




## سخن سردبیر

آرین قلی پور  ID

استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: agholipor@ut.ac.ir

### نجات برنامه‌های استراتژیک از قفسه سازمان‌ها با طراحی مشاغل استراتژیک

همواره پیوند بین مباحث کلان و اقدام‌های خرد، دغدغه‌های اهل علم و عمل مدیریت بوده است و روش‌هایی برای هم‌راستایی اقدام‌ها با هدف‌ها و استراتژی‌های سازمان‌ها مدنظر قرار گرفته است. یکی از روش‌هایی که اقدام‌های روزمره سازمان‌ها را با استراتژی‌های آنها هم‌سو می‌سازد، طراحی مشاغل استراتژیک است.

بدیهی است که یکی از کارهای مفید واحد منابع انسانی این است که افراد مستعد و با عملکرد بالا را در مشاغل حیاتی و کلیدی به کار گیرد و برعکس، اشتباه بزرگ، به کار گماردن افراد با عملکرد ضعیف در این مشاغل است که موجب کاهش بهره‌وری منابع انسانی و اشاعهٔ یأس و ناامیدی در سازمان می‌شود. اصلی‌ترین کار منابع انسانی که برای شرکت، ارزش افزوده و عملکرد به همراه دارد، گماردن استعدادها<sup>۱</sup> در مشاغل حیاتی<sup>۲</sup> است.

یکی از آفت‌های منابع انسانی، غفلت از سطح تجزیه و تحلیل است. برای دسته‌بندی مشاغل به صفی و ستادی، به‌طور معمول از سطح واحدی استفاده می‌شود و به همین شکل، به مشاغل تسری می‌یابد که این خطای بزرگی است؛ چرا که در واحد صفی، ممکن است بعضی مشاغل از جنس ستاد تخصصی یا پشتیبانی باشند. برای تصحیح این خطا، مشاغل شرکت، بر اساس اهمیت با رعایت سطح تجزیه و تحلیل شغلی نوع‌بندی شده‌اند که جایگزین مناسبی برای دسته‌بندی مشاغل بر اساس واحدهای صفی، ستاد تخصصی و ستاد پشتیبانی است.

### نوع‌شناسی مشاغل استراتژیک

نوع‌شناسی مشاغل سازمان به اهمیت و حساسیت استراتژیک مشاغل اشاره دارد که به دو نوع استراتژیک (حیاتی و کلیدی) و غیراستراتژیک (محوری و ضروری) دسته‌بندی می‌شود.

- **مشاغل / پست‌های حیاتی (A-Position):** اصلی‌ترین مشاغل سازمان، سطح ارزش‌آفرینی سازمانی بسیار بالایی دارند. بر اساس تجربه سازمان‌ها، نسبت این مشاغل به کل، کمتر از ۱۰ درصد است. ممکن است که در شرکتی با ۱۰۰۰ کارمند، ۱۰ شغل استراتژیک وجود داشته باشد؛ بر این اساس، تعداد پست‌های این ۱۰ شغل نباید بیش از ۱۰۰ پست باشد.
- **مشاغل / پست‌های کلیدی (B-Position):** جزء مشاغل استراتژیک است و تصدی آن، مستلزم سطوح عملکردی بالا بوده و نسبت آن با در نظر گرفتن مشاغل حیاتی حداکثر ۲۰ درصد است.
- **مشاغل / پست‌های محوری (C-Position):** جزء مشاغل استراتژیک نیستند؛ ولی لازم است که رابطه‌ی استخدامی آنها به‌طور مستقیم با سازمان باشد و نباید برون‌سپاری شوند.
- **مشاغل / پست‌های ضروری (D-Position):** این مشاغل برای انجام کارهای سازمان لازم است؛ ولی می‌توان آنها را از طریق برون‌سپاری نیز انجام داد.

### شاخص‌های شناسایی پست‌های حیاتی و کلیدی

حال سؤال اساسی این است که مشاغل حیاتی و کلیدی، چه ویژگی‌های دارند. بر اساس مدل ۷عاملی<sup>۱</sup>، ۷ ویژگی آنها را از بقیه مشاغل متمایز می‌کند:

۱. **تأثیر استراتژیک:** منظور از شاخص تأثیر استراتژیک این است که شغل مدنظر، چقدر در تحقق استراتژی‌ها، اهداف و چشم‌انداز، شرکت تأثیر دارد. از آنجایی که هدف غایی هر شرکت، دستیابی به چشم‌انداز و اهداف کاری از طریق اجرای استراتژی‌هاست، این شاخص در مقایسه با سایر شاخص‌های ذکرشده، بیشترین وزن را دارد. بر اساس مطالعات تجربی، برای این عامل ۲۷ درصد امتیاز در نظر گرفته می‌شود.
۲. **ارزش‌آفرینی:** منظور از شاخص میزان ارزش‌آفرینی این است که شغل مدنظر، در زنجیره ارزش شرکت چه نقشی دارد و چه ارزشی ایجاد می‌کند؟ در واقع، سهم شغل مدنظر 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 اهمیت بیشتری دارد. شاخص تأثیر استراتژیک به میزان تأثیر شغل بر تحقق چشم‌انداز، اهداف و استراتژی‌های شرکت (ارکانی که متمرکز بر آینده شرکت است) و شاخص ارزش‌آفرینی، بر نقش شغل در تحقق مأموریت اصلی یا فلسفه وجودی شرکت (متمرکز بر زمان حال و فرایندهای فعلی شرکت) اشاره می‌کند. بر طبق یافته‌های تجربی، برای این عامل ۱۸ درصد امتیاز در نظر گرفته می‌شود.

۳. **تغییرپذیری (واریانس) عملکرد:** منظور از شاخص واریانس عملکرد این است که آیا افراد مختلف، عملکرد متفاوتی در شغل مدنظر دارند؟ به چه میزان؟ به بیان دیگر، آیا شغل به گونه‌ای است که صرف‌نظر از اینکه چه فردی آن را احراز می‌کند، خروجی‌های نسبتاً یکسانی دارد یا اینکه افراد مختلف، دارای عملکردهای بسیار متفاوتی در این شغل هستند. بدیهی است، هرچه دامنهٔ این اختلاف یا واریانس بیشتر باشد، شغل از اهمیت بیشتری برخوردار می‌شود. بر اساس مطالعات تجربی، برای این عامل ۱۸ درصد امتیاز در نظر گرفته می‌شود.
۴. **اثر بالاتر بودن:** منظور از شاخص تأثیر بالاتر بودن این است که چنانچه بنا به هر دلیل، شغل مدنظر از متصدی خالی شود، چه نوع و چه مقدار هزینه به شرکت تحمیل خواهد شد؟ آیا فرایندهای اصلی شرکت متوقف می‌شود؟ آیا احتمال بروز بحران در اثر بالاتر بودن این شغل وجود دارد؟ هرچه هزینهٔ بالاتر بودن شغلی بیشتر باشد، احتمال حیاتی یا کلیدی بودن آن افزایش می‌یابد. توجه داریم که یکی از مشخصه‌های اصلی شغل حیاتی یا کلیدی، این است که بالاتر بودن آن، به تحمیل هزینه‌های سنگین مالی و غیرمالی برای شرکت منجر شود. برای این عامل ۹ درصد امتیاز در نظر گرفته می‌شود.
۵. **پیامد خطاها و اشتباه‌ها:** این شاخص نشان می‌دهد که اشتباه‌های احتمالی در شغل مدنظر، چه تبعات و پیامدهایی دارد؟ آیا این تبعات جبران‌ناپذیر است؟ هرچه پیامدهای حاصل از اشتباه در انجام وظایف شغل مدنظر، دامنه تأثیر و عمق بیشتری داشته باشد؛ ابعاد مختلف استراتژیک، مالی و انسانی داشته باشد و در نهایت، قابلیت جبران کمتری داشته باشد، شغل مدنظر از اهمیت بیشتری برخوردار می‌شود. برای این عامل ۹ درصد امتیاز در نظر گرفته می‌شود.
۶. **پیامد انتصاب نادرست:** این شاخص نشان می‌دهد که پیامد به‌کارگیری افراد نادرست در شغل مدنظر، چه تبعات و پیامدهایی دارد؟ پیامدهای جذب و به‌کارگیری افراد نامناسب در مشاغل حیاتی و کلیدی جبران‌ناپذیر است. ۹ درصد امتیازها برای این عامل در نظر گرفته می‌شود.
۷. **کمیابی متصدی برای شغل:** شاخص کمیابی متصدی برای شغل، به این موضوع اشاره می‌کند که آیا برای شغل مدنظر، شاغل مناسب در بازار کار به‌راحتی در دسترس است یا خیر. هرچه دسترسی به فرد مناسب برای احراز شغل مدنظر دشوارتر باشد، شغل مهم‌تر است؛ از این رو یکی از شاخص‌های تعیین مشاغل حیاتی و کلیدی، کمیابی متصدی شایسته در بازار کار است. برای این عامل ۹ درصد امتیاز در نظر گرفته می‌شود.
- شغل مدیرعاملی و عضو هیئت‌مدیره، مشمول امتیازدهی مشاغل نمی‌شود و برای این سطوح امتیاز ۱۰۰ منظور می‌شود. بر اساس معیارهای ۷ گانه، مشاغلی که امتیاز ۹۱ و بیشتر را کسب کنند، مشاغل حیاتی هستند و مشاغلی با امتیاز ۸۱ تا ۹۰ مشاغل کلیدی شناخته می‌شوند. این مشاغل در مرحلهٔ بعد، برای شناسایی استعدادها و سازمانی از امتیاز ویژه‌ای برخوردار خواهند بود. امتیازهای ۵۱ تا ۸۰ در گروه مشاغل محوری و امتیاز ۵۰ به پایین، در گروه مشاغل ضروری دسته‌بندی می‌شوند.

با این روش، در عمل مشاغل سازمان به استراتژی سازمان مرتبط شده و از طریق سیستم پرداخت، مأموریت و استراتژی و ارزش‌های سازمان پشتیبانی می‌شود. شناسایی و اهمیت‌دادن به مشاغل حیاتی و کلیدی، نوعی ابزار مدیریتی است که رفتارها و فعالیت‌های روزمره را با استراتژی‌های کلان هم‌سو می‌کند و با برخورداری مشاغل استراتژیک (حیاتی و کلیدی) از فوق‌العاده پست استراتژیک، استراتژی تا پایین‌ترین سطوح جاری‌سازی می‌شود.

**استناد:** قلی‌پور، آرین (۱۴۰۱). سخن سردبیر: نجات برنامه‌های استراتژیک از قفسه سازمان‌ها با طراحی مشاغل استراتژیک. مدیریت دولتی، ۱۴(۲)، ۱۶۵-۱۶۸.

