

## **Identification of Critical and key Jobs' Criteria for Talent Attraction and Retention in National Iranian Tanker Company**

**\*Hadi Mirzaie<sup>1</sup>, Aryan Gholipour<sup>2</sup>, Seyed Rreza Seyed Javadin<sup>3</sup> & Tahmoures Hasangholipour<sup>4</sup>**

1- PHD student, Human Resource Management, Tehran university, Kish International Campus. (corresponding Author) . Email: Mirzaei@nigc.ir

2- Professor, Department of Public Administration, Tehran university.

3- Professor, Department of Human Resource Management, Tehran university.

4- Professor, Department of Business Management, Tehran university.

**Received: 03/02/2019; Accepted: 28/01/2020**

### **Extended Abstract**

#### **Abstract**

The purpose of this study was to identify the criteria of critical and key jobs in National Iranian Tanker company to better attract and retain talents in the organization. In the present study, a qualitative approach was taken and it was descriptive (case study) in terms of data collection. The participants were chosen from managers and experts in National Iranian Tanker Company (NITC). Based on purposive sampling, data were collected from 12 participants in two stages. In the first stage, qualitative data were collocated through 12 interviews. Then, the criteria of critical and key jobs were identified via thematic analysis. In the second stage, investigators designed and submitted a paired-comparison questionnaire to organizations' elites in order to determine the importance of criteria. The aforementioned questionnaires were analyzed based on AHP technique and via Expert Choice software. Conclusively, a model comprising of 7 dimensions for critical jobs and a model with 3 dimensions for key jobs were set.

#### **Introduction**

There is a noticeable association between strategy and human resources. The SHRM literature focuses on human resource (HR) management systems as resources of competitive advantage, and employees as strategic assets. According to Armstrong (2009), strategic human resource management is an

approach to decision making on the intentions and strategy of the organization about employment relationship and the organization's staffing, training, improvement, performance management, compensation, employee strategies, policies and practices. Talent Management has become one of the most prevalent terms in strategic human resource management and as the most effective tool to gain competitive advantage and value creation. Collings and Mellahi (2009) define strategic TM as activities and processes that involve the systematic identification of key positions which differentially contribute to the organization's sustainable competitive advantage, the development of a talent pool of high potential and high performing incumbents to fill these roles, and the development of a differentiated architecture to facilitate filling these positions with competent incumbents and to ensure their continued commitment to the organization. Strategic positions are those impact strategy and exhibit high variability in employee performance.

National Iranian Tanker Company (NITC) is the biggest company crude oil industry. Considering the necessary factors for Talent Management, the present research intends to answer this question that what are the criteria of critical and key jobs in order to attract and retain talents in National Iranian Tanker Company?

#### **Case study**

The research context in this study is limited and includes all managers and experts in National Iranian Tanker Company or NITC.

#### **Materials and Methods**

A qualitative research approach was taken in this research so that it was applied in terms of research objective and was case study (single-case) in terms of data collection. Based on the nature of the study, the sampling method for both interviews and questionnaires were purposive sampling method. In the initial stage of data collection, investigators used semi-structured interviews. Likewise, data were analyzed thematically in this stage. Then, in the second stage, researchers used paired comparison questionnaires to compare criteria of critical and key jobs in pairs.

#### **Discussion and Results**

In the present study, qualitative data were collected in two stages. In the initial stage, data were accumulated through semi-structured interviews. Upon qualitative data collection, investigators analyzed them thematically. Eventually, 7 themes or criteria for critical jobs and 3 themes or criteria for key jobs were identified. The identified criteria for critical jobs included strategic impact, value creation, the knowledge and skills of incumbent, incumbent's performance, the consequences of incumbent appointment, incumbents' attraction, and customers' satisfaction. Likewise, the criteria of key jobs were

recognized as strategic impact, value creation, and the consequences of incumbent appointment. After recognizing the criteria of critical and key jobs, a questionnaire made by researchers were set and distributed to NITC's elites to compare the criteria in pairs. After collecting the questionnaires, the importance of critical and key jobs was determined through Analytic Hierarchy Process or AHP.

### **Conclusion**

Today, the attraction and retention of talents is of organizations' concerns. In the literature of strategic human resource management, the role of strategic jobs has been noticed to improve the efficiency. National Iranian Tanker Company or NITC is the biggest company in crude oil shipping sector. The company tends to identify, retain, and develop its competitive advantage in line with its strategic planning. Accordingly, NITC seeks for the identification of critical and key jobs as strategic jobs. The key point is that the company required to identify the criteria of critical and key jobs. As the critical and key jobs in any company would be based on its strategies and goals, the criteria of critical and key jobs in companies would be different to one another. Hence, the critical and key jobs will be dissimilar. The identified criteria of critical and key jobs are relatively similar to criteria of strategic jobs in other companies in oil and gas industry, however, the findings of present research would not be generalized to other organizations as a case study.

**Keywords:** Strategic Human Resource Management, Talent Management, Critical Jobs, Key Jobs

## شناسایی معیارهای مشاغل حیاتی و کلیدی برای جذب و حفظ استعدادها در شرکت ملی نفتکش ایران

هادی میرزایی\* - دکتر آراین قلی پور\*\* - دکتر سید رضا سید جوادین\*\*\*

دکتر طهورت حسن‌قلی پور\*\*\*\*

### چکیده

هدف پژوهش حاضر شناسایی معیارهای مشاغل حیاتی و کلیدی در شرکت ملی نفتکش ایران (NITC) در جهت جذب و حفظ بهتر استعدادهای سازمان بوده است. رویکرد پژوهش حاضر کیفی بوده و از جنبه شیوه گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی (مطالعه موردی) می‌باشد. جامعه آماری پژوهش، مدیران و کارشناسان شرکت ملی نفتکش ایران در نظر گرفته شده است. با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، داده‌هایی از ۱۲ شرکت‌کننده در طی دو مرحله جمع‌آوری گشت؛ به گونه‌ای که در مرحله نخست با ابزار مصاحبه (۱۲ مصاحبه) داده‌های کیفی استخراج شد. سپس با تحلیل تم، معیارهای مشاغل حیاتی و کلیدی تعیین شدند. در مرحله دوم پژوهش به منظور تعیین اهمیت معیارها نسبت به یکدیگر، پرسشنامه مقایسات زوجی تنظیم و میان خبرگان سازمان توزیع شد. پرسشنامه‌های مذکور، بر اساس فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) و از طریق نرم‌افزار اکسپرت‌چویس تحلیل شدند. در نهایت، مدلی برای مشاغل حیاتی با ۷ بعد و مدلی دیگر با ۳ بعد برای شناسایی مشاغل کلیدی تنظیم گشت.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت استراتژیک منابع انسانی، مدیریت استعداد، مشاغل حیاتی، مشاغل کلیدی

\* نویسنده مسئول - دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی پردیس بین‌المللی کیش، دانشگاه تهران، تهران، ایران

Mirzaei@nigc.ir

\*\* استاد گروه مدیریت دولتی دانشگاه تهران، تهران، ایران

\*\*\* استاد گروه مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران، تهران، ایران

\*\*\*\* استاد گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران، تهران، ایران

## مقدمه

بین راهبرد و منابع انسانی در اجرای راهبرد رابطه قابل توجهی وجود دارد (Khan, Azhar, & Hayat, 2015) ادبیات مدیریت راهبردی منابع انسانی بر روی سیستم‌های مدیریت منابع انسانی به عنوان منابع مزیت رقابتی تمرکز کرده و به کارکنان به عنوان دارایی‌های راهبردی نگاه می‌کند (Huselid & Becker, 2011). بر اساس اظهار آرمسترانگ (۲۰۰۹) مدیریت منابع انسانی راهبردی، رویکردی برای تصمیم‌گیری بر مبنای راهبردهای سازمان پیرامون روابط استخدامی، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد، جبران خدمات، راهبردهای کارکنان، سیاست‌ها و اقدامات است (Gitonga, 2016).

مدیریت استعداد از جمله اصطلاحات رایج در حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی راهبردی و اثربخش‌ترین ابزار برای شرکت‌ها در جهت ایجاد مزیت رقابتی و ارزش‌آفرینی می‌باشد (HJ, JF, & AA, 2016). سازمان‌هایی که در آنها مدیریت استعداد با راهبرد سازمان هم‌راستا است به طور میانگین نرخ موفقیت ۷۲ درصد داشته و در مقابل سازمان‌هایی که در آنها مدیریت استعداد به طور اثربخش با راهبردهای سازمان هم‌راستا نیست به طور میانگین نرخ موفقیت ۵۸ درصد را تجربه می‌کنند (Dhanabhakym & Kokilambal, 2014).

شولر<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) تعریف روشنی را ارائه کرده است که استعدادها افرادی هستند که خاص و ویژه بوده و قابلیت‌ها و شایستگی‌هایی دارند که برای سازمان ارزشمند هستند و رفتارهای آنها در راستای ارزش‌های سازمانی است. کالینگز و ملاهی مدیریت استعداد راهبردی را اینگونه تعریف می‌کنند: فعالیت‌ها و فرایندهایی که شناسایی نظام‌مند پست‌های سازمانی راهبردی را شامل می‌شوند و به ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای سازمان، ایجاد خزانه‌ی استعداد با کارکنان با استعداد و عملکرد عالی برای اجرای نقش‌های سازمانی، ایجاد معماری متمایز برای تسهیل پر شدن پست‌های سازمانی با متصدیان شایسته و اطمینان از تعهد مستمر آنها به سازمان کمک می‌کنند (Jones, Whitaker, Seet, & Parkin, 2012).

پست‌های سازمانی راهبردی پست‌هایی هستند که بر روی راهبرد اثر می‌گذارند و تغییرپذیری بالایی را در عملکرد کارکنان نشان می‌دهند. این مشاغل پتانسیل بالایی در بهبود عملکرد سازمانی دارند. بهبود استعداد در این نقش‌ها می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر

1- Schuler

روی موفقیت راهبردی سازمان داشته باشد (Huselid, 2015). مشاغل راهبردی مشارکت بسیاری در اجرای اثربخش قابلیت‌های راهبردی دارند (Huselid & Becker, 2011). قلی‌پور و افتخار (۲۰۱۶) مشاغل سازمانی را بر حسب اثر راهبردی و ارزش آفرینی به چهار دسته تقسیم بندی می‌کنند که عبارتند از: مشاغل حیاتی - مشاغل کلیدی - مشاغل محوری - مشاغل ضروری. در این میان مشاغل حیاتی و کلیدی دارای اثر راهبردی بالایی بوده و جزء مشاغل راهبردی محسوب می‌شوند.

شرکت ملی نفتکش ایران بزرگترین شرکت در حوزه‌ی حمل نفت خام است و در بیشترین رتبه‌بندی‌های داخلی و خارجی به عنوان سازمان پیشرو شناخته شده است. سازمان در جهت تفکر و برنامه‌ریزی راهبردی خود به دنبال شناسایی، حفظ و توسعه مزیت‌های رقابتی خود می‌باشد. پژوهش حاضر، ضمن بررسی بسترهای لازم برای مدیریت استعداد در صدد پاسخ‌دهی به این سؤال است که معیارهای شناسایی مشاغل حیاتی و کلیدی در جهت جذب و حفظ استعدادها در شرکت ملی نفتکش ایران کدامند؟

## ادبیات نظری

### مدیریت راهبردی منابع انسانی

پورت (۱۹۸۵) بر نقش منابع انسانی به عنوان خلق‌کننده مزیت رقابتی برای سازمان تأکید می‌کند. بر اساس چنین رویکردی که به نیروی انسانی نگاه منبع محور دارد و آن را منابع انسانی می‌داند بنگاه‌ها، نظام‌های مدیریت منابع انسانی را برای افزایش توان خود ایجاد می‌کنند (Berisha Qehaja & Kutllovci, 2015). آرمسترانگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) بیان می‌کند که مدیریت منابع انسانی زمانی راهبردی می‌گردد که راهبردهای یکپارچه منابع انسانی، سیاست‌ها و روش‌ها برای هدایت منابع انسانی تنظیم شده باشند. همان‌طور که لیر و بودر<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) بحث می‌کنند تنظیم و اجرای راهبرد نیازمند در نظر داشتن منابع انسانی داخلی به عنوان حامی و پشتیبان مسیر راهبردی می‌باشد. اولریخ و دولبن<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) بیان می‌کنند آنچه که نیاز است این است که کارکنان سازمان بهره‌ور باشند و رفتار خود را تنظیم کرده و

1-Armstrong

2-Lawler and Boudreau

3-Ulrich and Dulebohn

از دانش و تخصص لازم برای پشتیبانی از راهبرد برخوردار باشند زیرا سازمان‌ها نیازمند داشتن قابلیت‌های مناسب هستند. اسکاربرو<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) بیان می‌کند که سازمان‌هایی که به طور اثر بخش می‌توانند دانش و تخصص افراد را استخراج و مدیریت کنند در ایجاد ارزش بیشتر و تحقق مزیت رقابتی بالاتر توانا خواهند بود (Aarnio & Kimber, 2016) مدیریت راهبردی منابع انسانی مستلزم ترک و رها کردن رویکردها و اقدامات مربوط به مدیریت کارکنان و تمرکز بیشتر بر روی مسائل راهبردی به جای مسائل عملیاتی است. پژوهشگران گوناگونی بیان کرده‌اند که مدیریت راهبردی منابع انسانی منجر به ایجاد مزیت رقابتی پایدار و تقویت اثربخشی سازمانی می‌شود. این گونه ادعا می‌شود که اقدامات مدیریت منابع انسانی توانایی‌ها و نهادهای کارکنان به سازمان را افزایش می‌دهد و در نتیجه بر روی عملکرد سازمانی اثر می‌گذارد. مدیریت راهبردی منابع انسانی توانایی راهبردی برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار را ایجاد می‌کند زیرا هدف اساسی مدیریت راهبردی منابع انسانی ایجاد قابلیت راهبردی از طریق حصول اطمینان از برخورداری سازمان از کارکنانی با تجربه، با انگیزه و دل‌بسته است (Gitonga, 2016).

### مشاغل راهبردی

مدیریت راهبردی نسبت به منابع انسانی به دنبال شناسایی و بکارگیری مهارت‌های ویژه سرمایه انسانی، شایستگی‌ها، قابلیت‌های راهبردی و دانش در مشاغل راهبردی می‌باشد که منجر به پیشرفت موقعیت رقابتی سازمان و ایجاد ارزش اقتصادی می‌گردد (Dai et al., 2014). پژوهشگران به ارزش‌گذاری سازمان‌ها برای ایجاد یک راهبرد مدیریت استعداد پی‌بردند. چنین راهبردی با راهبرد تجاری پیوند نزدیک داشته و بر پست‌های سازمانی که به ایجاد تمایز سازمان در بازار کمک می‌کنند، تأکید دارد (Morgan & Jardin, 2008). ادبیات مدیریت راهبردی منابع انسانی بر روی سیستم‌های مدیریت منابع انسانی به عنوان منابع مزیت رقابتی تمرکز کرده و به کارکنان به عنوان دارایی‌های راهبردی نگاه می‌کند (Huselid & Becker, 2011).

اولین گام در فرایند مدیریت استعداد تنظیم راهبرد مدیریت استعداد است. با ایجاد راهبرد مناسب، مشاغل راهبردی باید شناسایی شده و کارکنان کلیدی سازمان متناسب با

استعدادهای خود در پست‌های سازمانی قرار گیرند (Vural, Vardarli, & Aykir, 2012). بنابراین باید در نظر داشته باشیم که مشاغل راهبردی به تنهایی بی فایده هستند مگر اینکه افرادی که این مشاغل را اشغال می‌کنند قابلیت‌های راهبردی داشته باشند. مدیریت راهبردی شامل شناسایی، مدیریت و بکارگیری سرمایه انسانی دارای قابلیت‌های راهبردی متناسب با مشاغل راهبردی می‌باشد. شرکت وال مارت پیرامون قابلیت‌های لجستیک خود رقابت می‌کند. بنابراین قابلیت‌های لجستیک باید در شناسایی مشاغل راهبردی در نظر گرفته شوند تا منابع انسانی با شایستگی‌های و توانایی‌های راهبردی برای ایجاد ارزش برای مشتریان به این مشاغل اختصاص یابند (Khan et al., 2015).

نورتون و کاپلان (۲۰۰۳) بیان می‌کنند مشاغل راهبردی مشاغلی هستند که بیشترین تأثیر را در تحقق راهبرد دارند. همچنین واریانس بالایی در عملکرد متصدیان این مشاغل دیده می‌شود این مشاغل می‌توانند در هر سطحی از سازمان وجود داشته باشند و برخلاف تمرکز بالای پژوهش‌های پیشین منابع انسانی بر روی مشاغل سطوح بالای سازمان به نظر بیشتر مشاغل راهبردی در سطح میانی حضور دارند (Huselid, Beatty, & Becker, 2005). در تعریف دیگر از هیوسلید و بکر<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) مشاغل استراتژیک مشاغلی هستند که بر موفقیت تجاری کلی شرکت مؤثرند و منجر به ایجاد توانمندی‌های لازم برای اجرای راهبردهای مورد نیاز می‌شوند.

ردی و کانگر<sup>۲</sup> (۲۰۰۷)، با مطالعه بر روی ۴۰ بنگاه جهانی دریافتند که یکی از محدودیت‌های تقریباً تمامی سازمان‌های مورد مطالعه برای رشد کسب و کار خود ناتوانی آنها در ایجاد خزانه‌ی استعداد مناسب برای پر کردن پست‌های سازمانی راهبردی در سازمان می‌باشد (Mellahi & Collings, 2010).

مشاغل راهبردی مشارکت بسیاری در اجرای اثربخش قابلیت‌های راهبردی داشته و می‌توانند در هر سطح سازمانی ظاهر شوند اما همه‌ی آنها ویژگی‌های یکسانی از خود نشان می‌دهند. این ویژگی‌ها عبارتند از:

۱- کمیابی: به طور کلی کم تر از ۱۵ درصد مشاغل یک بنگاه را شامل می‌شوند.

1-Huselid and Becker

2-Ready and Conger



۲- تأثیر راهبردی: این مشاغل به طور مستقیم با توانایی بنگاه برای پیاده‌سازی راهبرد خود از طریق قابلیت راهبردی تأثیر می‌گذارند.

۳- تغییرپذیری عملکرد متصدیان آنها: به معنای شکاف بین عملکرد بالا و پایین کارمند می‌باشد. چنین نقش‌هایی بسیار اهمیت دارند و زمینه‌ی مشارکت و بهبود را فراهم می‌کنند. چالش سازمان‌ها در این حوزه ایجاد تمایز بین عملکرد ایجاد کننده ارزش مالی و عملکرد ایجاد کننده مزیت رقابتی برای سازمان است. به عنوان مثال شرکت وال مارت را در نظر بگیرید. کارکنان پیشخوان‌های تسویه حساب، ممکن است با خدمت سریع به مشتریان به ایجاد کارایی بالا کمک کند اما این مشاغل، مشاغل راهبردی نیستند. شرکت وال مارت به جای تجربه خرید مشتریان، بر روی قابلیت‌های لجستیک خود رقابت می‌کند (Huselid & Becker, 2011).

در یک روش از دسته‌بندی مشاغل به مشاغل راهبردی و غیرراهبردی مشاغل به چهار دسته تقسیم می‌شوند که عبارتند از:

مشاغل / پست‌های حیاتی (A Position): اصلی‌ترین مشاغل سازمان هستند و باید کمتر از ده درصد باشند.

مشاغل / پست‌های کلیدی (B Position): جزو مشاغل راهبردی هستند و تعداد آنها با مشاغل حیاتی حداکثر باید ۲۰ درصد باشد.

مشاغل / پست‌های محوری (C Position): جزو مشاغل راهبردی نیستند ولی باید رابطه استخدامی آنها به طور مستقیم با سازمان باشد.

مشاغل / پست‌های ضروری (D Position): برای انجام کارهای سازمان لازمند ولی می‌توان آنها را به پیمانکار سپرد.

جدول ۱: ارزشیابی مشاغل بر حسب تأثیر راهبردی و ارزش آفرینی (Gholipour & Eftekhar, 2016: 200).

کم	تأثیر استراتژیک		زیاد
	C-Position	A-Position	
۵۰ درصد	محوری ۴۰ درصد	حیاتی ۱۰ درصد	ارزش آفرینی
	D-Position	B-Position	
۵۰ درصد	ضروری ۴۰ درصد	کلیدی ۱۰ درصد	
۱۰۰ درصد	۸۰ درصد	۲۰ درصد	

با توجه به جدول فوق مشاغل حیاتی و کلیدی که دارای تأثیر راهبردی بالا هستند جزء مشاغل راهبردی محسوب می‌شوند و در مجموع ۲۰ درصد مشاغل سازمان را تشکیل می‌دهند و ۸۰ درصد مشاغل یا پست‌های سازمانی را مشاغل و پست‌های محوری و ضروری تشکیل می‌دهند که دارای تأثیر راهبردی پایینی هستند. در این میان، مشاغل حیاتی هم دارای تأثیر راهبردی بالا بوده و هم ارزش آفرینی زیادی برای سازمان دارند در حالی که مشاغل کلیدی اگرچه دارای تأثیر راهبردی بالایی هستند ولی ارزش آفرینی کمتری نسبت به مشاغل حیاتی دارند. مشاغل محوری اگرچه تأثیر راهبردی کمی دارند ولی ارزش آفرینی زیادی دارند. مشاغل ضروری ضمن برخورداری از تأثیر راهبردی کم، ارزش آفرینی کمی نیز در میان مشاغل دارند (Gholipour & Eftekhar, 2016: 200).

### پیشینه پژوهش

اگرچه پژوهش‌های ابتدایی پیرامون شناسایی مشاغل راهبردی توسط دیوید نورتون در سال‌های ۲۰۰۲ و ۲۰۰۳ صورت گرفت و در طی پژوهش‌های صورت گرفته مفهوم آمادگی سرمایه انسانی راهبردی و خانواده مشاغل راهبردی به همراه توسعه ارتباط آنها با سرمایه اطلاعاتی و سرمایه سازمانی به وجود آمد اما لازم به یادآوری است که هیوسلید و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) مؤثرترین مطالعه را این حوزه انجام داده‌اند. پژوهشگران دو ویژگی اصلی مشاغل

راهبردی را بیان کردند. این ویژگی‌ها عبارتند از: مشاغل راهبردی تأثیر مستقیم بر راهبرد دارند و افراد در این جایگاه‌ها از حیطة عملکرد وسیعی برخوردارند. آنها بر اساس این دو ویژگی، معیارهایی را برای تمایز مشاغل راهبردی از مشاغل غیر راهبردی تعریف کرده‌اند؛ این معیارها عبارتند از: حیطة اقتدار، مبنای تعریف جبران خدمات، تأثیر شغل بر ایجاد ارزش، پیامد بروز اشتباه و پیامد بکارگیری افراد نامناسب.

کالینز و ملاهی<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) مدلی برای مدیریت استعداد ارائه کردند. تعریفی که آنها از راهبرد مدیریت استعداد ارائه دادند عبارت است از: فعالیت‌ها و فرایندهایی که شامل شناسایی نظام‌مند پست‌های کلیدی می‌باشد که به شکل متمایزی در ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان، توسعه مخزن استعداد افراد با پتانسیل و با عملکرد بالا برای پرکردن این پست‌ها و توسعه معماری متمایز منابع انسانی برای تسهیل پرکردن این پست‌ها با افراد شایسته و حصول اطمینان از تعهد مستمر آنها به سازمان منجر می‌شود.

در سال ۲۰۱۲ پژوهشی توسط کیم و لی<sup>۲</sup> در شرکت‌های مشاوره مدیریت کره جنوبی انجام شد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که مشروعیت قابلیت‌های مدیران از قابلیت‌ها در مشاغل راهبردی ناشی می‌شود که با کمک آنها سیستم منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی تمرکز می‌کنند. همچنین، قابلیت‌های کلیدی و عملکرد شرکت به دو طریق افزایش می‌یابند: (۱) یک زیر سیستم منابع انسانی برای سرمایه انسانی شرکت‌های مشاوره مدیریت که با شناسایی مشاغل راهبردی بدست می‌آید. (۲) سیستم منابع انسانی برای سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی.

قلی پور و افتخار (۲۰۱۶) بیان می‌کنند که در سازمان‌های ایرانی بجز در موارد معدود به جای پرورش استعداد، استعدادزدایی صورت می‌گیرد. در کشور تنها در سازمان‌های معدود داخلی که غالباً کاملاً خصوصی اداره می‌شوند و نگاهشان داشتن عملکردی در سطح بین‌المللی است، می‌توان رگه‌هایی از مدیریت استعداد یافت. در سایر موارد، که غالب سازمان‌ها و شرکت‌های ما را شامل می‌شوند، به ندرت می‌توان، حتی به صورت ضمنی نیز رگه‌هایی از اهمیت به مدیریت استعداد پیدا کرد.

---

1-Collings and Mellahi

2-Kim and Lee

لطیفی (۲۰۱۲) پژوهشی را با هدف تعیین مشاغل راهبردی در شرکت توگا انجام داد. توگا شرکت ساخت و مهندسی در هلدینگ مپنا می‌باشد. در نتیجه پژوهش مذکور ۶ معیار اصلی جهت شناسایی مشاغل راهبردی بدست آمده است که عبارتند از: اثر راهبردی - ارزش‌افزایی - نیازمند دانش و مهارت بالا جهت انجام شغل - اثر عمده بر مشتریان - تأثیر بر موفقیت یا شکست راهبردی و قابلیت برون‌سپاری. در مرحله‌ی بعد مشاغل راهبردی شرکت بر اساس یک مدل جامع ارزشیابی شده و ارزش نسبی آنها تعیین گردیده است.

بختی (۲۰۱۲) 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 مذکور، معیارهای مشاغل عملیاتی راهبردی و معیارهای مشاغل مدیریتی راهبردی شناسایی شده اند که عبارتند از: معیارهای مشاغل عملیاتی راهبردی: واریانس عملکرد پست‌های شغل - مشارکت در خلق ارزش - پیامد بکارگیری افراد نامناسب - پیامد بروز اشتباه - حیطه اقتدار. معیارهای مشاغل مدیریتی راهبردی عبارتند از: پیامد بروز اشتباه - پیامد بکارگیری افراد نامناسب - مشارکت در خلق ارزش - حیطه اقتدار.

عبدی (۲۰۱۳) پروفایل (نیم رخ) شایستگی مشاغل راهبردی را بمنظور ارزیابی آمادگی راهبردی سرمایه انسانی در شرکت صنعتی دوده فام تدوین کرده است. هدف این پژوهش در قدم اول شناسایی مشاغل راهبردی شرکت صنعتی دوده فام و در قدم دوم تدوین پروفایل شایستگی هر یک از این مشاغل می‌باشد. در نهایت ۸ شغل به عنوان مشاغل کلیدی شناسایی و پروفایل هریک از مشاغل طراحی گردید.

### روش شناسی پژوهش

رویکرد پژوهش حاضر کیفی می‌باشد. به گونه‌ای که از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها از نوع مطالعه موردی (تک موردی) می‌باشد. جامعه مورد بررسی محدود بوده و شامل کلیه مدیران و کارشناسان شرکت ملی نفتکش ایران (NITC) می‌باشد. گردآوری داده‌ها در دو مرحله و با ابزارهای مصاحبه و پرسشنامه صورت گرفته است. روش نمونه‌گیری بر اساس ماهیت پژوهش، برای هر دو مرحله مصاحبه و توزیع

پرسشنامه از نوع روش نمونه‌گیری هدفمند بوده است. جزئیات بیشتر پیرامون شرکت‌کنندگان در پژوهش حاضر در جدول ۲ ارائه شده است:

جدول ۲: مناصب افراد شرکت‌کننده در پژوهش

۱	رئیس امور برنامه ریزی، سرمایه‌گذاری و مشارکتها در شرکت ملی نفتکش ایران	۷	مدیر فنی شرکت پویا تأمین کیش
۲	مدیر بازرگانی شرکت ملی نفتکش ایران	۸	مدیر عامل شرکت آذر پاد
۳	مدیر چارترینگ شرکت ملی نفتکش ایران	۹	عضو موظف هیئت مدیره
۴	مدیر منابع انسانی شرکت کشتیرانی اطلس	۱۰	مدیر عامل شرکت پویا تأمین کیش
۵	کارشناس مالی شرکت ملی نفتکش ایران	۱۱	رئیس امور کیفیت و ایمنی ناوگان
۶	مدیر بازرگانی شرکت آذر پاد	۱۲	مدیر بازرگانی شرکت پویا تأمین کیش

در پژوهش حاضر، ابتدا مقالات علمی، کتاب‌ها و نشریات داخلی و خارجی به عنوان خزانه‌ای از داده‌های ثانویه مورد مطالعه قرار گرفتند سپس در ادامه روند اجرای پژوهش، مطالعات میدانی به منظور جمع‌آوری داده‌های اولیه صورت گرفت. برای جمع‌آوری داده‌های اولیه از ابزار مصاحبه و پرسشنامه استفاده شد. لازم به یادآوری است ادبیات موجود در حوزه مشاغل راهبردی محدود می‌باشد و پژوهش‌های میدانی محدودی در این حوزه صورت گرفته است.

در اولین مرحله از گردآوری داده‌ها، پژوهشگران از ابزار مصاحبه (نیمه ساختار یافته) استفاده کردند. در جریان مصاحبه برای ایجاد فضای مناسب و آرامش خاطر مصاحبه‌شوندگان، از ضبط صدای آنها خودداری گشته و از پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان یادداشت برداشته شده است. در جریان گردآوری داده‌های کیفی پژوهشگران با ۱۲ نفر از نخبگان سازمان مصاحبه کرده‌اند و به طور میانگین در هر مصاحبه ۳۰ الی ۴۵ دقیقه زمان اختصاص داده شده است. پژوهشگران سؤالات زیر را برای مشارکت‌کنندگان مطرح کرده‌اند:

- به نظر شما کدام مشاغل بسیار مهم هستند؟ این مشاغل چه ویژگی‌هایی دارند؟ چه ویژگی‌هایی در مشاغل بسیار مهم وجود دارد که متمایزکننده آنها از مشاغل با اهمیت نسبی می‌باشد؟
- از نظر شما کدام مشاغل بسیار مهم هستند؟ از میان این مشاغل برخی نسبت به سایرین ارزش بیشتری ایجاد می‌کنند. این مشاغل کدام هستند؟ این مشاغل چه ویژگی‌هایی دارند؟

○ از نظر شما کدام مشاغل بسیار مهم هستند؟ از میان این مشاغل برخی نسبت به سایرین ارزش کمتری ایجاد می‌کنند. این مشاغل کدام هستند؟ این مشاغل چه ویژگی‌هایی دارند؟

برای بررسی روایی یافته‌های حاصل از مرحله‌ی نخست پژوهش، پژوهشگران از روش‌های گوناگون بر اساس نظر کرسول (۲۰۱۴، صفحه ۲۰۱) استفاده کرده‌اند:

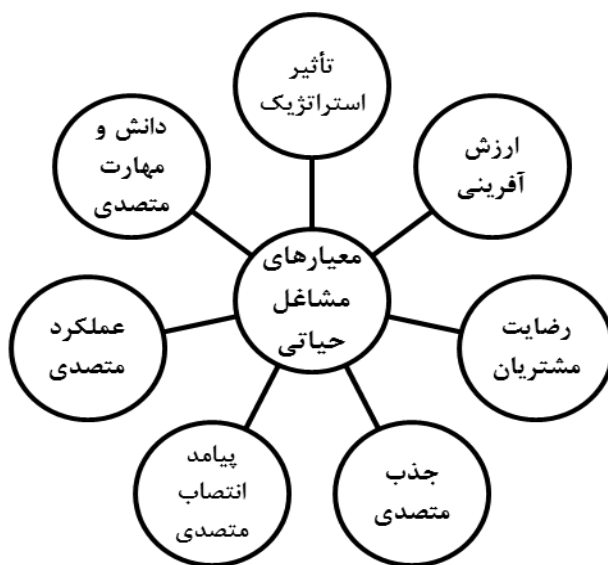
در یک روش از بررسی روایی یافته‌های کیفی در مرحله مصاحبه، پژوهشگران شاخص‌های شناسایی شده پس از تحلیل تم را در طی یک مصاحبه با دو نفر از مصاحبه‌شوندگان در اختیار ایشان قرار دادند که در نتیجه صحت یافته‌ها توسط ایشان تایید گشت. همچنین در روشی دیگر، دو نفر از پژوهشگران به طور همزمان فرایند کد گذاری را انجام دادند و در نهایت بررسی صحت یافته‌ها از طریق مقایسه‌ی یافته‌های هر دو پژوهشگر تایید شد. علاوه بر کدگذاری همزمان دو پژوهشگر، از یک فردی خارج از فرایند پژوهش خواسته شد تا کلیه مراحل طرح سوالات مصاحبه، کدگذاری و تحلیل تم را بازنگری و بررسی کند. برای سنجش پایایی یافته‌های مرحله نخست (مصاحبه)، پژوهشگران بر اساس نظر کرسول (۲۰۱۴: ۲۰۳) به نقل از گیس (۲۰۰۷) از استراتژی‌های گوناگونی استفاده کردند. در این راستا، متن مصاحبه‌ها چندین بار بازنگری گشت تا از عدم وجود اشتباهات آشکار اطمینان حاصل شود. همچنین پژوهشگران تعاریف کدهای استخراجی را از طریق مقایسه مستمر داده‌های کیفی با کدهای استخراجی و یادداشت برداری درباره کدها بررسی کردند.

پیرامون روایی و پایایی یافته‌های حاصل از پرسشنامه پژوهش حاضر لازم به ذکر است که با توجه به اینکه پرسشنامه مقایسه زوجی یک پرسشنامه‌ی آماری نیست و تنها یک ماتریس ریاضی است که متغیرها را دو به دو با هم مقایسه می‌کند بنابراین روایی و پایایی برای این دسته از پرسشنامه معنایی نداشته و تنها برای سنجش منطقی بودن مقایسات زوجی از نرخ ناسازگاری استفاده گشت. با توجه به اینکه نرخ‌های سازگاری در مطالعه حاضر کمتر از ۰/۱ هستند بنابراین مقایسات منطقی و درست انجام شده است.

### تحلیل داده‌های پژوهش

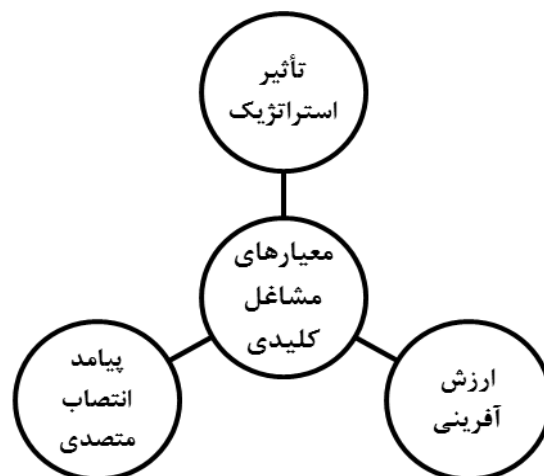
در پژوهش حاضر، داده‌های کیفی پژوهش در دو مرحله گردآوری و تحلیل شدند. در مرحله نخست داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته جمع‌آوری شدند. پس از جمع‌آوری داده‌های کیفی آنگاه محققین از طریق تحلیل تم به تجزیه و تحلیل داده‌ها

پرداختند. مصاحبه‌شوندگان در پاسخ به سؤالات مصاحبه مفاهیم گوناگونی را مطرح کردند. پس از شناسایی مفاهیم، این مفاهیم بر اساس نزدیکی و قرابت و وجه اشتراک مفهومی و با توجه به درک پژوهشگران از موضوع مورد بررسی، در قالب تم‌های فرعی دسته‌بندی شدند. در نهایت نیز، تم‌های فرعی شناسایی شده، مورد بررسی چندین باره قرار گرفته و چندین بار پالایش شده و در مواردی تفکیک و ترکیب شدند و بالاخره در قالب تم‌های اصلی دسته‌بندی و مرتب شدند. در طی فرایند شناسایی کدها، ابتدا با بررسی ادبیات موضوع، مفاهیم اولیه و کلی پیرامون مشاغل حیاتی و کلیدی استخراج شد. سپس با انجام مصاحبه‌ها و مطرح شدن مفاهیم جدید و جزئی‌تر، دوباره به ادبیات مراجعه شد تا معادل‌های مناسبی برای این مفاهیم جستجو شود. در نهایت هفت تم اصلی (معیار) برای شناسایی مشاغل حیاتی، سه تم اصلی (معیار) برای شناسایی مشاغل کلیدی شناسایی شدند که به صورت زیر می‌باشند:



شکل ۱: معیارهای شناسایی مشاغل حیاتی

علاوه بر معیارهای مشاغل حیاتی، ۳ معیار برای شناسایی مشاغل کلیدی استخراج گشت که عبارتند از:



شکل ۲: معیارهای شناسایی مشاغل کلیدی

تشریح و تبیین هر یک از معیارهای فوق در قالب جدول زیر بیان شده است:

جدول ۳: تعاریف معیارهای شناسایی مشاغل حیاتی و کلیدی

معیار	تعریف
تأثیر استراتژیک	مشاغل حیاتی و کلیدی در تحقق استراتژی‌های سازمان نقش مهمی ایفا می‌کنند.
ارزش آفرینی	مشاغل حیاتی و کلیدی خلق‌کننده ارزش‌های مادی و معنوی هستند.
رضایت مشتریان	اثربخشی در مشاغل حیاتی می‌تواند جلب رضایت مشتریان را به دنبال داشته باشد.
جذب متصدی	جذب و گزینش فرد مناسب برای مشاغل حیاتی دشوار و زمان‌بر است.
پیامد انتصاب متصدی	انتصاب فرد نامناسب در مشاغل حیاتی و کلیدی می‌تواند خسارات مالی و انسانی جبران‌ناپذیر ایجاد کند.
عملکرد متصدی	در مشاغل حیاتی افراد با سطوح متفاوت دانش و مهارت، سطوح عملکردی گوناگونی نشان می‌دهند.
دانش و مهارت متصدی	برای موفقیت در مشاغل حیاتی نیاز است که متصدیان آنها از سطوح بالایی از دانش و مهارت برخوردار باشند.

پس از شناسایی معیارهای مشاغل حیاتی و کلیدی، پرسشنامه محقق ساخته‌ای برای مقایسه زوجی معیارها تنظیم گشت و برای نخبگان سازمانی در شرکت ملی نفتکش ایران



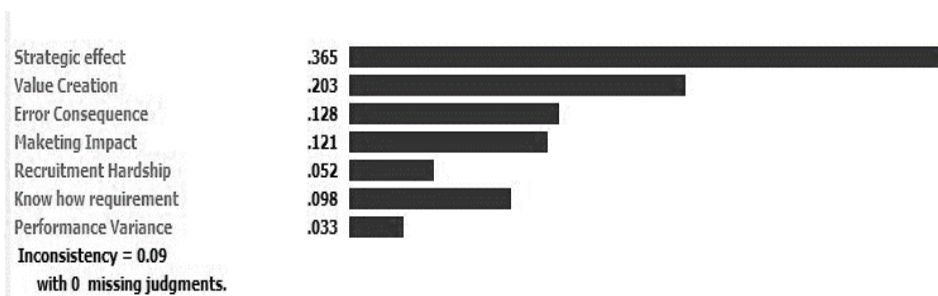
توزیع گشت. پس از گردآوری پرسشنامه‌ها، در طی فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) اوزان و درجه اهمیت معیارهای مشاغل حیاتی و کلیدی با کمک نرم افزار اکسپرت چویس<sup>۲</sup> تعیین گشت.

با توجه به خروجی نرم افزار اکسپرت چویس، ماتریس مقایسات زوجی معیارهای مشاغل حیاتی به شرح زیر بدست آمده است (نرخ ناسازگاری ۰,۰۹):

Compare the relative importance with respect to: Goal: Identification of critical land jobs							
	Strategic e	Value Crea	Error Conse	Maketing Ir	Recruitmer	Know how	Performan
Strategic effect		3.69702	5.35627	2.90169	5.87184	1.80578	5.57774
Value Creation			2.10458	4.064	2.74881	2.04093	4.89718
Error Consequence				2.11972	1.81144	1.90687	4.71514
Maketing Impact					4.92136	2.02001	3.61335
Recruitment Hardship						2.40463	2.44057
Know how requirement							3.27381
Performance Variance	Incon: 0.09						

شکل ۳: ماتریس مقایسات زوجی میان معیارهای مشاغل حیاتی

اعداد جدول فوق نشان دهنده اولویت شاخص سطر نسبت به شاخص ستون مربوطه است. عدد به رنگ خاکستری (۲/۴۰۴۶۳)، وضعیت معکوس، یعنی اولویت ستون نسبت به سطر را نشان می دهند. نمودار زیر رتبه بندی و ارزش وزنی تعیین شده شاخص‌ها را نشان می دهد:



شکل ۴: نمودار رتبه بندی معیارهای مشاغل حیاتی

1- Analytic Hierarchy Process

2 -Expert Choice

بنابراین، معیارهای مشاغل حیاتی در حوزه مشاغل خشکی به لحاظ ارجحیت (اهمیت) به قرار زیر می‌باشند:

جدول ۴: رتبه بندی معیارهای مشاغل حیاتی

ردیف	نام شاخص	ارزش وزنی	رتبه
۱	تأثیرگذاری استراتژیک	۰,۳۶۵	۱
۲	ارزش آفرینی	۰,۲۰۳	۲
۳	پیامد انتصاب متصدی	۰,۱۲۸	۳
۴	رضایت مشتریان	۰,۱۲۱	۴
۵	دشواری جذب متصدی	۰,۰۵۲	۶
۶	دانش و مهارت متصدی	۰,۰۹۸	۵
۷	عملکرد متصدی	۰,۰۳۳	۷

همچنین با توجه به خروجی نرم افزار اکسپرت چویس، ماتریس مقایسات زوجی معیارهای مشاغل کلیدی به شرح زیر بدست آمده است (نرخ ناسازگاری ۰,۰۸):

Compare the relative importance with respect to: Goal: Identification of key land jobs		
	Strategic effect	Value creation
Strategic effect	1.000000	2.05021
Value creation	0.48778	1.00859
Unsuitable operator	Incon: 0.08	

شکل ۵: ماتریس مقایسات زوجی میان معیارهای مشاغل کلیدی

نمودار زیر رتبه‌بندی و ارزش وزنی تعیین شده شاخص‌ها را نشان می‌دهد:



شکل ۶: نمودار رتبه بندی معیارهای مشاغل کلیدی

در نهایت، معیارهای مشاغل کلیدی به لحاظ ارجحیت (اهمیت) به قرار زیر می باشند:

جدول ۵: رتبه بندی معیارهای مشاغل کلیدی

ردیف	نام شاخص	ارزش وزنی	رتبه
۱	تأثیرگذاری استراتژیک	۰,۴۰۱	۱
۲	ارزش آفرینی	۰,۲۵۹	۳
۳	پیامد انتصاب	۰,۳۴۰	۲

### بحث و نتیجه گیری

امروزه جذب و حفظ استعدادها از دغدغه‌های سازمان‌ها می‌باشد. در ادبیات حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی به نقش مشاغل استراتژیک در جهت بهبود کارایی استعدادها توجه ویژه شده است. شرکت ملی نفتکش ایران بزرگترین شرکت در حوزه حمل نفت خام است و در بیشترین رتبه‌بندی‌های داخلی و خارجی به عنوان سازمان پیشرو شناخته شده است. سازمان در جهت تفکر و برنامه‌ریزی راهبردی خود به دنبال شناسایی، حفظ و توسعه مزیت‌های رقابتی خود می‌باشد. بر این اساس شرکت به دنبال شناسایی مشاغل حیاتی و کلیدی به عنوان مشاغل استراتژیک می‌باشد نکته‌ی حائز اهمیت این است که سازمان برای شناسایی مشاغل حیاتی و کلیدی، باید در گام نخست معیارهای شناسایی مشاغل حیاتی و کلیدی را مشخص کند. از آنجایی که مشاغل استراتژیک در هر سازمان بر اساس استراتژی‌ها و اهداف آن سازمان تعیین می‌شوند بنابراین معیارهای مشاغل حیاتی و کلیدی هر سازمان با سازمان دیگر متفاوت است و به تبع آن مشاغل حیاتی و کلیدی نیز متفاوت خواهند بود. اگرچه یافته‌های پژوهش حاضر به عنوان یک مطالعه موردی قابل تعمیم به سازمان‌های دیگر نیست ولی معیارهای شناسایی مشاغل حیاتی و کلیدی تا حدودی مشابه معیارهای شناسایی مشاغل استراتژیک در سازمان‌های دیگر در صنعت نفت و گاز می‌باشد. به طور نمونه، بختی (۲۰۱۲) 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 فرد نامناسب به عنوان بخشی از

معیارهای شناسایی مشاغل استراتژیک شناسایی گشت. نقطه تمایز پژوهش حاضر با سایر پژوهش‌ها این است که پژوهشگران میان مشاغل راهبردی تمایز قائل شدند و آنها را به دو دسته مشاغل حیاتی و مشاغل کلیدی تقسیم‌بندی کردند. مشاغل حیاتی و کلیدی اگرچه هر دو دارای تأثیر استراتژیک هستند ولی میزان ارزش آفرینی متفاوتی دارند (Gholipour & Eftekhar, 2016, p. 200). تقریباً تمامی خبرگان پیرامون نقش مشاغل حیاتی در تحقق راهبردهای سازمان توافق نظر دارند. از نظر آنها باید راهبردهای سازمان به صورت شفاف مشخص و تنظیم شوند و بر اساس راهبردها، مشاغلی که می‌توانند به سازمان در جهت تحقق راهبردها و اهداف کلان کمک کنند شناسایی شوند.

از جمله معیارهای دیگر که نخبگان بر سر آن توافق نظر دارند میزان ارزش آفرینی مشاغل حیاتی است. خلق ارزش از جمله معیارهای مهم برای شناسایی مشاغل حیاتی در شرکت ملی نفتکش ایران شناسایی شد. منظور از ارزش می‌تواند هم ارزش‌های مادی و هم ارزش‌های معنوی باشد. منظور از ارزش معنوی میزان مشارکت مشاغل حیاتی در برجسته‌سازی برند شرکت ملی نفتکش ایران می‌باشد. از نظر نخبگان سازمانی، مشاغل حیاتی می‌توانند تأثیر چشمگیری در ارتقاء جایگاه شرکت در بازار داشته باشند. همچنین این دسته از مشاغل می‌توانند به شدت درآمد و هزینه‌های سازمان را تحت تأثیر قرار دهند به گونه‌ای که مدیریت اثربخش و کارا آنها می‌تواند منجر به درآمدزایی و کاهش هزینه‌های سازمانی گردد.

بر اساس توافق خبرگان اگرچه اداره صحیح مشاغل حیاتی می‌تواند برای سازمان پیامدهای سازنده و مفید همچون افزایش درآمد و کاهش هزینه را به دنبال داشته باشد ولی باید در نظر داشت که انتصاب فرد نامناسب برای این دسته از مشاغل از طریق اداره نادرست می‌تواند پیامدهای مخرب جانی و مالی تحمیل کند. لذا اتخاذ راهبردهای کارمندیابی و استخدام برای این دسته از مشاغل باید دقیق صورت گیرد.

هدایت کارا و اثربخش مشاغل حیاتی از نظر خبرگان سازمانی می‌تواند بر میزان رضایت مشتریان شرکت تأثیر بگذارد و این موضوع می‌تواند به صورت غیرمستقیم درآمدهای سازمان را افزایش دهد و برای سازمان ارزش آفریند. در شرکت ملی نفتکش ایران بخش عمده مشتریان، سازمانی می‌باشند.

اداره صحیح مشاغل حیاتی با توجه با پیچیدگی‌هایی که در ساز و کار دارند نسبت به سایر مشاغل پیچیده‌تر می‌باشد بنابراین از منظر خبرگان سازمان نیاز است که متصدیان مشاغل حیاتی از دانش و مهارت کافی برای اداره صحیح مشاغل حیاتی برخوردار باشند زیرا تصمیمات آنها می‌تواند تأثیر چشمگیری بر موفقیت سازمان داشته باشد. از این رو هرچه میزان دانش، مهارت و تخصص آنها بیشتر باشد توانایی آنها در اتخاذ تصمیمات درست و بهین ارتقاء پیدا می‌کند و از این طریق از بروز پیامدهای جانی و مالی ناشی از تصمیم نادرست تا حد زیادی کاسته می‌شود.

جميع افراد شرکت‌کننده در مصاحبه بر این موضوع اتحاد نظر دارند که سازمان باید افرادی را گزینش کند که به آن در جهت تحقق استراتژی‌ها و دستیابی به اهداف کمک کنند. با توجه به ماهیت راهبردی مشاغل حیاتی مدیران سازمان بر این امر واقف هستند که با فراهم کردن سیستم جذب مناسب، افرادی را غربال و جذب کنند که از دانش، تخصص، مهارت و تجربه کافی برای تصدی مشاغل حیاتی برخوردار باشند. حساسیت گزینش برای مشاغل حیاتی که ماهیت راهبردی دارند نسبت به سایر مشاغل بیشتر است این امر بر پیچیدگی‌های فرایند جذب متصدی برای این دسته از مشاغل می‌افزاید.

خبرگان سازمانی بر این امر تأکید دارند که افراد گوناگون متناسب با سطح دانش، تخصص، تجربه متفاوت، عملکرد گوناگونی از خود به نمایش می‌گذارند و سطوح عملکرد گوناگون به شدت میزان کارایی و اثربخشی مشاغل را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

همچنین، با توجه به مصاحبه‌هایی که صورت گرفت و بر اساس نظر خبرگان مشاغل کلیدی، مشاغلی هستند که تأثیر بالایی در تحقق استراتژی‌ها و اهداف سازمان دارند. بر اساس نظر خبرگان مشاغل کلیدی نیز همچون مشاغل حیاتی سهم بالایی در تحقق راهبردها دارند. تقریباً تمامی خبرگان پیرامون نقش مشاغل کلیدی در تحقق راهبردهای سازمان توافق نظر داشتند. از نظر آنها باید راهبردهای سازمان به صورت شفاف مشخص و تنظیم شوند و بر اساس راهبردها، مشاغلی که می‌توانند به سازمان در جهت تحقق راهبردها و اهداف کلان کمک کنند شناسایی شوند.

بر اساس نظر خبرگان مشاغل کلیدی همچون مشاغل حیاتی برای سازمان ارزش مادی و معنوی خلق می‌کنند ولی سهم مشاغل کلیدی در آفرینش ارزش کم‌تر از مشاغل حیاتی

است. منظور از ارزش مجموع ارزش‌های مادی و معنوی می‌باشد. ارزش‌های مادی می‌توانند کاهش هزینه و افزایش درآمد باشد و ارزش معنوی به برندینگ سازمان برمی‌گردد. از جمله ویژگی‌هایی که خبرگان شرکت ملی نفتکش ایران پیرامون مشاغل کلیدی توافق دارند پیامدهای ناشی از انتصاب فرد نامناسب است. انتصاب فرد نامناسب می‌تواند برای سازمان پیامدهای جانی و مالی داشته باشد بنابراین سازمان باید با ایجاد نظام جذب مناسب سعی کند افرادی را در این دسته از مشاغل منصوب کند که از شایستگی‌های فنی لازم برخوردار باشند.

همچون بسیاری از پژوهش‌ها، پژوهشگران در مطالعه حاضر با محدودیت‌هایی مواجه شدند. از جمله این محدودیت‌ها فقدان پژوهش میدانی کافی در حوزه مشاغل استراتژیک و محدود بودن ادبیات نظری در این حوزه می‌باشد. همچنین در پژوهش حاضر معیارها و شاخص‌های شناسایی شده برای مشاغل حیاتی و کلیدی قابل تعمیم به سایر سازمان‌ها نمی‌باشد.

با توجه به اینکاه مطالعه حاضر، تنها به بررسی مشاغل اداری در شرکت ملی نفتکش ایران پرداخته است لذا برای شناخت کافی و دقیق نسبت به همه مشاغل سازمان، لازم است مشاغل دریایی راهبردی سازمانی نیز شناسایی شوند. بر اساس یافته‌های پژوهش، به مدیران سازمان توصیه می‌شود که با شناسایی کارکنان کلیدی (A Players) و قرار دادن آنها در مشاغل حیاتی و کلیدی سازمان ضمن ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی بستر لازم را برای تحقق اهداف و استراتژی‌های سازمان را بهتر از پیش فراهم کنند.

همچنین بر اساس یافته‌های پژوهش، به پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود تأثیر مشاغل حیاتی و کلیدی را بر روی نگرش‌های شغلی استعدادها همچون تعهد سازمانی، تمایل به ترک خدمت و رضایت شغلی مورد توجه قرار دهند.

## References

- 1-Aarnio, A., & Kimber, E. (2016). Talent Management & Strategy: Identifying Patterns through a Multiple Case Study. Linköping University, Sweden.
- 2-Abdi, A. (2015). Composition of Competency Profile for Evaluation of Strategic readiness of Human Capital in Dundefam Industrial Group. *Human Resource Studies*, 6(2), 99-124. (In Persian)
- 3-Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management*, 11th Edition. London: Kogan Page.
- 4-Armstrong, M. (2011). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*, 5th Edition. Philadelphia, Pa.: Kogan Page.
- 5-Bakhti, M. (2012). A model of Criteria of Strategic Jobs for Strategic Readiness in Human Capital. Tehran University, Tehran, Iran. (In Persian)
- 6-Berisha Qehaja, A., & Kutllovci, E. (2015). the Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. *Journal of Human Resource Management*, 2(2), 47-61
- 7-Cresswell, J. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. London: SAGE Publications.
- 8-Dhanabhakym, M., & Kokilambal, K. (2014). A study on existing talent management practice and its benefits across industries. *International Journal of Research in Business Management*, 2(7), 23-36.
- 9-Dai, G., Gochman, I., Grant, D., McGowan, M., McMonagle, D., Orr, E., & Tang, Y. K. (2014). *Talent Management Best Practice Series*. Los Angeles: The Korn Ferry Institute.
- 10-Gibbs, G. R. (2007). Thematic coding and categorizing. *Analyzing qualitative data*, 703, 38-56.
- 11-Gitonga, A. G. (2016). Talent Management Strategies for Generation Y and Competitive Advantages of Commercial Banks in Kenya. Kenyatta University, Kahawa, Kenya.
- 12-Gholipour, A., & Eftekhar, N. (2016). *Talent Management*. Tehran: Mehraban Nashr. (In Persian)
- 13-HJ, I., JF, A. A. and AA, K. (2016) 'Exploring the Impact of Talent Management Strategies and Service Quality on Beneficiaries' Satisfaction in Jordan Healthcare Sector: Provider Point of View', *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 5(3).
- 14-Huselid, M. A., Beatty, R. W., & Becker, B. E. (2005). "A Players" or "A Positions"? The Strategic Logic of Workforce Management. *Harvard Business Review*.
- 15-Huselid, M. A., & Becker, B. E. (2011). Bridging micro and macro domains: Workforce differentiation and strategic human resource management. *Journal of Management*, 37(2), 421-428

- 16-Huselid, M. (2015). Workforce analytics for strategy execution. The rise of HR: Wisdom from, 73, 301-315.
- 17-Irtaimah, H. J., Al-Azzam, Z. F., & Khaddam, A. A. (2016). Exploring the Impact of Talent Management Strategies and Service Quality on Beneficiaries Satisfaction in Jordan Healthcare Sector: Provider point of View. *International Journal of Management (IJM)*, 7(7), 23-38
- 18-Jones, J. T., Whitaker, M., Seet, P. S., & Parkin, J. (2012). Talent management in practice in Australia: Individualistic or strategic? An exploratory study. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(4), 399-420.
- 19-Khan, N. J., Azhar, S., & Hayat, Z. (2015). Strategic Approach to Job Design: An Issue in Strategy Implementation. *International Journal of Human Resource Studies (IJHRS)*, 5(1), 48-68.
- 20-Kim, A., & Lee, C. (2012). How does HRM enhance strategic capabilities? Evidence from the Korean management consulting industry. *International Journal of Human Resource Management*, 23(1), 126-146.
- 21-Latifi, E. (2012). Identification and Evaluation of Strategic Jobs in TUGA, Tehran University, Tehran, Iran. (In Persian)
- 22-Lawler, E. E. III & Boudreau, J. W. (2012). *Effective Human Resource Management: A Global Analysis*. Stanford: Stanford University Press.
- 23-Mellahi, K. and Collings, D. G. (2010) 'The barriers to effective global talent management: The example of corporate élites in MNEs', *Journal of World Business*, 45(2), pp. 143-149.
- 24-Morgan, H., & Jardin, D. (2008). Integrated Talent Management. *Human Capital Leadership Excellence Journal*, 1(12), 1-13.
- 25-Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance with a New Introduction*, First Free Press, New York.
- 26-Ready, D. A., & Conger, J. A. (2007). Make your company a talent factory. *Harvard Business Review*, June: 69-77.
- 27-Scarborough, H. (2003). Knowledge Management, HRM and the Innovation Process. *International Journal of Manpower*, 23(4), pp.501-516.
- 28-Schuler, R. S. (2015). The 5-C framework for managing talent. *Organizational Dynamics*, 44(1), 47-56.
- 29-Ulrich, D. & Dulebohn, J. H. (2015). Are We There Yet? What's Next for HR? *Human Resource Management Review*, 25(2), pp.188-204.
- 30-Vural, Y., Vardarlier, P., & Aykir, A. (2012). The effects of using talent management with performance evaluation system over employee commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 340-349.