

The Sixth Conference on Human Resources Development



ششمین
کنفرانس
توسعه
منابع
انسانی

موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی

سازمان گسترش و توسعه صنایع ایران

www.IPHRD.org

Institute for Productivity and Human Resource Development



۱۱ و ۱۲ مرداد ۸۹

آموزش پیمانکاران براساس رویه تعیین صلاحیت فردی و استانداردهای آموزشی علی رحیمی

شرکت توزیع نیروی برق تهران بزرگ
واژه های کلیدی: ظرفیت سازی، تعیین صلاحیت فردی، استاندارد مهارت

موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی

سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران

www.IPHRD.org

Institute for Productivity and Human Resource Development



The Sixth
Conference
on Human
Resources
Development



ششمین
کنفرانس
توسعه
منابع
انسانی

فهرست مطالب:

- چکیده
- مقدمه
- تعریف مسئله
- تبیین وضعیت سازمان
- جمع بندی و ارائه نتایج
- پیشنهادات
- منابع

الف-عوامل محیطی سازمان
ب-شرایط داخلی سازمان

موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی

سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران

www.IPHRD.org

Institute for Productivity and Human Resource Development



The Sixth
Conference
on Human
Resources
Development



ششمین
کنفرانس
توسعه
منابع
انسانی

چکیده :

پس از اجرای قانون استقلال شرکت های توزیع و فراهم آمدن فرصتی مناسب برای استدلال فعالیت های آموزش نیروهای پیمانی شرکت به منظور توسعه فراگیر آموزش و ارتقاء جایگاه آموزش در موضوعات محوری خدمات مشترکین، بهره برداری، توسعه و احداث و اصلاح و بهینه (قرارداد PC) و خدمات عمومی پیمانکاران و همچنین به منظور افزایش ظرفیت پیمانکاران و توسعه کیفی اجرای پروژه های توزیع، صدور کارت صلاحیت فردی مورد توجه قرار گرفت جهت کنترل سطح کیفی نیروی انسانی پیمانکاران برای اطمینان از کیفیت

موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی

سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران

www.IPHRD.org

Institute for Productivity and Human Resource Development



The Sixth
Conference
on Human
Resources
Development



ششمین
کنفرانس
توسعه
منابع
انسانی

اجرای پروژه های با توجه به عامل بخش تهدید (عدم انگیزه جذب نیروی انسانی دائم) در این فرایند قرار گرفته است. نکته اساسی در این رویکرد پاسخ بر این عامل تهدید است و صدور کارت صلاحیت فردی به کلیه نیروهایی که در این آموزش ها شرکت نمایند اگر چه متعلق به هیچ یک از شرکت های پیمانکاری نباشد و قابل واگذاری است در این تجربه مدیریتی سعی داریم راهکاری برای حل این پاراداکس مدیریتی و نحوه توزیع، صدور کارت صلاحیت فردی بسیج پیمانکاران برای انجام تغییرات بنیادین و همچنین توانمندسازی نیروهای آزاد بازار کار برای ارتقاء صلاحیت فردی ارائه نماییم.

موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی

سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران

www.IPHRD.org

Institute for Productivity and Human Resource Development



The Sixth
Conference
on Human
Resources
Development



ششمین
کنفرانس
توسعه
منابع
انسانی

مقدمه:

بیش از ۲۷۶ شرکت پیمانکاری این مهم را به عهده دارند. با توجه به نقش حساس و تأثیر گذار انرژی الکتریکی در واحدهای تولیدی و تجاری و حتی نقش اجتماعی و امنیتی آن در زندگی مردم می بایست هر گونه تغییری در سازمان باید بدون ایجاد وقفه در ارائه خدمات صورت پذیرد، لذا تصمیم به انجام تغییرات بنیادین در شرکت های توزیع کاری بس پر مخاطره بوده که نیاز به همفکری و همراهی همه پیمانکاران دارد. پس از اجرای قانون استقلال شرکت های توزیع و فراهم آمدن فرصتی مناسب برای استدلال فعالیتهای آموزش

موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی

سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران

www.IPHRD.org

Institute for Productivity and Human Resource Development



The Sixth
Conference
on Human
Resources
Development



ششمین
کنفرانس
توسعه
منابع
انسانی

نیروهای پیمانی شرکت به منظور توسعه فراگیر آموزش و ارتقاء جایگاه آموزش در موضوعات محوری: خدمات مشترکین، بهره برداری، توسعه و احداث و اصلاح و بهینه (قراردادهای PC) و خدمات عمومی پیمانکاران در ارتباط با تبصره (۴) از ماده ۱۲ آئین نامه ارجاع کار به پیمانکاران مصوب هیئت وزیران در تاریخ ۱۳۸۲/۰۷/۱۳ و همچنین به منظور افزایش ظرفیت پیمانکاران و توسعه کیفی اجرای پروژه های توزیع، صدور کارت صلاحیت فردی مورد توجه قرار گرفت.

موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی

سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران

www.IPHRD.org

Institute for Productivity and Human Resource Development



The Sixth
Conference
on Human
Resources
Development



ششمین
کنفرانس
توسعه
منابع
انسانی

تعریف مسئله:

حوزه بررسی این مقاله برونسپاری فعالیت های نو سازی و بهینه سازی پروژه های توزیع و کنترل سطح کیفی نیروی انسانی پیمانکاران برای اطمینان از کیفیت اجرای پروژه های توزیع، صدور کارت صلاحیت فردی علاوه بر رتبه بندی شرکت های پیمانکاری و عدم انگیزه جذب نیروی انسانی دائم در این فرایند میباشد.

موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی

سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران

www.IPHRD.org

Institute for Productivity and Human Resource Development



The Sixth
Conference
on Human
Resources
Development



ششمین
کنفرانس
توسعه
منابع
انسانی

تبیین وضعیت سازمان :

برای مطالعه و تعیین راهکارهای حل مسئله استفاده از مشاور در برنامه قرار گرفت و با انعقاد قرارداد در سال ۱۳۸۷ ، فعالیت و بررسی های کارشناسی شروع گردید در بررسی عوامل محیطی در شرایط داخلی سازمان نتایج زیر حاصل شده است.

الف-عوامل محیطی سازمان :

الف-۱)فرصت ها:

▪ سیاست گذاری کلان دولت برای استفاده از بخش خصوصی و غیر دولتی.

موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی

سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران

www.IPHRD.org

Institute for Productivity and Human Resource Development



The Sixth
Conference
on Human
Resources
Development



ششمین
کنفرانس
توسعه
منابع
انسانی

- تخصیص اعتبارات مناسب برای پروژه های توسعه و بهینه سازی.
 - انگیزه مناسب برای توسعه شرکت های پیمانکاری با توجه به دو عناوین فوق الذکر.
 - عدم تعریف فرایند تعیین صلاحیت مهارت نیروی پیمانی.
- الف-۲) تهدیدها:
- عدم انگیزه جذب نیروی انسانی دائم با توجه به قوانین کار و رقابتی بودن بازار کار.
 - عدم وجود انگیزه برای آموزش و بهسازی نیروی انسانی غیر دائم.

▪ عدم تعریف دوره های آموزشی فنی و حرفه ایی ویژه پیمانکاران توزیع برق.

ب- شرایط داخلی سازمان :

ب-۱) نقاط قوت:

▪ حمایت مدیریت ارشد سازمان برای برون سپاری.

▪ حمایت مدیریت برای تسهیل سازی ورود پیمانکاران جدید به بازار و تقویت بازار رقابتی.

▪ حمایت برای تخصیص بخشی از سرمایه گذاری اولیه توسعه ظرفیت پیمانکاران از قبیل هزینه های پژوهشی و آموزشی.

ب-۲) نقاط ضعف:

موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی

سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران

www.IPHRD.org

Institute for Productivity and Human Resource Development



The Sixth
Conference
on Human
Resources
Development



ششمین
کنفرانس
توسعه
منابع
انسانی

- عدم ارتقاء سیستم های نظارتی و کنترلی متناسب با نیاز در بخش های ارزیابی و تعیین صلاحیت پیمانکاران.
- عدم ارتقاء مدیریت روابط کار برای حل به موقع مشکلات و موانع توسعه ظرفیت پیمانکاران در زمینه های مختلف و فهرست بهاء.
- غلبه تفکر دولتی در بخش های مدیریت میانی و کارشناسی حوزه کارفرمایی برای پیشبرد فعالیت ها.
- وجود ضعف در مفاد قراردادها برای ایجاد تعهد متقابل برای پیشبرد مناسب امور
- عدم پرداخت به موقع صورت وضعیت ها.

موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی

سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران

www.IPHRD.org

Institute for Productivity and Human Resource Development



The Sixth
Conference
on Human
Resources
Development



ششمین
کنفرانس
توسعه
منابع
انسانی

گام اول: با استفاده از روش های مختلف تجزیه و تحلیل شغل اطلاعات لازم درباره هر شغل و خصوصیات که شاغل آن باید دارا باشد تا بتوانند از عهده کارش بر آید جمع آوری می شود. از اطلاعات به دست آمده شرح شغل (وظایف و مسئولیتها) تنظیم می شود و بر اساس ویژگیهای شغل شرایط احراز آن (دانش ، مهارت ، استعداد و توانایی) تدوین می گردد.

گام دوم : در نیازسنجی وضعیت مهارت شغلی نیروی پیمانی با شغل مورد نظر، مطابق با استاندارد مهارت شغل مقایسه و فاصله های مربوط به توانمندیها تعیین می شود.

موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی

سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران

www.IPHRD.org

Institute for Productivity and Human Resource Development



The Sixth
Conference
on Human
Resources
Development



ششمین
کنفرانس
توسعه
منابع
انسانی

گام سوم : در این مرحله پس از برقراری آزمون اگر شاغل بزرگتر از استاندارد مهارت شغل و یا برابر باشد با کسب دامنه امتیازات ۷۰-۵۰ کارت آبی صلاحیت مهارت درجه ۳ اعطاء می شود و اگر کوچکتر از استاندارد مهارت شغل باشد پس از آموزش و کسب امتیازات لازمه در آزمون کارت صلاحیت مربوطه ارائه می گردد.

گام چهارم : پس از سابقه کار حداقل ۲ سال پس از کارت صلاحیت آبی و کسب دامنه امتیازات ۸۰-۷۰ در آزمون کارت نارنجی صلاحیت درجه ۲ اعطاء می گردد در صورت عدم کسب امتیازات لازم مجدداً به آموزش فراخوانده می شود.

موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی

سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران

www.IPHRD.org

Institute for Productivity and Human Resource Development



The Sixth
Conference
on Human
Resources
Development



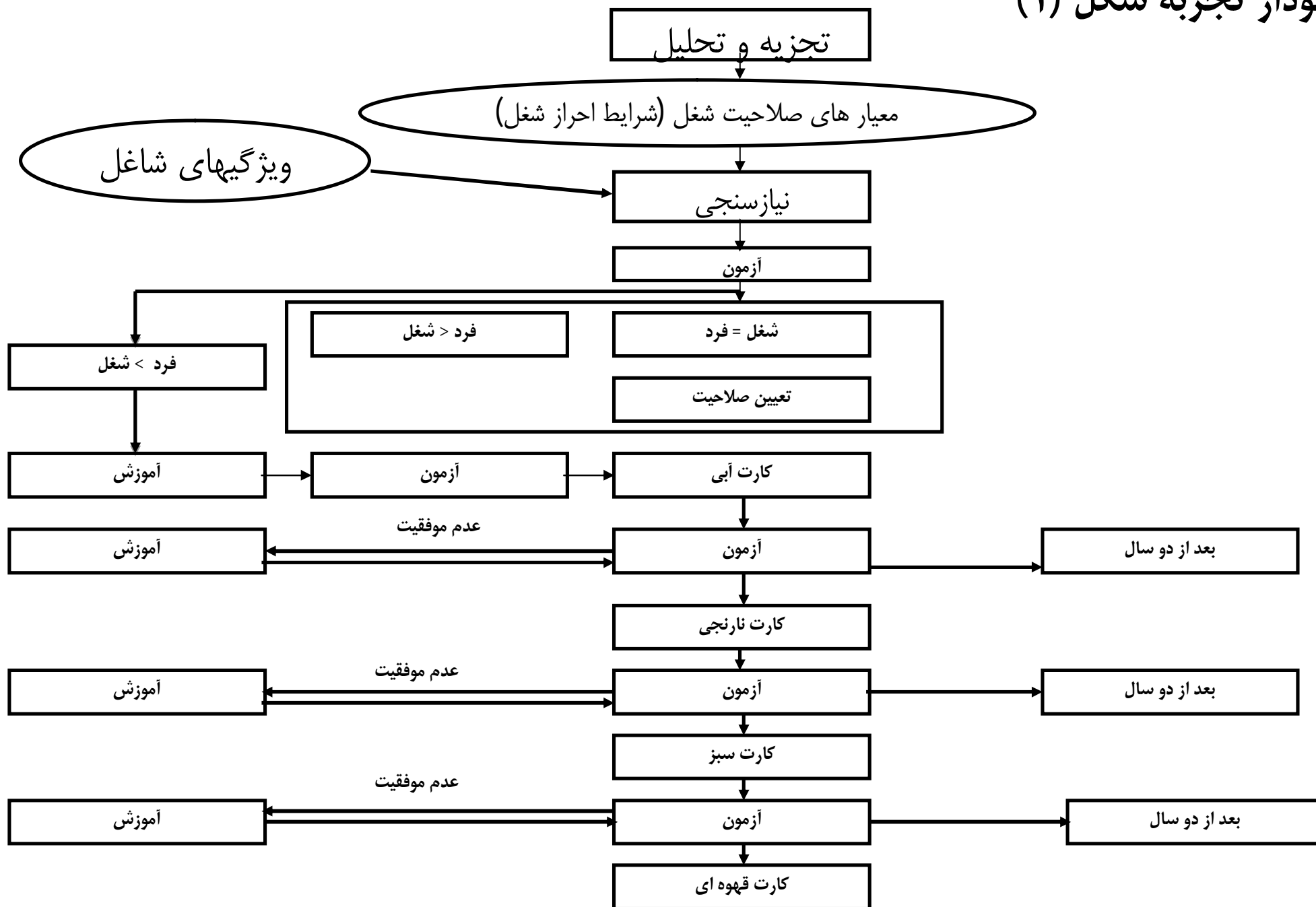
ششمین
کنفرانس
توسعه
منابع
انسانی

گام پنجم : پس از سابقه کار حداقل ۲ سال پس از کارت صلاحیت نارنجی و کسب دامنه امتیازات ۸۰-۹۰ در آزمون کارت صلاحیت سبز درجه ۱ اعطاء می شود در صورت عدم موفقیت مجدداً به آموزش تا کسب امتیازات لازمه معرفی می شود.

گام ششم : پس از سابقه کار حداقل ۲ سال پس از کارت سبز و کسب امتیازات ۹۰-۱۰۰ کارت قهوه ای صلاحیت به عنوان خبرگان صنعت اعطاء می شود.

کارت صلاحیت	امتیازات	گرید (درجه)
کارت آبی	۵۰-۷۰	گرید ۳
کارت نارنجی	۷۰-۸۰	گرید ۲
کارت سبز	۸۰-۹۰	گرید ۱
کارت قهوه ای	۹۰-۱۰۰	خبرگان صنعت

نمودار تجربه شکل (۱)



جمع بندی و ارائه نتایج :

جهت کنترل سطح کیفی نیروی انسانی پیمانکاران برای اطمینان از کیفیت اجرای پروژه های توزیع، صدور کارت صلاحیت فردی نیز علاوه بر رتبه بندی شرکت های پیمانکاری و با توجه به عامل اول بخش تهدید، (عدم انگیزه جذب نیروی انسانی دائم) در این فرایند قرار گرفته است و نکته اساسی در این رویکرد پاسخ بر این عامل تهدید است و صدور کارت صلاحیت فردی به کلیه نیروهایی که در این آموزش ها شرکت نمایند اگر چه متعلق به هیچ یک از شرکتهای پیمانکاری نیز نباشد قابل واگذاری است و تحت این شرایط نیروهای متخصص

موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی

سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران

www.IPHRD.org

Institute for Productivity and Human Resource Development



The Sixth
Conference
on Human
Resources
Development



ششمین
کنفرانس
توسعه
منابع
انسانی

آزاد در بازار کار فراهم می گردد.

با همکاری مؤسسات وزارت نیرو برگزاری دوره های آموزشی شروع و فعال گردیده است و با تخصیص اعتبارات آموزشی، تسهیل سازی برای اعزام نیروی انسانی پیمانکاران به این دوره ها فراهم شده است و هم اکنون تعداد ۸۰۰ نفر نیروی انسانی پیمانکاری در طرح آموزشی شرکت داده شده و گواهینامه آنها از طرف سازمان فنی و حرفه ای صادره گردیده است و کارت صلاحیت آبی دریافت داشتند.

موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی

سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران

www.IPHRD.org

Institute for Productivity and Human Resource Development



The Sixth
Conference
on Human
Resources
Development



ششمین
کنفرانس
توسعه
منابع
انسانی

پیشنهادات

۱. تغییر فرهنگ سازمانی از مدیریت سنتی دولتی به مدیریت کسب و کار و بازار در بخش پروژه های اجرایی توزیع برق
۲. ارتقاء تخصصی اداره روابط کار با پیمانکاران در سازمان های بزرگ غیردولتی
۳. ارتقاء سیستم اطلاع رسانی به نیروهای آزاد پیمانکاران توزیع جهت ورود به طرح در صنعت برق
۴. انجام پروژه های مشابه در موضوعات محوری خدمات مشترکین، بهره برداری، خدمات عمومی

موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی

سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران

www.IPHRD.org

Institute for Productivity and Human Resource Development



The Sixth
Conference
on Human
Resources
Development



ششمین
کنفرانس
توسعه
منابع
انسانی

۵. با مشارکت و تعامل نهادهای انجمن صنفی کارفرمایی شرکتهای توزیع برق و وزارت نیرو با سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشوری از طریق استانداردسازی فرایند صلاحیت مهارت پیمانکاران این طرح می تواند بصورت گسترده در سایر شرکتهای توزیع برق به منظور تحت کنترل قراردادن نیروهای پیمانی مورد استفاده قرار گیرد.

۶. توسعه ظرفیت موسسات برگزارکننده دوره های آموزشی پیمانکاران شرکت های توزیع برق با انعقاد تفاهم نامه همکاریهای آموزشی و پژوهشی با سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور

منابع :

۱. ترابی، حبیب، خوارزمی، پیام، عوامل کلیدی توسعه ظرفیت پیمانکاران در برونسپاری فعالیت های توزیع در برق منطقه ای تهران، نهمین کنفرانس شبکه های توزیع برق، ۹ و ۱۰ اردیبهشت ماه ۱۳۸۳ - دانشگاه زنجان

۲. برونسپاری و اشتغال زایی در برق تهران (تابستان سال ۸۲)، معاونت منابع انسانی / دفتر سازماندهی و بهبود منابع انسانی

۳. نتایج قرارداد مشاور شماره ۱/۱۹۶۵-۴، معاونت نظارت بر توزیع / دفتر فنی توزیع برق تهران

موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی

سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران

www.IPHRD.org

Institute for Productivity and Human Resource Development



The Sixth
Conference
on Human
Resources
Development



ششمین
کنفرانس
توسعه
منابع
انسانی