع انسانی را به عنوان یکی از سیاست‌های توسعه در جهت توسعه فعالیت‌های خود برگزیده است. این شرکت از طریق به‌کارگیری یک رویکرد عملی در خصوص شغل‌های گوناگون افراد مستعد را برای رشد و توسعه تجاری خود جذب کرده است. CNPC به‌طور مداوم فرایندهای مدیریت منابع انسانی خود را مورد

بازبینی قرار می‌دهد تا بتواند رویکردهای جدید استخدام نیروی کار با کیفیت را شناسایی کرده و مورد استفاده قرار دهد و سازمان را برای رویارویی با چالش‌های آتی آماده سازد. این تلاش‌ها موجب شده تا یک ساختار تیمی حرفه‌ای برای دستیابی به اهداف مدیریتی، فنی و عملیاتی بوجود آمده و به سوی چشم‌انداز CNPC که همان تبدیل شدن به یک سازمان تجاری با توانایی رقابت در عرصه بین‌المللی با نیروی کاری کارآزموده و با استعداد است، مفید واقع شود.

### ۳. یافته‌های مرتبط با برنامه‌های (استراتژی‌های) مدیریت منابع انسانی

شرکت CNPC به اصلاح و بهبود سیستم اعطای پاداش، تسهیلات رفاهی و بیمه پرداخته و ارزیابی عملکرد و مدیریت جبران خدمات مدیران و کارکنان را با کیفیت بهتری انجام داده است. از سوی دیگر این شرکت حقوق کارکنان واحدهای عملیاتی خود و افرادی که دارای شایستگی‌های کلیدی برای سازمان می‌باشند را به‌طور منظم افزایش داده است.

در زمینه خدمات رفاهی نیز این شرکت به‌طور منظم از کارکنان خود معاینات دوره‌ای به عمل آورده و به افراد نیازمندی که به مشکلات و بیماری‌های حاد مبتلا شده باشند کمک مالی می‌کند تا کارکنان هم در زمان خدمت و هم در زمان بازنشستگی از امکانات بهتری در زندگی برخوردار باشند. CNPC افرادی را که دارای استعدادهای برجسته هستند را شناسایی، استخدام و تشویق می‌نماید. برنامه‌های آموزشی ویژه‌ای نیز به‌منظور آماده‌سازی کارکنان در سطوح مختلف برای تامین نیاز سطوح گوناگون مدیریت ارائه می‌شود.

کارایی کارکنان شرکت CNPC در بخش‌های اصلی تجاری با جذب تعداد بیشتری نیروی انسانی، بهبود یافته است. در کل ۲۱ کلاس آموزشی توسط دفاتر اصلی شرکت CNPC سازمان‌دهی گردیده و ۱۹ نوع از فعالیت‌های فنی به ۸۰۰ نفر از پرسنل با استعداد آموزش داده شده است.

سیاست‌های کلی شرکت ملی نفت چین نشان می‌دهد که نیروی انسانی شرکت ملی نفت چین بزرگترین و مهمترین دارایی‌های این شرکت به حساب می‌آیند. شرکت ملی نفت چین به دانش و نوآوری ارج نهاده و در تلاش است تا جو کاری مشارکتی و به دور از هر گونه ابهام را در سازمان به‌وجود آورد. شرکت ملی نفت چین از حقوق و منافع کارمندان خود حمایت نموده فضایی را برای آن‌ها ایجاد می‌کند تا ارزش‌های منابع انسانی را هم‌سو با ارزش‌های کلی سازمان گرداند.

در میان برنامه‌های منابع انسانی این شرکت وجود مواردی چون اهمیت دادن به تحقیق و توسعه، استخدام فارغ التحصیلان، و داشتن برنامه‌هایی در جهت افزایش سطح رفاه و آسایش کارکنان این شرکت همگی موید حرکت در جهت سیاست‌های کلی سازمان است.

شرکت CNPC از حقوق کارکنان خود برای دانستن، مشارکت کردن، بیان عقاید و نظارت کردن حمایت کرده و به حقوق انسانی کارکنان خود احترام گذارده و به شیوه‌ای دموکراتیک نیز عمل می‌کند. CNPC از روش ارتباطات چند سطحی استفاده کرده و از عقاید کارکنان از طریق برگزاری سمینارهای کارگری، جلسات گفت و گوهای دموکراتیک و نیز جلسات دوستانه کارگری مطلع شده و بدین وسیله کارکنان کاملاً به شیوه‌ای دموکراتیک در مدیریت و نظارت سازمان مشارکت می‌کنند.

در واقع شرکت ملی نفت چین (CNPC) توسعه منابع انسانی را به‌عنوان یک عامل اساسی برای موفقیت سازمان در اجرای استراتژی‌های توسعه کسب و کار خود در نظر گرفته است. این شرکت از طریق به‌کارگیری یک رویکرد عملی در خصوص شغل‌های گوناگون افراد مستعد را برای رشد و توسعه تجاری خود جذب کرده است. CNPC به‌طور مداوم فرایندهای مدیریت منابع انسانی خود را مورد بازبینی قرار می‌دهد تا بتواند رویکردهای جدید استخدام نیروی کار با کیفیت را شناسایی کرده و مورد استفاده قرار دهد و سازمان را برای رویارویی با چالش‌های آتی آماده‌سازد. این تلاش‌ها موجب شده تا یک ساختار تیمی حرفه‌ای برای دست‌یابی به اهداف مدیریتی، فنی و عملیاتی بوجود آمده و به سوی چشم انداز CNPC که همان تبدیل شدن به یک سازمان تجاری با توانایی رقابت در عرصه بین‌المللی با نیروی کاری کارآزموده و با استعداد است، مفید واقع شود.

CNPC ساختار زیربنایی آموزشی خود را تحکیم بخشیده است. بر اساس بررسی‌های صورت گرفته در مورد ۲۱ سازمان آموزشی، CNPC مسیر استراتژیک، اصول، جهت‌گیری و وظایف دوره‌های آموزشی در سال آتی را مشخص نموده است. شرکت CNPC در سال ۲۰۰۹، در حدود ۲۱۰ میلیارد RMB برای برگذاری ۵۸۱۶ برنامه آموزشی صرف کرده است و ۲۹۸۶۰۰ جلسه آموزشی برای کارکنان خود برگزار نموده است. از آنجایی که برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای و رفاهی همه هم جهت با استراتژی‌های کلان شرکت ملی نفت چین هستند بنابراین می‌توان گفت که برنامه‌های تدوین شده منابع انسانی در شرکت ملی نفت چین حمایت‌کننده و پشتیبان هم هستند.

فرهنگ سازمانی در شرکت ملی نفت چین یک فرهنگ سازمانی مختلط است چون به دلیل گستره فعالیت‌های بین‌المللی شرکت CNPC، این شرکت به سیاست استخدام محلی معتقد است و فرهنگ‌های پیشرفته هر نقطه از دنیا را در نمایندگی موجود در آن محل به کار می‌گیرد پس لاجرم خرده فرهنگ‌های بسیاری وارد سازمان می‌شوند ولی سازمان سعی دارد تا یک فرهنگ مشترک میان تمامی افراد خود ایجاد نماید. این کار موجب می‌شود میان کارکنان احترام و هماهنگی افزایش یافته و فرهنگ سازمانی مبتنی بر خلاقیت و شکیبایی در سازمان پرورش یابد. از جمله ویژگی‌های فرهنگ مشارکتی شرکت CNPC می‌توان به احترام به یکدیگر، شفافیت و جامعیت قوانین اشاره نمود.

CNPC به واسطه همکاری موثر اعضای هیات علمی دانشگاه‌ها و خبرگان صنعت، از بنیه علمی و تحقیقاتی بالا و توانمندی‌های قابل توجهی برخوردار است و در مواردی همچون افزایش ضریب بازیافت نفت و گاز به نتایج ارزشمندی دست یافته است. فناوری‌های نوین تاثیر به‌سزایی در افزایش توانمندی‌های شرکت ملی نفت چین داشته‌اند، در نتیجه CNPC در رتبه‌بندی در زمینه‌های گوناگون مانند سودآوری و حجم صادرات، در قیاس با دیگر شرکت‌های نفتی دنیا برتر است. در واقع فعالیت چشم‌گیر در بخش تحقیق و توسعه همواره مزیت رقابتی و تکنیکی پایداری برای CNPC فراهم آورده است. بنابراین می‌توان گفت چنانچه شرکت ملی نفت چین با همین روند به توسعه منابع انسانی خود ادامه دهد می‌تواند در سال‌های آینده با چالش‌های پیش روی خود مواجه گردد.

#### **۴. یافته‌های مرتبط با کارکردها و اقدامات مدیریت منابع انسانی:**

در ساختار سازمانی شرکت ملی نفت چین بخش‌ها و وظایف گوناگون در این سازمان به روشنی از یکدیگر تفکیک شده‌اند و یک ساختار سازمانی مبتنی بر وظایف ساختار سازمانی این شرکت را تشکیل می‌دهند. شرکت ملی نفت چین بر اساس یک سیستم مدیریتی دولایه و یک سیستم تجاری سه لایه که در آن مسئولیت نهایی بر عهده رئیس جمهور است، سازماندهی می‌شود. دفتر مرکزی مسئول نظارت، اجرا و بازبینی سیاست‌های شرکت و برنامه‌های استراتژیک را با توجه به شرایط اقتصادی، محیطی و اجتماعی برعهده دارد. دفتر مرکزی این شرکت در خصوص مواردی چون رعایت قوانین داخلی سازمان، حسابرسی مالی و مدیریت موثر منابع انسانی پاسخگو می‌باشد. بنابراین در ساختار سازمانی شرکت ملی نفت چین نقش‌ها به روشنی تفکیک شده‌اند و نوع



ساختار سازمانی این شرکت از نوع ساختار مبتنی بر وظایف است. به‌طور کلی نقش‌هایی که افراد در سازمان برعهده می‌گیرند به سه دسته تقسیم می‌شوند: نقش‌های رهبری، مدیریتی و عملیاتی. در هر مورد، رفتار منطبق با هر نقش باید برآورده نیازهای استراتژیک سازمان در آن بخش باشد.

نقش‌های تدوین شده برای منابع انسانی شرکت CNPC نیز در ساختار سازمانی این شرکت دیده می‌شود، همان‌طور که گفته شد ساختار سازمانی شرکت ملی نفت چین هم‌راستا با راهبردهای این شرکت تعیین شده‌اند ساختاری که مبتنی بر وظایف موجود در این سازمان است، از سوی دیگر در سیاست‌ها و راهبردهای منابع انسانی این شرکت هم دیده شد که بر رعایت حقوق انسانی کارمندان بدون توجه به ملیت و کشور آن‌ها اشاره شده است در تعیین نقش‌ها نیز آنچه که در نظر گرفته شده است وظایف موجود در سازمان بوده است نه مواردی دیگر. از سوی دیگر چون راهبردهای منابع انسانی هم جهت و همسو با راهبردهای کلی سازمان است می‌توان اذعان نمود که نقش‌های منابع انسانی نیز با راهبردهای کل سازمان هم‌سو است.

CNPC سازمانی است تحقیقاتی که خود حاصل Benchmark از سازمان‌های تحقیقاتی بین‌المللی دیگر است. در چنین سازمان‌هایی هرم سازمانی مسطح بوده و دارای لایه‌های سازمانی کم است و هرم سازمانی بر کیفیت و کمیت برقراری ارتباط میان سلسله مراتب عمودی و افقی سازمان اثر می‌گذارد. در این گونه سازمان‌های تحقیقاتی به دلیل انجام تحقیقات وسیع به موارد مطالعاتی بسیاری برخورد می‌کنند پس باید میان منابع انسانی و مدیران و رهبران سازمان یک رابطه تعاملی پویا وجود داشته باشد و مدیران ارشد سازمان در جریان ریز امور قرار گیرند.

شرکت CNPC در زمینه فعالیت‌های دموکراتیک شرکت ملی نفت چین در جهت رواج دموکراسی به حقوق معنوی کارمندان خود در زمینه دسترسی به اطلاعات، مشارکت در اداره امور سازمان و ابراز علائق و نظرات آن‌ها و یا ارتکاب اشتباه، احترام‌گذارده و از حقوق فردی آن‌ها حمایت می‌کند.

CNPC کنگره کارگران را در سطوح مختلف ایجاد و سیستم تبلیغاتی امور عملیاتی را راه‌اندازی کرده است. در سال ۲۰۰۹، CNPC گام را فراتر نهاده و سیستمی را راه‌اندازی نمود که فرم‌ها و مندرجاتی برای اطلاع‌رسانی امور و اخبار سازمان تهیه نموده تا با انتشار آن‌ها در شرکت، کلیه امور به روشنی به اطلاع کارمندان رسیده و در آن سیستم کلیه امور سازمان شفاف‌سازی شده و مدیران توسط کارمندان‌شان ارزیابی

شوند و مدیران گزارش عملکرد خود را نیز به نماینده اتحادیه کارگران ارائه می‌نمایند. این قبیل واحدها از حقوق کارمندان برای مشارکت در مدیریت و نظارت بر سازمان حمایت می‌نمایند.

CNPC برای ارزیابی و توسعه مهارت های شغلی اهمیت بسیاری قایل است و در زمینه خلق و توسعه استانداردهای شغلی، زمینه های یادگیری و استفاده از داده های حاصل از ارزیابی کارکنان بسیار قوی عمل کرده تا شرایط ارزیابی کارکنان را بهبود بخشیده و ارتقای سیستم تعیین کیفیت شغلی و انگیزه کارکنان در مشارکت برای ارزیابی کیفیت شغلی را مورد سنجش قرار دهد.

#### **۵. یافته‌های مرتبط با فرایندهای مدیریت منابع انسانی**

از جمله عوامل مهم موفقیت این شرکت توجه به مدیریت منابع انسانی و سرمایه‌های انسانی به‌عنوان سرمایه‌های استراتژیک می‌باشد. همکاری نزدیک این شرکت با دانشگاه‌ها، پژوهشکده‌ها و مراکز علمی و استخدام متخصصان خبره و کارآزموده موجب شده تا فعالیت‌ها و تصمیم‌گیری‌ها در این شرکت به‌صورت علمی و کاملاً حساب‌شده انجام گیرد.

تیم‌های کاری سخت کوش نیز جزء ویژگی‌های شرکت ملی نفت چین می‌باشند. از سوی دیگر ساختار متمرکز در هدایت راهبردی در شرکت ملی نفت چین منجر به مدیریت کارآمد و اثر بخش شده است. در شرکت ملی نفت چین مجموع تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌ها به‌صورت متمرکز انجام می‌گیرد. در این شرکت مدیریت دارای‌ها به‌واسطه بهره‌گیری از تیم‌های مشترک بهینه‌سازی می‌گردند. با توجه به مطالبی که در بخش هرم سازمانی این شرکت مطرح گردید برنامه‌ریزی در این شرکت به‌صورت مشارکتی محدود است و در نهایت تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی به‌صورت متمرکز در لایه مدیریت ارشد سازمان صورت می‌گیرد.

با توجه به شواهد فوق می‌توان این‌گونه استنباط نمود که فرایندهای اجرایی که انجام آن‌ها به مشارکت نیروی انسانی با یکدیگر نیاز دارد و یا دارای اجزای پیچیده و مهم می‌باشد مانند اصول مدیریت ایمنی به‌صورت اسناد مکتوب در اختیار کارمندان قرار داده شده است و چون در فرهنگ سازمانی این شرکت نیز عملیاتی شدن برنامه‌های تدوین شده در لایه‌های بالایی سازمان توسط لایه‌های پایینی سازمان به‌عنوان یک ویژگی فرهنگی در نظر گرفته شده است می‌توان نتیجه گرفت که در مورد تمامی

فرایندهای سازمانی نیز این رویه اجرا می‌گردد.

برنامه‌های آموزشی در دفتر مرکزی شرکت و در دفاتر نمایندگی آن طراحی و اجرا می‌شوند. در سال ۲۰۰۹، CNPC بر آموزش کارگران سطوح اصلی، با هدف تاکید بر مهارت‌های فنی آن‌ها، توجه بیشتری اعمال نموده است. هدف اصلی این شرکت از آموزش این افراد آماده‌سازی آن‌ها برای کسب پست‌های بالاتر سازمانی است. در سال ۲۰۰۹، دو برنامه آموزشی برای کارمندان بخش تجارت بین‌الملل اجرا گردیده است. CNPC ساختار زیربنایی آموزشی خود را تحکیم بخشیده است. بر اساس بررسی‌های صورت گرفته در مورد ۲۱ سازمان آموزشی، CNPC مسیر استراتژیک، اصول، جهت‌گیری و وظایف دوره‌های آموزشی در سال آتی را مشخص نموده است. ارزیابی عملکرد در CNPC با چند هدف متعالی همچون حداکثرسازی ارزش شرکت، ضریب بازگشت سرمایه و سیاست تشویق فعالیت‌های بهینه در سازمان انجام می‌پذیرد.

شرکت ملی نفت چین برای افزایش مهارت‌ها اهمیت ویژه‌ای قایل است. CNPC یک سیستم ارزیابی بسیار منظم را برای ارزیابی مهارت‌ها طراحی کرده است و سیستم پاداش دهی و تشویق را در دو سطح (شرکت اصلی و سطح نمایندگی) تشکیل داده است. جوایزی که به کارکنان ارائه می‌شود هم جوایز مادی نفیس و هم جواز معنوی را مورد توجه قرار می‌دهد. CNPC کارکنان برجسته را به صورت‌های گوناگون مانند مرخصی با حقوق یا افزایش حقوق و مزایا مورد تشویق قرار می‌دهد و از یک سیستم پراخت حقوق مبتنی بر مهارت‌ها و موقعیت شغلی استفاده می‌کند و به کارمندان شاغل در پست‌های کلیدی و نیز افرادی که مهارت‌ها و توانایی‌های خاصی دارند در پرداخت حقوق توجه ویژه دارد. با توجه به موارد فوق می‌توان نتیجه گرفت که فرایند جبران خدمت در شرکت ملی نفت چین دارای فرایند سیستماتیک مشخص می‌باشد.

توسعه‌یافتگی امروز CNPC نتیجه خدمت و مشارکت و تلاش چند نسل از کارکنان این شرکت بوده است و CNPC از مشارکت ۴۳۰,۰۰۰ کارمند بازنشسته خود قدردانی و تشکر می‌کند. کارکنان بازنشسته از سوی CNPC مورد تقدیر قرار می‌گیرند و CNPC مراقبت‌های پزشکی و خدمات رفاهی را به کارکنان بازنشسته ارائه می‌دهد. CNPC سیاست‌های مربوطه و قوانین موضوعه‌ای را که کشور موردنظر تعیین کرده است رعایت می‌کند. CNPC از حقوق قانونی کارکنان بازنشسته خود محافظت کرده و زندگی دوران پیری آن‌ها را پر بار می‌سازد و اطمینان حاصل می‌کند که آن‌ها اعضای

شاد خانواده بزرگ CNPC باقی خواهند ماند. با توجه به موارد فوق می توان نتیجه گرفت که ارزیابی عملکرد در شرکت ملی نفت چین از یک سیستم خاصی پیروی می کند و هر دو جنبه کمی و کیفی عملکرد منابع انسانی را در بر می گیرد.

### جمع بندی و نتیجه گیری

تلاش های پیروزمندانه در مدیریت استراتژیک با تشخیص نیازهای استراتژیک سازمان آغاز می شود. اگر این نیازها برای سازمان مهم باشند و اگر مدیریت منابع انسانی استراتژیک بتواند وسیله ای برای تامین این نیازها باشد، این نیازها باید از نظر اثرگذاری بر اقدامات مدیریت منابع انسانی به شیوه ای روشمند تحلیل گردند، این اقدامات شامل فلسفه منابع انسانی، سیاست های منابع انسانی، برنامه های منابع انسانی، اقدامات منابع انسانی و فرایندهای منابع انسانی می باشد.

در واقع مدل 5P نشان می دهد که چارچوب کاری مدیریت منابع انسانی استراتژیک از کلیه فعالیت هایی تشکیل می شود که رفتار اشخاص را در تلاش های آنها برای تعیین و تامین نیازهای منابع انسانی استراتژیک سازمان تحت تاثیر قرار می دهد. از آنجایی که تمامی کارکنان تحت تاثیر مدیریت منابع انسانی استراتژیک قرار می گیرند، فرایندهای مشارکتی ممکن است به ایجاد ارتباط میان استراتژی و اقدامات منابع انسانی کمک نماید. در صورتی که فرایند مشارکت اجباری نباشد، کارمندان با رغبت بیشتری به آن پاسخ می دهند.

از سوی دیگر مدیریت منابع انسانی استراتژیک به شیوه تفکری تحلیلی و سیستماتیک نیاز دارد. در واقع مدیران ارشد اجرایی اقدامات منابع انسانی را به شیوه ای تحلیلی و سیستماتیک تبیین و پیاده سازی می کنند. در ابتدا نیازهای استراتژیک سازمان تعیین شده و سپس اقدامات منابع انسانی با رعایت اصل هماهنگی با هم و تقویت یکدیگر طراحی می شوند. اگرچه اثر بخشی این رویکرد به طور علمی باید آزمون شود، شاخص هایی مانند سهم بازار، سودآوری و بهره وری گویای موفقیت قابل توجه این رویکرد است.

یافته های این تحقیق بر اساس مدل 5P نشان می دهد شرکت ملی نفت چین در زمینه فلسفه مدیریت منابع انسانی مدعی است که به دنبال برقراری ارتباطات هماهنگ بین فعالیت ها، ایمنی محیط کار، انرژی، محیط زیست، منافع شرکت، منافع جمعی کارکنان و کارفرما می باشد. همچنین در زمینه سیاست های منابع انسانی به رعایت و اجرای قوانین استخدامی و مقررات کشور چین و دیگر کشورهایی که در آنجا

فعالیت می‌کند و نیز کلیه قوانین بین‌المللی مرتبط با کارکنان خود پایبند بوده و هیچ‌گونه تبعیضی در مورد ملیتهای گوناگون، نژاد، جنسیت، اعتقادات مذهبی و یا پیشینه فرهنگی قایل نمی‌شود. این شرکت معتقد است که در طراحی فرایندها و کلیه دوره‌های توسعه باید منافع کارکنان نیز به اندازه منافع شرکت در نظر گرفته شود. در زمینه برنامه‌های مدیریت منابع انسانی شرکت CNPC به اصلاح و بهبود سیستم اعطای پاداش، تسهیلات رفاهی و بیمه پرداخته و ارزیابی عملکرد و مدیریت جبران خدمات مدیران و کارکنان را با کیفیت بهتری انجام داده است. از سوی دیگر این شرکت حقوق کارکنان واحدهای عملیاتی خود و افرادی که دارای شایستگی‌های کلیدی برای سازمان می‌باشند را به‌طور منظم افزایش داده است. در زمینه کارکردها و اقدامات مدیریت منابع انسانی مدعی است به‌طور کلی نقش‌هایی که افراد در سازمان برعهده می‌گیرند به سه دسته تقسیم می‌شوند: نقش‌های رهبری، مدیریتی و عملیاتی. در هر مورد، رفتار منطبق با هر نقش باید برآورنده نیازهای استراتژیک سازمان در آن بخش باشد. و در نهایت شرکت CNPC در زمینه فرایندهای مدیریت منابع انسانی معتقد است از جمله عوامل مهم موفقیت این شرکت توجه به مدیریت منابع انسانی و سرمایه‌های انسانی به‌عنوان سرمایه‌های استراتژیک می‌باشد. همکاری نزدیک این شرکت با دانشگاه‌ها، پژوهشکده‌ها و مراکز علمی و استخدام متخصصان خبره و کارآموده موجب شده تا فعالیت‌ها و تصمیم‌گیری‌ها در این شرکت به صورت علمی و کاملاً حساب‌شده انجام گیرد.

در مجموع این مدل نشان دهنده نوع نگرشی است که توجه به منابع انسانی می‌تواند به‌وجود آورد. در واقع می‌توان امیدوار بود که با این مدل می‌توان پژوهش‌های دیگری را نیز شبیه‌سازی کرد، به‌خصوص در زمینه تعیین رفتارهای نقش‌های منابع انسانی و ارتباط اقدامات منابع انسانی با آن‌ها و در طراحی الگوهای هماهنگ و مرتبط با اقدامات مدیریت منابع انسانی استراتژیک سازمان.

## منابع و مآخذ

۱. ابطحی، حسین (۱۳۸۶). مدیریت منابع انسانی. کرج: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
۲. بامبرگر و مشولم (۱۳۸۱). مدیریت منابع انسانی استراتژیک، ترجمه اعرابی و پارسائیان. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

۳. پروژه بررسی وضعیت مدیریت منابع انسانی در شرکت ملی نفت چین (۱۳۸۹).  
موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی.
۴. فراچی، محمد مهدی (۱۳۸۵). تاثیر «هم ردیفی» استراتژی مدیریت منابع انسانی و استراتژی کلی (رقابتی) بر عملکرد سازمان. پایان نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده.  
دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
۵. طرح جامع اصلاح سیستم ها و ارتقاء بهره وری شرکت ملی نفت ایران (نصر)  
(۲۰۰۷)، گزارش فاز دوم. موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی.
6. Beer, M. B., B. Spector, P. R. Lawrence, D. Q. Mills and R. E. Walton (1985), "**Managing Human Assets**", Free Press, New York.
7. CNPC (2007), **Corporate Social Responsibility Report**.
8. Fomburn C., N. Tichy and M. Devanna (1984), "**Strategic Human Resource Management**," John Wiley, New York.
9. Guest, D. (1989) 'HRM and Performance: A Review and a Research Agenda', **Intemationai Journal of Human Resource Management**, 8(3): 263-76.
10. <http://www.cnpc.com.cn>
11. [http://sudandinvestment.org/docs/petrochina\\_cnpc\\_sudan.pdf](http://sudandinvestment.org/docs/petrochina_cnpc_sudan.pdf)
12. Jackson, S. and Schuler, R. (1989) 'Understanding HRM in the Context of Organizations and their Environments', **Annual Review of Psychology**, 46: 237-64.
13. Jackson, S., Schuler, R. and Rivero, J. (1982) 'Organizational Characteristics as Predictors of Personnel Practices', **Personnel Psychology**, 42: 727-86.
14. Matthew, E. (2007), **Chinese National oil companies and Human Rights**, volume 51, Issue1, winter 2007, pages 41-54.
15. Miles, R. and Snow, C. (1978), **Organizational Strategy, Structure and Process**. New York: McGraw-Hill.
16. Miles, R. and Snow, C. (1984a) 'Fit, Failure and the Hall of Fame', **California Management Review**, 26(3): 10-28.
17. Miles, R. and Snow, C. (1984b) 'Designing Strategic Human Resources Systems', **Organizational Dynamics**, 13(1): 36-52.
18. Porter, M. (1980) **Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors**. New York: The Free Press.
19. Swansburg, C. Swansburg, J. (2002) **Introduction to management and leadership for nurse managers** - [books.google.com](http://books.google.com)
20. Schuler, Randall S.(2004), **The context of strategic Human resource**

*Management, Strategic Planning*, chapter 3, page 86-96

21. Schuler, R. (1991) 'Strategic Human Resource Management and Industrial Relations', *Human Relations*, 42(2): 157-84.
22. Schuler, R. and Jackson, S. (1987) 'Linking Competitive Strategies with HRM Practices', *Academy of Management Executive*, 1(3): 207—19.
23. Snell, S. (1992) 'Control Theory in Strategic HRM: The Mediating Effect of Administrative Information', *Academy of Management Journal*, 35(2): 292—327.
24. Wright, P. and Snell, S. (1998) 'Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic HRM', *Academy of Management Review*, 23(4): 756-72.
25. Wright, p. and McMahan, G. (1992) 'Theoretical Perspective for Strategic Human Resource Management', *Journal of Management*, Vol. 18, No.2: 295-320