



## مدیریت مهارت در شرایط بحرانی

◀ هادی خلیلی\*

### مقدمه

بی‌شک شرایط کنونی، یکی از چالش‌برانگیزترین شرایطی است که مدیران تاکنون با آن مواجه بوده‌اند. ولی سازمان‌هایی که به هر نوع با انرژی سر و کار دارند باید مد نظر داشته باشند که این فقط یک مرحله از چرخه کسب و کار است. در حالی که بعضی از شرکت‌ها در این صنعت با مشکلات دست و پنجه نرم می‌کنند، برخی دیگر حتی بزرگتر هم می‌شوند. در شرایط خاص کنونی، احتمالاً شرکت‌ها مجبور خواهند بود برای دستیابی به عملکرد بالا در روش مدیریت نیروی کار ماهر خود تجدید نظر نمایند و تجدیدنظر در مدیریت نیروی انسانی در واقع به معنی کشف ارتباط بین تنگناهای بازار، استراتژی (راهبری) کسب و کار و سرمایه انسانی است.

۲۴

اكتشاف و نوآوری

نشریه فنی تخصصی  
شرکت ملی نفت ایران

عوامل بنیادی و ساختاری که چالش‌ها در صنعت انرژی را موجب می‌شوند، معمولاً ثابت باقی می‌مانند. کمبود ژئوفیزیکست و مهندسیین پروژه را نمی‌توان با به کارگیری کارکنان واحدهای دیگر مثلاً واحد مالی جبران کرد.

برای شرکت‌هایی که به اهمیت هدایت منابع انسانی به صورت از قبل برنامه‌ریزی شده پی برده‌اند، مسئله چیز دیگری است، آنها باید بتوانند هماهنگ با بازار حرکت کنند و قادر باشند سریعاً فعالیت‌های خود را با شرایط وفق دهند تا بتوانند توانایی‌های خود را به مزیت رقابتی پایدار تبدیل کنند. سرعتی که اقتصاد تغییر می‌کند، فضای ایجاد می‌کند که در آن، شرکت‌ها با عملکرد بالا از بقیه جدا می‌شوند. تحقیقات نشان می‌دهد، که شرکت‌های موفق، نسبت به رقبا توانایی بیشتری برای استفاده از خرد جمعی و انگیزش کارکنان دارند. برای دستیابی به چنین موفقیتی، شرکت‌های انرژی نیاز به گنجاندن توانایی‌ها و استعدادها در فرهنگ سازمان دارند. به عبارت دیگر مدیریت نیروی انسانی ماهر، تنها، وظیفه واحد منابع انسانی نبوده و در کنار آن مدیران در تمامی سطوح نیز باید به آن بپردازند.

### اتخاذ رویکرد راهبردی

در یک محیط کسب و کار پیچیده که نیروهای مختلفی از منابع گوناگون به سازمان وارد می‌شوند، استفاده از روش‌هایی برای مدیریت توانایی‌ها که قبلاً امتحان شده و موفق بوده‌اند، بسیار وسوسه‌انگیز به نظر می‌رسد ولی اعتقاد بر این است که رویکردهای راهبردی‌تر و مؤثرتری نیز برای مدیریت توانایی‌ها در شرایط بحرانی وجود دارد که به شرکت‌ها کمک می‌کند تا از پس این شرایط برآمده و موقعیت خود را تثبیت نمایند.

اولین و مهم‌ترین مورد این است که شرکت‌های نفتی باید به چیزی فراتر از فرآیندهای سنتی مدیریت منابع انسانی بیاورند و راه‌های جدیدتری برای مدیریت توانایی بیابند.

### مقاطع زمانی متغیر و اهمیت تفکر راهبردی

تجارت همواره فراز و فرودهایی را تجربه می‌کند و دقیقاً همین فراز و نشیب‌ها است که شرکت‌های موفق را از بقیه جدا می‌کند. براساس مطالعات، موفقیت این شرکت‌ها نتیجه عملکرد بالای خود شرکت و سایر شرکای تجاری آنها در طولانی مدت و در خلال برهه‌های زمانی مختلف اعم از زیر و رو شدن صنعت و سایر بحرانهاست. داشتن عملکرد بالا، مستلزم انطباق‌پذیری با شرایط متغیر بازار و هدایت عملکرد نیروی کار به سوی اهداف صحیح است. شرایط بازار هر چه که باشد، شرکت‌های فعال در زمینه انرژی باید به شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌ها برای جذب، توسعه و حفظ نیروی کار ماهر بپردازند تا بتوانند مزیت رقابتی خود را حفظ کنند. شرکت‌های انرژی برای رسیدن به هدف‌های خود همواره به کارکنان ماهر و شایسته نیاز داشته‌اند.

اگرچه نرخ استخدام در زمان بحران‌های اقتصادی کاهش می‌یابد، مع‌هذا، هیچ‌گاه نرخ نباید به صفر برسد و همواره باید تعهدی برای استخدام نیرو به صورت مستمر وجود داشته باشد.

### ● یافتن منابع جدید مهارت‌ها

مهارت‌های مورد نیاز از طریق ایجاد سیستم مخزن مهارت، جذب می‌شوند ولی مشکل عمده، جذب نیروی کاردان است. شرکت‌های انرژی، لازم است که روش‌های سنتی جذب نیروی کار که از طریق دانشگاه‌ها و سایر مؤسسات آموزشی است را بهبود بخشند تا بتوانند مهارت‌های مورد نظر را زودتر از آنچه که به بدانها نیاز خواهند داشت، در اختیار گیرند.

علاوه بر آن شرکت‌های انرژی باید با همکاری دولت‌ها به پرورش و تشویق دانش‌آموزان برای کسب مهارت‌های مورد نیاز خود بپردازند.

### ● توسعه پتانسیل‌های مهارت در سازمان

توسعه مهارت همواره برای صنایعی که در آن به طور متوسط ۳ سال طول می‌کشد تا فرد به حداقل شایستگی برسد و ۱۰ سال نیاز دارد تا به طور حرفه‌ای کار خود را ادامه دهد، حائز اهمیت است. از این رو توانایی ایجاد مهارت‌ها، دانش و شایستگی‌های فردی و جمعی نقش حیاتی ایفا می‌کند.

توسعه دانش و مهارت نیروی کاری و سرپرستان یک نیاز کلیدی برای صنعت انرژی است. با بازنشستگی افراد مجرب، دانش آنها باید به نسل‌های آینده و کارکنان جوان‌تر منتقل شود. به علت اینکه بسیاری از دانش حاصل شده چیزی است که در طول کار کسب می‌شود، شرکت‌های انرژی نیازمند بنیانگذاری واحدها و ارائه‌های آموزشی هستند که بتوانند دانش کسب شده را مدیریت کنند.

### ● بکارگیری مهارت‌های درست

بالاخره قابلیت نهایی، توانایی بکارگیری مهارت‌های درست در زمان و مکان مناسب است. بکارگیری مؤثر مهارت‌ها نیازمند مدیریت پیوسته جریان کار و افراد سازمان است. این توانایی همچنین در پی یافتن روشی برای انجام مؤثرتر و کاراتر امور است. شرکت‌های انرژی دارای تجربه عظیمی در زمینه چیدمان افراد در مناطق عملیاتی و سایر قسمت‌ها و همچنین در مشاغل مناسب هستند. با این وجود زمانی که توقعات کارکنان در مورد کارشان تغییر می‌کند شرکت‌ها باید با ارائه انعطاف‌پذیری بیشتر در کار به نحوی که در کل عملیات خللی حاصل نشود، انگیزه کارکنان را حفظ کنند.

همچنین شرکت‌ها باید به افزایش بهره‌وری از طریق بهبود فرآیندها و تکنولوژی و یا با برون سپاری اهمیت دهند.

### نتیجه‌گیری

شرکت‌های فعال در زمینه انرژی باید مد نظر داشته باشند که تصمیماتی که در زمان‌های بحرانی گرفته می‌شود، تأثیرات بلندمدت خواهند داشت. استراتژی‌های مهارتی بلندمدت باید چیزی بیش از بقای شرکت را مد نظر داشته باشند. برای موفقیت در رقابت، نوآوری و رسیدن به عملکرد بالا سرپرستان باید به جذب، آموزش، حفظ کارکنان و همچنین حفظ دانش کسب شده توسط آنها ادامه دهند.

بین توسعه و پیاده‌سازی فرآیندها و رویکردهای جدید و استفاده عملی آنها در سازمان فاصله زمانی وجود دارد. شرکت‌های فعال در زمینه انرژی می‌توانند گام‌های اولیه در این مسیر را با تمرکز بر الویت‌ها برداشته و به نتایج معنی‌داری برسند. سپس به اهداف بلندمدت خود بیاورند. اعتقاد بر این است شرکت‌هایی که رویکرد استراتژیک بلندمدت برای مدیریت مهارت اتخاذ می‌کنند، نفع بیشتری هم در زمان حال و هم در آینده خواهند برد.

### منبع:

این شرکت‌ها باید رویکردهای راهبردی‌تر و جامع‌تری برای جذب، توسعه و آموزش توانایی اتخاذ کنند. غالباً مشاهده می‌شود که شرکت‌های پیش‌تاز نفتی به اهمیت مدیریت توانایی و ایجاد محیط کار چالش‌زا پی برده‌اند ولی فاقد چارچوب و رویکرد راهبردی می‌باشند.

### چارچوب مدیریت توانایی

- ۱- پنج توانایی راهبردی وجود دارد که سازمان‌ها باید بر آنها تمرکز کنند:
- ۲- تأمین مهارت‌های مورد نیاز
- ۳- یافتن منابعی که این مهارت‌ها را داشته باشد
- ۴- توسعه این مهارت‌ها
- ۵- بکارگیری مهارت درست در زمان و مکان درست

### ● توسعه مدیریت راهبردی مهارت

مدیریت راهبردی مهارت در واقع توانایی مدیریت مهارت‌هایی است که در جهت استراتژی شرکت بنا نهاده شده‌اند. در این مرحله بخش‌هایی از استراتژی که به مهارت‌ها وابسته‌اند مشخص می‌شود و تعیین می‌گردد که در یک محیط عملیاتی مشخص، چه مهارت‌هایی برای حال و آینده مورد نیاز است.

بدون چشم‌انداز و برنامه راهبردی، تعیین اینکه چه مهارت‌هایی برای تقویت قابلیت‌های کسب و کار سازمان لازم می‌باشد، بسیار دشوار است. سرپرستان این‌گونه فعالیت‌های خاص باید وظایف زیر را عهده‌دار شوند:

- شناسایی اجزایی از استراتژی شرکت که به مهارت خاصی وابسته است
- یافتن شایستگی‌هایی که باید در داخل سازمان پرورش یابند
- تعیین میزان همسویی مهارت‌های موجود با اهداف استراتژیک سازمان
- یافتن خلأهای مهارتی
- دریافت فرصت‌ها و تهدید در محیط کاری

### ● تعیین نیازهای مهارتی سازمان

شرکت‌های فعال در زمینه انرژی، باید بتوانند با در نظر گرفتن اهداف استراتژیک فعلی و آتی خود به تشخیص نیازهای مهارتی در کل سازمان و در بخش‌های مختلف آن بپردازند.

به عنوان مثال برای حل مشکل مهارت‌های کمیاب در صنایع بالادستی، شرکت‌ها ناگزیر از انتقال مهارت از صنایع پایین دستی به بالادستی خواهند بود که البته

این امر باید با در نظر گرفتن شرایط و موقعیت پروژه انجام شود. تعیین نیازهای مهارتی باید به طور مداوم انجام شود زیرا میزان پاسخگویی مهارت‌های موجود به نیازهای فعلی برای توسعه کسب و کار در طول زمان تغییر می‌کند.

برای بهبود چنین قابلیت‌هایی باید فعالیت‌های زیر را انجام داد:

- ارزیابی مهارت‌های مورد نیاز حال و آینده با تمرکز بر روی مشاغل بحرانی
- تطابق منابع موجود مهارت با تقاضا، با در نظر گرفتن نیازهای آینده و یافتن منابع بالقوه مهارت
- بررسی مستمر وضعیت مهارت، چالش‌های نیروی کار، نرخ کناره‌گیری کارکنان، میزان انگیزه کارکنان و شاخص‌های بهره‌وری
- همچنین شرکت‌ها برای حفظ مهارت‌های حیاتی، باید مزایایی علاوه بر آنچه که سیستم‌های رایج پرداخت ارائه می‌کنند، در نظر بگیرند. یک راهکار موفق در زمینه ارائه بسته‌های مشوق شامل مجموعه‌ای از مزایا اعم از خدمات اجتماعی یا پرداخت‌های ویژه است.

