

ارايه الكوهاي بهبود وضعيت آموزش و اشتغالزايي در سازمان فني و حرفه اي

نويسنده : حسين صادق فر

ليسانس مهندسي مكانيك از دانشگاه فردوسي مشهد

مدیر دفتر بهبود کیفیت بیمارستان رضوي مشهد و

مشاور سيستم هاي مدیریت کیفیت

۱- مقدمه

نقش بنگاه هاي کوچک و متوسط در اقتصاد کشورها، به ویژه از دیدگاه اشتغال و سهمي که در توسعه دارند، روز به روز بیشتر شناخته مي شود. این بنگاه ها عمدتاً به دو گروه از حمايت ها نیاز دارند. گروه اول کمک هاي فني و حرفه اي است که به واسطه آن، توان عملياتي خود را افزایش مي دهند. گروه دوم از حمايت ها، ارایه خدمات آموزشی و مدیریتی به منابع انساني آنهاست که مي تواند بهره وري آنها را افزایش دهد که به تبع خود، افزایش سوددهي آنها را نیز به همراه خواهد داشت.

بنگاه هاي کوچک و متوسط کشورمان با تهدیدات ناشي از اثرات جهاني شدن نیز مواجه اند. این موضوع باید در برنامه ريزي هاي آموزشی مدیران آنها به طور جدي مورد توجه قرار گیرد. مقابله با آثار ناشي از جهاني شدن، قابلیت هايي را در مدیران اقتضا مي کند که عموماً در مدیران بنگاه هاي کوچک و متوسط، کمتر مي توان آن را جستجو کرد. کسب این قابلیت ها نه تنها به برخورداری از تجربيات ذي قيمت نیاز دارد بلکه تا حد زيادي وابسته به آموزش هاي تخصصي مدیران است.

افزایش بهره وري نیروي کار، پدیده اي انکار ناپذير در سطح جهان است. بکارگيري فناوري هاي جديد، سازمان دهی علمي فعاليت هاي اقتصادي، کاربري بهينه منابع مالي، بازسازي ساختار توليدو توزيع با بهره گيري از فرایندهاي پیشرفته از جمله عواملی هستند که تاثیرات عميقي را بر اقتصاد کشورها از خود به جاي گذاشته اند. اثرات تبعي این عوامل، بیشترین نمود خود را در کاهش قيمت تمام شده محصولات و خدمات در بازارهاي محلي، منطقه اي و جهاني داشته است.

بکارگيري فناوري مبتني بر کامپيوتر و ارتباطات، کاهش چرخه عمر محصول، توسعه صنايع الكترونيک و میکروالکترونیک، بهينه سازي خطوط توليد و حمل و نقل و بسياري موارد ديگر بر شبکه توزيع و مصرف نیز ضرباتي را وارد کرده اند، به گونه اي که زيرساختارهاي ملي را به شدت تحت تاثير قرار داده و بنگاه هاي اقتصادي را با چالش هاي جدي مواجه ساخته اند.

عنصر ديگري که در معاملات جهاني جایگاه خاصي يافته، اهميت روزافزون دانش و به ویژه مدیریت استراتژیک بر دانايي است. امروزه همه دریافته اند که با آغاز قرن بيست و یکم، دانايي و خلاقیت، که بتواند زمينه هاي جديدي را براي فعاليت و اشتغال انسان ها فراهم کند، تنها مزيت رقابتي ملت ها را تشكيل مي دهد.

توجه به این نکته که یک ملت، چقدر توانمندی خلاقیت، بکارگيري دانايي و دانش را داشته باشد، موجب شده تا سرفصل جديدي در برنامه هاي توسعه ملت ها گشوده شود. دانايي و نه منابع فیزیکی، دارايي امروزي بنگاه ها و ملت ها را تشكيل مي دهد.

برخورد با تمامی این نیروها و عوامل که ابعاد جهاني دارند، یک حرکت و برنامه پاسخگو در سطح ملي مي طلبد که هم بنگاه هاي کوچک و متوسط و هم سازمان هاي مسئول را براي رويارويي و اثرات و عواقب آن آماده سازد، دراین میان نقش سازمان هاي مسئول بسيار پررنگ تر است، چراکه آنها وظیفه ارایه خدمات آموزشی مدیریت دانايي و مشاوره هاي لازم را نیز برعهده دارند تا بتوانند شانس بیشتری را براي رشد و موفقیت پایدار بنگاه هاي کوچک و متوسط فراهم کنند.

از بين رفتن بسياري از کسب و کارهاي کوچک که توان بازسازي يا اعمال تغييرات در خود را نداشتند و در نتیجه نتوانستند در محيط رقابتي، بقاء خود را حفظ کنند، یکی از عوارض جانبي باز کردن اقتصاد و ورود کالاهای خارجي است که پس از حذف بیش از دو دهه سياست هاي سنگين حمايتي اتفاق افتاده است.

بالا بودن هزینه هاي عوامل توليد، کمبود و مشکلات تامین منابع مالي، ضعف سياست هاي حمايتي ملي، مشکلات مربوط به منابع انساني ماهر، موانعي که بر سربراه کارآفرينان وجود دارد و عقب ماندگي تکنولوژیک از جمله عواملی است که بنگاه هاي کوچک و متوسط کشورمان را با تهدیدات جدي مواجه کرده است.

در عرصه رقابت های سنگین و فشرده جهانی، سرعت پاسخگویی، یکی از مزایای رقابتی است. انعطاف پذیری و توان پیش بینی تغییرات در محیط کسب و کار، عوامل مهمی در افزایش سرعت پاسخگویی به چالش های جدید به شمار می روند. مدیران بنگاه های کوچک و متوسط چاره ای جز بازسازی و نوسازی مستمر سازمان خود ندارند تا بتوانند شرایط رقابتی خود را حفظ کنند. برای اینکه این موضوع اتفاق بیفتد، نگرش های حاکم بر مدیریت این بنگاه ها باید تغییر کند و مهارت های مدیریتی آنها افزایش یابد. هرچند که نیازهای مهارتی مدیران بنگاه های بزرگ متفاوت است، اما باید توجه داشت که کسب این مهارت ها برای آنها بسیار حیاتی تر است چرا که آنها حمایت و پوشش سازمان های بزرگ را به همراه ندارند و تمامی راه حل ها برای غلبه بر مشکلات و چالش های بنگاه خود را باید مستقلاً شناسایی کرده، تصمیم گیری کنند و به اجرا بگذارند تا بتوانند حیات خود را حفظ کنند.

سازمان های ملی مسئول توسعه بنگاه های کوچک و متوسط اگر تمامی توان و حمایت های برنامه ریزی شده خود را به آموزش مدیران این بنگاه ها و افزایش مهارت های مدیریتی آنها و معرفی سیستم های نوین و چگونگی مدیریت بر دانایی معطوف دارند، خدمت بزرگی را در حق آنها به عمل آورده اند.

## ۲- تعریف مسئله

طی سالیان اخیر به دلیل عدم برخورد علمی سازمان های دولتی با مشکلات و معضلات موجود در جامعه این سازمان ها هیچگاه در رفع این مشکلات موفق نبوده و نتوانسته اند راه حل مناسبی را ارائه نمایند. از این رو در ارائه این مقاله در زمینه بهبود وضعیت آموزش های فنی و حرفه ای به گونه ای که به سمت اشتغالزایی جوانان هدایت گردد، سعی شده است تا با تعریف دقیق مساله و ریشه یابی علل آن، راهکارهای مناسب و علمی برای بهبود این وضعیت ارائه گردد. صورت مسئله در این رابطه می تواند به شرح زیر تعریف شود.

غیرموثر بودن آموزش های ارائه شده توسط سازمان آموزش فنی و حرفه ای در ایجاد اشتغال برای آموزش دیدگان، به گونه ای که این آموزش ها علاوه بر اشتغال افراد آموزش دیده قادر باشند نیازهای بازار کار و کارفرمایان بخش دولتی و خصوصی را مرتفع نماید.

نگاهی به فرایند آموزش در سازمان فنی و حرفه ای نشان می دهد که چند عامل در این فرایند همواره بعنوان منابع اصلی مطرح هستند. این عوامل به شرح زیر دسته بندی گردیده اند و لیکن به آنها محدود نمی گردد.

۱- سازمان فنی و حرفه ای بعنوان متولی امر آموزش (شامل مدیران و کارمندان)،

۲- مدرس که بعنوان تأمین کننده سازمان محسوب می گردد،

۳- آموزش گیرنده که در واقع یکی از مشتریان سازمان است،

۴- منابع سخت افزاری و نرم افزاری آموزش نظیر تسهیلات برگزاری دوره ها و محیط کار،

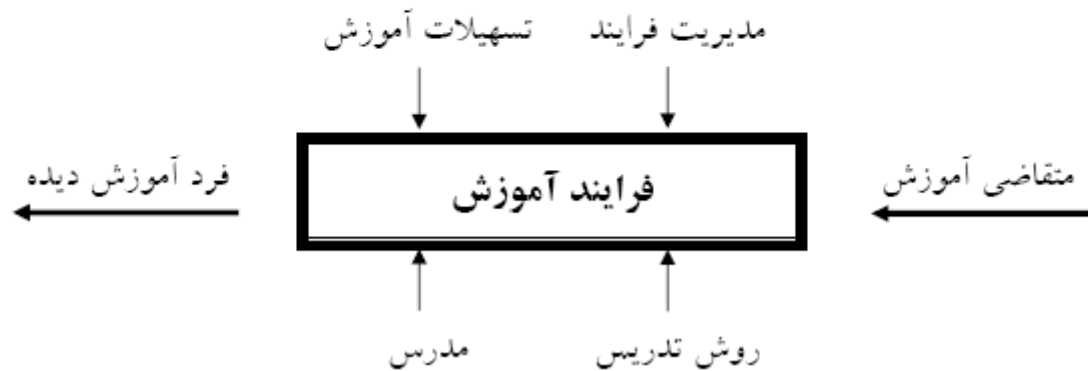
۵- روش های تدریس، آزمون و صدور گواهینامه،

۶- منابع مالی آموزش های برگزار شده،

بدیهی است بدون وجود هر یک از عوامل یاد شده امر آموزش امکان پذیر نمی باشد و تنها در صورت کنار یکدیگر قرار گرفتن صحیح تمام این عوامل فرایند آموزش اجرا خواهد گردید.

در حال حاضر فرایند آموزش در سازمان فنی و حرفه ای به شرح شکل (۱) قابل تعریف و بررسی است.

## ارایه الگوهای بهبود وضعیت آموزش و اشتغالزایی



شکل (۱) - فرایند جاری آموزش در سازمان فنی و حرفه ای

فرایند تعریف شده به شرح فوق، سالهاست که در سازمان فنی و حرفه ای و تقریباً در تمامی سازمان های آموزش دهنده مشابه در حال برنامه ریزی و اجرا است و راندمان (کارایی) آن از طریق برقراری ارتباط بین محصول این فرایند که همان فرد آموزش دیده و میزان ساعات آموزش می باشد و منابع اختصاص یافته به این فرایند قابل اندازه گیری است. تعیین کارایی فرایند تنها نکته ای بوده است که تاکنون از طرف متولیان امر آموزش در سازمان فنی و حرفه ای همواره مورد توجه قرار گرفته است. این متولیان هیچ رویکردی در خصوص اندازه گیری میزان اثربخشی فرایند آموزش در ارتباط با هدف اصلی آن تعریف نکرده اند. سؤال بسیار مهم و قابل طرح در این قسمت عبارت است از اینکه :

### واقعا هدف فرایند آموزش در سازمان فنی و حرفه ای چیست؟

مطالعه و بررسی پیرامون این سؤال در ارتباط با بازنگری فرایند آموزش در سازمان فنی و حرفه ای و دستیابی به هدفی مناسب و موثر برای ارتقاء فرایند از نکات دیگری است که مدیران سازمان باید با یافتن پاسخ مناسب برای آن حرکت پویانه ای را برای بهبود این فرایند آغاز نمایند.

### ۲- علل مرتبط با مسئله

اجازه دهید در این قسمت نگاهی گذرا به علل بوجود آورنده مسئله ای که در قسمت قبل تعریف گردید بپردازیم. همانطور که قبلاً بیان گردید تنها در صورت کنار یکدیگر قرار گرفتن عوامل ششگانه، فرایند آموزش اجرا خواهد گردید. نکته بسیار مهمی که در این خصوص باید بدان توجه داشت تفاوت بین "کارایی" و "اثربخشی" این فرایند است و چنانکه خواننده با مفاهیم این دو عبارت آشنا باشد و سابقه عملکرد سازمان فنی و حرفه ای را نیز در خاطر مرور نماید به روشنی درخواهد یافت که کارایی این فرایند با توجه به وجود تمامی عوامل ششگانه برشمرده مناسب بوده است. اثبات کارایی فرایند آموزش در سازمان فنی و حرفه ای با ارایه آمارهای مختلف قابل اثبات است. بخشی از این آمارها عبارتند از:

الف - میزان ساعات دوره های برگزار شده،

ب - تعداد فارغ التحصیلان،

ج - میزان درآمدهای حاصله،

د - هزینه هر دوره.

ولیکن سؤال اصلی این است که آیا فرایند آموزش در سازمان فنی و حرفه ای در ارتباط با ایجاد اشتغال، رفع مشکلات، نیازها و انتظارات بازار کار و جامعه از اثربخشی مناسب برخوردار بوده است. به عبارت دیگر محصول این سازمان که همان افراد آموزش دیده هستند جذب بازار کار شده اند و کارفرمایان بخش خصوصی و دولتی تمایل به بکارگیری این منابع انسانی که هزینه قابل توجهی نیز جامعه برای آنها پرداخت کرده است دارند؟

اثربخشی ناکافی آموزش های ارایه شده

عامل اصلي عدم موفقیت سازمان فني و حرفه اي در فرایند آموزش است. تاکنون نه تنها در سازمان فني و حرفه اي بلکه در تمام سازمان هاي دولتي هيچگاه توجه کافي به میزان اثريخشي فرایندها نبوده است و بي توجهي به اين موضوع ريشه اصلي عدم توفيق اين سازمان در امر آموزش و ایجاد اشتغال براي آموزش دیدگان مي باشد.

#### ۴- راهکارهاي اصلاحي

يکي از راهکارهاي اصلاحي در خصوص افزايش اثريخشي و کارايي فرایند آموزش در سازمان فني و حرفه اي دخالت دادن عامل ديگري به شش عامل ياد شده قبلي بعنوان عامل هفتم مي باشد. عامل اخيرالذکر مشتري ناپيداي سازمان فني و حرفه اي يا به عبارت ديگر بازارکار و کارفرمايان بخش هاي خصوصي و دولتي هستند. آنچه که در فرایند آموزش و توليد محصول آن که همان دانش فراگرفته و يا مهارت کسب شده کارآموزان مي باشد مهم است، اين است که اين محصول در بازار کار به فروش برسد و در واقع براي آن مشتري وجود داشته باشد.

#### کارفرمايان بخش دولتي و خصوصي مشتريان غير آشکار

بنابراين اگر از اين زاويه به مسئله نگاهی بيندازيم راهکارهاي بسيار مناسبی پديدار خواهد شد. اين راهکارها به شرح زير دسته بندي گردیده اند و ليکن به آنها محدود نمي گردند.

#### ۴-۱- تحقيق و نيازسنجي از بازار کار

سازمان فني و حرفه اي بايد با مراجعه به بازارکار و تهيه يک بانک اطلاعاتي کامل از نياز بازار در رابطه با مهارت هاي مورد نياز، اطلاع کسب نمايد.

#### ۴-۲- برنامه ريزي برگزاري دوره هاي مورد درخواست بازار کار

سازمان فني و حرفه اي بايد با توجه به نتايج نيازسنجي هاي صورت پذيرفته و بکارگيري مدرسين خبره مهارت هاي مورد نياز بازارکار را از طريق آموزش هاي تئوري و عملي مرتفع نمايد. ۴-۳- عقد قرارداد با بازار کار

سازمان فني و حرفه اي بايد با کارفرمايان بخش خصوصي و دولتي وارد مذاکره شده و با عقد قراردادهاي که بر مبناي اصل " برد - برد " تنظيم شده است و ارايه ضمانت هاي اجرايي کافي اين بخش ها را از نظر تامين منابع انساني ماهر اقناع نمايد.

#### ۴-۴- توزيع منابع انساني ماهر در بازار کار

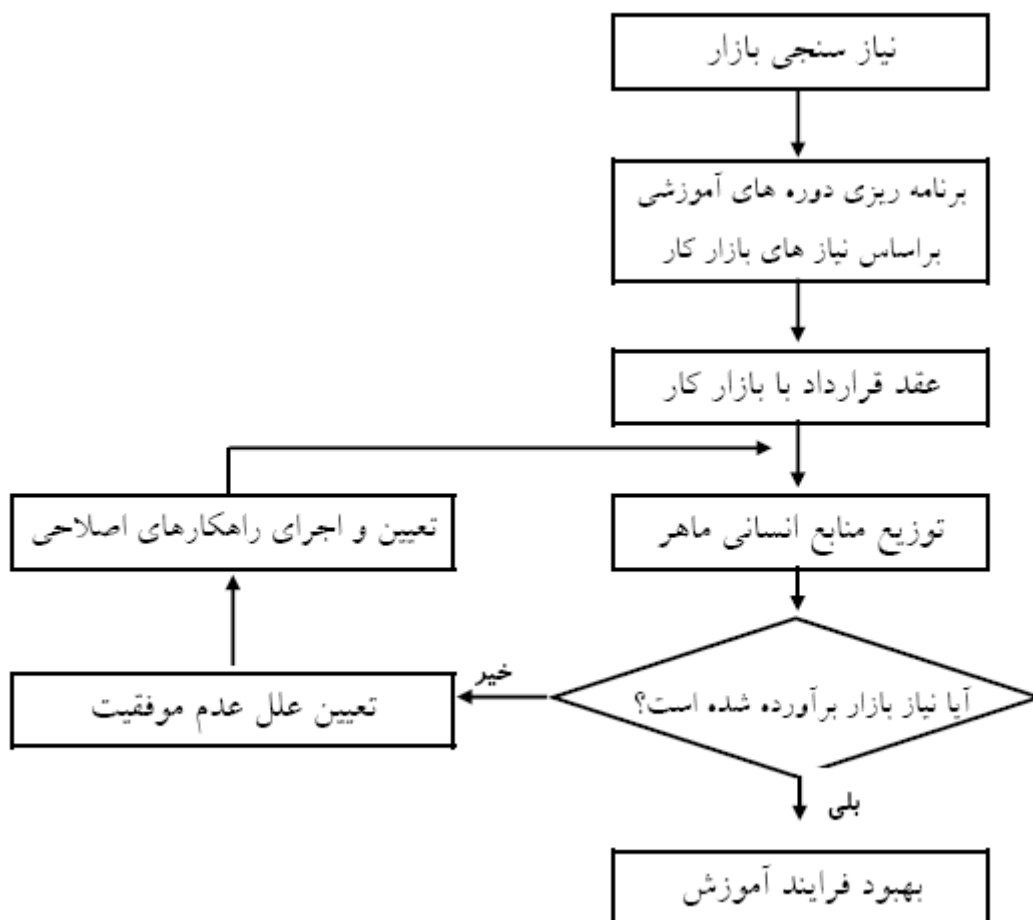
سازمان فني و حرفه اي بايد منابع انساني که مهارت لازم را کسب نموده اند، براساس قراردادهاي منعقد شده با بازار کار به اشتغال برساند.

#### ۴-۵- بازنگري اثريخشي ها

سازمان فني و حرفه اي بايد با مراجعه مجدد به کارفرمايان بخش خصوصي و دولتي و کسب اطلاع از میزان رضایت آنان در مرتفع شدن نيازها و انتظاراتشان از طريق منابع انساني ماهر معرفي شده از طرف سازمان اطمینان حاصل نمايد. سازمان فني و حرفه اي بايد در همين راستا خدمات پس از فروش مناسبی را تعريف و ارايه نمايد. به عنوان مثال برگزاري دوره هاي بازآموزي بصورت رایگان.

#### ۴-۶- بهبود مستمر فرایند آموزش

سازمان فني و حرفه اي بايد با تجزيه و تحليل نتايج مراجعه هاي مجدد و تعيين اقدامات اصلاحي مناسب فرایند آموزش خود را بهبود دهد. در اين رابطه کسب نظر از متخصصين و پژوهشگران کاملاً ضروري مي باشد.



شکل (۲) - روند نمایی فرایند ارتقاء یافته آموزش سازمان فنی و حرفه ای