

تدوین نیم‌رخ شایستگی مشاغل راهبردی به منظور ارزیابی آمادگی راهبردی سرمایه انسانی شرکت صنعتی دوده فام

علیرضا عبدی^۱

چکیده: مسئله اصلی این پژوهش تمرکز برنامه های توسعه شایستگی های منابع انسانی سازمان بر مشاغلی است که بیشترین تاثیر در تحقق استراتژی های سازمان دارند. بدین منظور نخست اقدام به شناسایی مشاغل استراتژیک شرکت صنعتی دوده فام و در قدم دوم تدوین پروفایل شایستگی هر یک از این مشاغل می باشد تا بر اساس این شای. سوال های اصلی این پژوهش عبارتند از: مشاغل استراتژیک شرکت صنعتی دوده فام کدامند؟ پروفایل (نیم رخ) شایستگی این مشاغل کدام است؟ برای پاسخ به سوال اول از آزمون مقایسه زوجی و تکنیک AHP جهت رتبه بندی استفاده شده است و برای پاسخ به سوال دوم از مصاحبه و مطالعه کتابخانه ای و با استراتژی تحلیل تم استفاده شده و در نهایت برای اعتبار یابی یافته ها آزمون علامت بکار گرفته شده است. تحقیق به صورت مطالعه موردی در شرکت صنعتی دوده فام انجام گرفت و جامعه آماری آن متخصصان و صاحب نظران و مدیران عالی شرکت می باشد. داده های تحقیق از طریق پرسشنامه و مصاحبه جمع آوری شده است. در نهایت ۸ شغل به عنوان مشاغل کلیدی شناسایی و پروفایل هر یک از مشاغل طراحی گردید.

واژه های کلیدی: شایستگی، پروفایل شایستگی، مشاغل استراتژیک، آمادگی استراتژیک سرمایه انسانی، شکاف

شایستگی

مقدمه

امروزه شرکت‌ها جهت مقابله با فشارهای ناشی از رقبا، ذینفعان، سهامداران و مشتریان، لازم است محصولات و خدمات جدید را سریعتر از رقبا به بازار ارائه دهند. همانطور که محیط کار بیش از پیش متفاوت و متنوع می‌شود، شرکت‌ها باید بدون توجه به نژاد، سن، مذهب، جنسیت، سطح، بخش، واحد و وظیفه، توانمندی و شایستگی‌های کارکنان را در راستای تحقق این اهداف تقویت کنند. بر همین اساس، محققان و اندیشمندان مدیریت امروزه بر این باورند که دانش و مهارت کارکنان مهمترین منبع مزیت رقابتی سازمان است (Farnham, Steven, 2000) آنها معتقدند نقش استراتژیک سرمایه انسانی به دلیل کمیابی^۱، ارزشمندی^۲، جانشین‌ناپذیری^۳ و تقلیدناپذیری^۴ بسیار با اهمیت است (Cabrera, 2003).

در این میان شایستگی‌های مشاغل استراتژیک به عنوان کلیدی‌ترین سرمایه انسانی سازمان که بار اجرای استراتژی‌های سازمان بر دوش ایشان می‌باشد از اهمیت بیشتری برخوردار است. در واقع ظرفیت و توانایی سازمان در تحقق استراتژی‌های تجاری با توجه به عوامل اصلی موفقیت سازمان (ابتکار، کیفیت، پیشگامی در هزینه‌ها و غیره) تا حدود زیادی به دانش، توانایی و مهارت متصدیان این مشاغل در پیاده سازی استراتژی سازمان بستگی دارد.

شرکت صنعتی دوده فام به عنوان چهارمین تولید کننده دوده صنعتی در کشور که در سال ۹۱ به بهره برداری رسیده است، با توجه به فضای رقابتی شدیدی که بواسطه کاهش ظرفیت تولید سایر سازهای داخلی بوجود آمده است و تلاش برای بر هم زدن تقسیم بندی سهم بازار توسط سه شرکت تولید کننده قبلی و به دست آوردن سهم بازار در این شرایط با رویکرد استراتژیک اقدام به طراحی و پیاده سازی استراتژی نموده است لیکن هنوز رویکرد استراتژیک به منابع انسانی نداشته و برای پیاده

-
- 1- scarce
 - 2- valuable
 - 3- non substitutable
 - 4- hard to imitate

سازی استراتژی های خود گامی در جهت آمادگی دارایی های نامشهود خود بر نداشته است. این در حالی است که با توجه به ویژگی های منحصر به فرد این سازمان که اشاره ای اجمالی به آن گردید اهمیت سرمایه انسانی و نقشی که این دارایی با توجه به مزیت هایی که می تواند ایجاد بکند در این سازمان به طور خاص بالا برده است و ضرورتاً می بایست در مسیر تحقق آمادگی استراتژیک سرمایه انسانی خود گام بردارد تا نسبت به توان پیاده سازی استراتژی تدوین شده اطمینان حاصل کند. فلذا مسئله اصلی این پژوهش بر اساس مدل ارائه شده توسط نورتون و کاپلان جهت ارزیابی آمادگی استراتژیک سرمایه انسانی تدوین پروفایل شایستگی مشاغل استراتژیک این سازمان به عنوان مبنایی جهت ارزیابی آمادگی استراتژیک و همچنین جذب افراد نخبه^۱ در این مشاغل می باشد.

پیشینه تحقیق

الف) مرور ادبیات پیرامون آمادگی استراتژیک و مشاغل استراتژیک

پیاده سازی استراتژی می تواند به روش های متعددی صورت پذیرد. در این میان کارت امتیازی متوازن یکی از پرکاربردترین و مطرح ترین روش های شناخته شده در پیاده سازی استراتژی است. کارت امتیازی متوازن^۲ به عنوان یکی از نام آشناترین ابزارهای مدیریتی رایج، برای نخستین بار توسط نورتون و کاپلان (Kaplan and Norton 1992) طراحی و به سازمان ها معرفی شد. این ابزار به دلیل بنا شدن بر مبنای نظری مستحکم و واقع گرایانه در ادامه به یکی از اثربخش ترین و پرکاربردترین ابزارهای مدیریتی بدل شد. این ابزار در ابتدا با هدف ارزیابی و کنترل عملکرد سازمان و با هدف جامع نگری ایجاد شد. اما در ادامه به علت استقبال گسترده از این رویکرد تکامل یافت و در دو نسل بعدی به عنوان ابزار ارتباط با چشم انداز (Kaplan and Norton 1993) و در نهایت ابزار اجرای استراتژی (سیستم مدیریت استراتژی) (Kaplan and Norton 1996) ارائه شد. در نسل سوم کارت امتیازی متوازن به عنوان یک سیستم مدیریت استراتژی معرفی شد. هدف این سیستم تعریف

1- Talent

2- Balance scorecard

یکسری روابط علت معلولی است که فعالیت های جاری سازمان را با موفقیت بلند مدت مرتبط می سازد (Kaplan and Norton 1996). کارت امتیازی متوازن در شکل عام خود از چهار منظر یا بعد سازمان را مورد بررسی قرار می هد. این ابعاد شامل بعد مالی^۱، بعد مشتریان^۲، بعد فرایندهای داخلی^۳ و بعد رشد و یادگیری^۴ می شوند.

نکته مهم در این منطق پیاده سازی، روابط علت و معلولی میان این چهار بعد است. همانگونه که مشخص است زیربنای تحقق تمامی استراتژی های مورد نظر سازمان در ابعاد رشد و یادگیری و فرایندهای داخلی شکل می گیرد و ابعاد مشتریان و مالی تنها به ارائه نتایج اقدامات صورت پذیرفته در این ابعاد می پردازند. به عبارت دقیق تر اقدامات صورت پذیرفته در ابعاد رشد و فرایندهای داخلی محرک^۵ سازمان در جهت تحقق استراتژی ها محسوب می شوند و آنچه که در دو بعد مشتری و مالی ملاحظه می شود از جنس نتیجه^۶ است. در ادامه نورتون و کاپلان (Kaplan and Norton 2004c) با تاکید بر این روابط میان وجوه مفهومی، ساختاری تحت عنوان نقشه استراتژی^۷ را معرفی نمودند. این نقشه ترسیمی بصری (شماتیک) از روابط میان مولفه های استراتژی است که بحث پیرامون استراتژی و اجرای آن را برای مدیران اجرایی و اعضای سازمان تسهیل می کند و در یک تعریف ساده نقشه استراتژی وسیله ای است که نشان می دهد سازمان چگونه ارزش خلق می کند. روابط علت و معلولی نیز در این نقشه از بعد رشد و یادگیری آغاز و به بعد مالی ختم می شوند.

در این نقشه به وضوح اهمیت دارایی هایی نامشهود نمایان است؛ چراکه این دارایی ها در بعد رشد و یادگیری قرار می گیرند و منشا تمام تغییرات و اجرای استراتژی می شوند. از سوی دیگر به علت اینکه این دارایی ها بر خلاف دارایی های مالی و فیزیکی به سختی توسط رقبا قابل تقلید هستند، می توانند

-
- 1- Financial
 - 2- Customer
 - 3- Internal process
 - 4- Learning and Growth
 - 5- Driven
 - 6- Result
 - 7- Strategy map

به منبعی قدرتمند برای خلق مزیت رقابتی پایدار تبدیل شوند نورتون و کاپلان تاکید زیادی بر اهمیت آمادگی این دارایی های نامشهود نمودند و ضرورت همراستایی دارایی های نامشهود با استراتژی را به عنوان یکی از پنج اصل مفهوم نقشه استراتژیک بر شمرند. چراکه به زعم آن ها همراستایی استراتژیک تعیین کننده ارزش دارایی های نامشهود سازمان است (Kaplan and Norton 2004).

مفهوم "آمادگی استراتژیک"^۱ که توسط نورتون و کاپلان مطرح شد (Kaplan and Norton 2004b) اشاره به ارزیابی میزان همراستایی این دارایی ها با استراتژی سازمان دارد. از این دیدگاه آمادگی استراتژیک سرمایه انسانی به معنای وجود شایستگی های استراتژیک در کارکنان است (در دسترس بودن مهارت ها، استعدادها، دانش^۲ جهت پیاده سازی اقدامات مورد تقاضای استراتژی). آمادگی استراتژیک سرمایه اطلاعاتی به معنای وجود اطلاعات استراتژیک در سازمان است (در دسترس بودن سیستم های اطلاعاتی و نرم افزارهای دانشی^۳ و زیرساخت موردنیاز جهت پشتیبانی از استراتژی). آمادگی استراتژیک سرمایه سازمانی به معنای آگاهی و درونی سازی رسالت و چشم انداز مشترک سازمانی و ارزشهای مورد نیاز جهت پیاده سازی استراتژی (فرهنگ)، در دسترس بودن رهبران باکفایت در کلیه سطوح جهت حرکت دادن سازمان به سمت استراتژی (رهبری)، همراستایی هدف ها و مشوق ها با استراتژی سازمان در کلیه سطوح (همراستایی)، تسهیم دانش (کارتیمی) و تجهیز دارایی ها با بالقوه های استراتژیک^۴ است (Kaplan and Norton 2004a).

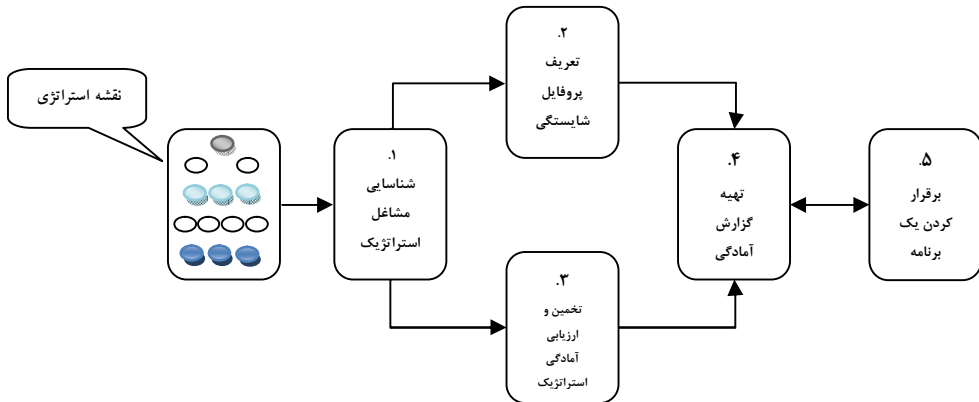
ایجاد آمادگی در سرمایه انسانی از طریق مشاغل استراتژیک:

مفهوم آمادگی استراتژیک بیانگر وضعیت دارایی های نامشهود در پشتیبانی از استراتژی سازمان است. بنابراین سرمایه انسانی سازمان نیز در صورت برخورداری از دانش، مهارت ها و استعداد مورد نیاز برای پیاده سازی استراتژی دارای آمادگی استراتژیک است. در راستای تحقق این آمادگی علی رغم

-
- 1- Strategic readiness
 - 2- Know-how
 - 3- Knowledge applications
 - 4- Staff assets whit strategic potential

اینکه مشارکت تمامی مشاغل در سازمان در نهایت منجر به عملکرد خواهد شد و توسعه بالقوه های تمامی کارکنان عملکرد سازمان را بهبود خواهد داد، برخی مشاغل در سازمان بیشترین تاثیر را بر اجرای استراتژی می گذارند. بنابراین وظیفه مدیریت سازمان است که این مشاغل را شناسایی کند و بر روی این مشاغل کلیدی که بیشترین تاثیر بر استراتژی را دارند تمرکز نماید (Kaplan and Norton, 2003). این فرایند تمرکز بر مشاغل استراتژیک و خروجی آن، چیزی است که آمادگی استراتژیک سرمایه انسانی خوانده می شود.

به منظور سنجش میزان این آمادگی سازمان باید در مرحله اول فرایندهای درونی کلیدی خود را در نقشه استراتژی سازمان شناسایی کند. در مرحله بعد سازمان قادر خواهد بود که مجموعه شایستگی های مورد نیاز برای اجرای هر فرایند کلیدی را در بخش سرمایه انسانی وجه رشد و یادگیری شناسایی کند. بنابراین خانواده های شغل استراتژیک، آن دسته از مشاغلی هستند که در آن ها شایستگی های ذکر (شناسایی) شده بیشترین تاثیر را بر ارتقاء فرایندهای درونی کلیدی دارد (Kaplan and Norton, 2003). در این فرایند شناسایی مشاغل استراتژیک عصاره تمرکز استراتژیک است. شکل (۲) نیز به مدل ایجاد آمادگی در سرمایه انسانی اشاره دارد.



شکل(۱): مدل آمادگی استراتژیک سرمایه انسانی (Kaplan and Norton 2003)

مفهوم و ویژگی های شغل استراتژیک

مشاغل استراتژیک در یک تعریف کلی مشاغلی هستند که بیشترین تاثیر را در تحقق استراتژی دارند همچنین واریانس بالایی در عملکرد متصدیان این مشاغل مشاهده می شود. این مشاغل می توانند در هر سطحی از سازمان وجود داشته باشند و برخلاف تمرکز بالای پژوهش های پیشین منابع انسانی بر روی مشاغل سطوح بالای سازمان به نظر بیشتر مشاغل استراتژیک در سطوح میانی سازمان حضور دارند (Beker and Huselid, 2011).

در از نظر بکر و هوسلید (Huselid, Beatty, and Beker, 2005) مشاغل استراتژیک با توجه به نقش و تاثیرشان در پیاده سازی استراتژی سازمان قابل شناسایی می باشند. در این روش ابتدا باید استراتژی سازمان را به خوبی شناخت. سپس قابلیت هایی که جهت پیاده سازی این استراتژی ها مورد نیاز است را شناسایی نمود. در پایان با پاسخ به این سوال که "کدام یک از مشاغل بیشتر این قابلیت ها را برای پیاده سازی استراتژی به کار می گیرند؟"، مشاغل استراتژیک را شناسایی کرد. (در واقع این مشاغل از طریق مراجعه به استراتژی سازمان و استخراج فرایندهای استراتژیک از درون این

استراتژی و سپس شناسایی مشاغل مرتبط با فرایندهای مذکور در سازمان و سپس وزن دهی میزان تاثیر گذاری مشاغل شناسایی شده بر عملکرد فرایندهای استراتژیک شناسایی می شوند (

به تبع اهمیت های ذکر شغل استراتژیک مستلزم سیستم های منابع انسانی به خوبی متمایز شده است که در نهایت تاثیراتی استراتژیک را به دنبال دارد. به عبارت دقیق تر مشاغل استراتژیک مستلزم سیستم های طراحی شغل، استخدام، مدیریت عملکرد و ... متمایز و خاص خود است. این مشاغل می توانند در هر سطحی از سازمان حضور داشته باشند اما همگی دارای یکسری ویژگی ها و خصیصه های یکسان هستند، که عبارتند از:

- کمیاب بودن: این مشاغل به طور عمومی کمتر از ۱۵٪ مشاغل سازمان را شکل می دهند؛
- تاثیر استراتژیک: این مشاغل عموماً تاثیر مستقیمی بر توانایی سازمان در اجرای استراتژی ها (از طریق قابلیت های استراتژیک سازمان) دارند؛
- واریانس بالا در عملکرد متصدیان: در این مشاغل شکافی بین عملکرد کارکنان وجود دارد (برخی سطوح بالا و برخی سطوح پایینی از عملکرد را به نمایش می گذارند) (Baker and Huselid, 2010).

ب) مرور ادبیات پیرامون شایستگی

الگوهای شایستگی، تصویری از یک انسان توسعه یافته را نشان می دهد که از آمادگی های لازم برای انجام موفقیت آمیز وظایف و مسئولیت های محوله برخوردار است. در واقع، الگوهای شایستگی «توصیف مکتوبی از شایستگی های مورد نیاز برای عملکرد کاملاً موفق یا نمونه در یک شغل، گروه شغلی، تیم کاری، بخش یا قسمتی از سازمان یا یک کارکرد اجتماعی» می باشند. (دوبویس و همکاران، ۲۰۰۴)

از نظر مک کلند (McClelland:2002) شایستگی شامل سه خصوصیت اصلی است:

الف) دربردارنده ویژگی‌های زیربنایی فردی^۱ است. منظور خصوصیات اساسی شخصیتی فرد است که موجب بروز رفتارهایی در موقعیت‌ها و اجرای وظایف گوناگون می‌گردد که شامل پنج دسته می‌باشد:

۱- انگیزه^۲: خواسته و فکری است که موجب انجام یک عمل می‌شود

۲- ویژگی‌های فیزیکی^۳: مانند بینایی

۳- نگرش‌ها^۴ و تصویرهای ذهنی فرد از خود

۴- دانش^۵: اطلاعات فرد در یک حیطه کاری مشخص

۵- مهارت^۶: توانایی انجام وظایف ذهنی و فیزیکی

ب) خصوصیت رابطه علت و معلولی: به این معنا که شایستگی موجب بروز یا پیش‌بینی رفتار یا عملکرد مشخص می‌شود.

ج) خصوصیت معیار برای هر شایستگی: جهت سنجش و ارزیابی شایستگی افراد و رسیدن به عملکرد برتر بایستی معیارهای مشخص و قابل اندازه‌گیری برای هر شایستگی در دنیای واقعی تعریف شود.

به اعتقاد سانچز^۷ (به نقل از چیانگ^۸ و همکاران، ۲۰۰۶) شایستگی‌ها مجموعه‌ای از دانش، خصوصیات، نگرش‌ها و مهارت‌های مرتبط به هم تعریف می‌شوند که تاثیر فراوانی بر شغل افراد

1- Underlying Characteristic

2- Motives

3- Physical characteristic

4- Attitudes

5- Knowledge

6- Skill

7- Sanchez

8- Cheyung

دارند. شایستگی ها با عملکرد افراد همبستگی دارند، می توانند با استانداردهای قابل قبول ارزیابی شوند و از طریق آموزش و توسعه، بهبود یابند.

نکته مهم درباره شایستگی ها این است که همه شایستگی ها از یک نوع نیستند. به همین دلیل، صاحب نظران شایستگی ها را دسته بندی می کنند. اگر بخواهیم در عمل، پروفایل شایستگی های شغلی را تهیه کنیم، باید موضعی شفاف درباره انواع شایستگی و طبقه بندی آن ها داشته باشیم و بر اساس آن، مدل شایستگی را تدوین نماییم.

البته لازم به ذکر است، با توجه به زمان بری و هزینه بری تدوین پروفایل شایستگی، بکارگیری آن صرفاً برای مشاغل کلیدی سازمان توجیه پذیر بوده و برای مشاغل عادی از همان روش های تجزیه و تحلیل شغل و خروجی های شرح شغل و استفاده می شود.

سطوح شایستگی

سطوح شایستگی ها می توانند کاربردهای مختلفی داشته باشند. مهمترین کاربردهای آن، شناسایی سطح فعلی شایستگی افراد و نیز تعیین میزان شایستگی لازم برای هر رده شغلی است. قطعاً همه افراد در سمت های مختلف مدیریتی و تخصصی، به یک اندازه به همه شایستگی ها نیاز ندارند. علاوه بر این، هنگام تهیه پروفایل شایستگی برای هر گروه شغلی لازم است که بر اساس یکی از سطوح یا تلفیقی از آنها عمل کرد، از این رو، سطح بندی شایستگی ها ضروری است (صالحی و کرمی، ۱۳۸۸). بویاتزیس^۱ (۲۰۰۸) «مدل عملکرد شغلی اثربخش» را مطرح نموده و بیان می دارد: «حداکثر عملکرد، هنگامی رخ می دهد که توانایی یا استعداد فرد مطابق با نیازهای شغلی و محیط سازمانی باشد». وی سه دسته شایستگی را به عنوان شایستگی اصلی مطرح می نماید شامل:

- شایستگی های فردی: شامل دیدگاه ها و ارزش ها، مبانی فلسفی، دانش، توانایی ها، مهارت ها، تمایلات فردی
- شایستگی های سازمانی: شامل جو و فرهنگ سازمان، ساختار و نظام ها، رشد یافتگی صنعت، جایگاه راهبردی سازمان، محیط خارجی

1- Boyatzis

- شایستگی های شغلی: شامل کارکردها، وظایف و نقش ها

انواع شایستگی

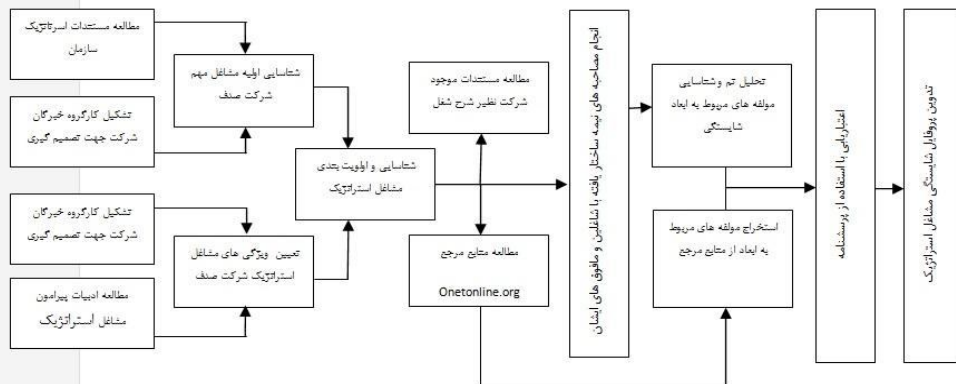
- هر شرکت یا سازمان دارای تعدادی شایستگی است که شامل شایستگی های هسته ای (محوری) ^۱، شایستگی های فنی یا وظیفه ای ^۲ و شایستگی های مدیریتی ^۳ هستند.
- **شایستگی های هسته ای:** آن دسته از شایستگی هایی هستند که لازم است تمام کارکنان شاغل در سازمان از کارگر خط تولید، خدمات و حراست گرفته تا مدیران و معاونان و مدیرعامل دارا باشند. آن چه موجب تفاوت یک شایستگی هسته ای بین اعضای یک مجموعه می شود، نوع شایستگی نیست، بلکه سطوح شایستگی است. شایستگی های هسته ای و سطوح آن از یک شرکت به شرکت دیگر فرق می کنند و لزوماً نمی توان مجموعه شایستگی هایی که به فرض در یک شرکت کامپیوتری مانند مایکروسافت تعریف شده است و مورد استفاده قرار می گیرد، برای شرکت نفتی مانند شل استفاده کرد. شالوده و اساس هر شایستگی بر استراتژی و چشم انداز حاکم بر آن شرکت مبتنی است. باید اضافه کرد که شایستگی های هسته ای در یک شرکت، می تواند شایستگی فنی و وظیفه ای برای شرکت دیگر باشد. تعداد قابل قبول از شایستگی های هسته ای برای هر شرکت بین ۸ تا ۱۲ شایستگی می تواند باشد. اما شرکت هایی مانند مایکروسافت وجود دارند که تعداد ۴۰ شایستگی هسته ای برای خود تعریف کرده اند.
- **شایستگی های فنی یا وظیفه ای:** هر سازمان با توجه به چارت سازمانی خود، دارای معاونت ها، مدیریت ها و واحد هایی است که وظایف و فعالیت های خاص خود را دارند. شایستگی های فنی و وظیفه ای، آن دسته از شایستگی هایی هستند که خاص آن واحد یا معاونت می باشند و لزومی نیست که سایر واحد ها یا معاونت ها از آن شایستگی ها برخوردار باشند. برای مثال شایستگی هایی نظیر روابط کارکنان، آموزش، توسعه، برنامه ریزی برای موفقیت، جبران خدمات،

1- Core Competency

2- Technical or Functional Competency

3- Managerial Competency

چهارچوب مفهومی پژوهش



از جمله شایستگی های فنی و وظیفه ای است که برای افراد شاغل در منابع انسانی مورد نیاز است .

- **شایستگی های مدیریتی:** این شایستگی ها مختص افراد بسیار خاص از سازمان و سطوح بالایی سازمان می باشد، مانند مدیریت ارشد و مشاوران ارشد و نیازی نیست که هر فرد سازمان یا واحدی خاص از آن برخوردار باشد . تفکر استراتژیک، تصمیم گیری، نگرش سیستمی از جمله این شایستگی هاست که فقط تعداد محدودی می بایست از آن برخوردار باشند. (Mitrani,1992)

روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات، تحقیق توصیفی و با استفاده از استراتژی مطالعه موردی می باشد و برای گردآوری داده ها در بخش شناسایی و رتبه بندی مشاغل استراتژیک از ابزار مطالعه کتابخانه ای و پرسشنامه (پرسشنامه مقایسه زوجی) استفاده شده و

در بخش شناسایی شایستگی های مشاغل استراتژیک از ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته و پرسشنامه استفاده شده است.

روش های جمع آوری اطلاعات

مهم ترین روش های گردآوری اطلاعات در این تحقیق بدین شرح است:

۱) مطالعات کتابخانه ای

در این قسمت جهت گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری (ویژگی های مشاغل استراتژیک) و ادبیات تحقیق موضوع، از منابع کتابخانه ای، مقالات، کتاب های مورد نیاز و نیز از اینترنت (به ویژه از سایت Onetonline.com) استفاده شده است.

۲) تحقیقات میدانی

در این قسمت به منظور جمع آوری داده ها و اطلاعات برای تجزیه و تحلیل از مصاحبه و پرسشنامه استفاده گردیده است. از پرسشنامه مقایسه زوجی در مرحله اول پژوهش به منظور رتبه بندی مشاغل و شناسایی مشاغل استراتژیک سازمان مورد مطالعه استفاده شده و در مرحله دوم به منظور شناسایی شایستگی های مربوط به هر شغل از مصاحبه ها و مطالعات کتابخانه ای (اسناد شرکت و سایت مرجع Onet) به منظور جمع آوری تم های فرعی

جامعه و نمونه آماری

در رابطه با جامعه و نمونه آماری، با عنایت به اینکه این پژوهش مبتنی بر تحلیل های آماری نیست، نیازی به تعیین جامعه و نمونه آماری به معنای خاص وجود ندارد. در نتیجه جامعه آماری ما صاحب نظران و متخصصان و همچنین متصدیان مشاغل استراتژیک و مافوق ها و زیر دستان ایشان در شرکت صنعتی دوده فام می باشند.

در این پژوهش نمونه گیری به منظور تعیین مشاغل استراتژیک و جمع آوری اطلاعات توسط پرسشنامه، به صورت غیراحتمالی از نوع هدفمند^۱ بوده است. چرا که اطلاعات مورد نیاز به علت اینکه در رابطه با میزان برخورداری مشاغل از یک سری ویژگی ها بوده است باید توسط مدیران ارشد و

1- Objective

متخصصین یا سرپرستان آن مشاغل پر می شد. از این رو نمونه گیری برای جمع آوری اطلاعات به صورت هدفمند صورت گرفته است.

روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

در این پژوهش، برای تجزیه و تحلیل داده‌های بدست آمده از مصاحبه‌ها، از تکنیک تحلیل تیم استفاده شده است؛ تحلیل تیم روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (تیم‌ها) موجود درون داده‌ها است. در این روش حداقل خود داده‌ها را سازماندهی و در قالب جزئیات توصیف می‌کند. اما می‌تواند از این فراتر رفته و جنبه‌های مختلف موضوع پژوهش را تفسیر کند.

در تکنیک تحلیل محتوای کیفی، به ویژه در متن مصاحبه‌ها، تلاش بر آن است تا اطلاعات بر اساس موضوع در دسته‌ای معنادار طبقه بندی شود. اگر این کار به درستی انجام شود، تحلیل محتوا می‌تواند صدها جمله بیان شده در مصاحبه را به چند تیم که مسائل و نگرش‌های پاسخ دهندگان را خلاصه می‌کند کاهش دهد. (زارع میرک آباد، ۱۳۸۹ به نقل از بایر، کلارک، ۲۰۰۶).

در ادامه به منظور رتبه بندی مشاغل مورد مطالعه از یکی از روش های تصمیم گیری چند شاخصه استفاده شد. این روش، تصمیم‌گیرندگان را یاری می‌کند تا اولویت‌ها را براساس اهداف، دانش و تجربه‌ی خود تنظیم نمایند؛ به نحوی که احساسات و قضاوت‌های خود را به‌طور کامل در نظر گیرند.

برای حل مساله با روش AHP، ابتدا مساله را تحلیل کرده و آن را به چند قسمت ساده‌تر تجزیه می‌کنیم. پس از آن که گزینه‌ها و شاخص‌ها مشخص شد، بین شاخص‌ها مقایسات زوجی انجام می‌دهیم. در گام بعد، برای هر شاخص بین گزینه‌ها، مقایسات زوجی انجام می‌دهیم.

در تحقیق کنونی به منظور رتبه بندی مشاغل با استفاده از پرسشنامه مقایسه زوجی طبق روش AHP و با بهره گیری از نرم افزار Expert Choice انجام شده است.

تجزیه و تحلیل داده ها و یافته های تحقیق

هیچ تردیدی وجود ندارد که موفقیت هر سازمانی در هر پروژه ای به آمادگی سازمان در دارایی هایش بستگی دارد. به گونه ای که کاپلان و نورتون (2004) معتقدند که یک فرصت واقعی و تحولی، در مطالعه و سنجش این نکته است که به چه اندازه افراد، سیستم ها و فرهنگ یک شرکت برای اجرای استراتژی اش آماده هستند. با توجه به همین نکته اگر به دنبال این هستیم که استراتژی ها به بهترین نحو اجرا شوند باید آمادگی هایی را در دارایی های نامشهود سازمان یعنی سرمایه های انسانی، اطلاعاتی و سازمانی، ایجاد کنیم. ایجاد آمادگی در هر یک از این دارایی ها خود مستلزم طی گام های متفاوت است. از آنجایی که تمرکز ما بیشتر بر آمادگی سرمایه انسانی است، اولین گام در این فرایند با توجه به مدل آمادگی سرمایه انسانی کاپلان و نورتون (2003)، شناسایی مشاغل استراتژیک سازمان است.

گام اول: فرایند شناسایی مشاغل استراتژیک

بعد از شناسایی اولیه مشاغل بر اساس میزان تناسبی که با اهداف و فرایندهای استراتژیک سازمان دارند توسط کمیته راهبردی شرکت، شامل (مدیر عامل، مدیر کارخانه، مدیر طرح و برنامه، مدیر بازرگانی، مدیر تحقیق و توسعه، مدیر تضمین کیفیت، مدیر امور مالی و اداری، مدیر فنی، رئیس آزمایشگاه، مدیر تولید و انرژي، کارشناس تحقیق و توسعه، کارشناس برنامه ریزی تولید، کارشناس تامین مواد اولیه) با استفاده از نظر کارگروه شرکت، کلیه معیار های شناسایی شده در ادبیات پژوهش، جهت شناسایی مشاغل استراتژیک مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند که در پی آن برخی معیارها با هم ادغام و برخی مثل شاخص و تعیین کننده اولیه جبران خدمات و واریانس عملکرد حذف شدند (چون در شرکت مورد مطالعه جبران خدمات همه کارکنان بر اساس طبقه بندی مشاغل صورت می پذیرد. همچنین برای استفاده از معیار واریانس عملکرد به نتایج ارزیابی عملکرد افراد طی چند دوره نیاز است تا با تجزیه و تحلیل آن نتایج، به استراتژیک بودن شغل افراد پی برد که اطلاعات مورد نیاز برای استفاده از این معیار موجود نبود.) و در نهایت ۷ معیار برای شناسایی و رتبه بندی مشاغل تعیین گردید که عبارتند از:

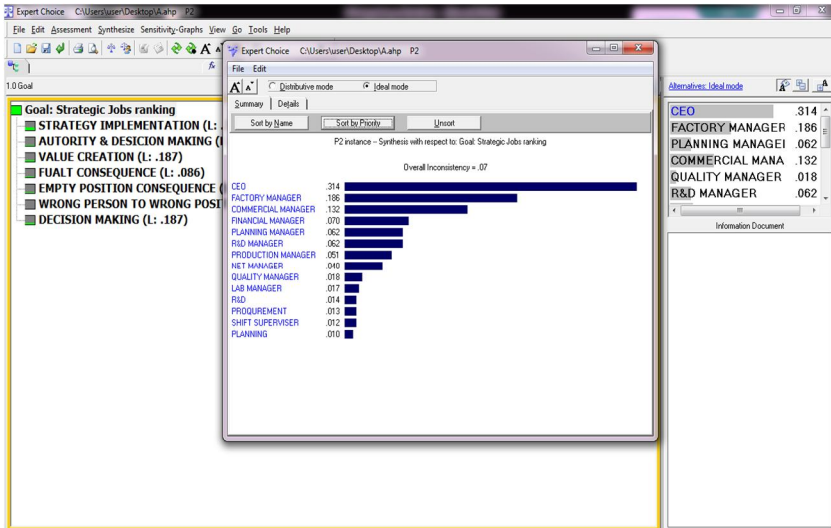
- ۱- میزان تاثیر در پیاده سازی استراتژی (نورتون و کاپلان، ۲۰۰۴) و (هاسلید و همکاران، ۲۰۰۵)
- ۲- حیطه اختیار و تصمیم گیری (هاسلید و همکاران، ۲۰۰۵)
- ۳- تاثیر در خلق ارزش و ایجاد مزیت رقابتی (هاسلید و همکاران، ۲۰۰۵)
- ۴- پیامد بروز اشتباه (هاسلید و همکاران، ۲۰۰۵)
- ۵- پیامد خالی بودن پست و امکان انجام وظیفه در صورت غیاب شاغل (راثول، ۲۰۱۰)
- ۶- پیامد استخدام افراد نامناسب و سهولت امکان جایگزینی و تامین از بازار کار (هاسلید و همکاران، ۲۰۰۵)
- ۷- میزان حضور و تاثیر گذاری در تصمیم گیری های کلیدی (راثول، ۲۰۱۰) و (نورتون و کاپلان، ۲۰۰۴)

پس از تعیین معیارها، جهت رتبه بندی مشاغل غربال شده مرحله اول از دو پرسشنامه استفاده شد. پرسشنامه اول به منظور وزن دهی به معیارهای تعیین شده تهیه و به همراه پرسشنامه دوم که مربوط به رتبه بندی مشاغل استراتژیک با توجه به معیارهای تعیین شده به صورت مقایسه زوجی می باشد، بین اعضاء کارگروه توزیع گردید. در نهایت، پس از تکمیل و عودت پرسشنامه ها، تجزیه و تحلیل داده های حاصل از آنها را به منظور تعیین وزن معیارها و رتبه بندی مشاغل استراتژیک تعیین شده شامل ۱۳ شغل، آغاز گردید.

پس از تکمیل پرسشنامه ها، نظرات خبرگان از طریق نرم افزار Expert Choice که مختص تصمیم گیری های چند شاخصه با تکنیک AHP می باشد تلفیق و نتایج ذیل بدست آمد:

ابتدا نتایج پرسشنامه های مقایسه زوجی مربوط به مقایسه و اولویت بندی معیارها جهت وزن دهی در نرم افزار وارد گردید و در نهایت پس از مقایسه و رتبه دهی وزنی مشاغل بر اساس هر یک از معیارها نتیجه نهایی در غالب ترکیب نتایج جداول فوق و رتبه دهی وزنی مشاغل بر اساس معیارها و با توجه به وزن هر معیار به شرح ذیل بدست آمد:

شکل (۲) - رتبه بندی مشاغل استراتژیک بر اساس معیارها



با توجه به آنچه در فصل ۲ مطرح شد، خبرگانی نظیر نورتون و کاپلان (۲۰۰۴) و هاسلید و همکارانش (۲۰۰۹) با مطالعه سازمان های مختلف، مشاغل استراتژیک را کمتر از ۱۵٪ مشاغل کل سازمان می دانند که این موضوع تا حدودی متناظر با اصل پارتو نیز می باشد. با توجه به تعداد کل مشاغل شرکت صدف (۶۵ شغل) و ساختار نسبتاً تخت سازمان که ناشی از عدم تمایل مدیران به پست تراشی و همچنین گرفتن فاصله با سطح عملیاتی سازمان می باشد با نظر موافق کارگروه شرکت توافق گردید که تعداد مشاغل کمتر از ۱۵٪ به عنوان مشاغل استراتژیک شرکت مناسب می باشد. بر اساس نتایج بدست آمده از جدول ۴-۹ که رتبه بندی ۱۳ شغل نسبت به ۷ معیار تعیین کننده استراتژیک بودن مشاغل را انجام داده است مشاهده می گردد که روند فاصله وزنی مشاغل تا شغل مدیر فنی یک روند منطقی است ولی از شغل مدیر فنی به شغل بعدی یعنی مدیر تضمین کیفیت فاصله معنی داری وجود دارد و از شغل مدیر تضمین کیفیت تا آخرین شغل یعنی کارشناس طرح و برنامه مجدداً فاصله ها روند منطقی ای دارند. فلذا با تحلیل عوامل فوق در نهایت به هشت شغل استراتژیک رسیدیم که به ترتیب شامل مشاغل ذیل می باشد :

جدول (۱): تعیین مشاغل استراتژیک بر اساس وزن نهایی

رتبه	شغل	وزن نهایی
۱	مدیر عامل	۰,۳۱۴
۲	مدیر کارخانه	۰,۱۸۶
۳	مدیر بازرگانی	۰,۱۳۲
۴	مدیر مالی و اداری	۰,۰۷۰
۵	مدیر طرح و برنامه	۰,۰۶۲
۶	مدیر تحقیق و توسعه	۰,۰۶۲
۷	مدیر تولید و انرژی	۰,۰۵۱
۸	مدیر فنی	۰,۰۴۰

گام دوم : تدوین پروفایل شایستگی مشاغل استراتژیک

مشاغل استراتژیک در صورت برخورداری از دانش، مهارت ها و قابلیت های مورد نیاز برای پیاده سازی استراتژی میزان آمادگی استراتژیک سرمایه انسانی را در حمایت از استراتژیک سازمان نشان می دهد. در راستای تحقق این آمادگی علی رغم اینکه مشارکت تمامی مشاغل در سازمان در نهایت منجر به عملکرد خواهد شد و توسعه بالقوه های تمامی کارکنان عملکرد سازمان را بهبود خواهد داد. در راستای این رویکرد باید در قالب پروفایل شایستگی، شاخص هایی برای اندازه گیری شکاف شایستگی شناسایی شوند. بدست آوردن این شاخص ها امکان پذیر نمی باشد مگر با مراجعه به افرادی که اشراف کافی به شغل دارند و یا استفاده از مراجع خبره که در این زمینه وب سایت onetonline.org وابسته به وزارت کار ایالات متحده امریکا یک مرجع معتبر بین المللی می باشد.

بعد از شناسایی مشاغل استراتژیک به منظور تدوین پروفایل شایستگی هر یک از این مشاغل مراحل اجرایی ذیل تعریف گردید و به تایید کمیته هماهنگی پروژه نیز رسید :

۱- بررسی مستندات سازمان در ارتباط با شرح شغل ها، شرایط احراز شغل و ...

۲- اخذ اطلاعات مشاغل از وب سایت O.net

گام اول و دوم به منظور شناسایی اولیه دانش، مهارت، قابلیت ها و ارزش های مورد نیاز هر یک از مشاغل به صورت عمومی می باشد. در مرحله بعد با استفاده از اطلاعات مرحله اول و دوم اقدام به مصاحبه نیمه ساختار یافته می گردد.

۳- انجام مصاحبه نیمه ساختار یافته با هر یک از شاغلین و مدیران مافوق به منظور شناسایی شایستگی ها

۴- انتخاب مصاحبه شونده ها بر اساس رویکرد جامع ۳۶۰ درجه ای ارزیابی عملکرد می باشد. از آنجاییکه در رویکرد ارزیابی ۳۶۰ درجه عنوان می شود که می بایست ارزیابی شغل مورد نظر توسط افرادی که هر کدام از بعدی بر عملکرد شغلی اشراف دارند صورت گیرد در مورد مصاحبه در خصوص ویژگی های مورد نیاز شغل نیز بایستی به سراغ این افراد رفت. بنا براین در این پژوهش برای هر شغل به ترتیب به سراغ فرد شاغل، مافوق، زیر دستان، همکار و مشتریان (در صورتی که وجود داشتند) رفتیم و تا هر کجا که به نقطه اشباع اطلاعات رسیدیم دیگر به مصاحبه ادامه ندادیم. البته با توجه به مشاغلی که مورد نظر بودند به طور عمده ویژگی های مورد نظر در همان مصاحبه اول و دوم (فرد شاغل و مافوق) احصاء شد و مصاحبه های بعدی عموماً به ورطه تکرار می افتاد که پس از بررسی چند شغل اول دیگر تنها طبق نتیجه قبلی تنها دو مصاحبه انجام شد. برای انجام مصاحبه ها از یک فرم مصاحبه در این زمینه استفاده شد تا این اطمینان را حاصل گردد که از تمام مصاحبه شوندگان سوالات یکسانی پرسیده می شود. (فرم به ضمیمه می باشد)

با توجه به اینکه تم های اصلی از مطالعه ادبیات تحقیق بدست آمده بودند که شامل دانش، مهارت و قابلیت و ارزش می باشند در مصاحبه ها بخش به بخش درباره هر یک از تم ها صحبت می شد. به عنوان مثال در مصاحبه با مدیر عامل در خصوص شایستگی های مربوط به جنبه دانش سوال می شد و در نهایت جمله های مربوط دسته بندی و در قالب تم های فرعی یا همان دانش مورد نیاز نوشته شده است.

بعد از استخراج تم ها از مصاحبه ها با استفاده از آزمون علامت به بررسی مناسب یا نامناسب بودن هر یک از شایستگی های شناسایی شده در مطالعات کتابخانه ای یا داده های حاصل از تحلیل تم مصاحبه ها در هر یک از جنبه های دانش، مهارت، ارزش و قابلیت پرداخته شده است.

با توجه به این که گزینه های در نظر گرفته شده به صورت طیف لیکرت بوده و ارزش های طیف به صورت ۱، ۲، ۳، ۴ و ۵ می باشد، کلیه اعداد بزرگ تر از ۳ به عنوان علامت مثبت و کلیه اعداد زیر ۳ به عنوان علامت منفی در نظر گرفته می شود و اعداد مساوی ۳ نیز فاقد علامت هستند.

با استفاده از رابطه زیر، مقدار آماره مشاهده شده محاسبه می گردد:

$$Z = \frac{x_0 - np}{\sqrt{npq}}$$

در رابطه بالا، x_0 = تعداد علامت های مثبت، n = تعداد کل علائم مثبت و منفی (تعداد اعداد ۳ در نظر گرفته نمی شود) و $p=q=0/5$ (به دلیل دو حالت علامت مثبت و منفی) می باشد.

سپس آماره مشاهده شده با آماره جدول در سطح معناداری $0/05$ ($Z=1/645$) مقایسه می شود. اگر آماره مشاهده شده از آماره جدول بیش تر باشد به معنای پذیرش فرض مقابل صفر می باشد. (آذر و مؤمنی، جلد اول، ۱۳۸۷)

آزمون علامت برای تک تک عوامل و شاخص های هر یک انجام گرفت که نتایج آن ها به طور خلاصه در جدول ذیل آورده شده است :

نام	انواع شایستگی	شایستگی ها
مدیر عامل	دانش	مدیریت، مدیریت استراتژیک، اقتصاد، مالی، بازاریابی و فروش، حقوق تجارت، منابع انسانی، زبان انگلیسی
	مهارت	شناسایی و حل مسائل پیچیده، مدیریت جریان اطلاعات و تصمیم گیری، مدیریت افراد و انجام

کار بوسیله دیگران، مدیریت استرژیک و پیاده سازی آن، مدیریت زمان، مدیریت منابع مالی و جریان نقدینگی، مذاکره، مکاتبات، سخنرانی، سازماندهی و تقسیم کار، ایجاد هماهنگی و همراستایی واحد ها		
تفکر استراتژیک، توانایی تحلیل محیط بیرونی شرکت، جانشین پروری، تفویض اختیار، رهبری و اعمال نفوذ در زیردستان، رعایت اخلاق و صداقت، شنیدن صدای دیگران و پرهیز از خودرای بودن، داشتن روحیه کارآفرین و شخصیت توفیق طلب، بیم سازی و مدیریت تیم، ایجاد شبکه ای از روابط با افراد ذی نفوذ در خارج سازمان	قابلیت	
مدیریت، دانش تخصصی صنعت، شیمی، دانش تخصصی صنعت لاستیک و تایر، منابع انسانی، زبان انگلیسی	دانش	مدیر کارخانه
انتقال دانش و تربیت زیر دستان،، دیریت جریان اطلاعات و تصمیم گیری، مدیریت افراد و انجام کار بوسیله دیگران، گزارش گیری و تجزیه و تحلیل گزارشات، مدیریت زمان، کنترل و نظارت، مذاکره، مکاتبات، سازماندهی و تقسیم کار، ایجاد هماهنگی و همراستایی واحد ها	مهارت	
دانستن نیاز مشتریان، آگاهی نسبت به عملکرد مالی سازمان، توانایی حل و فصل تعارضات کارکنان و واحد های مختلف تولید، تفویض اختیار، رهبری و اعمال نفوذ در زیردستان، رعایت اخلاق و صداقت، شنیدن صدای دیگران و پرهیز از خودرای بودن، قاطعیت و شدت عمل، تیم سازی و مدیریت تیم، حسن خلق و برقراری رابطه انسانی مناسب با مدیران میانی، جانشین پروری، ثبات رای	قابلیت	
مدیریت، اقتصاد، مالی، بازاریابی و فروش، حقوق تجارت، مدیریت خرید و زنجیره تامین، زبان انگلیسی	دانش	مدیر بازرگانی
آشنایی با روش های مختلف مبادلات تجاری، مدیریت جریان اطلاعات و تصمیم گیری، مدیریت افراد و انجام کار بوسیله دیگران، مدیریت زمان، آشنایی با فرایندهای گمرکی و ترخیص، مدیریت ارتباط با مشتریان، مذاکره، مکاتبات، بکارگیری ابزارهای تجارت الکترونیک، سازماندهی و تقسیم کار	مهارت	
تفکر استراتژیک، توانایی تحلیل محیط بیرونی شرکت، ایجاد کانال های ارتباطی، خلاقیت و نوآوری، روابط عمومی بالا، رعایت اخلاق و صداقت، روحیه خستگی ناپذیر و مقاوم، تیم سازی و مدیریت تیم	قابلیت	
مدیریت، دانش تخصصی صنعت، تحقیق در عملیات، مدیریت پروژه، مهندسی مالی و اقتصادی، مدیریت سرمایه گذاری، تجزیه و تحلیل صورت های مالی و بهای تمام شده، مدیریت کنترل موجودی و کنترل هزینه، مدیریت ریسک، زبان انگلیسی	دانش	مدیر طرح و برنامه
گزارش نویسی، مدیریت جمع آوری و تحلیل داده ها، مدیریت افراد و انجام کار بوسیله	مهارت	

	دیگران، تحلیل های آماری و مدیریتی با استفاده از نرم افزار های مرتبط، کنترل هزینه، مدیریت زمان، مدیریت جلسات، مهارت های ارتباطی، تحلیل مسئله و تصمیم گیری، ایجاد هماهنگی و همراستایی		
قابلیت	تفکر استراتژیک، نگرش جامع و کلی نگری، توانایی تحلیل محیط بیرونی شرکت، رعایت اخلاق و صداقت، تیم سازی و انجام کار تیمی، مدیریت تغییر، ایجاد شبکه ای از روابط با افراد ذی نفوذ در خارج سازمان		
مدیر تحقیق و توسعه	مدیریت، دانش تخصصی صنعت، مدیریت تکنولوژی، اقتصاد، مدیریت دانش، شیمی، زبان انگلیسی	دانش	
	شناسایی و حل مسائل، تجزیه و تحلیل اطلاعات و تصمیم گیری، مدیریت افراد و انجام کار بوسیله دیگران، ایجاد ارتباط موثر، جستجو و استخراج اطلاعات، مدیریت زمان، سازماندهی و تقسیم کار، ایجاد هماهنگی و همراستایی واحد ها	مهارت	
قابلیت	تفکر استراتژیک، توانایی تحلیل محیط بیرونی شرکت، رعایت اخلاق و صداقت، تیم سازی و انجام کار تیمی، خلاقیت و نوآوری، ایجاد شبکه ای از روابط با افراد ذی نفوذ در خارج سازمان		
مدیر مالی اداری	مدیریت، آگاهی از قوانین و مقررات مالی، آگاهی از قوانین و مقررات اداری اقتصاد، مدیریت مالی، آگاهی از قوانین و مقررات حقوقی، دانش حسابداری و آگاهی از استاندارد های حسابداری، ریاضیات، منابع انسانی	دانش	
مهارت	شناسایی و حل مسائل پیچیده، تجزیه و تحلیل اطلاعات مالی و اقتصادی، مدیریت افراد و انجام کار بوسیله دیگران، بکارگیری نرم افزارهای مالی و مرتبط، تهیه صورت های مالی، مدیریت زمان، مدیریت جریان نقدینگی، مهارت های ارتباطی، سازماندهی و تقسیم کار، ایجاد هماهنگی و همراستایی		
قابلیت	توجه به جزئیات و جزئی نگری، مستقل بودن و بی طرفی، جانشین پروری، تفویض اختیار، رهبری و اعمال نفوذ در زیردستان، رعایت اخلاق و صداقت، ایجاد شبکه ای از روابط با افراد ذی نفوذ در خارج سازمان، رعایت امانت داری، رازدار بودن		
مدیر فنی	دانش تخصصی صنعت، مکانیک، شیمی، طراحی مهندسی، تعمیرات و نگهداری	دانش	
	انتقال دانش و تربیت زیردستان، گزارش گیری و تجزیه و تحلیل گزارشات، هدایت و مدیریت افراد، مهارت ارتباطی، کنترل و نظارت، برنامه ریزی، مدیریت زمان، سازماندهی و تقسیم کار، ایجاد هماهنگی و همراستایی واحد ها	مهارت	
قابلیت	توجه به جزئیات و جزئی نگری، پیگیری و اندازه گیری عملکرد کارکنان، توانایی حل و فصل تعارضات کارکنان، تفویض اختیار، خلاقیت و نوآوری، حمایت و ایجاد انگیزه در زیردستان، رعایت اخلاق و صداقت، قاطعیت و شدت عمل، تیم سازی و مدیریت تیم		
مدیر تولید و	دانش تخصصی صنعت، مکانیک، شیمی	دانش	

انتقال دانش و تربیت زیردستان، گزارش گیری و تجزیه و تحلیل گزارشات، هدایت و مدیریت افراد، مهارت ارتباطی، کنترل و نظارت، مدیریت زمان، سازماندهی و تقسیم کار، ایجاد هماهنگی و همراستایی واحد ها	مهارت	انرژی
دانستن نیاز مشتریان، پیگیری و اندازه گیری عملکرد کارکنان، توانایی حل و فصل تعارضات کارکنان، تفویض اختیار، خلاقیت و نوآوری، حمایت و ایجاد انگیزه در زیردستان، رعایت اخلاق و صداقت، قاطعیت و شدت عمل، تیم سازی و مدیریت تیم	قابلیت	

نتیجه گیری

پس از تدوین پروفایل شایستگی مشاغل استراتژیک به نظر رسید که شایستگی های سه شغل مدیر کارخانه، مدیر تولید و انرژی و همچنین مدیر فنی همپوشانی زیادی دارد . با توجه رویکرد نورتون و کاپلان (Kaplan and Norton 2004a; 2004b) در خصوص نقش مشاغل استراتژیک در پیاده سازی استراتژی و اشاره ایشان به وجود خانواده مشاغل استراتژیک^۱ در هر یک از فرایندهای استراتژیک سازمان به نظر می رسد این سه شغل را می توان در قالب یک خانواده مشاغل استراتژیک قرار داد . البته با توجه به فرایندهای استراتژیک دیگر سازمان انتظار این وجود داشت که خانواده های دیگری نیز در واحد بازاریابی و فروش، واحد مالی و واحد تحقیق و توسعه شناسایی شوند ولی به نظر محقق به دلیل اینکه شرکت تازه از حالت پروژه خارج شده و به بهره برداری رسیده است در خصوص ساختار سازمانی تنها توانسته در واحد تولید تقسیم کار مناسبی انجام دهد و فرصت کافی برای تحلیل نیازهای ساختاری و تکمیل چارت واحد های مذکور پیدا نکرده است.

مورد انتخاب شده به دلیل کوچک بودن ساختار سازمانی و بلوغ نیافتگی ساختار واحد های مختلف که قبلاً به آن اشاره شد تعداد شغل های کمی داشته فلذا مشاغل استراتژیک شناسایی شده طبق روش ارائه شد در فصل ۴ همان مشاغل مدیریتی سازمان بوده و در نتیجه هدف اصلی رویکرد مشاغل استراتژیک که شناسایی پست های کلیدی مرتبط با فرایندهای استراتژیک سازمان است محقق نمی

گردد. فلذا توصیه می گردد برای انجام چنین پژوهشی، محققان به سراغ سازمان های بزرگ تر با فرایندهای بیشتر و ساختارهایی پیچیده تر و با سلسله مراتب بیشتر بروند تا نتایج بدست آمده هدف اصلی این رویکرد به سرمایه انسانی را محقق سازد.

علی رغم آنچه در خصوص بزرگ تر بودن ساختار سازمانی سازمان های مورد مطالعه عنوان شد لیکن با توجه به محدودیت زمانی انجام هر پژوهش باید زمان بر بودن شناسایی شایستگی های هر شغل در نظر گرفته شود و برای سازمان های بزرگ تر صرف زمان طولانی برای آشنایی با سازمان، انجام مصاحبه ها و تجزیه و تحلیل داده های حاصل از مصاحبه مقتضی می باشد که حتماً باید مد نظر قرار بگیرد به نحوی که شاید در چهارچوب پایان نامه دانشجویی نگنجیده و باید در قالب یک پروژه پژوهشی اجراء شود.

با توجه به اینکه این پژوهش شاخص و معیاری را در اختیار شرکت قرار می دهد که بر اساس آن میزان آمادگی استراتژیک سرمایه انسانی خود را بسنجد پیشنهاد می گردد از دستاورد های این پژوهش جهت بکارگیری ابزارها و تکنیک های لازم به منظور ارزیابی متصدیان مشاغل استراتژیک استفاده شده و شرکت صنعتی دوده فام به طور دوره ای تحلیل شکاف شایستگی را داشته باشد و از نتایج آن جهت تصمیم گیری های مدیریتی در خصوص جابجایی افراد در صورت لزوم یا تعیین برنامه های توسعه ای اقدام نمایند.

فهرست منابع و مآخذ فارسی

- اکرمی، محمود و رجب زاده، سمیه. (۱۳۹۰). "توسعه مولفه های مقیاس سنجش شایستگی مدیران". فرایند مدیریت و توسعه. شماره ۷۷ صص ۴۹-۶۹
- آذر، عادل. مؤمنی، منصور (۱۳۸۳)، آمار و کاربرد آن در مدیریت، تحلیل مدیریت؛ تهران، سمت.
- بختی، میلاد (۱۳۹۱)؛ شناسایی مدلی جهت معرفی ویژگی های مشاغل استراتژیک در راستای ایجاد آمادگی استراتژیک در سرمایه انسانی؛ مورد کاوی شرکت طراحی و مهندسی نفت؛ پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی؛ دانشکده مدیریت
- دانایی فرد، حسن، سید مهدی الوانی، و عادل آذر. (۱۳۸۸). روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع. (تهران، صفار).
- رهنما، فریدون، و ابراهیم شیخ، اثربخشی کانونهای ارزیابی مدیران (با مطالعه موردی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران)، مجموعه مقالات همایش تخصصی ارزیابی و توسعه مدیران، (۱۳۸۶)
- زارع میرک آباد، علی (۱۳۸۹)؛ بررسی رابطه همراستایی استراتژیک فناوری اطلاعات و بازاریابی با عملکرد کسب و کار؛ پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت فناوری اطلاعات؛ دانشکده مدیریت دانشگاه تهران. (۱۳۸۶)
- زکلیلی، محمدعلی، مبانی تدوین شایستگی های مدیران، مجموعه مقالات همایش تخصصی ارزیابی و توسعه مدیران، تیرماه (۱۳۸۶)
- سکاران، اوما (۱۳۸۵) روش های تحقیق در مدیریت، ترجمه دکتر صائبی و دکتر محمود شیرازی، انتشارات موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.
- قرائی پور، رضا (۱۳۸۲). "رویکرد شایستگی در منابع انسانی". صنعت خودرو
- قلی پور، آرین (۱۳۹۰). "مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوریهها و کاربردها)". تهران: انتشارات سمت.
- یوسفی، احمد و عرفانی، مریم (۱۳۸۸). "نقش شایستگی های سرپرستی در توسعه سرمایه های انسانی"، مهندسی خودرو و صنایع وابسته. ۸، ۶۳-۶۹

- Beker, Brian E., and Mark. A. Huselid (2006), "Strategic human resource management: Where do we go from here?", *Journal of Management*, Vol. 32, No. 6, pp: 898-928.
- Beker, Brian E., and Mark. A. Huselid (2011), "Bridging Micro and Macro Domains: Workforce Differentiation and Strategic Human Resource Management", *Journal of Management*, Vol. 37, No. 2, pp: 421-428.
- Boyatzis, R. E. (2008) " Competencies in the 21st century " *Journal of Management Development*. Vol 27, No.1, pp 5-12
- Boyatzis, R.E,(1982), *The competent manager: a model for effective performance*, New yourk: John Wiley & sons.
- Cochram G.(2009), *developing a competency model for a 21st century extension organization*, unpublished doctoral desertation, Ohio state university.
- Dubois, D. D., Rothwell, W. J., Stern, D. J. & Kemp, L. K. (2004). " Competency based Human Resource Management " Palo Alto, CA : David Black Publishing
- Huselid, Mark A., Richard. W. Beatty, and Brian. E. Beker (2005), "A player or A position? The strategic logic of workforce management", *Harvard Business Review* (December).
- Kaplan, Robert S., and David. P. Norton (2004a), "The strategy map: guide to aligning intangible assets", *Strategy & Leadership*, Vol. 32, No. 5, pp: 10-17.
- Kaplan, Robert S., and David. P. Norton (2004b), "Measuring the strategic readiness of intangible assets", *Harvard Business Review* (February).
- Kaplan, Robert S., and David. P. Norton (2004c), "Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes", Boston: Harvard Business Press
- Kaplan, Robert S., and David. P. Norton(2003), " Strategic job families " ,Harvard Business School Publishing , *Balanced Scorecard Report* , Vol 5, No.6 pp 1-5
- Rothwell, William J, "Effective succession planning", (2010)
- Taher, Samer (2007). " Competency based Human Resource Management Program " . MEIRC Consultant and Training Company.