



آموزش کاربردی و نیاز شرکتهای توزیع برق

محمدعلی نورائی

شرکت توزیع نیروی برق شهرستان مشهد

واژه های کلیدی: خصوصی سازی، آموزش کارگبردی، ارگانیک، استراتژی

چکیده:

دستیابی به اهداف این استراتژیها نیازمند تلاش مضاعف و همراهی نیروی متخصص و کارآمد می باشد. بدیهی است که در این زمینه یکی از استراتژیهای مؤثر و شناخته شده توسعه و بهسازی منابع انسانی است که نهادینه شدن امر آموزش در تفکرات مدیریت شرکتهای توزیع برق می تواند ضمن ارتقای دانش و مهارت کارکنان، اثربخشی سازمانی آموزشها را نیز میسر سازد.

در این مقاله سعی شده ضمن نگاهی اجمالی به تحولات نیروی انسانی و سیستم آموزشی موجود در شرکتهای توزیع برق،

روند پرشتاب واگذاری فعالیتهای توزیع برق کشور به بخش خصوصی در سالیان اخیر، حرکتی است که از تحولات اجتماعی، تکنولوژیکی، و صنعتی سرچشمه گرفته و با گسترش فرهنگ مشتری مداری و متنوع شدن نیازهای مشتریان و مشترکین برق، چالشهای جدیدی را در برابر مدیران این صنعت قرار داده است. در این راستا و با توجه به تغییرات محیطی، بی تردید اتخاذ استراتژیهای مناسب توسط شرکتهای توزیع برق اهمیت ویژه ای داشته و قدر مسلم اینکه

یک الگوی علمی کاربردی و یک راهبرد عملی از طریق برنامه‌ریزی استراتژیک ارائه شود که امید است مورد استقبال و استفاده صنعت توزیع برق واقع گردد.

مقدمه :

پیرو اجرای سیاستهای خصوصی سازی دولت و به تبع آن در وزارت نیرو که به واقع یکی از پیشخانان این عرصه در بین وزارتخانه‌ها می‌باشد، از سال ۱۳۷۰ مقدمات تفکیک فعالیتهای اجرایی از فعالیتهای برنامه‌ریزی و نظارتی بخشهای تولید، توزیع و انتقال در شرکتهای برق منطقه‌ای فراهم گردید و در همین راستا وظایف اجرایی معاونت توزیع، تحت عناوین فروش انرژی، احداث، نگهداری و بهره‌برداری از تأسیسات شبکه ۲۰ کیلوولت به شرکتهای جدید التاسیس توزیع نیروی برق سپرده شد و عنوان معاونت توزیع در شرکتهای برق منطقه‌ای با توجه به دگرگونی ساختاری و تشکیلاتی به معاونت نظارت بر توزیع تغییر نام یافت تا وظیفه سیاست گذاری و نظارت بر فعالیتهای شرکتهای توزیع برق را بر عهده گیرد.

پس از تشکیل شرکتهای توزیع برق و تفکیک ساختار سازمانی آن از برقه‌ای منطقه‌ای، مهمترین بخش این تغییر و تحولات، انتقال نیروی انسانی شاغل در زیر

مجموعه معاونت توزیع برقه‌ای منطقه‌ای به شرکتهای توزیع بود و به دلیل آنکه در تعاریف مأموریت سازمانی شرکتهای توزیع و شرح مسئولیت پستهای سازمانی مربوطه (در قالب بخش خصوصی) تغییرات عمده‌ای صورت نگرفت، طبعاً ارائه خدمات بخش توزیع برق به مشترکین نیز با روند گذشته تداوم یافت.

بر اساس اصول وظایف و ماهیت کاری شرکتهای توزیع برق، ترکیب نیروی انسانی این شرکتهای از بخشهای شغلی ۱۰۰۰۰ - ۲۰۰۰۰ - ۳۰۰۰۰ - ۴۰۰۰۰ - ۷۰۰۰۰ و ۸۰۰۰۰ تشکیل شده که در حال حاضر با توجه به روند گسترش خصوصی سازی، ترکیب مزبور در دست تعدیل و تحول می‌باشد.

نگاهی به سیستم آموزش موجود

از سال ۱۳۶۷ ضرورت استقرار یک نظام آموزشی به منظور تربیت نیروی انسانی متخصص در صنعت آب و برق به عنوان یک استراتژی درازمدت مطرح شد. پس از مطالعات گوناگون طرح کلی نظام آموزشی مزبور در مهر ماه ۱۳۶۸ توسط دفتر آموزش وزارت نیرو منتشر گردید ولی تطبیق و اعزام کارکنان به دوره‌های آموزشی تا زمان ابلاغ طرح رشد و ارتقاء (سال ۱۳۷۱) به تعویق افتاد.

۵- عدم اجرای منطقی دوره ها به طور مساوی برای همه مشمولین طرح توسط مجریان آموزش .

۶- عدم اجرای دقیق تطبیق کارکنان با طرح رشد و ارتقاء که در برخی شرکتها منجر به تنشها و سرخوردگی مشمولین طرح شده است .

۷- عدم کارآیی موضوعات گزارشهای پایانی فارغ التحصیلان طرح رشد و ارتقاء در شرکتهای متبوع .

اگر چه نیت و اهداف متعالی طراحان طرح مزبور بر مدیران و کارکنان صنعت آب و برق پوشیده نیست ، لکن بروز موارد فوق و دیگر موارد مشابه می تواند در راه تحقق اهداف موردنظر اختلال به وجود آورد. لذا پیشنهاد این است که در صورت تداوم طرح رشد و ارتقاء یک بازنگری اصولی در ساختار و نحوه اجرای آن صورت گیرد. چرا که مشاهده می شود کارکنان شرکتها در عمل این طرح را به عنوان وسیله ای برای دریافت رتبه ، گروه و امتیاز دنبال می کنند تا افزایش دانش و مهارت شغلی .

اشاره

پس از تفکیک شرکتهای توزیع برق از ساختار شرکتهای برق منطقه ای و فعالیت

سیستم آموزشی طرح رشد و ارتقاء دارای ویژگیهایی بود که براساس آنها، کار و آموزش بتواند در یک توالی منطقی فرد را به تدریج برای انجام وظیفه در مشاغل بالاتر آماده سازد تا او قادر باشد قبل از انتصاب به پست جدید، مهارتها و صلاحیت مورد نیاز را کسب نماید. اینک با گذشت نزدیک به یک دهه از اجرای طرح رشد ارتقاء که با استقرار و گسترش خصوصی سازی در فعالیتهای وزارت نیرو همزمان گردیده است ، با یک بررسی اجمالی به دلایل زیر عدم کارآیی محسوس طرح مزبور در سازمان مشاهده شده است :

۱- بروز تأخیر زمانی بین مرحله تهیه طرح در سال ۱۳۶۸ (سیستم دولتی) و مرحله ابلاغ آن در سال ۱۳۷۱ (آغاز خصوصی سازی)

۲- عدم تناسب برخی سیلابس دروس با ماهیت مشاغل سازمانی .

۳- عدم همخوانی موضوعات درسی پیش بینی شده در طرح با نیازهای جدید شرکتهای توزیع برق به ویژه پس از تفکیک شرکتهای اقماری از شرکتهای مادر.

۴- عدم انجام اصلاحات لازم در طرح مزبور در جهت هماهنگی با اجرای سیاست خصوصی سازی وزارت نیرو.

یک الگوی علمی و کاربردی :

نظر به اینکه کارکنان یک سازمان بزرگسال هستند، بنابراین باید برای آموزش آنان برنامه‌ای را طراحی کرد که با نیازها و انگیزه هایشان تناسب داشته باشد. در این راستا مدل آموزشی ارگانستیک به عنوان یک الگوی کاربردی پیشنهاد می‌گردد. در این مدل به انسان به عنوان موجودی با اراده، فعال و سرشار از نیروهای مثبت ذاتی که آرمانها و دیدگاههای او را شکل و جهت می‌بخشند نگریسته می‌شود.

برنامه آموزشی این مدل، مبتنی بر اصالت نیازهای حال و آینده و نیروی انسانی است و هدف از آن پرورش استعدادها و نیروهای فعال درونی فرد، بکارگیری نیرو و تلاشهای او در جهت رشد و سازندگی و رفع نیازهای فرد و سازمان می‌باشد.

این نظام آموزشی می‌کوشد تا شرایطی را فراهم سازد که افراد نیازهای خود را درک نموده و با اراده و تمایل خود فعالانه در رفع آنها مشارکت داشته باشند. از سوی دیگر برنامه‌ریزان آموزشی را در برابر این مسئولیت قرار می‌دهد که هرگونه انتقال دانش و مهارتها باید در جهت برآوردن انگیزه‌های فرد یادگیرنده صورت گیرد.

مستقل آنها برای اجرای وظایف فروش انرژی، نگهداری و بهره‌برداری از تأسیسات توزیع، بحث رضایتمندی مشترکین به عنوان یکی از اهداف اولیه شرکتهای توزیع بیش از پیش مدنظر قرار گرفته و این موضوع در بیانیه‌های خط مشی سیستمهای کیفیت ISO 9000 و مدیریت زیست محیطی ISO 14000 آن دسته شرکتهایی که موفق به دریافت گواهینامه‌های ارائه خدمات براساس استانداردهای مزبور شده اند به طور شفاف بیان گردیده است و آنها خود را ملزم به رعایت اصول مشتری مداری و جلب رضایت مشترکین می‌دانند.

از آنجاکه تحقق رضایتمندی مشترکین با نحوه ارائه خدمات توسط کارکنان شرکت رابطه مستقیم دارد و سرویس دهی مطلوب نیز از آموزش مستمر و مؤثر حاصل می‌شود، لذا بدیهی است که شرکتهای توزیع برق بایستی به طور مداوم کارکنان خود را به دانش و مهارتهای جدید مجهز نمایند تا پاسخگوی نیاز مشتریان گردد. از اینرو ضرورت دستیابی به یک سیستم آموزشی پویا و کاربردی برای شرکتهای توزیع برق شدیداً احساس می‌شود.

مزایای مدل آموزشی ارگانیزتیک :

❖ کوشش در انتقال دانش و مهارت‌های

روز به افراد و آماده سازی آنان برای

رفع نیازهای حال و آینده .

❖ تأکید بر برنامه متناسب با شرایط

محلی ، بومی ، صنفی و سازمانی .

❖ انعطاف پذیری و آزادی عمل معلم و

استاد در نحوه تدریس .

❖ توجه به گسترش مطالعات و بهره

گیری از منابع متعدد و مختلف .

❖ ایجاد رابطه متقابل بین معلم و یادگیرنده

برای شناخت نیازها و رفع آنها.

❖ تمرکز بر حل مشکل یا مسئله از

طریق آموزش راهکارها و شیوه‌های

اجرایی سودمند.

❖ آمادگی فرد برای ایفای نقش‌های

اجتماعی .

❖ تحقق اهداف سازمانی از طریق

ارزیابی یادگیری براساس عملکرد

فرد پس از آموزش .

راهبرد عملی از طریق برنامه ریزی

استراتژیک و مراحل آن

مرحله اول :

به منظور انجام اصولی برنامه‌ریزی

استراتژیک آموزشی ، ابتدا بایستی بین

اعضای گروه (مثلاً کمیته آموزش) در

خصوص موارد زیر به طور شفاف گفتگو و

توافق حاصل گردد:

الف) ماهیت برنامه‌ریزی استراتژیک آموزشی.

ب) تفاوت برنامه‌ریزی استراتژیک با برنامه‌های

موجود شرکت .

ج) التزام شرکت به اجرا یا عدم اجرای

برنامه‌ریزی استراتژیک آموزشی .

پس از حصول توافق بین اعضای

گروه ، فعالیت‌های لازم آغاز شده و ضمن

بهره‌گیری از وجود سایر همکاران (برحسب

نیاز) ، ضروری است بازه زمانی اجرای طرح

مشخص گردد.

مرحله دوم :

در این مرحله تکالیف و دستورهای

مربوط به سیستم آموزش مورد بررسی قرار

می‌گیرد که شامل سه دسته هستند:

۱- رسمی یا غیر رسمی

۲- اجباری یا غیر اجباری

۳- حد و مرز

برای روشن‌سازی تکالیف و دستورهای

رسمی و غیررسمی باید سه نتیجه مورد نظر

قرار گیرد:

الف) جمع آوری دستورهای رسمی و غیر

رسمی که واحد آموزش با آنها مواجه است .

ب) تعبیر و تفسیر آنچه در اثر این دستورها

و تکالیف الزام آور می‌باشد.

۵- فلسفه آموزشی ما چیست و ارزشهای بنیادی ما در امر آموزش کدامند؟
۶- چه چیزی ما را در امور آموزشی متمایز یا منحصر به فرد می‌سازد؟

ج) تدوین رسالت واحد آموزش : در این بخش تیم برنامه‌ریزی استراتژیک (کمیته آموزش) پس از پاسخ دادن به ۶ پرسش فوق، رسالت آموزشی خود را در قبال سازمان و کارکنان تدوین خواهد نمود.

مرحله چهارم :

در این مرحله ارزیابی محیط خارجی واحد آموزش از نظر مسائل سیاسی ، اقتصادی ، اجتماعی، تکنولوژیکی ، دولت و رقبا مورد بررسی قرار می‌گیرد.

مرحله پنجم:

در این مرحله محیط داخلی واحد آموزش ارزیابی گردیده و مسائل موردنظر آموزشی شرکت از لحاظ کارکنان، اقتصاد، اطلاعات ، صلاحیتها، توانائیها، عملکرد، استراتژیهای موجود و کارکردهای واحد بررسی می‌شود.

مرحله ششم :

در این مرحله مسائل استراتژیک آموزشی شرکت شناسائی و اولویت‌بندی می‌گردد که عبارتند از :

الف) منظوره‌های آموزشی در بخش مدیریتی

ج) شفاف نمودن آنچه به موجب این دستورها و تکالیف نمی‌شوند، یا مشخص ساختن حد و مرز تقریبی قلمروی آزاد و غیر اجباری عمل به دستورها و تکالیف .
مرحله سوم :

در این مرحله به منظور تعیین رسالت واحد آموزش موارد زیر مطرح می‌باشد:

الف) تحلیل ذی‌علاقه‌گان : در این بخش شاخصهائی همچون نام ذی‌علاقه ، معیار قضاوت ، نقش یاسهم در برون‌داد، نحوه سنجش عملکرد، نحوه تأثیر و درجه اهمیت بررسی می‌گردد.

ب) پاسخ به ۶ پرسش: در این بخش طبق مدل جان . ام . برایسون به مسائلی تحت عنوان زیر پاسخ داده می‌شود:

۱- ما که هستیم ؟ (ماهیت واحد آموزش)
۲- بطور کلی نیازهای اساسی فردی و سازمانی که وجود ما وقف برآورده ساختن آنها شده است کدامند؟

۳- اساساً برای تشخیص نیازهای آموزشی و عکس‌العمل در قبال آنها ، چه اقداماتی می‌خواهیم انجام دهیم؟

۴- چگونه باید در مقابل ذی‌علاقه‌گان کلیدی واحد آموزش عکس‌العمل نشان دهیم؟

ب) منظورهای آموزشی در بخش مالی
ج) منظورهای آموزشی در بخش خدمات
رسانی
مرحله هفتم:

در این مرحله به منظور مدیریت
مسائل موجود ، استراتژیهای مختلف
آموزشی مورد ارزیابی قرار گرفته و نسبت
به میزان تحقق اهداف موردنظر ، استراتژیهای
کاربردی برگزیده شده و مورد عمل قرار
می گیرند .

مراجع :

- ۱- مقدس پور . مرتضی . روان شناسی کار . تهران . انتشارات سیما . چاپ
اول . سال ۱۳۷۸
- ۲ برنامه ریزی استراتژیک برای سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی . تألیف
جان . ام . پرایسون . ترجمه عباس منوریان . تهران . انتشارات مرکز آموزش
مدیریت دولتی . سال ۱۳۷۲