

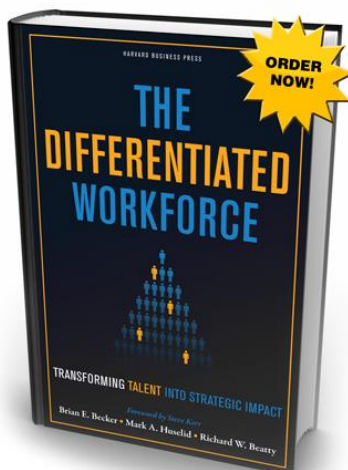
# مشاغل استراتژیک

به قلم : امیرحسین صبورطینت

طبق تعریف آقایان هاسلید و بکر، مشاغل استراتژیک، کمتر از 10 درصد مشاغل شرکت هستند که بخش عمده موفقیت و شکست شرکت در راستای تحقق اهداف و نیل به چشم انداز بدانها بستگی دارد. این مشاغل، نقش **ستونهای شرکت** را دارند که اگر فرو بریزند کل شرکت فرو خواهد ریخت. اما بنده بر اساس مطالعات و تجاربی که در این زمینه داشته ام بر این باورم که حرکت به سمت شناسایی و متمایزسازی مشاغل استراتژیک در سازمانهای ایرانی حساسیت هایی دارد. بنابراین لطفاً اگر مفروضات زیر را قبول ندارید ، سراغ شناسایی این مشاغل نروید :

- ❖ فرض 1 : سازمان باید بپذیرد **لزوماً** همه مشاغل مدیریتی، استراتژیک نیستند.
- ❖ فرض 2: سازمان باید بپذیرد بعضی مشاغل **غیرمدیریتی**، می توانند استراتژیک باشند.
- ❖ فرض 3: سازمان باید بپذیرد در مشاغل استراتژیک، **تمایز** ایجاد کند و آن را مترادف با بی عدالتی تلقی نکند.
- ❖ فرض 4: سازمان باید بپذیرد می توان **چند نوع سیستم** در حوزه های فرایندی منابع انسانی طراحی کرد. بنابراین قائل به وجود سیستم واحد نباشد. مثلاً یک سیستم ارزیابی عملکرد برای مشاغل استراتژیک و سیستم دیگری برای سایر مشاغل. یک سیستم پاداش برای مشاغل استراتژیک و سیستم دیگری برای سایر مشاغل و ..

با این توضیحات اولیه، حداقل 3 روش برای شناسایی مشاغل استراتژیک وجود دارد. یکی از آنها روشی با عنوان "آمادگی سرمایه انسانی" است که آقایان کاپلان و نورتون در کتاب نقشه استراتژی به تفصیل توضیح داده اند. روش دوم ، نقاط مرجع استراتژیک موسوم به SRP است اما روش معتبر سوم که کمتر در ایران شناخته شده است، روش پیشنهادی آقایان هاسلید و بکر می باشد که در کتابی با عنوان "**متمایزسازی در مشاغل استراتژیک**" توضیح داده اند.



ایشان در تجربیات خود به این نتیجه رسیدند که سازمانها دو دسته اند: رویکرد استراتژیک به منابع انسانی دارند/ندارند. آنها که رویکرد استراتژیک دارند می کوشند تمایز ایجاد کنند اما: تقریباً 90٪ آنها روی افراد کلیدی – آقای X یا Y – تمایز ایجاد می کنند. ولی: درصد کمی که موفق ترند، روی مشاغل استراتژیک تمایز ایجاد می کنند. !!

اگر پاسخ شما به سوالات چک لیست زیر مثبت است یعنی شما نگاه و رویکرد استراتژیک در منابع انسانی ندارید :

شرح مشاغل در شرکت ما از روی استانداردها یا الگوها نوشته شده اند نه از روی ماهیت شغل در شرکت؟

تقریباً به همه مشاغل، در سطح متوسط بازار پرداخت می کنیم؟

وقتی می خواهیم سیستمی را طراحی کنیم، سعی می کنیم آن را برای همه رده ها به یک شکل یکسان طراحی کنیم.

به عبارتی، دامنه شمول آن را کل سازمان قرار می دهیم؟

مکانیزم جذب ما برای همه مشاغل تقریباً یکسان است؟

مشاغل کم اهمیت را نشناخته و برون سپاری نکرده ایم؟

ارزیابی عملکرد همه شاغلین را با سیستم مشابه انجام می دهیم اما معمولاً سالی یک بار و فقط در بازنگری حقوق یا

رتبه سال بعد؟

شما به جای آنکه بخواهید شخص قاطعی در همسویی نیروی انسانی با نیاز سازمان به نظر می رسید تمایل دارید از منظر کارکنان، عادل به نظر برسید. گویی مثل دولت یا یک وزارتخانه عمل می کنید.

ایشان در کتاب خود، ابتدا تفکر ABC جک ولش را به چالش کشیده اند. تفکر ABC جک ولش به شرح زیر است:

مدیران خود را ارزیابی کنید.

بعضی ها عملکرد A دارند بعضی ها عملکرد B و بعضی ها عملکرد C دارند.

مدیرانی که عملکرد C دارند را اخراج کنید.

به مدیرانی که عملکرد B دارند کمک کنید تا به سطح بالاتری از عملکرد یعنی سطح A برسند.

ایشان با توضیحات زیر، تفکر فوق را به چالش کشیده اند

آیا هرکس در شغل خود باید به سطح عملکرد A برسد؟ آیا این با تفکر استراتژیک در تضاد نیست؟

پاسخ:

لزومی ندارد هر فرد در هر شغلی به بالاترین عملکرد آن شغل دست یابد. بلکه:

مشاغل A حتما باید شاغلینی با عملکرد A داشته باشد

مشاغل B نیز می تواند شاغلینی با عملکرد B داشته باشد

برای مشاغل A یا همان مشاغل استراتژیک، هدف گذاری عملکردی سخت گیرانه تری داشته

باشیم.

از طرفی، مشاغل C لزومی ندارد به استخدام شرکت دربیایند که بخواهیم عملکردشان را به سطح A برسانیم.

بلکه از همان ابتدا باید این دسته از مشاغل را برون سپاری کنیم. در نوشته بعدی، معیارهایی را که آقایان

هاسلید و بکر برای شناسایی مشاغل استراتژیک معرفی کرده اند توضیح خواهیم داد.

حال می خواهیم شیوه شناسایی مشاغل استراتژیک را مشخص کنیم. مدل‌های مختلفی برای شناسایی مشاغل استراتژیک وجود دارد. در این نوشتار یکی از آنها را تشریح می کنیم. آقایان هاسلید و بکر در کتاب "متمایزسازی در مشاغل استراتژیک" ، دو گروه معیار را برای شناسایی این مشاغل ذکر کرده اند:

معیار گروه اول، این است که شغل مربوطه تا چه میزان در راستای اهداف استراتژیک شرکت می باشد که در این خصوص بعدا صحبت می کنیم. اما معیار گروه دوم این است که کسانی که واجد صلاحیت شغل مربوطه هستند، تا چه میزان عملکردهای متفاوتی از خود نشان می دهند؟

معیار دوم شاید برای شما جالب و تا حدودی مبهم باشد. به زبان ساده تر، این معیار می گوید شغلی استراتژیک است که کسانی که در بازار کار، این شغل را دارند، عملکردشان خیلی با هم متفاوت باشد. به نظر شما 2 خلبان مختلف هواپیمای بوئینگ، اختلاف عملکردی شان بیشتر است یا مثلا 2 معلم کلاس ابتدایی؟ گرچه همه می دانیم که شغل خلبانی بسیار مهم است اما به دلیل وجود استانداردهای سفت و سخت، هرکسی که از دانشکده های علمی و مهارتی مربوطه، با مدرک خلبان فارغ التحصیل شود، ممکن است تا حدود زیادی در شغل خود یکسان عمل کنند و مهارت و خلاقیت و نوآوری در چنین شغلی پایین باشد. ولی 2 شخصی که هر دو به عنوان معلم مدرسه ابتدایی، از طرف سیستم آموزشی یک کشور واجد صلاحیت شناخته شده باشند، ممکن است در دنیای واقعی و در حین کار، عملکردهای بسیار متفاوتی از هم بروز دهند. بنابراین اگر این توضیحات صحیح باشد، در این معیار، شغل معلمی پایه ابتدایی، در صنعت آموزش و پرورش، استراتژیک تر است (گرچه مقایسه مشاغل باید در یک صنعت یکسان انجام شود و این مثال، صرفا جهت درک معیار مورد نظر اقایان هاسلید و بکر بیان شد).

در گروه معیارهای اول نیز، زیرمعیارهایی که مورد تاکید هاسلید و بکر قرار گرفته بدین صورت است:

میزان خودمختاری بودن/ استقلال در تصمیم گیری و انجام کارها

میزان ضرورت احتساب حقوق متغیر بر کل دریافتی

میزان تاثیرگذاری بر افزایش یا کاهش درآمدهای شرکت

میزان پیامدهای اشتباه در تصمیمات شغلی برای شرکت

میزان هزینه/فرصت بکارگماری فرد اشتباه در این شغل

در نهایت، هاسلید و بکر، مشاغل را به صورت A و B و C استخراج می کنند. ولی رویکرد نوینی به ABC نسبت به تفکر سنتی جک ولش دارند. در رویکرد هاسلید و بکر :

مشاغل استراتژیک یا A را شناسایی کنید.

همین حالا، افرادی با عملکرد C در مشاغل A را اخراج کنید.

ایشان را با افرادی با عملکرد A جایگزین کنید.

به افرادی با عملکرد B در مشاغل A کمک کنید به عملکرد A برسند.

در مشاغل نوع B، افراد نوع B بگذارید و ضمنا اهداف عملکردی ایشان را نیز سخت گیرانه وضع

نکنید. ایشان نباید لزوما **Excellent Performer** شوند.

افرادی با عملکرد C را در سایر مشاغل نیز حذف کنید و کلا مشاغل نوع C را برون سپاری کنید.

پایان