

Identifying and Prioritizing the Criteria of Strategic Jobs

(Case study: Hamrahe aval Company)

Farzaneh Ghasemi^{*1}, Ariyan Gholi Pour²,
Mohammad Abooyee Ardakan³

1. Ph.D in Department of Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. (Corresponding Author). Email: Farzane.ghasemi@ut.c.ir
2. Department of Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.
3. Department of Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran

Abstract

The purpose of this research is to identify strategic jobs based on changes in the first mobile strategy. Therefore, the present study tries to review, analyze and critique the classical approaches of job design and evaluation and various typologies of human resource strategies with emphasis on new approaches to job design and evaluation, evaluation and different typologies of strategic jobs according to Provide organization strategy. By providing criteria for identifying and measuring the value of strategic jobs, a suitable basis for attracting, training, retention, service compensation, succession and talent management. The approach of the present study is qualitative and in terms of data collection method is descriptive (case study) is.

Introduction

The successful implementation of any strategy requires the alignment of valuable workforce assets with other assets of the organization and finally the goals set in the strategy. Norton and Kaplan divide these intangible assets into three categories: human, informational, and organizational, and introduce their preparation as the basis for the successful implementation of any strategy (Kaplan & Norton, 2009). Preparing your human capital requires a multi-step process. The starting point of this process, which plays a key role in the effectiveness of the next steps, is the identification of strategic jobs. The jobs that make up less than 10-15% of the total jobs of the organization and have the greatest impact on the realization of the strategic goals of the organization and the implementation of the strategy (Kaplan & Norton 2009).

Creating readiness in the organization's human capital depends on identifying and focusing on strategic jobs in the organization; In other words, the presence

of preparation in these jobs is equivalent to the strategic preparation of the human capital of the entire organization. But this preparation requires identifying these jobs in the first step.

Case study

In this research, all jobs in Hamrahe aval Company Iran constitute the research population and data collection was conducted through purposive sampling.

Theoretical framework

In recent years, many researchers have studied the importance and consideration of key employees in strategic jobs in various industries, including Biojen-Idac, Seiko, Colgate, General Electric, and others. They believe that key employees will be valuable only when they are employed in strategic jobs. (Kang et al, 2014: 67)

Husslide and Baker point out that the survival of the organization depends on doing effective work in strategic jobs; Jobs that are related to the core processes of the organization and even the effectiveness of other jobs in the organization depends on them.

Materials and Method

The approach of the present study is qualitative and in terms of data collection method is descriptive (case study). The statistical population of the study is the managers of the first mobile company. Using purposive sampling method, data were collected from 15 experts through interviews and then collected using a questionnaire and its distribution among 147 experts; in the first stage, qualitative data were extracted through interviews and questionnaires. Then, using MAXQDA-2020 software, team analysis was performed and strategic job criteria were determined.

Discussion and Results

After each interview, the text of the interviews was typed and the text of the interviews was coded with the help of MAXQDA-2020 software. The coding done in this approach is preliminary, centralized coding. After coding, the final result was 29 preliminary codes (with a frequency of 117) which were finally obtained into 9 final codes. Realization of the organization's strategy is value creation, high cost of error and mistake.

Conclusion

This study aims to design a framework for identifying strategic jobs. The coding done in this approach is preliminary, centralized coding. After coding, the final result was 29 preliminary codes (with a frequency of 117), which resulted in 8 final codes. Organization is value creation, the high cost of error and mistake. In the second part of the research, after designing a questionnaire based on qualitative data analysis and research literature, it was distributed among 147 experts in this field. In quantitative analysis, we explored and confirmed the identified factors, and finally, in order to rank the identified

factors resulting from qualitative and quantitative analysis, with the help of Friedman test, we prioritized the factors, ranking and prioritizing the factors, respectively Creation is performance variance, scarcity of manager, non-outsourcing, and consequence of error, consequence of incorrect appointment and nature of job.

Keywords: Strategic jobs, strategic human resource management, value

Article Type: Research Article

Cite this article: Ghasemi, F., Gholi Pour, A., & Abooyee Ardakan, M. (2022). Identifying And Prioritizing the Criteria of Strategic Jobs (Case study: Hamrahe aval Company). *Public Management Researches*, 15 (57), 5-30. (In Persian)



DOI:10.22111/JMR.2022.38847.5500

Received: 11 Jun. 2021

Revised: 17 Nov. 2021

Accepted: 23 Nov. 2021

© The Author(s).

Publisher: University of Sistan and Baluchestan

شناسایی و اولویت‌بندی معیارهای مشاغل استراتژیک (مورد مطالعه: شرکت همراه اول)

فرزانه قاسمی*^۱ - آراین قلی پور^۲ - محمد ابویی اردکان

۱. نویسنده مسئول، دکتری مدیریت دولتی گرایش مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. Farzane.ghasemi@ut.c.ir
۲. استاد تمام گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
۳. دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

چکیده

هدف این تحقیق بازشناسی مشاغل استراتژیک بر اساس تغییر در استراتژی همراه اول، است. از این رو پژوهش حاضر تلاش دارد ضمن بررسی و تحلیل رویکردهای کلاسیک طراحی و ارزیابی شغل و گونه‌شناسی‌های متعدد استراتژی‌های منابع انسانی، ارزشیابی متفاوتی از مشاغل استراتژیک با توجه به استراتژی سازمان ارائه دهد. رویکرد پژوهش حاضر آمیخته (کیفی و کمی) می‌باشد. جامعه آماری پژوهش، مدیران شرکت همراه اول در نظر گرفته شده است. در مرحله کیفی با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، داده‌هایی از ۱۵ خبره از طریق مصاحبه جمع‌آوری شد و سپس در مرحله کمی با استفاده از پرسشنامه و توزیع داده‌های موردنیاز جمع‌آوری گردید. در مرحله کیفی با استفاده از نرم افزار MAXQDA-2020 تحلیل تیم انجام و معیارهای مشاغل استراتژیک تعیین شدند. در مرحله کمی پژوهش ابتدا با کمک نرم افزار spss 26 به تحلیل عاملی اکتشافی و با کمک نرم افزار smart-pls3 به تایید بار عاملی تاییدی بر روی ۱۴۷ پرسشنامه پرداخته شد و سپس به منظور مقایسه معیارها با یکدیگر و تعیین اولویت آنها، آزمون فریدمن بر روی ۲۴ پرسشنامه انجام شد. در نهایت، عوامل ۹ گانه تعیین‌کننده مشاغل استراتژیک به ترتیب اولویت اثر بلا تصدی، تاثیر استراتژیک، ارزش آفرینی، واریانس عملکرد، کمیابی متصدی، غیر قابل برون سپاری، پیامد خطا، پیامد انتصاب نادرست و ماهیت شغل می‌باشد.

واژه‌های کلیدی: مشاغل استراتژیک، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ارزش آفرینی

مقاله مستخرج از رساله دکتری خانم فرزانه قاسمی است.

استناد: قاسمی، فرزانه؛ قلی پور، آراین؛ ابویی اردکان، محمد. (۱۴۰۱). شناسایی و اولویت‌بندی معیارهای مشاغل استراتژیک (مورد مطالعه: شرکت همراه اول)، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۵(۵۷)، ۳۰-۵.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۳/۲۱ تاریخ ویرایش: ۱۴۰۰/۰۸/۲۶ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۹/۰۲

DOI:10.22111/JMR.2022.38847.5500



نوع مقاله: علمی پژوهشی

حق مؤلف © نویسندگان

ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان

مقدمه

اجرای موفقیت‌آمیز هر استراتژی مستلزم همراستایی دارایی نیروی کار ارزشمند با سایر دارایی‌های سازمان و در نهایت اهداف تعیین شده در استراتژی است. نورتون و کاپلان این دارایی‌های نامشهود را به سه دسته انسانی، اطلاعاتی و سازمانی تقسیم می‌کنند و آمادگی آنها را زیربنای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز هر نوع استراتژی معرفی می‌کنند (Kaplan & Norton, 2009:87). ایجاد آمادگی در سرمایه انسانی خود مستلزم طی فرایندی چند مرحله‌ای است. نقطه آغازین این فرایند، که نقشی کلیدی در اثربخشی مراحل بعدی ایفا می‌نماید، شناسایی مشاغل استراتژیک است. مشاغلی که کمتر از ۱۰ الی ۱۵ درصد کل مشاغل سازمان را تشکیل می‌دهند و بیشترین تاثیر را در تحقق اهداف استراتژیک سازمان و پیاده‌سازی استراتژی دارند (Kaplan & Norton 2009: 91).

ایجاد آمادگی در سرمایه انسانی سازمان منوط به شناسایی و تمرکز بر مشاغل استراتژیک در سازمان است؛ یا به عبارتی وجود آمادگی در این مشاغل معادل با آمادگی استراتژیک سرمایه انسانی کل سازمان است. اما این آمادگی در اولین گام نیازمند شناسایی این مشاغل است (Kaplan & Norton 2009:105).

در سال‌های اخیر بسیاری از پژوهشگران، به مطالعه اهمیت و بررسی کارکنان کلیدی در مشاغل استراتژیک در صنایع مختلف از جمله بیوژن- آیدک^۱، سیکو^۲، کلگیت^۳، جنرال الکتریک^۴ و... پرداخته‌اند. آنها معتقدند کارکنان کلیدی تنها در هنگامی که در مشاغل استراتژیک بکارگرفته شوند ارزش آفرین خواهند بود (Kang et al, 2014:67).

مشاغلی که به فرآیندهای محوری و اصلی سازمان مربوط می‌شوند و حتی مؤثر بودن بقیه مشاغل سازمان بستگی زیادی به آنها دارد. سازمان‌ها باید از رویکرد سنتی به سمت الگویی که در آن ارزش شغل به وسیله قابلیت‌های استراتژیک خاص به منظور اجرای استراتژی تعیین می‌شود، حرکت کنند. همچنین نیاز دارند به طور فزاینده‌ای در

¹. Biogen-Idec

². Cisco

³. Colgate

⁴. General Electric

استراتژیک‌ترین مشاغل سرمایه‌گذاری کنند چرا که قراردادن بازیگران A در مشاغل A تضمین‌کننده عملکرد A است. روند شناسایی مشاغل استراتژیک با ایجاد یک بیانیه روشن از انتخاب استراتژیک^۱ شرکت (چگونه رقابت خواهیم کرد؟)^۲ و همچنین قابلیت‌های استراتژیک^۳ شرکت (چه کاری را باید به صورت فوق العاده خوب انجام دهیم تا برنده شویم؟)^۴ شروع می‌شود (Huselid, 2017). مشاغل استراتژیک تأثیر مهمی بر یک یا چند قابلیت استراتژیک شرکت دارد و ممکن است در هر سطحی از سازمان وجود داشته باشد. در شرکت بیگ فارما^۵، مشاغل استراتژیک شامل محققان R&D است که روی توسعه محصول جدید تمرکز کرده‌اند. در نورداستورم^۶ صاحبان مشاغل استراتژیک، خریداران (کاسبان خرده فروشی) شخصی^۷ هستند. در وال مارت کارشناسان توزیع و تدارکات^۸، شغل استراتژیک هستند که باعث می‌شود فرآیندهای اصلی شرکت به طور مؤثر کار کند. مشاغل استراتژیک علاوه بر تأثیر مستقیم روی قابلیت‌های استراتژیک سازمان، از طریق حجم قابل ملاحظه‌ای از واریانس و تغییرپذیری^۹ در عملکرد کارکنانی که متصدی آن مشاغل هستند، مشخص می‌گردد. واریانس عملکرد بدین معنی است که تفاوت بین سطوح بالا و پایین عملکرد در یک شغل محول شده^{۱۰} اساسی و قابل توجه است. برای مثال بسیاری از مدیران با تغییرات گسترده در عملکرد فروشندگان آشنا هستند. یک فروشنده عالی و برتر ممکن است به آسانی ۱۰ یا ۲۰ بار محصولات بیشتری را نسبت به یک فروشنده متوسط، بفروشد. اما چنین تغییراتی در عملکرد می‌تواند تقریباً در هر جای یک سازمان ظاهر شود و زمانی که این تغییرات انجام می‌شود، پتانسیل این را دارد تا به عنوان عاملی مهم برای موفقیت استراتژیک باشد. در نتیجه شناسایی مشاغل استراتژیک، بستری را برای بهبود چشمگیر عملکرد فراهم می‌آورند (Huselid & Beker 2017:170).

1. strategic choice

2. How will we compete?

3. strategic capabilities

4. What must we do exceptionally well to win?

5. Big Pharma

6. Nordstorm

7. Personal Shoppers

8. Distribution and Logistic Specialist

9. Variability

10. Given Job

با توجه به توضیحات فوق، برای سازمان‌ها ضرورت دارد که به شناسایی مشاغل کلیدی و استراتژیک خود بپردازند. این امر در وهله اول مستلزم تعریف مناسب و درست از شغل، اهمیت استراتژیک و ارزش‌آفرینی آن و در درجه دوم، نیازمند شناسایی ویژگی‌ها و ارزشیابی‌ها و چگونگی سنجش و میزان اهمیت آنهاست.

اهمیت سرعت‌بخشیدن به عملکرد بالا مبتنی بر استراتژی ۵ ساله دوم که در سال ۱۳۹۷ در شرکت ارتباطات سیار ایران تدوین شده است منجر به بازنگری در ساختار سازمانی و نیز توجه بیش از پیش به توسعه، نگهداشت و شکوفایی سرمایه انسانی شده است. پس از تدوین استراتژی ۵ ساله همراه اول با مأموریت آن تحقق رویای دیجیتال^۱ و چشم‌انداز یکی از رهبران بازار ICT منطقه، با ارائه خدمات و راهکارهای هوشمند برای توانمندسازی اکوسیستم دیجیتال^۲ و ارزش‌های: حامی^۳، چابک^۴ و توانمند ساز^۵، شرکت درصدد تغییر ساختار براساس آن می‌باشد. از این رو شرکت ارتباطات سیار همراه اول در راستای تغییر ساختار سازمانی با رویکرد تاکید بر افراد با عملکرد بالا، نیازمند شناسایی و باز طراحی مشاغل مورد نیاز است تا از این طریق بتواند سرمایه‌گذاری متناسبی نسبت به مشاغل مختلف داشته باشد بنابراین، توجه به رویکردهای جدید طراحی شغل جهت بازآفرینی مشاغل و همچنین شناسایی مشاغل استراتژیک موجود براساس استراتژی جدید اجتناب‌ناپذیر است.

مسئله تحقیق این است که چگونه می‌توان بر اساس تغییر و تحول در استراتژی همراه اول، مشاغل استراتژیک را بازشناسی و اولویت بندی کرد. تا از طریق ارائه معیارهایی برای شناسایی و اندازه‌گیری ارزش مشاغل استراتژیک، مبنای مناسبی برای جذب، آموزش، نگهداری، جبران خدمات، جانشین پروری و مدیریت استعداد قرار گیرد.

1. Fulfilling the Digital Dream

2. One of the regional ICT market leaders by providing smart services and solution to enable the digital ecosystem

3. Empowering

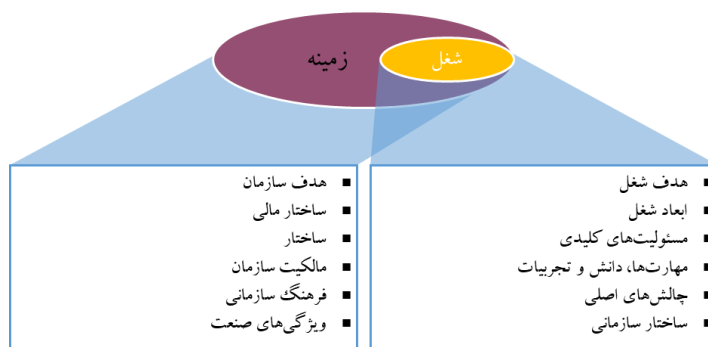
4. Agile

5. Caring

چارچوب نظری و پیشینه پژوهش

اهمیت ارزیابی شغل در ادبیات منابع انسانی

ارزیابی شغل عبارتست از فرایندی مبتنی بر یک متدولوژی منتخب که طی آن ارزش نسبی هر شغل در داخل سازمان تعیین می‌شود. (Gholi pour, 2016). رایج‌ترین مبنا برای پرداخت منطقی، ارزشیابی مشاغل است. بر خلاف عقاید دهه ۱۹۹۰ که عده‌ای تصور می‌کردند ارزشیابی مشاغل اهمیت خود را از دست می‌دهد، در سال‌های اخیر اهمیت آن به طور روزافزون افزایش یافته است (Armstrong et al., 2003:78). ارزیابی شغل نیاز به اطلاعات شغل، دانش ارزیاب و مستندات مرتبط دیگر دارد (Berisha & Kutllovci, 2019).



شکل شماره ۱: ارزشیابی شغل

مشاغل از جهت میزان تاثیر بر نتایج سازمان (چه از لحاظ کمی و چه از لحاظ کیفی)، با هم متفاوتند. برخی از مشاغل اساساً نقش پشتیبانی دارند (نظیر فناوری اطلاعات و مدیریت منابع انسانی) و برخی دیگر از مشاغل در ایجاد نتایج سازمان نقش مستقیم ایجاد می‌کنند (نظیر بخش‌های تولید و عملیات) (Belk & Klein, 2011).

با توجه به اهمیت ارزشگذاری و اولویت‌بندی مشاغل، برای سازمان‌ها ضرورت دارد که به شناسایی مشاغل کلیدی و استراتژیک خود بپردازند. این امر در وهله اول مستلزم تعریف مناسب و درست از شغل، اهمیت استراتژیک و ارزش آفرینی آن و در درجه دوم، نیازمند شناسایی ویژگی‌ها و ارزشیابی‌ها و چگونگی سنجش و میزان اهمیت آنهاست.

مجموعه رویکردها و روش‌ها و تاکید بر ارزش‌گذاری مشاغل سوال اصلی این پژوهش این می‌باشد:

چگونه می‌توان به شناسایی شاخص‌ها و عواملی برای تعیین مشاغل مهم و استراتژیک پرداخت و بین این دو ارتباط برقرار کرد؟

مشاغل استراتژیک

به منظور اجرای استراتژی با یک نیروی کار متمایز، سازمان‌ها باید به طور واضح به این نکته پی‌ببرند که کدام مشاغل، استراتژیک هستند و کدام نیستند. فهم سطح تأثیر هر شغل بر موفقیت کسب و کار اولین گام است. در حالی که شماری از عوامل در تأثیر نسبی استراتژیک یک شغل سهیم هستند، مهمترین آنها تأثیر استراتژیک و سطح واریانس عملکرد است. برای شناسایی یک شغل استراتژیک یا A دو مؤلفه حیاتی است. اولاً، کار باید تأثیر استراتژیک داشته باشد و به طور مستقیم بر یکی از قابلیت‌های اولیه استراتژیک شرکت تأثیر بگذارد. ثانیاً، سطح بالایی از واریانس عملکرد میان متصدیان آن مشاغل باید وجود داشته باشد (Huselid & Beatty, 2009:48).

تأثیر استراتژیک: مشاغل زمانی استراتژیک هستند که تأثیر بسیار زیادی بر توانایی یک شرکت به منظور اجرای استراتژی کسب و کار از طریق قابلیت‌های استراتژیک داشته باشد (Huselid & Beatty, 2009:56).

یک شغل A عمدتاً بر اساس تأثیرش روی استراتژی و بر اساس واریانس سطح عملکرد افراد در مشاغل تعریف می‌شود. بر اساس این دو ویژگی شمار دیگری از ویژگی‌ها جریان می‌یابد که مشاغل A را از مشاغل B و C متمایز می‌سازد.

جدول شماره ۱: مهمترین تفاوت‌های مشاغل کلیدی با سایر مشاغل سازمان
(Huselid & Beatty, 2017)

تعریف ویژگی‌ها	شغل A استراتژیک ^۱	شغل B پشتیبان ^۲	شغل C مازاد ^۳
حیطه اختیار ^۴	تأثیر استراتژیک مستقیم دارد و واریانس عملکرد بالایی را میان آن مشاغل به نمایش می‌گذارد و نمایش‌دهنده پتانسیل بالاست. تصمیم‌گیری مستقل.	با حمایت و پشتیبانی از مشاغل استراتژیک، تأثیر استراتژیک غیرمستقیم دارد و ریسک حرکت نزولی را با ارائه اساس و پایه‌ای برای تلاش‌های استراتژیک به حداقل می‌رساند و یا دارای یک تأثیر استراتژیک بالقوه است اما واریانس عملکرد کمی را میان آن مشاغل به نمایش می‌گذارد. معمولاً فرآیندها یا رویه‌هایی خاص باید دنبال شود.	ممکن است برای انجام وظایف شرکت لازم باشد اما تأثیرات استراتژیک کمی دارد. اختیار کم در کار.
شاخص و تعیین‌کننده اولیه جبران خدمات ^۵	عملکرد	سطح شغل	قیمت بازار
تأثیر روی ایجاد ارزش ^۶	اساساً از طریق افزایش درآمد یا کاهش هزینه‌ها، ایجاد ارزش می‌کند.	از مشاغل ایجادکننده ارزش حمایت و پشتیبانی می‌کند.	تأثیر اقتصادی مثبتی دارد.
پیامد اشتباهات ^۷	ممکن است خیلی پرهزینه باشد، اما فرصت‌های درآمدی از دست رفته ضرور و زیان بزرگ‌تری برای شرکت هستند.	ممکن است بسیار پرهزینه باشد و می‌تواند ارزش را تباه و نابود سازد.	لزوماً پرهزینه نیست.
پیامدهای استخدام افراد نامناسب ^۸	هزینه قابل توجه و چشمگیر با توجه به سرمایه‌گذاری از دست رفته آموزش و فرصت‌های درآمدی.	نسبتاً به طور آسان از طریق استخدام جایگزینی جبران می‌شود.	به آسانی از طریق استخدام جایگزینی جبران می‌شود.

1. Strategic

2. Support

3. Surplus

4. Scope of authority

5. Primary determinant of compensation

6. Effect on value creation

7. Consequences of mistakes

8. Consequences of hiring wrong person

واریانس عملکرد: دومین محرک کلیدی اهمیت شغل، واریانس عملکرد است. به این معنی که شکاف بین مجریان بالا و پایین در این نقش، اساسی است. در حالی که تأثیر استراتژیک بستری را ارائه می‌دهد، واریانس عملکرد فرصتی را برای بهبود ارائه می‌دهد. اگر همه کارکنان نقشی که به آنان داده می‌شود در سطحی بسیار بالا اجرا کنند، فرصت کمی برای تأثیر استراتژیک واقعی از طریق مدیریت و استراتژی مؤثر نیروی کار وجود دارد. اما اگر یک شغل تأثیر مستقیم روی قابلیت‌های استراتژیک دارد و تفاوت‌های چشمگیری^۱ در عملکرد متصدیان شغل وجود داشته باشد، مدیران می‌توانند تأثیر قابل توجهی روی عملکرد شرکت از طریق مدیریت مؤثر نیروی کار داشته باشند (Huselid & Beatty, 2017:63).

جدول شماره ۲: ویژگی‌های مشاغل استراتژیک (Huselid & Beatty, 2017)

- مشاغل استراتژیک آن مشاغلی هستند که استعداد برتر به طور قابل توجهی احتمال دستیابی و موفقیت استراتژی کسب‌وکار را افزایش می‌دهد.
- کارکنانی که دستیابی به آن‌ها سخت است. جذب و حفظ استعداد برتر مشکل است.
- مشاغلی که ارزش ایجاد می‌کنند (اساساً از طریق افزایش درآمد یا کاهش هزینه‌ها).
- اشتباهات ممکن است خیلی پرهزینه باشد اما فرصت‌های درآمدی از دست‌رفته ضرر بزرگ‌تری برای شرکت است.
- انتخاب افراد نامناسب از نظر سرمایه‌گذاری از دست‌رفته آموزش و به‌خصوص فرصت‌های درآمدی از دست‌رفته برای شرکت گران تمام می‌شود.
- عملکرد ضعیف فوراً تشخیص داده می‌شود.
- مشاغل استراتژیک تأثیر افزایش درآمدی یا کاهش هزینه ویژه‌ای روی شرکت دارند.
- مشاغل استراتژیک تأثیر استراتژیک روی مشتریان شرکت دارند.
- واریانس عملکرد اساسی امکان‌پذیر است که بستگی به متصدی دارد.
- این مشاغل معمولاً کمتر از ۱۵ درصد مشاغل شرکت را تشکیل می‌دهند.
- مشاغل استراتژیک از طریق جایگیری در سلسله مراتب شرکت تعیین نمی‌شوند.

¹. dramatic differences

جدول شماره ۳: ویژگی‌های مشاغل پشتیبان (Huselid & Beatty, 2017)

- مشاغل B از مشاغل ایجادکننده ارزش پشتیبانی می‌کنند.
- اشتباهات ممکن است خیلی پرهزینه باشند تا حدی که می‌توانند ارزش را تباه سازند.
- انتخاب افراد نامناسب نسبتاً به آسانی جبران می‌شود.
- عملکرد ضعیف ممکن است تشخیص داده شود.
- فرآیندها و رویه‌های خاص باید دنبال شود.
- سطح شغل بهترین پیش‌بینی‌کننده جبران خدمات است.
- عملکرد فراتر از یک نقطه پتانسیل کمی برای ایجاد ارزش و یا حتی کاهش بازده به شرکت دارد.
- واریانس عملکرد ممکن است اساسی باشد اما عملکرد فراتر از استاندارد ارزش استراتژیک کمی دارد.
- معمولاً اکثر مشاغل شرکت، B هستند.

جدول شماره ۴: ویژگی‌های مشاغل مازد (Huselid & Beatty, 2017)

- مشاغل C تأثیر اقتصادی کمی دارند.
- اشتباهات و خطاهای کارکنان پرهزینه نیستند.
- انتخاب افراد نامناسب به آسانی جبران می‌شود.
- عملکرد ضعیف اغلب تحمل می‌شود.
- اختیار کمی در کار وجود دارد و رویه‌ها ممکن است از طریق مقررات تحمیل شود.
- قیمت بازار بهترین پیش‌بینی‌کننده جبران خدمات است.
- این کار ممکن است برای شرکت برای عملکرد موردنیاز باشد اما تأثیر استراتژیکی کمی دارد.
- واریانس عملکرد کمی در این مشاغل وجود دارد.

ویژگی‌های اولیه مشاغل (B) پشتیبان

در مقایسه با نقش‌های استراتژیک و با تأثیر بالا، مشاغل B به‌طور کلی عملکرد در مشاغل A یا استراتژیک را پشتیبانی یا فعال می‌کنند. به‌علاوه، تعدادی از مشاغل اکثراً به‌وسیله ارزشی که ایجاد می‌کنند تعریف نمی‌شوند بلکه ارزشی را که می‌توانند تباه سازند، تعریف می‌شوند. و یا به عبارتی دیگر، اگر چه شما نتوانید با مشاغل B برنده شوید، شما قطعاً با آن‌ها خواهید باخت. برای مثال، وجود یک بازرس کیفیت در شرکت تولیدکننده دارو را تصور کنید که قطعاً نقش مهمی است. وجود ناخالصی یا هر نقص تولیدی دیگر در یک دارو که منجر به فراخوانی و بازگشت می‌شود، می‌توانست میلیاردها دلار هزینه به شرکت تحمیل کند. فرض کنید شغل به‌طور صحیح ساختاریافته می‌شود، اما افزایش در عملکرد

بازرسان کیفیت، مثلاً از هفتاد درصد به نودوپنج درصد، بعید به نظر می‌رسد که تأثیر زیادی روی احتمال بازگشت یک محصول داشته باشد (چرا که نرخ پایه در حال حاضر خیلی کم است). با این حال، اجازه دادن به اینکه عملکرد شغل پایین‌تر از کارآیی و تخصص باشد، می‌توانست به شدت پرهزینه باشد (Huselid & Beatty, 2017:73).

ویژگی‌های اولیه مشاغل (C) مازاد

موفقیت سازمانی هم به موفقیت استراتژیک و هم به برتری و تعالی عملیاتی^۱ بستگی دارد. مشاغل C زیادی، در حالی که تأثیر کوچکی روی موفقیت استراتژیک دارند، می‌توانند برای تعالی عملیاتی، حیاتی باشند. یک شرکت ممکن است حتی نخواهد به آن‌ها عنوان C بدهد یا ممکن است آن‌ها را به دو طبقه تقسیم کند: مشاغلی که در موفقیت استراتژیک سهیم هستند و مشاغلی که عمدتاً بر تعالی عملیاتی اثر می‌گذارند. در هر مورد، مشاغل C ویژگی‌های زیر را داراست:

* این کار ممکن است برای شرکت برای عملکرد موردنیاز باشد اما تأثیر استراتژیکی کمی دارد.

* واریانس عملکرد کمی در این مشاغل وجود دارد.

بنابراین از یک سو با توجه به بررسی ادبیات نظری و تحلیل روش‌های مختلف ارزشیابی شغل و مشاغل استراتژیک، و همچنین نیازمندی سازمان‌ها به منظور سرمایه‌گذاری متناسب نسبت به مشاغل مختلف که مبنای مناسبی برای جذب، آموزش، نگهداری، جبران خدمات، جانشین‌پروری و مدیریت استعداد می‌باشد، این پژوهش به شناسایی و تعیین شاخص‌ها و اولویت‌بندی آنها جهت شناسایی مشاغل استراتژیک می‌پردازد.

روش‌شناسی پژوهش

پیش فرض فلسفی پژوهش حاضر به جهت رویکرد عملی و اجرایی تحقیق، عملگرایی می‌باشد. در تحقیق حاضر از روش تحقیق آمیخته استفاده شده است. بدین ترتیب که در شناسایی شاخص‌ها و رتبه‌بندی آنها از روش کیفی و کمی استفاده شده است. در بخش کیفی، ابزار مورد استفاده، مشاهده و تحلیل وضعیت ارزشیابی مشاغل در وضعیت موجود و

¹. Operational Excellence

همچنین مصاحبه‌های عمیق می‌باشد. روش تحلیل مورد استفاده نیز تحلیل تم می‌باشد. همچنین از مطالعه تطبیقی و مرور مستندات نیز استفاده شد. نهایتاً پس از تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده شاخص‌هایی برای شناسایی مشاغل استراتژیک شناسایی و مورد بازنگری واقع شد و در گام بعدی برای رتبه‌بندی شاخص‌ها بر اساس معیارهایی، از ابزار پرسشنامه استفاده گردید. در تحقیق حاضر بسته به مرحله انجام کار از روش‌های مختلف گردآوری داده (مشاهده، مصاحبه و پرسشنامه) و تحلیل‌های مرتبط با آن‌ها بهره گرفته شد که در ادامه به تفصیل شرح داده خواهد شد.

ابزارهای گردآوری داده‌ها در تحقیق حاضر به شرح زیر می‌باشند:

- مشاهده مستندات و مرور ادبیات: برای شناسایی وضعیت موجود و بررسی کارهای انجام شده جهت جلوگیری از دوباره کاری (مستندات ارزشیابی و طبقه‌بندی مشاغل، مستندات مرتبط با شناسایی مشاغل استراتژیک)
 - در تحقیق حاضر برای طراحی چارچوب شناسایی مشاغل استراتژیک‌ها از روش اقدام پژوهی بهره گرفته شده است. چرا که همان گونه که ادبیات این موضوع نشان می‌دهد، مهمترین گام در شناسایی مشاغل استراتژیک آگاهی افراد از اهمیت موضوع و درگیر شدن و مشارکت کامل آن‌ها در شناسایی و طراحی چارچوب مشاغل استراتژیک است. لذا مشارکت و همکاری کارکنان به‌مراه نظرات خبرگان در این حوزه در تحقق هدف این پژوهش مهم ترین و کلیدی ترین نقش را دارد.
- رویکرد مورد استفاده در این تحقیق، رویکرد استقرایی بوده است. در مراحل مختلف با استفاده از ابزارهای مختلف جمع‌آوری داده (مصاحبه، مشاهده و پرسشنامه) به ارائه شیوه‌هایی برای حل مسئله پرداخته است. محقق ابتدا با مشاهده و بررسی و شناسایی ارزشیابی و طبقه‌بندی موجود مشاغل در شرکت همراه اول و مصاحبه‌های عمیق با خبرگان به شناخت وضعیت و درک صحیح از مشکل رسید بعد از آن برای شناسایی و سپس سنجش میزان اهمیت مشاغل استراتژیک از پرسشنامه و مصاحبه استفاده شده است.

تحقیق حاضر در مرحله اول با هدف شناسایی معیارهای مشاغل استراتژیک، از نوع اکتشافی به شمار می‌رود. در این مرحله محقق درصدد است با ابزار مصاحبه‌های عمیق (۱۱۰ مصاحبه در مرحله عارضه‌یابی) به درک عمیقی از وضعیت موجود برای

شناخت ارزشیابی مشاغل برسد. در مرحله بعد از طریق مطالعات تطبیقی و مرور اسناد و ادبیات به توصیف وضعیت برای حل این مسئله می پردازد . پس از استخراج کدهای اولیه پژوهش از مصاحبه، به تهیه و توزیع پرسشنامه جهت استخراج عوامل و دسته بندی آنها با روش تحلیل عاملی تاییدی و اکتشافی پرداخته شد. پرسشنامه مبتنی بر ادبیات پژوهش و هم چنین نتایج مصاحبه‌های انجام شده، توسط محقق تهیه شده است و پس از تایید استاد راهنما به منظور تایید عاملی اکتشافی و تاییدی بین ۲۸ نفر از خبرگان توزیع گردید. در نهایت پس از اصلاح و تغییر سوالات پرسشنامه بین ۱۴۷ نفر از خبرگان توزیع شد.

یافته‌های پژوهش

تحلیل داده‌های کیفی

در پژوهش حاضر برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته عمیق با مدیران و خبرگان شرکت همراه اول که شناخت خوبی نسبت به مشاغل دارند استفاده شد. و با کمک روش نمونه‌گیری گلوله برفی به مصاحبه با ۱۵ نفر از مدیران و خبرگان حوزه تلکام پرداخته شد.

پس از هر مصاحبه، آن مصاحبه با نرم‌افزار Word 2016 پیاده‌سازی و به نرم‌افزار MAXQDA-2020 وارد می‌شد و تجزیه و تحلیل آن بلافاصله پیش از مصاحبه جدید، صورت می‌گرفت و موارد مبهم، مواردی که نیازمند شفاف‌سازی، توجه و بررسی بیشتری بودند یا مواردی که مورد غفلت مصاحبه شونده قرار گرفته بودند در مصاحبه‌ای بعدی مورد تاکید بیشتری قرار می‌گرفتند و پرسش‌های مصاحبه نیز مورد بازنگری، بازبینی و اصلاح قرار می‌گرفتند. همچنین افزون بر پرسش‌های پیشین، پرسش‌های دیگری که به ما در پیشبرد پژوهش یاری می‌رساند افزوده می‌شدند. تمامی مصاحبه‌ها توسط خود پژوهشگر انجام شدند و پس از هر مصاحبه توسط وی پیاده‌سازی شدند. همچنین پژوهشگر در طی پژوهش اقدام به یادداشت یک سری نکات خاص می‌نمود این یادداشت‌های میدانی که حاوی نکات قابل توجهی بودند نیز به فایل پیاده‌سازی شده افزوده شدند تا مورد تحلیل قرار گیرند.

کدگذاری - کدگذاری مقدماتی، متمرکز

برای تحلیل داده‌ها و کدگذاری مقدماتی پس از ورود مصاحبه به پنجره سند از نرم‌افزار MAXQDA-2020 ابتدا هر بخش از مصاحبه که ممکن است عبارت یا جمله یا پاراگراف باشد مطالعه شد و سپس آن بخش، با یک عبارت مرتبط و نزدیک به مفهوم آن، که برای پژوهشگر تداعی می‌شد، برچسب زده می‌شد. بدین‌گونه که پس از خواندن دقیق هر مصاحبه برچسب‌های جدید به عنوان کدهای جدید به پنجره سیستم کدها اضافه و مطالب تکراری به کدهای مرتبطی که از پیش در پنجره سیستم کدها ثبت شده بودند افزوده شدند. در مرحله کدگذاری مقدماتی ۲۹ کد اولیه با فراوانی ۱۱۷ بار شناسایی شدند. در این رابطه نمونه‌ای از کدگذاری مقدماتی را در جدول زیر مشاهده می‌کنید:

جدول شماره ۵: کدهای مقدماتی از مصاحبه

متن مصاحبه	کدگذاری مقدماتی
مصاحبه ۲: "اهمیت شغل برمیگرده به حساسیت شغل... هر چه حساسیت بیشتر باشه خروجی مهمتری داشته باشه شغل ارزشمند تره..."	واربانس عملکرد
مصاحبه ۶: "در آی تی بچه‌هایی که کد نویسی‌هایی انجام می‌دهند که همواره لایو باشه اهمیت بیشتری معمولاً نسبت به کد نویسی‌های دیگه دارن... چون در برنامه‌های لایو (مثل بانک‌ها/ برنامه‌های حضور و غیاب) یا سیستم‌های لایو اثرش بلافاصله نشون داده میشه و کد نویسی اشتباه در اون بلافاصله نشان داده میشه."	
مصاحبه ۸: "اون شغل افراد تحت سرپرستی بالایی داشته باشه و اون افراد تحت سرپرستی هم در برآورده کردن نیازهای اصلی شرکت در ارتباط باشه قاعدتاً مهمتر و استراتژیک تره"	مشاغل سطوح بالای سازمانی (ساختار)
مصاحبه ۱۲: "بنابراین شما در رتبه بندی مشاغل باید به آینده مشاغل توجه کنید و دید بلند مدت داشته باشید. مثلاً فردی که در منابع انسانی دارد کار می‌کند تاثیر تحول دیجیتال را در منابع انسانی باید درک کند و بر مبنای آن رود مپ برای منابع انسانی در بیاورد. بنابراین تحول دیجیتال نه مستقیماً فناوریهست است و نه توسعه است. و لی شما آینده اپراتور رابینید. باید دید محیطی داشته باشد. باید انعطاف پذیری داشت"	تحقق استراتژی‌های شرکت

پس از کدگذاری مقدماتی، با مقایسه کدها با یکدیگر و استفاده از مفاهیمی که پرتکرارتر و معنادارتر بودند، به کدگذاری متمرکز پرداخته شد و کدهای متمرکز شناسایی شدند. شایان ذکر است کدگذاری متمرکز چندین بار صورت گرفت تا دسته‌بندی قابل قبول و

منطقی‌ای حاصل شد. کدهای متمرکزی که در نهایت پس از چندین مرحله کدگذاری متمرکز، شناسایی شدند عبارتند از:

جدول شماره ۶: کدهای اولیه

۱. واریانس عملکرد	۷. غیر قابل برون سپاری
۲. پیامد انتصابات نادرست	۸. تحقق استراتژی سازمان
۳. ماهیت شغل	۹. ارزش آفرینی
۴. اثر بلاتصدی	۱۰. مشاغل بالای ساختار سازمانی
۵. کمیابی متصدی برای شغل	۱۱. هزینه بالای خطا و اشتباه
۶. تاثیر بر قابلیت‌های سازمانی	

پس از شناسایی کدهای مقدماتی به دسته‌بندی و پالایش کدها پرداخته شد و به مقوله-بندی کدها پرداختیم و در نهایت کلیه ۱۱۷ کد در ۱۱ مقوله نهایی دسته‌بندی شدند که کدهای نظری نهایی عبارتند از:

جدول شماره ۷: کدهای نهایی

۱. واریانس عملکرد	۵. غیر قابل برون سپاری
۲. پیامد انتصابات نادرست	۶. تحقق استراتژی سازمان
۳. اثر بلاتصدی	۷. ارزش آفرینی
۴. کمیابی متصدی برای شغل	۸. هزینه بالای خطا و اشتباه

در گام بعدی به منظور دسته‌بندی عوامل شناسایی شده، پرسشنامه محقق ساخته که حاصل ادبیات پژوهش و نتایج مصاحبه‌های خبرگان می باشد، بین ۱۴۷ از خبرگان درون سازمانی توزیع شد. از آنجا که ماهیت پژوهش اکتشافی می باشد جهت تحلیل عاملی اکتشافی از نرم‌افزار spss 26 استفاده شده است. پس از آن دسته‌بندی کلیه عوامل شناسایی شده جهت تحلیل عاملی تاییدی به منظور تایید بار هر یک از سوالات پرسشنامه با عوامل شناسایی شده و با توجه به حجم نمونه از نرم‌افزار smart pls 3 استفاده شده است. در نهایت جهت رتبه‌بندی و اولویت‌بندی عوامل با کمک نرم‌افزار spss 26 و آزمون فریدمن به اولویت‌بندی و رتبه‌بندی عوامل شناسایی شده پرداخته شده است.

تحلیل عاملی اکتشافی

آزمون KMO

با توجه به تحلیل خروجی SPSS جهت تحلیل عاملی اکتشافی مطابق با جدول ذیل ضریب K برابر ۰.۷۲۹ می‌باشد و از آنجا که بالاتر از ۰.۶ می‌باشد نشان می‌دهد کفایت نمونه ما در این پژوهش در سطح قابل قبولی می‌باشد و نمونه پژوهش کافی می‌باشد. و امکان اجازه برای ادامه فرایند تحلیل را به پژوهشگر می‌دهد. ضریب KMO به منظور کفایت نمونه-گیری بکار گرفته می‌شود و بین صفر تا ۱ می‌باشد. نزدیک بودن عدد صفر این شاخص نشانگر ضعیف بودن مدل پیش‌بینی می‌باشد.

آزمون بارتلت

آزمون بارتلت که آزمون کروی بودن هم نامیده می‌شود بدین معناست که آیا ماتریس همبستگی بصورتی هست که بتوان عوامل را از شاخص‌ها شناسایی کرد. در این آزمون می‌بایست شاخص Significant کمتر از ۰.۰۵ باشد.

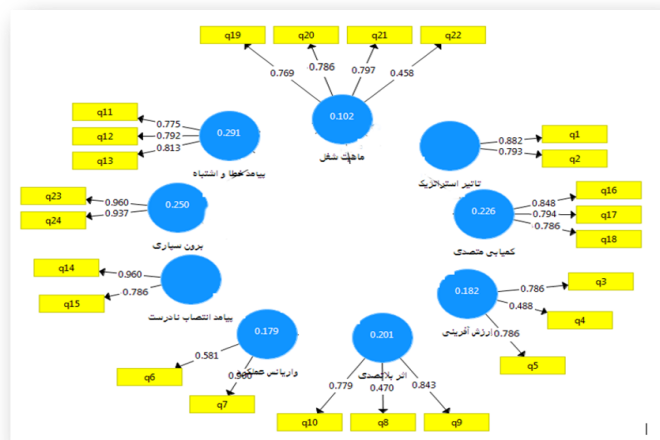
پژوهشگر جهت تحلیل اکتشافی عوامل، به منظور کشف عوامل مبتنی بر پرسشنامه محدودیتی برای تعداد دسته عوامل شناسایی شده در نرم‌افزار spss26 وارد نکرده است و درصدد است بدون اعمال محدودیت، تعداد عوامل توسط نرم افزار شناسایی شود. جدول Total Variance Explained به تعداد عوامل عوامل شناسایی شده می‌پردازد. برای تعیین تعداد عوامل و دسته‌های شناسایی شده می‌توان N VALUE جدول را بررسی کرد. نرم-افزار spss26 به نسبت تعداد NVALUE بالاتر از ۱ عوامل را شناسایی کرده است. چنانچه که مشاهده می‌کنید در جدول ذیل تعداد آن به ۹ عامل می‌رسد. و نشان‌دهنده این است که ۲۴ سوال پرسشنامه مبتنی بر ۹ دسته از عوامل می‌باشند.

جدول شماره ۸: جدول تعداد عوامل شناسایی شده Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5.102	21.260	21.260	5.102	21.260	21.260	2.975	12.396	12.396
2	2.393	9.971	31.231	2.393	9.971	31.231	2.856	11.899	24.296
3	2.258	9.407	40.638	2.258	9.407	40.638	2.144	8.935	33.231
4	1.763	7.344	47.982	1.763	7.344	47.982	2.081	8.669	41.900
5	1.584	6.602	54.584	1.584	6.602	54.584	1.787	7.445	49.345
6	1.484	6.183	60.767	1.484	6.183	60.767	1.722	7.173	56.518
7	1.272	5.301	66.068	1.272	5.301	66.068	1.606	6.690	63.208
8	1.183	4.929	70.997	1.183	4.929	70.997	1.489	6.203	69.411
9	1.087	4.529	75.526	1.087	4.529	75.526	1.468	6.115	75.526
10	.886	3.691	79.218						
11	.735	3.062	82.280						
12	.723	3.012	85.292						
13	.514	2.144	87.436						

تحلیل عاملی تاییدی

در تحلیل عاملی تاییدی پیش فرض اساسی این است که هر عاملی با زیر مجموعه خاصی از شاخص‌ها ارتباط دارد یا خیر. در این پژوهش به منظور تایید بار عاملی بین عوامل ۹ گانه شناخته شده در گام قبلی با سوالات پرسشنامه با هر یک از عوامل می‌پردازیم. به همین منظور از نرم‌افزار 3-pls-smart می‌کنیم. در پژوهش حاضر با توجه به حجم نمونه با کمک نرم‌افزار 3-pls-smart به تایید بار عاملی عوامل و سوالات پرسشنامه می‌پردازیم. پس از ورود اطلاعات به نرم‌افزار و ترسیم عوامل و شاخص‌ها به تعیین بار عاملی آنها پرداختیم. بار عاملی هر سوال نسبت به عوامل مربوطه بالاتر از ۰.۴ می‌باشد و این نشان می‌دهد که انطباق و هم‌نوایی بین سازه نظری بالا می‌باشد.



شکل شماره ۲: تحلیل عاملی تاییدی در نرم افزار smart pls

اولویت‌بندی و رتبه‌بندی عوامل

پس از شناسایی عوامل و اطمینان از ارتباط و همبستگی بین سوالات پرسشنامه و هر یک از عوامل، به اولویت‌بندی و رتبه‌بندی آنها پرداخته شد. به منظور اولویت‌بندی عوامل شناسایی شده جهت شناسایی مشاغل استراتژیک، پرسشنامه ای طراحی و از خبرگان درخواست شد به هر یک از عوامل شناسایی شده براساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت (بسیار مهم- مهم- متوسط- اندک- بسیار اندک) نسبت به ارزش‌گذاری آنها اقدام نمایند. پس از توزیع و جمع‌آوری ۲۴ پرسشنامه، با کمک آزمون فریدمن در نرم‌افزار spss 26 نسبت به اولویت‌بندی و رتبه‌بندی آنها اقدام شده است. که در نهایت اولویت‌ها به شرح ذیل می‌باشد.

جدول شماره ۹: اولویت‌بندی عوامل مبتنی بر آزمون فریدمن

عامل	اولویت	امتیاز در آزمون فریدمن
اثر بلا تصدی	اول	۶.۸۳
تاثیر استراتژیک	دوم	۶.۵۶
ارزش آفرینی	سوم	۶.۴
واریانس عملکرد	چهارم	۵.۵
کمیابی متصدی	پنجم	۵.۴۱
غیر قابل برون سپاری	ششم	۳.۸۵
پیامد خطا	هفتم	۳.۷۹
پیامد انتصاب نا درست	هشتم	۳.۶۵

بحث و نتیجه‌گیری

امروزه جذب و نگهداشت و جبران خدمات استعدادها از دغدغه‌های سازمان‌ها می‌باشد. در ادبیات حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی به نقش مشاغل استراتژیک و قرار گرفتن کارکنان A در مشاغل A در جهت بهبود کارایی استعدادها توجه ویژه شده است. شرکت ارتباطات سیار همراه اول به عنوان بزرگترین اپراتور خاورمیانه شناخته شده است. سازمان در جهت تفکر و برنامه‌ریزی راهبردی خود به دنبال شناسایی، حفظ و توسعه مزیت‌های رقابتی خود و همچنین جبران خدمات عادلانه و پایدار می‌باشد. بر این اساس شرکت به دنبال شناسایی مشاغل استراتژیک می‌باشد. بنابراین می‌بایست در گام نخست معیارهای شناسایی مشاغل استراتژیک را مشخص کند. از آنجایی که مشاغل استراتژیک در هر سازمان براساس استراتژی‌های و اهداف آن سازمان تعیین می‌شوند. بنابراین معیارهای مشاغل استراتژیک هر سازمان با سازمان دیگر متفاوت است. اگرچه یافته‌های پژوهش حاضر به عنوان یک مطالعه موردی قابل تعمیم به سازمان‌های دیگر نیست ولی معیارهای مشاغل معیارهای شناسایی شده تا حدودی مشابه معیارهای شناسایی شده در سازمان‌های دیگر می‌باشد. بطور نمونه بختی (۲۰۱۷) در پژوهشی که در شرکت طراحی و مهندسی نفت انجام داد، مدلی را جهت شناسایی ویژگی‌های مشاغل راهبردی در راستای ایجاد آمادگی راهبردی در سرمایه انسانی ارائه کرده است. در پژوهش صورت گرفته معیارهایی همچون تاثیر راهبردی، ارزش آفرینی و پیامدهای انتصاب افراد نا مناسب به عنوان بخشی از معیارهای شناسایی مشاغل استراتژیک شناسایی گشت. نقطه تمایز حاضر با سایر پژوهش‌ها این است که پژوهشگران میان مشاغل استراتژیک تمایز قائل شده‌اند و به تفاوت در میزان اثرگذاری و اولویت بندی آنها پرداخته‌اند. از نظر آنها باید راهبردهای سازمان به صورت شفاف مشخص و تنظیم شوند و براساس راهبردها، مشاغلی که می‌توانند به سازمان در جهت تحقق راهبردها و اهداف کلان کمک کنند شناسایی شوند. بدین منظور با مراجعه به خبرگان حوزه منابع انسانی (مدیران کل و روسا) شرکت همراه اول مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته انجام شد و متن مصاحبه‌ها کدگذاری شد. کدهای نهایی شامل واریانس عملکرد، پیامد انتصابات نادرست، اثر بلاتصدی، کمیابی متصدی برای شغل، غیرقابل برون سپاری، تحقق استراتژی سازمان، ارزش آفرینی، هزینه بالای خطا و اشتباه می‌باشد. در

بخش دوم پژوهش پس از طراحی پرسشنامه که مبتنی بر تحلیل داده‌های کیفی و ادبیات پژوهش بود به توزیع آن بین ۱۴۷ نفر از خبرگان این حوزه پرداخته شد. در تحلیل کمی به اکتشاف و تایید عوامل شناسایی شده پرداختیم و در نهایت به منظور رتبه بندی عوامل شناسایی شده حاصل از تحلیل کیفی و کمی با کمک آزمون فریدمن اولویت عوامل پرداختیم که رتبه‌بندی و اولویت عوامل به ترتیب اثر بلا تصدی، تاثیر استراتژیک، ارزش آفرینی، واریانس عملکرد، کمیابی متصدی، غیرقابل برون‌سپاری، پیامد خطا، پیامد انتصاب نادرست و ماهیت شغل می‌باشد. که به شرح ذیل می‌باشد.

۱. اثر بلا تصدی بودن: منظور از این شاخص این است که در صورتی که بنا به هر دلیل، شغل موردنظر از متصدی خالی شود، چه نوع و میزانی از هزینه به شرکت تحمیل خواهد شد؟ آیا فرایندهای اصلی شرکت متوقف می‌شود؟ آیا احتمال بروز بحران در اثر بلا تصدی ماندن این شغل وجود دارد؟ هرچه هزینه بلا تصدی ماندن یک شغل بالاتر باشد، احتمال حیاتی یا کلیدی بودن آن بالاتر می‌رود. توجه داریم که یکی از مشخصه‌های اصلی یک شغل حیاتی یا کلیدی این است که بلا تصدی ماندن آن موجب ایجاد هزینه‌های سنگین مالی و غیرمالی شود.

۲. تاثیر استراتژیک: منظور از شاخص تاثیر استراتژیک این است که شغل موردنظر، چقدر در تحقق استراتژی‌ها، اهداف و چشم‌انداز، شرکت تاثیر دارد. از آنجایی که هدف غایی هر شرکت، دستیابی به چشم‌انداز و اهداف کاری از طریق اجرای استراتژی‌هاست، این شاخص دارای بیشترین وزن نسبت به سایر شاخص‌های ذکر شده است.

۳. ارزش آفرینی: منظور از شاخص میزان ارزش آفرینی این است که شغل موردنظر، در زنجیره ارزش شرکت دارای چه نقشی است و چه ارزشی ایجاد می‌کند؟ در واقع سهم شغل موردنظر در تحقق مأموریت اصلی شرکت چقدر است؟ آیا حذف این شغل، در تحقق مأموریت اصلی شرکت، خللی ایجاد می‌کند؟ به چه میزان؟ بدیهی است که هرچه سهم شغل در تحقق مأموریت اصلی شرکت بیشتر باشد، آن شغل دارای اهمیت بیشتری است. شاخص تاثیر استراتژیک به میزان تاثیر شغل بر تحقق چشم‌انداز، اهداف و استراتژی‌های شرکت (ارکانی که متمرکز بر آینده شرکت است) و شاخص ارزش آفرینی به نقش شغل در

تحقق ماموریت اصلی یا فلسفه وجودی شرکت (متمرکز بر زمان حال و فرایندهای فعلی شرکت) اشاره دارد.

۴. **واریانس عملکرد:** منظور از شاخص واریانس عملکرد این است که آیا افراد مختلف، عملکرد متفاوتی در شغل مورد نظر دارند؟ به چه میزان؟ به عبارت دیگر، آیا شغل به گونه‌ایست که صرف‌نظر از اینکه چه فردی آن را احراز می‌کند، دارای خروجی‌های یکسانی است یا اینکه افراد مختلف، دارای عملکردهای متفاوتی در این شغل هستند. بدیهی است هرچه دامنه این اختلاف یا واریانس بیشتر باشد، شغل از اهمیت بیشتری برخوردار است.

۵. **پیامد خطا و اشتباهات:** منظور از این شاخص این است که اشتباهات احتمالی در شغل موردنظر، دارای چه تبعات و پیامدهایی است؟ آیا این تبعات غیرقابل جبران است؟ هرچه پیامدهای حاصل از اشتباه در انجام وظایف شغل موردنظر، دارای دامنه تأثیر و عمق بیشتری باشد؛ ابعاد مختلف استراتژیک، مالی و انسانی داشته باشد؛ و در نهایت قابلیت جبران کمتری داشته باشد، شغل موردنظر دارای اهمیت بیشتری است.

۶. **پیامد انتصاب نادرست:** منظور از این شاخص این است که پیامد بکارگیری افراد نادرست در شغل موردنظر، دارای چه تبعات و پیامدهایی است؟ پیامدهای جذب و بکارگیری افراد نامناسب در مشاغل حیاتی و کلیدی جبران‌ناپذیر است.

۷. **کمیابی متصدی برای شغل:** منظور از این شاخص این است که آیا برای شغل موردنظر، شاغل مناسب در بازار کار به راحتی در دسترس است یا خیر. هر چه دسترسی به فرد مناسب جهت احراز شغل موردنظر دشوارتر باشد، شغل مهم‌تر است. از این‌رو یکی از شاخص‌های تعیین مشاغل حیاتی و کلیدی، کمیابی متصدی شایسته در بازار کار است.

در نهایت می‌توان گفت انجام این پژوهش، مسیرهای جدیدی برای پژوهش‌های آتی باز کرد. بر این اساس، یافته‌های این پژوهش می‌تواند به وسیله پژوهش‌های دیگر در آینده تکمیل شود. از جمله پیشنهادهای این پژوهش برای پژوهش‌های آتی از این قرار است:

- تکرار این پژوهش در سایر صنعت‌ها، از دیگر توصیه‌های این پژوهش برای مطالعات آتی است. شرکت‌های دیگر می‌توانند بستر شکل‌گیری عواملی باشند که در صنعت تلکام قابل مشاهده نیست.

- بررسی همبستگی عوامل فرعی شناسایی‌شده در این پژوهش از دیگر توصیه‌های پژوهشی این مطالعه است.
- این پژوهش به شناسایی عوامل مشاغل استراتژیک پرداخت. با این حال، بررسی زیر عوامل و تعیین وزن هر یک از آنها و اولویت‌بندی آنها می‌تواند بینش‌های جالب‌توجهی را به دست دهد. بنابراین به پژوهشگران آتی توصیه می‌شود با بررسی دقیق‌تر عوامل فرعی به غنای دانش موجود در این حوزه بیفزایند.
- در نهایت اینکه با توجه به جامعه خبرگان مشارکت‌کننده در مرحله کیفی این پژوهش، انجام پژوهش‌هایی که در آنها مشارکت‌کنندگان تعداد بیشتری و از سطوح متفاوت را پوشش دهند، می‌تواند شاخص‌ها و عوامل جامع‌تری را برای شناسایی مشاغل استراتژیک به دست دهد.

منابع فارسی

- اعرابی، سیدحامد (۱۳۹۸)؛ مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل)، دفتر پژوهش‌های فرهنگی. قلی پور، آرین؛ آغاز، عسل (۱۴۰۰). کتاب مدیریت منابع انسانی پیشرفته (۱)، طراحی تجزیه و تحلیل ارزشیابی و طبقه‌بندی مشاغل، سازمان مدیریت صنعتی.
- قلی پور، آرین؛ آغاز، عسل (۱۴۰۰). کتاب مدیریت منابع انسانی پیشرفته (۲)، سیستم حقوق و مزایا، سازمان مدیریت صنعتی.

References

- Aarnio, A., & Kimber, E. (2018). Talent Management & Strategy: Identifying Patterns through a Multiple Case Study. *Linköping University, Sweden*
- Arabi, H. (2018); Strategic management of human resources (practical guide), *cultural research office.. (In Persian)*
- Becker, B., Huselid, M. (2009). Strategic human resources management: Where do we go from here. *Journal of Management*, 32, 40-65.
- Becker, B., & Huselid, M. (2017). SHRM and job design: Narrowing the divide. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 124-156.
- Becker, B., Huselid, M., & Beatty, R. (2009). The differentiated workforce: Transforming talent into strategic impact. *Harvard Business Press*, 123-170.
- Berg, J., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 158-186.

- Berisha Qehaja, A., & Kutllovci, E. (2019). the Role of Human Resources in Gaining Competitive
- Cresswell, J. (2014). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. *London: SAGE Publications.*
- Dhanabhakym, M., & Kokilambal, K. (2016). A study on existing talent management practice and its benefits across industries. *International Journal of Research in Business Management, 2(7), 239*
- Dai, G., Gochman, I., Grant, D., McGowan, M., McMonagle, Ghohpor, A. (2016). *human resources management* , Tehran, University of Tehran press (UTP). (In Persian)
- Ghohpor, A., Agaz,A. (2013) salary, *industrial management Instiitue. (In Persian).*
- Kaplan, R. S., & Norton D. P. (2014). Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard Business Review (February) 31, 158-186.*
- Kaplan, R. S., & Norton D. P. (2009). Balance Scorecard report: insight, experience and ideas for strategy-focus organization. *Harvard business school publishing, 5,66-125.*
- Oldham, G. R and J. R. Hackman (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior, 31:463-479.*
- Rose, Desmond J. Leach,1 Christopher B. Stride, and Chris W. Clegg. (۲۰۱۲). A New Model of Job Design: Initial Evidence and Implications for Future Research, 31:463-479.
- Scott, S, George ,W .,(2010). *Managing Human Resources, 432-444*
- Lepak, snell,(2002). Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations, 320-321.
- Greg R. Oldham a, Yitzhak Fried,(2016). Job design research and theory: Past, present and future, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*231-234
- Kaplan, R. S., & Norton D. P. (2003). Balance Scorecard report: insight, experience and ideas for strategy-focus organization". *Harvard business school publishing, 5(6), 1-5.*
- Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. E., & Berg, J. M. (2013). Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work. In A. Bakker (Ed.), *Advances in Positive Organizational Psychology: 281-302.*
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job : Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Academy of Management Review , 26(2) , 179-201.*

- Wrzesniewski, A., Berg, J. M., & Dutton, J. E. (2010). Turn the job you have into the job you want. *Harvard Business Review, June, 114-117*.
- Litasari W. Suwarsono(2019). Comparison of Job Evaluation Methods: Implications for the Salaries Design in Publishing Company
- S. Iqbal, L. Guohao and S. Akhtar(2017): Effects of Job Organizational Culture, Benefits, Salary on Job Satisfaction Ultimately Affecting Employee Retention. *Review of Public Administration and Management Vol. 5 No: 3*.
- M. Armstrong, C. Ann and H. (2020). Sue: Job Evaluation : A Guide to Achieving Equal Pay. Sterling : Kogan Page Limited .
- W. Adamus, (2019).: A New Method of Job Evaluation, Proceedings of the Tenth International Symposium on the Analytical Hierarchy Process
- X. Sun and N. Luo: (2017) Study on the effectiveness of point-factor job evaluation system in operation position. *Communication in Information Science and Management Engineering Vol. 3 No: 3, pp. 154-160*
- W. Mercer. (2012): Job Evaluation Manual. Sydney: Mercer Cullen Egan Dell (2000). J. Ivancevich and R. Konopaske: Human Resource Management: 12th Edition. *McGraw-Hill Higher Education*
- Commissioner for Public Employment: Job Evaluation System (JES). *Darwin: Commissioner for Public Employment (2008)*