مدیریت برآموزش سازمانها سال سوم، شماره ۲، پاییز و زمستان ۹۳ شماره صفحه ۳۶-۹

روش‌شناسی تعیین مشاغل استراتژیک، ارزیابی میزان آمادگی شاغلان استراتژیک و تدوین برنامه توسعه‌ای مناسب[1] (مطالعه موردی: شرکت برق منطقه‌ای خراسان)

محمدرضا آهنچیان، دانشیار گروه مدیریت آموزشی دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد،ایران

***علی مهدوی شکیب**،کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد،ایران

چکیده

هدف این مقاله معرفی چگونگی شناسایی مشاغل استراتژیک، ارزیابی میزان آمادگی سرمایه‌های انسانی شاغل در آن مشاغل و چگونگی تدوین برنامه‌های توسعه‌ای مناسب برای آنان است. بنا بر این تحقیق، روش نوین ارائه‌شده برای شناسایی مشاغل استراتژیک، می‌تواند الگوی قابل‌تأملی برای سایر سازمان‌ها به شمار آید. این پژوهش همچنین به ارائه و انتخاب روش‌ها و برنامه‌های داوطلبانهٔ توسعه و بهبود، بر پایهٔ مطالعهٔ ضرورت توسعه و ویژگی‌های عالی آن پرداخته است. به منظور ارزیابی میزان آمادگی شاغلان، از مدل آمادگی سرمایهٔ انسانی کاپلان و نورتون استفاده شده است. برای تحقق عملیاتی اهداف تحقیق، ابتدا مشاغل استراتژیک شرکت برق منطقه‌ای خراسان رضوی شناسایی، سپس بر اساس درجهٔ اهمیت، در پنج خوشه طبقه‌بندی شده است. برای مشاغل طبقه‌بندی‌شده در خوشه‌های شغلی، پس از تعیین شرایط احراز و شناسایی الزامات سه‌گانهٔ دانش، توانایی و مهارت، میزان آمادگی سرمایهٔ انسانی در وضعیت فعلی بررسی و تحلیل شد. تحلیل نتایج نشان می‌دهد که امکان تشخیص میزان آمادگی هر یک از متصدیان مشاغل استراتژیک و نیز تعیین میزان آمادگی مطلوب آنان وجود دارد و دستاورد مراحل پیشین در قالب برنامه‌ای قابل‌اتکا در توسعهٔ شغلی مشاغل استراتژیک مدون شده است. در پایان مقاله و بر اساس تجربیات به‌دست‌آمده از این پژوهش، دلالت‌های اجرایی و پیشنهادهای کاربردی برای ایجاد تغییر و توسعه در نظام آموزش منابع انسانی ارائه شده است.

واژگان کلیدی: مشاغل استراتژیک، آمادگی سرمایهٔ انسانی، برنامهٔ توسعه

---

۱. این مقاله برگرفته از یک طرح پژوهشی با عنوان سنجش آمادگی متصدیان مشاغل استراتژیک شرکت برق منطقه‌ای خراسان می‌باشد.

*نویسنده مسئول: mahdavi_shakib@yahoo.com

دریافت مقاله: ۹۳/۳/۳۰ پذیرش مقاله: ۹۳/۷/۳۰

مقدمه

در دنیای امروز، این گزاره که منابع انسانی مهم‌ترین مزیت رقابتی و سرمایهٔ سازمانی است، در حال حاضر تبدیل به نوعی اصل مسلم و بدیهی شده است. فراتر از این، دسته‌ای از منابع انسانی که در مشاغل سرنوشت‌ساز استراتژیک فعالیت می‌کنند (استعدادها) زیر ذره بین دقیق‌تری قرار دارند. اهمیت این مطلب در شرایطی که سازمان با محیطی متلاطم و بسیار رقابتی مواجه باشد دو چندان می شود؛ زیرا ناگزیر است مدام خود را بهبود ببخشد یا تغییر کند [۲۲].

بنابراین، موفقیت در محیط چالشی، رقابتی و پرانتظار امروز، در گرو توسعهٔ دانش، در گرو داشتن مهارت و قابلیت‌های مورد نیاز برای مشاغل استراتژیک سازمان است؛ چنان‌که بارترام[1] اشاره می‌کند، تنها ۲۰ درصد مشاغل سازمان ۸۰ درصد ارزش را برای سازمان ایجاد می‌کنند و این مشاغل همان مشاغل استراتژیک‌اند. اهمیت این امر منجر به تولد مفهوم نوینی در مدیریت منابع انسانی تحت عنوان مدیریت استعداد شده است؛ چنان‌که گروه مشاوران مک کینزی عقیده داشتند رقابت سازمان‌های امروز، نبرد بر سر استعدادهاست[٤].

تحقیقات متعدد پیرامون مدیریت استعداد نشان دادند که استعدادها افرادی هستند که از دیگر منابع انسانی متمایزند و باید در مشاغل کلیدی و استراتژیک قرار گیرند. به عبارت دیگر، مدیریت استعداد دربرگیرندهٔ طراحی سیستمی جامع جهت مدیریت طیف خاصی از کارکنان (استعدادها) در مشاغل کلیدی و استراتژیک است[۲۲].

چنانچه سازمان‌ها نتوانند مجموعهٔ شایستگی‌های ضروری استعدادهای خود را از طریق یک برنامه‌ریزی مناسب توسعه دهند، نخواهند توانست اهداف و استراتژی‌های خود را محقق سازند [۱].

1. Bartram

ایـــن در حـــالی است کـــه به رغم توجه سازمان‌ها به برنامه‌ریزی استراتژیک و همسوسازی برنامه‌های مدیریت منابع انسانی در راستای اهداف استراتژیک سازمان، روش علمی مشخصی برای شناسایی پست‌های کلیدی و استراتژیک وجود ندارد و این موضوع از مهم‌ترین دغدغه‌ها و چالش‌های مدیران ارشد و مدیران منابع انسانی سازمان-های بزرگ است؛ چراکه گام نخست مدیریت استعداد شناسایی مشاغل استراتژیک سازمان طبق قاعده‌ای روشمند و اصولی است[۲۲]. این تحقیق با تمرکز بر این مسأله درصدد رفع شکاف علمی در این حوزه است.

به عقیدهٔ کولینگز و ملاهی[1] مدیریت استعداد، یک مدیریت راهبردی است که به شناسایی نظام‌مند پست‌های کلیدی می‌پردازد که این پست‌ها رمز پایداری و مزیت رقابتی سازمان محسوب می‌شوند. از سوی دیگر، توسعهٔ ذخیرهٔ استعداد سازمان برای پ کردن این پست‌های کلیدی گامی مهم در راستای موفقیت سازمان‌ها ازجمله مسؤلیت‌های اصلی این نوع مدیریت به شمار می‌رود [٤]. بنابراین، توسعهٔ سرمایه‌های انسانی و به‌ویژه استعدادها از دیگر چالش‌های مدیران ارشد و مدیران منابع انسانی سازمان‌هاست.

در مسیر توسعهٔ استعدادهای سازمان، شناخت میزان آمادگی افراد برای انتصاب در مشاغل استراتژیک یکی از گام‌های مهم به شمار می‌آید؛ چراکه برنامه‌های توسعهٔ سرمایهٔ انسانی باید متناسب با شرایط خاص سازمان و میزان آمادگی کارکنان مستعد انتصاب در مشاغل استراتژیک ارائه شود[۱۲].

به‌زعم کاپلان و نورتون[2] (۲۰۰۳)، سازمان‌ها در صورتی قادر به پیاده‌سازی استراتژی‌های خود و تحقق اهداف‌شان هستند که بتوانند سرمایه‌های انسانی واقعی خود

1. Collings & Mellahi
2. Kaplan & Norton

را در دل خانواده‌های مشاغل استراتژیک قرار دهند و از این طریق راه مطمئنی برای موفقیت به دست آورند [۱۱].

با توجه به نکات ذکرشده، هدف از این مطالعه در گام نخست معرفی روشی هدفمند برای شناسایی مشاغل استراتژیک در سازمان و تعیین میزان آمادگی سرمایهٔ انسانی به کار گرفته‌شده در مشاغل استراتژیک و پس از آن، طرح‌ریزی و ارائهٔ برنامه‌های مناسب برای توسعهٔ منابع انسانی به منظور احراز شایستگی‌های لازم است. بدین منظور، ابتدا به مرور ادبیات موضوعی و پیشینهٔ نظری پرداخته سپس شرکت برق منطقه‌ای خراسان مطالعه و بررسی می‌شود.

مبانی نظری

شناسایی مشاغل استراتژیک

در فرایند مدیریت استعداد باید مشاغل استراتژیک را که بر عملکرد سازمان تأثیر ویژه‌ای دارند، شناسایی نموده و به آنها توجه بیشتری نمود، زیرا این مشاغل بیشترین تأثیر را بر استراتژی سازمان دارند. خانواده مشاغل استراتژیک عبارتند از آن دسته از مشاغل کلیدی یک سازمان که تأثیر قابل توجهی در اجرای استراتژی سازمان دارند. مشاغل استراتژیک موقعیت‌هایی در سازمان هستند که عملکرد افراد در آن موقعیت‌ها، تأثیر فوق‌العاده‌ای بر انجام بهینه عملیات‌ها و در نتیجه تحقق استراتژی دارد [۲۱].

در سازمان‌های بزرگ معمولا تعداد شاغلان استراتژیک بین ۵ تا ۱۰ درصد شاغلان است [۲۳]. در حوزه مشاغل استراتژیک دو مساله شناسایی آنها و نیز تعیین شاخص‌هایی برای ارزیابی عملکرد افراد در آن مشاغل، به عنوان مهم‌ترین چالش‌های مدیران منابع انسانی مطرح شده‌اند. بسیاری از تحقیقات به منظور تعیین مقیاسی برای سنجش میزان تناسب شاغلان استراتژیک با نتایج مورد انتظار شکل گرفته‌اند. چنین ارزیابی می‌تواند

بستر مناسبی برای تدوین برنامه توسعهٔ شاغلان استراتژیک بر اساس نقاط ضعف و قوت آنها فراهم آورد [۱۱].

به زعم هوسلید[1] و همکارانش (۲۰۰۵) مشاغل استراتژیک در مقایسه با دیگر مشاغل از ویژگی‌های ذیل برخوردار می‌باشند:

- این مشاغل دارای تأثیر مستقیم راهبردی است؛
- شاغلان استراتژیک عملکرد بالا و ظرفیت فوق‌العاده‌ای را نسبت به دیگران، از خود نشان می‌دهند؛
- شاغلان استراتژیک با توجه به محدوده اختیاراتشان قادرند که به طور مستقل تصمیم‌گیری کنند؛
- شاغلان استراتژیک نقش قابل ملاحظه‌ای در افزایش درآمد سازمان یا کاهش هزینه-های آن ایفا می‌کنند؛
- عملکرد شاغلان استراتژیک تعیین کننده اصلی برای جبران خدماتشان است [۸].

نیز به تازگی مرادی شیرازی (۱۳۹۳) در مقاله مروری خود به‌طورکلی ویژگی‌های مشاغل استراتژیک را به صورت زیر برشمرده است:

- مشاغل استراتژیک مشاغلی هستند که استعداد برتر در آن به طور قابل توجهی احتمال دستیابی و موفقیت استراتژی کسب و کار را افزایش می‌دهد.
- مشاغلی که دستیابی به متصدی آنها سخت است. جذب و حفظ استعداد برتر مشکل است.
- مشاغلی که ارزش ایجاد می‌کنند (اساساً از طریق افزایش درآمد یا کاهش هزینه‌ها).
- اشتباهات در این مشاغل ممکن است خیلی پرهزینه باشد، اما فرصت‌های درآمدی از دست‌رفته ضرر بزرگ‌تری برای شرکت است.

1. Huselid

- انتخاب افراد نامناسب برای این مشاغل از نظر سرمایه‌گذاری از دست‌رفته آموزش و به خصوص فرصت‌های درآمدی از دست‌رفته برای شرکت گران تمام می‌شود.
- عملکرد ضعیف در این مشاغل فورا تشخیص داده می‌شود.
- مشاغل استراتژیک تاثیر استراتژیک روی مشتریان شرکت دارند.
- این مشاغل معمولا کمتر از ۱۵ درصد مشاغل شرکت را تشکیل می‌دهند و از طریق جای‌گیری در سلسله مراتب شرکت تعیین نمی‌شوند[۱۵].

شناسایی مشاغل استراتژیک در کمتر تحقیقی مورد بررسی قرار گرفته اما معمولاً از طرق شهودی تجربی زیر میسر می‌گردد:

۱) پیامدهای پست‌های خالی موجود یا موردانتظار ۲) نمودار سازمانی ۳) پرسش از خبرگان ٤) از طریق شواهد تاریخی ٥) از طریق تحلیل فنی نمودار شبکه و ٦) ترکیب [۱۵] .

این مقاله برآن است تا روشی علمی و قاعده مند برای شناسایی مشاغل استراتژیک ارائه دهد. با توجه به بررسی‌های صورت گرفته تاکنون شناسایی مشاغل استراتژیک تنها در دو تحقیق طهماسبی و همکاران (۱۳۹۲) و غلام زاده و جلالی (۱۳۹۱) صورت گرفته (به صورت گام کوچکی از تحقیق) که در هر دو تحقیق به طور شهودی و طبق تجربه نویسندگان و شرایط سازمان مورد مطالعه نسبت به شناسایی مشاغل استراتژیک اقدام شده است[۲۲] و [٦].

مدل ارزیابی آمادگی شاغلان استراتژیک

در ارزیابی سرمایهٔ انسانی، از طریق کاربرد طیف گسترده‌ای از رویکردهای علمی، شایستگی‌های مورد نیاز بررسی می‌شود [١٦]؛ چراکه یکی از حیاتی‌ترین چالش‌های هر سازمان بالنده‌ای این است که سرمایهٔ انسانی آن به طور اعم و سرمایهٔ انسانی شاغل در پست‌های استراتژیک (استعدادها) به طور ویژه، تا چه میزان از دانش، مهارت و

قابلیت‌های لازم برخوردارند تا بتوانند به گونه‌ای مناسب تحقق اهداف سازمان را تضمین نمایند [۳]. این حوزه که در مدیریت استعدادها تحت عنوان شناسایی و ارزیابی استعدادها بررسی می‌شود، از مهمترین عناصر مدیریت استعداد است.

تحقیقات بسیاری بر استخراج مؤلفه‌ها و شاخص‌های شناسایی یا ارزیابی استعدادها در سازمان‌ها متمرکز شده‌اند که از آن میان می‌توان به تدوین شاخص‌های شناسائی استعدادها در مشاغل استراتژیک شرکت ساپکو توسط طهماسبی و همکاران (۱۳۹۲)، ارزیابی و انتخاب استعدادهای مدیریتی در شرکت برق تهران توسط جعفری مقدم (۱۳۸۷)، طراحی مدل بهینه‌سازی فرایند مدیریت استعداد (شامل شناسایی و ارزیابی استعدادها) در شرکت نفت و گاز پارس توسط خالوندی و عباس‌پور (۱۳۹۲)، و شناسایی شاخص‌ها و ویژگی‌های کارکنان کلیدی و استعدادهای سازمانی در دانشگاه تهران توسط جواهری‌زاده و همکاران (۱۳۹۳) اشاره کرد [۹] و [۱۰].

این پژوهش با جست‌وجوی وسیع و مطالعه تحقیقات فارسی و لاتین مرتبط با موضوع، تئوری‌ها، مدل‌ها و رویکردهای موجود در زمینهٔ شناسایی و ارزیابی استعدادها و شاغلان استراتژیک را بررسی کرده و نهایتاً «مدل ارزیابی آمادگی سرمایهٔ انسانی» کاپلان و نورتن (۲۰۰۳) را با توجه به دلایل زیر برای استفاده در این مطالعه، برگزیده است (نگارهٔ ۱):

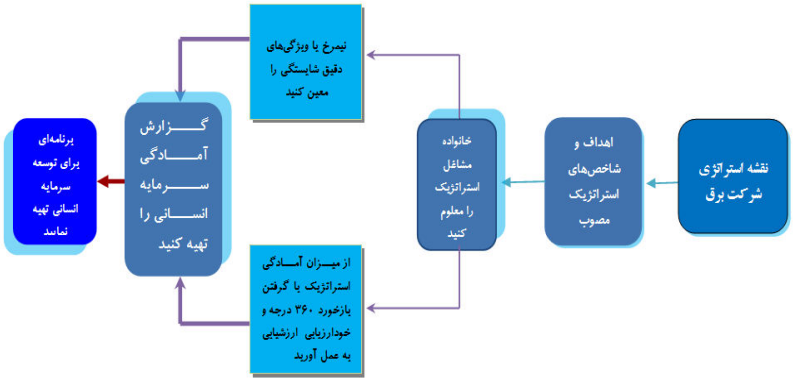
– ساده بودن: تعداد عناصر و روابط میان آنها در مدل روشن و قابل‌درک است؛

– تناسب: مدل از عناصر کاملاً مرتبط، متناسب و روا و در عین حال به‌دقت انتخاب‌شده، برخوردار است. به‌علاوه، بین هدف این مطالعه با کارکرد مدل، تناسب دقیق و بسنده‌ای مشاهده می‌شود؛

– کاربرد: امکان بهره‌گیری عملی از مدل در میدان (یک شرکت دولتی در ایران) وجود دارد؛

– مجازبودن: در توضیح و معرفی مدل، پیش‌فرض یا شرطی وجود ندارد که در مورد مجوز استفاده از آن بر اساس انتظارات این مطالعه تردید ایجاد کند؛

– توافق و تسهیل: بین عناصر مدل با داده‌ها، مستندات و فرایندهای شرکت برق منطقه‌ای خراسان، توافق وجود دارد، و برای تکمیل هر مرحله، امکان مراجعه به این مستندات فراهم است.



نگاره۱: مدل ارزیابی آمادگی سرمایه انسانی کاپلان و نورتن، ۲۰۰۳

توسعهٔ سرمایهٔ انسانی شاغل در مشاغل استراتژیک

به استناد پژوهش‌های انجام یافته، در شرایط رقابتی سازمان‌ها برای بقا و بالندگی خود به بهبود مستمر عملکرد منابع انسانی خود نیاز دارند. صرف منابع و زمان قابل توجه برای برنامه‌ریزی و ایجاد راهبردهای مناسب در زمینه توسعهٔ منابع انسانی و بویژه صاحبان مشاغل کلیدی کمک می‌کند که سازمان‌ها از عهده چالش‌های محیطی بر آیند [۷]. از سوی دیگر، توسعهٔ منابع انسانی به ویژه افراد مستعد انتصاب در مشاغل استراتژیک چالش جدیدی است که مدیران منابع انسانی دنیا با آن مواجه‌اند و آن را تحت عنوان «برنامه جانشین پروری» و «توسعهٔ مدیریت» می‌شناسند که می‌تواند به بروندادهای ذیل بینجامد:

- معیارهایی را برای برنامه‌ریزی آینده به وجود می‌آورد.
- شناسایی و پرورش مدیران با توان بالقوه که ممکن است جانشین‌های مناسبی برای پست‌های مدیریتی در آینده باشند.
- مسیر شغلی افراد و برنامه‌های توسعهٔ منطبق با آن طراحی کرده که در صورت لزوم شامل آموزش، اقدامات توسعه‌ای و چرخش شغلی برنامه‌ریزی‌شده می‌باشند.
- یک مکانیزم و بازخورد در مورد پیشرفت فعلی فرد به وجود می‌آورد، بدین ترتیب، باعث اصلاح فرایند توسعه و در صورت لزوم پیشرفت خود گروه منتخبین می‌شود [١٤].

رسیدن به اهداف سازمان به توانایی کارکنان بستگی دارد و این امر اغلب در سایه آموزش و توسعهٔ مستمر منطبق با شرایط زمانی و مکانی سازمان میسر می‌گردد. در این میان فرایند کارآمد آموزش و توسعهٔ مشاغل استراتژیک سازمان به عنوان سمت‌های کلیدی دارای ضرورتی دو چندان است. توسعهٔ فرایند کمک به کارکنان است تا مهارت-های خویش را در آینده گسترش دهند [١٨]

به زعم کارت‌رایت[1] توسعهٔ فرایندی است که در آن یادگیری از طریق تجربه اتفاق می‌افتد. در این فرایند علاوه بر نتایج یادگیری و مهارت‌های کاری، نگرش‌های کارکنان نیز بهبود می‌یابد[٢]. از این رو، لازم است در سازمان‌ها جهت‌گیری فعالیت‌های آموزشی مبتنی بر توسعهٔ افراد به سمت دیدگاه‌های سیستمی و نگرش‌های استراتژیک می‌باشد؛ زیرا تلفیق و تمرکز نگرش سیستمی و جهت‌گیری استراتژیک با کارکردهای اصلی سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و اجرا و ارزشیابی آموزشی، چرخه آموزش در سازمان‌ها را هدفمند، پویا و انعطاف‌پذیر می‌نماید.

1.Cartwripght

اصل نگرش سیستمی اشاره دارد به این که هیچ فعالیتی در سازمان در زمینه آموزش انجام نمی‌گیرد مگر اینکه قبلاً پیش‌بینی‌شده و تعامل ارگانیک و سازنده‌ای با مجموعه فعالیت‌های آموزشی داشته باشد. به عبارت دیگر آموزش به گونه‌ای بایستی برنامه‌ریزی و اجرا گردد که تمامی فعالیت‌ها با همراهی هم دیگر بتوانند اهداف و مأموریت‌های ویژه‌ای را تحقق ببخشند. اصل استراتژیک بودن آموزش برمی‌گردد به این نکته که آموزش کارکردی است دورنگر در راستای تحقق چشم‌انداز، مأموریت‌ها و اهداف سازمانی. به عبارت دیگر، کلیه فعالیت‌های آموزشی بایستی بر اساس اهداف و سیاست-های آموزشی سازمان و اهداف و سیاست‌های آموزشی نیز در راستای اهداف و چشم-انداز باشد [۱۷]. این مقالع بر آن است تا پیشنهادات و راهکارهای عملیاتی لازم را در راستای توسعهٔ استعدادها در شرکت برق منطقه‌ای خراسان رضوی ارائه نماید.

سؤالات پژوهش

بر اساس شرح خدمات پروژه (تدوین‌شده توسط شرکت برق منطقه‌ای خراسان) و با توجه به هدف‌های تعریف‌شده پژوهش، سوالات پژوهش به شرح زیر، به عنوان مبنای اقدام، تعیین می‌شوند:

۱) مشاغل استراتژیک در شرکت برق منطقه‌ای خراسان رضوی چگونه شناسایی شوند و کدامند؟

۲) میزان آمادگی سرمایهٔ انسانی متصدیان مشاغل استراتژیک در شرکت برق منطقه‌ای خراسان رضوی چگونه است؟

۳) با توجه به وضعیت فعلی و میزان آمادگی سرمایه انسانی متصدیان مشاغل استراتژیک، برنامه توسعهٔ مناسب شرکت برق منطقه‌ای خراسان کدام است؟

روش پژوهش

روش تحقیق این پژوهش مطالعه موردی بوده است. هدف مطالعه موردی واکاوی عمیق وشناخت و تحلیل مؤلفه‌های یک پدیده مهم است. مطالعه موردی به عنوان یک روش تحقیق در پژوهش کیفی، از رویکرد متعارف برای درک پدیده در محیط واقعی استفاده می‌کند [۵]. در این تحقیق پژوهشگر قصد دست‌کاری در پدیده مورد نظر را نداشته؛ بلکه، به مطالعه وضعیت فعلی سازمان و نیز میزان آمادگی سرمایه انسانی دارندگان مشاغل استراتژیک در شرایط طبیعی و بدون ایجاد تغییرات مصنوعی یا کنترل پرداخته است. هدف پژوهش شناسایی و تعیین خانواده مشاغل استراتژیک و شرایط احراز آن مشاغل و نیز ارزیابی میزان آمادگی شاغلان استراتژیک در شرکت برق منطقه‌ای خراسان بوده است.

جامعه آماری این پژوهش شامل نیروهای شاغل در شغل‌های مدیریتی، معاونتی و کارشناسی (برخی) در شرکت برق منطقه‌ای خراسان بود که ذیل ۲۶ عنوان سمت استراتژیک مستخرج، قرار گرفتند. تعداد این افراد در سال ۱۳۸۹ برابر با ۲۳۶ نفر بود. در این مطالعه با توجه به ماهیت تحقیق، هدف مطالعه، روش تحقیق، و ضرورت جمع‌آوری اطلاعات صرفاً از متصدیان مشاغل استراتژیک شرکت، از روش«نمونه گیری هدفمند» استفاده شده و تعداد افراد نمونه ۶۹ نفر تعیین شدند و به روش بازخورد ۳۶۰ درجه مورد ارزیابی قرار گرفتند. بازخورد ۳۶۰ درجه عبارت است از گردآوری منظم داده‌های بازخور عملکرد یک فرد یا گروه که از تعدادی ذینفع در عملکرد اخذ شده باشد. این شیوه ارزیابی، اطلاعات ورودی بازخور را از یک رویکرد تک بعدی بالا به پایین و برعکس، به رویکرد چند بعدی (زیردستان، همکاران و مشتریان) عمومیت می‌بخشد[۱۳].

جدول شماره (۱) تعداد و برخی از مشخصات کلی نمونه را نشان می‌دهد:

جدول(۱): مشخصات نمونه پژوهش و حجم آن

ردیف	عنوان سازمانی نمونه	تعداد	نمونه	روش شناسایی
۱	شورای معاونین شرکت	۸	٦	هدف‌های مطالعه
۲	مدیران میانی	۳۰	۲۰	هدف‌های مطالعه
۳	رؤسای گروه کارشناسان	۳۳	۲۳	معرفی توسط مدیران ارشد
٤	کارشناسان منتخب	۱٦٥	۲۰	معرفی توسط مدیران میانی
	مجموع	۲۳٦	٦۹	

ابزار جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش، پرسشنامه (گاها بصورت مصاحبه از مدیران) بود. برای شناسایی خانواده مشاغل استراتژیک، تعیین الزامات شغلی دارندگان این مشاغل و ارزیابی وضعیت موجود متصدیان مشاغل استراتژیک از سه پرسشنامه استفاده به عمل آمد.

برای اندازه‌گیری روایی ابزار پژوهش، از «روایی محتوا» استفاده شد. اگر سؤالات ابزار، معرف ویژگی‌ها و مهارت‌های ویژه‌ای باشد که محقق قصد اندازه‌گیری آنها را دارد، آزمون دارای اعتبار محتوا است [۱۹]. روایی محتوای پرسشنامه‌ها توسط متخصصان مدیریت و کارشناسان شرکت برق منطقه‌ای خراسان تأیید شد. از آنجا که مبنای تهیه ابزار، شاخص‌های استراتژیک مصوب و شرح شغل‌های تأییدشده شرکت بود اجماع بر سر روایی آنها، به طور معمول و چنان‌که انتظار می‌رفت حاصل شد.

با توجه با ماهیت «کیفی» تحقیق، و با عنایت به تفاوت در معنا و کارکرد مفهوم «پایایی» در تحقیقات کیفی با آنچه در مطالعات «کمی» مورد نظر است، در این پژوهش برای احراز اطمینان از پایایی دستاوردها، آزمودنی‌ها بر اساس نمونه هدفمند گزینش

شدند، در نتیجه انتظار می‌رود که دارای صلاحیت‌های تخصصی لازم و ضمناً سطح دقت کافی در پاسخگویی باشند.

در مقاله حاضر، تجزیه و تحلیل داده‌های پرسشنامه، با استفاده از شاخصه‌های آمار توصیفی همچون شاخصه‌های مرکزی میانگین، میانه و شاخصه پراکندگی انحراف استاندارد انجام شد.

یافته‌ها

در این پژوهش به نکاتی بدین شرح دست یافته‌ایم:

۱-۵. خانواده مشاغل استراتژیک در شرکت برق منطقه‌ای خراسان چگونه شناسایی می‌شود و کدام‌اند؟

برای دستیابی به هدف اول تحقیق یعنی شناسایی خانواده مشاغل استراتژیک در شرکت، روش‌هایی در نظر گرفته و در دو گام جداگانه به شرح زیر انجام شد.

۱-۱-۵. گام اول: شناسایی شاخص‌های مشاغل استراتژیک

الف) مطالعه منابع علمی و مرور تحقیقات انجام‌شده

مرور تحقیقات انجام‌شده در داخل و خارج از کشور حکایت از آن داشت که مشاغلی را می‌توان در زمره مشاغل استراتژیک محسوب کرد که ملاک‌های کلی زیر (شاخص) را داشته باشند:

- متصدیان شغل‌هایی که در زمینه توسعه یا تغییر در استراتژی سازمان نقش بیشتری دارند.
- مشاغلی که متصدیان آن مشارکت بیشتری در توسعهٔ محصول یا تولید در سازمان/مؤسسه دارند.

- مشاغلی که ارزش‌های مترتب بر آن می‌تواند به تحقق استراتژی کلی سازمان کمک شایانی کند.
- سمت کلیدی که به دیگران برای اتخاذ تصمیم‌های با ارزش کمک می‌کند یا بخشی از فرآیندی است که با آن تصمیمات حساس گرفته می‌شود.
- ساختار سازمانی؛ موقعیت فرد در سلسله مراتب سازمانی نیز مبنایی برای شناسایی شغل‌های کلیدی است.
- رهبری خاص؛ سمتی که مستلزم تخصص ویژه و منحصر به فرد باشد و به دانش، مهارت یا توانایی خاص و منحصر به فردی نیاز داشته باشد که فرد دیگری نتواند در مقابل آن سمت قرار گیرد، یک شغل استراتژیک است.
- وظیفه حّاد و اساسی؛ هر سمتی که در صورت خالی ماندن آن باعث توقف انجام یک فعالیت محوری در سازمان/ مؤسسه شود، یک شغل استراتژیک و کلیدی محسوب می‌شود [۲۰].

ب) مراجعه به مستندات شرکت (اسنادبالادستی)، نقشه استراتژی شرکت و مطالعه اهداف و شاخص‌های استراتژیک مصوب شرکت

با عنایت به اینکه ملاک‌های شناسایی‌شده برای تعیین مشاغل استراتژیک براساس مطالعات نظری، کلی بوده و در همه سازمان‌ها کاربرد نداشت، در این تحقیق به نقشه استراتژی شرکت و مسائل استراتژیک تعیین‌شده به عنوان مبنایی برای تعیین خانواده مشاغل استراتژیک توجه شد. با مطالعه برنامه استراتژیک شرکت، اهداف و شاخص‌های استراتژیک مصوب برای شناسایی شغل‌های استراتژیک شناسایی و استخراج شد.

ج) نظرخواهی از مدیران وکارشناسان عالی شرکت

ابتدا با تعدادی از کارشناسان برگزیده واحدهای مختلف شرکت در خصوص شاخص‌های مشاغل استراتژیک مذاکراتی صورت گرفت و شاخص‌هایی استخراج و

تعیین شد. سپس با توجه به شاخص‌های تأییدشده در مرحله قبل با ۸ گروه از مدیران و کارشناسان با تجربه در واحدهای مختلف شرکت، مصاحبه تخصصی به روش گروه‌های کانونی انجام شد. از این طریق ضریب اهمیت یا ارزش هر شاخص نیز تعیین شد.

د) جمع‌بندی اقدامات انجام‌شده: شناسایی مشاغل استراتژیک

در این مرحله با توجه به مطالعات انجام‌شده و مرور مستندات موجود به‌ویژه برنامه استراتژیک شرکت و نقشه استراتژی، مهم‌ترین شاخص‌های مشاغل استراتژیک استخراج و بررسی شد. سپس از طریق مذاکره با مدیران و کارشناسان واحدهای مختلف، ضریب اهمیت هر یک از شاخص‌ها تعیین و در نهایت با تأیید اعضای تیم، کارشناسان خبره و ناظر طرح، ۲۲ شاخص به عنوان مبنایی برای شناسایی مشاغل استراتژیک در نظر گرفته شد. این شاخص‌ها در قالب پرسشنامه‌ای تنظیم شدند.

۲-۱-۵. گام دوم: تعیین مشاغل استراتژیک در شرکت برق منطقه‌ای خراسان

بر اساس الگوی مستخرج (پرسشنامه شاخص‌ها) از گام نخست به منظور شناسایی شاخص‌های استراتژیک، در این مرحله سه روش برای تعیین خانواده مشاغل استراتژیک در نظر گرفته شد که عبارت اند از:

الف) تعیین شغل‌های مرتبط با شاخص‌های استراتژیک از طریق انطباق آن با مقررات و شرح وظایف سازمانی؛

ب) تعیین شغل‌های مرتبط با شاخص‌های استراتژیک از طریق انطباق آن با فرایندهای سازمانی؛

ج) تعیین مشاغل از طریق مذاکره با ۱۰ نفر از کارشناسان خبره و تشکیل گروه‌های متخصصان موضوع (SME) و صحه‌گذاری سمت‌های استراتژیک:

- خوشه‌بندی مشاغل پیشنهادی (بیش از ۲۰۰ شغل) با توجه به نمره ضریب اهمیت هر شاخص به ۵ خوشه اصلی و پیشنهاد ۳ خوشهٔ اول به عنوان خانوادهٔ مشاغل استراتژیک

- معرفی و تصویب مشاغل خانواده مشاغل استراتژیک منتخب به عنوان مشاغل استراتژیک.

تعداد کل شغل‌های پیشنهادی، به عنوان مشاغل استراتژیک مرتبط با شاخص‌های استراتژیک در شرکت برق منطقه‌ای خراسان ۸۹ شغل معرفی شد که با توجه به ضرورت در نظر گرفتن نسبت متناسبی از مشاغل شرکت به عنوان مشاغل استراتژیک، الزامات توسعه و تعهداتی که برای شرکت در زمینهٔ مشاغل استراتژیک ایجاد خواهد شد و امکان اجرای طرح توسعه برای مشاغل، شغل‌های شناسایی‌شده (سه خوشهٔ اول) به عنوان مشاغل استراتژیک، ۲۶ شغل پیشنهاد شد و در شورای معاونان شرکت به تصویب رسید.

۲-۵. میزان آمادگی سرمایهٔ انسانی مشاغل استراتژیک در شرکت برق منطقه‌ای خراسان چگونه است؟

نتیجه بررسی به عمل آمده بر حسب اطلاعات دریافت‌شده از طریق بازخورد ۳۶۰ درجه در مورد مشاغل استراتژیک طبق پرسشنامه تدوین شده، بر حسب حوزه کاری در هر معاونت به همراه محاسبات توصیفی در مورد مشاغل مورد نظر در اختیار شورای معاونین شرکت و دفتر آموزش و برنامه‌ریزی نیروی انسانی قرار گرفت. به عنوان نمونه، نتیجه این محاسبات در حوزه دو معاونت مورد بررسی، ارائه شده است.

الف) شکاف توسعهٔ انسانی دارندگان مشاغل استراتژیک در معاونت اول

در سه خوشه اول مشاغل استراتژیک شرکت برق منطقه‌ای خراسان، برای معاونت اول، ۸ شغل استراتژیک شناسایی شد که نمره وضعیت موجود شاغل در هر یک از الزامات سه‌گانه تعیین شده و همچنین نمره کل آمادگی سرمایهٔ انسانی مورد محاسبه قرار گرفت. جدول شماره (۲) وضعیت آمادگی سرمایهٔ انسانی مشاغل استراتژیک این معاونت را طبق پرسشنامه تنظیم‌شده نشان می‌دهد.

جدول(۲): اطلاعات مربوط به وضعیت آمادگی سرمایهٔ انسانی در معاونت اول*

ردیف	عنوان شغل استراتژیک	دانش	توانایی	مهارت	نمره کل
۱	معاون	۹۵/۵٤	۹۹/۲۸	۱۰۰	۹۹/۲۷
۲	مدیر دفتر الف	۸۵/۷٦	۸۸/٦٦	۸۲/۷۵	۸۵/۷۲
۳	مدیر دفتر ب	۹٤/٦٦	۹۳/۲	۹۲/٤	۹۳/٤۲
٤	مدیر دفتر ج	۷٦/۵۳	۷۷/٦	۸۱/۰۹	۷۸/٤۰
۵	مدیر دفتر د	۷۸/۲	۹۰/٦۲	۸۹/۸۸	۸٦/۲۳
٦	رئیس گروه کارشناسان	۸۲	۷۷	۸۵	۸۱/۳۳
۷	کارشناس مسئول	۸۸/۲۲	۹٦/٦٦	۸۷/۲	۹۰/٦۹
۸	رئیس گروه کارشناسان	۹۰	۹۰	۸۷/۵	۸۹/۱٦
میانگین کل حوزه معاونت اول		۸٦/۷۳	۸۹/۱۲	۸۸/۲۲	۸۸/۰۲

*به دلیل ضرورت حفظ محرمانه بودن اطلاعات دارندگان مشاغل، به جای استفاده از عنوان سازمانی، از کدهای الفبایی یا عددی استفاده شد.

بر اساس داده‌های جدول ۲، وضعیت آمادگی سرمایهٔ انسانی معاونت اول در وضعیت بسیار خوبی قرار دارد و فاصله اندکی تا وضعیت مطلوب (نمره ۱۰۰) در کل معاونت مشاهده می‌شود؛ برای متصدیان مشاغل استراتژیک این معاونت، بالاترین نمره مربوط به توانایی‌ها و کم‌ترین نمره مربوط به الزامات دانشی است. در میان ۸ شغل استراتژیک موردبررسی در این معاونت، بهترین وضعیت آمادگی مربوط به معاون با نمره کل ۹۹/۲۷ و پایین‌ترین وضعیت مربوط به شاغل ردیف چهارم با نمره کل ۷۸/٤۰ و

شاغل ردیف ششم با نمره کل ۸۱/۳۳ است. با عنایت به مطالب مذکور، پیشنهاد شد تا دارندگان مشاغل ردیف چهارم و ششم برای کم کردن فاصله خود تا وضعیت مطلوب به‌ویژه در الزامات دانشی ضمن شرکت در فعالیت‌های کلاسیک آموزشی، از فعالیت‌های خودراهبر توسعه بهره‌مند شوند.

ب) شکاف توسعهٔ انسانی دارندگان مشاغل استراتژیک در معاونت چهارم

در سه خوشه اول، مشاغل استراتژیک شرکت برق منطقه‌ای خراسان، برای معاونت چهارم، ۳ شغل استراتژیک شناسایی شد که نمره وضعیت موجود شاغل در هر یک از الزامات سه‌گانه تعیین و همچنین نمره کل آمادگی سرمایهٔ انسانی محاسبه شد. جدول ۳ وضعیت آمادگی سرمایهٔ انسانی مشاغل استراتژیک این معاونت را نشان می‌دهد.

جدول۳. وضعیت آمادگی سرمایهٔ انسانی در معاونت چهارم

ردیف	عنوان شغل استراتژیک	دانش	توانایی	مهارت	نمره کل
۱	معاون	۹۲/٦۹	۹۰/٤٥	۹۰	۹۱/۰٤
۲	مدیر الف	۷۲/۷٦	۷۱/۲٥	۷۷/٥	۷۳/۸۳
۳	مدیر ب	٥۰/۷٥	٥۲	٥۳/۰۹	٥۱/۹٤
میانگین کل معاونت		۷۲/۰٦	۷۱/۲۳	۷۳/٥۳	۷۲/۲۷

همان‌طور که داده‌های جدول ۳ نشان می‌دهد، وضعیت آمادگی سرمایهٔ انسانی معاونت چهارم در وضعیت متوسط قرار دارد و فاصله نسبتاً زیادی تا وضعیت مطلوب (نمره ۱۰۰) در کل معاونت مشاهده می‌شود؛ ضمن آنکه بالاترین نمره مربوط به الزامات مهارتی و کم‌ترین نمره مربوط به الزامات دانشی است. در میان ۳ شغل مورد بررسی در این معاونت، بهترین وضعیت آمادگی مربوط به معاون با نمره کل ۹۱/۰٤ و ضعیف‌ترین

وضعیت، به ترتیب مربوط به شاغل ردیف سوم با نمره کل ۵۱/۹٤ و شاغل ردیف دوم با نمره کل ۷۳/۸۳ است. وضعیت فوق بیانگر فاصله نسبتاً زیاد شاغل ردیف سوم نسبت به دو شاغل دیگر است که در وضعیت ضعیفی تا وضع مطلوب قرار دارند. بنابراین، پیشنهاد می‌شود برای برگزاری دوره‌های آموزشی اختصاصی و عمومی مرتبط با وظایف شاغل مورد نظر اقدام شود.

پ) مقایسه وضعیت آمادگی سرمایهٔ انسانی مشاغل استراتژیک در تمامی معاونت-های شرکت

جدول ٤ وضعیت کلی آمادگی سرمایه انسانی را در معاونت‌های پنج‌گانه شرکت برق منطقه‌ای خراسان به تفکیک نشان می‌دهد.

جدول٤. مربوط به وضعیت آمادگی سرمایهٔ انسانی در هر یک از معاونت‌های پنج‌گانه شرکت

رتبه	عنوان شغل استراتژیک	دانش	توانایی	مهارت	نمره کل
۱	معاونت یک	۸٦/۷۳	۸۹/۱۲	۸۸/۲۲	**۸۸/۰۲**
٤	معاونت دو	۷۷/۷٤	۸۱/۲۵	۸۲/٦۳	**۸۰/۵٤**
۲	معاونت سه	۸٤/۸۰	۸۷/٤۱	۸٦/۵۸	**۸٦/۲٦**
۵	معاونت چهار	۷۲/۰٦	۷۱/۲۳	۷۳/۵۳	**۷۲/۲۷**
۳	معاونت پنج	۸۵/۸٤	۸٦/۷۲	۸۳/۹٦	**۸۵/۵۰**

همان‌طور که جدول ٤ نشان می‌دهد، تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از ارزیابی وضعیت موجود مشاغل استراتژیک معاونت‌های پنج‌گانه شرکت، وضعیت هر کدام از آنها را از بهترین تا ضعیف‌ترین وضعیت آمادگی سرمایه انسانی ارائه می‌کند. تحلیل داده‌های فوق حکایت از آن دارد که معاونت اول در بین سایر معاونت‌ها از وضعیت آمادگی سرمایهٔ انسانی بالاتری برخوردار است. متصدیان مشاغل استراتژیک در معاونت

چهارم در مقایسه با سایر معاونت‌های مورد بررسی به لحاظ وضعیت آمادگی سرمایهٔ انسانی نمره پایین‌تری داشته‌اند. ضمن آنکه در الزامات دانشی، معاونت اول و پنجم در بهترین وضعیت آمادگی هستند و معاونت دوم و چهارم فاصله بیشتری تا وضعیت مطلوب در زمینه الزامات دانشی دارند.

۳-۵. با توجه به وضعیت موجود آمادگی سرمایه انسانی متصدیان مشاغل استراتژیک، برنامه توسعهٔ مناسب کدام است؟

پس از اندازه‌گیری شکاف توسعهٔ انسانی دارندگان مشاغل استراتژیک به طور کلی و بر حسب هر حوزه معاونت، که نشان‌دهنده وضع موجود آمادگی سرمایهٔ انسانی هر یک از متصدیان مشاغل استراتژیک در شرکت برق منطقه‌ای خراسان بود، بستری برای تدوین برنامه‌آموزشی توسعه فراهم شد. برنامه مورد نظر به عنوان یک بسته آموزشی کلی بر اساس فاصله‌های مشخص‌شده برای هر یک از متصدیان مشاغل تا وضعیت مطلوب و برای یک سال در نظر گرفته می‌شود. حوزه برنامه‌ریزی و توسعهٔ منابع انسانی شرکت، با توجه به ارزیابی‌های خود در سال‌های آینده، و بر حسب تغییراتی که در نمره آمادگی سرمایهٔ انسانی ایجاد خواهد شد، می‌تواند سرفصل و روش برگزاری برنامه را تغییر دهد.

در بسته پیشنهادی با توجه به گستردگی موضوعات دانشی مورد نیاز، متصدیان مشاغل استراتژیک باید برای مواردی که در آن فاصله زیادی تا وضع مطلوب دارند، با اولویت شیوه یادگیری مستقل یا خودراهبر، اطلاعات و دانش مورد نیاز خود را به سطح مطلوب برسانند. در برخی از موارد همانند مشاغل حوزه معاونت چهارم که برخی از متصدیان در الزامات دانشی تا وضعیت مطلوب فاصله نسبتاً زیادی داشتند، پیشنهاد شد افراد مذکور ضمن یادگیری مستقل موضوعات، در دوره‌ها و کلاس‌های آموزشی مرتبط شرکت کنند. در بسته آموزشی محققان، سه رویکرد به عنوان روش یا شکل آموزش پیشنهاد شده است:

۱) آموزش با رویکرد اطلاعاتی: گاهی نیروی انسانی در هنگام ارزیابی، فاقد اطلاعات مورد نیاز برای انجام بهینهٔ شغل خود است. در این صورت، باید این کمبود با اطلاعات متناسب تکمیل شود. منظور از اطلاعات در اینجا کلیه منابع دانشی است که در قالب منابع نوشتاری یا دیجیتالی مستند به روش معتبر و علمی، نیاز فرد را پوشش می‌دهد. اتکای رویکرد اطلاعاتی، بر انتقال دانش است. انتقال دانش می‌تواند به دو صورت منفعل یا فعال صورت پذیرد. در وجه انفعالی، نیروی انسانی به دوره‌های تعریف‌شده آموزشی اعزام می‌شود تا در معرض اطلاعات یا دانشی که طبق برنامه باید به فراگیران انتقال یابد قرار بگیرد؛ در وجه فعال، از خود نیرو انتظار می‌رود که با استفاده از منابع اطلاعاتی و دانشی معتبر، نیازهای خود را برطرف کند. در این صورت، فرد می‌تواند برای خود و بر حسب مورد، شرکت در دوره‌ها و کلاس‌های ویژه در درون یا بیرون سازمان را انتخاب کند. فرض تأییدکننده این وجه یادگیری، وجود نیروی انسانی خبره از نظر تخصص و بالغ از نظر سازمانی است.

۲) آموزش با رویکرد مبتنی بر تجربه: فرض این رویکرد نیز آن است که نیروی انسانی، وضعیت مطلوبی برای انجام بهینهٔ وظیفه‌های سازمانی خود ندارد، اما برای دستیابی به وضعیت مطلوب یا بهینه، لزوماً نیازمند اطلاعات نیست. به عبارت دیگر، اطلاعات به هر صورتی که در اختیار فرد قرار بگیرد، نمی‌تواند به‌خوبی، جبران‌کنندهٔ کمبودها یا نیازهای او باشد. بر اساس این فرض، یکی از عواملی که از فرد نیروی اثربخش‌تری خواهد ساخت، ارتقای توانمندی‌های اوست که تا حدی موکول به در اختیار داشتن دانش و اطلاعات است اما ضرورتاً با داشتن دانش و اطلاعات، توانمندی ایجاد نخواهد شد. در این صورت، در رویکرد مبتنی بر تجربه، انتظار می‌رود فرد بتواند با مدیریت صحیح دانش خود، آن را در موقعیت‌های متنوع و پیچیده سازمانی و در عمل به کار گیرد. به این منظور، فرد باید با اراده و با قصد یادگیری، خود را در موقعیت‌های

سازمانی درگیر سازد؛ هنگام درگیر شدن با این موقعیت‌ها، از تمام قوای شناختی خود بهره ببرد؛ و در چارچوب نوعی فراکنش، رفتار و عملکرد سازمانی خود را در موقعیت-های آتی سازمانی تصور کند و بر اساس آن، در سازمان تجربه‌اش، تغییراتی پدید آورد. این نوع آموزش و یادگیری حاصل از آن برازندهٔ دارندگان مشاغل حساس یا کلیدی در سازمان است، که از مشخصات آنها، دارا بودن بلوغ سازمانی، تعهد حرفه‌ای و دانش تخصصی است.

۳) رویکرد ترکیبی: هنگامی که نیروی انسانی افزون بر اطلاعات و دانش، نیاز به آگاهی از چگونگی کاربست اطلاعات در میدان‌های واقعی سازمانی داشته باشد، رویکرد ترکیبی در آموزش و یادگیری مطرح می‌شود. در این بسته سعی شده است تا متناسب با وضعیت آمادگی سرمایهٔ انسانی هر فرد و با توجه به جایگاه سازمانی، به ترتیب اولویت نوع (شکل) برگزاری دوره آموزشی نیز پیشنهاد شود.

با توجه به سه رویکرد فوق، پیشنهادهای لازم برای توسعهٔ شایستگی‌های شاغلان استراتژیک در قالب بسته‌های آموزشی به شرکت برق منطقه‌ای خراسان رضوی ارائه شد.

بحث و نتیجه گیری

بررسی وضعیت آمادگی سرمایهٔ انسانی در شرکت برق منطقه‌ای خراسان نشان داد، متصدیان مشاغل استراتژیک از وضعیت آمادگی نسبتاً خوبی در هر یک از الزمات دانشی، توانایی و مهارتی برخوردار هستند. مدیران ارشد با اتکا به تجربه مدیریت و سوابق کار خود در حوزه تخصصی مرتبط با کار خود از توانایی و مهارت نسبتاً بالایی برخورداند اما در زمینه الزمات دانشی مرتبط با حوزه تخصصی کار خود با وضعیت مطلوب فاصلهٔ نسبتاً اندکی دارند. بر همین اساس، برای پرشدن شکاف موجود، بهتر است به شیوهٔ یادگیری مستقل یا خودراهبر، اطلاعات و دانش مورد نیاز خود را به سطح

مطلوب برسانند. دارندگان مشاغل استراتژیک شرکت، در بهترین وضعیت کارکردی نیز بی‌نیاز از توسعهٔ دانش، توانایی و مهارت‌های خود نیستند. به عبارت دیگر، دارندگان مشاغل استراتژیک شرکت، برای رشد حرفه‌ای خود نیازمند چشم‌اندازی هستند که بر پایهٔ هدف‌های آرمانی و راهبردهای شرکت تنظیم شده و توسعهٔ منابع انسانی متصدیان مشاغل استراتژیک در شرکت، به جای آموزش بر محور یادگیری، انجام می‌شود.

البته در خصوص سایر مشاغل استراتژیک (مدیران میانی و برخی کارشناسان) که فاصله بیشتری تا وضعیت مطلوب در هر یک از الزامات دانشی، توانشی و مهارتی دارند تأکید عمده بر استفاده از رویکردهای مبتنی بر تجربه و رویکرد ترکیبی است؛ زیرا فرد ضمن درگیر کردن خود در موقعیت‌های سازمانی و مدیریت صحیح دانش خود، اراده لازم را برای ارتقای توانمندی خود پیدا کرده خود را به سطح بهینه‌ای از عملکرد مورد انتظار خواهد رساند. به بیان دیگر، بهترین منبع شناسایی نیازهای دارندگان مشاغل استراتژیک شرکت، خود آنها هستند. در این صورت، ابزار شناسایی نیاز، هدف استراتژیک، و عقربه‌ای که درجه نیاز را نشان می‌دهد، بازخوردهایی است که فرد از همکاران، فرادستان و نتایج و پیامدهای عملکرد خود دریافت می‌کند.

ازجمله ویژگی‌های مهم دانش، که در نتیجه تحقیق و بر اثر محاسبه فاصله بین وضع موجود و مطلوب دانش تخصصی دارندگان مشاغل استراتژیک شرکت به دست آمد، تنوع و گستردگی محورها و موضوعات مورد نیاز دانشی این شاغلان به‌ویژه در پایین-ترین خوشه از مشاغل استراتژیک (مورد مطالعه در این تحقیق)، یعنی خوشه ۳ بود. از آنجا که تحلیل هزینه–اثربخشی، طراحی و اجرای هر دوره‌ای با هر تعداد فراگیری را موجه نمی‌شمارد، در مورد آموزش‌های تخصصی، با مراجعه به روش‌های خودراهبر یا یادگیری مستقل فردی (self-study)، فرصت توسعهٔ منابع انسانی استراتژیک شرکت، بیشتر فراهم است. موفقیت یادگیری مستقل فردی، مستلزم وجود افرادی است که درک

درست و معتبری از شغل خود دارند، و ضمناً از بلوغ سازمانی کافی برخوردارند. به نظر می‌رسد از آنجا که فاصله‌های موجود در دانش، مربوط به دارندگان مشاغل استراتژیک شرکت است، این افراد باید بتوانند جریان توسعهٔ دانش تخصصی را با تکیه بر خودراهبری ارتقا دهند.

بطور کلی گزارش این تحقیق نشان داد که شناسایی این مشاغل بدون توجه به تحلیل وظیفه و ضمناً بدون تشخیص نقش ممتاز هر شاغل بر حسب ارزیابی ۳۶۰ درجه، امکان پذیر نیست؛ لذا بر اساس این دو منبع اصلی داده، تحقیق حاضر به خوشه‌بندی مشاغل استراتژیک شرکت پرداخت و به اتّکای آن براساس انتظارات راهبردی از هر یک از مشاغل و تعیین میزان آمادگی شاغلان این پست‌ها برای برآوردن انتظارات، برنامه‌های توسعهٔ سرمایهٔ انسانی به سه روش فعالیت‌های کلاسیک آموزشی، فعالیت‌های خودراهبر توسعه، و فعالیت‌های ساختاری و فرآیندی ارائه و به اختصار معرفی شد.

در همهٔ شرکت‌ها، برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک، مرکز ثقل اجرا و تحقق اهداف توسعه‌ای آن محسوب می‌شود. در شرکت برق منطقه‌ای خراسان نیز توسعهٔ منابع انسانی استراتژیک، باید کلید طراحی و اجرای برنامه‌های استراتژیک شرکت در نظر گرفته شود. در این راه، توسعه و ظرفیت‌سازی منابع انسانی، خود، به‌منزله یک ابزار استراتژیک برای تحقق هدف‌های استراتژیک به‌شمار می‌آید. توسعهٔ منابع انسانی مشاغل استراتژیک شرکت که هدف غایی این تحقیق است، از طریق دامنه وسیعی از اقدامات نهادی، فنی، فرهنگی، و شناسایی و توسعهٔ قابلیت‌ها و مهارت‌های فردی ممکن است. به‌عبارت دیگر، در این تحقیق چنین فرض نشده است که با برگزاری چند دوره آموزشی- که به‌خوبی و دقت نیز طراحی و اجرا شده است- توسعهٔ منابع انسانی شرکت، محقق شود.

منابع انسانی‌ای که قادر باشند نه فقط در تحقق استراتژی بلکه در بسط آن مؤثر واقع شوند، نه تنها باید با تبحر و اطمینان از عهده چالش‌های جاری امور اجرایی خود

برآیند، بلکه باید با نوآوری و ابتکار مرزهای زمان را درنوردند و با پیش‌بینی آینده در توسعهٔ ظرفیت‌های فنی و انسانی برای آینده شرکت اقدام کنند. در چنین وضعیتی این نیروها می‌توانند در توسعهٔ توانایی‌های خود، همکاران، گروه‌ها، و حتی سایر شرکت‌های برق کشور، مؤثر واقع شوند، توانایی‌ها و نقاط قوت را ارتقا دهند و به‌عکس از امکان بروز آسیب‌ها بکاهند.

از نگاه این تحقیق، یک نیروی انسانی توانمند، که در ردهٔ دارندگان مشاغل استراتژیک شرکت قرار گرفته است، باید بتواند نیازهای توسعهٔ خود را درک و رفع کند. چشم‌انداز چنین نیرویی فقط در محدوده امروز و این‌جا تنظیم نمی‌شود، بلکه انتظار می‌رود چنین فردی بتواند از مجموعه دانش، توانایی و مهارت خود، برای برآورد و ادارهٔ تغییرات سریعی که در سطح ملی و منطقه‌ای رخ می‌دهد به بهترین وجه استفاده کند.

منابع

1- Armstrong, M. (2001). *The Human Resource Management Strategies*, translated by Khodayar Abele & Hasan Movafaqi, Tehran: Tomorrow Management Pub. (In Persian)

2- Cartwright, R. (2003). *Introduction to implementing a training and development strategy* (E-books).

3- Cheng-Herrera, B & c. Lankau, M. (2003). Grooming Future Hospitality Leaders: A Competencies Model. Cornell Hotel &Resturant Administration Quarterly, 41(1). 48-61.

4- Collings, D. G. & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19, 304 - 313.

5- Gall, Meredith D., Gall, Joyce P., & Borg, Walter R. (2008). Qualitative and quantitative research methods in education and psychology, translated by Ahmad Reza Nasr et al, Tehran: Samt. (In Persian)
6- Gholamzade, D. Jalali, S. (2012). Human Resources Strategy Formulation by Strategic Reference Points Theory (Case Study: RPK Company), *Journal of Public Administration*, Vol 10, p: 137-152. (In Persain)
7- Huang, T. C. (2001). The effects of linkage between business and human resource management strategies. *Personnel Review*, Vol 30: 132-151.
8- Huselid, Mark, Richard, A. Beatty, Richard, W. & Becker, Brian, E. (2005). “A Players” or “A Positions”? The Strategic Logic of Workforce Management, *Harvard Business Review*:1-9.
9- Ja’afari Moghadam, S. (2008), Evaluation and selection of managerial talent in Tehran Electricity Company, Research Project in Ministry of Energy (Inedited). (In persain)
10- Javaherizadeh, E. Moghimi, SM. GHolipour, A & Tahmasbi, R(2014).Organizational Talent Management: Identifying indicators and characteristics of key personnel, *Journal of Organizational Cultural Administration*, vol 2, p: 149-171. (In Persian)
11- Kaplan, Robert, S. & David p. Norton (2003). Strategic Job Families. Balanced Scorecard report 5, no.6 (November-December 2003). By Harvard Business School Publishing and Balanced 12- Scorecard Collaborative, and posted with permission.
12- Khalvandi, F. Abbaspour, A. (2013). Designing a Model for Optimizing talent Management Process: A Case Study

in Pars Oil and Gas Company, *Journal of Public Administration Researchs,* 19, 103-128. (In Persian)

13- Mc Carty, M. & Tomas. N. Caravan (2001). 360 Feedback and Process: Performance Improvement and Employee Career Development. *Journal of European Industrial Training*. PP. 5.

14- Maszyny, A. (2006). Organizational change management, organizational pathology", practical approach to problem solving and organizational development, translated by Ali Ata far et al, Tehran: Brain Science Institute scholars. (In Persian)

15- Moradi Shirazi, S. A. (1393). The importance of identifying strategic business, *The world economy*: No. 3304. (In Persian)

16- Pak, D. (2007). Defining on the practice of Strategic Job Modeling for China based operations. http://ro.vlex.com/vid/the-practice-job-for-based-operation-231349533.

17- Pakdel, R. (2003). The Model of strategic Systematic human resource training in organizations, *Set of the First International Conference on Human Resource Development.* P: 165-186

18- Sabaghian, Z., Akbari, S. (2010). *Extensive organizational training* (Approach to adult education), Tehran: Samt Pub. (In Persian).

19- Sarmad, Z., Bazargan, A. & Hedjazi, A. (2005). Research Methods in Behavioral Sciences, Teharn: Agah. (In Persian).

20- Shojaee, E. Dorri, B. (2008).Design and explain Detailed models of substitution and replacement systems

(Experience of refinement and distribution). *The Fourth Conference on Human Resource Development*, Tehran. (In Persian)

21- Sarnovičs,Andris. (2010). Human Resource Development in Organizations of Public administration of Latvia: A strategic approach economics and management: 2010. 15, 733-739.

22- Tahmasbi, R., Hasheminia, H., Alijabbari, H. & Khorasani, A. (2013). Development of Factors for Identification of Talents in SAPCO`s Strategic Jobs (Case Study: Manufacturing and supply of parts), *Journal of Public Administration Researches*, 20, 97-119. (In Persian)

23- Williams, K. (2002). Balanced Scorecard, *Collaborative Conference Human Capital Working Group*, 10Sep.