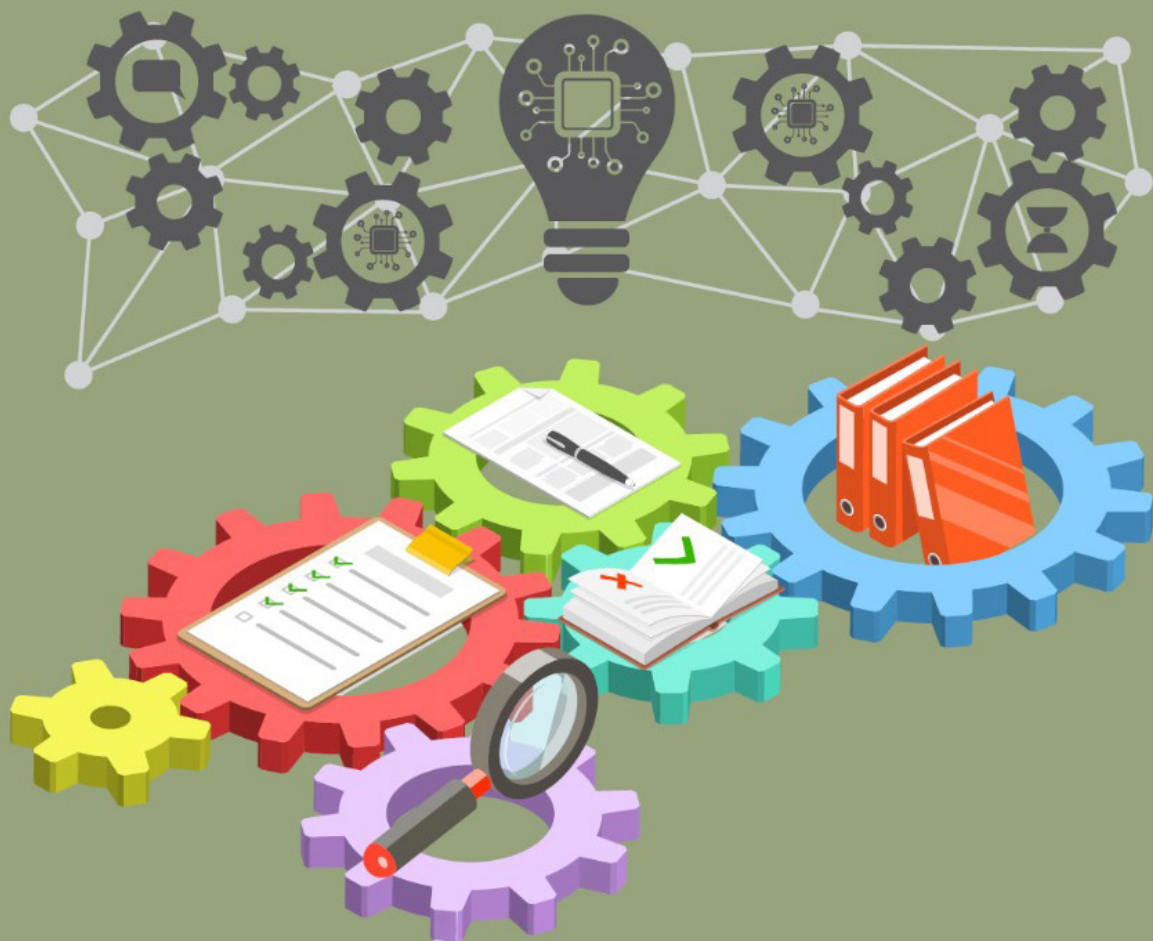


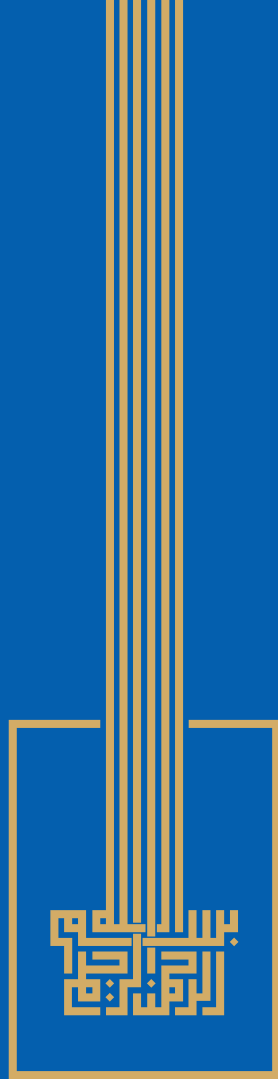


مرکز پژوهش‌های ملی ایران

راهنمای جامع و ابزارهای کاربردی برای مشارکت بخش خصوصی در توسعه مهارت‌ها



آذر ۱۴۰۴





مرکز پژوهش های اتاق ایران

راهنمای جامع و ابزارهای کاربردی برای مشارکت بخش خصوصی در توسعه مهارت‌ها

Best Practices Guidelines and Toolkit on Engaging
the Private Sector in Skills Development

مدیریت دیپلماسی اقتصادی و آینده‌پژوهی

گروه مطالعات فرهنگی و اجتماعی

تهیه و تدوین: مرتضی درخشان

اظهار نظر کنندگان: سمیه جوانمردی

تاریخ انتشار: آذر ۱۴۰۴

شناسه گزارش: RC-1404-MEF-E1-PP-1132

واژگان کلیدی

مشارکت بخش خصوصی، توسعه مهارت‌ها، آموزش، کارآموزی، کارورزی، مسئولیت اجتماعی

نشانی: تهران، خیابان طالقانی، نبش خیابان شهید موسوی (فرصت)، پلاک ۱۷۵

مرکز پژوهش‌ها در شبکه‌های اجتماعی:

Instagram: @rc. iccima.ir

Telegram: @rc_iccima

Twitter: @rc_iccima



راهنمای جامع و ابزارهای کاربردی برای

مشارکت بخش خصوصی در توسعه مهارت‌ها



مرکز پژوهش‌های اتاق ایران

آذر ۱۴۰۴





۸	خلاصه مدیریتی
۱۵	۱. مقدمه
۱۶	مخاطبان این گزارش و راهنما
۱۷	تعریف توسعه مهارت‌ها
۱۷	مزایای همکاری با صنعت در آموزش مهارت‌ها
۲۰	۲. سطح کلان
۲۰	۲-۱- رویکردهای بخشی در توسعه مهارت‌ها در سطح کلان
۲۱	۲-۲- راهبردها و مداخلات در سطح کلان
۲۱	۲-۳- چارچوب‌های سیاستی برای مشارکت بخش خصوصی
۲۲	۲-۴- تدوین سیاست‌های مهارتی: پذیرش نقش بخش خصوصی
۲۳	۲-۵- فعال‌سازهای سیاستی ملی برای مشارکت بخش خصوصی
۲۹	۲-۶- اجرای سیاست‌ها
۳۲	۲-۷- ارزیابی و صدور گواهی نامه
۳۲	۲-۸- پایش و سنجش
۳۳	۲-۹- به سوی محیطی توانمندساز: مشارکت بخش خصوصی در راهبردهای ملی مهارت
۳۵	۳. سطح میانی
۳۵	۳-۱- رویکردهای بخشی در سطح میانی برای توسعه مهارت‌ها
۳۸	۳-۲- سازوکارهای مشاوره برای مهارت صنعتی
۴۰	نقش نهادهای صنعتی و اتحادیه‌ها در توسعه مهارت‌ها
۴۱	حکمرانی شوراهای مهارت‌های بخشی
۴۱	۳-۳- توسعه استانداردهای مهارتی
۴۳	۳-۴- توسعه محتوای برنامه‌های درسی
۴۵	۳-۵- ارزیابی و شناسایی آموزش‌های قبلی
۴۹	۳-۶- خوشه‌های صنعتی و توسعه مهارتی
۵۴	۳-۷- استراتژی‌های توسعه نیروی کار
۵۷	۳-۸- در مسیر فعال‌سازی محیط زیست: رویکرد بخشی به توسعه مهارت
۶۰	۴. سطح خرد
۶۰	۴-۱- رویکردهای سطح خرد به مشارکت با بخش خصوصی
۶۱	۴-۲- شناسایی نیازهای مهارتی
۶۳	۴-۳- نقش بخش خصوصی در تدوین استانداردهای مهارتی و محتوای آموزشی
۶۴	۴-۴- توسعه حرفه‌ای مربیان و مدیریت مؤسسات آموزشی
۶۸	۴-۵- مشارکت بخش خصوصی در جذب کارآموزان
۷۰	۴-۶- ارائه برنامه آموزشی
۷۳	۴-۷- تأثیر ارتباط با بازار کار بر استخدام بهتر



۷۵	۴-۸- جنسیت، برابری و دسترسی
۷۶	۹-۴- بهبود تصویر توسعه مهارت‌ها
۷۶	۴-۱۰- تأمین مالی خرد
۷۷	۴-۱۱- توسعه مشارکت‌ها
۷۷	۱۲-۴- ارزیابی تأثیر
۷۸	۴-۱۳- به سوی محیط مساعد: ایجاد روابط در سطح محلی
۷۹	۵. ابزارهای عملیاتی
۷۹	۵-۱- ابزارهای سطح کلان
۷۹	۱-۱-۵- ابزار اطلاعات و تحلیل بازار کار
۷۹	نحوه استفاده از این ابزار
۷۹	پیش‌زمینه
۸۱	جمع‌آوری، تدوین و انتشار داده‌ها و اطلاعات
۸۱	گام ۱- انتخاب بخش صنعتی و جمع‌آوری داده‌ها
۸۲	گام ۲- تحلیل داده‌ها
۸۳	گام ۳- پیش‌بینی روندهای آینده بخش
۸۳	گام ۴- توسعه ترتیبات نهادی و شبکه‌ها
۸۳	گام ۵- اعتبارسنجی نتایج
۸۴	چک‌لیست
۸۶	۲-۱-۵- ابزار تأمین مالی
۸۶	چگونه از این ابزار استفاده کنیم؟
۸۶	پیش‌زمینه
۸۶	منابع مختلف تأمین مالی
۸۹	الف) عوارض یا مالیات‌های آموزشی (لیوی‌ها)
۹۳	ب) مشوق‌ها
۹۴	ج) ابزار تأمین مالی
۹۶	۳-۱-۵- ابزار تحلیل محیط سیاست‌گذاری توسعه مهارت‌ها
۹۶	نحوه استفاده از این ابزار
۹۷	پیش‌زمینه
۹۸	بخش ۱- زمینه سیاستی
۱۰۲	بخش ۲
۱۰۸	۵-۱-۴- ابزار نظارت و ارزیابی توسعه مهارت‌ها
۱۰۸	چگونگی استفاده از این ابزار
۱۰۸	مقدمه
۱۱۰	هدف ارزیابی
۱۱۱	۱. سطوح نظارت و ارزیابی



۱۱۹	۵-۲- سطح میانی
۱۱۹	۱-۲-۵- ابزار تدوین برنامه درسی
۱۱۹	نحوه استفاده از این ابزار
۱۲۰	پیش‌زمینه
۱۲۱	مثال:
۱۲۱	مرحله اول: تحلیل پروفایل شغلی
۱۲۲	مرحله دوم: فرآیند شناسایی کارها
۱۲۴	مرحله سوم: تأیید کارها
۱۲۵	مرحله چهارم: تحلیل کار
۱۲۶	مرحله ۵: تبدیل DACUM به برنامه آموزشی
۱۲۶	نکات تکمیلی
۱۲۷	۲-۲-۵- ابزار نقشه‌برداری ذینفعان در توسعه مهارت‌ها
۱۲۷	چگونه از این ابزار استفاده کنیم
۱۲۹	پیش‌زمینه
۱۲۹	مرحله ۱: تعیین هدف مشارکت ذینفعان
۱۳۱	مرحله ۲- شناسایی ذینفعان شما
۱۳۳	مرحله ۳- انجام تحلیل ذینفعان
۱۳۳	مرحله ۴- تخصیص قدرت و تأثیر ذینفعان
۱۳۷	۳-۲-۵- ابزار توسعه استراتژی مشارکت ذینفعان در توسعه مهارت‌ها
۱۳۷	چگونه از این ابزار استفاده کنیم
۱۳۸	این ابزار تنها پس از تکمیل فعالیت‌های ابزار نقشه‌برداری ذینفعان قابل استفاده است.
۱۳۸	پس‌زمینه
۱۳۹	گام ۱- برنامه‌ریزی مشارکت
۱۴۰	گام ۲- تخصیص سطوح اولویت و دسته‌بندی استراتژی‌ها
۱۴۳	۴-۲-۵- ابزار توسعه نیروی کار
۱۴۳	نحوه استفاده از این ابزار
۱۴۳	پیش‌زمینه
۱۴۴	گام ۱- انجام تحلیل عملکردی نیروی کار
۱۴۶	گام ۲- تعیین زمینه استراتژیک که در آن توسعه نیروی کار باید عمل کند
۱۴۸	گام ۳- شناسایی استراتژی‌های توسعه نیروی کار
۱۴۹	گام ۴- ایجاد طرح توسعه نیروی کار
۱۵۱	۵-۳- ابزار سطح خرد
۱۵۱	۱-۳-۵- ابزار نوشتن استانداردهای مهارت‌ها
۱۵۱	نحوه استفاده از این ابزار
۱۵۱	پیش‌زمینه
۱۵۶	فرآیند نوشتن استاندارد مهارت



۱۵۶	مرحله ۱: تکمیل DACUM با استفاده از ابزار DACUM
۱۵۶	مرحله ۲: تجزیه و تحلیل نتایج DACUM
۱۵۷	مرحله ۳: تجزیه و تحلیل و گروه‌بندی وظایف
۱۵۸	مرحله ۴: تخصیص دانش پایه
۱۵۹	مرحله ۵: مرور محتوا
۱۶۰	۲-۳-۵- توسعه ابزار دوره آموزشی
۱۶۰	نحوه استفاده از این ابزار
۱۶۰	پیش‌زمینه
۱۶۱	مرحله ۱: تعیین هدف دوره و تشکیل کمیته توسعه دوره
۱۶۲	مرحله ۲: ترتیب منطقی توسعه مهارت‌ها و دانش
۱۶۴	مرحله ۳: توسعه دوره آموزشی
۱۶۴	نه گام آموزشی رابرت گانیه
۱۶۵	توسعه اهداف یادگیری در دوره آموزشی
۱۶۶	طراحی دوره آموزشی و فعالیت‌ها
۱۶۶	مرحله ۴: انتخاب روش‌های یادگیری و فعالیت‌ها
۱۶۷	منابع یادگیری
۱۶۸	مرحله ۵: ارزیابی
۱۶۹	مرحله ۶: بازبینی
۱۶۹	۱. ارائه برنامه آموزشی به کمیته توسعه دوره برای بازخورد نهایی و تأیید قبل از اجرا
۱۷۱	۳-۳-۵- ابزار مشاوره
۱۷۱	چگونه از این ابزار استفاده کنیم
۱۷۱	پیش‌زمینه
۱۷۲	مرحله ۱: تعیین هدف، دامنه و نتایج یادگیری
۱۷۲	مرحله ۲: تعیین شاخص‌های موفقیت
۱۷۳	مرحله ۳: شناسایی نقش‌ها و مسئولیت‌ها
۱۷۴	نقش‌ها و مسئولیت‌های پیشنهادشده برای هماهنگ‌کننده و مربی هماهنگ‌کننده برنامه مشاوره
۱۷۵	مرحله ۴: تعیین معیارهای انتخاب مربیان و کارآموزان
۱۷۶	مرحله ۵: توسعه پروتکل‌های تطبیق مربی و کارآموز
۱۷۶	مرحله ۶: تشکیل کمیته نظارت بر برنامه مشاوره
۱۷۷	مرحله ۷: آماده‌سازی استراتژی ارتباطات
۱۷۸	مرحله ۸: طراحی و اجرای آموزش برای مربیان
۱۷۸	مرحله ۹- ارزیابی برنامه مشاوره
۱۷۹	مرحله ۱۰: جمع‌آوری و اشتراک‌گذاری مثال‌های بهترین شیوه‌ها

خلاصه مدیریتی



مرکز بین‌المللی برنامه توسعه سازمان ملل متحد در استانبول^۱ با هدف بهره‌گیری از ظرفیت بخش خصوصی در توسعه، مطالعاتی درباره نقش این بخش در آموزش مهارت‌ها انجام داده است. این مرکز نمونه‌هایی از برنامه‌های موفق آموزش مهارت در ترکیه و هند را بررسی کرده و با تحلیل این مطالعات، یک «راهنما و جعبه‌ابزار» تهیه کرده است. این نوشتار خلاصه‌ای تفصیلی از این گزارش است. این گزارش، مجموعه‌ای از درس‌های آموخته‌شده را ارائه می‌دهد که از مرور عملکردهای جاری و مطالعات موجود درباره مشارکت بخش خصوصی در توسعه مهارت‌ها به دست آمده است و بر اساس این درس‌ها، مجموعه‌ای از دستورالعمل‌ها و ابزارهای کاربردی تهیه شده است. این گزارش نمونه‌هایی از مشارکت بخش خصوصی در توسعه مهارت‌ها در سطوح ملی، بخشی و محلی را نیز ارائه می‌کند. بدیهی است که بخش خصوصی نقش حیاتی در بهبود نیازهای بازار کار ایفا می‌کند. معمولاً در بخش خصوصی با ارائه آموزش‌ها و یا اطمینان از کسب مهارت‌های مرتبط با بازار توسط دانش‌آموزان و کارآموزان، به‌ویژه در گروه‌های آسیب‌پذیر مانند زنان سرپرست و افراد دارای معلولیت، نیازهای بازار کار بهبود می‌یابد. شرکت‌هایی که نیروی کار کم‌مهارت دارند، می‌توانند هم‌زمان با ارتقاء ارزش‌افزوده شرکت خود، از آموزش‌های متعدد بهره‌مند شوند.

در سطح ملی و سطح کلان، محیط کسب‌وکار باید مشارکت بخش خصوصی در توسعه مهارت‌ها را تشویق کند. این مهم نیازمند چارچوب سیاستی است که مشورت، تبادل اطلاعات و ظرفیت‌سازی را ترویج دهد. همچنین چشم‌انداز بلندمدتی برای همکاری بخش خصوصی داشته باشد و تأمین مالی مناسبی را تضمین کند. برای این منظور عوامل مؤثر در ایجاد همکاری موفق بخش خصوصی در سطح ملی عبارت‌اند از:

● فعالیت‌های توسعه مهارت باید بنیاد اولویت‌های اقتصادی ملی را پایه‌ریزی کند؛

1. Istanbul International Center for Private Sector in Development

- مشارکت ذی‌نفعان از طریق ارتباط و همکاری شفاف حفظ شود؛
- دسترسی شفاف برای همه ذی‌نفعان از طریق فرایندهای ثبت شده ایجاد شود تا مشارکت بخش خصوصی شکل گیرد؛
- سازوکارهای پاسخگویی و جبران برای همه ذی‌نفعان وجود داشته باشد تا فرایندهای تصمیم‌گیری واضح و نظام‌های قانونی، چارچوب‌های مقرراتی و سایر سازوکارهای جبران، منافع عمومی ذی‌نفعان را حفظ کند؛
- سازوکارهای مالی و تأمین بودجه مطابق با مقررات تخصیص و هزینه‌کرد بودجه عمومی باشد و برای پاسخ به نیازهای نوظهور، انعطاف‌پذیری داشته باشد و از سرمایه‌گذاری کارفرمایان در آموزش با کیفیت نیز حمایت کند؛
- ظرفیت‌های لازم در سیستم توسعه مهارت ایجاد شود، به گونه‌ای که ذی‌نفعان فرصت کسب مهارت‌های مدیریتی، نظارتی و ارزیابی استراتژی‌های جدید مشارکت بخش خصوصی را داشته باشند؛
- ظرفیت‌سازی برای توسعه‌دهندگان سیاست، مدیران دولتی و مؤسسات آموزشی صورت گیرد تا برای مدیریت، تحلیل و ارزیابی مشارکت بخش خصوصی در سطح محلی آماده شوند؛
- ظرفیت معلمان، مدیران مؤسسات و کارکنان پشتیبانی توسعه یابد، به گونه‌ای که معلمان مهارت‌های فنی و آموزشی لازم برای ارائه آموزش متناسب با نیازهای صنعت را داشته باشند و بتوانند آموزش رسمی دانش‌آموزان را بین محل کار و مؤسسه هماهنگ کنند؛
- مؤسسات آموزشی از درجه‌ای از استقلال برخوردار باشند تا بتوانند منابع آموزشی با نیازهای محلی و کار را به صورت انعطاف‌پذیر تطبیق دهند و پاسخگوی تقاضای محلی باشند؛
- استراتژی‌های متنوع برای به‌روزرسانی تجربه صنعتی معلمان وجود داشته باشد، تا تداوم آشنایی آن‌ها با روش‌های کاری معاصر و فناوری‌های جدید تضمین شود؛
- اصلاح مشاوره شغلی با اطلاعات به‌روز و واقعی درباره مسیرهای شغلی و

تحصیلی افقی (حرکت به سمت شغل‌ها یا نقش‌های جدید در همان سطح سازمانی، اما در یک حوزه متفاوت یا مرتبط) و عمودی (حرکت به سمت سمت‌های بالاتر در سلسله‌مراتب سازمانی)؛

- اتخاذ رویکرد نظام‌مند برای یادگیری در محل کار؛ توسعه ساختارمند فرصت‌های یادگیری در محل کار از طریق هم‌راستایی استراتژی‌های یادگیری با برنامه درسی، تشویق مشارکت کارفرما، معلم و دانش‌آموز، به‌روزرسانی دوره‌های کارآموزی و معرفی دوره‌های آموزش در بخش‌های صنعتی جدید؛
- تضمین مشارکت فراگیر و دسترسی برابر برای همه، همچنین تشویق شرکت‌های کوچک و متوسط به مشارکت در آموزش.

در سطح بخش‌های اقتصادی یا سطح منطقه‌ای همه قبول دارند که مشارکت در صنعت نیازمند فرایندهای استراتژیک بلندمدت است که زمان کافی برای موفقیت پروژه‌ها را فراهم کند. به‌بیان دیگر، ایجاد همکاری بخشی و درک عمیق از مسائل توسعه نیروی کار زمان‌بر است و سیاست‌گذاران باید مشارکت بخشی را به‌عنوان یک سرمایه‌گذاری بلندمدت بدانند. برای موفقیت، نهادهای بخشی و منطقه‌ای باید اختیار تعیین اولویت‌ها و اجرای تصمیمات بر اساس اولویت‌های اقتصادی و مهارتی بخش یا منطقه خود را داشته باشند؛ که این مستلزم دسترسی به بودجه کافی و داده‌های قابل اعتماد و بی‌طرف برای تصمیم‌گیری عینی است.

توسعه مشارکت، به معنای ساختن اعتماد و اعتبار است. واگذاری اختیار از نهادهای مرکزی به همکاری‌های منطقه‌ای و محلی می‌تواند از طریق تعیین پارامترهای کلی و اجازه دادن به گروه‌های بخشی یا منطقه‌ای برای یافتن راهکارهای مناسب برای شرایط خاص، انجام شود. همین که یافتن پاسخ برخی مسائل را از سطح کلان به بخش و منطقه واگذار کنیم، رویکرد ما بخشی شده و با دید جزئی‌تری به مسائل نگاه می‌کنیم.

در سطح عملیاتی، همکاری‌های بخشی و منطقه‌ای زمانی بهترین عملکرد را دارند که:

- کارفرمایان عمده و ارشد، نمایندگان دولتی در سطوح بالا و همچنین مدیریت مؤسسات توسعه مهارت، ذیل حمایت نهادهای اصلی متعهد باشند؛

- رهبری قوی و تعاملی در سطح محلی وجود داشته باشد و افراد میانجی فعالیت‌ها را تسهیل و پیش ببرند و مشارکت میان سازمان‌ها را حفظ کنند؛
- رویکرد ذی‌نفعان چندگانه وجود داشته باشد و هماهنگی میان وزارتخانه‌ها در زمینه توسعه مهارت و توسعه اقتصادی بیشتر شود؛
- دیدگاه جامع در تحلیل کمبود مهارت‌ها و یافتن راهکارها ایجاد شود؛
- نیازهای مهارتی و دینامیک بازار کار خیلی زود شناسایی و تحلیل شوند؛
- امکانات آموزشی به شرکت‌ها یا خوشه‌های صنعتی نزدیک باشد؛
- برای اجرای راهکارها بودجه تأمین شود؛
- میان ذی‌نفعان همکاری شکل گیرد و مسئولیت و تأثیر آن‌ها متعادل باشد؛
- به داده‌های قابل اعتماد و بی‌طرف برای تصمیم‌گیری آگاهانه، دسترسی وجود داشته باشد؛

- اهداف قابل دسترس تعیین شود و بر نتایج تمرکز شود تا فرصت کافی برای ایجاد اعتماد و درک پیچیدگی‌های توسعه مهارت‌ها فراهم گردد؛
- بازبینی منظم پیشرفت‌ها و دستاوردها صورت گیرد.

اما تحلیل مشارکت در سطح خرد نشان می‌دهد که همکاری میان مؤسسات آموزشی و شرکت‌ها می‌تواند فراتر از فعالیت‌های به‌صورت «پرداخت به ازای خدمت» باشد و شامل فعالیت‌هایی باشد که مهارت سازمان‌ها را تقویت می‌کند. توسعه همکاری‌ها در سطح خرد و محلی نیازمند آن است که کارکنان مؤسسات آموزشی مهارت‌های جدیدی برای شناسایی و توسعه همکاری‌ها کسب کنند. این مهارت‌ها معمولاً در برنامه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مؤسسات آموزشی نادیده گرفته می‌شود، در حالی که مدیران، مربیان و کارکنان پشتیبانی به آن‌ها نیاز دارند تا بتوانند چنین همکاری‌هایی را رشد دهند. در سطح خرد شرایط و ویژگی‌های هر شهرک صنعتی و یا حتی هر شرکت متفاوت است و لذا مهارت‌هایی که افراد باید برای اشتغال موفق در این مراکز یاد بگیرند، نیز تا حدی متفاوت خواهد بود. اگر بتوانیم در هر محله کارفرمایان را در آموزش مهارتی مشارکت دهیم، خودبه‌خود این مسئله رفع می‌شود. استراتژی‌های

موفق مشارکت کارفرمایان در سطح محلی یا همان سطح خرد نیازمند موارد زیر است:

- شناسایی تقاضای مهارت محلی و تطبیق منابع آموزشی با این نیازها برای افزایش ارتباط آموزش با کسب‌وکارهای محلی؛
- یادگیری مبتنی بر کار که منجر به بهبود قابلیت استخدام کارآموزان و افزایش بهره‌وری کارفرمایان می‌شود. یادگیری مبتنی بر کار نیازمند تطبیق منابع آموزشی در چارچوب مسیرهای رسمی صلاحیت است تا کارآموزان پایه‌ای برای یادگیری مادام‌العمر یا تحرک شغلی بسازند که امکان کار در شرکت‌های مختلف را فراهم کند؛
- مهارت‌های توسعه همکاری که به استراتژی‌های ارزشمند توسعه معلمان و مربیان منجر می‌شود، مانند برنامه‌های بازگشت به صنعت و راهنمایی؛ دو نمونه از این روش‌های مفید عبارت‌اند از: ۱) برنامه‌های بازگشت به صنعت: یعنی به معلمان و مدرسان این فرصت داده شود که برای یک دوره کوتاه دوباره به محیط‌های واقعی کار (مثل شرکت‌ها، کارخانه‌ها یا کارگاه‌ها) برگردند. با این کار، آن‌ها با آخرین فناوری‌ها، روش‌ها و نیازهای روز صنعت آشنا می‌شوند و سپس این دانش کاربردی را به دانشجویان خود منتقل می‌کنند؛ ۲) برنامه‌های راهنمایی: یعنی استادکاران و متخصصان باتجربه از صنعت، به‌عنوان مربی و راهنما، به معلمان و دانشجویان کمک کنند تا مهارت‌های عملی و مورد نیاز بازار کار را به‌خوبی یاد بگیرند.
- استراتژی‌های جذب کارآموز برای تضمین اینکه کارآموزان آسیب‌پذیرتر جا نمانند. برخی اهرم‌های مفید برای جذب بیشتر کارآموزان آسیب‌پذیر شامل ارائه آموزش‌های پیش‌از آموزش‌های فنی حرفه‌ای، بورس‌ها و کمک هزینه‌ها و جذب دانش‌آموز در سطح محلی است؛
- مهارت‌های هماهنگی آموزش در محل کار برای مدیریت آموزش‌های کاری به‌گونه‌ای که مربیان بتوانند پیشرفت دانش‌آموز را پیگیری کرده و از سرپرست

محل کار حمایت کنند؛ این باید شامل حضور فردی اختصاصی از مؤسسه آموزشی برای نظارت و پشتیبانی یادگیری مبتنی بر کار باشد؛

● استراتژی‌هایی برای کمک به دانش‌آموز جهت گذار موفق به آموزش و سپس استخدام، بسیاری از این استراتژی‌ها باید فراتر از برنامه آموزشی باشند و کارآموزان را پس از استخدام نیز دنبال کنند.

ایجاد ارتباط با صنعت در همه مراحل چرخه توسعه مهارت‌ها، تسهیل توسعه راهکارهای عملی برای گذار از مدرسه به کار و تغییر مسیر شغلی در میان‌سال‌ها را ممکن می‌سازد. توسعه مهارت هم به‌عنوان منفعت عمومی و هم منفعت خصوصی دیده می‌شود، چراکه نیروی کار ماهر، اقتصاد کشور را تقویت می‌کند. نیروی کار ماهر باعث رقابت‌پذیری بیشتر شرکت‌ها و بخش‌های صنعتی شده و توسعه مهارت به افراد کمک می‌کند تا از چرخه فقر بیرون بیایند. کسب‌وکارهایی که استراتژی‌های توسعه مهارت را در چارچوب استراتژی کلی خود اتخاذ می‌کنند، منافع متعددی کسب می‌کنند. انتقال از شرکتی بامهارت پایین و عملکرد ضعیف، به شرکتی بامهارت بالا و عملکرد قوی، رقابت‌پذیری را افزایش می‌دهد، به کشورها کمک می‌کند تا از دام درآمد متوسط عبور کنند و منجر به کار شایسته برای شهروندان می‌شود.

شراکت‌های بخش خصوصی باید نماینده ذی‌نفعان بهره‌مند از توسعه مهارت باشند و مسیر همکاری برای اصلاح نظام رسمی آموزش فنی حرفه‌ای را فراهم کنند.

توسعه استراتژی‌های مشارکت بخش خصوصی می‌تواند هزینه‌ها را جبران و هزینه‌های سربار در مؤسسات دولتی را کاهش دهد. چگونگی تحقق این موضوع بستگی به اولویت‌های دولت، قدرت صنعت محلی و زمینه فرهنگی کشور دارد. باین‌حال، تجزیه و تحلیل لازم است تا اطمینان حاصل شود که مشارکت بخش خصوصی در توسعه مهارت جایگزین آموزش‌هایی نشود که صنعت معمولاً خود آن‌ها را ارائه می‌دهد و معمولاً هزینه توسعه مهارت‌های نیروی کار موجود و جدید را تأمین می‌کند. بنابراین هدف مشارکت بخش خصوصی باید تطابق نتایج

توسعه مهارت‌ها با نیازهای بازار باشد و نه جایگزین کردن فعالیت‌های آموزشی شرکت‌های موجود.

درمجموع، مثال‌های ارائه شده در این گزارش نشان می‌دهد چگونه در همه سطوح شرکت‌ها می‌توانند چالش‌های توسعه مهارت را مدیریت کنند و نشان می‌دهد بهبود ارتباط بین کارفرمایان و سازمان‌های آموزشی، منجر به خلق فرصت‌های جدید برای توسعه مهارت می‌شود و بهره‌وری این فعالیت‌های آموزشی افزایش یابد. شرکت‌هایی هم که با ارائه‌دهندگان آموزش همکاری می‌کنند، می‌توانند از روابط شکل گرفته استفاده کنند و نیروهای برجسته و نوآور را سریع‌تر شناسایی و جذب کنند. بنابراین می‌توانند رابطه بین توسعه مهارت، نوآوری و تحقق اهداف کسب‌وکار خود را بهتر درک کنند. در بخش پایانی این گزارش، مجموعه‌ای از ابزارهای عملی برای کمک به توسعه مشارکت کارفرمایان در توسعه مهارت‌ها نیز ارائه شده است که در یک تقسیم‌بندی سه‌گانه در سطح کلان، میانی و خرد تبیین می‌شود و هر یک باید توسط نهادهای مختلفی در کشور اجرایی شوند.



مرکز بین‌المللی برنامه توسعه سازمان ملل متحد در استانبول^۱ (IICPSD) با هدف بهره‌گیری از ظرفیت بخش خصوصی در توسعه، درباره نقش این بخش در آموزش مهارت‌ها، مطالعاتی انجام داده است. این مرکز نمونه‌هایی از برنامه‌های موفق آموزش مهارت در ترکیه و هند را بررسی کرده و با تحلیل این مطالعات، یک «راهنما و جعبه‌ابزار» تهیه کرده است که می‌تواند به سیاست‌گذاران و همچنین کارفرمایان کمک کند تا در مسیر آموزش مهارت‌ها و افزایش بهره‌وری نیروی کار و البته تطبیق آن‌ها با فضای جدید دنیای مدرن بهتر مشارکت کنند.

در این راستا مرکز تحقیقات و آموزش کشورهای اسلامی^۲ (SESRIC) نیز به‌عنوان بازوی فنی و اجتماعی-اقتصادی سازمان همکاری اسلامی (OIC)، با هدف تقویت همکاری بین کشورهای عضو، پروژه‌هایی مانند آموزش فنی و حرفه‌ای، اشتغال جوانان و توسعه کارآفرینی را اجرا کرده است. این مرکز در سال ۱۹۷۸ در آنکارا، ترکیه تأسیس شد و مأموریت اصلی آن هماهنگی، ترویج و تسهیل همکاری‌های اقتصادی، اجتماعی و آماری بین ۵۷ کشور عضو سازمان همکاری اسلامی است. باوجود اهمیت مهارت‌آموزی در ایجاد درآمد پایدار و بهره‌وری اقتصادی، در سطح جهانی مشکلاتی مانند کمبود زیرساخت آموزشی، عدم تطابق آموزش‌ها با نیاز بازار، نبود همکاری میان نهادهای آموزشی و بخش خصوصی و مشکلات مالی وجود دارد که مانع اجرای درست آن می‌شود.

بخش خصوصی با ایفای نقش فعال در طراحی و اجرای آموزش‌ها می‌تواند مهارت‌های مرتبط با بازار کار را به‌ویژه برای جوانان و گروه‌های محروم فراهم کند. اما سؤال این است که چگونه می‌توان مشارکت بخش خصوصی را در هر یک از این مراحل جلب کرد تا آموزش‌های مهارتی دقیق‌تر و کاربردی‌تر باشد؟

1. The UNDP IICPSD: Istanbul International Center for Private Sector in Development

2. The Statistical, Economic and Social Research and Training Centre for Islamic Countries

برای پاسخ به این سؤال تجربیات ۱۵ مطالعه موردی از جمله ترکیه و هند و سایر نمونه‌های بین‌المللی موفق بررسی شده‌اند و راهنما و ابزارهایی برای توسعه مهارت‌های شاغلین و جلب مشارکت بخش خصوصی در فرایند توسعه مهارتی ارائه می‌شود که در سه سطح تحلیل شده‌اند:

۱. سطح کلان (ملی): تأکید بر سیاست‌گذاری، تأمین مالی، مشوق‌ها و هماهنگی بین دستگاه‌های دولتی برای تعامل مؤثر با بخش خصوصی.
۲. سطح میانی (بخشی/منطقه‌ای): نیاز به استراتژی‌های بلندمدت، اعتمادسازی، و ایجاد ساختارهایی مانند شوراهای مهارتی بخشی یا توسعه خوشه‌های منطقه‌ای.
۳. سطح خرد (محلی): شناسایی نیازهای مهارتی محلی، ایجاد آموزش‌های مبتنی بر محیط کار، و تقویت همکاری بین کارفرمایان و مراکز آموزشی.

اگر بخش خصوصی برای توسعه مهارت‌ها و آموزش همراهی کند، امکان آموزش در محیط واقعی کار^۱ فراهم می‌شود که به افزایش اشتغال‌پذیری و بهره‌وری کمک می‌کند. اجرای موفق آن نیازمند مهارت در مدیریت آموزش در محیط کار و حمایت از کارآموزان است. در همین راستا، نیاز است مربیان و مدیران آموزشی مهارت‌های لازم برای همکاری با صنعت را فراگیرند.

مخاطبان این گزارش و راهنما

اما مخاطب این گزارش چه کسانی هستند؟ این راهنما به‌طور ویژه برای گروه‌های زیر تهیه‌شده است:

- سیاست‌گذاران و حامیان (اهدانندگان) منابع مالی؛
- شرکت‌ها و تشکلهای صنعتی؛
- مقامات محلی و نهادهای اجرایی؛
- مؤسسات آموزشی و مربیان؛

تا بتوانند همکاری مؤثری با بخش خصوصی در زمینه مهارت‌آموزی داشته باشند.

1. Structured Work-Based Learning

البته مطالعه این راهنما به کارآفرینان بخش خصوصی نیز توصیه می‌شود، زیرا در آن علاوه بر این که مزایای مشارکت بخش خصوصی در توسعه مهارتی بیان شده است، روش‌های مختلف استفاده کارفرمایان از مشارکت نیز به‌طور ضمنی طرح می‌شود، که می‌توانند از آن بهره ببرند.

تعریف توسعه مهارت‌ها

توسعه مهارت‌ها به معنای کسب شایستگی‌های عملی، دانش کاربردی و نگرش‌های لازم برای ورود و موفقیت در بازار کار است که می‌تواند در آموزش‌های رسمی، غیررسمی یا تجربی صورت گیرد. به‌طور کلی معنای توسعه مهارت‌ها این است که افرادی که در فضای رسمی آموزشی اطلاعات و دانش تئوریک یاد می‌گیرند، برای ورود به بازار کار آماده شوند. این آمادگی جز با کسب مهارت به دست نمی‌آید. اما توسعه مهارت هم نیاز به ارتباط با فضای واقعی اقتصاد دارد. به همین دلیل مشارکت بخش خصوصی راهی برای افزایش کارآمدی فرایند توسعه مهارت‌ها شناخته می‌شود.

مزایای همکاری با صنعت در آموزش مهارت‌ها

آموزش‌های فنی و حرفه‌ای باعث رشد اقتصادی، افزایش نوآوری، کاهش هزینه‌های استخدام و ارتقاء جایگاه رقابتی شرکت‌ها می‌شود. مطالعات بانک توسعه آسیا نشان می‌دهد که همبستگی بسیار زیادی بین میزان مهارت‌آموزی دانش‌آموزان بعد از دبیرستان، با سطح درآمد سرانه جوانان در کشورهای مختلف وجود دارد. مطالعات دیگری نیز در صندوق بین‌المللی پول صورت گرفته است که نشان می‌دهد که مهارت‌آموزی منجر به افزایش سطح درآمد بیست درصد از دهک پایین درآمدی جامعه می‌شود و نقش بسیار مهمی در رشد اقتصادی کشورها ایفا می‌کند.

در این گزارش مطالعات موردی متنوعی مرور خواهد شد، مثلاً نمونه‌هایی مانند شرکت برندی کس Brandix (سريلانكا) و پروژه CEIV Pharma در IATA (گواهینامه

بین‌المللی معتبر) نشان می‌دهند^۱ که چگونه سرمایه‌گذاری در مهارت‌آموزی منجر به افزایش نوآوری، پایداری محیط‌زیستی و حفظ بازار شده است. نتیجه اینکه ادغام آموزش مهارت‌ها در راهبرد کسب‌وکار، علاوه بر سودآوری برای شرکت‌ها، می‌تواند به توسعه پایدار اقتصادی و اجتماعی در جوامع کمک کند. ارتباط مؤثر بین صنعت و آموزش، کلید موفقیت در پاسخ به نیازهای بازار کار است.

نقش بخش خصوصی در توسعه مهارت‌ها

بخش خصوصی به‌عنوان موتور اصلی رشد اقتصادی، نقشی محوری در توسعه مهارت‌ها ایفا می‌کند. مشارکت کارفرمایان در فرآیند طراحی، اجرا و ارزیابی برنامه‌های آموزشی باعث می‌شود تا محتوای آموزشی با نیازهای واقعی صنعت همخوانی بیشتری داشته باشد. صنایع با ارائه فرصت‌های کارآموزی، همکاری در تعیین استانداردهای صلاحیت حرفه‌ای و حتی در آموزش مربیان فنی، به پیوندی مؤثر میان آموزش و اشتغال کمک می‌کنند. حضور فعال صنعت در این فرآیند، تضمینی برای به‌روز بودن مهارت‌ها و افزایش شانس اشتغال جوانان خواهد بود.

مزایای همکاری صنایع در توسعه مهارت

همکاری فعال میان نهادهای آموزشی و صنایع منجر به نتایجی مانند ارتقای کیفیت آموزش، کاهش شکاف مهارتی، افزایش اشتغال‌پذیری فارغ‌التحصیلان، و بهره‌وری بیشتر در محیط‌های کاری می‌شود. بنگاه‌هایی که در این مسیر سرمایه‌گذاری کرده‌اند، نه تنها هزینه‌های جذب و آموزش نیروی کار را کاهش داده‌اند، بلکه با بهبود عملکرد، نوآوری و ارتقای کیفیت محصولات و خدمات خود، جایگاه رقابتی

1. Center of Excellence for Independent Validators in Pharmaceutical Logistics

این گواهی برای «مراکز برتری» صادر می‌شود که به عنوان «تأییدکنندگان مستقل» در «لجستیک دارویی» فعالیت می‌کنند.

International Air Transport Association

اتحادیه بین‌المللی حمل و نقل هوایی؛ مانند یک «انجمن جهانی شرکت‌های هواپیمایی» است. این سازمان قوانین، استانداردها و دستورالعمل‌های کلی صنعت هواپیمایی را تعیین می‌کند تا پروازها برای همه مسافران و شرکت‌ها ایمن، منظم و یکپارچه باشد. دفتر مرکزی آن در مونترال، کانادا است.

بهتری در بازارهای داخلی و بین‌المللی یافته‌اند. این همکاری سه‌جانبه میان دولت، صنعت و آموزش، بستری مؤثر برای توسعه پایدار و اقتصاد دانش‌بنیان فراهم می‌سازد.

حال با این پیش‌زمینه، به سراغ تحلیل و ارائه راهنمای مشارکت بخش خصوصی در توسعه مهارت‌ها در سطوح مختلف می‌رویم. ابتدا از سطح کلان آغاز می‌کنیم و سپس سطوح میانی و خرد را مورد تحلیل قرار می‌دهیم.



۲. سطح کلان^۱

۲-۱- رویکردهای بخشی در توسعه مهارت‌ها در سطح کلان

در کشورهای توسعه‌یافته، اصلاح نظام آموزشی باعث توجه بیشتر به تحلیل بازار کار و همکاری با صنایع شده است. اما هنوز بسیاری از کارفرمایان با کمبود نیروی کار با مهارت و دشواری جذب و نگهداشت نیروی کار مواجه‌اند. از سوی دیگر کارمندان نیز از استفاده‌نشدن مهارت‌هایشان شکایت دارند. مشکل این است که مهارت‌هایی که مورد نیاز کارفرمایان است تطبیق صددرصدی با مهارت‌های کسب شده کارکنان ندارد. در سطح کلان، سیاست‌گذاران در تلاش‌اند تا در جهت تطبیق بهتر نیازهای بخش خصوصی و مهارت‌های کسب شده کارکنان حرکت کنند و با حفظ بهره‌وری، اشتغال فراگیر و شایسته ایجاد کنند.

در گذشته، تمرکز سیاست‌ها بر آموزش ابتدایی و تطبیق افراد با مشاغل موجود بود، و بدون توجه کافی به نیازهای اقتصادی محلی سیاست‌های آموزشی تنظیم می‌شد. اما امروزه نیاز به هم‌راستایی بیشتر سیاست‌های مهارتی با توسعه اقتصادی کاملاً حس می‌شود. برنامه‌های آموزشی به‌تنهایی کافی نیستند و استفاده مؤثر از مهارت‌ها را تضمین نمی‌کنند. به نظر می‌رسد رویکرد بخشی یا خوشه‌ای، اثرگذاری بیشتری داشته باشد. در هر کشور، مدل مناسب همکاری بخش خصوصی با توجه به ساختار حکمرانی، ظرفیت مالی و ویژگی‌های اقتصادی متفاوت است.

اگر بخواهیم کمبود مهارت را در سطح کلان کاهش دهیم، باید بدانیم عوامل مؤثر بر کاهش کمبود مهارت‌ها، فراتر از آموزش است و شامل نبود مسیرهای شغلی شفاف، ماهیت مشاغل، جذابیت شغل‌ها، فناوری و رقابت‌پذیری می‌شود تا بتوانیم سیاست‌گذاری دقیق‌تری داشته باشیم.

1. Macro-Level

۲-۲- راهبردها و مداخلات در سطح کلان

همان‌طور که اشاره شد سیستم توسعه مهارت‌ها در سطح ملی و بین‌المللی سعی می‌کند مشارکت بخش خصوصی را در ارتقاء مهارت بیشتر کند. برخی از ابزارهای سیاستی برای ترغیب مشارکت بخش خصوصی عبارت‌اند از؛ ساختارهای مشورتی صنعت، مشوق‌های مالی، مالیات‌های خاص، و نظام‌های بهاب‌رگ^۱. البته دقت کنید که اگر ساختار حاکمیتی ضعیف باشد، همین ابزارها می‌توانند بازدارنده شوند. پس الزام اولیه برای استفاده از همه این ابزارها، ساختار حاکمیتی قوی و نظام‌مند است.

۳-۲- چارچوب‌های سیاستی برای مشارکت بخش خصوصی

راهنمایی‌های بین‌المللی برای همکاری با بخش خصوصی وجود دارد و سازمان‌ها و نهادهای بین‌المللی متعددی در این زمینه فکر کرده‌اند و نکات خود را ارائه کردند. در ادامه به چند نمونه از مهم‌ترین آن‌ها اشاره می‌کنیم؛

● **مجمع جهانی اقتصاد^۲ (WEF):** در سال ۲۰۱۶، سه راهکار برای مقابله با

بیکاری و ناهماهنگی مهارتی پیشنهاد داد؛ ۱- همکاری با نظام آموزش فنی- حرفه‌ای برای ارتقاء مهارت‌ها، ۲- ترویج کارآفرینی و ۳- اتصال فارغ‌التحصیلان به بازار. هر یک از این راهکارها را به‌طور مفصل توضیح داده است.

● **استراتژی مهارت‌های OECD/G20:** سرمایه‌گذاری در مهارت‌ها برای

رشد پایدار و نوآوری ضروری است. این استراتژی شامل تشویق شرکت‌ها

1. Voucher

نظام واجر مانند یک «کوپن یا بن دولتی» است که به افراد واجد (معمولاً جویای کار یا نیروی کار) داده می‌شود تا بتوانند دوره آموزشی مورد نظر خود را از بین مؤسسات آموزشی معتبر و تأییدشده آزادانه انتخاب کنند: (۱) **تخصیص واجر (بن):** دولت به جای اینکه مستقیم به یک مؤسسه آموزشی پول بدهد، یک «بن آموزشی» با ارزش مشخص پولی به فرد متقاضی می‌دهد. مثلاً به هر نفر یک واجر ۵ میلیون تومانی برای گذراندن یک دوره مهارتی. (۲) **انتخاب آزاد توسط فرد:** دارنده واجر می‌تواند با تحقیق و مقایسه، مؤسسه آموزشی‌ای را که بهترین کیفیت، مناسب‌ترین محل و کاربردی‌ترین دوره را ارائه می‌دهد، خودش انتخاب کند. (۳) **تسویه حساب:** فرد در مؤسسه مورد نظر ثبت‌نام می‌کند و واجر خود را به آن مؤسسه می‌دهد. سپس مؤسسه، این واجر را نزد دولت ارائه می‌کند و دولت هزینه دوره‌ها را به مؤسسه پرداخت می‌کند.

2. The World Economic Forum

به سرمایه‌گذاری مشترک در مهارت‌ها، به‌ویژه در SMES، حمایت از آموزش کارگران غیررسمی، و ترویج مشاغل بامهارت بالا است.

● **سازمان جهانی کار (ILO):** سیاست‌های مهارتی باید به اشتغال‌پذیری، تولید و رشد اشتغال منجر شوند. مشارکت اجتماعی، هماهنگی بین سیاست‌ها و تطبیق عرضه و تقاضای مهارتی از اصول کلیدی هستند.

● **یونسکو - اجماع شانگهای:** بر افزایش مشارکت ذی‌نفعان در حاکمیت، طراحی برنامه، استانداردهای صلاحیت و یادگیری در محیط کار تأکید دارد. همچنین، بر افزایش سرمایه‌گذاری در آموزش فنی-حرفه‌ای و ارتقاء جایگاه اجتماعی آن تأکید می‌کند.

دستور کار ۲۰۳۰ توسعه پایدار: اهداف توسعه پایدار (به‌ویژه اهداف ۴ و ۸) بر آموزش باکیفیت، مهارت‌آموزی برای گروه‌های محروم، و اشتغال شایسته تأکید دارند. این اهداف نیز نقش کلیدی کارفرمایان در شناسایی نیازهای مهارتی و انتقال به بازار کار را برجسته می‌کنند. همچنین بر مشاغل سبز و توسعه پایدار تأکید دارند.

۲-۴- تدوین سیاست‌های مهارتی: پذیرش نقش بخش خصوصی

سیاست‌های ملی توسعه مهارت‌ها باید متناسب با نیازهای خاص هر کشور طراحی شوند و شامل مشارکت همه ذی‌نفعان باشند. ذی‌نفع اصلی این آموزش، بخش خصوصی است که باید آموزش‌دیدگان را جذب کند و به آن‌ها شغل بدهد. بنابراین باید نقش مهمی برای بخش خصوصی در سیاست‌گذاری‌ها دیده شود. البته چالش‌هایی در این بین به‌ویژه در کشورهای کمتر توسعه‌یافته وجود دارد. مثلاً چالش‌های رایج در کشورهای با درآمد پایین و متوسط عبارت‌اند از:

۱. ناهماهنگی عرضه و تقاضای مهارت‌ها؛

۲. مشارکت محدود شرکای اجتماعی؛

۳. کیفیت پایین و عدم انطباق آموزش؛

۴. دسترسی محدود به آموزش؛

۵. نبود هماهنگی میان بازیگران مختلف.

پاسخ به این چالش‌ها نیازمند چارچوب‌های حمایتی برای مشارکت بیشتر بخش خصوصی و ایفای نقش جدید برای دولت است. دولت به جای ارائه مستقیم خدمات، بیشتر نقش تنظیم‌گر دارد. مدل‌های متمرکز برای ایجاد مقیاس اقتصادی و استانداردسازی مناسب‌ترند، درحالی‌که مدل‌های غیرمتمرکز، انطباق بهتر با بازارهای محلی دارند. در عمل ترکیب این دو مدل، بهترین نتیجه را دارد.

برخی از کشورها سیاست‌های ملی توسعه مهارت را در پیش گرفته‌اند و بخش خصوصی نقش مشورتی رسمی پیدا کرده است، مانند کشورهای استرالیا، هند، مالزی، نپال، هلند، سنگاپور، رواندا، آفریقای جنوبی، امارات، بریتانیا و برخی دیگر از کشورهای اروپایی. نهادهای مشورتی بخشی معمولاً وظایفی چون شناسایی نیازهای مهارتی، تدوین استانداردها، ترویج^۱ TVET و بهبود تصویر عمومی آن دارند. همچنین توسعه حرفه‌ای معلمان، مهارت‌های پایه (سواد، ریاضی)، مهارت‌های نرم (حل مسئله، کار تیمی) و یادگیری در محیط کار نقش مهمی در موفقیت سیاست‌های مهارتی دارند. نهادهای بین‌المللی بر چند عامل تاکید می‌کنند که شامل ۱- ضرورت مشارکت صنعت در تدوین سیاست‌ها، ۲- وجود مکانیسم‌های مرکزی هماهنگ‌کننده، ۳- انعطاف محلی و ۴- استفاده از اطلاعات بازار کار.

۲-۵- فعال‌سازهای سیاستی ملی برای مشارکت بخش خصوصی

در بسیاری از کشورها از دهه ۱۹۹۰ تاکنون، دولت‌ها با هدف افزایش ارتباط آموزش‌های مهارتی با نیازهای بازار کار، ارتقای نتایج اشتغال فارغ‌التحصیلان و افزایش تعامل با ذی‌نفعان صنعتی، استراتژی‌های متعددی را به اجرا گذاشته‌اند. این اقدامات موجب ایجاد سیاست‌ها، مکانیسم‌های مالی و سازوکارهای اخذ عوارض خاصی شده‌اند تا بخش خصوصی را به مشارکت فعال‌تر در توسعه مهارت‌ها تشویق کنند. در کشورهایی که مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها (CSR) الزامی است، مشوق‌ها و انعطاف‌پذیری شرکت‌ها برای مشارکت در توسعه مهارت‌ها هم افزایش یافته است.

1. Technical vocational education and training

در این کشورها معمولاً برنامه‌ریزی‌های آموزشی مبتنی بر داده‌های گذشته (مانند سوابق ارائه آموزش، ظرفیت‌های موجود و زیرساخت‌های در دسترس) صورت می‌گیرد. اما تجربه کشورها نشان می‌دهد که توسعه سیاست‌های موفق مهارتی نیازمند هماهنگی بین وزارتخانه‌ها و نهادها و فاصله گرفتن از تصمیم‌گیری‌های جزیره‌ای است. برای افزایش اثربخشی نظام آموزشی یک کشور، لازم است رویکردی استراتژیک در برنامه‌ریزی توسعه مهارت‌ها اتخاذ شود تا ارتباط مستقیمی با رشد اقتصادی کشور و جذب سرمایه‌گذاری خارجی برقرار گردد.

برای تحقق این هماهنگی، کشورها اقدام به تشکیل کمیته‌های مشترک بین وزارتی، هیأت‌های مشورتی و کارشناسی، و امضای تفاهم‌نامه‌ها کرده‌اند تا نقش‌ها و مسئولیت‌ها به روشنی تعریف شود. این همکاری بین وزارتی باعث افزایش انعطاف‌پذیری در طراحی سیاست‌های توسعه مهارتی و تخصیص کارآمد منابع محدود مالی و انسانی می‌شود. از جمله الزامات این رویکرد می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- ساختارهای حکمرانی شفاف و غیردیوان‌سالار برای تضمین هماهنگی؛
- همکاری نزدیک میان وزارتخانه‌ها و صنعت؛
- تعهد سطح بالا از سوی دولت؛
- ادغام راهبردهای آموزشی در فرایند برنامه‌ریزی اقتصادی؛
- تحلیل مشترک اولویت‌های توسعه اقتصادی با روندهای بازار کار برای شناسایی نیازهای مهارتی؛
- پیوند برنامه‌ریزی مهارتی با اولویت‌های اقتصادی در همه وزارتخانه‌های مرتبط با آموزش.

نمونه کشور مالزی

مالزی برای حرکت از اقتصاد با درآمد متوسط به اقتصاد دانش‌بنیان، «ابتکار اصلاح راهبردی توسعه سرمایه انسانی» را بر پایه «مدل اقتصادی جدید» طراحی کرد. این ابتکار در واحد توسعه سرمایه انسانی که تحت نظارت دفتر نخست‌وزیری

و خارج از ساختار رسمی وزارتخانه‌ها فعالیت می‌کند، اجرا شد. این واحد با دسترسی به سطوح عالی تصمیم‌گیری و بدون درگیری در فرآیندهای بوروکراتیک، به شناسایی نیازهای نیروی کار، تدوین سیاست‌های آموزشی، و نظارت بر اجرای آن‌ها می‌پردازد. موقعیت راهبردی این واحد امکان تصمیم‌گیری سریع و هماهنگ با صنعت و سایر وزارتخانه‌ها را فراهم کرده است.

منابع مالی و مشوق‌ها برای مشارکت بخش خصوصی

سیاست‌های مالی می‌توانند به‌عنوان اهرم‌هایی برای افزایش مشارکت بخش خصوصی در توسعه مهارت‌ها عمل کنند. برخی از این سیاست‌ها شامل مشوق‌های مالیاتی هستند که شرکت‌ها را به برگزاری یا مشارکت در آموزش ترغیب می‌کند. البته نتایج این سیاست‌ها در کشورهای مختلف، متفاوت بوده و نیاز به پایش مستمر دارند. از دیگر ابزارها می‌توان به بهایرگ‌های آموزشی و وام‌های دانشجویی اشاره کرد که تنها در صورت آگاهی دقیق دانشجویان از کیفیت مراکز آموزشی، اثربخشی دارند.

در هند، «شرکت ملی توسعه مهارت‌ها»^۱ با ارائه وام‌های بلندمدت به مؤسسات آموزشی خصوصی، هم‌زمینه ورود این مؤسسات به بازار آموزش را فراهم کرده و هم‌ظرفیت ملی آموزش را افزایش داده است. این مدل برای کشورهای با بازار آموزش خصوصی کوچک یا در حال شکل‌گیری مفید است. بااین‌حال، برخی از مؤسسات در بازپرداخت وام‌ها دچار مشکل شدند که ناشی از جدید بودن این مدل بود. در چنین کشورهایی، مردم ممکن است هنوز به ارزش آموزش خصوصی باور نداشته باشند، بنابراین دولت باید به شکل فعال ارزش آموزش را ترویج کند.

صندوق‌های آموزشی مهارت^۲

صندوق‌های مهارتی یکی از ابزارهای مهم برای تأمین مالی منعطف آموزش‌های

1. National Skill Development Corporation (NSDC)

2. skills development funds

مهارتی در سطوح ملی یا ایالتی‌اند. کشورهایی مانند برزیل، هند، مالزی، پاکستان، فیلیپین، سنگاپور و آفریقای جنوبی از این صندوق‌ها بهره گرفته‌اند. این صندوق‌ها از مسیرهای معمول وزارتخانه‌ای مستقل‌اند و به دولت‌ها این امکان را می‌دهند تا بر اساس نیاز بازار کار، آموزش‌های سریع و هدفمند تأمین کرده و از آموزش‌هایی که تقاضا برای آن کاهش یافته، خارج شوند.

نمونه‌ای از ایالت «مگالایا» در هند

مگالایا با بیکاری بالا و بازار کار محدود، با ایجاد «صندوق چالش مهارتی»^۱ اقدام به اجرای برنامه‌های آموزشی مرتبط با اشتغال و کارآفرینی برای جوانان کرد. یکی از ویژگی‌های کلیدی این صندوق، الزام به اشتغال‌پذیری افراد پس از آموزش است. همچنین مؤسسات آموزشی برای دریافت حمایت مالی باید با صنایع همکاری داشته باشند. این صندوق نقش مهمی در ایجاد بازار آموزش خصوصی، ارتقای ظرفیت مؤسسات دولتی، و تجهیز مراکز آموزش ایفا کرده است.

مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها^۲ (CSR)

CSR به‌عنوان مکانیزمی داوطلبانه یا الزامی است که می‌تواند زمینه‌ای برای تأمین مالی توسعه مهارت‌ها را فراهم کند. در هند، دولت الزام کرده شرکت‌هایی با سود بالا، ۲ درصد از سود خود را صرف بهبود وضعیت اجتماعی کنند. سازمان‌هایی چون «کنفدراسیون صنایع هند» نیز شرکت‌ها را به مشارکت در آموزش از طریق همکاری با شرکت ملی توسعه مهارت‌ها تشویق کرده‌اند. یعنی شرکت‌ها در قالب مسئولیت اجتماعی می‌توانند به آموزش مهارتی جوانان بپردازند و این بسیاری از مشکلات مشارکت بخش خصوصی را کمتر می‌کند.

1. Skills Challenge Fund

2. Corporate social responsibility

نمونه کشور سنگاپور؛ «صندوق توسعه مهارت»

در سنگاپور، همه کارفرمایان موظف به پرداخت عوارض^۱ توسعه مهارت^۲ برای همه کارکنان خود هستند، که به میزان ۰.۲۵ درصد از کل پرداختی به هر یک از کارمندان خود (شامل حقوق، مزایا و...) را باید پرداخت کنند. این عوارض به صندوقی منتقل شده و به شرکت‌هایی که اقدام به ارتقای مهارت نیروی کار خود می‌کنند، به‌عنوان کمک‌هزینه آموزشی بازمی‌گردد. عدم پرداخت این عوارض جرم تلقی می‌شود. البته شرکت‌ها برای کارکنان دانشجو که در برنامه‌های رسمی مهارتی مشارکت دارند، از پرداخت این عوارض معافاند. طراحی دقیق این نظام، شفافیت بالا و تفکیک میان دریافت عوارض و پرداخت کمک‌هزینه، این مدل را به یکی از نمونه‌های موفق جهانی بدل کرده است.

توسعه مهارت‌ها و راهبردهای فعال بازار کار

بیکاری جوانان، مسأله‌ای جدی در اکثر کشورها محسوب می‌شود و در اسناد راهبرد مهارت‌ها، نهادهایی همچون سازمان بین‌المللی کار (ILO) سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (OECD) یونسکو (UNESCO) و مجمع جهانی اقتصاد (WEF) مورد توجه قرار گرفته‌اند. طبق گزارش سازمان بین‌المللی کار در سال ۲۰۱۴، تعداد جوانان بیکار در جهان ۷۳.۳ میلیون نفر بوده که همچنان بالاتر از سطح پیش از بحران مالی ۲۰۰۸ است. کاهش بیکاری تنها در اقتصادهای توسعه‌یافته و اتحادیه اروپا دیده شده و در مناطقی چون آسیای جنوبی، شرق و جنوب‌شرق آسیا، اقیانوسیه، خاورمیانه و شمال آفریقا، روند افزایشی داشته است. تقریباً ۴۳ درصد از نیروی کار جوان در سطح جهان یا بیکار هستند و یا با اینکه شاغلند اما در فقر زندگی می‌کنند. راهبردهای فعال بازار کار شامل آموزش، ایجاد شغل، حمایت از جست‌وجوی شغل، مشوق‌های کارفرمایی و توسعه کارآفرینی برای بیکاران است. این در مقابل

۱. «عوارض یا سهم اجباری برای توسعه مهارت» که صرفاً باید برای آموزش و مهارت‌آموزی هزینه بشود، و مانند مالیات وارد خزانه عمومی دولت نمی‌شود. بنابر این به آن مالیات گفته نمی‌شود و به عنوان عوارض یا سهم اجباری با هدف مشخص شناخته می‌شود.

2. compulsory skills development levy for all employees

راهبردهای غیرفعال قرار دارد که مواردی مانند حمایت‌های درآمدی و بسته‌های معیشتی را شامل می‌شود.

در سال‌های اخیر، سیاست‌گذاری‌ها به سمت ادغام برنامه‌های مهارت‌آموزی با سیاست‌های اشتغال متمایل شده‌اند. در سمت عرضه، هماهنگی میان مشاوره شغلی، خدمات اشتغال و مراکز آموزشی افزایش یافته است. در سمت تقاضا، دولت‌ها بودجه آموزشی را به نتایج شغلی مرتبط کرده‌اند. تحقیقات مقایسه‌ای بین‌کشوری نشان می‌دهد که سطح تحصیلات اولیه و توسعه مهارت‌ها تأثیر مستقیمی بر عملکرد شغلی دارند. مدارک فنی و حرفه‌ای در کشورهایی که نظام آموزشی و شغلی هماهنگ دارند، ارتباط معنی‌داری با اشتغال موفق دارند. اما در کشورهایی که چنین هماهنگی وجود ندارد، این رابطه ضعیف‌تر است.

صنعت می‌تواند در بخش‌های مختلف چارچوب سیاست توسعه مهارت‌ها نقش ایفا کند. درگیر کردن نمایندگان صنعت در مراحل اولیه تدوین سیاست‌های آموزش، به ایجاد اعتماد و تعهد بیشتر منجر می‌شود و البته آموزش‌ها را بسیار کاربردی‌تر می‌کند. برای مشارکت مؤثر صنعت، باید بین سیاست‌های دولتی و انعطاف‌پذیری محلی هماهنگی برقرار شود. سیاست‌های مهارتی باید با اولویت‌های توسعه اقتصادی ملی پیوند داشته باشند. به همین دلیل مشارکت صنعت در شناسایی نیازهای مهارتی، تدوین محتوای آموزشی و به‌روزرسانی دانش فنی مربیان، ضروری است. دولت‌ها می‌توانند از سه مسیر کلان، نوآوری و مشارکت مؤثر بخش خصوصی در آموزش مهارتی را در سطح ملی ترویج دهند:

۱. جمع‌آوری و انتشار داده‌ها: ارائه اطلاعات شفاف و باکیفیت برای کمک به

تصمیم‌گیری آگاهانه دانش‌آموزان و ارزیابی اثربخشی راهبردها؛

۲. ایجاد همکاری‌های بخشی: تدوین مشترک برنامه‌های درسی و تربیت

مربیان با مشارکت صنعت؛

۳. ایجاد یک نهاد هماهنگ‌کننده^۱: برای پیوند کارفرمایان، ارائه‌دهندگان

آموزش و دولت؛

منابع مالی و مشوق‌ها نقش کلیدی در این فرایند دارند. برای مشارکت صنعت در تأمین مالی، باید ظرفیت بازار و توان جذب هزینه‌های جدید بررسی شود. شفافیت و سهولت در روندهای دسترسی به بودجه نیز ضروری است.

مطالعات موردی: الگوهای موفق در هند

انجمن فناوری رایانه و الکترونیک سراسر هند:

یک سازمان موفق در ارائه خدمات مهارتی، آموزشی، مشاوره‌ای و اشتغال در مناطق روستایی هند است. این سازمان با مدل فرنچایز و با کمک فارغ‌التحصیلان بومی، خدمات را به شکلی هماهنگ با زبان و فرهنگ محلی ارائه می‌دهد و دسترسی دولت به این مناطق را افزایش می‌دهد.

شرکت ملی توسعه مهارت^۱:

برای پاسخ به نیاز مهارتی ۵۰۰ میلیون نفر تا سال ۲۰۲۲، کشور هند شرکت NSDC را تأسیس کرد تا ظرفیت بخش خصوصی را در آموزش مهارتی افزایش دهد. این نهاد با ارائه سرمایه اولیه و وام‌های کم‌بهره، بیش از ۲۰۰۰ مرکز آموزش خصوصی را تأسیس کرده است. بخش صنعت با در اختیار داشتن ۵۱ درصد رأی در شورای راهبری شرکت NSDC می‌تواند اعمال نظر کند و در نتیجه مشارکت بخش خصوصی تضمین شده است.

۶-۲- اجرای سیاست‌ها

اجرای سیاست‌های مهارت‌افزایی، شامل آموزش معلمان، تجهیز مراکز، آماده‌سازی ارزیاب‌ها، اطلاع‌رسانی و ایجاد شراکت‌های محلی است. دولت‌ها اغلب با چالش ارائه خدمات در مناطق محروم، نبود زیرساخت، موانع زبانی و اجتماعی مواجه‌اند. مدل AISECT که در مطالعه موردی بالا بررسی شد، نمونه‌ای از مشارکت دولتی-خصوصی موفق برای رفع این چالش‌هاست.

1. AISECT

2. NSDC

برای تضمین کیفیت آموزش در مدل فرنچایز، دولت می‌تواند از معیارهایی نظیر صلاحیت معلمان، بازخورد دانشجویان و کارفرمایان، و حداقل تجهیزات آموزشی استفاده کند. مسئولیت حقوقی مرکز اصلی برای تضمین کیفیت در همه شعب، راهی مؤثر برای ارتقای تعهد به کیفیت است.

طراحی برنامه‌های آموزش برای عدالت و دسترسی برابر

برنامه DDU-GKY^۱ (طرح مهارت‌آموزی روستایی دین دیال اپادهیایا) در کشور هند یکی از برنامه‌های موفق بوده است. هدف این برنامه، توانمندسازی جوانان روستایی فقیر، زنان، اقلیت‌ها و افراد آسیب‌پذیر است. این طرح، یکی از ارکان اصلی «مأموریت مهارت‌آموزی هند» است.

۱. مخاطبان هدف:

- جوانان بین ۱۵ تا ۳۵ سال که در مناطق روستایی هند زندگی می‌کنند.
- این جوانان معمولاً از خانواده‌های کم‌درآمد، قشرهای ضعیف جامعه یا گروه‌های قبیله‌ای هستند.

۲. چگونه کار می‌کند؟

- دولت با مراکز آموزشی معتبر (شرکت‌ها، مؤسسات آموزشی و NGOها) شریک می‌شود.
- این مراکز، دوره‌های آموزشی رایگان در حرفه‌های مختلف (مانند فناوری اطلاعات، مهمانداری، برقکاری، خیاطی، مکانیک و...) به جوانان ارائه می‌دهند.
- آموزش‌ها نه تنها فنی، بلکه شامل مهارت‌های زندگی، زبان انگلیسی و مصاحبه شغلی نیز می‌شود.

۳. تضمین اشتغال:

- یک ویژگی بارز این طرح، تأکید بر تضمین شغل پس از پایان دوره است.
- شرکای آموزشی موظفند حداقل برای ۷۵٪ از فارغ‌التحصیلان، شغل با درآمد مناسب پیدا کنند.

1. The Deen Dayal Upadhyaya Grameen Kaushalya Yojana

۴. حمایت مالی و مزایا:

- هزینه کامل آموزش به عهده دولت است.
- به شرکت‌کنندگان در طول دوره، کمک هزینه زندگی، هزینه سفر، محل اقامت و غذا نیز تعلق می‌گیرد.

۵. تأکید بر برابری:

- یک سوم از ظرفیت این طرح به زنان و ۱۵٪ آن به افراد دارای معلولیت اختصاص داده شده است.
- برخی از ویژگی‌های کلیدی آن عبارت‌اند از:
- آموزش رایگان به همراه هزینه حمل‌ونقل، غذا و خوابگاه؛
- مشاوره شغلی، آموزش مهارت‌های نرم و آمادگی برای بازار کار؛
- تضمین اشتغال ۷۵ درصد فارغ‌التحصیلان با دستمزد مشخص؛
- پیگیری و پشتیبانی پس از اشتغال به مدت یک سال؛
- شبکه فارغ‌التحصیلان و پشتیبانی از مهاجرت شغلی؛
- ارزیابی نیازهای مهارتی هر ایالت و طراحی برنامه بر اساس تقاضای واقعی کارفرمایان؛
- آموزش مربیان، پشتیبانی اعتباری و استفاده از ابزارهای مدیریت برنامه.

جنسیت و مهارت‌آموزی

یادگیری در محل کار^۱ عنصر کلیدی در طراحی برنامه‌های آموزشی برای زنان است. تحقیقات در استرالیا نشان داده که فارغ‌التحصیلان زن از آموزش‌های فنی، درآمد پایین‌تری نسبت به مردان دارند و دیرتر وارد بازار کار می‌شوند، با اینکه اغلب تحصیلات بالاتری دارند. این اختلاف به دلیل ارتباط کمتر زنان با بازار کار در طول تحصیل است.

برنامه‌های مهارت‌آموزی برای زنان باید به مواردی همچون ایمنی رفت‌وآمد، حساسیت‌های جنسیتی محل کار و حمایت اجتماعی پس از مهاجرت شغلی توجه کنند. آموزش در محل کار می‌تواند فرصت‌های شغلی زنان را به شکل قابل توجهی بهبود دهد.

1. On-the-job training

۲-۷- ارزیابی و صدور گواهی‌نامه

نقش صنعت در فرآیند ارزیابی مهارت‌ها متنوع است. از تدوین استانداردهای مهارتی، برگزاری مشورت‌های صنعتی تا ارائه معیارهای عملکرد برای ارزیابی را شامل می‌شود. همچنین صنعت می‌تواند اطلاعات موردنیاز درباره مهارت‌ها و تجربه ارزیاب‌ها، برای تشخیص صلاحیت افراد مناسب برای محیط کار را ارائه دهد.

نحوه اجرای ارزیابی و مشارکت بخش خصوصی بسته به شرایط هر کشور متفاوت است. برخی کشورها مانند سریلانکا ارزیابی‌ها را توسط ارزیابان مستقل آموزش‌دیده و با پرداخت و مدیریت مرکزی دولت انجام می‌دهند. در کشورهای هند و انگلستان، ارزیابی توسط نهادهای مستقل صورت می‌گیرد که پرداخت هزینه آن ممکن است بر عهده دولت، دانشجو یا مؤسسه آموزشی باشد. در استرالیا ارزیاب آموزش‌دیده ممکن است با همکاری کارفرما ارزیابی را انجام دهد و پرداخت هزینه از سوی دولت یا دانشجو باشد.

معمولاً ارزیابان باید دارای تجربه و مهارت در بخش مربوطه باشند. انتخاب مدل ارزیابی به هزینه و تأمین مالی از سوی ذینفعان بستگی دارد. در کشورهای با درآمد پایین، ارزیاب‌های مستقل کمی وجود دارد و موجب تأخیر در ارزیابی‌ها می‌شود. در سطح محلی، کارفرمایان می‌توانند متخصصان فنی یا حرفه‌ای را برای ارزیابی صلاحیت نیروی کار به کار گیرند و یا در کنار ارزیاب آموزش‌دیده مشارکت کنند. همچنین، همکاری مستمر کارفرمایان با دانشجویان و مؤسسات آموزشی برای تقویت مهارت‌های مورد نیاز بازار کار، اهمیت زیادی دارد.

۲-۸- پایش و سنجش

پایش و سنجش بخش حیاتی هر سیاست یا برنامه است. در حوزه توسعه مهارت‌ها، تمرکز نظام سنجش بر کیفیت و مرتبط بودن مهارت‌ها با نیاز بازار کار است. بازخورد ذینفعان به‌ویژه کارفرمایان و فارغ‌التحصیلان نقش کلیدی در سنجش میزان تناسب مهارت‌های اکتسابی با محیط کار دارد. پایش و سنجش می‌تواند

مشکلات و ناکارآمدی‌ها را شناسایی کند که بدون این فرآیندها آشکار نمی‌شوند. همچنین، به کشف روش‌های خوب و نتایج غیرمنتظره کمک می‌کند. رویکرد فراگیر پایش و ارزیابی، مشارکت بخش خصوصی را تضمین می‌کند. روش‌های مشارکتی، فرآیند یادگیری جمعی و توسعه ظرفیت برای ذینفعان فراهم می‌آورد تا بهتر فرایندها و نتایج را درک کنند. وقتی کارفرمایان در پایش و ارزیابی شرکت می‌کنند، فرصت شناسایی درس‌های آموخته و اقدامات اصلاحی برای برنامه‌های آینده را دارند که موجب تعهد بیشتر به توسعه مهارت‌ها می‌شود. همچنین این روش‌ها باعث پاسخگویی بهتر ذینفعان و کمک به تدوین سیاست‌های نوین می‌شود.

۲-۹- به سوی محیطی توانمندساز: مشارکت بخش خصوصی در راهبردهای ملی مهارت

برای ایجاد محیطی که همکاری بخش خصوصی را در توسعه مهارت‌ها تشویق کند، به چارچوب سیاستی مناسب نیاز است که مشورت، تبادل اطلاعات، توسعه ظرفیت، چشم‌انداز بلندمدت و تأمین مالی کافی را فراهم کند. نکات زیر می‌توانند برای تدوین چارچوب‌های کلان راهنمایی کنند:

۱. اولویت‌های اقتصادی ملی: تعیین بخش‌ها و مناطق کلیدی و تدوین پروفایل‌های صنعتی برای درک زیرشاخه‌ها و سازمان‌های کلیدی؛
۲. مشارکت ذینفعان: مشارکت گسترده ذینفعان از ابتدا، با در نظر گرفتن مسائل متنوع مانند افزایش حضور زنان در آموزش یا مهارت در تولید ناب؛
۳. چشم‌انداز استراتژیک و تعهد بالا: داشتن چشم‌انداز بلندمدت و تعهد از سوی دولت و بخش خصوصی؛
۴. هماهنگ‌کننده‌های سیستم: به‌کارگیری نهادهای هماهنگ‌کننده در سطوح بالای مدیریتی برای هم‌افزایی تلاش‌ها؛
۵. شفافیت و دسترسی: مستندسازی فرآیندهای تشکیل ابتکارات مشارکتی به‌صورت شفاف و عمومی؛

۶. پاسخگویی و رسیدگی: وجود سازوکارهای قانونی، نظارتی و رسیدگی برای حفظ منافع عمومی؛

۷. تأمین مالی و سازوکارهای مالی: فراهم کردن منابع مالی با انعطاف‌پذیری کافی و حمایت از سرمایه‌گذاری کارفرمایان در آموزش کیفی؛

۸. ظرفیت سیستم توسعه مهارت: فرصت‌سازی برای ارتقای مهارت‌های مدیریت، پایش و ارزیابی در میان توسعه‌دهندگان سیاست، مدیران دولتی و مؤسسات آموزشی؛

۹. توسعه ظرفیت مربیان، مدیران و کارکنان پشتیبانی: فراهم آوردن مهارت‌های فنی و آموزشی لازم برای مربیان جهت آموزش مطابق نیازهای صنعت؛

۱۰. خودگردانی مؤسسات: دادن استقلال به مؤسسات آموزشی برای انطباق منابع یادگیری با نیازهای محلی؛

۱۱. به‌روزرسانی مهارت‌های فنی مربیان و تجربه کاری: تدوین راهکارهایی برای ارتقای تجربه صنعتی و آشنایی مربیان با فناوری‌ها و شیوه‌های نوین؛

۱۲. راهنمایی شغلی با کیفیت: اصلاح راهنمایی شغلی برای ارائه اطلاعات به‌روز و دقیق در مورد مسیرهای شغلی و آموزشی؛

۱۳. رویکرد سیستماتیک به یادگیری در محیط کار: گسترش یادگیری ساخت‌یافته در محیط کار و هماهنگ‌سازی آن با برنامه‌های درسی؛

۱۴. رویکردهای بخشی و منطقه‌ای: پرداختن به نیازهای مهارتی فنی و نرم در بخش‌ها و مناطق مختلف؛

۱۵. شراکت‌های فراگیر: تضمین دسترسی برابر و تشویق مشارکت کسب و کارهای کوچک و متوسط در آموزش.

۳. سطح میانی^۱



۱-۳- رویکردهای بخشی در سطح میانی برای توسعه مهارت‌ها

در بخش قبل رویکرد سطح کلان، یا همان سطح ملی مورد بررسی قرار گرفت تا در یک افق ملی و با در نظر گرفتن نهادهای سطح کلان، آموزش مهارت‌ها و مشارکت بخش خصوصی و همراهی آن با دولت و مردم مشخص شود. در این بخش به تحلیل مسئله آموزش مهارت‌ها با رویکرد سطح میانی یا رویکرد بخشی خواهیم پرداخت. رویکرد سطح میانی می‌تواند شامل یک بخش صنعتی خاص یا زیرمجموعه‌های آن و یا گروهی از زیرمجموعه‌ها و زنجیره ارزش آن‌ها باشد. این رویکردها معمولاً «تقاضامحور» هستند، یعنی صنعت باید نیازهای مهارتی بازار کار خود را مشخص کند تا برای مشاغل مختلف مهارت‌های لازم تعریف شود.

دو عامل اصلی شکست بسیاری از سیستم‌های توسعه مهارت عبارت‌اند از:

۱. عدم پرسش از کارفرمایان درباره نیازهای مهارتی؛

۲. عدم همکاری نزدیک با کارفرمایان برای اطمینان از توسعه مهارت‌های درست؛

کلید موفقیت این است که کارفرمایان (با مشارکت کارکنان) در برنامه‌ریزی و اجرای فعالیت‌های توسعه مهارت در بخش خود رهبری داشته باشند. اجزای سیستم آموزش فنی و حرفه‌ای باید هماهنگ و همسو با اهداف یکسان باشند (هماهنگی سیستم).

در این مسیر، باید ذینفعان کلیدی مثل کارفرمایان و کارکنان در تمام مراحل برنامه‌ریزی، سیاست‌گذاری، اجرای راهکارهای بخشی مشارکت داشته باشند. هماهنگی باید فراتر از بخش توسعه مهارت بوده و سیاست‌گذاران حوزه توسعه نیروی کار و توسعه اقتصادی را نیز در برگیرد تا از گلوگاه‌های اداری کاسته شود. اما عواملی وجود دارد که می‌تواند در تغییر نقش کارفرمایان در کشورهای مختلف

تاثیرگذار باشد و موجب هماهنگ‌سازی توسعه مهارت با رویکرد بخشی شود. این عوامل عبارت‌اند از:

- توجه به سیاست‌های مشارکتی با ذینفعان چندگانه، با مسئولیت مشترک دولت، کارفرمایان و افراد برای سرمایه‌گذاری در توسعه مهارت؛
- شناخت ناکامی‌های آموزش فنی و حرفه‌ای در برآورده کردن نیازهای بازار کار و کمبود مهارت در کشورهای توسعه‌یافته؛
- ظهور مراکز تولید کم‌هزینه در کشورهای در حال توسعه که کشورهای پیشرفته را مجبور به افزایش مهارت‌های نیروی کار و حرکت به سمت زنجیره ارزش بالا می‌کند.

همچنین مطالعات در مورد ایالات متحده آمریکا نشان می‌دهند که موفقیت در همکاری‌های توسعه مهارت نیازمند الزاماتی است که همه در سطح میانی باید به آن توجه کنند. این الزامات عبارت‌اند از:

- رهبری قوی با اهداف مشخص و آموزش ذینفعان برای همکاری بین بخشی؛
- داشتن چشم‌انداز مشترک بین ذینفعان؛
- برنامه‌ریزی استراتژیک و تحلیل مبتنی بر داده‌های عینی؛
- تمرکز بر منابع انسانی با قدرت تصمیم‌گیری واقعی برای ذینفعان؛
- مدیریت فرآیندهای همکاری با کارکنان ماهر؛
- به اشتراک‌گذاری اطلاعات و تحلیل‌های مستمر برای تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر فهم مشترک.

در سطح محلی، ابتکارات منطقه‌ای موفق توسط ذینفعانی که مسائل منطقه را می‌شناسند و رهبرانی که تشویق‌کننده و تسهیل‌گر گفتگو هستند هدایت می‌شوند.

مدل رایج شامل ایجاد نهادهای مشاوره صنعتی رسمی است که در کشورهای مختلف با نام‌های متفاوت وجود دارد اما خدمات مشابهی ارائه می‌دهند. علاوه بر آن، کلان‌دسته‌های صنعتی (خوشه‌ها)^۱ و زنجیره ارزش‌های آن‌ها نیز مورد توجه

1. clusters

هستند. البته برخی کشورها سازمان‌های مستقل مشاوره بخشی دارند، برخی دیگر کارکردها را به اتحادیه‌ها یا انجمن‌های صنعتی می‌سپارند. مدل مناسب، به ظرفیت و همکاری ذینفعان و ساختارهای موجود بستگی دارد.

درمجموع شش پایه کلیدی رویکرد موفق بخشی را می‌توان به این صورت بیان کرد:

۱. کارفرمایان نیازهای مهارتی را شناسایی و صلاحیت‌ها را طراحی می‌کنند؛
۲. کارکنان نیز در شناسایی نیازهای مهارتی مشارکت دارند؛
۳. مشوق‌های مالی از جمله مالیات‌ها، یارانه‌ها یا بازپرداخت مالیاتی برای تضمین اجرای موفق استفاده می‌شود؛
۴. منابع مالی دولتی به منظور دستیابی به اهداف کلان دولت در توسعه مهارت به کار می‌رود؛
۵. تخصیص بودجه از طریق نهادهای بخشی که تحت هدایت کارفرمایان هستند صورت می‌گیرد؛

۶. تفاوت‌ها و هم‌راستایی بین دولت‌های محلی، ایالتی و فدرال مدیریت می‌شود.

نکته بسیار مهم این است که مشارکت هدفمند کارفرمایان که آن‌ها را به رهبران اصلی در تعیین اولویت‌های مهارتی تبدیل کند، مهم‌ترین عامل موفقیت در استراتژی‌های بخشی است. دخالت چند ذینفعی راهکارهای قوی تقاضامحور را می‌سازد که از صنعت محلی حمایت و فرصت‌های شغلی مناسب برای فارغ‌التحصیلان فراهم می‌کند.

کشورهای در حال توسعه به سیستم‌های تقاضامحور تمایل بیشتری دارند. شاید دلیل این تمایل مربوط به عواملی مانند ۱- نیاز به افزایش ظرفیت و تنوع ارائه خدمات توسعه مهارت؛ یا ۲- ضرورت بهبود زیرساخت‌ها و سیستم‌های توسعه مهارت؛ ۳- استراتژی‌های کاهش فقر از طریق ایجاد مسیرهای شغلی مهارتی؛ ۴- هدف انتقال نیروی کار از بخش غیررسمی به رسمی؛ ۵- یافتن منابع مالی جدید؛ و یا ۶- بهبود رقابت‌پذیری منطقه‌ای و جهانی برای جذب سرمایه‌گذاری خارجی باشد. مدل‌های مختلف تأمین مالی شامل بودجه دولتی، مشارکت صنعت و دولت، یا تأمین مالی کامل توسط صنعت است. منابع مالی می‌توانند شامل کمک‌های

مالی مستقیم، مالیات‌ها یا همکاری‌های مشترک باشند که متناسب با فرهنگ و توانایی کشور و ذینفعان است. مهم است که اطمینان حاصل شود که توسعه مهارت‌ها به صورت اجتماعی فراگیر است. مثلاً:

- در استرالیا، صندوق توسعه نیروی کار ملی با سرمایه ۷۰۰ میلیون دلار طی ۵ سال، با همکاری صنعت برای طراحی پروژه‌های مهارتی فعالیت کرده است.
 - در هلند، توافقات کاری بخشی شامل بودجه‌های آموزشی است که به همه شرکت‌ها خدمات آموزش ارائه می‌دهد و برای جلوگیری از جذب نیروی ماهر توسط شرکت‌هایی که سرمایه‌گذاری نمی‌کنند کاربرد دارد.
- مدل‌های مختلف دیگری برای تأمین مالی برای جهت ترغیب مشارکت کارفرمایان وجود دارد. این مدل‌ها می‌توانند شامل مالیات بر آموزش، معافیت مالیاتی، بازپرداخت مالیاتی و حمایت‌های غیرنقدی مثل آموزش در محیط کار باشند. ترکیب مناسب مدل‌ها به شرایط سیاسی و اهداف توسعه مهارت در هر کشور بستگی دارد.

۲-۳- سازوکارهای مشاوره برای مهارت صنعتی

اگر کسی بخواهد سؤال کند که چه مهارت صنعتی برای من مناسب است و باید آموزش ببینم، چگونه و از چه کسی می‌تواند مشاوره بگیرد و به جواب خود برسد؟ عنصر مهم سیستم‌های تقاضامحور، کانال‌های رسمی ارتباط مداوم بین بخش صنعتی و سیستم توسعه مهارت است. مدل‌های مختلفی در کشورها وجود دارد که وابسته به انتظارات اقتصادی و اجتماعی متفاوت است. در برخی صنایع، انجمن‌های صنعتی مسئولیت رهبری توسعه مهارت را دارند و با ذینفعان همکاری می‌کنند. گاهی دولت با این انجمن‌ها در مراحل ابتدایی همکاری می‌کند یا تصمیم می‌گیرد انجمن‌ها به تنهایی وظیفه را بر عهده گیرند. در برخی موارد نیز اتحادیه‌های کارگری نقش رهبری را در هماهنگی ذینفعان، بازی می‌کنند. مانند انجمن فناوری نیوزیلند که اطلاعات مربوط به مهارت‌های لازم در هر بخش صنعت را ارائه می‌دهد و بسته به اینکه افراد چه حوزه‌ای باشند، می‌توانند با این اطلاعات بهترین مهارت را انتخاب کنند.

برخی کشورها اولویت‌بندی می‌کنند که کدام بخش‌ها به نهادهای مشاوره مستقل نیاز دارند و آن‌ها را از نظر مالی حمایت می‌کنند. مثلاً در ترکیه، پروژه UMEM Skills10 با همکاری تشکلهای مختلف استانی و ملی نیازهای مهارتی را شناسایی و دوره‌های آموزشی طراحی و اجرا کرده است. همچنین بنیاد آموزش اتاق بازرگانی بورسا (BUTGEM) در ترکیه به نیروی کار فعلی و فارغ‌التحصیلان آموزش رایگان ارائه می‌دهد و مدارک محلی^۱ و آلمانی^۲ (طبق استانداردهای آموزش فنی-حرفه‌ای آلمان) صادر می‌کند.

سازمان‌های مستقل مشاوره مهارتی می‌توانند مستقل یا بخشی از سازمان‌های صنعتی باشند. هدف این سازمان‌ها، شناسایی نیازهای مهارتی، تحلیل بازار کار، تعیین استانداردها و تسهیل همکاری بین بنگاه‌ها و مؤسسات آموزشی است. معمولاً سازمان‌هایی سه‌جانبه با نمایندگان کارفرمایان، اتحادیه‌ها و دولت هستند یا ساختارهای چندذینفعی دارند. در بلندمدت، این سازمان‌ها تخصص و درک عمیقی از سیستم آموزش و شبکه‌های بخش خود ایجاد می‌کنند و وظایف اصلی آن‌ها شامل تحلیل بازار کار، شناسایی مسیرهای شغلی، تعیین استانداردهای صلاحیت، ایجاد همکاری و مشاوره به دولت است.

سازمان‌های مشاوره صنعتی شامل مدل‌های متنوعی است که در کشورهای مختلف دیده شده‌اند. این مدل‌ها عبارت‌اند از:

- **شوراهای مهارتی بخشی^۳:** که متداول‌ترین شکل این شوراهاست.
- **شوراهای مهارتی فرابخشی^۴:** به مسائل مهارتی فراگیر مثل مدیریت یا فناوری می‌پردازند.
- **شوراهای دوطرفه^۵:** معمولاً متشکل از کارفرمایان و دولت است و نمونه‌هایی از آن در هند وجود دارد.

البته رویکرد دوطرفه معایبی دارد. مثلاً تعداد ذی‌نفعان کلیدی کمتر است و فقط

1. Local Certificate
2. German Certificate
3. Sector Skills Councils
4. Transversal Skills Councils
5. Bipartite Councils

از یک یا دو دیدگاه اطلاعات جمع‌آوری و تحلیل می‌شود. این محدودیت موجب درک ناقص از پیچیدگی‌های زیرساختی مورد نیاز مهارت‌ها می‌شود و صدای کمتر ذی‌نفعان می‌تواند به کاهش تعهد و مشارکت آن‌ها در طرح‌ها منجر شود و در نهایت تاثیرگذاری شوراهای مهارت‌های بخشی را کاهش دهد.

نقش نهادهای صنعتی و اتحادیه‌ها در توسعه مهارت‌ها

نهادهای صنعتی^۱ کانال‌های دسترسی به اطلاعات بازار کار، تقویت ظرفیت‌های محلی و ارائه نمایندگی از ذی‌نفعان برای توسعه رویکردهای بخشی فراهم می‌کنند. این نهادهای می‌توانند بسیاری از وظایف شوراهای مهارت‌های بخشی را انجام دهند، به خصوص در مواقعی که چندین ذی‌نفع درگیر هستند.

اتحادیه‌های صنعتی^۲ اطلاعات مربوط به نیازهای مهارتی فعلی و آینده را از طریق نظرسنجی‌های اعضا جمع‌آوری و تکمیل می‌کنند. همچنین کمیته‌های منابع انسانی برای تحلیل نیازهای مهارتی را تشکیل می‌دهند و پیشنهادات لازم را به منظور تاثیرگذاری در سیاست‌های توسعه مهارت‌ها در سطح ملی ارائه می‌کنند. این اتحادیه‌ها شبکه‌های موثری برای جذب شرکت‌های متوسط و بزرگ و حتی کسب‌وکارهای کوچک، از جمله بخش غیررسمی هستند. مثلاً اتحادیه کسب‌وکارهای کوچک غیررسمی تانزانیا (VIBINDO) با ۴۰,۰۰۰ عضو، آموزش‌هایی در حوزه‌های مختلف ارائه داده است، هرچند محدودیت منابع مالی دارد.

اتحادیه‌های کارگری^۳ می‌توانند رهبری مهارت‌آموزی را برای بخش خود ارائه دهند. مثلاً اتحادیه زنان خوداشتغال هند (SEWA) که آموزش‌های فنی و سوادآموزی ارائه می‌دهد و به توانمندسازی زنان کارگر غیررسمی کمک کرده است. این اتحادیه‌ها می‌توانند با شرکت‌های خصوصی بزرگ همکاری کنند تا مسیرهای آموزش فنی و حرفه‌ای منجر به اشتغال رسمی و افزایش درآمد زنان فراهم شود.

1. Industry bodies

2. Industry associations

3. Unions

حکمرانی شوراهای مهارت‌های بخشی

حکمرانی شفاف و قوی برای شوراهای مهارتی که معمولاً بودجه عمومی دریافت می‌کنند، بسیار حیاتی است. این شوراهای معمولاً ساختارهای رسمی دارند و می‌توانند به‌صورت سودمحور یا غیرانتفاعی ثبت شوند. همچنین ساختارها باید تضمین کنند که شورا نماینده‌ای بی‌طرف و متعادل از بخش صنعت است. نقش‌ها و مسئولیت‌های اعضای هیئت مدیره، رئیس شورا و کمیته‌ها باید به‌وضوح تعریف شوند و شوراهای باید با مشارکت گسترده و نمایندگی دقیق از بخش‌های مختلف صنعت، اطلاعات جمع‌آوری شده را به‌صورت شفاف ثبت و گزارش کنند. تعادل میان نظرات کارشناسان داخلی شورا و نتایج مشورت‌های بخش مهمی از اعتمادسازی است که مجموعه این عوامل حکمرانی شوراهای را تشکیل می‌دهد.

۳-۳- توسعه استانداردهای مهارتی

حال سؤال این است که مهارت‌هایی که کارآموزان باید فراگیرند با چه استانداردهایی قابل ارزیابی است؟ یعنی چه استانداردهایی می‌تواند تضمین کند که فردی که از سیستم آموزشی یک مهارت فارغ‌التحصیل شده است، شایستگی‌های لازم برای مشارکت در بخش خصوصی و صنعت را دارد و کارفرمایان می‌توانند به آن‌ها اعتماد کنند؟ تدوین استانداردهای مهارت به‌ویژه با توجه به تنوع فعالیت‌های صنعتی کاری بسیار پیچیده است و شاید در نگاه اول غیر ممکن به نظر برسد. اما زمانی که فعالان صنعت همکاری می‌کنند، می‌توان استانداردهای مهارتی را توسعه داد. بنابراین اولین نکته این است که توسعه استانداردهای مهارتی نیازمند همکاری نزدیک با فعالان صنعت برای تعریف مهارت‌ها، دانش و معیارهای عملکرد است. آگاهی بخشی به صنعت درباره هدف و ارزش استانداردهای مهارتی اولین و مهم‌ترین گامی است که باید در دستور کار قرار گیرد. اما استفاده از روش‌های رسمی و چندگانه برای جمع‌آوری اطلاعات باعث افزایش کیفیت و صحت استانداردها می‌شود. به دلیل اینکه این استانداردها معمولاً مبنای ارزیابی مهارت‌ها

قرار می‌گیرند، باید قابل سنجش باشند. مشارکت کامل و زود هنگام صنعت تضمین می‌کند که استانداردها متناسب با نیازهای واقعی بازار کار باشند.

نمونه‌های موفق از استانداردهای بین‌المللی را می‌توان مبنا قرار داد تا اولاً معنی استاندارد مهارتی را بهتر متوجه شد و ثانیاً کارکرد نهایی این استانداردها بیشتر روشن شود. مثلاً در کشور سری‌لانکا شرکت Colombo Dockyards با همکاری نهادهای مهارتی ملی، استانداردهای مهارتی در صنایع خاص مانند برق‌کاران دریایی و ناظران کشتی‌سازی ایجاد کرده است. ILO نیز استانداردهای منطقه‌ای طراحی کرده است که برای هماهنگی تعاریف شغلی، مدارک و اصطلاحات، به‌ویژه در کشورهای جنوب شرق آسیا شکل گرفته است. همچنین استانداردهای مشترک ASEAN در گردشگری نیز یک نمونه خوب برای شناخت این نوع استانداردهاست. در این مجموعه حداقل استانداردهای مشترک مهارتی برای افزایش جابه‌جایی نیروی کار ماهر در کشورهای عضو ایجاد شده است که با ساختار سه‌جانبه و مشارکت صنعت صورت گرفته است.

در نهایت باید گفت در تعیین حوزه فعالیت شوراهای مهارت‌های بخشی، دقت در تعریف صنعت و شمول بخش‌های مختلف بسیار مهم است، زیرا این موضوع بر حجم و نوع نیروی کار مورد نیاز تأثیر می‌گذارد. همچنین همکاری بین دولت، بخش خصوصی، اتحادیه‌ها و سازمان‌های آموزشی برای موفقیت توسعه مهارت‌ها حیاتی است. در آخر شفافیت در فرآیند مشورت‌ها، تصمیم‌گیری‌ها و مستندسازی آن‌ها، پایه اعتماد و اثربخشی این شوراهای سازد.

مطالعه موردی استانداردهای شایستگی مشترک ASEAN

استانداردهای شایستگی مشترک آسه‌آن برای حرفه‌های گردشگری در سال ۲۰۱۲ به‌عنوان پاسخی به تشکیل جامعه اقتصادی آسه‌آن شکل گرفت. هدف این جامعه، افزایش جریان نیروی کار ماهر در منطقه تا سال ۲۰۱۵ بود که شامل به رسمیت شناختن متقابل مدارک حرفه‌ای میان کشورهای عضو برای تسهیل جابه‌جایی نیروی کار گردشگری است.

هدف اصلی این پروژه توسعه حداقل استانداردهای شایستگی مشترکی بود که مورد قبول همه اعضا باشد. این پروژه بر اساس تحقیقات و کارهای قبلی سازمان بین‌المللی کار (ILO) در سال ۲۰۰۷ و با حمایت مالی برنامه همکاری توسعه استرالیا-آسه‌آن و مدیریت دانشگاه کوئینزلند پیگیری شد. در این فرایند، گروه‌های مرجع فنی متشکل از نمایندگان چندبخشی و قوی صنعت در هر کشور تشکیل شدند که مسئول جمع‌آوری، بررسی و اعتبارسنجی اطلاعات درباره عناوین شغلی و شرح وظایف بودند.

استانداردهای شایستگی به سه دسته اصلی تقسیم شدند: استانداردهای اصلی یا مشترک در همه کشورهای عضو، استانداردهای عمومی، و استانداردهای کاربردی. این استانداردها برای حوزه‌هایی مانند هتل‌داری، آماده‌سازی غذا و گردشگری توسعه یافته‌اند. پس از تدوین استانداردها، چارچوبی طراحی شد و برنامه‌های آگاهی‌بخش در هر کشور اجرا گردید تا مؤسسات آموزشی بتوانند این استانداردهای بین‌المللی را به کار گیرند. این چارچوب انعطاف‌پذیر است و به هر کشور اجازه می‌دهد که استانداردهای لازم متناسب با شرایط محلی خود را اضافه کند.

نتیجه این فرآیند توافقی برای به رسمیت شناختن متقابل استانداردهای شایستگی، ارزیابی آن‌ها، ماتریس معادل صلاحیت گردشگری آسه‌آن، هیئت صدور گواهینامه حرفه‌ای گردشگری و فرآیندهای مربوط با به رسمیت شناختن مدارک گردشگری بود. در کل، این پروژه با همکاری کمیته‌های مرجع فنی در هر کشور و با مشارکت قوی نمایندگان صنعت انجام شد و با برنامه‌های آموزشی و آگاهی‌بخشی، اطمینان حاصل شد که مؤسسات آموزشی، کارفرمایان و دانشجویان با این استانداردهای جدید منطقه‌ای آشنا شوند و از آن بهره ببرند.

۴-۳- توسعه محتوای برنامه‌های درسی

سؤال این است که آیا می‌توان محتوای برنامه‌های درسی را به گونه‌ای تنظیم کرد که مهارت‌های لازم برای ورود به بازار کار و جذب در این بازار تا حد قابل توجهی در همین دوران تحصیل کسب شود و نیاز به مهارت‌آموزی مستقل نباشد؟

در واقع هدف از تحصیل چه در دوران دبیرستان و چه دانشگاه این است که افراد بتوانند زندگی بهتری داشته باشند و راحت‌تر در بازار کار جذب شوند. پس چرا مهارت‌آموزی در این دوران کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد؟ برای اینکه محتوای برنامه‌های درسی بر مبنای مهارت‌آموزی توسعه یابد چه باید کرد؟

اول مشارکت بخش خصوصی در توسعه محتوا می‌تواند بسیار مؤثر باشد. مشارکت فعال صنایع در تدوین برنامه‌های درسی مهارتی^۱ مهم است تا محتوا با نیازهای روز بازار هماهنگ شود. این مشارکت معمولاً از طریق کمیته‌های برنامه‌ریزی انجام می‌شود و باید با توجه به وقت محدود کارفرمایان، انعطاف‌پذیر باشد.

مثلاً مرکز تحقیقات تعاونی صنعت گوسفند استرالیا یکی از مشارکت‌کنندگان است. این مرکز با همکاری یک مؤسسه آموزش فنی^۲، برنامه‌های درسی را به‌روز و نوآوری‌ها را سریع‌تر وارد آموزش کرد. این همکاری باعث ارتقای آموزش‌های رسمی و غیررسمی و افزایش پذیرش فناوری‌های جدید در صنعت شد. برنامه درسی مشترک گردشگری آسه‌آن که قبلاً نیز به آن اشاره شد نمونه موفق است. این برنامه به منظور شناخت متقابل مهارت‌های گردشگری در کشورهای عضو آسه‌آن و تسهیل جابجایی نیروی کار ایجاد شده است. برنامه انعطاف‌پذیر بوده و از سطوح مختلف تحصیلی و رشته‌های متنوع حمایت می‌کند. در سنگاپور رویکرد مدل‌سازی کارفرما استفاده شده که به نظر مفید می‌آید. دولت سنگاپور برنامه‌ای برای ترویج آموزش‌های ساختاریافته درون سازمانی بر اساس نمونه‌های موفق شرکت‌های پیشرو ارائه داده است تا کیفیت آموزش‌های شغلی افزایش یابد و آموزش‌ها به مدل‌های برتر نزدیک شوند.

مطالعه موردی برنامه درسی مشترک گردشگری آسه‌آن

برنامه درسی مشترک گردشگری آسه‌آن با هدف تسهیل به رسمیت شناختن متقابل تخصص‌های گردشگری در کشورهای عضو آسه‌آن و افزایش جریان نیروی کار ماهر

1. TVET

2. TAFE

در منطقه طراحی شده است. این برنامه درسی بر اساس چارچوب صلاحیت‌های منطقه‌ای آسه‌آن و سیستم شناسایی مهارت‌ها ساخته شده و شامل استانداردهای شایستگی مشترک برای شش حوزه مختلف گردشگری مانند پذیرش، خانه‌داری، تولید غذا، خدمات غذا و نوشیدنی، آژانس‌های مسافرتی و تورگردانی است.

این برنامه درسی مبتنی بر شایستگی بوده و تضمین می‌کند که خروجی‌های آموزشی در سراسر منطقه آسه‌آن همگن و با کیفیت باشد. ساختار آن انعطاف‌پذیر است؛ به‌طوری که مراکز آموزشی و کارفرمایان می‌توانند بر اساس دستورالعمل‌های بسته‌بندی، استانداردهای شایستگی مورد نظر خود را برای هر سطح صلاحیت انتخاب کنند. همچنین دانش‌آموزان می‌توانند به سطوح بالاتر ارتقاء پیدا کنند یا بین رشته‌های مختلف جابه‌جا شوند.

توسعه این برنامه توسط موسسه‌ای معتبر در سطح منطقه انجام شده و کارگاه‌هایی در کشورهای عضو برای تدوین برنامه درسی، منابع آموزشی و مواد ارزیابی برگزار گردید. علاوه بر این، برنامه‌های آموزشی ویژه مربیان و ارزیابان نیز اجرا شده است تا در هر کشور ۲۰ تا ۳۰ مربی یا ارزیاب ماهر تربیت شود.

این طرح به دلیل کمبود برنامه‌های درسی مشترک و ضرورت به رسمیت شناختن متقابل تخصص‌ها شکل گرفته و نقش مهمی در همگام‌سازی آموزش و تسهیل حرکت نیروی کار ماهر در منطقه ایفا می‌کند. همچنین با مشارکت نمایندگان صنعت و آموزش از هر کشور، تلاش شده است تا برنامه درسی و فرآیندهای ارزیابی به‌طور یکسان و هماهنگ اجرا شود.

۳-۵- ارزیابی و شناسایی آموزش‌های قبلی

روش‌های ارزیابی مهارت‌ها در بخش‌های مختلف متفاوت است و بسته به نیاز صنعت و قوانین، شامل ارزیابی در محل کار یا ترکیبی از ارزیابی‌های عملی و نظری است. ولی نکته مهم این است که وضعیت موجود مهارت‌ها و آموزش‌های قبلی در هر بخش باید شناسایی شود و با تغییرات و تحولاتی که در فناوری و یا مهارت‌های مورد نیاز در آن بخش ایجاد شده مقایسه گردد و مسیر آموزش مهارتی جدید

تنظیم گردد. بنابراین یکی از گام‌های مهم برای به روز نگه داشتن آموزش‌های مهارتی در هر بخش، ارزیابی و شناسایی آموزش‌های قبلی است. مشابه موارد قبلی در این موضوع نیز نمونه‌های موفق‌تری هست که هم به شناخت بهتر موضوع کمک می‌کند و چشم‌اندازی برای آینده به دست می‌دهد. مثلاً در کشور غنا انجمن‌های آرایشگری و زیبایی نمونه خوبی برای این موضوع هستند. سه انجمن حرفه‌ای با همکاری مؤسسه آموزش حرفه‌ای ملی، ارزیابی مهارت کارآموزان را انجام می‌دهند و دوره‌های واسط برای ارتقای مهارت اعضا را ارائه می‌دهند. این کار به بهبود کیفیت خدمات و افزایش رقابت کمک کرده است. همچنین در کشور نیوزیلند ارزیابی کارآموزان نجاری به‌طور دقیق انجام می‌شود. سازمان آموزش صنعت ساختمان و ساخت‌وساز در نیوزلند، سیستم ارزیابی خود را به‌گونه‌ای بازطراحی کرده که به‌جای تمرکز بر ابزارهای خشک، بر قضاوت حرفه‌ای و جمع‌آوری شواهد کاری واقعی تأکید دارد. این رویکرد باعث افزایش انعطاف‌پذیری و اعتبار ارزیابی شد. یا مثلاً در کشور سریلانکا شناسایی آموزش‌های قبلی در کشتی‌سازی بسیار مورد توجه قرار می‌گیرد. شرکت Colombo Dockyards با همکاری دولت و مشاوران، فرآیند شناسایی مهارت‌های کسب‌شده قبلی را برای کارکنان جدید و قدیمی اجرا کرد. این پروژه به کاهش مقاومت کارکنان قدیمی، ارتقای مهارت‌ها و دریافت مدارک رسمی ملی منجر شد.

مطالعه موردی اول: انجمن آرایشگران و متخصصان زیبایی کشور غنا

در غنا، سه انجمن اصلی آرایشگران و زیبایی^۱ با همکاری مؤسسه ملی آموزش فنی و حرفه‌ای به منظور بهبود کیفیت خدمات، سیستم ارزیابی مهارتی شاگردان را در سطح ملی ایجاد کرده‌اند. این انجمن‌ها آزمون‌های مهارتی را در تمامی استان‌ها برگزار می‌کنند و با برگزاری دوره‌های پل‌زنی، اعضا را برای دریافت مدارک رسمی آماده می‌کنند. انگیزه اصلی این حرکت، افزایش آگاهی درباره بهداشت و تقاضای مشتریان برای خدمات بهتر بوده است.

۱. شامل GHABA، NABH و P-CABAG

معیارهای ارزیابی مهارتی توسط کمیته‌های محلی تدوین و توسط گروه ملی تأیید می‌شود و آزمون‌ها به صورت هم‌زمان در سراسر کشور برگزار می‌شوند. علاوه بر این، انجمن‌ها با همکاری موسسه ملی، ارزیابان مجاز را تأمین و در توسعه آموزش‌های مبتنی بر شایستگی مشارکت فعال دارند. اخیراً نیز همکاری با هیئت‌های آزمون بین‌المللی برای اعطای دیپلم‌های معتبر جهانی آغاز شده است.

در ابتدا، استادکاران ماهر نسبت به آزمون‌ها مقاومت داشتند، زیرا نگران از دست دادن اقتدار خود بودند، اما انجمن‌ها با تشویق آن‌ها به شرکت در دوره‌های پل‌زنی و آزمون، این مقاومت را کاهش دادند. همچنین، هزینه آزمون و سطح تحصیلات لازم برای ورود، برای افراد کم‌درآمد به ویژه زنان، چالشی بزرگ است؛ زیرا بسیاری از آن‌ها به حمایت خانواده برای شروع کار وابسته‌اند و بیش از نیمی از آرایشگران تحصیلات پایه را به پایان نرسانده‌اند. لذا ارائه دوره‌های پیش حرفه‌ای در مهارت‌های پایه نظیر سواد و ریاضیات ضروری است تا افراد محروم بتوانند وارد این حرفه شوند.

در این سیستم، کارفرمایان نقش کلیدی دارند؛ آن‌ها علاوه بر پیروی از بهترین روش‌ها، با یادگیری و استفاده بهتر از منابع آموزشی و کمک مالی به صندوق توسعه مهارت‌ها، به بهبود فرآیند آموزش و ارزیابی کمک می‌کنند. این رویکرد بخشی و همکاری مستمر بین انجمن‌ها، مؤسسات آموزشی و بخش خصوصی به ارتقای مهارت‌ها و کیفیت خدمات در صنعت آرایشگری غنا کمک شایانی کرده است.

مطالعه موردی دوم: سازمان آموزش صنعت ساختمان و ساخت‌وساز نیوزیلند

سازمان آموزش صنعت ساختمان و ساخت‌وساز نیوزیلند (BCITO) به عنوان بزرگ‌ترین متولی آموزش شاگردکاران رشته‌های ساختمانی، علاوه بر ترویج شاگردکاری، دوره‌های مهارتی برای مدیران و سرپرستان را نیز برگزار می‌کند. این سازمان سه سطح مدارک ارائه می‌دهد: گواهی ملی سرپرستی ساخت‌وساز، گواهی ملی نظارت بر قراردادهای اصلی و دیپلم‌های مدیریت و برآورد ساخت‌وساز.

همچنین با پرداخت کمک‌هزینه‌های توسعه به کارفرمایان تا سقف ۳۰۰۰ دلار نیوزیلند، انگیزه‌ای برای جذب شاگردکاران ایجاد می‌کند.

در سال ۲۰۱۰، این شرکت سیستم ارزیابی خود را بازطراحی کرد تا با محیط یادگیری در محل کار هماهنگ‌تر شود. این بازنگری به دلیل مشکلات سیستم قبلی بود که با رویکرد سخت‌گیرانه ارزیابان، گاهی پاسخ‌های صحیح نادیده گرفته می‌شد و ارزیابی‌ها نتوانست دانش واقعی شاگردان را به درستی اندازه‌گیری کند. بنابراین، وظیفه ارزیابی جنبه‌های نظری آموزش از کارفرمایان گرفته و به ارزیابان آموزش‌دیده BCITO واگذار شد؛ درحالی‌که کارفرمایان همچنان مسئول ارزیابی شواهد هستند و شاگردان باید شواهد لازم را جمع‌آوری کنند.

تیم ارزیابی شامل کارفرما، مشاور آموزشی/ارزیاب، ناظر و شاگرد است که همه به‌عنوان یادگیرنده در فرآیند ارزیابی مشارکت دارند. این سیستم جدید شاگرد را در مرکز فرآیند ارزیابی قرار داده و تأکید بر یادگیری از طریق ارزیابی دارد. ناظر علاوه بر بررسی نحوه اجرای ارزیابی، به بهبود سؤالات و روش‌های ارزیابی کمک می‌کند و گاهی هم‌زمان با ارزیاب در محل کار حضور دارد.

سازمان همچنین کارگاه‌های ملی هماهنگی ارزیابی برگزار می‌کند که در آن ارزیابان و ناظران گردهم می‌آیند تا فرآیند ارزیابی را بهبود بخشیده و معیارهای کافی بودن شواهد را مشخص کنند. پیش از اجرای سیستم جدید، BCITO نظر سنجی‌ای از کارفرمایان انجام داد که ۸۰ درصد از تغییر سیستم حمایت کردند. دو سال بعد نیز ۸۰ درصد از کارفرمایان از فرآیند ارزیابی، ۹۰ درصد از کتاب‌ها و مواد آموزشی و ۸۰ درصد از حمایت‌های ارائه شده رضایت داشتند. موفقیت این رویکرد ناشی از توسعه حرفه‌ای ارزیابان، انعطاف‌پذیری بیشتر در جمع‌آوری شواهد و ارتباط مستقیم ارزیابی با فعالیت‌های روزمره کاری است که به ایجاد محیطی آموزشی و عملی کمک می‌کند.

۳-۶- خوشه‌های صنعتی و توسعه مهارتی

توسعه مهارت‌ها به صورت بخشی رویکردی است که در آن «خوشه‌های صنعتی» در یک همکاری مشترک به توسعه مهارت می‌پردازند. «خوشه‌های صنعتی» به گروهی از شرکت‌ها و تامین‌کنندگان مرتبط گفته می‌شود که در یک منطقه جغرافیایی مشخص فعال‌اند و بازار، فناوری‌ها، نیروی کار، تخصص و ایده‌های مشترک دارند. این همکاری، فرصت مناسبی برای توسعه مهارت‌ها ایجاد می‌کند، به‌ویژه برای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط که به‌تنهایی قادر به ارائه آموزش مناسب نیستند. مثلاً خوشه پوشاک نیویورک یکی از نمونه‌های موفق است. در دهه‌های اخیر، صنعت پوشاک نیویورک در حال افول بود. سازمان توسعه صنعت پوشاک^۱ با همکاری اتحادیه‌ها، انجمن‌های کارفرمایان و دولت محلی، اقدام به شناسایی نیازهای مهارتی، آموزش کارکنان فعلی و کسانی که شغل خود را از دست می‌دادند، و توسعه فناوری‌ها و فرآیندهای تولید نمود. این همکاری سه‌جانبه باعث ایجاد بازارهای جدید و فرآیندهای تولید مقرون به‌صرفه شد. همچنین سیستم متمرکز JobNet برای جابجایی نیروی کار ماهر ایجاد شد. آموزش‌ها توسط اساتیدی انجام می‌شد که هم‌زمان در صنعت فعال بودند و دانش به‌روز داشتند. نتیجه این بود که فقط آموزش نیروی کار کافی نبود بلکه خود صنعت نیز باید بازسازی می‌شد.

نمونه دیگر اسکله‌های کلمبو در سریلانکا است. یک شرکت بزرگ با تجهیزات تخصصی و مرکز آموزشی ثبت‌شده، آموزش تخصصی فنی و مدیریتی را به کارگران خود و همچنین سایر کارآموزان کشور ارائه می‌دهد. این شرکت نقش کلیدی در توسعه مهارت‌های فنی در سطح ملی دارد و به توسعه مهارت‌های مورد نیاز صنایع مرتبط کمک می‌کند.

همچنین منطقه صنعتی OSTIM در آنکارای ترکیه همین روند را در پیش گرفته است. این منطقه شامل هزاران کسب‌وکار کوچک و متوسط است و سازمان‌ها و مشاوران مختلف، آموزش‌های تخصصی و عملی ارائه می‌دهند. خوشه دفاع و

1. GIDC

هوافضا در این منطقه با دانشگاه‌ها و مشاوران خصوصی همکاری دارد و آموزش‌های مربوط به نوآوری و تحقیق و توسعه را برگزار می‌کند. آموزش‌های عملی به‌صورت کارآموزی و بر اساس نیازهای واقعی شرکت‌ها انجام می‌شود.

مطالعه موردی؛ نقش مهارت‌ها در زنجیره‌های ارزش جهانی و تجربه سنگاپور با درس‌هایی برای بریتانیا

در این مطالعه شش نکته کلیدی درباره مهارت‌ها و رقابت‌پذیری بین‌المللی بیان می‌شود:

۱- نقش مهارت‌ها در رقابت بین‌المللی

مسئله فقط داشتن نیروی کار ماهر نیست، بلکه نحوه عملکرد آن‌ها در انجام فعالیت‌های خاص مثل دستیابی به اهداف مالی اهمیت دارد. به‌جای تمرکز صرف بر رقابت مهارتی، باید رقابت بر سر کیفیت و نوع شغل و مهارت‌های لازم برای رسیدن به استانداردهای جهانی را مد نظر داشت.

۲- استراتژی‌های بازار محصول و تقاضا برای مهارت‌های بالا

باید بین نوآوری محصول و نوآوری فرآیند تفاوت قائل شد. نوآوری محصول معمولاً بخشی کوچک از زنجیره ارزش را در بر می‌گیرد و می‌تواند در هر کشور یا مکانی باشد. نوآوری فرآیند که تحت فشار کاهش هزینه‌ها برای افزایش بهره‌وری ایجاد می‌شود، الزاماً منجر به افزایش تقاضا برای مهارت‌های خاص نیست.

۳- نقش شرکت‌های فراملی در توسعه اقتصادی منطقه‌ای

شرکت‌های فراملی بیش از پیش مستقل از دولت‌ها شده‌اند و این موضوع برنامه‌ریزی و پیش‌بینی روندهای شغلی و توسعه مهارت‌ها را برای دولت‌ها دشوار می‌کند.

۴- اطلاعات و تحلیل‌های چندگانه برای توسعه مهارت و سیاست صنعتی

برای توسعه مهارت‌های سطح جهانی، لازم است شبکه‌های گسترده‌ای با شرکت‌ها، دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی شکل گیرد تا اطلاعات عمیقی درباره فناوری‌های پیشرفته، ایده‌های نوآورانه و بازیگران کلیدی فراهم شود.

۵- توانمندی پویا به عنوان منبع مزیت رقابتی

مهارت‌های اشتغال‌پذیری مانند ارتباطات، کار تیمی، حل مسئله، ابتکار عمل، برنامه‌ریزی و خودمدیریتی از منابع مهم مزیت رقابتی هستند. حتی در مشاغل مشابه، تفاوت عملکرد کارکنان ماهر در میزان تلاش اختیاری^۱ (که کارمندان بیش از حداقل وظایف خود انجام می‌دهند) و استفاده از مهارت‌هایشان قابل توجه است.

۶- اقتصاد سیاسی زنجیره تأمین استعدادهای

مزیت رقابتی با رویکرد «یادگیری همراه بازار» حاصل می‌شود که بر گفتگوی مستمر و همکاری نزدیک با مشتریان در زنجیره‌های تأمین جهانی بنا شده است.

توسعه مهارت‌ها در زنجیره‌های ارزش

زنجیره ارزش ممکن است محلی یا جهانی باشد. شرکت‌ها در زنجیره‌های جهانی معمولاً ملزم به رعایت استانداردهای بین‌المللی هستند و مهارت‌های لازم را با توجه به این استانداردها تعیین می‌کنند. سیاست‌های مهارتی باید شامل مهارت‌های فنی و هم مهارت‌های مدیریتی باشد تا شرکت‌ها بتوانند به زنجیره‌های ارزش با ارزش‌افزوده بالاتر وارد شوند. بر اساس پژوهش‌ها، رویکردهای توسعه مهارت به سه دسته تقسیم می‌شوند:

- مداخلات واکنشی اولیه: پاسخ سریع به نیازهای مهارتی فوری در محل کار
- مداخلات فعال و پیوسته: ارتقاء مهارت‌های فنی مطابق با نیازهای نوظهور صنعت
- مداخلات آینده‌نگر: توسعه مهارت‌های لازم برای ارتقاء به بازارهای با ارزش‌افزوده بالاتر

در مجموع برای توسعه مهارت‌های در زنجیره‌های تأمین باید به ارزیابی سریع شکاف مهارتی پرداخت و بر تمرکز رفع آن تمرکز کرد. همکاری بخش خصوصی و عمومی برای برنامه‌ریزی توسعه مهارت‌ها را تشویق کرد، آموزش فنی و حرفه‌ای را ارتقاء داد و پیوند آن با نیازهای بازار کار را تقویت کرد. به مهارت‌های نرم و پایه‌ای برای یادگیری مادام‌العمر توجه بیشتری کرد. مشارکت‌های پایدار بین دولت، بخش

1. Discretionary Effort

خصوصی و مراکز آموزشی را در دستور کار قرار داد و در نهایت از شیوه‌های آموزشی متنوع مانند یادگیری مبتنی بر حل مسئله و یادگیری خودگردان استفاده کرد.

مطالعه موردی شرکت «Sütaş»

شرکت «Sütaş» نمونه‌ای موفق از چگونگی نقش‌آفرینی یک شرکت در ارتقاء بهره‌وری و بهبود کیفیت محصولات از طریق توسعه مهارت‌ها و انتقال فناوری در زنجیره ارزش است. شرکت Sütaş که یکی از تولیدکنندگان لبنیات در ترکیه و صادرکننده به کشورهای منطقه است، تلاش می‌کند زنجیره ارزش لبنیات را از مزرعه تا سفره مدیریت و توسعه دهد. این شرکت به‌عنوان یک «هماهنگ‌کننده سیستمی» در بخش لبنیات، ذی‌نفعان اصلی زنجیره ارزش را گرد هم آورده و با معرفی فرایندهای نوین تولید، فناوری‌های جدید را به نهادهای آموزشی نیز منتقل می‌کند.

Sütaş با ایجاد مشارکتهای گسترده، همکاری‌هایی با دانشگاه‌ها، نهادهای آموزش مهارت، دامداران، انجمن پرورش‌دهندگان تولیدکنندگان خوراک دام و وزارت کشاورزی و دامپروری ترکیه برقرار کرده است. این شرکت در چارچوب مدل «از مزرعه تا سفره» به ارتقاء زنجیره‌ای می‌پردازد که آموزش کشاورزان، خدمات علمی و فنی لبنیات، تولید خوراک باکیفیت، مزارع اصلاح نژاد گاو شیری، مراکز انتخاب و گواهی دام، تأسیسات تولید شیر و شبکه توزیع شامل می‌شود.

بررسی‌های شرکت نشان داد که کمبود مهارت در زنجیره تولید لبنیات، به‌ویژه در دو مرحله تولید شیر و فرآوری آن، یک چالش اصلی است. برای پاسخ به این مسئله، Sütaş دریافت که کشاورزان بیش از آموزش‌های بلندمدت حرفه‌ای، به ارتقاء مهارت‌های عملی در زمینه بهداشت و ایمنی شیر نیاز دارند. با توجه به اینکه تولید سالانه شیر به ازای هر گاو در ترکیه تنها ۳۰ درصد از میانگین بالاترین سطح جهانی یعنی ایالات متحده است، شرکت در سال ۱۹۹۶ با دانشگاه «ولوداغ» همکاری‌ای راه‌اندازی کرد. هدف این همکاری بهبود آموزش‌های حرفه‌ای ارائه‌شده در مدرسه فنی «کاراجابی» وابسته به این دانشگاه بود. این مدرسه دوره‌های دوساله در حوزه

کشاورزی و دامپروری ارائه می‌دهد و همکاری با Sütas شامل آموزش عملی در کارخانه لبنی این شرکت، آشنایی با تجهیزات و فناوری‌های جدید و فرآیندهای عملیاتی نوین است. همچنین، شرکت برای دانشجویان موفق بورسیه‌هایی جهت یادگیری زبان خارجی و ادامه تحصیل حرفه‌ای فراهم کرده و خوابگاه جدیدی برای ۱۹۶ دانشجو ساخته است.

موفقیت این همکاری منجر به امضای توافقی در سال ۲۰۱۲ میان مدرسه فنی کاراجایی، شرکت Sütas و «دانشکده فنی کولد» دانمارک شد. این دانشکده تنها مرکز آموزشی حوزه مهارت‌های فنی و تولیدی در صنعت لبنیات در منطقه اسکاندیناوی است. این همکاری بین‌المللی فرصتی برای تبادل دانش و فناوری فراهم کرده است.

هدف اصلی این شراکت‌ها جذب نیروهای جدید به صنعت لبنیات و ارتقاء مهارت کشاورزان و کارگران فعلی بوده است. این همکاری نه تنها باعث تقویت توانمندی‌های آموزشی Sütas در تولید آموزش‌های باکیفیت شده بلکه نهادهای مهارت‌آموزی را نیز با جدیدترین نوآوری‌ها و فناوری‌های صنعتی آشنا کرده است. در نتیجه، انتقال فناوری اثربخش‌تر و فرآیندهای تولید بهبود یافته‌اند. افزون بر این، شرکت به دانشجویانی که قصد راه‌اندازی مزرعه خود را دارند، آموزش‌های مربوط به ارزیابی مالی طرح‌ها و دسترسی به حمایت‌های مالی از طریق برنامه تأمین قراردادی خود ارائه می‌دهد که این امر موجب رشد تولیدکنندگان باکیفیت در زنجیره ارزش نیز شده است.

رویکرد شرکت Sütas به توسعه زنجیره ارزش، تنها به تطبیق تولیدکنندگان با استانداردهای بین‌المللی محدود نمی‌شود، بلکه با نگاهی جامع‌تر، تلاش دارد بهره‌وری کشاورزان را افزایش دهد و از طریق ارائه وام‌های راه‌اندازی به شرکای دیگر نیز حمایت کند. موفقیت این برنامه همچون دیگر الگوهای خوب بین‌المللی، بر پایه حضور یک تسهیل‌گر آگاه به بخش لبنیات، همکاری نزدیک با ذی‌نفعان اصلی، جلب اعتماد کارفرمایان، شکل‌گیری مشارکت‌های قوی با نهادهای مهارتی و فراهم‌سازی زیرساخت‌های آموزشی در نزدیکی صنعت بنا شده است. شهرت

و توانمندی شرکت Süttaş در شناسایی و حل ریشه‌ای کمبودها و ناهماهنگی‌های مهارتی، عاملی کلیدی در موفقیت این ابتکار به شمار می‌آید.

۳-۷- استراتژی‌های توسعه نیروی کار

در حال حاضر همه قبول دارند که نهادهای مسئول توسعه مهارت‌ها شانس بیشتری برای ایجاد تطابق مؤثر میان مهارت‌ها و نیازهای واقعی شرکت‌ها خواهند داشت. البته در صورتی که رویکردی جامع به توسعه نیروی کار اتخاذ کنند و با شوراهای مهارتی بخشی، نهادهای صنعتی، کارفرمایان و سازمان‌های توسعه اقتصادی همکاری داشته باشند. در هر صورت دستیابی به نتایج مثبت، زمانی محتمل‌تر است که نگاهی جامع به زمینه عملیاتی وجود داشته باشد و مسائل مرتبط با هر بخش به‌درستی مورد توجه قرار گیرد. در دو نمونه‌ای که در ادامه ارائه می‌شود، توسعه نیروی کار در چارچوب اهداف توسعه اقتصادی منطقه‌ای را در دستور کار خود قرار داده‌اند و می‌تواند برای ما مفید باشد.

مثال موردی رویکرد مداخله بخشی در آمریکا

در منطقه فرزنو در آمریکا، صنعت فناوری آب به‌عنوان یک بخش نوظهور در اولویت منطقه قرار گرفت و شرکت‌های فعال در این حوزه نیز نیازهای مهارتی مشترک خود را مشخص کردند. پس از بررسی، مشخص شد که آموزش‌های لازم در دسترس هستند، اما به‌خوبی به جوانان معرفی نشده‌اند. بنابر این به‌جای ایجاد برنامه جدید، روی بازاریابی و معرفی برنامه‌های موجود تمرکز شد و با ارائه مشوق‌ها و تضمین عدم جذب کارآموزان پیش از فارغ‌التحصیلی، مشارکت کارفرمایان و دانش‌آموزان افزایش یافت.

کارگروه همکاری منطقه‌ای به‌عنوان میانجی، ارتباط بین مؤسسات آموزشی و کارفرمایان را برقرار کرد و فرآیند را از بروکراسی دور نگه داشت. همچنین، با طراحی مسیرهای شغلی مشخص و ایجاد فرصت‌هایی چون کارآموزی‌های پرداخت‌شده^۱

1. paid internships

(کارآموزهایی که در طول دوره حقوق یا کمک‌هزینه دریافت می‌کنند)، انگیزه برای ادامه آموزش افزایش یافت. مشارکت فعال کارفرمایان در سخنرانی‌ها و تورهای بازدید دانشجویی نیز نقش مهمی در موفقیت برنامه ایفا کرد.

مثال موردی رویکرد مداخله بخشی در استرالیا

استرالیا با الهام از گزارش «فراتر از انعطاف‌پذیری»^۱، رویکردی جامع به توسعه مهارت‌ها اتخاذ کرد که بر همکاری میان صنایع، نهادهای بازار کار و مؤسسات آموزشی تمرکز دارد. یکی از مدل‌های برجسته، پروژه‌های «زیست‌بوم مهارتی» بود که تلاش می‌کردند مهارت‌ها را در بستر استراتژی‌های توسعه صنعتی و کسب‌وکار ارتقا دهند.

در این رویکرد، مشکلات نیروی کار از دیدگاه کلان بررسی می‌شد. برای مثال، در صنعت مسابقات اسب‌سواری، کمبود نیروی ماهر (سوارکار) با بازنگری در شیوه‌های استخدام و پرداخت حقوق حل شد. با تثبیت امنیت شغلی، افراد بیشتری به کار در این حوزه ترغیب شدند که خود باعث افزایش تقاضا برای آموزش شد.

در این پروژه‌ها، موفقیت به سه عامل کلیدی بستگی داشت: مشارکت گسترده ذی‌نفعان، اولویت‌دار بودن مسئله برای همه و وجود نهادهای معتبر برای مدیریت پروژه. در مرحله اول نیز ضروری بود که اهداف و مرزهای همکاری مشخص شود و برای راه‌حل‌های فراتر از آموزش نیز آمادگی لازم ایجاد شود.

مطالعه موردی ابتکار منطقه‌ای فرزنو به‌عنوان نمونه‌ای الهام‌بخش از همکاری محلی

ارزیابی طرح «ابتکار منطقه‌ای فرزنو» در آمریکا نشان می‌دهد که چگونه یک همکاری منطقه‌ای با رهبری بخش خصوصی می‌تواند به کاهش فقر مزمن کمک کند. این ابتکار توسط شورای کسب‌وکار فرزنو آغاز شد؛ نهادی با چهار نیروی پاره‌وقت و ساختاری غیرمتمرکز که اعضای آن عمدتاً از فعالان اقتصادی، برخی

1. Beyond flexibility 2001

مؤسسات مهارت‌آموزی و تعداد کمی از مسئولان دولتی تشکیل می‌شد. هدف شورا ایجاد رهبری در حوزه‌هایی کلیدی برای موفقیت در اقتصاد دانش‌بنیان بود. این شورا بر آن بود که توسعه اقتصادی بدون جامعه‌ای سالم ممکن نیست؛ از این رو تصمیم گرفت بر بزرگسالان محروم تمرکز کند و مشاغل ورودی همراه با مسیر ارتقای شغلی برای آنان فراهم کند. شورا همچنین به ارتقای درک رهبران کسب و کار از پیوند مسائل منطقه‌ای و پرورش ظرفیت رهبری پرداخت. در قالب این طرح، یکی از اولویت‌ها توسعه خوشه فناوری آب بود. ۳۰ شرکت فعال در این حوزه گرد هم آمدند و کمبود نیروی کار ماهر (به‌ویژه با توجه به سالمندی نیروی کار موجود) را مسئله‌ای جدی دانستند. با اینکه تنوع تجهیزات مانع از تعیین استاندارد واحد آموزشی برای کارکنان فعلی بود، ولی نیازهای مشترکی برای نیروهای جدید در سه شغل (جوشکاری، تعمیر و نگهداری، اپراتورهای ماشین‌افزار) و همچنین آموزش مهارت‌های نرم برای سرپرستان شناسایی شد. برای مثال در حوزه جوشکاری، مسیر شغلی مشخصی از جوشکار تا تکنسین‌های ماهر و برنامه‌نویسان ماشین‌های CNC ترسیم شد. این نگاه به مسیرهای شغلی، شرکت‌هایی را که پیش از این ارتباطی با هم نداشتند، به همکاری واداشت. همچنین ارتباط مؤثر میان صنایع، نهادهای آموزشی و دولت را تسهیل کرد.

بر اساس سیاست هیئت سرمایه‌گذاری نیروی کار، تأکید بر شغل‌هایی بود که تقاضای واقعی و پایدار دارند، نه صرفاً ناشی از ترک خدمت‌های زیاد. خوشه فناوری آب در این زمینه فرصت‌هایی برای دستمزد بهتر و رشد حرفه‌ای فراهم می‌کرد. شرکت‌ها با کالج‌های محلی برای طراحی محتوای آموزشی همکاری کردند و متوجه شدند برنامه‌های کاربردی در زمینه جوشکاری با تعداد زیادی دانشجو در حال اجراست. با این حال، بیشتر دانشجویان در سطوح ابتدایی متوقف می‌شدند و حقوق کمی دریافت می‌کردند، در حالی که ادامه تحصیل در دوره‌های پیشرفته، آن‌ها را واجد شرایط مشاغل پردرآمدتر در تولیدات فناوری آب می‌کرد.

برای افزایش انگیزه و نگهداشت دانشجویان، شرکت‌ها توافق کردند که تا پایان دوره تحصیل، دانشجویان را استخدام نکنند. در عوض، کارآموزی‌های پرداخت‌شده

در تعطیلات و اشتغال پاره‌وقت در حین آموزش پیشنهاد شد. نمایندگان شرکت‌ها به‌عنوان سخنران مهمان در کلاس‌ها شرکت کردند و بازدیدهایی از کارخانجات برای دانشجویان ترتیب دادند. همچنین نمایشگاه‌های شغلی، جلسات پرسش و پاسخ، و کارگاه‌هایی برای سرپرستان علاقه‌مند به ارتقاء برگزار شد. در مجموع، ابتکار فرزنو نقش میانجی مؤثری میان ذی‌نفعان ایفا کرد و گام‌های مهمی در جهت توسعه نیروی کار منطقه‌ای برداشت.

۳-۸- در مسیر فعال‌سازی محیط زیست: رویکرد بخشی به توسعه مهارت

یکی از مهمترین نکات در رویکرد بخشی به آموزش مهارت‌ها نگاه به محیط زیست است. البته نه دقیقاً به معنای جغرافیایی آن، بلکه محیط زیست با تمام جنبه‌ها و معانی منطقه‌ای و محلی آن باید مورد توجه باشد. باید ابتکاراتی طراحی کرد تا بتواند احتمال موفقیت سیاست‌های توسعه مهارت‌ها را افزایش دهد. تجربه‌ها و پژوهش‌ها نشان می‌دهند که طراحی چنین ابتکاراتی ساده نیست، اما برخی اصول مشترک در آن‌ها دیده می‌شود که احتمال موفقیت را افزایش می‌دهد.

مشارکت و همکاری، عنصر کلیدی است، اما دستیابی به آن دشوار و زمان‌بر است. این همکاری می‌تواند از طریق واسطه‌هایی که شبکه‌سازی می‌کنند، یا از طریق اقدامات مشترک و مسئولیت‌های جمعی شکل گیرد. استفاده از واسطه‌ها معمولاً در مواردی رایج است که ذی‌نفعان زیاد باشند، درحالی‌که در پروژه‌هایی با مشارکت محدود، همکاری مستقیم و مشترک مؤثرتر است.

تمرکز محلی و آشنایی با منطقه نیز یکی دیگر از اصول موفقیت‌آمیز است. استفاده از کارشناسان محلی و کار با کارفرمایان منطقه‌ای باعث می‌شود نیازهای واقعی مهارتی بهتر شناسایی شوند. نمونه‌هایی که در بخش‌های قبلی گزارش شده‌اند نشان می‌دهند که در مراحل اولیه، بررسی پویایی بازار کار و روش‌های کاری نقش مهمی در درک کمبود مهارت‌ها دارد.

هماهنگی بین بخشی میان نهادهای دولتی در حوزه‌های بازار کار، توسعه مهارت

و توسعه اقتصادی نیز ضروری است. بدون این هماهنگی، راه‌حل‌های پایدار برای کمبود مهارت‌ها به‌سختی به‌دست می‌آیند.

صرفاً افزایش عرضه آموزش، مشکل کمبود مهارت را حل نمی‌کند، بلکه لازم است مسائل گسترده‌تری مانند مدیریت نیروی کار، نحوه استفاده از مهارت‌ها در محیط کار، و سیاست‌های جذب و نگهداشت کارکنان نیز مورد توجه قرار گیرد. همچنین در تحقیقات توافق گسترده‌ای وجود دارد که ابتکارات بخشی باید بلندمدت، راهبردی و تدریجی باشند. اجرای موفق این پروژه‌ها نیاز به زمان، اعتمادسازی و درک عمیق از مسائل نیروی کار دارد. نمونه‌هایی مانند پروژه‌های آسه‌آن نشان می‌دهند که با تدوین برنامه‌های بلندمدت و منابع پشتیبان، اهداف منطقه‌ای مانند جریان آزاد نیروی کار قابل تحقق است.

دسترسی به منابع مالی پایدار و داده‌های دقیق و بی‌طرف نیز برای تصمیم‌گیری‌های هوشمندانه بسیار حیاتی است. جلب اعتماد اولیه ذی‌نفعان و ادامه‌دار بودن فعالیت‌ها اهمیت زیادی دارد؛ چراکه توقف ناگهانی یا فقدان نتایج ملموس منجر به بی‌اعتمادی و شکست پروژه خواهد شد. در نهایت، برای موفقیت رویکردهای بخشی به توسعه مهارت باید ویژگی‌های زیر در سطح عملیات وجود داشته باشند:

- تعهد و حمایت مقامات ارشد و ذی‌نفعان کلیدی؛
- رهبری محلی قوی و فعال برای تسهیل همکاری‌ها؛
- رویکرد چند ذی‌نفعی با هماهنگی بین وزارتخانه‌ها؛
- نگاه جامع به تحلیل کمبود مهارت و ارائه راه‌حل؛
- تحلیل زود هنگام نیازهای مهارتی و شرایط بازار کار؛
- نزدیکی جغرافیایی مراکز آموزشی به خوشه‌های صنعتی؛
- منابع مالی کافی برای اجرای راه‌حل‌ها؛
- شفافیت و دسترسی به داده‌های معتبر؛
- تعریف اهداف واقع‌بینانه برای جلب اعتماد؛
- و ارزیابی مستمر پیشرفت و دستاوردها.

درمجموع این فصل نشان می‌دهد که صرف افزایش تعداد دوره‌های آموزشی یا آموزش افراد به تنهایی نمی‌تواند کمبودهای مهارتی و تناسب مهارت‌ها را برطرف کند. راه‌حل‌های مؤثر باید از نگاه گسترده‌تر به مسائل نیروی کار، بازار کار و همکاری چندجانبه میان بخش‌های مختلف برخوردار باشد. تجارب موفق نشان می‌دهد که پروژه‌های بخش‌محور باید بر مبنای شناخت عمیق منطقه‌ای، همکاری سازنده، رهبری قوی و تعهد بلندمدت پایه‌گذاری شوند.



۴. سطح خرد

۱-۴- رویکردهای سطح خرد به مشارکت با بخش خصوصی

در بخش‌های قبل رویکردهای سطح ملی و رویکرد سطح میانی یا بخشی مورد بررسی قرار گرفت. یعنی مهارت‌آموزی، سیاست‌ها و نهادهایی که باید در سطح ملی و سطح بخشی درگیر شوند را مرور کردیم تا سطح مهارت نیروی انسانی بالاتر برود و نیروی کار آماده‌تری فراهم شود که راحت‌تر در بازار کار جذب شود و نیازهای صنعت و کارفرمایان را به‌طور کامل تأمین کنند. در سطح کلان گفتیم دولت‌ها باید در کنار بخش خصوصی گام به گام پیش بروند و در رویکرد بخشی گفتیم هر خوشه صنعتی و بخش الزامات ویژه خود را دارد که باید به آن‌ها توجه کرد و همچنین تحولات بخشی در فناوری و مهارت‌های مورد نیاز هم در حال تغییر است و هر سال باید شکاف مهارتی در هر خوشه شناسایی و برنامه آموزش آن‌ها تنظیم گردد.

رویکردهای سطح خرد در مشارکت با بخش خصوصی، به اقدام‌ها و ابتکارهایی اشاره دارند که در سطح بنگاه‌ها، کارگاه‌ها، مؤسسات آموزشی منفرد یا حتی فردی اتفاق می‌افتند. یعنی در این سطح تمرکز بر روی تعامل مستقیم میان یک شرکت/بنگاه یا یک مرکز آموزشی با ذی‌نفعان (کارکنان، کارآموزان، مربیان) است. ویژگی اصلی این رویکردها این است که بسیار عملیاتی و نزدیک به محیط کار هستند و چندان رابطه‌ای با سیاست‌گذاری کلان یا برنامه‌های ملی ندارند.

اما نکاتی باید در رویکردهای سطح خرد صورت گیرد تا در عمل بتوان به اجرای بهتر و دقیق‌تر سیاست‌های مهارتی منجر شود. مرکز بین‌المللی توسعه بخش خصوصی استانبول، زنجیره ارزش مهارت‌ها را طراحی کرده است که شامل جذب نیرو، استانداردها و محتوای آموزشی، ارائه آموزش، ارزیابی و صدور گواهی و اشتغال و حمایت پس از اشتغال می‌باشد. علاوه بر این‌ها، فناوری، تأمین مالی، مشارکت‌ها و پایش و ارزیابی نیز جزو مراحل مهم توسعه مهارت‌ها هستند.

توسعه نیروی کار فراتر از آموزش صرف است و شامل شناخت تقاضای اشتغال، مدیریت منابع انسانی و برنامه‌ریزی نیروی کار است. از دهه ۱۹۹۰ تأکید شده که باید ائتلافی میان کارفرمایان و سازمان‌های آموزشی برای توسعه مهارت‌ها شکل گیرد. کارفرمایان از جایگاه دریافت‌کننده نیروی کار ماهر به مشارکت‌کننده فعال در فرآیند توسعه مهارت‌ها تغییر نقش داده‌اند. این تحول موجب تغییر در اختیار تصمیم‌گیری و انتظارات می‌شود. مشارکت بخش خصوصی می‌تواند هزینه‌ها را کاهش دهد و بار مالی دولت را کم کند، البته خطر این هست که صنایع بخواهند آموزش‌هایی که خود باید تأمین کنند را به بخش عمومی منتقل کنند. مشارکت انواع مختلفی دارد و می‌توان با مرور آن‌ها برنامه‌ریزی متنوع‌تری کرد. مشارکت‌ها طیفی از روابط غیررسمی و کوتاه‌مدت (مانند مشاوره برای طراحی دوره) تا مشارکت‌های پیچیده، بلندمدت و همکاری‌های عمیق را شامل می‌شوند. سؤال این است که یک بنگاه در سطح خرد چه انگیزه‌ای برای مشارکت در برنامه‌های مهارت‌آموزی می‌تواند داشته باشد؟ به‌عنوان مثال می‌توان به بهبود بهره‌وری، کارایی، نوآوری، فرهنگ سازمانی و انگیزه کارکنان اشاره کرد که با مشارکت در این برنامه‌ها ارتقاء خواهد یافت. همچنین کاهش هزینه‌های جذب و سازگاری نیروی جدید با فضای کار از مزایای مشارکت هستند. باین‌حال، اندازه‌گیری دقیق بازده سرمایه‌گذاری در آموزش برای یک بنگاه دشوار است.

۴-۲- شناسایی نیازهای مهارتی

درک و تحلیل دقیق نیازهای مهارتی کارفرمایان، چه در سطح محلی و چه ملی، ضروری است. اما اگر بخواهیم نیازهای مهارتی دقیق برآورد شود، باید در سطح خرد و با توجه به تک تک بنگاه‌ها این برآورد صورت گیرد تا بتوان بر مبنای آن تعداد دقیق مهارت‌آموزان را مشخص کرد. تقاضا در اینجا به معنای تقاضای شغلی کارفرمایان برای نیروی کار و فرصت‌های شغلی است، نه تقاضای ثبت‌نام در دوره‌های آموزشی.

مراحل اصلی تحلیل نیاز آموزشی عبارت‌اند از؛ پروفایل‌سازی نیروی کار^۱، شناسایی نیازهای شغلی آینده، تحلیل شکاف مهارتی (بین مهارت‌های فعلی و مهارت‌های مورد نیاز) و در نهایت تدوین استراتژی توسعه نیروی کار. با طی این مراحل می‌توان نیازهای آموزشی هر بنگاه را شناسایی کرد. اما اطلاعات و داده‌های مورد نیاز برای شناسایی نیازهای مهارتی بنگاه‌ها از منابع متعددی قابل تحصیل است، مثلاً می‌توان از اطلاعات محیطی، انجمن‌های صنفی، داده‌های وزارت کار و برنامه‌های کسب‌وکار شرکت‌ها استفاده کرد.

به‌عنوان مثال گروه Koç یک راهنمای مشارکت مدرسه و محیط کار تدوین کرده است که با تحلیل نیازهای مهارتی و تعداد نیروی ماهر مورد نیاز شروع می‌شود. یا شرکت IndiaCan با انجام نظرسنجی بازار منطقه‌ای، نیازهای مهارتی و شرایط اقتصادی اجتماعی را ارزیابی می‌کند. پروژه UMEM Skills 10 در ترکیه با انجام آنالیز نیازهای بازار کار استانی، برنامه‌های آموزشی متناسب را اجرا کرده است. پس بسته به اینکه موضوع فعالیت شرکت، می‌توانید نیازها برنامه آموزشی خود را به روش‌های مختلفی محاسبه و ارزیابی کنید.

شناسایی دقیق نیازها به طراحی دوره‌های آموزشی مرتبط، مشاوره شغلی، توسعه مسیرهای شغلی و برنامه‌ریزی منابع انسانی کمک می‌کند.

پروژه «مهارت‌های UMEM 10» نمونه‌ای از یک همکاری هماهنگ در سطح ملی میان گروه‌های صنعتی، وزارتخانه‌ها و یک دانشگاه در ترکیه است.

در مرحله نخست این پروژه، نخستین تحلیل نیازهای بازار کار در سطح استان‌ها، با تمرکز بر بخش صنعت انجام شد. این تحلیل نیازها، به بررسی الزامات بازار کار در سطح بخشی و منطقه‌ای پرداخت. بر اساس این مطالعه، ابتدا در ۱۹ استان و سپس در ۸۱ استان دوره‌های آموزشی برگزار شد.

به دلیل نبود اطلاعات کافی درباره بازار کار، پروژه UMEM یک سازمان پژوهشی را برای انجام این مطالعه به‌کار گرفت. این روش که توسعه‌یافته از مدل IndiaCan بود، علاوه بر کمبود مهارت‌ها، به بررسی ادراکات مختلف درباره پویایی‌های بازار

1. workforce profiling

کار نیز پرداخت تا عوامل دیگر مؤثر در ایجاد فرصت‌های شغلی خالی را شناسایی کند. این تحقیق بر پایه پیمایش‌ها طراحی شد و سؤالاتی درباره ساختار اشتغال، روندهای استخدام، دیدگاه نسبت به فارغ‌التحصیلان، برداشت عمومی از عدم انطباق مهارت‌ها، توزیع کارکنان بر اساس شغل و روندهای جاری، و نیز دلایل این عدم انطباق و کمبود صلاحیت‌ها مطرح گردید. این مطالعه در ۱۹ استان که ۸۰ درصد اشتغال کشور را در بر می‌گیرند، انجام شد. در این مسیر با نمایندگان ۵ هزار بنگاه اقتصادی مصاحبه شد و داده‌هایی درباره شرایط اشتغال، تقاضای شغلی و نیازهای آموزش فنی و حرفه‌ای جمع‌آوری شد.

بر پایه نتایج این پژوهش، مجموعه‌ای از دوره‌های آموزشی طراحی و اجرا شد. افزون بر شناسایی نیازهای مهارتی، یافته‌های پروژه به نهادهای شریک این اطمینان را داد که در زمینه تهیه تجهیزات آموزشی، بازنگری در برنامه‌های درسی و منابع یادگیری و آموزش مدرسان سرمایه‌گذاری کنند. در ترکیه برنامه‌ریزی این است که این تحلیل نیازهای بازار کار به‌طور منظم تکرار شود، تا در بلندمدت، روندها و الگوهای نوظهور بازار کار شناسایی شوند.

۳-۴- نقش بخش خصوصی در تدوین استانداردهای مهارتی و محتوای آموزشی

پس از شناسایی نیازهای مهارتی، این نیازها به «استانداردهای مهارتی» تبدیل می‌شوند که مبنای طراحی برنامه‌ها، ارزیابی و صدور گواهی هستند. در بخش‌های قبل نیز در مورد استانداردها صحبت کردیم. در سطح خرد استانداردهای مهارتی شامل: عنوان و شرح شغل، اجزا و معیارهای عملکرد قابل اندازه‌گیری، و راهنمای شواهد است. فرآیند تدوین استانداردها با بررسی بخش صنعتی و جلب مشارکت ذی‌نفعان (کارفرمایان، کارشناسان) آغاز می‌شود تا استانداردها واقع‌گرایانه و جامع باشند. شرکت‌ها می‌توانند این استانداردها را برای تدوین شرح شغل، جذب نیرو، ارزیابی عملکرد و آموزش استفاده کنند. مشارکت فعال کارشناسان شاغل در تدوین استانداردها بسیار مهم است تا استانداردها کاربردی و دقیق باشند.

۴-۴- توسعه حرفه‌ای مربیان و مدیریت مؤسسات آموزشی

فشارها برای تولید فارغ‌التحصیلانی با مهارت‌های مرتبط با صنعت، نقش مربیان و مدیران آموزشی را تغییر داده است. چون مربیان می‌دانند که انتظار از آن‌ها این است که کسی که فارغ‌التحصیل می‌شود به دنبال شغل خواهد بود و اولین و ابتدایی‌ترین انتظاری که از این آموزش دارد این است که او را برای بازار کار و جذب در یک شغل آماده کند. بنابراین مربیان علاوه بر آموزش، باید بتوانند با صنعت ارتباط برقرار کرده و شبکه‌سازی کنند، همچنین مهارت‌های همکاری و تسهیل گروهی داشته باشند. مدیران مؤسسات آموزشی نیازمند مهارت‌های مدیریت مشارکت‌های بلندمدت، مذاکره قراردادهای و سنجش عملکرد مشارکت‌ها هستند. در چنین ساختاری مربیان موفق کسانی هستند که مشکلات و چالش‌های واقعی محل کار را درک کرده و بتوانند به کارآموزان کمک کنند. مهارت‌های اصلی مربیان شامل انتخاب روش‌های آموزشی مناسب، ارزیابی و بازخورد به کارآموزان، و ایجاد ارتباط بین آموزش و کار است، که در موفقیت آن‌ها نقش دارد.

در نتیجه آموزش مربیان^۱ و افزایش توانمندی‌های آن‌ها باعث می‌شود، کیفیت آموزش ارتقاء یابد. بنابر این وقتی به سطح خرد نگاه می‌کنیم، این مربیان هستند که با ارائه آموزش با کیفیت، نقش اساسی در نوع و سطح آموزش ایفا می‌کنند. به‌طور ویژه مربیانی که تجربه صنعتی تازه یا کافی ندارند، نیازمند برنامه‌های آموزش مربیان هستند تا بتوانند با حمایت و منابع آموزشی مناسب وارد عرصه آموزش شوند.

نمونه مرکز خصوصی آموزش مربی در هند^۲ این رویکرد را به‌خوبی اجرا می‌کند. در این مرکز تعدادی مربی ارشد با سابقه صنعتی، به‌عنوان کارمند تمام‌وقت فعالیت دارند و مربیان محلی به‌صورت پروژه‌ای تحت آموزش قرار می‌گیرند. مربیان محلی یک دوره ۱۶ روزه آموزش مربی را می‌گذرانند و پس از آن گواهی‌نامه شرکت دریافت می‌کنند. مربیان ارشد، مربیان محلی را نظارت و راهنمایی کرده

1. Train-the-trainer

2. Centum WorkSkills

و بازخوردها را جمع‌آوری می‌کنند. همچنین این مرکز یک انجمن مربیان^۱ ایجاد کرده که با تشویق و پاداش، انگیزه و یادگیری مستمر را در بین مربیان تقویت می‌کند.

شبکه‌های توسعه حرفه‌ای مربیان شامل انواع مختلفی می‌شود:

● **یادگیری در عمل^۲:** گروهی از مربیان با هدف حل یک مسئله خاص گرد هم می‌آیند، راه‌حلی را اجرا می‌کنند و بعد از بررسی و بازنگری، بهترین روش را پیدا می‌کنند. این روش مهارت‌های حل مسئله و کار تیمی را هم تقویت می‌کند.

● **جامعه حرفه‌ای^۳:** گروه‌های بلندمدتی از مربیان که به‌صورت داوطلبانه و برای تبادل دانش در یک حوزه فنی یا آموزشی تشکیل می‌شوند. این گروه‌ها معمولاً از طریق فضای مجازی یا جلسات حضوری فعالیت دارند و به‌عنوان راهی مقرون‌به‌صرفه برای ارتقای ظرفیت مربیان شناخته می‌شوند.

● **مربی‌گری^۴:** استفاده از شبکه مربیان برای راهنمایی مربیان دیگر، خصوصاً به‌روزرسانی مهارت‌های فنی و درک بهتر عملکرد محیط کار. در بعضی فرهنگ‌ها مربیان ممکن است تمایلی به مربی‌گری توسط کارآموزان سابق نداشته باشند؛ در این موارد استفاده از مربیان نیمه‌وقت که هنوز در صنعت فعال‌اند، توصیه می‌شود.

مربی‌گری در محیط کار می‌تواند مهارت‌های مربیان را به‌روزرسانی کند و به مربیان محیط کار کمک کند تا به دلیل نزدیکی با محیط کار، مهارت‌های آموزشی کسب کنند. حمایت از مربیان محیط کار از طریق برنامه‌های مشترک با مؤسسات آموزشی، شامل تحلیل نیازهای آموزشی و برنامه‌ریزی آموزش اهمیت دارد.

1. Instructor's Guild

2. Action Learning

3. Community of Practice

4. Mentoring

چهار دسته مهارت ضروری برای مربیان، از جمله مربیان شرکتی شناسایی شده است:

۱. مهارت‌های فنی تخصصی؛
۲. مهارت‌های مرتبط با استراتژی شرکت و افزایش رقابت‌پذیری؛
۳. مهارت‌های آموزشی و تدریس؛
۴. مهارت‌های میان‌رشته‌ای مثل مهارت‌های اجتماعی، مدیریت تعارض، تفکر انتقادی و ارتباطات.

برنامه‌ای که به مربیان فنی حرفه‌ای امکان می‌دهد تا مدتی از محیط آموزشی و آزمایشگاهی خارج شوند و در محیط واقعی و کارگاه‌های فضای واقعی صنعت حضور یافته و دوباره تجربه عملی کسب کنند تا دانش و مهارت‌های صنعتی‌شان به‌روز شود. مربیان چون معمولاً شغلی غیر از آموزش مهارت ندارند، پس از مدتی با محیط واقعی صنعت فاصله می‌گیرند و به روز نمی‌شود. این برنامه‌ها به مربیان فرصت ایجاد شبکه‌های حرفه‌ای و آشنایی با روش‌های نوین کار را می‌دهد. اجرای این برنامه‌ها می‌تواند هزینه‌بر باشد و در برخی مناطق به دلیل محدودیت تعداد محیط‌های کار، دشوار باشد. اما نمونه‌هایی از این برنامه‌ها در چین، استرالیا و فنلاند اجرا می‌شود؛ در فنلاند، سعی می‌شود مربی موسسه‌های فنی و حرفه‌ای با متخصصان محیط کار واقعی جفت شوند و ارتباط بگیرند تا به‌روزرسانی متقابل مهارت‌های صنعتی و آموزشی را ممکن سازند.

برنامه‌هایی که مربیان را بدون نیاز به حضور فیزیکی در محیط کار با مسائل جاری صنعت آشنا می‌کند را برنامه آشنایی با صنعت^۱ می‌گویند. این برنامه‌ها شامل شرکت در شبکه‌های منابع انسانی صنعت، کنفرانس‌های صنعتی، بازدیدهای مطالعاتی و بهره‌مندی از مربیان یا سخنرانان مهمان است.

علاوه بر تخصص فنی، مربیان باید با روش‌های نوین آموزشی آشنا باشند تا مهارت‌های نرم مانند ارتباطات، کار تیمی، حل مسئله، تفکر انتقادی و مسئولیت‌پذیری را به شکل مؤثر به فراگیران منتقل کنند. این مهارت‌ها به‌ویژه در محیط‌های کاری مدرن بسیار مورد تقاضا هستند. مربیان باید رابطه بین این

1. Industry Orientation

مهارت‌ها و وظایف کاری را به‌خوبی نشان دهند و فضای تمرین آن‌ها را در کلاس و کارگاه فراهم کنند.

مطالعه موردی شرکت Centum WorkSkills India

شرکت Centum WorkSkills India برای اجرای پروژه‌های آموزشی، از دو گروه مربی استفاده می‌کند: مربیان ارشد^۱ که به‌صورت تمام‌وقت استخدام شده‌اند و مربیان محلی که به‌صورت پروژه‌ای و با مدل هزینه متغیر به کار گرفته می‌شوند. اگرچه این مدل برای مربیان محلی ثبات شغلی و انگیزه کافی ایجاد نمی‌کند، اما عضویت آن‌ها در انجمن مربیان مهارتی سنتوم^۲ عاملی انگیزشی برای افزایش تعلق و تعامل با سازمان محسوب می‌شود.

مربیان ارشد که پیشینه‌ای در صنعت دارند، وظیفه پشتیبانی، راهنمایی و نظارت بر مربیان محلی را بر عهده دارند. آن‌ها همچنین بازدیدهای آموزشی (کلاس‌آدیت) انجام می‌دهند و بازخورد کارآموزان را جمع‌آوری می‌کنند. مربیان محلی معمولاً بین یک تا سه سال تجربه در حوزه تخصصی خود دارند و پیش از شروع به کار، یک دوره ۱۶ روزه آموزش مربی‌گری می‌گذرانند و در پایان گواهی‌نامه شرکت دریافت می‌کنند.

برای تقویت یادگیری مستمر و تبادل تجربیات، انجمن مربیان سنتوم به‌عنوان یک بستر مشارکتی عمل می‌کند که در آن مربیان می‌توانند دانش و شیوه‌های موفق را با یکدیگر به اشتراک بگذارند. همچنین، این انجمن با هدف افزایش انگیزه، سیستم امتیازدهی مبتنی بر عملکرد را برای مربیان اجرا کرده است؛ به‌طوری که مربیان با کسب امتیاز، می‌توانند از مزایای آموزشی رایگان بهره‌مند شوند. این مدل، تلاشی برای حفظ ارتباط مؤثر بین مربیان و سازمان و افزایش کیفیت آموزشی است.

1. Master Trainers

2. Centum Skill Instructor's Guild

۴-۵- مشارکت بخش خصوصی در جذب کارآموزان

فرایند جذب فراگیران باید با ارائه مشاوره شغلی دقیق و به‌روز پیش از ثبت‌نام همراه باشد تا افراد بتوانند بر اساس علاقه و آرزوهایشان، انتخاب‌های مناسب‌تری داشته باشند و نرخ ماندگاری در دوره‌های آموزشی افزایش یابد.

بخش خصوصی می‌تواند در تبلیغات دوره‌های آموزشی مشارکت کند. مثلاً مرکز IL&FS Skills با همکاری سازمان‌های غیردولتی، افراد بانفوذ محلی و مراکز منابع عمومی محلی، آموزش‌ها را تبلیغ می‌کند. همچنین از شبکه‌هایی مختلف برای جذب دانشجو استفاده می‌شود که البته نیاز به مدیریت دقیق دارد تا دانشجویان در دوره‌های متناسب ثبت‌نام کنند.

همچنین راهنمایی شغلی یکی از موضوعات مشارکت بخش خصوصی است. راهنمایی‌های شغلی پیش و پس از دوره برای کمک به انتخاب مسیر آموزشی و شغلی ارائه می‌شود. این راهنمایی‌ها شامل مشاوره فردی، آموزش‌های مربوط به توسعه مهارت‌های مدیریت مسیر شغلی و ارائه اطلاعات شغلی به‌صورت وب‌محور یا سایر فرمت‌ها است. بخش خصوصی برای کارآموزان و یا والدین آن‌ها اطلاعات لازم برای مسیر شغلی و یا شغل خاص را فراهم می‌کنند و به آن‌ها ارائه می‌دهند. مثلاً به افراد می‌گویند که اگر یک مسیر شغلی در سازمان مشخصی را شروع کرد طی چه زمان‌بندی و بر اساس چه معیارهایی ارتقاء خواهد یافت و در نهایت انتظار می‌رود که طی چند سال به چه وضعیت‌های شغلی در آن سازمان دست یابد. این باعث می‌شود تا افراد بتوانند آگاهانه‌تر مسیر شغلی خود را انتخاب کنند.

بخش خصوصی می‌تواند نمایشگاه‌های شغلی و حرفه‌ای برگزار کند. نمایشگاه‌های شغلی به دانشجویان و خانواده‌هایشان فرصت می‌دهند تا اطلاعات گسترده‌ای درباره مشاغل مختلف کسب کنند و با کارفرمایان و شاغلان ملاقات کنند. نمایشگاه‌های حرفه‌ای بیشتر برای معرفی مشاغل مختلف و نمایشگاه‌های شغلی برای جذب دانشجو به دوره‌های موجود طراحی شده‌اند. مثلاً IL&FS حتی در روستاهای کوچک نمایشگاه مسیر گردشی برای مشاغل برگزار می‌کند.

بخش خصوصی با مدارس همکاری می‌کند و مصاحبه‌هایی را قبل از اینکه

دانش‌آموزان در موقعیت شغلی قرار بگیرند ترتیب می‌دهد. این کار باعث می‌شود تا اولاً دانش‌آموزان با شغل‌های مختلف آشنا شوند و ثانیاً افراد با استعداد و انگیزه شناسایی شوند و در نهایت باعث می‌شود تا دانش‌آموزان با فرایند مصاحبه شغلی نیز آشنا شوند.

مطالعه موردی شرکت خصوصی آموزش مهارتی NIIT Yuva Jyoti در هند

شرکت خصوصی آموزش مهارتی NIIT Yuva Jyoti برای جذب کارآموزان در مناطق روستایی و دورافتاده، یک رویکرد سه‌مرحله‌ای مؤثر طراحی کرده است. در مرحله اول، اعضای مؤثر جامعه مانند رئیس شورای روستا، نمایندگان بیمه عمر و سازمان‌های مردم‌نهاد (NGO) با مراجعه خانه‌به‌خانه، افراد را از دوره‌های آموزشی آگاه می‌کنند. مرحله دوم در قالب برگزاری یک گردهمایی عمومی در مکان‌هایی مانند حیاط مدرسه یا ساختمان شورای روستا انجام می‌شود. در این گردهمایی، ابتدا جلسه پرسش و پاسخ عمومی برگزار می‌شود و سپس مشاوره‌های فردی به علاقه‌مندان ارائه می‌شود. افراد پذیرفته‌شده به بازدید از مرکز آموزشی دعوت می‌شوند تا با محیط و فرآیندهای آن آشنا شوند.

در مرحله سوم، ثبت‌نام و جلسه توجیهی در مرکز آموزش برگزار می‌شود و برای والدین نیز برنامه‌های معرفی و نمایش برگزار می‌گردد. همچنین، جلسات مشاوره خانگی برای خانواده‌ها انجام می‌شود تا از مشارکت حداکثری داوطلبان اطمینان حاصل شود.

این مدل جذب، به‌ویژه در نواحی محروم که مردم به روزنامه‌ها یا دیگر ابزارهای اطلاع‌رسانی عمومی دسترسی کمی دارند، بسیار کارآمد است. NIIT با مشارکت فعال والدین و افراد کلیدی جامعه، نه تنها آگاهی عمومی را افزایش می‌دهد، بلکه اضطراب و نگرانی والدین و داوطلبان نسبت به دوره‌های آموزشی را کاهش می‌دهد؛ چراکه بازدید از مراکز و ارائه اطلاعات شفاف موجب اعتمادسازی می‌شود.

۴-۶- ارائه برنامه آموزشی

ارائه برنامه‌های آموزشی و خدمات پشتیبانی مرتبط، امکانات متعددی را برای مشارکت بخش خصوصی فراهم می‌کند. بهترین حوزه‌های مشارکت مربوط به کارفرمایان و یا کارگرانی است که به‌عنوان مدرس مهمان فعالیت می‌کنند. چون فرصت یادگیری در محل کار و بازدید از کارگاه برای آن‌ها فراهم است. مؤثرترین مشارکت، زمانی رخ می‌دهد که مرز بین «محیط آموزش» و «محیط کار» از بین برود. این مدل «یادگیری تلفیقی» که در آن تئوری در کلاس و عمل در کارگاه همراه با مربیان صنعتی ارائه می‌شود، نیروی کاری را پرورش می‌دهد که نه تنها دارای مدرک، بلکه دارای مهارت‌های فنی، تجربه عملی و بلوغ حرفه‌ای است. این یک وضعیت برد-برد برای تمام ذی‌نفعان (مؤسسه آموزشی، بخش خصوصی و فراگیران) ایجاد می‌کند.

یادگیری در محیط کار برای این اهمیت دارد که می‌تواند موجب افزایش مهارت‌های فنی و نرم، تقویت انگیزه، و افزایش آمادگی بازار کار شود. مدل‌های متنوع یادگیری مبتنی بر کار شامل موارد زیر است:

- بازدید مقدماتی

- آموزش در دوره‌های پاره وقت یا تمام‌وقت

- آموزش ساختاریافته و دارای برنامه مدون و نظارت مستمر

نقش مربیگری یا منتورینگ^۱ نیز در برنامه‌هایی که نزدیک به محیط کار انجام می‌شود، بسیار پررنگتر است. انواع منتورینگ عبارت‌اند از منتورینگ رسمی، غیررسمی، و هم‌منتورینگ^۲. مزایای منتورینگ این است که علاوه بر حمایت عاطفی و حرفه‌ای و تسهیل گذر از مراحل حساس می‌تواند به تقویت مهارت‌ها کمک کند.

مهارت‌های نرم و روش‌های آموزش نوین نیز بسیار مهم است. تاکید بر آموزش مهارت‌های نرم مثل کار تیمی، مدیریت زمان، حل مسئله و مهارت‌های

1. Mentoring

2. co-mentoring

زیست محیطی تأثیر بسیار زیادی در توانایی افراد برای جذب در مشاغل دارد. مربیان باید بتوانند این مهارت‌ها را به صورت مرتبط با کار و با روش‌های تدریس مؤثر ارائه دهند.

کارآموزی و دوره‌های کارورزی^۱ نوعی آموزش مبتنی بر کار هستند که اغلب چارچوب قانونی و مقرراتی دارند و وظایف کارفرما و مدت زمان دوره را مشخص می‌کنند. مدل‌های کارآموزی در سال‌های اخیر متنوع‌تر شده‌اند، زیرا دولت‌ها و صنایع به ارزش آموزش در محیط کار و نیاز به تطبیق با تغییرات سازماندهی کار پی برده‌اند.

مدارک فنی حرفه‌ای سطح بالا برای پاسخ به نیازهای پیچیده و فناوری‌های جدید محل کار طراحی شده‌اند. مانند دوره‌های کارآموزی سطح بالا در انگلستان که تا سطح کارشناسی ارشد ادامه دارد. همچنین مهارت‌ها و مدارک جدیدی وجود دارند که می‌توانند مهارت‌های خاصی که ترکیب شده و بر اساس فناوری یا فرآیندهای جدید کار دسته‌بندی می‌شوند، را آموزش دهند. البته برای جوانان کارآموزی در کنار مدرسه به صورت تمام یا نیمه وقت هم می‌توان تعریف کرد. هر بخش صنعتی ممکن است نام متفاوتی برای این مدل‌ها (مثل کارآموزی، دوره کارورزی، آموزش نیروی جدید و ...) داشته باشد، اما همه مدل‌های موفق ویژگی‌های زیر را دارند:

۱. از نظر روش‌شناسی، علمی و منطقی هستند (ترکیب آموزش در محل کار و بیرون از آن).

۲. به خوبی اجرا می‌شوند و نقش‌ها و وظایف کارفرما، کارآموز و دولت واضح است.

۳. مهارت‌های باکیفیت و مطابق نیازهای بازار کار فراهم می‌کنند.

۴. برنامه‌های پایدار و قابل تطبیق با نیازهای فعلی و آینده بازار کار هستند.

شبیه‌سازی محیط کار^۲ یکی از جدیدترین روش‌های آموزش است. در روش‌های جدید آموزش، تأکید بر توسعه مهارت‌های نرم و فنی در شرایط واقعی محیط کار

1. Internships and Apprenticeships

2. Workplace Simulation

است. اگر امکان یادگیری مستقیم در محیط کار وجود نداشته باشد، «شبیه‌سازی محیط کار» می‌تواند این خلأ را پر کند. این روش محیط آموزشی را طوری طراحی می‌کند که شرایط واقعی محل کار (وظایف چندگانه، مهلت‌ها، استانداردها، تعامل با مشتریان و همکاران) شبیه‌سازی شود. نمونه‌های معمول آن، «شرکت‌های تمرینی» هستند که کارآموزان در قالب یک کسب‌وکار مجازی فعالیت می‌کنند و تصمیم‌گیری‌های واقعی را تجربه می‌کنند. ویژگی‌های محیط شبیه‌سازی باید شامل تجهیزات مطابق با استاندارد صنعت، تعامل با مشتریان مختلف، انجام وظایف متعدد با اولویت‌بندی، ارزیابی مستمر، و کار تیمی باشد.

منابع آموزشی باید بر اساس نیازهای محلی و بازار کار تطبیق داده شوند. مثلاً مؤسسات با مشورت صنعت، مهارت‌ها و نیازهای خاص منطقه‌ای را شناسایی و آموزش‌ها را متناسب می‌کنند، اما هم‌زمان استانداردهای ملی را حفظ می‌کنند تا قابلیت جابجایی کارآموزان بین مناطق و شرکت‌ها وجود داشته باشد.

گواهینامه‌ها و آموزش‌های صنعتی که در بازار معتبر هستند، می‌توانند با استانداردهای ملی مطابقت داده شوند تا بخشی از مدارک ملی شوند. این کار به کارآموزان اجازه می‌دهد که ضمن یادگیری مهارت‌های فنی، مدرک رسمی و قابل قبول در سطح ملی بگیرند. از سوی دیگر، کسب‌وکارها می‌توانند از آموزش‌های آماده‌شده توسط صنعت بهره‌مند شوند بدون اینکه هزینه آموزش اختصاصی کنند.

مطالعه موردی مرکز تعالی مهارت‌های چرم بنگلادش^۱

در کشور بنگلادش، یک برنامه ساخت‌یافته و موفق برای آموزش در محل کار و خارج از آن، در صنعت چرم اجرا شده است. «شورای مهارت‌های صنعت چرم» با راه‌اندازی «مرکز تعالی مهارت‌های چرم» این برنامه را مدیریت می‌کند. صنعت چرم در بنگلادش شامل سه زیربخش اصلی است: چرم خام، محصولات چرمی، و کفش؛ که پس از پوشاک آماده، دومین بخش بزرگ صادراتی این کشور به‌شمار می‌رود.

این برنامه با رهبری کارفرمایان طراحی شده و هدف آن صدور مدارک رسمی آموزش‌های فنی و حرفه‌ای^۱ برای کارآموزان است. الگوی آموزشی آن ترکیبی (دوگانه) است: سه ماه آموزش در مراکز آموزشی و نه ماه آموزش عملی در کارخانه‌ها. مرکز تعالی با کارخانه‌های شریک همکاری دارد و ابتدا نیازهای مهارتی را شناسایی می‌کند. سپس با مشورت کارفرمایان، کارآموزان را در کارخانه‌های مناسب مستقر می‌کند. همچنین، یک نظام پایش عملکرد وجود دارد تا پیشرفت آموزشی کارآموزان در محیط کار به‌طور مستمر ارزیابی شود.

هر کارآموز دارای یک مربی و دفترچه ثبت یادگیری است که روند مهارت‌آموزی در محل کار را مستند می‌سازد. آموزش‌ها مبتنی بر شایستگی هستند و مربیان، از میان افراد باتجربه صنعت انتخاب شده‌اند و با روش‌های نوین آموزشی آموزش دیده‌اند. همچنین، سرپرستان کارخانه‌ها و مدیران نیز تحت آموزش قرار می‌گیرند. تمرکز ویژه‌ای بر پیگیری پس از دوره آموزشی وجود دارد تا با بازخورد مستمر از محیط کار، محتوای دوره‌ها به‌روز و متناسب با نیازهای جدید بازار کار طراحی شود. بنا بر گزارش سازمان بین‌المللی کار (ILO)، ۶۴ درصد از کارآموزان این برنامه را زنان تشکیل می‌دهند و نرخ اشتغال پس از دوره به ۹۹ درصد می‌رسد. موفقیت این طرح، نتیجه همکاری نزدیک میان شورای مهارت‌های چرم، مرکز تعالی و کارخانه‌های شریک است.

۷-۴- تأثیر ارتباط با بازار کار بر استخدام بهتر

تحقیقات نشان می‌دهد که وقتی کارآموز پیش از شروع آموزش، موقعیت شغلی تضمین شده داشته باشد، انگیزه‌اش برای تکمیل دوره بیشتر است. نمونه موفق آن برنامه «DDU-GKY» در هند است که آموزش و استخدام را به‌صورت مشارکتی با دولت، کارفرمایان و مؤسسات آموزش خصوصی انجام می‌دهد. کارفرمایان باید شرایط مشخصی مانند پرداخت دستمزد، تضمین اشتغال و پیشرفت شغلی را فراهم کنند. برخی شرکت‌ها قبل از ثبت نام کارآموز، تعهد استخدام می‌دهند و کارآموزان

1. TVET

نیز بر اساس این تضمین‌ها وارد دوره می‌شوند که انگیزه بیشتری برای یادگیری ایجاد می‌کند. همچنین در برنامه‌های مشابه، کارفرمایان در مصاحبه‌های انتخاب کارآموز مشارکت دارند و می‌توانند از ابتدا بهترین‌ها را انتخاب کنند. نمونه‌های عملی هم وجود دارد. مثلاً شرکت «کافی دی» در هند با پیوستن به برنامه DDU-GKY توانسته مراکز آموزش محلی خود را گسترش داده و بیش از ۱۲۰۰ جوان روستایی را آموزش داده و استخدام کند. این همکاری موجب صرفه‌جویی در هزینه‌ها و تسریع رشد کسب‌وکار شده است. یا مؤسسه AISECT با استفاده از پورتال‌های آنلاین و نمایشگاه‌های شغلی، خدمات گسترده‌ای برای ارتباط بین کارجویان و کارفرمایان ارائه می‌دهد، به‌ویژه در مناطق روستایی که خدمات دولتی محدود است. IL&FS Skills یک شرکت خصوصی آموزش است که پیش از آموزش، تعهد استخدام از شرکت‌های شریک دریافت می‌کند و به کارآموزان نامه قرار موقت استخدام می‌دهد تا انگیزه یادگیری افزایش یابد.

آموزش باید به‌گونه‌ای باشد که کارآموزان مهارت‌هایی کسب کنند که فقط برای یک شرکت خاص محدود نشود، بلکه قابلیت اشتغال در چندین شرکت و بخش را داشته باشند. یکی از روش‌ها برای تضمین این موضوع، پیوند آموزش‌ها با استانداردهای ملی است که می‌تواند پوشش چند شرکت و صنعت را تضمین کند.

مطالعه موردی AISECT

مطالعه موردی AISECT، که توسط دفتر سیاست‌گذاری توسعه فراگیر سازمان ملل^۱ تدوین شده، نمونه‌ای موفق از مشارکت میان دولت و بخش خصوصی در زمینه اشتغال و پشتیبانی از فارغ‌التحصیلان دوره‌های مهارتی است. این سازمان با تمرکز بر مناطق روستایی هند، مجموعه‌ای از خدمات و فعالیت‌ها، از جمله آموزش آنلاین و پورتال شغلی، را ارائه می‌دهد.

فرایند پشتیبانی شغلی در AISECT در سه مرحله انجام می‌شود. در مرحله نخست، با همکاری برنامه‌های دولتی مانند «برنامه تبادل اشتغال»، برای متقاضیان شغل

رویدادهای ثبت‌نام برگزار می‌گردد. در مرحله دوم، با بهره‌گیری از بزرگ‌ترین پورتال شغلی روستایی هند، به متقاضیان کمک می‌شود تا مهارت‌های خود را با فرصت‌های شغلی موجود تطبیق دهند، رزومه مناسبی تنظیم کنند و از مشاوره کارشناسان در زمینه ارتباطات بهره بگیرند. در مرحله سوم، AISECT در هفت ایالت هند (ازجمله مادیا پرادش و اوتار پرادش) نمایشگاه‌های کار برگزار می‌کند.

این پلتفرم نه تنها به متقاضیان شغل، بلکه به کارفرمایان نیز کمک می‌کند تا نیروی کار مناسب خود را در مناطق نیمه‌شهری و روستایی بیابند. همچنین امکاناتی مانند انتشار آگهی شغلی و آزمون آنلاین داوطلبان را نیز برای شرکت‌ها فراهم می‌سازد؛ خدماتی که معمولاً دولت‌ها در مناطق دورافتاده قادر به ارائه آن نیستند. موفقیت مدل AISECT در این است که خدمات آموزشی و اشتغالی متنوعی را متناسب با نیازهای فقرا در نواحی روستایی طراحی کرده و اجرا نموده است.

۴-۸- جنسیت، برابری و دسترسی

برای افزایش موفقیت تمام گروه‌های دانشجو و کارآموز، طراحی برنامه‌های آموزشی باید شامل استراتژی‌های جامع و فراگیر باشد که گروه‌های آسیب‌پذیر مثل زنان، جوانان مناطق محروم، افراد در مناطق جنگی و سایر اقشار محروم را هدف قرار دهد. برنامه DDU-GKY نمونه‌ای موفق است که آموزش رایگان همراه با پوشش هزینه‌های حمل‌ونقل، لباس، ابزار، غذا و اقامت (در صورت نیاز) ارائه می‌دهد. همچنین کمک هزینه مالی برای چند ماه اول پس از آموزش را فراهم می‌کند و مشاوره شغلی برای آگاه‌سازی درباره فرصت‌ها و مسیرهای شغلی ارائه می‌دهد. این مرکز امکان کسب مدارک رسمی فنی و حرفه‌ای را فراهم می‌کند و دوره کارآموزی صنعتی ۱۲ ماهه با تضمین ۷۵ درصد اشتغال پس از آن دارد. بر اساس آنچه بیان شد، نمایشگاه‌های شغلی و پیگیری یک ساله پس از اشتغال برای حمایت از فارغ‌التحصیلان دارد و حمایت‌های ویژه برای حفظ اشتغال، مانند شبکه‌های فارغ‌التحصیلان، مشاوره مهاجرت، آموزش مهارت‌های نرم و آماده‌سازی برای ورود به محیط کار ارائه می‌دهد.

برای زنان، توجه ویژه به ایمنی، زمان‌بندی مناسب کارآموزی و ایجاد نگرش مثبت در محیط کار ضروری است. بورسیه‌های تحصیلی همراه با مربی‌گری مخصوص زنان، نرخ ماندگاری و موفقیت آن‌ها را افزایش می‌دهد. دسترسی به مدارک شناسایی، حساب بانکی و بیمه سلامت نیز از شرایط مهم آماده‌سازی برای ورود به بازار کار رسمی است.

۹-۴- بهبود تصویر توسعه مهارت‌ها

بسیاری از جوامع مهارت‌آموزی را به‌عنوان فرصتی برای کسانی که از تحصیل بازمانده‌اند می‌بینند. برای تغییر این نگرش و ارتقای ارزش مهارت‌آموزی، مهم است که کمپین‌های آگاهی‌بخشی توسط دولت و نهادهای مرتبط ایجاد شوند، مانند کمپین بامهارت ارزش و احترام خواهی داشت^۱ در هند باید از نمایندگان شاخص صنعت^۲ برای ایجاد الگوهای موفق و افزایش اعتبار مهارت‌آموزی استفاده شود. همچنین باید اطلاع‌رسانی مناسبی در مورد درآمد و مزایای مشاغل فنی و حرفه‌ای فراهم شود.

۴-۱۰- تأمین مالی خرد^۲

انواع اصلی تأمین مالی بخش خصوصی برای توسعه مهارت‌ها عبارت‌اند از:

- استفاده از مالیات یا عوارض برای حمایت از کل صنعت.
- تأمین مالی مشترک برای توسعه امکانات آموزشی.
- حمایت مستقیم از آموزش نیروهای موجود، کارآموزان و مربیان.
- خرید خدمات مثل خدمات جذب نیرو یا آموزش نیروی انسانی.

نمونه‌ای از مدل آموزشی مبتنی بر تولید، جایی است که فراگیران محصولات را تولید می‌کنند که به فروش می‌رسند و درآمد حاصل برای حمایت از آموزش صرف می‌شود.

۴-۱۱- توسعه مشارکت‌ها

انواع مختلفی از مشارکت‌ها بین مؤسسات آموزشی و بخش خصوصی وجود دارد:

۱. مشارکت‌های غیررسمی و مشاوره‌ای

۲. مشارکت‌های مبتنی بر معامله و خدمات (fee-for-service)

۳. مشارکت‌های تحویل مشترک خدمات (joint delivery)

۴. مشارکت‌های استراتژیک با اهداف مشترک و برنامه‌ریزی بلندمدت

مشارکت موفق باید همراه با تعهد مدیریت ارشد، داشتن هماهنگ‌کننده یا تسهیل‌گر مشارکت، ارتباطات باز و حکمرانی شفاف، اهداف و چشم‌انداز مشترک، ایجاد اعتماد و احترام متقابل، همکاری و تفکر نوآورانه و درک فرهنگ سازمانی طرفین باشد. چنین مشارکتی موفق خواهد بود.

مشارکت‌ها معمولاً مراحل شکل‌گیری، چالش، تثبیت و عملکرد را طی می‌کنند که مدیریت صحیح این مراحل برای موفقیت ضروری است. در مراحل پایانی، مشارکت‌ها می‌توانند به فعالیت‌های معمول سازمانی تبدیل شده و زمینه یادگیری و نوآوری را فراهم کنند.

۱۲-۴- ارزیابی تأثیر^۱

ارزیابی پیش و پس از آموزش می‌تواند تأثیر آموزش بر توانایی‌های دانش‌آموزان را نشان دهد. معمولاً از خودآزمایی فراگیران قبل و بعد از دوره استفاده می‌شود تا میزان آمادگی و مهارت‌های کسب شده را بسنجند. این ارزیابی‌ها به‌عنوان داده پایه و ارزیابی نهایی عمل می‌کنند. راه دیگر نظرسنجی از کارفرمایان است مهم است که کارفرمایان نیز ارزیابی کنند آیا مهارت‌های یادگرفته شده در محل کار کاربردی و مؤثر هستند و عملکرد کارآموزان نسبت به دیگر کارکنان چگونه است.

پیگیری فارغ‌التحصیلان هم می‌تواند تأثیر آموزش بر اشتغال آن‌ها را بررسی کند. معمولاً تا یک سال پس از اتمام دوره، اطلاعاتی درباره اشتغال، درآمد، ادامه

تحصیل یا راه‌اندازی کسب‌وکار جمع‌آوری می‌شود. این داده‌ها در فهم اثربخشی برنامه آموزشی بسیار مفید است.

البته دریافت پاسخ مناسب از این نظرسنجی‌ها سخت است. اطلاع‌رسانی قبلی، تماس تلفنی، استفاده از شبکه‌های اجتماعی و گروه‌های فارغ‌التحصیلان، راهکارهای افزایش پاسخ‌دهی است. جلسات بحث گروهی می‌توانند تأثیرات مثبت و منفی آموزش را بهتر شناسایی کنند.

۴-۱۳- به سوی محیط مساعد: ایجاد روابط در سطح محلی

تطبیق منابع آموزشی با نیازهای بازار کار محلی باعث افزایش مرتبط بودن آموزش و بهبود اشتغال‌پذیری و بهره‌وری می‌شود. مهارت‌های خاصی برای ایجاد مشارکتهای مؤثر لازم است که می‌تواند منجر به بهبود آموزش مربیان و برنامه‌های بازگشت به صنعت شود. توسعه شبکه‌ها در سطح محلی به شناسایی نیاز بازار کار، ارتقای حرفه‌ای مربیان و مدیران، تقویت کسب‌وکارهای کوچک و ایجاد شبکه فارغ‌التحصیلان کمک می‌کند.

استفاده از آموزش‌های پیش‌مهارتی، بورسیه و انجام جذب دانشجو در سطح محلی می‌تواند افراد محروم را بهتر وارد برنامه‌ها کند. همچنین ضروری است مربیان و مدیران در نظارت و حمایت از یادگیری در محیط کار مهارت کسب کنند. ایجاد طرح‌های یادگیری فردی و منابع مرتبط اهمیت دارد و در صورت نبود امکان آموزش ساختارمند در محیط کار واقعی، باید محیط‌های شبیه‌سازی شده با استانداردهای صنعت، تنوع مشتریان، مدیریت زمان، ارزیابی عملکرد مستمر و کار تیمی فراهم شود.

شبکه‌های فارغ‌التحصیلان و خدمات مشاوره تلفنی برای کمک به فارغ‌التحصیلان پس از ورود به بازار کار مؤثر است. بنابر این کارکنان مؤسسات آموزشی باید مهارت‌های شناسایی و توسعه مشارکتهای محلی را فراگیرند، که معمولاً در دوره‌های توسعه حرفه‌ای کمتر به آن توجه شده است.

۵. ابزارهای عملیاتی



۱-۱-۵- ابزارهای سطح کلان

۱-۱-۵- ابزار اطلاعات و تحلیل بازار کار



نحوه استفاده از این ابزار

ابزار زیر گام‌هایی را که باید انجام شود و منابع داده‌ای که باید برای تعیین حوزه‌های تقاضای بازار کار در یک بخش صنعتی استفاده شوند، مشخص می‌کند.

پیش‌زمینه

بزرگ‌ترین چالش پیش روی سیستم‌های توسعه مهارت در بیشتر کشورها، تطابق عرضه با تقاضا است. عرضه نیروی کار در بازاری که کارفرمایان به مهارت‌های خاص نیاز دارند، مستلزم تطابق بین مهارت‌هایی است که توسط مؤسسات آموزشی، توسعه داده می‌شود با مهارت‌هایی که صنعت به آن نیاز دارد. بهبود این تطابق از طریق تحلیل اطلاعات بازار کار برای شناسایی نیازهای مهارتی فعلی و آینده امکان‌پذیر می‌شود.

تحلیل بازار کار برای اطلاع‌رسانی سیاست‌ها و برنامه‌ریزی توسعه مهارت‌ها و همچنین انتخاب آموزش‌های مورد نیاز استفاده می‌شود. انجام تحلیل اطلاعات بازار کار شامل بررسی مهارت‌های مورد نیاز کارفرمایان، آرزوهای شغلی دانش‌آموزان و دانشجویان و آنچه به‌طور واقعی توسط سیستم توسعه مهارت قابل ارائه است، می‌شود. نقش کلیدی شناسایی نیازهای مهارتی عبارت است از:

- نیازهای بازار کار امروز (کاهش عدم تطابق مهارتی)؛ و پیش‌بینی تقاضای نیروی کار فردا (آمادگی برای فناوری‌های جدید، فرآیندهای کاری جدید و صنایع با پتانسیل رشد).

برای شناسایی مهارت‌های پرتقاضا و اطلاع‌رسانی در زمینه برنامه‌ریزی و تخصیص منابع، سیاست‌گذاران از سیستم اطلاعات و تحلیل بازار کار (LMIA) استفاده می‌کنند. مؤسسات آموزشی نیز از این سیستم برای انتخاب برنامه‌های آموزشی، بازبینی و به‌روزرسانی محتوای درسی و مهارت‌های آموزشی، و همچنین ارائه راهنمایی به دانش‌آموزان و دانشجویان احتمالی استفاده خواهند کرد. کارفرمایان می‌توانند با بهره‌گیری از LMIA، تغییرات محیط کسب‌وکار یا بخش‌های صنعتی را روشن کنند، کمبودها و شکاف‌های مهارتی آینده را تأیید کنند و اولویت‌های آموزش بخش را شناسایی کنند. کارگران می‌توانند با کمک LMIA، فرصت‌های ارتقای مهارت، روند اشتغال و دستمزد را شناسایی کنند. سازمان‌های غیردولتی می‌توانند از این سیستم برای بهبود آموزش گروه‌های آسیب‌پذیر و اهداف راهنمایی شغلی بهره ببرند.

سیستم LMIA شامل جمع‌آوری، تحلیل و انتشار اطلاعات کمی و کیفی مرتبط با تقاضا و عرضه نیروی کار است. اطلاعات و تحلیل بازار کار فرآیند بررسی داده‌ها برای تعیین این است که کمبودها، کمبود شغل (شغل‌های کامل) هستند یا کمبود مهارت (فاصله در مجموعه مهارت‌های کارگران موجود)، و آیا توسعه مهارت بهترین راه حل برای برطرف کردن این کمبود است یا خیر.

جمع‌آوری، تدوین و انتشار داده‌ها و اطلاعات

یکی از نخستین اقدامات هنگام شروع LMIA، شناسایی منابع داده‌ای موجود، دینفعان و عوامل داخلی و خارجی مؤثر در ایجاد کمبودهای بازار کار یا شکاف‌های مهارتی است. این فرآیند اغلب به شکل اسکن محیطی انجام می‌شود. بازارهای کار در بستر اقتصادی شکل می‌گیرند و بنابراین جمع‌آوری داده‌ها باید نه تنها شامل داده‌های بازار کار بخش صنعتی بلکه شامل پیوندهای آن با اقتصاد گسترده‌تر نیز باشد.

گام ۱- انتخاب بخش صنعتی و جمع‌آوری داده‌ها

بسته به هدف ارزیابی بازار کار، ممکن است بر بخش‌هایی تمرکز کنید که رشد بالایی دارند و/یا نیروی کار فشرده هستند. این فرآیند شامل پاسخ به پرسش‌های زیر است:

الف) پتانسیل پایه‌ای برای اشتغال در بخش انتخاب شده چقدر است؟

ب) الگوهای رشد در این بخش چگونه است؟ آیا رشد با افزایش نیروی کار همراه است یا کاهش آن؟

منابع اصلی داده‌های بازار کار شامل:

● نظرسنجی از خانوارها با جزئیات در سطح بخش صنعتی:

○ نظرسنجی نیروی کار

○ سرشماری جمعیت

○ نظرسنجی درآمد و هزینه‌ها

● نظرسنجی از مؤسسات (شرکت‌ها) در بخش:

○ نظرسنجی تولید مؤسسات

○ نظرسنجی اشتغال و درآمد

○ نظرسنجی اشتغال و فرصت‌های شغلی

● داده‌های اداری مرتبط با کارگران در بخش صنعتی:

○ داده‌های ثبت‌نام آموزشی

○ سوابق مهاجرت

○ سوابق خدمات اشتغال

● مقررات بازار کار مرتبط با بخش صنعتی:

○ حداقل دستمزدها

○ نرخ‌های اتحادیه‌ای

○ قوانین حمایت از اشتغال

● سیاست‌های بازار کار

○ مزایای بیکاری

○ سیاست‌های فعال‌سازی (آموزش، مراکز کاریابی)

○ مزایای شغلی

● اطلاعات اقتصاد کلان مرتبط با بخش صنعتی

● اطلاعات ذهنی:

○ آرزوهای شغلی دانش‌آموزان/کارگران

○ برداشت از مشاغل

علاوه بر این، LMIA جامع شامل مشورت با مراکز تحقیقاتی و وزارتخانه‌های مرتبط و استفاده از منابع داده تکمیلی (مانند شاخص‌های کلیدی بازار کار و شاخص‌های کار شایسته سازمان بین‌المللی کار) برای ساخت تصویر کامل‌تر بازار کار است. هر منبع داده مزایا و محدودیت‌هایی دارد، به‌ویژه از نظر هزینه، کیفیت و نوع اطلاعات جمع‌آوری شده. یک سیستم LMIA مؤثر از تمام منابع داده برای توسعه تصویری دقیق از بازار کار در بخش صنعتی انتخاب شده بهره می‌برد.

گام ۲- تحلیل داده‌ها

پس از شناسایی منابع داده، لازم است:

● وضعیت به‌روزرسانی داده‌ها بررسی شود؛

● داده‌ها تحلیل شده تا شکاف‌ها شناسایی شوند؛

● اطمینان حاصل شود که داده‌ها قابل اعتماد، به‌روز و معتبر هستند؛

● تأیید شود که داده‌ها از منابع مناسب استخراج شده‌اند.

همچنین باید بررسی شود چه عواملی مانع استخدام یا قرارداد بیشتر توسط شرکت‌ها می‌شود. برای پاسخ به این پرسش باید شرایط محیط کسب‌وکار

تحلیل شود تا محدودیت‌های رشد که بر تقاضای نیروی کار تأثیر می‌گذارند شناسایی شوند. این تحلیل شامل:

- الف) بررسی زیرساخت‌ها و چارچوب‌های سیاستی یا مقرراتی بخش برای شناسایی تأثیر آن بر تقاضای نیروی کار ماهر؛
- ب) مرور شرایط و سیاست‌های بازار مالی برای تعیین تأثیر آن بر حرکت نیروی کار و رشد بخش.

گام ۳- پیش‌بینی روندهای آینده بخش

در این مرحله باید تحلیل گسترده‌ای از کل بخش انجام شود تا روندهای آینده پیش‌بینی شود. این کار ممکن است شامل برگزاری کارگاه‌های برنامه‌ریزی سناریویی یا آینده‌نگرانه با مشارکت انجمن‌های صنعتی، کارفرمایان برجسته، فروشندگان تجهیزات و نرم‌افزارهای صنعتی، کارگران و گروه‌های کارگری، کارفرمایان فردی و در صورت نیاز، سازمان‌های تحقیق و توسعه باشد.

گام ۴- توسعه ترتیبات نهادی و شبکه‌ها

این مرحله شامل تعیین ترتیبات نهادی و شبکه‌هایی است که باید برای انجام تحلیل مستمر بخش ایجاد شوند. ترتیبات نهادی لازم است تا ذینفعان بازار کار بتوانند از اطلاعات و تحلیل استفاده کنند و شبکه‌هایی از کاربران و تولیدکنندگان داده، شامل نهادهای دولتی، سازمان‌های کارفرمایی و کارگری، آژانس‌های آماری و سازمان‌های تحقیقاتی ایجاد شود. لازم است با نهادها و سازمان‌های کلیدی درگیر در تولید، جمع‌آوری، پردازش، مدیریت و گزارش‌دهی داده‌های مرتبط مشورت و شناسایی شود که کدام سازمان‌ها برای تدوین گزارش‌های مشخص به داده‌های توسعه مهارت نیاز دارند و همچنین ترتیبات جاری برای اطلاعات آینده بررسی شود.

گام ۵- اعتبارسنجی نتایج

نتایج تحلیل باید با طیف وسیعی از ذینفعان بخش، از جمله نهادهای دولتی، سازمان‌های کارفرمایی و کارگری، آژانس‌های آماری و سازمان‌های تحقیقاتی، در کارگاهی با حضور تمامی ذینفعان اعتبارسنجی شود.

چک‌لیست

چک‌لیست زیر تأیید می‌کند که داده‌ها موجود است و ترتیبات نهادی برقرار شده‌اند.

جدول ۱۰- تحلیل بازار کار در بخش صنعتی

بله	خیر	
		داده‌های مرتبط
		بازبینی داده‌های موجود در بخش انجام شده و فهرست جامعی از منابع داده قابل اعتماد شناسایی شده‌اند.
		این منابع و استانداردهای داده‌ای می‌توانند برای طبقه‌بندی ساختارهای شغلی و مدارک تحصیلی در بخش اقتصادی (شامل بخش‌های سازمان‌یافته و در صورت نیاز، بخش‌های غیرسازمان‌یافته) در سطوح ملی و استانی استفاده شوند.
		منابع داده‌ای شناسایی شده‌اند که شامل اطلاعات شغلی مربوط به تقاضای سالانه برای نیروی کار نیمه‌ماهر، ماهر و بسیار ماهر و تکنسین‌ها برای اشتغال در خارج از کشور در این بخش هستند.
		همچنین منابع داده‌ای پوشش‌دهنده تقاضای سالانه محلی برای نیروی کار ماهر و نیمه‌ماهر و تکنسین‌ها را، به دلیل جایگزینی نیروی کار و گردش نیروی کار درون بخش، فراهم کرده‌اند.
		منابع داده‌ای برای تعیین تقاضای متوسط برای نیروی کار ماهر و تحصیل‌کرده برای مشاغل جدید ایجاد شده از طریق سرمایه‌گذاری‌های جدید، ثبت شرکت‌ها و غیره شناسایی شده‌اند.
		منابع داده‌ای وجود دارند که موارد زیر را شناسایی می‌کنند:
		ثبت‌نام‌ها و فارغ‌التحصیلان برنامه‌های توسعه مهارت مرتبط با بخش؛
		ارائه‌دهندگان آموزش فنی و حرفه‌ای و مهارت که آموزش در این بخش را ارائه می‌دهند (مؤسسات دولتی و خصوصی، مدارس، سازمان‌های غیردولتی و سایرین)، شامل تعداد، مکان، متوسط ثبت‌نام و فارغ‌التحصیلان سالانه، نوع و مدت دوره‌ها برای هر حرفه و نتایج یادگیری؛
		ثبت‌نام‌ها و فارغ‌التحصیلان کارآموزی به تفکیک هر حرفه در هر سال در بخش؛
		اشتغال‌پذیری فارغ‌التحصیلان بر اساس مدارک تحصیلی و نتایج برنامه‌های آموزشی بخش به تفکیک حرفه‌ها.

بله	خیر	
		تعدیل نیروی کار در مقیاس وسیع و تعطیلی کسب‌وکارها در بخش؛
		بازگشت کارگران مهاجر از خارج، مدارک تحصیلی/تجربه آن‌ها در هر حرفه یا هر بخش.
		منابع داده‌ای مورد ارزیابی قرار گرفته‌اند تا شکاف‌های داده‌ای شناسایی شوند.
		منابع داده‌ای بررسی شده‌اند تا وضعیت به‌روزرسانی و نظم جمع‌آوری داده‌ها مشخص شود.
		منابع داده‌ای ارزیابی شده‌اند تا تعیین شود آیا داده‌ها از منابع منظم و پایدار (مستمر) هستند یا خیر.
		منابع داده‌ای ارزیابی شده‌اند تا قابلیت اطمینان و نمایندگی داده‌ها مورد بررسی قرار گیرد.
		ترتیبات نهادی
		دینفعان کلیدی داده شناسایی شده‌اند و نیازهای آن‌ها مورد بررسی قرار گرفته است.
		نوع داده‌هایی که دینفعان برای اتخاذ تصمیم نیاز دارند، مشخص شده است.
		ترتیبات سازمانی و روش‌های جمع‌آوری، پردازش، ذخیره‌سازی، تحلیل و مدیریت داده‌ها توافق شده‌اند و تفاهم‌نامه‌ها یا قراردادهای همکاری در این زمینه برقرار شده‌اند.

۲-۱-۵- ابزار تأمین مالی



چگونه از این ابزار استفاده کنیم؟

این ابزار با هدف کمک به کاربران از طریق مجموعه‌ای از سؤالات طراحی شده است تا مسائل احتمالی در هنگام معرفی یک منبع جدید درآمد را شناسایی کنند. پیش‌زمینه

اهرم‌های مختلفی وجود دارد که می‌توان از آن‌ها برای جذب مشارکت کارفرمایان در توسعه مهارت‌ها استفاده کرد. مناسب‌ترین رویکرد یا ترکیبی از رویکردها که برای هر کشور بهترین باشد، پس از مشورت‌های گسترده، در ابتدا در سطح نمایندگان ارشد دولت، توافق خواهد شد.

منابع مختلف تأمین مالی

● دولت

این منبع مالی عمدتاً شامل ارائه عمومی آموزش‌های مهارتی، به‌ویژه برای آموزش‌های سطح ابتدایی است. دولت همچنین در ارائه طرح‌های اشتغال و

برنامه‌های هدفمند برای گروه‌های مختلف، از جمله کارگران آسیب‌پذیر موجود، مشارکت دارد. این نوع تأمین مالی در مواقعی مؤثر است که توسعه مهارت‌ها ارزش زیادی ندارد و افراد یا کارفرمایان تمایل چندانی به پرداخت هزینه آموزش مهارت‌ها ندارند. بودجه دولت زمانی اهمیت بیشتری پیدا می‌کند که هدف برنامه توسعه مهارت، حمایت از گروه‌های محروم باشد که توان پرداخت هزینه آموزش را ندارند.

● کارفرمایان

کارفرمایان هزینه خدمات آموزش عمومی و خصوصی و همچنین خدمات جذب و جابایی نیروی کار را پرداخت می‌کنند. راه‌های متعددی وجود دارد که کارفرمایان می‌توانند از طریق آن‌ها پرداخت کنند، مانند سیستم‌های مالیات آموزشی (لیوی) و آموزش درون‌سازمانی یا با خرید مستقیم خدمات آموزشی. این نوع جریان‌های درآمدی زمانی مفید است که کارفرمایان برای جذب نیروی کار ماهر با مشکل مواجه باشند و پایه صنعتی به اندازه کافی قوی باشد تا بتواند هزینه‌های اضافی مانند لیوی را پوشش دهد. علاوه بر این، فضای سیاسی باید از انتقال هزینه‌ها به بخش خصوصی حمایت کند، زیرا چنین سیاستی ممکن است پیامدهای سیاسی به همراه داشته باشد.

● کارمندان

کارمندان ممکن است برای توسعه شغلی یا ارتقای مهارت، با پرداخت مستقیم هزینه آموزش از طریق شهریه یا از طریق توافقی برای پذیرش دستمزد کمتر در دوره آموزش، اقدام کنند. این نوع تأمین مالی در شرایطی که آموزش مهارتی ارزش زیادی ندارد، موفق عمل نمی‌کند، زیرا افراد تمایل چندانی به پرداخت هزینه آموزش نخواهند داشت. همچنین اگر تقاضای نیروی کار بالا نباشد و کارمندان دستمزدهای کمی دریافت کنند، احتمال موفقیت این روش کاهش می‌یابد.

● دانشجویان

دانشجویان می‌توانند هزینه آموزش را به صورت مستقیم از طریق شهریه یا از طریق وام‌های دولتی یا خصوصی برای توسعه مهارت‌های خود پرداخت کنند. افراد ممکن

است برای پرداخت آموزش‌های آینده، پولی را در حساب‌های یادگیری فردی کنار بگذارند. در صورتی که سابقه ارائه آموزش‌های خصوصی در بخش توسعه مهارت وجود نداشته باشد، ممکن است متقاعد کردن افراد برای خرید آموزش دشوار باشد، به‌ویژه اگر دانشجویان و خانواده‌های آن‌ها ارزش بیشتری برای آموزش‌های دولتی قائل باشند.

● مؤسسات آموزشی

این مؤسسات از طریق دریافت شهریه، فروش مواد آموزشی و ارائه خدماتی مانند برنامه‌های آموزشی سفارشی برای شرکت‌ها درآمد کسب می‌کنند. ارائه خدمات با پرداخت هزینه فردی یکی از راه‌های ایجاد منابع درآمدی جایگزین برای ارائه‌دهندگان آموزش است که شامل خدمات جذب و جابایی نیروی کار و سایر خدمات منابع انسانی برای کارفرمایان نیز می‌شود. سایر رویکردها شامل انواع مختلفی از مالیات‌های آموزشی (لیوی) یا طرح‌های معافیت مالیاتی، مشوق‌هایی مانند بازپرداخت یا معافیت‌های مالیاتی، مسئولیت اجتماعی شرکتی و حمایت غیرنقدی از طریق ارائه آموزش در محیط کار است. لیوی نوعی مالیات است و مشوق‌ها اغلب به شکل کاهش مالیات یا تعویق در پرداخت مالیات ارائه می‌شود. دولت‌های ملی تمایل دارند از هرگونه برداشت که نشان‌دهنده بار مالیاتی اضافی یا هزینه شخصی باشد که حمایت‌چندانی از سوی جامعه کسب‌وکار و جامعه عمومی ندارد، اجتناب کنند. مشورت‌های گسترده با صنعت و شرکای اجتماعی درباره ترتیبات مالی جایگزین ضروری است و نیاز به زمان، بررسی محیط کسب‌وکار، مسائل عملیاتی و سیاسی دولت و انتظارات اجتماعی گسترده دارد. در برخی کشورها، داشتن آموزشی رایگان و آموزش‌های حرفه‌ای یک موضوع افتخار فرهنگی محسوب می‌شود، درحالی‌که در کشورهای دیگر، مشارکت دانشجویان در هزینه تحصیل و آموزش‌های حرفه‌ای امری عادی تلقی می‌شود. مسائل کلی که باید مورد توجه قرار گیرد عبارت‌اند از:

● برنامه سیاسی دولت؛

● مقررات مالی موجود؛

- توانایی نهادهای دولتی برای جمع‌آوری و توزیع منابع مالی اضافی؛
- وضعیت اقتصاد رسمی و غیررسمی در زمینه پرداخت مالیات اضافی و دسترسی به منابع آموزشی؛
- انتظارات فرهنگی درباره دسترسی به آموزش و آموزش‌های حرفه‌ای؛
- وضعیت و اثربخشی توسعه مهارت‌ها.

در پژوهش‌ها درباره سودمندی طرح‌های مالیات آموزشی برای کارفرمایان کوچک اختلاف نظر وجود دارد. شواهد نشان می‌دهد که این دسته از کارفرمایان معمولاً تمایل چندانی به پرداخت مالیات ندارند و به دنبال بازپرداخت هزینه آموزش کارمندان خود نیز نمی‌روند. از سوی دیگر، برخی پژوهش‌ها نشان می‌دهند که کارفرمایان کوچک ممکن است دسترسی بیشتری به حمایت‌های آموزشی داشته باشند و در نتیجه در برنامه‌های آموزشی بیشتری مشارکت کنند. باین‌حال، توافق عمومی بر این است که مکانیسم‌های جمع‌آوری ناکارآمد و هزینه‌های مرتبط با جمع‌آوری مالیات، احتمال مشارکت کسب‌وکارهای کوچک در آموزش را کاهش می‌دهد.

الف) عوارض یا مالیات‌های آموزشی (لیوی‌ها)^۱

عوارض یا مالیات‌های اجباری^۲، صرف نظر از ملاحظات ایدئولوژیک یا سیاسی درباره مناسب بودن استراتژی مداخله‌گرانه، می‌توانند چالش‌برانگیز باشند. برای مثال، سیستم لیوی ناکام در استرالیا به‌جای نشان دادن ارزش خود، هزینه آموزش برای کارفرمایان را برجسته کرد. بنابراین، مهم است که با دقت و بررسی کامل درباره اهداف مورد نظر به سمت اعمال مالیات آموزشی پیش رفت. لیوی‌ها زمانی مفید هستند که اقتصاد رسمی گسترده‌ای وجود داشته باشد و نظام جمع‌آوری

1. levy

۲. مالیات با لیوی تفاوت دارد. مالیات‌ها به خزانه دولت می‌رود و از آنجا به مقاصد مختلف برای وظایف دولت‌ها اختصاص داده می‌شود، اما لیوی‌ها یا عوارض اجباری، نوعی مالیات هستند که مقصد و جایی که باید خرج شوند کاملاً مشخص است و شرکت‌ها موظف می‌شود برای مقصد مربوطه پرداخت اجباری را انجام بدهند. به عبارتی سهم خود را در اجرای منظور مشخصی پرداخت کنند. بنابر این در متن همان لیوی استفاده می‌شود.

مالیات توانمند و کارآمدی در اختیار باشد. در کشورهایی که اقتصاد غیررسمی بزرگی دارند، ممکن است جمع‌آوری منابع کافی دشوار باشد.

بیش از سی کشور در گذشته‌ای نه چندان دور، در مقطعی از زمان از سیستم مالیات آموزشی استفاده کرده‌اند، با نرخ‌هایی بین ۰.۵٪ تا ۳٪ از حقوق و دستمزد که در طول زمان نسبتاً ثابت باقی مانده‌اند.

مالیات‌های حقوق یکی از روش‌های تأمین مالی آموزش مهارتی هستند. چند نوع مختلف از مالیات‌های حقوق وجود دارد که می‌توان آن‌ها را اعمال کرد:

● طرح‌های جمع‌آوری در آمد

در این طرح‌ها، درآمدهای حاصل از مالیات برای تأمین سیستم‌های آموزش ملی استفاده می‌شود که مجموعه‌ای گسترده از دوره‌های آموزشی را ارائه می‌دهند. کشورهایی مانند برزیل و مراکش از این رویکرد استفاده می‌کنند. تمرکز بیشتر بر ارائه آموزش‌های دولتی است تا تشویق شرکت‌ها به انجام آموزش. این روش لزوماً موجب تشویق آموزش در محیط کار نمی‌شود و تضمینی برای بهبود تطابق میان نیازهای صنعتی و نتایج آموزش فراهم نمی‌آورد. معمولاً پول از طریق دولت مستقیماً جمع‌آوری و مدیریت می‌شود. این رویکرد زمانی مفید است که سیستم آموزشی دولتی در همه بخش‌های صنعتی آموزش‌های با کیفیت ارائه دهد و مورد احترام صنعت باشد. همچنین ممکن است این روش زمانی مؤثر باشد که صنعت مدیریت آموزش‌های دولتی را بر عهده بگیرد و محتوای دوره‌ها و تجهیزات را تعیین کند.

● طرح‌های تخصیص لیوی

در این روش، مالیات بر حقوق با طرح تخصیص مرتبط می‌شود، به‌طوری که شرکت‌ها به نسبت آموزش‌هایی که کارکنانشان دریافت می‌کنند، کمک‌هزینه دریافت می‌کنند. مزیت این طرح این است که شرکت‌ها تشویق می‌شوند آموزش در محیط کار را راه‌اندازی کنند یا آموزش را از مؤسسات معتبر خریداری کنند. در این صورت شرکت‌ها می‌توانند تا درصد مشخصی از مالیات پرداختی

خود را بازپرداخت دریافت کنند. این سیاست معمولاً با نام‌هایی مانند «طرح تشویق مالیاتی آموزش» یا «اعتبار مالیاتی آموزش» شناخته می‌شود.

این طرح چگونه کار می‌کند؟

۱. شرکت مالیات می‌پردازد: یک شرکت، مانند همه شرکت‌ها، طبق قانون موظف است درصدی از سود یا حقوق کارکنان را به‌عنوان مالیات به دولت بپردازد. ۲. شرکت در آموزش سرمایه‌گذاری می‌کند: این شرکت برای کارکنان خود دوره‌های آموزشی برگزار می‌کند. این آموزش می‌تواند:

● داخلی باشد: یعنی خود شرکت یک کارگاه آموزشی راه‌اندازی کند.

● خارجی باشد: یعنی شرکت آموزش‌ها را از یک مؤسسه یا آموزشگاه معتبر بخرد.

۳. ارائه درخواست بازپرداخت: شرکت هزینه‌ای که برای این آموزش‌ها پرداخت کرده را جمع می‌زند و به دولت اعلام می‌کند.

۴. بازپرداخت بخشی از مالیات: دولت مطابق با قانون، تا سقف مشخصی (مثلاً ۵۰٪ یا ۷۰٪ از هزینه‌های آموزشی) از مالیاتی که شرکت قبلاً پرداخت کرده است را به آن بازمی‌گرداند.

مزایای کلیدی این طرح:

تشویق مستقیم شرکت‌ها: این طرح انگیزه مالی قدرتمندی برای شرکت‌ها ایجاد می‌کند تا به آموزش به چشم یک «هزینه» نگاه نکنند، بلکه آن را یک «سرمایه‌گذاری» ببینند که بخشی از هزینه‌اش توسط دولت تقبل می‌شود.

● ارتقای مهارت نیروی کار: با اجرای این طرح، کل نیروی کار کشور به‌طور مستمر در حال آموزش دیدن و به روزرسانی مهارت‌های خود هستند که این موضوع بهره‌وری و رقابت‌پذیری ملی را افزایش می‌دهد.

● رسمیت بخشیدن به آموزش: آموزش از یک فعالیت دلبخواهی به یک جزء رسمی از استراتژی کسب‌وکار تبدیل می‌شود.

● حمایت از مؤسسات آموزشی: تقاضا برای دوره‌های آموزشی باکیفیت

افزایش می‌یابد و این به رونق بخش آموزش خصوصی نیز کمک می‌کند. این رویکرد نیازمند حاکمیت مالی خوب و سیستم‌های شفاف جمع‌آوری و توزیع مالیات توسط دولت است. همچنین باید ارائه‌دهندگان آموزش متنوعی وجود داشته باشند تا طیف وسیعی از آموزش‌های مورد نیاز شرکت‌ها را ارائه دهند.

● طرح‌های بازپرداخت هزینه آموزش / کمک‌هزینه لیوی

در این طرح‌ها، شرکت‌ها براساس هزینه صرف شده برای آموزش‌های معتبر، بازپرداخت (اعتبار مالیاتی) دریافت می‌کنند. در غیر این صورت، کمک‌هزینه به شرکت‌ها مشروط بر آن است که پس از اتخاذ یک رویکرد آموزشی داخلی، معیارهای تعیین شده را رعایت کنند. کشورهای سنگاپور، مالزی و آفریقای جنوبی از این روش برای بهبود کیفیت آموزش فنی و حرفه‌ای یا حمایت از اهداف اقتصادی ملی استفاده می‌کنند. در طرح‌های بازپرداخت، دولت و/یا سازمان‌های کارفرمایی و کارگری یا شوراهای مهارتی بخش، مکانیزم بازپرداخت و طرح‌های کمک‌هزینه را از منابع ملی یا بخشی مدیریت می‌کنند. این منابع مالیات‌ها را جمع‌آوری و کمک‌هزینه‌های آموزشی را براساس معیارهای مشخص توزیع می‌کنند. مشارکت شوراهای مهارتی بخش مزیتی است که اطمینان می‌دهد نیازهای سیستم آموزش فنی و حرفه‌ای ملی، معیار اصلی بازپرداخت باشد. برای موفقیت این نوع رویکرد، نیاز به مکانیسم‌های کاربرد و گزارش‌دهی کارآمد وجود دارد. سیستم‌های کاربرد و گزارش باید غیراداری و کارآمد باشند تا مشارکت کسب‌وکارهای کوچک را تشویق کنند.

● معافیت از مالیات بر حقوق

سازمان‌ها با ارائه یا خرید آموزش‌های تأیید شده برای کارکنان خود، می‌توانند تعهدات مالیاتی خود را کاهش دهند یا کاملاً حذف کنند. این نوع طرح‌ها معمولاً از طریق اقدامات فردی کارفرمایان اجرا می‌شوند و تحت نظارت یا سازمان درآمدی دولت یا وزارت کار قرار دارند. این رویکرد، مشابه روش‌های پیشین، در کشورهایی که سیستم‌های جمع‌آوری و توزیع مالیات کارآمد و شفاف هستند، بهترین عملکرد را دارد.

ب) مشوق‌ها

مشوق‌هایی که هم‌زمان با مالیات‌های آموزشی اعمال می‌شوند، می‌توانند مشارکت و حمایت کارفرمایان از آموزش را افزایش دهند. برای دستیابی به بیشترین تأثیر، مهم است که مشوق‌ها با سیاست ملی مهارت‌ها یکپارچه شده و با استراتژی‌های توسعه مهارت و مکانیسم‌های کل سیستم آموزش فنی و حرفه‌ای هماهنگ باشند. شواهد واضح نشان می‌دهد که سیستم‌های مشوق، تقاضای آموزش را تسریع می‌کنند و مشارکت کارفرمایان و کارمندان در شکل‌گیری مهارت‌ها را افزایش می‌دهند.

● معافیت مالیاتی

ارائه معافیت‌های مالیاتی به شرکت‌هایی که آموزش ارائه می‌دهند می‌تواند شامل معافیت برای دستمزدها، مالیات بر حقوق، تجهیزات و کسر ارزش دارایی‌های مستهلک‌شده و منابع مورد استفاده برای آموزش باشد. در کشورهایی که فساد گسترده است، توسعه شواهد مستند و سوابق مالی قابل اعتماد برای هزینه‌های آموزش اغلب دشوار است.

● دسترسی به بهترین شیوه‌ها

به اشتراک گذاشتن بهترین شیوه‌ها در آموزش محیط کار، نوع دیگری از مشوق برای مشارکت کارفرمایان در آموزش است. استرالیا، سنگاپور و بریتانیا نمونه‌هایی از این رویکرد هستند. سنگاپور، کانادا، فرانسه و آفریقای جنوبی شرکت‌ها را ملزم به تدوین برنامه‌های آموزش نیروی کار می‌کنند. پس از تدوین، این برنامه‌های آموزشی به‌صورت عمومی و در بخش‌های صنعتی غیررقابتی به اشتراک گذاشته می‌شوند. دسترسی کافی به حمایت تخصصی برای توسعه برنامه‌های آموزشی شرکت‌ها برای اجرای موفق ضروری است.

● یارانه دستمزد یا آموزش

یارانه دستمزد یا آموزش نوعی مشوق است که در آن دستمزدهای یارانه‌ای برای کارکنانی که تحت آموزش قرار می‌گیرند، مانند کارآموزان، ارائه می‌شود. این

نوع رویکرد نیازمند وجود سیستم‌های مالی کارآمد و همچنین پیگیری و حمایت مناسب از کارآموزان و کارفرمایان است.

ج) ابزار تأمین مالی

انتخاب روش مناسب به قدرت سیستم توسعه مهارت فعلی کشور، استحکام اقتصاد، توانایی شرکت‌ها در پرداخت، شفافیت و کارایی سیستم‌های اداری کشور و شرایط سیاسی حاکم بستگی دارد. هر رویکردی که ترجیح داده شود، مشارکت کارفرمایان در طرح‌های مالیات آموزشی و مشوق‌ها و رعایت الزامات مرتبط با درخواست و گزارش‌دهی بسیار حیاتی است.

مجموعه‌ای از سؤالات زیر به کاربران کمک می‌کند تا برخی مسائل احتمالی هنگام معرفی یک منبع درآمد جدید را شناسایی کنند. این اطلاعات برای شناسایی حوزه‌هایی که نیاز به تحقیقات و مشورت‌های بیشتر دارند، قبل از اتخاذ هر تصمیم درباره بهترین روش، استفاده می‌شود.

مطالعات نشان می‌دهند که بخش‌هایی مانند کشاورزی، بخش دولتی و کسب‌وکارهای کوچک اغلب از چنین مالیات‌هایی مستثنی می‌شوند. جمعیت‌شناسی بخش‌های صنعتی اولویت‌دار در کشور چیست؟ بخش غیررسمی چقدر بزرگ است و چه تأثیری بر میزان جمع‌آوری خواهد داشت؟

در سال ۲۰۰۴، بانک جهانی دریافت که این طرح‌های مالیات آموزشی در شرایط رشد اقتصادی مؤثرتر هستند. آیا اقتصاد در حال رشد است؟ آیا کسب‌وکارها می‌توانند مالیات اضافی را تحمل کنند؟

طرح‌های مالیات آموزشی موفق، سیستم مؤثر و کارآمدی برای مدیریت مالیات - هم برای جمع‌آوری و هم برای مدیریت کمک‌هزینه‌ها - دارند. دولت تا چه اندازه می‌تواند مالیات‌های جدید را جمع‌آوری کند؟ آیا هزینه اضافی جمع‌آوری و توزیع منابع، قابلیت اجرای مالیات‌های جدید را کاهش می‌دهد؟

تحقیقات دیگر نشان می‌دهد که زمانی که سیستم‌های تخصیص کمک‌هزینه پیچیده باشند، میزان مشارکت صنعت در آموزش افزایش نمی‌یابد. تا چه اندازه

نهادهای دولتی توانایی ایجاد یک سیستم درخواست و تخصیص منابع ساده و کارآمد را دارند؟

ارزیابی‌های مربوط به مالیات‌های آموزشی فرانسه نشان می‌دهد که کارفرمایان تمایل بیشتری به پذیرش مالیات‌های بخشی (بخش صنعت) نسبت به مالیات‌های ملی دارند، به‌ویژه زمانی که نمایندگان صنعت در سازمان‌هایی که مسئول تخصیص منابع هستند حضور دارند. آیا حمایت لازم برای اتخاذ رویکرد بخشی در تخصیص منابع وجود دارد؟

رهبری قوی صنعت در تخصیص مالیات‌ها کمک می‌کند تا حمایت و مشارکت صنعت در سیستم آموزش فنی و حرفه‌ای تضمین شود. احتمال دارد که دولت اختیار تصمیم‌گیری در تخصیص منابع را به صنعت واگذار کند؟

اکثر صنایع تمایل بیشتری به اولویت دادن به آموزش دارند، اما تمایل کمتری به تأمین مالی توسعه و نگهداری مکانیسم‌های سیستم آموزشی نشان می‌دهند. آیا دولت در نظر دارد از درآمد اضافی برای تأمین مالی آموزش یا نگهداری سیستم آموزش فنی و حرفه‌ای استفاده کند، مثلاً با استفاده از منابع برای تأمین بخشی از هزینه‌های نگهداری چارچوب صلاحیت‌ها یا حقوق مدرسین؟

مشوق‌ها نیازمند الزامات گزارش‌دهی واضح و غیراداری هستند. آیا سیستم اداری کشور از فرآیندهای گزارش‌دهی شفاف و غیراداری پشتیبانی می‌کند؟

مشوق‌ها باید به‌صورت هدفمند برای حمایت از سیاست‌ها و استراتژی‌های توسعه مهارت طراحی شوند. آیا سیاست‌های خاص توسعه مهارت وجود دارد که مشوق‌ها بتوانند آن‌ها را هدف قرار دهند و هم‌زمان نیازهای توسعه‌ای شرکت‌ها، مانند شناسایی یادگیری‌های قبلی، را نیز پشتیبانی کنند؟

۳-۱-۵- ابزار تحلیل محیط سیاست‌گذاری توسعه مهارت‌ها

هدف ابزار	• این ابزار با هدف شناسایی راهبردهایی برای افزایش مشارکت بخش خصوصی در توسعه مهارت‌ها طراحی شده است.
مخاطبین هدف	کارکنان برنامه توسعه سازمان ملل، سیاست‌گذاران دولتی، افرادی که سیستم‌های توسعه مهارت را طراحی و مدیریت می‌کنند، به ویژه در زمینه توسعه سیاست‌های مهارت.
ورودی	- نمایندگان سیاست‌های دولتی؛ - انجمن‌های صنعتی و کارفرمایان.
خروجی بالقوه	• یک سند زمینهای سیاستی؛ • ارزیابی گسترده‌ای از راهبردهای موجود مشارکت بخش خصوصی و توصیه‌های مبتنی بر شواهد برای سیاست‌هایی به منظور افزایش مشارکت بخش خصوصی.

نحوه استفاده از این ابزار

۱- بخش اول، زمینه سیاستی، شامل مجموعه‌ای از سؤالات است که به شناسایی موارد زیر کمک می‌کند:

الف) ذی‌نفعان کلیدی؛

ب) زمینه توسعه سیاست‌های مهارتی؛

ج) شواهد موجود برای پشتیبانی از مشارکت بیشتر بخش خصوصی در کشور.

پس از پاسخ دادن به سؤالات بخش زمینه سیاستی، دید بهتری نسبت به محیط سیاست‌های مهارتی کشور و چگونگی ورود به گفت‌وگو برای تقویت نقش صنعت در توسعه مهارت‌ها خواهید داشت.

۲- بخش دوم ابزار برای توسعه نگاه گسترده‌ای به راهبردهای سیاستی طراحی شده است که منجر به مشارکت بخش خصوصی می‌شود، بر اساس ویژگی‌های اصلی موجود در سیاست‌های معاصر توسعه مهارت‌ها. همه راهبردهای سیاستی ممکن است مرتبط نباشند؛ باین‌حال، ابزار نمونه‌هایی از راهبردهای سیاستی را ارائه می‌دهد که می‌توانند به‌عنوان نقطه شروع برای بحث با هم‌تایان کشوری استفاده شوند تا درباره چگونگی مشارکت مؤثرتر بخش خصوصی در ابتکارات توسعه مهارت‌ها گفت‌وگو آغاز شود.

۳- جدول ۱۱ برخی از منابع شواهد را مشخص می‌کند که هنگام توسعه سیاست‌های جدید یا اصلاح سیاست‌های موجود باید در نظر گرفته شوند.

۴- تحلیلی که با استفاده از این ابزار تولید می‌شود، می‌تواند در نهایت به تأثیرگذاری بر توسعه سیاست‌های جدید یا تقویت استراتژی‌های موجود توسعه مهارت‌ها کمک کند.

پیش‌زمینه

توسعه مهارت‌ها شامل بخش رسمی آموزش فنی و حرفه‌ای، یادگیری غیررسمی و یادگیری غیردولتی است. توسعه مهارت‌ها به‌صورت جامع هم‌بخش عمومی و هم‌بخش خصوصی را پوشش می‌دهد.

توسعه مهارت‌ها شامل تلاش‌های بخش عمومی و خصوصی در پرورش افراد ماهر است، هم‌افرادی که قصد ورود به بازار کار را دارند و هم کسانی که هم‌اکنون در بازار کار حضور دارند. یک سیاست توسعه مهارت فراگیر، این دو جریان توسعه مهارت را با هم تلفیق می‌کند، بدون اینکه مانع ایجاد کند یا کارفرمایان را از مشارکت در توسعه مهارت بازدارد.

درک نقش و اثربخشی توسعه مهارت‌ها طی بیست سال گذشته به‌طور قابل توجهی بهبود یافته است، به‌ویژه در محیط سیاست‌گذاری و با توجه به تغییرات قابل توجه در مکانیسم‌های تأمین مالی، حکمرانی و نهادهای ارائه‌دهنده آموزش. باین‌حال، هدف اصلی توسعه مهارت‌ها-آماده‌سازی افراد با مهارت‌های مرتبط با بازار کار-همچنان ثابت باقی مانده است.

کشورها اکنون تمایل دارند سیاست‌های ملی جامع توسعه مهارت‌ها تدوین کنند که به رشد اقتصادی فراگیر، افزایش بهره‌وری و بهبود قابلیت اشتغال کمک کند. همه کشورها دارای سیاست ملی توسعه مهارت یا آموزش فنی و حرفه‌ای نیستند و بسیاری در حال بررسی و بازنگری سیاست‌های ملی موجود هستند. این روند به معنای تغییر تمرکز توسعه مهارت از رویکرد عرضه‌محور، جایی که مؤسسات آموزشی دوره‌هایی ارائه می‌دهند که فکر می‌کنند دانشجویان می‌خواهند یا

دوره‌هایی که سنتاً ارائه شده، به رویکرد تقاضامحور است. رویکرد تقاضامحور سعی دارد مهارت‌های فارغ‌التحصیلان را با زمینه‌های تقاضا در بازار کار هماهنگ کند. سیستم‌های معاصر آموزش فنی و حرفه‌ای دارای ویژگی‌های متعددی هستند، مانند چارچوب‌های صلاحیت ملی، استفاده از استانداردهای مهارت برای تعیین چارچوب تدوین برنامه درسی و ارزیابی، شوراها و مهارت بخشی و چارچوب‌های کیفیت اجباری. این ویژگی‌ها ممکن است برای هر کشور به‌طور متفاوتی مرتبط باشند. به‌عنوان مثال، اگر کشور یا بخش‌های صنعتی کوچک باشند، برخی ویژگی‌ها ممکن است ارزش افزوده‌ای برای سیستم توسعه مهارت نداشته باشند و مکانیزم دیگری مناسب‌تر باشد. در یک کشور کوچک که بخش‌های صنعتی مختلف در حال شکل‌گیری هستند، ایجاد یک شورای مهارت بخشی ممکن است عملی نباشد؛ در عوض، ایجاد یک کمیته بخشی بلندمدت که دستور کار را کنترل کرده و زمان جلسات را تعیین کند، کافی است.

بخش ۱- زمینه سیاستی

محیط سیاست‌گذاری توسعه مهارت‌ها ثابت نیست. این محیط به تغییرات انتظارات سیاسی، اقتصادی و اجتماعی و همچنین مسائل نوظهور توسعه مهارت که کشور با آن مواجه است، پاسخ می‌دهد. مشارکت ذی‌نفعان در گفت‌وگوی سیاستی و فعالیت‌های ترویجی می‌تواند به شکل‌گیری نقش صنعت در توسعه مهارت کمک کند. هرچند این ابزار تنها به سیاست مهارت می‌پردازد، چنین سیاستی باید در نظر بگیرد چگونه می‌تواند از تجارت و سرمایه‌گذاری، کار و حمایت‌های اجتماعی و هماهنگی نهادی پشتیبانی کند.

سؤالات زیر صرفاً به‌عنوان راهنما ارائه شده‌اند و می‌توان آن‌ها را با توجه به محیط‌های مختلف تطبیق داد. پس از پاسخ دادن به آن‌ها، دید بهتری نسبت به محیط سیاست‌گذاری توسعه مهارت‌ها در کشور خواهید داشت و می‌توانید در گفت‌وگو برای تقویت نقش صنعت در توسعه مهارت مشارکت کنید.

زمینه‌سیاستی

۱. بازیگران کلیدی (ذی‌نفعان سیاستی) در فرآیند تدوین سیاست‌های توسعه مهارت چه کسانی هستند؟

۲. آیا در میان سیاست‌گذاران یا ذی‌نفعان اصلی، تقاضایی برای اصلاح یا تغییر سیاست‌های توسعه مهارت وجود دارد؟

۳. منابع مقاومت یا تردید در افزایش مشارکت صنعت در توسعه مهارت چیست؟

۴. محیط سیاست‌گذاری توسعه مهارت‌ها چیست؟

● آیا تعهد دولت به اجرای سیاست و پایبندی به آن با مقرراتی مانند

اعتبارسنجی مؤسسات آموزشی پشتیبانی می‌شود؟

● آیا توسعه مهارت‌ها متمرکز و ساختارمند است یا انعطاف‌پذیری در سیستم

لحاظ شده است؟

(الف) ساختارهای سیاست‌گذاری توسعه مهارت‌ها

● چه کسانی مسئول تدوین سیاست‌ها هستند؟

● آیا سیاست‌گذاری صرفاً در سطح مرکزی انجام می‌شود؟

● آیا وزارتخانه‌ها و نهادهای مختلف درگیر هستند؟

● آیا بخش‌های مختلف مسئول اهداف یا حوزه‌های استراتژیک متفاوت هستند؟

● آیا اتاق‌های بازرگانی و صنایع و سایر ذی‌نفعان صنعتی برای مشارکت دعوت می‌شوند؟

(ب) فرآیندهای سیاست‌گذاری

● آیا فرآیند سیاست‌گذاری به‌صورت مشورتی انجام می‌شود یا پشت درهای بسته؟

● مسائل و اهداف سیاستی چگونه شناسایی می‌شوند؟

(ج) چارچوب قانونی و سیاستی مرتبط

● آیا قوانینی وجود دارد که جنبه‌های مختلف سیاست را پشتیبانی کند،

مانند: کارآموزی‌ها، اعتبارسنجی کیفیت، تدوین صلاحیت‌ها و غیره؟

۵. با توجه به پاسخ‌های فوق، فرصت‌ها و زمان‌بندی برای ارائه نظر در فرآیند

تدوین سیاست توسعه مهارت‌ها چیست؟

۶. چگونه دستورکارهای منطقه‌ای، ملی و محلی (مانند مناطق آزاد تجاری،

چارچوب‌های صلاحیت منطقه‌ای، توافق‌نامه‌های کارگران مهاجر، رقابت سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی و مناطق اقتصادی محلی) بر توسعه سیاست‌های توسعه مهارت تأثیر می‌گذارند؟

۷. چه کسانی اهداف و مقاصد سیاست توسعه مهارت را تعیین می‌کنند؟

۸. چگونه فرضیات (مثلاً توسعه مهارت‌ها صرفاً آموزش فنی و حرفه‌ای برای جوانان است؛ زنان علاقه‌ای به مهارت‌های فنی ندارند) و روایت‌های رایج (صنعت تمایلی به مشارکت ندارد؛ معلمان تجربه صنعتی ندارند) بر توسعه سیاست تأثیر می‌گذارند؟

● آیا امکان تأثیرگذاری بر سیاست توسعه مهارت‌ها بر اساس این فرضیات و روایت‌ها وجود دارد؟

۹. سیاست‌گذاران با چه مسائلی مواجه هستند؟

شواهد برای پشتیبانی از مشارکت بخش خصوصی

۱- رویکردهای فعلی مشارکت بخش خصوصی در توسعه مهارت‌ها در کشور چیست؟ آیا نمونه‌های موفق‌تری در کشور یا منطقه وجود دارد که از دیدگاه توسعه سیاستی مفید باشد؟

۲- ذی‌نفعان صنعتی چه مسائلی را شناسایی می‌کنند و چه راه‌حلهایی پیشنهاد می‌دهند؟
۳- آیا مسائل در میان ذی‌نفعان مختلف صنعت یکسان است؟ آیا اختلافاتی در مسائل و راه‌حل‌های شناسایی شده وجود دارد؟

۴- آیا شواهدی از تقاضای مهارت‌های برآورده نشده وجود دارد؟ یا شواهدی از توسعه آینده صنعت (سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی، کارخانه‌ها و خدمات جدید و غیره) موجود است؟

۵- چگونه می‌توان شواهد را به گونه‌ای ارائه داد که برای سیاست‌گذاران مرتبط و قابل فهم باشد؟ آیا شواهد دقیق و معتبر هستند؟

۶- اطلاعات از کجا آمده و چه کسی آن را جمع‌آوری و تحلیل کرده است؟ آیا شواهد و منبع آن از نظر سیاست‌گذاران معتبر و قابل اعتماد است؟

ذی‌نفعان کلیدی در توسعه مهارت‌ها و صنعت چه کسانی هستند؟

۱- کارشناسان چه کسانی هستند؟

● شامل کارشناسان صنعت، توسعه مهارت‌ها، وزارتخانه‌های مسئول توسعه مهارت و صنعت/توسعه اقتصادی می‌شود.

۲- آیا این ذی‌نفعان شبکه‌ها یا ارتباطات مستقر شده‌ای دارند؟

۳- چه نوع اطلاعاتی می‌توانند برای گفت‌وگو درباره افزایش مشارکت بخش خصوصی در توسعه مهارت‌ها ارائه دهند؟

۴- کدام ذی‌نفعان از نظر صنعت و توسعه مهارت‌ها قدرت قابل توجهی برای تأثیرگذاری بر سیاست‌ها دارند؟

۵- آیا این ذی‌نفعان عضویت یا نمایندگی گسترده‌ای دارند؟ آیا به‌عنوان صداهای پیشرو در صنعت یا توسعه مهارت‌ها شناخته شده‌اند؟

ذی‌نفعان خارجی کلیدی در توسعه مهارت‌ها و صنعت چه کسانی هستند؟

۱- بازیگران بین‌المللی اصلی که در کشور حضور دارند و می‌توانند در فرآیند سیاست‌گذاری توسعه مهارت‌ها مشارکت کنند، چه کسانی هستند؟

● برای مثال: بانک‌های توسعه، بنیاد آموزش اروپا، شورای بین‌المللی توسعه اقتصادی، سازمان بین‌المللی کار (ILO)، برنامه LEED سازمان OECD، یونسکو، UNIDO، بانک جهانی، آژانس‌های کمک ملی مانند GIZ آلمان، DFID بریتانیا، USAID، اتحادیه اروپا و دیگران.

۲- اولویت‌ها و دستور کارهای سیاستی این بازیگران بین‌المللی در رابطه با مشارکت بخش خصوصی چیست؟

۳- آیا بین ذی‌نفعان خارجی مختلفی که در کشور فعالیت می‌کنند، دستور کار مشترکی برای مشارکت بخش خصوصی وجود دارد؟

پس از پاسخ به این سؤالات، شما درک خوبی از زمینه سیاست‌گذاری توسعه مهارت‌ها و فرصت‌های موجود برای تأثیرگذاری بر نقش بخش خصوصی در منظره توسعه مهارت‌های کشور خواهید داشت. همچنین، دامنه‌ای از شواهد برای

پشتیبانی از ورود شما به فرآیند توسعه سیاست‌ها و مجموعه‌ای از ذی‌نفعان برای مشورت شناسایی خواهد شد.

بخش بعدی، زمینه‌های احتمالی مشارکت بخش خصوصی در توسعه مهارت‌ها را مشخص می‌کند.

● جدول ۱۱ در بخش ۲، راهبردهای سیاستی برای مشارکت بخش خصوصی: برای ارائه یک ارزیابی کلی و سریع از راهبردهای موجود برای مشارکت بخش خصوصی در توسعه مهارت‌ها طراحی شده است و می‌تواند به‌عنوان ابزاری برای بحث با سیاست‌گذاران و ذی‌نفعان کلیدی استفاده شود.

● جدول ۱۲، سیاست مبتنی بر شواهد: مراحل چرخه عمر سیاست را مشخص می‌کند و شواهد مختلفی را پیشنهاد می‌دهد که هنگام تدوین یا اصلاح سیاست باید در نظر گرفته شوند. این جدول هنگام شناسایی انواع شواهد مورد نیاز برای راهبردهای مختلف مفید خواهد بود.

بخش ۲

جدول ۱۱- راهبردهای سیاستی برای مشارکت بخش خصوصی

بله	خیر	سیاست‌های خوب توسعه مهارت‌ها دارای هدف مشخص و واضح و اهداف قابل اندازه‌گیری هستند.
		سیاست توسعه مهارت‌ها دارای هدف مشخص یا چشم‌انداز کلان است.
		تعداد مشخصی هدف سیاستی مرتبط با هدف یا چشم‌انداز وجود دارد.
		هر هدف سیاستی دارای ابزارها یا اهرم‌های سیاستی متفاوتی است که از تصمیم‌گیری در بلندمدت پشتیبانی می‌کنند.
بله	خیر	اصول و راهبردهای سیاستی
		توسعه مهارت‌ها پایه و اساس استراتژی‌های رشد اقتصادی و اشتغال را تشکیل می‌دهد.
		فرآیندهایی برای هماهنگی سیاستی بین وزارتخانه‌های مختلف وجود دارد.
		راهبردهای توسعه مهارت یکپارچه در استراتژی‌های توسعه اقتصادی ملی حضور دارند.
		صنایع اولویت‌دار ملی دارای راهبردهای توسعه مهارت هستند که پشتوانه استراتژی‌های رشد اقتصادی می‌باشند.

		راهبردهای توسعه مهارت پشتیبان استراتژی‌های مزیت رقابتی منطقه‌ای هستند.
		سیاست دارای ملاحظات برای انعطاف‌پذیری است تا از ابتکارات توسعه مهارت‌های صنعت محلی پشتیبانی کند.
		راهبردهای سیاستی با هدف افزایش بهره‌وری در اقتصاد غیررسمی تدوین شده‌اند.
		ملاحظات برای تقویت خدمات اشتغال وجود دارد تا ارتباط بین نیروی کار جدید، شغل‌ها و مهارت‌ها بهبود یابد، ازجمله توسعه، جمع‌آوری و ارائه اطلاعات در مورد فرصت‌های شغلی و نیازمندی‌های مهارتی.
		نقش‌ها و مسئولیت‌های واضحی برای دولت، کارفرمایان، سازمان‌های غیردولتی و اعضای جامعه/کارگران وجود دارد.
		سیاست شامل رویکرد مبتنی بر بخش (سکتور) است.
		سیاست ذینفعان صنعت را به‌عنوان بخشی از اعضای هیئت‌های مشورتی و حکمرانی سطح بالا معرفی می‌کند.
		سیاست شوراهای مهارت بخش یا گروه‌های معادل بخشی را مشخص می‌کند.
		استراتژی‌های سیاست‌گذاری مجموعه‌ای از ابزارها و سازوکارها را برای مشارکت ذینفعان شناسایی می‌کند.
		این سیاست‌گذاری، مشارکت‌های عمومی-خصوصی را از مدیریت مشترک نهادی تا ارائه مشترک آموزش‌ها شناسایی می‌کند. این مشارکت‌ها شامل مشاوره در مورد نیازهای مهارتی بازار کار، ارائه مهارت‌های فنی به روز برای معلمان است.
		این سیاست‌گذاری مشارکت ذینفعان را به‌عنوان یک ابزار مهم شناسایی می‌کند، زیرا ورودی متنوع و معنادار به‌طور جامع به مشکلات، توسعه تصمیمات مرتبط و ایجاد جهت‌گیری‌های کیفیتی سیاست و ابتکارات اجرایی کمک می‌کند.
		استراتژی‌های شفافیت و دسترسی در سیاست شناسایی شده یا اشاره شده‌اند.
		استراتژی‌های سیاست‌گذاری برای اطمینان از اینکه اطلاعات جامع در زمان مناسب در دسترس ذینفعان مرتبط قرار می‌گیرد، وجود دارد.
		استراتژی‌های شفافیت به فرآیندهای استاندارد اشاره دارند، با نیاز به فرآیندهای استاندارد شده که اجازه می‌دهند مشارکت‌های بخش خصوصی برقرار شوند و از ایجاد تصور درمان خصوصی پرهیز شود.
		استراتژی‌های سیاست‌گذاری برای اطمینان از اینکه حاکمیت مربوط به مشارکت‌های بخش خصوصی سالم است و از سوءاستفاده یا استفاده نادرست جلوگیری می‌شود، وجود دارد.
		استراتژی‌هایی برای ارتباط دستورالعمل‌ها و فرآیندهای تصمیم‌گیری به تمام ذینفعان وجود دارد.

		این سیاست به سازوکارهای پاسخگویی و اصلاح برای نگهداشتن دولت و شرکای بخش خصوصی مسئول اشاره دارد.
		این سیاست به سیستم‌های حقوقی، چارچوب‌های نظارتی و دیگر سازوکارهای اصلاح اشاره دارد که برای حمایت از منافع عمومی در نظر گرفته شده‌اند.
		این سیاست‌گذاری از یادگیری مادام‌العمر حمایت می‌کند.
		مسیرهای شفاف واجد شرایط که مسیرهای شغلی در بازار کار را منعکس می‌کنند، وجود دارد.
		استراتژی شناسایی یادگیری قبلی برای حمایت از افرادی که از آموزش‌های غیررسمی و غیررسمی برخوردار هستند، به‌منظور ورود به مسیرهای آموزشی رسمی (صلاحیت‌ها) وجود دارد.
		این سیاست‌گذاری استراتژی‌های یادگیری انعطاف‌پذیر و گزینه‌های ورود و خروج منعطف را ارائه می‌دهد، همراه با امکان‌های سریع و پیشرفته، و بر اساس مدولار، پاره‌وقت، شغلی و یا تأمین متحرک.
		این سیاست‌گذاری استراتژی‌هایی برای ارائه مشاوره شغلی با کیفیت بالا و اصلاح مشاوره شغلی به‌منظور ارائه مشاوره مؤثر برای همه دارد.
		این سیاست‌گذاری استراتژی‌های آگاهی‌بخشی برای ارائه اطلاعات در مورد برنامه‌های آموزشی و بهبود تصویر توسعه مهارت‌ها در جامعه و بین ذینفعان دارد.
		استراتژی‌هایی برای توسعه مهارت‌های نرم و آموزش‌های پیش‌حرفه‌ای وجود دارد.
		استراتژی‌های توسعه مهارت برای کارگران موجود و کارگران مسن‌تر جهت بهبود مهارت‌ها یا پیشرفت شغلی وجود دارد.
		این سیاست‌گذاری شامل تدابیری برای کارآموزی‌ها و آموزش‌های مبتنی بر کار است که جزئی از مسیرهای آموزشی ساختارمند می‌باشند.
		این سیاست‌گذاری استفاده کامل از یادگیری ساختار یافته در محل کار را ترویج می‌دهد.
		استراتژی‌هایی برای حمایت از فرصت‌های برابر برای همه، از جمله افرادی که در اقتصاد غیررسمی فعالیت می‌کنند، وجود دارد.
		استراتژی‌های توسعه مهارت برای حمایت از مشارکت گروه‌های هدف مختلف (مانند زنان، جوامع روستایی، جوانان آسیب‌پذیر، افراد دارای معلولیت) وجود دارد.
		استراتژی‌هایی برای حمایت پس از قرارگیری شغلی برای گروه‌های هدف خاص در اشتغال وجود دارد.
		این سیاست‌گذاری استراتژی‌هایی مانند بورسیه‌ها، کمک‌هزینه‌ها، عدم دریافت هزینه یا آموزش‌های یارانه‌ای برای گروه‌های هدف خاص معرفی می‌کند.

		اهداف مشخصی برای افزایش مشارکت و نتایج شغلی مثبت گروه‌های هدف مختلف در بخش‌های مختلف صنعتی تعیین شده است.
		این سیاست‌گذاری استراتژی‌هایی برای آگاهی‌بخشی به مربیان جهت آموزش گروه‌های هدف مختلف و ترویج به کارفرمایان بالقوه برای آگاهی از مزایای استخدام گروه‌های هدف خاص دارد.
		استراتژی‌هایی برای بهبود تطابق عرضه و تقاضای مهارت‌ها وجود دارد.
		استراتژی‌های سیاست‌گذاری برای بهبود فرآیندهای پیش‌بینی تقاضای مهارت‌ها (در حال حاضر و در آینده) و انتشار اطلاعات وجود دارد.
		استراتژی‌هایی برای همکاری منظم با ذینفعان به‌منظور شناسایی نیازهای بازار کار وجود دارد.
		استراتژی‌هایی برای حمایت از زیرساخت‌های نهادی و آماری مورد نیاز برای حفظ سیستم‌هایی که برای پیش‌بینی نیازهای مهارتی حال و آینده ضروری است، وجود دارد.
		استراتژی‌هایی برای شناسایی ترکیب مناسب مهارت‌ها برای بازار کار وجود دارد.
		اهرم‌های سیاست‌گذاری برای انتشار اطلاعات، بررسی و جمع‌آوری بازخورد در مورد دقت اطلاعات وجود دارد.
		این سیاست‌گذاری استراتژی‌هایی برای حمایت از بهبود کیفیت در سراسر سیستم توسعه مهارت‌ها دارد.
		معیارها و شاخص‌های کیفیت مشترک برای ارائه خدمات وجود دارد که برای پایه‌گذاری تنظیمات نظارتی و گزارش‌دهی استفاده می‌شوند.
		معیارها و شاخص‌های کیفیت در سطح سیستم توسعه مهارت‌ها وجود دارد که برای پایه‌گذاری تنظیمات نظارتی و گزارش‌دهی مورد استفاده قرار می‌گیرند.
		این سیاست‌گذاری شامل نظارت منظم (با استفاده از مکانیسم‌های ارزیابی داخلی و خارجی) و گزارش‌دهی در مورد پیشرفت پیاده‌سازی کیفیت است.
		سیاست توسعه مهارت‌ها استراتژی‌هایی برای تقویت ظرفیت سیستم توسعه مهارت‌ها شناسایی می‌کند.
		استراتژی‌ها شامل توانمندی دولت در مدیریت، نظارت و ارزیابی مشارکت‌های جدید بخش خصوصی و مشاوره‌هایی است که از بخش خصوصی دریافت می‌شود.
		استراتژی‌ها شامل ظرفیت مؤسسه آموزشی برای مدیریت، تحلیل و ارزیابی مشارکت‌های بخش خصوصی محلی و ظرفیت معلمان برای ادغام یادگیری دانش‌آموزان بین محیط کار و مؤسسه است.
		تدابیری برای اطمینان از این که معلمان و مربیان تجربه صنعتی دارند، وجود دارد.

		استراتژی‌ها شامل ظرفیت شریک بخش خصوصی برای همکاری مؤثر با بخش توسعه مهارت‌ها است.
		این سیاست‌گذاری استراتژی نظارت و ارزیابی دارد تا امکان تحلیل اثرات استراتژی‌های مختلف سیاست به‌طور عینی ارزیابی شود.
		این سیاست‌گذاری تدابیری برای انجام بازنگری‌ها در میانه دوره و در پایان دوره، همچنین ارزیابی اثرات، دارد.
		تدابیری برای ارزیابی‌های کمی و کیفی بر اساس اهداف، شاخص‌ها و اهداف سیاست وجود دارد.

سیاست‌گذاری مبتنی بر شواهد

توسعه سیاست‌گذاری مبتنی بر شواهد، به‌جای تکیه بر نظرات یا حدس‌های بهترین، به تصمیم‌گیرندگان کمک می‌کند تا تصمیمات آگاهانه‌تری بگیرند و نتیجه‌ای مؤثرتر از سیاست‌گذاری به دست آورند. متأسفانه در بسیاری از کشورهای جهان کمبود تحقیقات کمی و کیفی مبتنی بر شواهد معتبر و عینی وجود دارد. زمانی که شواهد معتبر به‌طور کمبود وجود دارد، جمع‌آوری اطلاعات از دامنه وسیعی از ذینفعان اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کند. جدول زیر مراحل مختلف چرخه سیاست‌گذاری را شناسایی می‌کند و مسائلی در زمینه شواهد که باید مورد توجه قرار گیرد، پیشنهاد می‌کند. با این حال، سیاست‌گذاری به‌طور ذاتاً یک فرآیند سیاسی است و می‌تواند تحت تأثیر مجموعه‌ای از انتظارات سیاسی و اجتماعی قرار گیرد. هر جا که ممکن باشد، استفاده از تجربیات ذینفعان و دانش کارشناسان، به همراه شناسایی تحقیق‌های مرتبط از دیگر کشورها، می‌تواند به پر کردن شکاف‌های منابع شواهد کمک کند.

جدول ۱۲. مراحل در فرآیند سیاست‌گذاری و مسائل مختلف شواهد مرتبط با بخش خصوصی

مرحله‌های فرآیند سیاست‌گذاری	توضیحات	مسائل مختلف شواهد
تنظیم دستور کار	آگاهی و اولویت داده شده به یک مسئله	شواهد جمع‌آوری شده در اینجا برای کمک به شناسایی مشکلات یا ساخت شواهد برای تعیین ابعاد یک مشکل استفاده می‌شود. به‌عنوان مثال، درخواست مشاوره از مجموعه کاملی از ذینفعان ممکن است به این صورت باشد: یک سازمان کارفرمایی کمبود مهارت را شناسایی می‌کند؛ نمایندگان کارگران این کمبود را به‌عنوان مشکلی در دستمزدها و شرایط کاری معرفی می‌کنند که مانع ورود افراد به این حرفه می‌شود؛ موسسه آموزشی اعلام می‌کند که نمی‌تواند دانش‌آموزانی را برای برنامه‌های آموزشی این حرفه جذب کند. در این حالت، مشکل ممکن است کمبود مهارت نباشد، بلکه نیاز به بهبود تصویر آن حرفه خاص باشد، یا ممکن است مشکل مربوط به دستمزدها و شرایط کاری باشد. بررسی دستمزدها و شرایط کاری مشخص خواهد کرد که آیا چیزی از طریق سیاست توسعه مهارت‌ها می‌تواند به دست آید یا خیر. یک عامل کلیدی در اینجا اعتبار شواهد و نحوه ارتباط شواهد با ذینفعان است.
تدوین	دو مرحله کلیدی در فرآیند فرمول‌بندی سیاست وجود دارد: شناسایی گزینه‌های سیاست و انتخاب گزینه ترجیحی.	برای هر دو مرحله، سیاست‌گذاران باید اطمینان حاصل کنند که درک آن‌ها از وضعیت خاص و گزینه‌های مختلف، تا حد امکان دقیق و جامع است؛ تنها در این صورت است که می‌توانند تصمیمات آگاهانه‌ای در مورد اینکه کدام سیاست را باید دنبال و اجرا کنند، اتخاذ نمایند. به مثال فوق بازگردیم: اگر دستمزدها و شرایط کاری مناسب باشد، اما جذب افراد جدید به این شغل دشوار باشد، آنگاه شاید یک کمپین آگاهی‌بخشی درباره برنامه‌های آموزشی و گزینه‌های شغلی با همکاری بخش صنعتی قابل توسعه باشد، که در آن اهدافی برای ثبت‌نام و قرارگیری شغلی تعیین شود. مقدار و اعتبار شواهد اهمیت زیادی دارد.
پیاده‌سازی	فعالیت‌های عملی واقعی	تمرکز بر شواهد عملیاتی است تا اثر بخشی ابتکارات بهبود یابد. این می‌تواند شامل کارهای تحلیلی و یادگیری سیستماتیک در زمینه مهارت‌های فنی، دانش تخصصی و تجربه عملی باشد. پژوهش‌های عملی و پروژه‌های آزمایشی اغلب اهمیت زیادی دارند. نکته کلیدی این است که شواهد از نظر عملی در زمینه‌های مختلف کاربردی باشد. ادامه مثال فوق: کمپین آگاهی‌بخشی به دانش‌آموزان مربوطه می‌رسد، که این امر با تعداد دانش‌آموزان بالقوه‌ای که در بازدهای محل کار که توسط صنعت و مؤسسات آموزشی ترتیب داده شده‌اند، اثبات می‌شود؛ و اطلاعات شغلی توسط دانش‌آموزان درک می‌شود و تعداد درخواست‌ها و ثبت‌نام‌ها در دوره‌های مرتبط افزایش می‌یابد.
ارزیابی	نظارت و ارزیابی فرآیند و تأثیر یک مداخله	هدف اول در اینجا توسعه مکانیسم‌های نظارتی است. در فرآیندهای نظارت و ارزیابی، مهم است که نه تنها اطمینان حاصل شود که شواهد عینی، کامل و مرتبط هستند، بلکه همچنین باید اطمینان حاصل شود که این شواهد به‌طور مؤثر در فرآیند سیاست‌گذاری ادامه‌دار منتقل می‌شوند. از مثال بالا: ارزیابی می‌تواند شامل تعداد ثبت‌نام‌ها در دوره‌های مرتبط، تعداد افرادی که زودتر از دوره خارج می‌شوند (رها کرده‌اند) و تعداد فارغ‌التحصیلانی باشد که شغل پیدا کرده‌اند.

۵-۱-۴- ابزار نظارت و ارزیابی توسعه مهارت‌ها

• این ابزار برای کمک به شناسایی شاخص‌های ممکن برای مشارکت بخش خصوصی طراحی شده است. • این ابزار به عنوان مبنایی برای آغاز بحث با همکاران دولتی در مورد توسعه یک چارچوب نظارت و ارزیابی استفاده خواهد شد.	هدف ابزار
کارکنان برنامه توسعه سازمان ملل، کارفرمایان، انجمن‌های صنعتی، نهادهای حرفه‌ای و افرادی که مدیریت منابع مالی توسعه مهارت‌ها را بر عهده دارند.	مخاطبین هدف
• انجمن‌های صنعتی، کارفرمایان، کارگران و گروه‌های کارگری؛ • مراکز تحقیقاتی، وزارتخانه‌های مرتبط، تأمین‌کنندگان، فروشندگان تجهیزات و نرم‌افزارهای صنعتی.	ورودی
■ تحلیل بازار کار در یک بخش صنعتی.	خروجی بالقوه

چگونگی استفاده از این ابزار

از آنجایی که بسیاری از سیستم‌های توسعه مهارت‌ها داده‌هایی در مورد مشارکت بخش خصوصی در اختیار ندارند، این ابزار به شناسایی شاخص‌های ممکن برای مشارکت بخش خصوصی کمک خواهد کرد. پس از اتمام ارزیابی، نقاط قوت و نقاطی که نیاز به تقویت دارند، باید قابل شناسایی و اولویت‌بندی شوند تا مشارکت بخش خصوصی بهبود یابد.

این ابزار به عنوان مبنای آغاز گفتگو با همکاران دولتی در زمینه توسعه یک چارچوب نظارت و ارزیابی باید مورد استفاده قرار گیرد.

سپس، ابزار همراه با محیط سیاستی توسعه مهارت‌ها می‌تواند برای شناسایی استراتژی‌های ممکن جهت تقویت مشارکت بخش خصوصی مورد استفاده قرار گیرد.

مقدمه

توسعه مؤثر مهارت‌ها به افرادی که در دوره‌های آموزشی شرکت می‌کنند این امکان را می‌دهد که به شرایط کاری و پرداختی بهتری دست یابند و قابلیت اشتغال‌پذیری خود را بهبود بخشند، که در نتیجه به افزایش کیفیت زندگی منتهی می‌شود. طبق گزارش سازمان بین‌المللی کار، شرکت‌هایی که کارکنان خود را

به‌عنوان بخشی از مزیت رقابتی خود در نظر می‌گیرند، می‌توانند نوآورتر و پایدارتر باشند. برای جوامع، توسعه مهارت‌ها گزینه‌های زندگی را بهبود بخشیده و برابری بیشتری را ترویج می‌کند.

توسعه یک چارچوب نظارت و ارزیابی برای سیستم توسعه مهارت‌ها بخش اساسی از ارزیابی تأثیر توسعه مهارت‌ها و انجام اصلاحات در سیستم است. نظارت و ارزیابی نیازمند تمرکز بر اهداف و نتایج سیاست‌های ملی است که با شاخص‌های مرتبط با این اهداف طراحی شده‌اند. این شاخص‌ها باید در طول چرخه سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و اجرای سیستم توسعه مهارت‌ها یکپارچه شوند.

شاخص‌ها در سیستم توسعه مهارت‌ها در طول چرخه سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و اجرا و در تمامی عملکردها یکپارچه می‌شوند. سیستم‌های توسعه مهارت‌های معاصر از نظارت برای بررسی پیشرفت در راستای دستیابی به اهداف و نتایج تعیین شده استفاده می‌کنند و همچنین تضمین می‌کنند که اهداف به‌طور مستمر در چارچوب بهبود کیفیت بهبود یابند.

جدول ۱۳- اهداف و مخاطبین چارچوب نظارت و ارزیابی

برای توسعه یک چارچوب نظارت و ارزیابی، پیش‌نیازهای زیر لازم است:

پیش‌نیازها	بله، واضح و در دسترس	بله، اما نه خیلی واضح	خیر	مطمئن نیستیم
هدف‌های توافق‌شده‌ای برای فرآیند نظارت و ارزیابی وجود دارد.				
استراتژی‌هایی برای جمع‌آوری داده‌ها و حل مسائل مربوط به جمع‌آوری داده‌ها (مانند مقاومت یا نرخ پاسخ پایین) توسعه‌یافته است.				
بین ذینفعان درگیر در سیستم یا ابتکار، توافق وجود دارد که در فرآیند نظارت و ارزیابی شرکت کنند و داده‌های مورد نیاز را به‌طور فعال جمع‌آوری نمایند.				

پیش‌نیازها	بله، واضح و در دسترس	بله، اما نه خیلی واضح	خیر	مطمئن نیستم
درک دقیقی از اطلاعات خاصی که باید جمع‌آوری شود وجود دارد تا مشخص شود که آیا فعالیت‌ها در حال اجرا هستند و آیا تأثیرات آن‌ها مطابق با برنامه‌ریزی صورت می‌گیرد یا خیر.				
ذینفعان عملیاتی دیدگاه مثبتی نسبت به جمع‌آوری داده‌ها دارند.				
اهداف و برنامه ارزیابی بین ذینفعان ارتباط برقرار شده است.				

پس از اتمام، این امکان وجود دارد که فعالیت‌ها را برای بحث و کار بیشتر اولویت‌بندی کنید، ازجمله تعیین هدف ارزیابی در صورتی که اهداف نظارت و ارزیابی شناسایی نشده باشند.

هدف ارزیابی

در حین بحث‌ها، تعیین هدف ارزیابی بسیار مهم است. اهداف معمول نظارت و ارزیابی شامل حمایت از تصمیم‌گیری مدیریت و سیاست‌گذاران، یادگیری و بهبود، و مسئولیت‌پذیری و مشارکت ذینفعان است. توافق بر سر استفاده یا اهداف چارچوب نظارت و ارزیابی کمک می‌کند تا درک مشترکی از دلایل انجام آن ایجاد شود. معمولاً دلایل مختلفی وجود دارد، اما اولویت‌بندی اهداف اصلی مفید است.

در اینجا چندین هدف آورده شده است که می‌توانند به عنوان محرک برای تعیین اهداف کلیدی نظارت و ارزیابی استفاده شوند. در حین بحث‌ها، ارزش دارد که از خود بپرسید چرا یک هدف خاص مهم است و آیا از برخی دیگر از اهداف ذکر شده یا شناسایی شده توسط ذینفعان اهمیت بیشتری دارد یا خیر.

● ایجاد اعتماد و شفافیت از طریق اشتراک‌گذاری استراتژی‌ها و اطلاعات برای افزایش مشارکت بخش خصوصی؛

● لابی‌گری و ترویج برای تأثیرگذاری بر سیستم گسترده‌تر به منظور مشارکت بیشتر بخش خصوصی؛

- تأیید یا تنظیم استراتژی مشارکت بخش خصوصی؛
 - تضمین مسئولیت‌پذیری مالی و کارایی مشارکت بخش خصوصی؛
 - بهبود فرآیندهای ارتباطی بین بخش خصوصی، کارفرمایان و سیستم توسعه مهارت‌ها؛
 - بهبود نتایج اشتغال فارغ‌التحصیلان؛
 - تقویت ظرفیت سیستم برای شناسایی و ارائه مهارت‌های مرتبط با نیازهای بازار کار؛
 - تقویت ظرفیت از طریق بهبود عملکرد مربیان و کارکنان مؤسسات برای همکاری با صنعت، کارفرمایان و کارگران؛
 - شناسایی بهترین شیوه‌ها برای افزایش آگاهی از رویکردهای نوآورانه در همکاری با صنعت.
- پس از شناسایی و اولویت‌بندی اهداف، باید تصمیم بگیرید که چه سوالاتی می‌خواهید پاسخ داده شوند.

۱. سطوح نظارت و ارزیابی

- شش سطح پذیرفته‌شده عمومی برای نظارت و ارزیابی وجود دارد:
۱. استراتژی و جهت‌گیری: آیا در حال انجام کار درست هستیم؟ آیا ذینفعان کلیدی صنعت به‌طور فعال در سیستم توسعه مهارت‌ها مشارکت دارند؟
 ۲. مدیریت و حکمرانی: آیا استراتژی مشارکت بخش خصوصی را به مؤثرترین شکل ممکن اجرا می‌کنیم؟
 ۳. خروجی‌ها: آیا برنامه‌های آموزشی متناسب با تقاضای بازار کار هستند و آیا آن‌ها در سطح استانداردهای مورد نیاز ارائه می‌شوند؟
 ۴. پذیرش: آیا کارفرمایان تمایل دارند که در مشارکت‌ها دخالت کرده و فارغ‌التحصیلان توسعه مهارت‌ها را استخدام کنند؟
 ۵. نتایج و تأثیرات: آیا فارغ‌التحصیلان در مشاغل امن‌تر و مناسب‌تری مشغول به کار شده‌اند؟ آیا درآمد آن‌ها بیشتر شده و سریع‌تر ارتقاء یافته‌اند؟
 ۶. موقعیت: چگونه تغییرات در اقتصاد و بازار کار بر برنامه‌ها و نتایج مورد نظر ما تأثیر می‌گذارند؟

مهم است که تعداد زیادی سؤال مطرح نشود، بلکه بهتر است تمرکز بر روی یک یا دو سؤال اصلی باشد. توسعه سؤالات در هر یک از این سطوح کمک می‌کند تا شاخص‌های لازم برای ارزیابی شناسایی شوند. سؤالات معمولاً شامل موارد زیر هستند:

- **چه تفاوتی می‌خواهیم ایجاد کنیم؟** (مثال: آیا فارغ‌التحصیلان در مشاغل امن‌تر و مناسب‌تری مشغول به کار شده‌اند؟ آیا آن‌ها درآمد بیشتری کسب کرده و سریع‌تر ارتقاء یافته‌اند؟ آیا بنگاه‌ها بهره‌ورتر شده‌اند؟ آیا نوآوری‌های صنعتی بیشتری مشاهده شده است؟ آیا گزینه‌های زندگی برای گروه‌های مختلف اجتماعی بهبود یافته است؟)
- **چه درسی از این فرآیند آموخته‌ایم؟** (مثال: آیا کارآموزان در یادگیری مبتنی بر کار مشارکت کرده‌اند یا سریع‌تر از کسانی که در این نوع آموزش‌ها شرکت نکرده‌اند، استخدام شده‌اند؟)
- **چه اقداماتی باید انجام دهیم؟** (مثال: آیا باید مدل‌های مختلف یادگیری مبتنی بر کار را بررسی کنیم تا کارفرمایان بیشتری را به مشارکت ترغیب کنیم؟)
- **چگونه متوجه خواهیم شد که تغییراتی ایجاد کرده‌ایم؟** (توسعه شاخص‌ها به پاسخ به این سؤال کمک می‌کند.)

شاخص‌ها

شاخص‌ها نشان می‌دهند که آیا یک برنامه تأثیرگذار بوده است یا خیر. به عنوان مثال، آیا تعداد بیشتری از کارآموزان استخدام شده و درآمد بهتری نسبت به قبل کسب کرده‌اند؟ توسعه شاخص‌ها برای جمع‌آوری اطلاعات معتبر، مفید و قابل اعتماد یک گام ضروری است که نیازمند درک اهداف، مقاصد و نتایج تعیین شده در سطح ملی می‌باشد.

تعدادی از سازمان‌های بین‌المللی شاخص‌های نظارت و ارزیابی را توسعه داده‌اند که می‌توان آن‌ها را برای تطابق با نیازهای ملی سفرشی‌سازی کرد. از دیدگاه مشارکت

بخش خصوصی، تعدادی از شاخص‌های مرتبط که توسط سازمان‌های بین‌المللی توسعه‌یافته‌اند، در این ابزار جمع‌آوری شده‌اند تا مورد بررسی قرار گیرند.

گروه کاری بین‌سازمانی شاخص‌های آموزش و پرورش فنی و حرفه‌ای - که اعضای آن شامل بانک آسیایی توسعه، کمیسیون اروپا، بنیاد آموزش اروپا، OECD، ILO و یونسکو هستند - مجموعه‌ای از شاخص‌ها را برای آموزش و پرورش فنی و حرفه‌ای توسعه داده است. این گروه کاری شاخص‌های رایج استفاده‌شده توسط سازمان‌های بین‌المللی را شناسایی و آن‌ها را در پنج حوزه سیاستی مرتبط گروه‌بندی کرده تا یک چارچوب شکل گیرد. پنج حوزه سیاستی عبارت‌اند از:

- دسترس‌پذیری و مشارکت؛

- مربوط بودن؛

- کیفیت و نوآوری در آموزش و پرورش فنی و حرفه‌ای؛

- حکمرانی؛

- تأمین مالی آموزش و پرورش فنی و حرفه‌ای.

گروه کاری سپس مجموعه‌ای از شاخص‌ها را توسعه داده است که شامل شاخص‌های اساسی می‌شود که داده‌ها در دسترس هستند؛ مجموعه‌ای از شاخص‌ها که جمع‌آوری داده‌ها در کشورهای در حال توسعه دشوار است؛ و سایر شاخص‌های مطلوب که داده‌ها ممکن است به‌طور گسترده در دسترس نباشند. چارچوب مرجع تضمین کیفیت اروپا همچنین ۱۰ شاخص را در بر دارد که کشورهای اتحادیه اروپا مطابق با آن گزارش می‌دهند. همراه با این دو ابتکار، رویکرد سیستماتیک بانک جهانی برای نتایج بهتر آموزشی^۱ سه جنبه کاربردی برای مؤسسات توسعه مهارت‌ها شناسایی کرده است. این سه عنصر عبارت‌اند از:

الف) چارچوب استراتژیک که جهت‌گیری ابتکار توسعه نیروی کار را نسبت به اهداف ملی برای رشد اقتصادی و بهره‌وری تعیین می‌کند؛

ب) نظارت بر سیستم که به حکمرانی سیستم توسعه نیروی کار و ترتیبات اجرایی مربوط می‌شود؛

ج) ارائه خدمات که شامل مدیریت و ارائه خدمات از سوی مؤسسات آموزشی دولتی و خصوصی می‌شود.

رویکرد سیستماتیک بانک جهانی برای نتایج بهتر آموزشی اهداف سیاستی زیر را تحت چارچوب استراتژیک اشاره شده تأکید می‌کند:

- تعیین جهت‌گیری استراتژیک برای توسعه نیروی کار که با اهداف کشور برای رشد اقتصادی، کاهش فقر و توسعه اجتماعی هم‌راستا باشد؛
- پذیرش رویکرد تقاضا-محور برای توسعه نیروی کار؛
- ایجاد هماهنگی بین ذینفعان کلیدی در سطح رهبری تصمیم‌گیری.

رویکرد سیستماتیک بانک جهانی برای نتایج بهتر آموزشی، مقیاس ارزیابی برای شاخص‌ها را از «ضعیف» تا «متوسط»، «خوب» و در نهایت «عالی» ارائه می‌دهد. هدف این رویکرد پشتیبانی از سیاست‌گذاران برای حرکت از یک سطح عملکرد به سطح بعدی است. جدول ۱۴ در زیر مثالی از راهنمای بانک جهانی را نشان می‌دهد که در آن «چارچوب و ابزار تحلیل توسعه نیروی کار» توضیح داده شده است.

جدول ۱۴. چارچوب و ابزار بانک جهانی برای تحلیل توسعه نیروی کار

نتایج ضعیف:
● تعداد کمی از کارفرمایان به سیستم توسعه نیروی کار اهمیت می‌دهند؛
● تمایل به استخدام فارغ‌التحصیلان از این سیستم پایین است.
نتایج متوسط:
● سیستم برخی خروجی‌های مفید از نظر افرادی که آموزش دیده‌اند تولید می‌کند؛
● کارآموزان و کارفرمایان به‌طور کلی ناراضی هستند؛
● دسترسی به آموزش محدود است و کیفیت مهارت‌های منتقل‌شده ضعیف است.
نتایج خوب:
● سیستم تعداد زیادی از افراد را آموزش می‌دهد؛
● بیشتر کارآموزان و کارفرمایان از سیستم راضی هستند؛
● فضای محدودی برای یادگیری مستمر و به‌روزرسانی مهارت‌ها وجود دارد؛
● سیستم در زمینه مهارت‌های نوآوری و به‌روزرسانی فناوری عقب است.
نتایج عالی:
● سیستم تأثیرگذار است و اعتماد کارفرمایان و کارآموزان را جلب کرده است؛
● کارفرمایان به‌طور فعال در ارائه بازخورد و حمایت مشارکت می‌کنند؛
● فارغ‌التحصیلان شغل‌های مناسب و پردرآمد پیدا می‌کنند؛
● سیستم یادگیری مستمر و به‌روزرسانی مهارت‌ها را تشویق می‌کند؛
● سیستم به‌سرعت خود را با شرایط اقتصادی جدید و فرصت‌ها سازگار می‌کند.

با توجه به چارچوب رویکرد سیستماتیک بانک جهانی، گروه کاری بین‌سازمانی و شاخص‌های چارچوب مرجع تضمین کیفیت اروپا، مجموعه‌ای از سؤالات برای کمک به کارکنان UNDP و هم‌تایان کشوری در ارزیابی قدرت مشارکت بخش خصوصی در یک سیستم ملی توسعه مهارت‌ها طراحی شده است. پس از شناسایی شاخص‌ها، گام بعدی شناسایی روش‌شناسی‌ها و ابزارهای جمع‌آوری داده‌ها و همچنین شناسایی داده‌های از پیش موجود است که می‌توانند به‌عنوان خط مبنا مورد استفاده قرار گیرند

جدول ۱۵- ابزار نظارت و ارزیابی توسعه مهارت‌ها

مطمئن نیست	داده‌ای موجود نیست	داده‌های منسوخ موجود است	داده‌های جزئی موجود است	داده‌ها به‌طور منظم به‌روزرسانی می‌شوند	خیر، وجود ندارد	بله، این اتفاق می‌افتد	سؤالات	حوزه سیاست گذاری
							«داده‌ها بر اساس بخش‌های مختلف صنعت جمع‌آوری می‌شوند، دربار‌ه‌گروه‌های هدف گوناگون و همچنین جمعیت کلی دانشجویان توسعه مهارت که وارد برنامه‌های آموزشی می‌شوند و به اشتغال دست می‌یابند.»	دسترسی و مشارکت
							ارائه آموزش توسط نهادهای غیردولتی تشویق شده و تحت نظارت و ضابطه‌مند قرار گرفته است.	

							فرآیندی برای همکاری با صنعت جهت تعیین اولویت‌های بخشی صنعت و نیازهای مهارتی مرتبط وجود دارد	ارتباط
							محدودیت‌های بحرانی مهارتی در بخش‌های مهم صنعتی برای مداخلات مهارتی اولویت‌بندی می‌شوند.	
							سازوکارهایی (ازجمله مشارکت صنعت) برای توسعه استانداردهای مهارتی یا نتایج یادگیری به منظور طراحی و ارائه برنامه‌های درسی و منابع آموزشی وجود دارد.	
							انگیزه‌هایی برای کارفرمایان فراهم شده است تا در توسعه و ارتقای مهارت‌ها مشارکت کنند.	
							سازوکارهای رسمی بخشی صنعت جهت ارائه مشاوره و مشارکت در ابتکارات توسعه مهارت وجود دارد.	
							ورودی صنعت و کارشناسان در طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی عمومی ادغام شده است.	
							سازوکارهای رسمی بخشی صنعت، نیازهای مهارتی بخش خود را برای کارگران جدید و موجود اولویت‌بندی می‌کنند.	
							داده‌هایی درباره جایابی نیروی کار (ترفیغ و پیشرفت شغلی) در بلندمدت جمع‌آوری می‌شود.	
							استخدام مدرسين توسعه مهارت بر مبنای مدارک تدریس و سابقه تجربه آن‌ها در صنعت صورت می‌گیرد	

							پروتکل‌هایی برای اطمینان از اینکه تجربه صنعتی بخشی از الزامات ارزیاب مهارت‌ها است، تدوین شده‌اند.	کیفیت
							داده‌هایی درباره آموزش‌های ارائه شده توسط بخش‌های دولتی و خصوصی جمع‌آوری می‌شود تا تصمیم‌گیری‌ها را مطلع سازد.	
							فرآیندهایی وجود دارد که به معلمان امکان می‌دهد از طریق توسعه حرفه‌ای مستمر مهارت‌ها و دانش صنعتی خود را حفظ کنند.	
							اطلاعاتی درباره میزان استفاده دانش و مهارت‌های فارغ‌التحصیلان در محیط کار جمع‌آوری می‌شود.	
							اطلاعاتی درباره میزان رضایت کارفرمایان از مهارت‌های فارغ‌التحصیلان (TVET) آموزش‌های فنی و حرفه‌ای (TVET) گردآوری می‌شود.	
							نمایندگان صنعت در زمینه استانداردهای مرتبط با صنعت (مانند تجهیزات، فناوری، محصول و غیره) برای ارائه برنامه‌های آموزشی با کیفیت مشاوره می‌دهند.	

وسعت شاخص‌ها بر اساس هر بیانیه در جدول ۱۵ شامل ترکیبی از داده‌های کیفی و کمی خواهد بود. برای اولین بیانیه، «هم دولت و هم رهبران صنعت از توسعه مهارت‌ها به عنوان ابزاری برای حمایت از توسعه اقتصادی حمایت می‌کنند»، شاخص باید تعداد پست‌های کمیته یا هیئت‌مدیره سطح بالا باشد که برای نمایندگان صنعت باز است و نقش حمایت از مهارت‌ها را شامل می‌شود. شاخص‌های دیگر که توسط گروه کاری بین‌سازمانی شناسایی شده‌اند شامل موارد زیر هستند:

برای نرخ تکمیل در آموزش و پرورش فنی و حرفه‌ای و توسعه مهارت‌ها، سه شاخص به شرح زیر محاسبه می‌شود:

۱- درصد دانش‌آموزانی که برنامه‌های توسعه مهارت‌ها را که منجر به دریافت مدرک رسمی می‌شود، تکمیل می‌کنند، که این درصد از میانگین تعداد کل دانش‌آموزانی که وارد برنامه‌ها شده‌اند و برای هر نوع برنامه محاسبه می‌شود. استفاده از مهارت‌های کسب‌شده در محیط کار به‌عنوان شاخص‌های زیر شناسایی شده است:

۱. درصد افرادی که برنامه‌های توسعه مهارت‌ها را تکمیل کرده‌اند و در مشاغل مرتبط مشغول به کار هستند؛

۲. درصد کارکنان یک بخش خاص که در یک دوره ۱۲ ماهه پس از اتمام برنامه آموزشی، معتقدند که آموزش‌های دیده‌شده برای شغل فعلی آن‌ها مرتبط است؛

۳. درصد کارفرمایان یک بخش خاص که از پیدا کردن فارغ‌التحصیلان برنامه‌های آموزش فنی و حرفه‌ای (TVET) با مدارک و مهارت‌های لازم برای محیط کار راضی هستند؛

۴. درصد کارفرمایان یک بخش خاص که از مهارت‌های توسعه‌یافته از طریق برنامه‌های آموزشی راضی هستند.

شاخص‌های دیگری می‌توانند با استفاده از محاسبات استاندارد توسعه یابند، مانند:

$$\frac{ABC \times DEF}{xyz \times QRS} \times \frac{100}{1}$$

ABC: تعداد شرکت‌کنندگان در آموزش‌های مبتنی بر کار

DEF: تعداد ساعت‌های آموزش در آموزش‌های مبتنی بر کار برای هر شرکت‌کننده

Xyz: تعداد کل شرکت‌کنندگان در برنامه‌های آموزش فنی و حرفه‌ای (TVET)

QRS: میانگین تعداد ساعت‌های آموزش در TVET

شاخص‌هایی که توسط گروه کاری بین‌سازمانی و چارچوب مرجع تضمین کیفیت اروپا توسعه‌یافته‌اند، نقطه شروع مفیدی برای در نظر گرفتن هنگام پیشنهاد شاخص‌های نظارت و ارزیابی هستند. پیوندهای مربوطه در بخش منابع مفید زیر آورده شده است.

انواع شاخص‌ها شامل شاخص‌های فرایندی و شاخص‌های تأثیر و نتیجه هستند. شاخص‌های فرایندی شامل شاخص‌های مدیریتی و مالی می‌شوند، درحالی‌که شاخص‌های تأثیر و نتیجه شامل حوزه‌هایی مانند:

- نتایج شغلی،
- افزایش دستمزدها،
- و بهبود بهره‌وری برای شرکت‌ها می‌باشند.

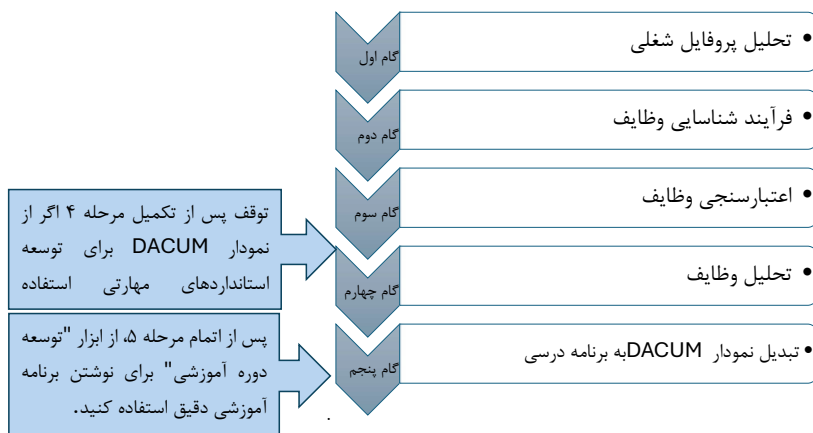
۵-۲- سطح میانی

۵-۲-۱- ابزار تدوین برنامه درسی

توسعه یک برنامه توسعه نیروی کار.	هدف ابزار
مدیران منابع انسانی، انجمن‌های صنعتی، کارفرمایان فردی، ناطران محل کار و مدیران آموزش.	مخاطبین هدف
• X تحلیل عملکرد • X تسهیل‌کننده، کارگزاران ماهور، مدیران، کارفرمایان • X دو کارگاه یکروزه.	ورودی
• X طرح توسعه نیروی کار.	خروجی بالقوه

نحوه استفاده از این ابزار

این ابزار که به‌گونه‌ای انعطاف‌پذیر طراحی شده است، به شناسایی محتوای مناسب برای برنامه‌های آموزشی، گردآوری اطلاعات جهت تدوین استانداردهای مهارتی یا تحلیل‌های شغلی، و همچنین توسعه شرح وظایف شغلی کمک می‌کند. در فرآیند تدوین استانداردهای مهارتی، از این ابزار پس از ابزار ترسیم نقشه ذی‌نفعان و پیش از ابزارهای نگارش استانداردهای مهارتی یا طراحی دوره آموزشی استفاده می‌شود.



پیش‌زمینه

کلمه «DACUM» مخفف عبارت «توسعه برنامه درسیاست» و روشی است که از دهه ۱۹۶۰ در توسعه مهارت‌ها استفاده می‌شود. DACUM یک فرآیند گروهی است که افراد را گرد هم می‌آورد تا شایستگی‌ها را شناسایی کرده و وظایف دقیق و دانش مرتبط با یک شغل یا نقش شغلی را تحلیل کنند.

مهم است که اعضای گروه افرادی باشند که خودشان شغل را انجام می‌دهند. این موضوع حیاتی است، زیرا فرآیند تسهیل تنها بر شایستگی‌ها و وظایفی که این افراد در شغل انجام می‌دهند تمرکز ندارد، بلکه نحوه تغییر این وظایف در آینده را نیز بررسی می‌کند. DACUM به مهارت‌های آینده نیز توجه دارد، زیرا توسعه مواد آموزشی و اجرای آموزش (تدوین استانداردهای مهارتی، برنامه درسی، منابع آموزشی و ابزارهای ارزیابی) ممکن است زمان‌بر و پرهزینه باشد. بنابراین، گنجاندن مهارت‌های آینده، فراگیران را برای شرایط کاری آینده آماده می‌کند. استفاده از متخصصان صنعت باعث اطمینان صنعت می‌شود که مهارت‌های توسعه‌یافته، نیازهای آنان را برآورده می‌کند و محتوای هر برنامه آموزشی مبتنی بر فرآیند DACUM مرتبط با نیازهای آن‌هاست.

برای اجرای این روش به فضای کافی روی دیوار، برگه‌های بزرگ کاغذ، تخته یادداشت چرخان (فلیپ‌چارت)، چسب یا بست چسبی نیاز دارید. همچنین، وجود

یک تسهیل‌گر بی‌طرف بسیار مهم است؛ این فرد لزوماً نباید در حوزه کاری باشد. تسهیل‌گر متخصص فرآیند است و شرکت‌کنندگان متخصصان محتوا. قبل از آغاز فرآیند DACUM، مهم است که تفاوت اصطلاحات «وظایف» و «کارها» را در این زمینه درک کنیم. به‌صورت سلسله‌مراتبی، وظایف از چندین کار تشکیل شده‌اند. شایستگی‌ها یا استانداردهای مهارتی شامل وظایف و کارها و همچنین دانش پایه، مهارت‌های نرم و نگرش‌ها هستند. وظیفه مجموعه‌ای از کارهاست و کار کوچک‌ترین فعالیت انجام شده در یک نقش شغلی است.

مثال:

برای مثال، یکی از وظایف مکانیک خودرو برای نگهداری ابزارها و تجهیزات کارگاه، شامل کارهایی مانند: پیروی از دستورالعمل‌های عملکرد تجهیزات، راه‌اندازی و خاموش کردن تجهیزات طبق دستورالعمل، تمیز کردن ابزار و تجهیزات، و نگهداری موجودی‌ها است. برای وظیفه نگهداری عملکرد خودرو، کارهایی مانند بازرسی قطعات مختلف، تعمیر مشکلات موتور، تعویض قطعات و آزمون عملکرد موتور انجام می‌شود.

مرحله اول: تحلیل پروفایل شغلی

۱. شناسایی و گردآوری گروهی از کارکنان ماهر که همه در یک شغل مشابه مشغول به کار هستند و دعوت آن‌ها به کارگاهی گروهی؛
۲. انجام جلسات طوفان فکری برای بررسی دید کلی شغل؛
۳. نوشتن هر وظیفه در بالای یک برگه بزرگ کاغذ که روی دیوار نصب شده و در معرض دید شرکت‌کنندگان قرار دارد؛
۴. رتبه‌بندی وظایف بر اساس اهمیت آن‌ها برای شغل؛
۵. ثبت روندهای آینده که بر نحوه انجام کار تأثیر خواهند گذاشت.

فرآیند پروفایل شغلی مستلزم آن است که تسهیل‌گر گفتگوی آزاد و باز را میان شرکت‌کنندگان از طریق طوفان فکری تسهیل کند تا وظایفی که انجام می‌دهند را بیان کنند. ابتدا باید دید کلی درباره دامنه شغل مشخص شود تا محدوده مشاغل مربوط به شغل مورد بررسی معین گردد.

تسهیل‌گر باید تفاوت بین وظیفه و کار را به شرکت‌کنندگان توضیح دهد و چند مثال ارائه کند. همچنین تسهیل‌گر باید سؤالات هدفمند و منظم مطرح کند تا جزئیات کارهای شرکت‌کنندگان را به دست آورد، مانند:

- شما چه کاری انجام می‌دهید؟
- اگر به محل کار شما بیایم، صبح و عصر چه کاری می‌بینم که انجام می‌دهید؟
- کارهای دیگری که انجام می‌دهید چیست؟
- چطور متوجه می‌شوید که کارها را خوب انجام داده‌اید؟

تسهیل‌گر باید در محیط کارگاه حرکت کند و وظایف را شناسایی کند. شرکت‌کنندگان باید درباره وظایف با یکدیگر بحث کنند. تسهیل‌گر وظایف را روی برگه‌های بزرگ می‌نویسد و آن‌ها را روی دیوار نصب می‌کند تا حافظه شرکت‌کنندگان تحریک شود. برخی از این وظایف ممکن است بعداً به کار تبدیل شده و زیر وظایف اصلی دسته‌بندی شوند. نقش‌های شغلی ممکن است در شرکت‌های مختلف متفاوت باشند. پس از شناسایی همه وظایف، باید آن‌ها را بر اساس اهمیت رتبه‌بندی کرد؛ وظایفی که همه کارکنان این نقش باید انجام دهند، صرف‌نظر از شرکت‌شان. سپس باید مشخص شود کدام وظایف بیشترین زمان را می‌گیرند. نظرات مختلف پذیرفته است، اما گروه باید به توافق برسد که کدام وظایف مهم‌تر و زمان‌برتر هستند. برگه‌ها می‌توانند به صورت خطی از «مهم‌ترین و زمان‌برترین» تا «کم‌اهمیت‌ترین و کم‌زمان‌ترین» مرتب شوند یا شماره‌گذاری گردند.

در طول فرآیند، شرکت‌کنندگان درباره تغییرات شغلی و نیازهای آموزشی مربوط به وظایف مختلف بحث می‌کنند؛ ثبت این اطلاعات نیز مهم است و باید روی برگه‌های جداگانه نوشته شود. تسهیل‌گر همچنین باید سؤالاتی درباره روندهای آینده که بر نحوه انجام کار تأثیر می‌گذارند، مطرح کند.

مرحله دوم: فرآیند شناسایی کارها

۱. با حضور کارکنان ماهر شاغل در همان شغلی که مورد بررسی است، کارهایی که تحت هر وظیفه انجام می‌شود را شناسایی کنید؛

۲. هر کار را به صورت «بیانیه خروجی» بنویسید، یعنی کاری که یک کارگر باید قادر به انجام آن باشد؛

۳. کارهای مختلف را به وظایف مربوطه اختصاص دهید؛

۴. با شرکت کنندگان در کارگاه تأیید کنید که چه نوع آموزش‌هایی برای کارکنان جدید جهت ورود به شغل لازم است و چه نوع آموزش‌هایی برای کارکنان فعلی به منظور حفظ مهارت‌ها باید انجام شود.

تسهیل‌گر از گروه می‌خواهد تا کارهای انجام شده زیر هر وظیفه را مشخص کنند. مانند مرحله اول، تسهیل‌گر باید ابهامات مربوط به وظایف و کارها را به دقت روشن کند. در این مرحله، شرکت کنندگان باید بر شناسایی «کارها» تمرکز کنند و نه «زیرکارها».

برای نمونه، «تنظیم کاربراتور» یک کار است، در حالی که «استفاده از آچار» زیرکار محسوب می‌شود.

گاهی وظایفی که در ابتدا شناسایی شده‌اند، ممکن است در واقع کار باشند و در این صورت به زیر وظیفه مرتبط منتقل می‌شوند. گروه در حین بحث و توافق، کارها را به وظایف مختلف تخصیص می‌دهد و کارها و وظایف را به تدریج اصلاح می‌کند. بعضی از کارها ممکن است از یک وظیفه به وظیفه دیگر منتقل شوند، اما هر کار باید فقط زیر یک وظیفه قرار گیرد.

این فرآیند ممکن است چند ساعت و حتی تا دو روز طول بکشد، زمانی که تحلیل کار نیز وارد شود.

در نهایت، فهرستی از وظایف و کارهای مربوط به هر کدام خواهید داشت.

پس از اتمام این مرحله، گام بعدی تأیید نوع آموزش مورد نیاز برای کارکنان جدید و آموزش لازم برای کارکنان فعلی جهت حفظ مهارت‌ها است. تسهیل‌گر باید اطمینان حاصل کند که گروه مهارت‌ها و کارهایی که آموزش آن‌ها در دوره‌های آموزشی ارائه می‌شود را شناسایی کند.

این فرآیند چند ساعت طول می‌کشد و چون آوردن کارکنان از محل کار دشوار است، تسهیل‌گر باید در پیشبرد گروه قاطع باشد و در عین حال اجازه دهد

بحث‌ها به اندازه کافی برای روشن شدن کارها و تمایز بین کارها و فرآیندهای کاری خاص (مثلاً مربوط به تجهیزات خاص یک فروشنده) ادامه یابد.

مرحله سوم: تأیید کارها

۱. نتایج DACUM را در یک نمودار DACUM بنویسید که هر گروه از کارها زیر وظایف مربوطه قرار داشته باشد و وظایف نیز بر اساس اهمیتشان رتبه‌بندی شده باشند؛

۲. نمودار DACUM را به هر تعداد ممکن از کارکنان شاغل در همان شغل ارسال کنید یا آن‌ها را به کارگاهی برای بررسی نمودار دعوت کنید؛
۳. از گروه بزرگ‌تر کارکنان بخواهید تأیید کنند که آیا همه کارهای شناسایی شده در مرحله دوم وجود دارند و به وظایف صحیح اختصاص یافته‌اند و سپس وظایف را بر اساس اهمیت مرتب کنند؛

۴. از گروه بخواهید کارهای جدیدی که ممکن است به دلیل تغییرات شغلی یا تکنولوژیکی لازم شود و دانش پایه مورد نیاز برای انجام موفقیت‌آمیز این کارها را شناسایی کنند؛

۵. بازخورد هر دو گروه کارگاهی را تحلیل کنید تا از سازگاری آن‌ها اطمینان حاصل شود و سپس در صورت لزوم نمودار DACUM را اصلاح نمایید.

مرحله تأیید کار زمانی انجام می‌شود که اطلاعات برای تدوین استانداردهای مهارتی یا برنامه‌های آموزشی در سطح ملی مورد استفاده قرار گیرد. این فرآیند ممکن است در صورتی که DACUM برای یک شرکت، خوشه یا زنجیره ارزش خاص باشد و تعداد زیادی کارگر با همان شغل عضو گروه نباشند، قابل اجرا نباشد.

نتایج DACUM در نموداری نوشته می‌شود که در آن هر گروه از کارها زیر وظایف مربوط به خود قرار می‌گیرد و وظایف بر اساس اهمیت رتبه‌بندی می‌شوند. نمودار یا به تعداد بیشتری از کارکنان شاغل در شغل ارسال می‌شود یا آن‌ها به کارگاهی برای بازبینی نمودار دعوت می‌شوند. این کارکنان اضافی تأیید می‌کنند که همه کارهای لازم برای انجام نقش شغلی حضور دارند و در جای مناسب قرار

گرفته‌اند و ترتیب اهمیت وظایف را نیز تأیید می‌کنند. همچنین، کارهای جدید و دانش پایه مورد نیاز برای انجام موفق کارها در آینده شناسایی می‌شود. نمونه‌ای از قالب نمودار DACUM در ادامه موجود است.

پس از جمع‌آوری این اطلاعات، باید آن‌ها را تحلیل کنید تا سازگاری با نتایج گروه اولیه را بسنجید و ببینید آیا تغییرات به‌طور مکرر توسط گروه بزرگ‌تر شناسایی شده‌اند یا نه. اگر تغییراتی لازم بود، بهتر است این تغییرات با اعضای گروه اولیه نیز تأیید شود.

مرحله چهارم: تحلیل کار

۱. با کارکنان کلیدی شاغل در شغل مصاحبه کنید تا بازخوردهای کارگاه تأیید شود، دانش و مهارت‌های عمومی مرتبط با هر کار شناسایی گردد و رفتارهای کارکنان مشخص شود؛

۲. از مصاحبه‌شوندگان بخواهید شاخص‌هایی برای سنجش کیفیت انجام کارها، ابزارها و تجهیزات استفاده شده، و روندها و نگرانی‌های آینده را معرفی کنند؛

۳. کارها و دانش پایه‌ای که هر فرد برای انجام موفقیت‌آمیز شغل نیاز دارد، شناسایی شود.

مرحله تحلیل کار زمان‌برترین مرحله است و تسهیل‌گر باید با کارکنان کلیدی مصاحبه کند تا بازخوردها را تأیید و دانش و مهارت‌های مرتبط با هر کار را شناسایی کند، رفتار کارکنان را تعیین کند و روش‌های سنجش کیفیت کار، تجهیزات مورد استفاده و روندهای آینده را یاد بگیرد.

اطلاعات مصاحبه شده برای شروع شناسایی کارها و دانش پایه‌ای که کارکنان برای موفقیت در شغل نیاز دارند، استفاده می‌شود.

اگر هدف از اجرای DACUM تولید استانداردهای مهارتی است، اینجا مرحله پایان استفاده از ابزار DACUM است و می‌توانید به مرحله توسعه استاندارد مهارت بروید.

این اطلاعات همچنین می‌تواند برای شناسایی مسیرهای شغلی استفاده شود.

برای کسانی که DACUM را برای توسعه برنامه آموزشی به کار می‌برند، لطفاً به مرحله پنجم ادامه دهید.

مرحله ۵: تبدیل DACUM به برنامه آموزشی

۱. شناسایی مراحل ورود:

برای شروع، شروع کارهایی که برای تازه‌وارد باید انجام دهند را مشخص کنید تا به ترتیب مباحث در برنامه آموزشی را طراحی کرده و شرایط ورود به دوره را تعیین کنید.

۲. تبدیل مهارت‌ها و دانش به نتایج:

مهارت‌ها و شناسایی شده‌ها را به نتایج تبدیل کنید. بهترین روش این است که بیانیه‌های خروجی کارها (عبارات نتیجه تکلیف) را به نتایج تبدیل کنید و دانش پایه مربوط به گروه مرتبط با نتایج را بررسی کنید.

۳. تبدیل نتایج به فعالیت‌های ارزیابی:

نتایج را به فعالیت‌هایی تبدیل کنید که هم برای ارزیابی پیشرفت‌ها و هم برای ارزیابی نهایی (ارزیابی خلاصه) کاربرد دارد.

۴. فهرست روش‌های بررسی:

مشخص کنید کدام روش‌ها برای یادگیرندگان هدف مناسب‌تر است (مثل آموزش‌های کاربردی، کارگاهی، آنلاین و غیره).

۵. فهرست منابع آموزشی، تجهیزات و راهنماهای تدریس:

فهرستی از منابع آموزشی، تجهیزات مورد نیاز و راهنماهای آموزشی (اگر موجود باشد) تهیه کنید.

۶. شناسایی نیازهای مدرس:

مهارت‌ها، تجربه و شرایط لازم برای دوره را مشخص کنید.

نکات تکمیلی:

- در طول کارگاه گروهی، بخشی از ترتیب‌بندی کارها و انجام شده است. اکنون می‌توانید کارها و دانش‌های مرتبط را گروه‌بندی کنید تا منطقی را تعریف کنید. یعنی کدام مهارت‌ها باید ابتدا آموزش داده شوند و کدام‌ها بعد از آن.

- در تدوین برنامه آموزشی مبتنی بر شایستگی یا برنامه آموزشی مبتنی بر نتایج، باید به مخاطبان توجه ویژه‌ای شود.
 - موارد مهم دیگری که باید در نظر گرفته شوند شامل می‌شوند:
 - روش‌های جایگزین آموزش و مسیرهای مانند کارآموزی، آموزش در محیط کار، آموزش‌های مؤسسه یا خودآموز؛
 - استفاده از تجهیزات و امکاناتی که در صنعت کاربرد دارد؛
 - طراحی برنامه به صورت مدولار (ماژولار)؛
 - تعیین ساعت‌های پیشنهادی برای آموزش؛
 - پرداخت هزینه‌های تقریبی آموزش.
- پس از تکمیل برنامه آموزشی، می‌توان دوره آموزشی آموزشی را طراحی کرد. در این مرحله می‌توان از ابزار توسعه دوره آموزشی (توسعه ابزار دوره آموزشی) استفاده کرد تا این کار را به صورت کامل انجام دهید.

۲-۵- ابزار نقشه‌برداری ذینفعان در توسعه مهارت‌ها

هدف ابزار	● شناسایی، طبقه‌بندی و نقشه‌برداری از ذینفعان توسعه مهارت‌ها.
مخاطبین هدف	● مدیران منابع انسانی، مجریان صنعتی، کارفرمایان فردی، ناظران محل کار، مدیران آموزش، سیاست‌گذاران توسعه مهارت‌ها، کارکنان شوراهای مهارتی بخش‌ها.
ورودی	● افراد ذینفع شامل تسهیل‌کنندگان، کارگران ماهر، مدیران، کارفرمایان، کارگران، مدیران آموزش، سیاست‌گذاران توسعه مهارت‌ها و کارکنان شوراهای مهارتی بخش‌ها هستند. ● مدت زمان برنامه شامل دو کارگاه تیرپروژه است.
خروجی بالقوه	● یک نمودار یبازی برای نمایش قدرت و تأثیر ذینفعان توسعه مهارت‌ها. ● نقشه ذینفعان توسعه مهارت‌ها.

چگونه از این ابزار استفاده کنیم

این ابزار به کاربران کمک می‌کند تا:

- هدف و اصول مشارکت ذینفعان در توسعه مهارت‌ها را ترسیم کنند؛

● ذینفعان در توسعه مهارت‌ها را شناسایی کنند؛

● گروه‌های ذینفع را تعریف کنند.

این ابزار قبل از استفاده از ابزار توسعه استراتژی ذینفعان در توسعه مهارت‌ها به کار می‌رود.



این ابزار به‌طور انعطاف‌پذیر طراحی شده است و می‌تواند در شناسایی ذینفعان در سطوح مختلف کمک کند:

در سطح کلان برای:

● توسعه سیاست‌های مهارت؛

● جمع‌آوری و انتشار اطلاعات درباره ابتکارات توسعه مهارت‌ها و اصلاحات آموزش؛

● تحلیل داده‌های بازار کار؛

● برقراری ارتباط با روندهای آینده در تقاضای بازار کار؛

● تقویت ظرفیت برای مربیان و کارکنان مؤسسات؛

● انتشار اطلاعات در مورد سیستم جدید و صلاحیت‌ها میان کارفرمایان؛

● تبلیغ ارزش آموزش و نیروی کار ماهر.

در سطح میانه برای:

● جمع‌آوری و انتشار اطلاعات در مورد ابتکارات توسعه مهارت‌ها و اصلاحات

آموزش در یک بخش صنعتی خاص؛

● تقویت ظرفیت برای مربیان و کارکنان مؤسسات؛

● انتشار اطلاعات در مورد سیستم جدید و صلاحیت‌ها میان کارفرمایان؛

● تبلیغ ارزش آموزش و نیروی کار ماهر.

در سطح خرد برای:

● تقویت مشارکت‌های عمومی-خصوصی در سطح محلی؛

● شناسایی مشارکت‌ها برای خدمات؛

● توسعه راه‌حل‌های جدید برای توسعه مهارت‌ها در سطح محلی.

پیش‌زمینه

مشارکت موفق ذینفعان برای توسعه مؤثر و با کیفیت مهارت‌ها در تمام سطوح عملیاتی ضروری است. استراتژی مشارکت ذینفعان در توسعه مهارت‌ها می‌تواند یک استراتژی تحول‌آفرین باشد که نیاز به تغییرات بنیادین در نحوه دیدگاه، برنامه‌ریزی، طراحی و اجرای توسعه مهارت‌ها دارد. مشارکت مؤثر با ذینفعان به معنای تعهد مستمر به تعامل فعال با ذینفعان از طریق ارتباطات دوطرفه، توسعه روابط بلندمدت و پاسخ به مشاوره‌ها و نگرانی‌های آن‌ها است.

مهم است که مشارکت هدف نهایی نباشد، بلکه رویکردی برای ایجاد روابط مستحکم با صنعت، کارفرمایان و کارگران به‌منظور بهبود تطابق مهارت‌ها و قابلیت اشتغال فارغ‌التحصیلان توسعه مهارت‌ها باشد.

مرحله ۱: تعیین هدف مشارکت ذینفعان

۱. هدف مشارکت ذینفعان را تعیین کرده و مشخص کنید که استراتژی

مشارکت باید چه دستاوردهایی داشته باشد؛

۲. اهدافی برای مشارکت صنعت توسعه دهید؛

۳. حامیان داخلی سطح بالا را شناسایی کنید.

بسته به هدف استراتژی مشارکت ذینفعان، ذینفعان ممکن است تغییر کنند. به همین دلیل، ابتدا تعیین هدف مشارکت و آنچه استراتژی باید به آن دست یابد، ضروری است. چند دلیل رایج برای تدوین یک راهبرد تعامل با صنعت وجود دارد که از جمله آن‌ها حمایت از مشارکت بیشتر بخش خصوصی در موارد زیر است:

● توسعه سیاست‌ها؛

● جمع‌آوری و انتشار اطلاعات در مورد ابتکارات توسعه مهارت‌ها و اصلاحات

آموزش در سراسر شبکه‌های خود؛

- تحلیل داده‌های بازار کار؛
 - ارتباط با روندهای آینده در تقاضای بازار کار؛
 - تقویت ظرفیت برای مربیان و کارکنان مؤسسات؛
 - تقویت مشارکت‌های عمومی-خصوصی در سطح محلی؛
 - انتشار اطلاعات در مورد سیستم جدید و صلاحیت‌ها میان کارفرمایان؛
 - تبلیغ برای ارزش آموزش و نیروی کار ماهر.
- پس از شناسایی هدف استراتژی مشارکت، فعالیت بعدی توسعه اهداف است.
- اهداف برای مشارکت صنعت معمولاً حول محورهای زیر است:
- جمع‌آوری مشاوره دقیق و به‌موقع صنعت در مورد ابتکارات توسعه مهارت‌ها از طریق ارتباطات دوطرفه؛
 - ارائه اطلاعات و مشاوره دقیق، منسجم و به‌موقع در مورد ابتکارات توسعه مهارت‌ها به ذینفعان صنعت؛
 - دریافت بازخورد و پیشنهادات در مورد طراحی سیاست‌ها و ابتکارات؛
 - پیگیری و جمع‌آوری پیشنهادات صنعت در مورد نیازهای مهارتی و محتوای آموزش؛
 - پیگیری و جمع‌آوری پیشنهادات صنعت در مورد مسائل اجرایی، از جمله مدل‌های ارائه؛
 - دریافت بازخورد و پیشنهادات در مورد اولویت‌های پروژه‌ها و فعالیت‌های شناسایی‌شده توسط صنعت؛
 - ساخت روابط بلندمدت با صنعت؛
 - افزایش آگاهی از توسعه مهارت‌ها، به‌ویژه فواید آن برای کارفرمایان و کارگران و چگونگی دسترسی صنعت به خدمات توسعه مهارت‌ها؛
 - اطمینان از اینکه صنعت کانال‌هایی برای بیان ایده‌ها یا نگرانی‌های خود دارد.
- اهداف مشارکت ذینفعان باید با اهداف موجود در سیاست‌های ملی توسعه مهارت‌ها یا سایر اسناد راهبردی مالک استراتژی مشارکت هماهنگ باشد. پس از توسعه اهداف و هماهنگ شدن آن‌ها با جهت‌گیری‌های راهبردی سازمان صاحب استراتژی مشارکت، بسیار مهم است که حامیان داخلی سطح بالا

را شناسایی کنید. این حامیان داخلی تبدیل به عوامل تغییر درون‌سازمانی می‌شوند که افراد را متمرکز بر تعهد به مشارکت بخش خصوصی نگه می‌دارند و باید بنابراین در سطح بالایی در سازمان قرار داشته باشند.

مرحله ۲- شناسایی ذینفعان شما

۱. پس از شناسایی هدف و اهداف استراتژی مشارکت ذینفعان، گام بعدی شناسایی ذینفعان شما است؛

۲. جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات برای کمک به تعیین دامنه ذینفعان ممکن؛

۳. تسهیل یک بحث گروهی با یک گروه کوچک برای شناسایی تمامی ذینفعان ممکن.

محدوده ذینفعان مرتبط با توسعه مهارت‌ها عمدتاً بستگی به هدف استراتژی توسعه مهارت‌ها دارد. به‌عنوان مثال، در سطح کلان، یک وزارتخانه دولتی که به دنبال گزینه‌های انعطاف‌پذیر برای تأمین مالی است، ممکن است ذینفعان خود را به‌صورت زیر شناسایی کند: خزانه‌دار، انجمن‌های صنعتی، شرکت‌های بزرگ، سازمان‌های اهداکننده بین‌المللی، بانک‌های توسعه، بنیادهای خصوصی و شرکت‌های فردی. همان وزارتخانه که به دنبال ارتقای جایگاه توسعه مهارت‌ها است، ممکن است ذینفعان خود را به‌صورت زیر شناسایی کند: انجمن‌های صنعتی، نهادهای حرفه‌ای، شرکت‌های بزرگ، شرکت‌های فردی، والدین و دانش‌آموزان. در سطح میانه، شورای مهارت‌های یک بخش که به دنبال افزایش مشارکت کارفرمایان در توسعه مهارت‌ها است، ممکن است ذینفعان خود را به‌صورت زیر شناسایی کند: انجمن‌های صنعتی، نهادهای حرفه‌ای و رهبران تجاری برجسته. یک ارائه‌دهنده آموزش که در سطح خرد یا محلی فعالیت می‌کند و به دنبال افزایش نتایج اشتغال برای دانش‌آموزان خود است، ممکن است ذینفعان خود را به‌صورت زیر شناسایی کند: کارفرمایان محلی، آژانس‌های اشتغال محلی، سازمان‌های اجتماعی و گروه‌های تجاری محلی.

بسته به هدف فرآیند مشارکت ذینفعان، ممکن است بخواهید اطلاعات زیر را

جمع‌آوری و تحلیل کنید تا دامنه ذینفعان ممکن که باید در نظر گرفته شوند، مشخص شود:

- داده‌ها در مورد اندازه، تنوع و پیچیدگی صنعت (یا صنایع) و زیرمجموعه‌ها، طبق آمار موجود در مورد اشتغال کل و سهم اشتغال؛
- ترکیب شغلی صنعت (یا صنایع) و زیرمجموعه‌ها؛
- پوشش بخش‌ها یا عملکردهای بین‌صنعتی و تفاوت‌های افقی و عمودی؛
- پراکندگی جغرافیایی صنعت (یا صنایع) و زیرمجموعه‌ها.

پس از جمع‌آوری این اطلاعات، می‌توانید شروع به شناسایی ذینفعان کلیدی کنید، مانند انجمن‌های کارفرمایی، انجمن‌های صنعتی، نهادهای حرفه‌ای، اتحادیه‌ها، سازمان‌های غیر دولتی، گروه‌های توسعه اقتصادی، سازمان‌های توسعه خوشه‌ای و سازمان‌های آموزشی خصوصی و غیر خصوصی. هدف استراتژی مشارکت ذینفعان تعیین می‌کند که کدام ذینفعان باید درگیر شوند.

برای شناسایی تمامی ذینفعان ممکن، با گروهی کوچک بحثی را تسهیل کنید و نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها را مرور کنید، با استفاده از پاسخ به سؤالات نمونه زیر:

- کدام ذینفعان مرتبط با توسعه مهارت‌ها برای مشارکت بخش خصوصی در حال و آینده مهم هستند؟

- آیا ذینفع به اطلاعات، شبکه‌ها و تخصص لازم دسترسی دارد که به بهبود مشارکت بخش خصوصی کمک کند؟

- وضعیت ذینفعان در بخش صنعتی خود چیست و شبکه‌های آن‌ها چقدر قوی است؟ (این مربوط به مشروعیت ذینفع است که بخشی از استراتژی مشارکت باشد).

- چه میزان تمایل دارد که ذینفع در این موضوع مشارکت کند؟

- دایره نفوذ ذینفع کجا قرار دارد؟

- آیا ذینفع قدرت این را دارد که استراتژی را بدنام کند یا روند را به عقب براند اگر در استراتژی مشارکت گنجانده نشود؟

ذینفعان صنعتی شامل انجمن‌های صنعتی، انجمن‌های کارفرمایی، نهادهای

حرفه‌ای، اتحادیه‌ها یا صنف‌ها، مراکز تحقیق و توسعه صنعتی، فروشندگان و تأمین‌کنندگان صنعت، مشتریان عمده و سازمان‌های غیر دولتی (به‌ویژه در بخش غیررسمی) هستند.

مرحله ۳- انجام تحلیل ذینفعان

۱. یک گروه کوچک را برای مشارکت در تحلیل جمع‌آوری کنید؛
۲. ذینفعان را تحلیل کنید تا مشخص شود که چه کسانی باید درگیر شوند، چگونه باید درگیر شوند و چه زمانی باید درگیر شوند؛
۳. ارتباط ذینفعان و دیدگاه‌های شناخته‌شده آن‌ها در مورد مشارکت در بخش توسعه مهارت‌ها را مرور کنید و در صورت امکان، دیدگاه‌های آن‌ها را در مورد هدف یا موضوع (توسعه سیاست، تقویت ظرفیت و غیره) استراتژی مشارکت ذینفعان بررسی کنید.

پس از شناسایی اولیه ذینفعان ممکن و پس از گردآوری گروه کوچک برای مشارکت در تحلیل، ابزارهایی مانند ماتریس قدرت در مقابل علاقه و نمودار تأثیر ذینفعان می‌توانند به تسهیل فرآیند کمک کنند. استفاده از این ابزارها مفید است زیرا به شناسایی حامیان و دیگر افرادی که در ساخت روابط با بخش خصوصی دخیل هستند، کمک می‌کند و به‌طور استراتژیک به تفکر در مورد نحوه ایجاد علاقه و توسعه تعهد به همکاری در توسعه مهارت‌ها می‌پردازد.

مرحله ۴- تخصیص قدرت و تأثیر ذینفعان

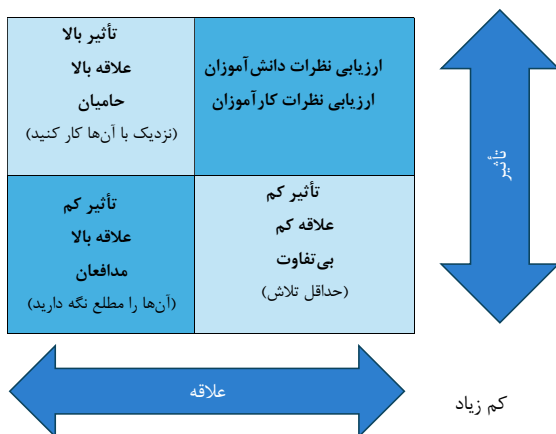
۱. از شرکت‌کنندگان بخواهید ذینفعان را در دسته‌بندی‌های از پیش تعریف‌شده گروه‌بندی کنند؛
۲. مهم‌ترین یا تأثیرگذارترین ذینفعان را شناسایی کنید تا افراد مثبت را در مراحل اولیه به فرآیند وارد کنید؛
۳. نیازهای صاحب استراتژی مشارکت از هر ذینفع را شناسایی کنید؛
۴. هر ذینفع را بر اساس اهمیت آن برای صاحب استراتژی مشارکت رتبه‌بندی کنید؛

۵. هر ذینفع را در ماتریس قرار دهید تا جریان یا خط تأثیر از یک ذینفع به ذینفع دیگر را نشان دهد. (نقشه نهایی به آن «نمودار پیاز» گفته می‌شود)؛

۶. با گروه، جهت‌گیری‌های اصلی تأثیر میان ذینفعان را تعیین کنید.

در گام بعدی، تسهیل‌کننده از شرکت‌کنندگان می‌خواهد که ذینفعان را در دسته‌بندی‌های مشخص شده گروه‌بندی کنند. باید پرسیده شود که چگونه هر ذینفع اعضای بخش صنعت یا سیستم توسعه مهارت‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد تا مشخص شود که آن‌ها تأثیر زیاد یا کم دارند.

هدف این است که تأثیرگذارترین یا قدرتمندترین ذینفعان شناسایی شوند تا افراد مثبت در مراحل اولیه به فرآیند وارد شوند و استراتژی‌هایی برای مدیریت ذینفعانی که ممکن است فرآیند را به بن‌بست بکشند، توسعه یابند. مشارکت زودهنگام ذینفعان به ایجاد اعتماد کمک کرده و احتمال حمایت و تقویت کیفیت استراتژی مشارکت را افزایش می‌دهد. وارد کردن ذینفعان تأثیرگذار در مراحل اولیه می‌تواند موفقیت مشارکت بخش خصوصی را به‌طور قابل توجهی افزایش دهد. ماتریس تأثیر/علاقه می‌تواند برای هدایت استراتژی ارتباطات یا مشاوره استفاده شود و اطمینان حاصل کند که ذینفعان با سطح و نوع مناسب اطلاعات هدف‌گذاری می‌شوند.



ذینفعان را در ماتریس بالا قرار دهید با استفاده از نام‌های ذینفعانی که پیش‌تر شناسایی شده‌اند و آن‌ها را روی برچسب‌های چسبنده خودچسب^۱ بنویسید، به‌طوری که هر برچسب فقط شامل نام یک ذینفع باشد. قرارگیری در هر بخش از ماتریس باید مورد بحث قرار گیرد و توسط گروه توافق شود. برخی از ذینفعان ممکن است در این مرحله حذف شوند. برچسب‌ها می‌توانند جابه‌جا شوند تا زمانی که گروه با محل قرارگیری هر ذینفع در ماتریس موافقت کند.

برای هر یک از چهار بخش ماتریس از دستورالعمل‌های زیر استفاده کنید:

● **افراد یا گروه‌های با تأثیر بالا و علاقه‌مند بالا، حامیان:** این افراد بسیار علاقه‌مند هستند و تأثیر زیادی در بخش صنعت خود دارند که می‌توانند به موفقیت استراتژی کمک کنند یا آن را به شکست بکشانند. این‌ها افرادی هستند که باید به‌طور کامل با آن‌ها درگیر شوید و بیشترین تلاش را برای مشارکت با آن‌ها انجام دهید. به‌عنوان مثال، گروه‌های صنعتی ملی، اتحادیه‌ها، نهادهای حرفه‌ای، شوراهای مهارت‌های بخش‌ها و کارفرمایان محلی.

● **افراد یا گروه‌های با تأثیر پایین و علاقه‌مند بالا، مدافعان:** این گروه‌ها یا سازمان‌ها می‌توانند به‌طور عمومی از استراتژی در سطح جامعه، بخش توسعه مهارت‌ها یا صنعت حمایت کنند، اما هیچ‌گونه قدرت یا شبکه‌ای برای تأثیرگذاری بر استراتژی ندارند. ارزش دارد که به آن‌ها اطلاعات داده شود و با آن‌ها در مورد مسائل و اولویت‌هایشان مشورت شود. این‌ها اغلب شامل سازمان‌های آموزشی عمومی و خصوصی، آژانس‌های اشتغال محلی و سازمان‌های غیردولتی هستند.

● **افراد/گروه‌های با تأثیر بالا و علاقه‌مند پایین، خوابیده:** این گروه‌ها قدرت تأثیرگذاری بر استراتژی را دارند اما تنها زمانی که علاقه‌مند شوند. آن‌ها ممکن است هیچ علاقه خاص یا درگیری با توسعه مهارت‌ها نداشته باشند. اطلاعات را ارائه دهید یا آن‌ها را با یک کمپین آگاهی‌بخشی هدف

1. self-adhesive labels

2. latent

قرار دهید تا اطمینان حاصل کنید که اطلاعات مرتبط با آن‌ها را دریافت کرده‌اند. در بخش توسعه مهارت‌ها، این دینفعان می‌توانند شامل انجمن‌های صنعتی، کارفرمایان و نهادهای حرفه‌ای باشند.

● **افراد/گروه‌های با تأثیر پایین و علاقه‌مند پایین، بی تفاوت:** این افراد هیچ‌گونه علاقه یا قدرت قابل توجهی ندارند و ممکن است حتی ندانند که توسعه مهارت‌ها وجود دارد. به این افراد باید ارتباطات حداقلی ارائه شود. در بخش توسعه مهارت‌ها، این دینفعان می‌توانند شامل انجمن‌های کارآفرینی محلی، کارفرمایان محلی و سازمان‌های غیردولتی محلی باشند.

وقتی ماتریس کامل شد، باید مشخص کنید که صاحب استراتژی مشارکت از هر دینفع چه چیزی نیاز دارد.

پس از اینکه گروه نیازها از هر دینفع را شناسایی کرد، دینفعان بر اساس اهمیت آن‌ها برای صاحب استراتژی مشارکت رتبه‌بندی می‌شوند.

رتبه‌بندی دینفعان نیازمند در نظر گرفتن تأثیر دینفعان و وضعیت آن‌ها در بخش صنعت است، و اینکه آیا می‌توانند در مشارکت در فرآیند به صورت مثبت یا منفی تأثیر بگذارند. یکی از روش‌های انجام این کار استفاده از فرآیند تحلیل تأثیر دینفعان و ایجاد یک نمودار تأثیر دینفعان است.

گروه با ماتریس کامل شده قدرت در مقابل علاقه شروع می‌کند. برای هر دینفع در ماتریس، گروه پیشنهاد می‌دهد که جریان یا خط تأثیر از یک دینفع به دینفع دیگر چگونه است؛ نقشه نهایی به آن «نمودار پیاز» گفته می‌شود. یک تسهیل کننده یا یکی از اعضای گروه باید یا خطوط تأثیر را از یک دینفع به دینفع دیگر رسم کند، یا حتی بهتر است از بین‌ها و نخ یا پشم برای ایجاد لینک بین دو دینفع استفاده کند.

نخ یا پشم باید کدگذاری رنگی شود؛ به‌طور مثال، رنگ قرمز می‌تواند نشان‌دهنده تأثیر یک‌طرفه باشد، در حالی که رنگ سبز می‌تواند نشان‌دهنده تأثیر دوطرفه باشد. در حالی که تأثیرات دوطرفه وجود دارند، تمرکز بر تلاش برای شناسایی جهت‌گیری اصلی تأثیر است.

سپس گروه باید توافق کند که جهت‌های اصلی این تأثیرات بین دینفعان کدام است. به‌عنوان مثال، اگر تأثیر دوطرفه باشد، کدام سازمان تأثیر بیشتری بر دیگری دارد؟

پس از نهایی شدن جهت تأثیر، خطوط می‌توانند به‌طور دائم به ماتریس قدرت در مقابل علاقه اضافه شوند، که سپس به نمودار پیاز تبدیل می‌شود. این فرآیند به شناسایی دینفعان مرکزی و با تأثیر بالا کمک می‌کند.

۳-۲-۵- ابزار توسعه استراتژی مشارکت دینفعان در توسعه مهارت‌ها

هدف ابزار	• برای توسعه یک استراتژی دینفعان توسعه مهارت‌ها
مخاطبین هدف	مدیران منابع انسانی، انجمن‌های صنعتی، کارفرمایان فردی، سرپرستان محل کار، مدیران آموزش، سیاست‌گذاران توسعه مهارت‌ها، کارکنان شوراهای مهارت‌های بخش.
ورودی	• تسهیل‌کننده، کارگزاران ماهر، مدیران، کارفرمایان، کارگران، مدیران آموزش، سیاست‌گذاران توسعه مهارت‌ها، کارکنان شوراهای مهارت‌های بخش. • یک کارگاه نیم‌روزه.
خروجی بالقوه	• استراتژی دینفعان توسعه مهارت‌ها که برای هر دینفع به‌طور اختصاصی تنظیم شده است.

چگونه از این ابزار استفاده کنیم

این ابزار به‌منظور استفاده به‌صورت انعطاف‌پذیر طراحی شده است.

ابزار استراتژی دینفعان به شما کمک می‌کند تا رویکرد استراتژیک خود را برای درگیر کردن دینفعان تعریف کنید و مکانیسم‌های لازم برای ارتباط با این دینفعان را شناسایی نمایید. اهداف درگیر کردن دینفعان (برای مثال، ارتقای وضعیت توسعه مهارت‌ها، افزایش مشارکت کارفرمایان) نوع استراتژی‌ها و رویکردهای مورد نیاز را تعیین خواهد کرد.



این ابزار تنها پس از تکمیل فعالیت‌های ابزار نقشه‌برداری ذینفعان قابل استفاده است.

این ابزار به‌منظور استفاده به‌صورت انعطاف‌پذیر طراحی شده است و می‌تواند به شناسایی استراتژی‌هایی برای گروه‌های مختلف ذینفعان کمک کند برای:

- توسعه سیاست‌ها؛
- جمع‌آوری و انتشار اطلاعات درباره ابتکارات توسعه مهارت‌ها و اصلاحات آموزش در شبکه‌های خود؛
- تحلیل داده‌های بازار کار؛
- ارتباط با روندهای آینده تقاضا در بازار کار؛
- ساخت ظرفیت برای مربیان و کارکنان مؤسسات؛
- تقویت همکاری‌های عمومی-خصوصی در سطح محلی؛
- انتشار اطلاعات درباره سیستم جدید و مدارک تحصیلی میان کارفرمایان؛
- تبلیغ ارزش آموزش و نیروی کار ماهر.

پس‌زمینه

درگیری موفق ذینفعان برای توسعه مهارت‌ها ضروری است تا توسعه مهارت‌های با کیفیت و مؤثر محقق شود. استراتژی درگیر کردن ذینفعان در توسعه مهارت‌ها ممکن است یک استراتژی تحول‌آفرین باشد که نیاز به تغییرات اساسی در نحوه دیدگاه، برنامه‌ریزی، طراحی و اجرای توسعه مهارت‌ها دارد.

درگیری مؤثر با ذینفعان مستلزم تعهد مداوم به ارتباط فعال با آن‌ها از طریق

ارتباطات دوسویه، توسعه روابط بلندمدت و پاسخ‌دهی به نظرات و نگرانی‌های آنان است. به‌طور مهم، درگیری هدف‌نهایی نیست، بلکه یک رویکرد برای ایجاد روابط مستحکم با صنعت، کارفرمایان و کارگران است تا مرتبط بودن مهارت‌ها و قابلیت استخدام فارغ‌التحصیلان توسعه مهارت‌ها بهبود یابد.

پس از تکمیل نقشه‌برداری ذینفعان، شما هدف استراتژی درگیری را مشخص کرده‌اید، اهداف را توسعه داده‌اید و قهرمانان داخلی سطح بالا را شناسایی کرده‌اید. همچنین، شما ذینفعان خود را شناسایی کرده‌اید و آن‌ها را براساس تأثیر و علاقه‌شان به درگیری بخش خصوصی در توسعه مهارت‌ها رتبه‌بندی کرده‌اید.

گام ۱- برنامه‌ریزی مشارکت

۱. گروه کوچکی از مالکان استراتژی درگیری بخش خصوصی را گرد هم بیاورید؛
۲. دلایل نیاز به تغییر به سمت مشارکت بیشتر بخش خصوصی در توسعه مهارت‌ها را شناسایی کنید؛
۳. نگرش‌های فعلی ذینفعان نسبت به مشارکت بیشتر بخش خصوصی در توسعه مهارت‌ها را تعیین کنید؛
۴. ظرفیت فعلی بخش توسعه مهارت‌ها را برای بهبود درگیری بخش خصوصی ارزیابی کنید.

احتمالاً استراتژی درگیری ذینفعان با هدف افزایش مشارکت بخش خصوصی، استراتژی تحول‌آفرینی خواهد بود. بنابراین، هنگام بررسی نحوه مشارکت ذینفعان، مهم است که به موارد زیر توجه کنید:

- دلایل نیاز به تغییر به سمت مشارکت بیشتر بخش خصوصی در توسعه مهارت‌ها، زیرا برخی ذینفعان ممکن است مانع از مشارکت بیشتر بخش خصوصی شوند؛
- نگرش‌های فعلی نسبت به مشارکت بیشتر بخش خصوصی در توسعه مهارت‌ها؛
- ظرفیت فعلی بخش توسعه مهارت‌ها برای بهبود درگیری بخش خصوصی.

گام ۲- تخصیص سطوح اولویت و دسته‌بندی استراتژی‌ها

۱. با گروه کانونی، دسته‌بندی‌های درگیری در جدول دسته‌بندی‌های درگیری را بررسی کنید؛

۲. ذینفعان را در شبکه تأثیر و قدرت و سطح تأثیر و قدرت آن‌ها که پیش‌تر در گام ۴ ابزار نقشه‌برداری ذینفعان تعیین شده است، بررسی کنید؛

۳. ذینفعان را در جدول سطح درگیری ذینفعان (جدول ۱۸ پایین‌تر) مطابق با قدرت و تأثیر شناسایی‌شده در گام ۴ ابزار نقشه‌برداری ذینفعان (یعنی، حامیان، مدافعان، پنهان) و استراتژی‌های ممکن تخصیص دهید. یک ذینفع ممکن است به استراتژی‌های مختلف تخصیص داده شود؛

۴. پس از اتمام فرایند تخصیص ذینفعان به استراتژی‌های مختلف، می‌توان از جدول درگیری ذینفعان برای توسعه بیشتر استراتژی‌ها استفاده کرد. این ماتریس می‌تواند به شما کمک کند تا نحوه پاسخ‌دهی یا درگیر شدن با ذینفعان مختلف را بیابید؛

۵. برنامه درگیری ذینفعان را توسعه دهید.

ذینفعانی که در گام ۱ دسته‌بندی شده‌اند، سپس در جدول ۱۸ قرار می‌گیرند تا گزینه‌های استراتژی ممکن شناسایی شوند. نام هر ذینفع را در زیر یکی از طبقه‌بندی‌های ذینفعان قرار دهید و در زیر آن، یکی از روش‌های درگیری را بنویسید.

جدول ۱۷: جدول دسته‌بندی‌های درگیری

سطح درگیری	روش‌های درگیری
مشاوره ارتباط محدود: سازمان سولاتی مطرح می‌کند و ذینفعان پاسخ می‌دهند.	- نظرسنجی‌ها - گروه‌های کانونی - جلسات با ذینفعان منتخب - جلسات عمومی - کارگاه‌ها - مکانیسم‌های بازخورد آنلاین - کمیته‌های مشورتی
مشارکت درگیری دوطرفه یا چندطرفه: یادگیری از سوی همه طرف‌ها، اما ذینفعان و سازمان به‌طور مستقل عمل می‌کنند.	- فروم‌های چندذینفعی- شوراها، مهارت‌های بخش و سایر جلسات و کارگاه‌های گروهی - پنل‌های مشورتی - فرایندهای توافق‌سازی- مانند تحلیل بازار کار، شناسایی کمبود مهارت‌ها، استانداردهای مهارت ملی - فرایندهای تصمیم‌گیری مشارکتی- شوراها، مهارت‌های بخش و نمایندگی در هیئت‌های عالی‌رتبه - گروه‌های کانونی - طرح‌های بازخورد آنلاین
معامله درگیری دوطرفه محدود: تعیین و نظارت بر عملکرد مطابق با شرایط قرارداد.	- شرکت‌های مشارکت عمومی- خصوصی- مراکز آموزشی دولتی با کادر آموزشی و تجهیزات تأمین مالی شده توسط بخش خصوصی - ابتکارات تأمین مالی خصوصی- اختصاص حمایت‌ها، کمک‌هزینه‌ها برای کارآموزان محروم، تأمین مالی برنامه‌های آموزشی خاص - اعطای کمک‌هزینه- تأمین مالی فعالیت‌های آموزشی و منابع برای گروه‌های آسیب‌پذیر خاص از طریق مسئولیت اجتماعی شرکتی - بازاریابی مرتبط با هدف اجتماعی
مذاکره درگیری دوطرفه یا چندطرفه برای تعیین الزامات عملیاتی قابل قبول و به‌دست آوردن مسئولیت برای اجرای آن.	- مذاکره با کارفرمایان و نمایندگان کارگران برای برنامه‌های کارآموزی و کارآموزی در صنایع مشاغل جدید
همکاری درگیری دوطرفه یا چندطرفه: یادگیری مشترک، تصمیم‌گیری و اقدامات مشترک.	- پروژه‌های مشترک- انجام آموزش برای کارگران موجود در یک بخش صنعتی - سرمایه‌گذاری مشترک- مالکیت و مدیریت مشترک مراکز آموزشی - مشارکت‌ها- کارفرمایان مالک مراکز آموزشی در کارخانه‌ها هستند و سازمان‌های آموزشی فرآیند آموزش را مدیریت می‌کنند - ابتکارات چندذینفعی- فعالیت‌های توسعه مهارت‌ها و اشتغال برای زنجیره تأمین، منطقه اقتصادی ویژه یا خوشه‌های صنعتی
توانمندسازی اشکال جدید مسئولیت‌پذیری؛ تصمیمات به ذینفعان واگذار می‌شود؛ ذینفعان نقشی در حاکمیت ایفا می‌کنند.	- ادغام ذینفعان در حاکمیت، استراتژی و مدیریت عملیات، به‌عنوان مثال، از طریق شوراها، مهارت‌های بخش و در هیئت‌ها یا کمیته‌های تعیین سیاست‌ها و استراتژی‌ها

جدول ۱۸- جدول سطح درگیری ذینفعان

سطح درگیری	حامیان: تأثیر / علاقه بالا	مدافعان: علاقه بالا/تأثیر پایین	پنهان: تأثیر بالا/ علاقه پایین
مشاوره ارتباط محدود: سازمان سواباتی مطرح می‌کند و ذینفعان پاسخ می‌دهند.			
مشارکت درگیری دوطرفه یا چندطرفه: یادگیری از سوی همه طرف‌ها، اما ذینفعان و سازمان به‌طور مستقل عمل می‌کنند.			
معامله درگیری دوطرفه محدود: تعیین و نظارت بر عملکرد مطابق با شرایط قرارداد.			
مذاکره درگیری دوطرفه یا چندطرفه برای تعیین الزامات عملیاتی قابل قبول و به‌دست آوردن مسئولیت برای اجرای آن.			
همکاری درگیری دوطرفه یا چندطرفه: یادگیری مشترک، تصمیم‌گیری و اقدامات مشترک.			
توانمندسازی اشکال جدید مسئولیت‌پذیری؛ تصمیمات به ذینفعان واگذار می‌شود؛ ذینفعان نقشی در حاکمیت ایفا می‌کنند.			

پس از تکمیل، جدول درگیری ذینفعان می‌تواند برای توسعه بیشتر استراتژی‌ها برای گروه‌های مختلف ذینفعان استفاده شود. این ماتریس به شما کمک می‌کند تا در مورد نحوه پاسخ‌دهی یا درگیر شدن با ذینفعان مختلف فکر کنید. این مرحله شامل توسعه استراتژی درگیری ذینفعان است و باید موارد زیر را پوشش دهد:

- وظایف و زمان‌بندی‌ها
- افراد مسئول/تماس
- نیازمندی‌های منابع و بودجه
- کانال‌های ارتباطی

● پروتکل‌ها

● نظارت و ارزیابی

گزارش‌دهی نتایج و دستاوردهای درگیری

پس از تکمیل، شاخص‌ها می‌توانند به هر یک از استراتژی‌های فردی و همچنین اهداف کلی استراتژی درگیری ذینفعان اختصاص داده شوند.

۴-۲-۵- ابزار توسعه نیروی کار

هدف ابزار	● برای توسعه یک استراتژی ذینفعان توسعه مهارت‌ها
مخاطبین هدف	مدیران منابع انسانی، انجمن‌های صنعتی، کارفرمایان فردی، سرپرستان محل کار، مدیران آموزش، سیاست‌گذاران توسعه مهارت‌ها، کارکنان شوراهای مهارت‌های بخش.
ورودی	● تسهیل‌کننده: کارگران ماهر، مدیران، کارفرمایان، کارگران، مدیران آموزش، سیاست‌گذاران توسعه مهارت‌ها، کارکنان شوراهای مهارت‌های بخش. ● یک کارمجد نیروی کار.
خروجی بالقوه	● استراتژی ذینفعان توسعه مهارت‌ها که برای هر ذینفع به‌طور اختصاصی تنظیم شده است.

نحوه استفاده از این ابزار

این ابزار به‌عنوان مشاوره عملی برای برنامه‌ریزی و توسعه نیروی کار در یک خوشه یا زنجیره ارزش طراحی شده است. هدف آن کمک به پاسخ‌گویی به نیازهای نیروی کار و مهارت‌های مرتبط با خوشه‌ها و زنجیره‌های ارزش است. این ابزار می‌تواند همراه با ابزار استانداردهای مهارت نوشتاری و ابزار توسعه دوره‌های آموزشی استفاده شود.

پیش‌زمینه

توسعه نیروی کار به مدیریت جامع منابع انسانی اطلاق می‌شود به‌گونه‌ای که بتواند نیازهای یک اقتصاد جهانی را در سطوح ملی و محلی به‌خوبی برآورده کند، از طریق بهبود رقابت‌پذیری و انسجام اجتماعی.

روش‌های توسعه نیروی کار معمولاً شامل چندین مرحله مشابه است که با استراتژی سازمانی، زنجیره ارزش یا خوشه آغاز می‌شود. مهارت‌های نیروی کار سازمان، زنجیره ارزش یا خوشه باید از تحقق استراتژی سازمانی، زنجیره ارزش یا خوشه پشتیبانی کند.

۱. **مرحله اول:** شروع از استراتژی سازمانی، زنجیره ارزش یا خوشه.
 ۲. **مرحله دوم:** انجام یک اسکن محیطی؛ این اطلاعات اغلب در تحلیل زنجیره ارزش یا خوشه یافت می‌شود.
 ۳. **مرحله سوم:** بررسی مشاغل، وظایف و نقش‌ها؛ این مرحله گاهی به‌عنوان بخش‌بندی یا تحلیل عملکردی اصلاح‌شده شناخته می‌شود.
 ۴. **مرحله چهارم:** شناسایی وضعیت فعلی مهارت‌ها در سازمان، زنجیره ارزش یا خوشه.
 ۵. **مرحله پنجم:** شناسایی نیازهای مهارتی آینده بر اساس استراتژی سازمانی.
 ۶. **مرحله ششم:** تجزیه و تحلیل شکاف بین مهارت‌های فعلی نیروی کار و مهارت‌های مورد نیاز در آینده به‌منظور تعیین فعالیت‌های توسعه مهارت‌هایی که باید انجام شود.
 ۷. **مرحله هفتم:** برنامه ریزی اقدام
- این ابزار از گام سوم آغاز می‌شود و به‌طور خاص به شناسایی نیازهای مهارتی کنونی و آینده و شکاف‌های مهارتی درون سازمان، زنجیره ارزش یا خوشه می‌پردازد. سپس به شناسایی استراتژی‌های توسعه مهارت‌ها و تدوین یک برنامه توسعه نیروی کار پرداخته می‌شود.

گام ۱- انجام تحلیل عملکردی نیروی کار

۱. مدیران منابع انسانی، کارفرمایان و کارگران ماهر را در یک کارگاه گرد هم بیاورید؛
۲. به بررسی وظایف کلیدی که از هر هدف و فعالیت در خوشه یا زنجیره ارزش پشتیبانی می‌کنند، بپردازید؛
۳. کارگاه را به‌گونه‌ای تسهیل کنید که همه وظایف اصلی و ثانویه، روابط بین آن‌ها و مشارکت آن‌ها در اهداف و فعالیت‌های خوشه یا زنجیره ارزش شناسایی شود؛

۴. نقش‌های کاری کامل را ترسیم کنید، یعنی مهارت‌های فنی، مهارت‌های نرم، سواد و مهارت‌های ریاضی، و نیازمندی‌های دانش مورد نیاز برای هر نقش؛

۵. دانش زیربنایی مورد نیاز برای انجام این نقش‌های شغلی را شناسایی کنید.

تحلیل عملکردی یک ابزار متداول است که برای تعریف یک بخش شغلی و وظایف و نقش‌هایی که در آن انجام می‌شود استفاده می‌شود. این ابزار در تعریف شایستگی‌های شغلی و تعیین مرزهای بین مشاغل مختلف بسیار مفید است. فرآیند تحلیل شامل بررسی مشاغل فردی و شایستگی‌هایی است که این مشاغل را تشکیل می‌دهند، در چارچوب وسیع‌تری از خوشه یا زنجیره ارزش. هدف فرآیند تحلیل پاسخ دادن به این سؤال است: چه مهارت‌ها و دانشی برای هر نقش برای دستیابی به اهداف استراتژیک نیاز است؟ این کار به پاسخ به نقاط ۳ و ۴ کمک خواهد کرد. فرآیند تحلیل ادامه می‌یابد تا زمانی که فردی مطلع به‌طور واضح نقش شغلی را شناسایی کرده و بداند که یک کارمند باید در آن نقش شغلی چه کاری انجام دهد. واژه «وظایف» به فعالیت‌هایی اطلاق می‌شود که فرد انتظار می‌رود به‌عنوان بخشی از شغل خود انجام دهد. وظایف، فعالیت‌های تصادفی نیستند و باید هدف و نتایج واضحی داشته باشند که برای کارفرما ارزشمند باشد.

شرکت‌کنندگان کارگاه باید ترکیبی از افرادی باشند که کار را انجام می‌دهند و سرپرستان آن‌ها، و ممکن است افراد دیگری نیز درگیر شوند. تسهیل‌کننده نیاز به دسترسی به نمودارهای معلق، چسب‌های نواری و قلم دارد تا پاسخ‌ها به سؤالات را ثبت کرده و روی دیوارها قرار دهد، به‌طوری‌که گروه تمرکز بتواند در طول فرآیند به اطلاعات نگاه کند. فرآیند تحلیل عملکردی با بررسی وظایف کلیدی که از هر هدف و فعالیت در خوشه یا زنجیره ارزش پشتیبانی می‌کنند، آغاز می‌شود. تسهیل‌کننده باید از شرکت‌کنندگان بپرسد:

● **وظایف کلیدی/حوزه‌های شغلی چیست؟** (برای مثال، واحدهای تولیدی،

طراحی، تحقیق، بازاریابی و توسعه کسب‌وکار)

● **نقش‌های شغلی کلیدی در هر یک از این حوزه‌های عملکردی کدامند؟**

برای هر نقش شغلی کلیدی، تسهیل‌کننده باید از شرکت‌کنندگان بپرسد:

● **برای هر نقش شغلی، هدف اصلی چیست؟ (هدف اصلی باید به صورت یک بیانیه نوشته شود)**

● **برای دستیابی به این هدف اصلی چه باید انجام شود؟ (پاسخ‌ها به شناسایی وظایف اصلی/حوزه‌های عملکردی نقش شغلی منجر خواهد شد)**
برای هر یک از حوزه‌های عملکردی اصلی/وظایف شغلی که از آن نقش شغلی نتیجه می‌شود، سؤال زیر باید پرسیده شود:

● **برای دستیابی به عملکرد اصلی چه باید اتفاق بیفتد؟ (پاسخ‌ها به تجزیه سه یا بیشتر وظایف اصلی به وظایف کوچکتر و جزئی‌تر کمک خواهد کرد).**

این فرآیند برای هر حوزه عملکردی و هر نقش شغلی در داخل آن ادامه می‌یابد و به سطحی می‌رسد که جزئیات وظایف کوچکتر هر نقش شغلی را شرح می‌دهد. پس از اتمام فرآیند شناسایی نقش شغلی، از شرکت‌کنندگان کارگاه خواسته می‌شود تا دانش زیربنایی مورد نیاز برای انجام این نقش‌ها را شناسایی کنند. این اطلاعات سپس می‌تواند به استانداردهای مهارتی تبدیل شود تا مواد آموزشی و ارزیابی‌ها و شرح شغل‌های مبتنی بر شایستگی توسعه یابند.

گام ۲- تعیین زمینه استراتژیک که در آن توسعه نیروی کار باید عمل کند

۱. اهداف و فعالیت‌ها را با تسهیل‌کننده بررسی کنید تا نیازهای مهارتی آینده را تعیین کنید؛

۲. نیازهای مهارتی آینده نیروی کار را شناسایی کنید.

فعالیت‌های توسعه نیروی کار باید با استراتژی‌های کسب‌وکار و عملیاتی خوشه‌ها و زنجیره‌های ارزش هدف هم‌راستا باشند. این مرحله نیازمند دسترسی به برنامه‌های استراتژیک سازمانی موجود، تحلیل زنجیره بازار یا خوشه هنگام کار با زنجیره‌های ارزش یا خوشه‌های صنعتی است. پس از دسترسی به این اسناد، بسیار مهم است که یک گروه نماینده از مدیران، کارفرمایان و کارگران ماهر سازمان، زنجیره ارزش یا خوشه گرد هم آیند. در یک کارگاه، شرکت‌کنندگان اهداف و فعالیت‌ها را با

تسهیل‌کننده مرور کرده و سؤالات زیر را برای شناسایی نیازهای مهارتی آینده سازمان، زنجیره ارزش یا خوشه مطرح می‌کنند:

- اهداف و فعالیت‌های خوشه یا فرصت‌های بازار زنجیره ارزش چیست؟
 - چه به‌روزرسانی‌هایی برای تحقق این اهداف و فرصت‌های بازار برنامه‌ریزی شده است و چه مهارت‌هایی مورد نیاز خواهد بود؟
 - آیا خوشه یا زنجیره ارزش در مسیر دستیابی به این اهداف است؟
 - آیا خوشه یا زنجیره ارزش تولیدی است؟ آیا برخی بخش‌ها نسبت به دیگران بهره‌وری بیشتری دارند؟
 - کدام شرکت‌ها درون خوشه/زنجیره ارزش بیشتر تحت تأثیر این به‌روزرسانی قرار می‌گیرند یا بیشتر از آن بهره‌مند خواهند شد؟
 - مهم‌ترین مهارت‌ها برای این به‌روزرسانی مطلوب کدامند؟
 - آیا منابع و مهارت‌های مورد نیاز قبلاً در داخل خوشه یا زنجیره ارزش وجود دارند؟
 - آیا به‌روزرسانی برنامه‌ریزی شده به تأخیر افتاده است و در صورت چنین بودن، چرا تا کنون اتفاق نیفتاده است؟
- پس از بحث شرکت‌کنندگان کارگاه در مورد این سؤالات، فعالیت بعدی شناسایی نیازهای مهارتی آینده نیروی کار مرتبط با هر یک از این سؤالات خواهد بود:
- مشاغل نیروی کار که از تحقق این اهداف و فعالیت‌ها پشتیبانی می‌کنند، کدام‌ها هستند؟
 - چه مهارت‌هایی برای این مشاغل لازم است تا استراتژی‌های سازمان، زنجیره ارزش یا خوشه را محقق سازند؟
 - آیا شرکت‌های دیگری که از نظر تأمین منابع اولیه به این خوشه یا زنجیره ارزش کمک می‌کنند، تحت تأثیر هرگونه ارتقاء قرار خواهند گرفت؟ اگر بله، نیازهای مهارتی آینده این سازمان‌های اولیه چیست؟
 - کدام شرکت‌ها باید در اولویت برنامه‌های توسعه نیروی کار قرار گیرند؟
 - چرا این شرکت‌ها درون خوشه یا زنجیره ارزش بیشترین نیاز را به توسعه نیروی کار دارند؟ چه مسائلی باعث شده است که آن‌ها نتوانند مهارت‌های مورد نیاز خود را جذب کنند یا مهارت‌هایی که هم‌اکنون دارند را حفظ کنند؟

- چه مشاغل جدیدی ممکن است در داخل سازمان، زنجیره ارزش یا خوشه برای تحقق استراتژی‌ها نیاز باشد؟

گام ۳- شناسایی استراتژی‌های توسعه نیروی کار

۷. نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل عملکردی را با بازخورد مربوط به نیازهای مهارتی آینده مقایسه کنید تا شکاف‌های موجود در مهارت‌ها شناسایی شوند؛
۸. یک بررسی دقیق از روندهای موجود در بخش مربوطه انجام دهید تا هرگونه نیاز مهارتی جدید که ممکن است ظهور کند، شناسایی شود؛
۹. تحلیل نهایی شکاف‌های مهارتی را برای اظهار نظر به گروه کوچکی از شرکت‌کنندگان در کارگاه ارسال کنید؛

۱۰. یک کارگاه دیگر با مدیران، کارفرمایان و کارکنان برگزار کنید تا استراتژی‌های توسعه نیروی کار را تدوین کنند.

پس از تکمیل فرایند تحلیل عملکردی، از شرکت‌کنندگان در کارگاه و گاهی از یک گروه وسیع‌تر (مانند متخصصان منابع انسانی که در داخل خوشه یا زنجیره ارزش کار می‌کنند، مؤسسات آموزشی محلی و آژانس‌های استخدام) خواسته می‌شود:

- ظرفیت نیروی کار فعلی چگونه است؟ آیا این ظرفیت شامل تمامی وظایف، نقش‌های شغلی، مهارت‌ها و دانش‌های شناسایی‌شده است؟ اگر نه، چگونه می‌توان این مهارت‌ها و دانش‌ها را به‌دست آورد؟
- چه منابع موجودی می‌توانند برای توسعه مهارت‌ها و دانش‌های مورد نیاز استفاده شوند؟
- آیا برخی از نقش‌های شغلی در داخل خوشه یا زنجیره ارزش وجود دارند که نیاز به جذب نیروی کار دارند؟
- آیا برخی از نقش‌های شغلی می‌توانند بین شرکت‌های مختلف در داخل خوشه یا زنجیره ارزش تقسیم شوند؟
- چه روابط بین‌شرکتی باید تقویت شوند تا از توسعه مستمر نیروی کار حمایت شود؟

- کدام سازمان‌ها می‌توانند با یکدیگر همکاری کنند تا خدمات توسعه نیروی کار را ارائه دهند؟
- آیا برخی از نقش‌های شغلی در حال تجربه چرخش بالای نیروی انسانی هستند؟ اگر بله، علل احتمالی این وضعیت چیست؟ و چه استراتژی‌های ممکن است برای کاهش این چرخش زیاد به کار رود؟
- چه منابع و بودجه اضافی برای دستیابی به نیازهای توسعه نیروی کار لازم است تا اهداف خوشه یا زنجیره ارزش محقق شوند؟

گام ۴- ایجاد طرح توسعه نیروی کار

این امر ضروری است که طرح توسعه نیروی کار تحت هدایت و توافق با اعضای خوشه یا زنجیره ارزش توسعه یابد. طرح توسعه نیروی کار باید به سؤالات زیر پاسخ دهد:

- خوشه یا زنجیره ارزش از طرح توسعه نیروی کار چه اهدافی می‌خواهد به دست آورد؟
- خوشه یا زنجیره ارزش برای رسیدن به این اهداف به چه منابعی نیاز دارد؟
- کدام نقش‌های شغلی نیاز به ارتقای مهارت‌ها دارند تا اهداف خوشه یا زنجیره ارزش محقق شود؟
- چه نقش‌های شغلی جدیدی در داخل خوشه یا زنجیره ارزش برای تحقق اهداف مورد نیاز است؟ و آیا این نقش‌ها از چندین شرکت حمایت خواهند کرد یا برای شرکت‌های فردی طراحی شده‌اند؟
- پروتکل‌هایی که برای حمایت از نقش‌های شغلی که در چندین شرکت وجود دارند، باید چه‌طور طراحی شوند؟
- چه استراتژی‌هایی برای کاهش چرخش نیروی کار ماهر نیاز است؟
- دوره زمانی پیش‌بینی‌شده برای اجرای این استراتژی‌ها و مشاهده تأثیرات آن‌ها چیست؟
- چه استراتژی‌هایی می‌توانند برای اطمینان از تعادل تقاضا برای نیروی کار

ماهر و عرضه نیروی کار جدید، یا ارتقای مهارت‌های نیروی کار موجود، در حال حاضر و در آینده، به کار گرفته شوند؟

● چه استراتژی‌هایی می‌توانند روابط بین‌شرکتی را تقویت کنند تا از ابتکارات توسعه نیروی کار فعلی و آینده پشتیبانی کنند؟

● چه سازمان‌های خارجی می‌توانند حمایت استراتژیک برای خوشه یا زنجیره ارزش در دستیابی به نیازهای توسعه نیروی کار آن ارائه دهند؟ (این سازمان‌های خارجی می‌توانند شامل آژانس‌های استخدام، مؤسسات توسعه مهارت‌ها و آژانس‌های توسعه اقتصادی باشند).

● چگونه می‌توان تأثیر ابتکارات توسعه نیروی کار را اندازه‌گیری کرد؟ برای مثال، شاخص‌ها ممکن است شامل کاهش چرخش نیروی کار، کاهش زمان بین تقاضا برای مهارت‌ها و اعمال این مهارت‌ها در محل کار، و بهبود بهره‌وری نیروی کار باشند.

پس از نهایی شدن طرح توسعه نیروی کار، گام بعدی ممکن است شامل ایجاد مشارکت با سازمان‌ها برای:

- توسعه برنامه‌های آموزشی خاص،
- جذب مؤسسات آموزشی برای انجام آموزش در داخل خوشه یا زنجیره ارزش،
- توسعه برنامه‌های راهنمایی و مشاوره،
- و جذب آژانس‌های استخدام برای تقویت شیوه‌های استخدام، گزینه‌های پاداش و طراحی مشاغل باشد.

۵-۳- ابزار سطح خرد

۵-۳-۱- ابزار نوشتن استانداردهای مهارت‌ها

• برای توسعه استانداردهای مهارتی به منظور استفاده در واحدهای فردی (شرکت‌ها) جهت اهداف آموزشی و منابع انسانی، یا برای توسعه برنامه‌های آموزش و ارزیابی مبتنی بر شایستگی برای استفاده ملی یا منطقه‌ای.	هدف ابزار
• مدیران منابع انسانی، توسعه‌دهندگان استانداردها، لیکن‌های صنعتی، کارفرمایان فردی، نویسندگان منابع برنامه‌ریزی و ارزیابی.	مخاطبین هدف
• بر اساس اطلاعات تهیه شده در مراحل ۱ تا ۴ ابزار DACUM. • کارفرمایان، کارگران، حرفه‌ای‌های صنعتی که کار توصیف شده در استاندارد مهارت‌ها را انجام می‌دهند، تأمین‌کنندگان آموزش، نمایندگان دولت درگیر در توسعه مهارت‌ها.	ورودی
• ارائه بک معرفی گام به گام برای نوشتن استانداردهای مهارت و بک گگوی پایه. • مجموعه‌ای از استانداردهای مهارت برای استفاده در سطح بنگاه، ملی یا منطقه‌ای.	خروجی بالقوه

نحوه استفاده از این ابزار

این ابزار برای استفاده همراه با ابزار توسعه DACUM طراحی شده است و می‌تواند برای توسعه استانداردهای مهارت‌های ملی در بخش‌های مختلف، استانداردهای استفاده در خوشه‌های صنعتی یا استانداردهای خاص هر بنگاه استفاده شود. این ابزار پس از تکمیل مراحل ۱ تا ۴ از ابزار DACUM مورد استفاده قرار می‌گیرد.

پیش‌زمینه

بسیاری از کشورها استانداردهای مهارتی را به‌عنوان پایه‌ای برای محتوای دوره‌ها و ارزیابی مهارت‌ها در زمینه‌های مختلف معرفی کرده‌اند. بنگاه‌ها نیز از استانداردهای مهارت به‌عنوان بخشی از سیستم مدیریت عملکرد منابع انسانی استفاده می‌کنند. استانداردهای مهارت می‌توانند برای تدوین توصیف شغلی مبتنی بر شایستگی، برنامه‌های آموزشی مبتنی بر شایستگی و ابزارهای ارزیابی برای اندازه‌گیری شایستگی و عملکرد فردی به کار روند.

استانداردهای مهارت ملی معمولاً استانداردهای حداقلی و شرایطی که باید در آن‌ها اعمال شوند را مشخص می‌کنند تا شامل و در دسترس تعداد بیشتری از سازمان‌ها

قرار گیرند. اگر استانداردهای مهارت ملی تنها بهترین شیوه‌ها را شناسایی کنند، برای تعداد زیادی از شرکت‌ها بی‌فایده خواهند بود. بهترین رویکرد این است که مراکز آموزشی یا بنگاه‌ها اطلاعات و الزامات نتیجه‌ای اضافی برای استانداردهای ملی براساس نیازهای صنعت محلی اضافه کنند. این کار دو هدف را دنبال می‌کند: اول، به این معنی است که کارکنان موجود براساس وظایف واقعی که در محل کار انجام می‌دهند ارزیابی می‌شوند؛ و دوم، به این معنی است که شرکت‌های بیشتری قادر به استفاده از استانداردهای مهارت خواهند بود. مراکز آموزشی که استانداردها را با مشورت بنگاه‌های محلی برای پاسخگویی به نیازهای محلی تطبیق می‌دهند، مزیت رقابتی خود را تقویت خواهند کرد.

استاندارد مهارت

برای توصیف اجزای تشکیل‌دهنده استانداردهای مهارت، اصطلاحات مختلفی به کار می‌روند؛ باین حال، این اجزا عملکرد یکسانی دارند، صرف‌نظر از اینکه چگونه نام‌گذاری شده‌اند. برای اهداف این ابزار، از اصطلاحات زیر برای اجزای مختلف استفاده خواهد شد.

تعریف استاندارد مهارت

«استاندارد مهارت» اصطلاحی است که برای توصیف دانش، مهارت‌ها و نگرش‌هایی که یک فرد برای انجام موفقیت‌آمیز یک شغل یا فعالیت خاص در سطح مشخصی از عملکرد نیاز دارد، استفاده می‌شود. این اصطلاح می‌تواند بسته به کشور از «استاندارد شغلی ملی» تا «استاندارد صلاحیت» متغیر باشد.

صلاحیت چیست؟

«صلاحیت» به توانایی انجام وظایف به‌طور قابل اعتماد و مطابق با استاندارد عملکرد مورد نیاز در محیط کار گفته می‌شود که دانش، مهارت‌ها و تجربه فرد را نشان می‌دهد.

استانداردهای مهارت استانداردهای توافق شده عملکرد در صنعت یا محیط کاری را شناسایی می‌کنند.

استاندارد مهارت مشخص می‌کند:

- چه چیزی از فرد خواسته می‌شود تا انجام دهد (عملکرد او)؛

- تحت چه شرایطی باید انجام شود (شرایط)؛

- و اینکه این کار باید چقدر با کیفیت انجام شود (استاندارد قابل قبول).

استانداردهای مهارت با مشورت طیف گسترده‌ای از افراد فعال در صنعت مرتبط توسعه می‌یابند. این استانداردها بر نتایج و مهارت‌ها و دانش‌های مورد نیاز برای دستیابی به این نتایج تأکید دارند.

فرمت استانداردهای مهارت

فرمت هر مجموعه از استانداردهای مهارت در جزئیات و اطلاعات گنجانده شده و نحوه ارائه و برچسب‌گذاری محتوا متفاوت است. بسته به کشور، از فرمت‌های مختلفی استفاده می‌شود و اصطلاحات مختلفی برای توصیف جنبه‌های مختلف استاندارد مهارت به کار می‌رود. با این حال، تمام استانداردهای مهارت معمولاً فیلدهای مشابهی دارند.

به‌طور معمول، تمام استانداردهای مهارت به واحدهایی تقسیم می‌شوند. یک واحد، واحدی است که زمانی که در محیط کاری به کار گرفته شود، می‌تواند به‌طور منطقی به‌تنهایی کاربرد داشته باشد.

عنوان هر واحد به‌طور مختصر نتیجه واحد را توصیف می‌کند. این عنوان معمولاً به‌صورت یک نتیجه نوشته می‌شود تا ارزیابی را تسهیل کند و روش‌های مختلفی برای دستیابی به آن نتیجه ارائه دهد. با ارائه یک عبارت نتیجه، افراد بر اساس آنچه که می‌توانند به‌طور مشهود نشان دهند و به دست آورند، ارزیابی می‌شوند.

عناصر

عناصر یکی دیگر از ویژگی‌های رایج استانداردهای مهارت هستند: آن‌ها یک گروه‌بندی منطقی از وظایف هستند و عملکردهای مهمی را که یک واحد از

استاندارد مهارت را تشکیل می‌دهند، در قالب نتایج توصیف می‌کنند. عناصر نباید صرفاً فهرست کارها باشند، زیرا همچنین می‌توانند واحدها را به‌طور دقیق با فرآیندها، فناوری‌ها و سازمان‌های کاری خاصی که ممکن است از یک محیط کاری به محیط کاری دیگر یا در طول زمان تغییر کنند، مرتبط کنند. به‌طور کلی، معمولاً در هر واحد سه تا پنج عنصر وجود دارد.

معیارهای عملکرد

معیارهای عملکرد بخش‌های بسیار مهمی از استاندارد مهارت هستند که سطح عملکرد مورد نیاز برای اثبات صلاحیت موفقیت‌آمیز را مشخص می‌کنند. در این بخش است که فعالیت‌ها، مهارت‌ها، دانش و درک‌هایی که شواهدی از عملکرد صلاحیت‌شده فراهم می‌کنند، مشخص می‌شوند.

دانش زیرساختی

دانش زیرساختی یکی دیگر از حوزه‌هایی است که در استاندارد مهارت ثبت می‌شود. واحدها باید شامل دانش زیرساختی مورد نیاز برای انجام موفقیت‌آمیز صلاحیت‌ها باشند. شناسایی نیازهای دانش به این معنا است که مهارت یا صلاحیت می‌تواند در موقعیت‌های جدید نیز به کار گرفته شود. ثبت دانش زیرساختی تضمین می‌کند که فرد علاوه بر «چگونگی» استفاده از یک مهارت، «چرا» آن را نیز درک می‌کند.

سایر فیلدها

در برخی کشورها، فیلدهای دیگری نیز در استانداردهای مهارت وجود دارند. باین حال، آنچه که گفته شد برای تمام استانداردهای مهارت رایج است، اگرچه ممکن است اجزای آن نام‌های متفاوتی داشته باشند، اما عملکرد آن‌ها همان است. برخی کشورها همچنین مهارت‌های نرم و مهارت‌های عمومی یا هسته‌ای را به‌عنوان یک فیلد جداگانه شامل می‌کنند.

بررسی‌های استانداردهای مهارت کشورهای مختلف گاهی اوقات نشان می‌دهد

که بسیاری از آن‌ها به حدی پیچیده و دشوار برای درک هستند که گروه‌هایی مانند سازمان بین‌المللی کار (ILO) اکنون تأکید دارند که سادگی استانداردها باعث می‌شود که آن‌ها راحت‌تر توسط گروه‌های صنعتی و شرکت‌ها فهمیده و استفاده شوند.

نتیجه‌گیری

صرف‌نظر از اجزای مرتبط با واحد در موقعیت خاص شما، توسعه یک الگوی استاندارد مهارت با شماره‌گذاری چندسطحی منحصر به فرد برای هر بخش می‌تواند مفید باشد.

جدول ۱۹- الگوی نمونه

عنوان واحد شماره واحد	عنوان به‌طور مختصر نتیجه استاندارد مهارت فردی را توصیف می‌کند.
عنصر	معیارهای عملکرد
۱. نشان‌دهنده گروه‌بندی تعدادی از معیارهای عملکرد است.	۱.۱. توصیف می‌کند که چه چیزی باید انجام شود و در چه سطحی از عملکرد (استاندارد)، اطلاعات باید قابل اندازه‌گیری باشد تا ارزیابی یکسان و مداوم انجام شود.
	۱،۲
	۱،۳
	۲،۱
	۲،۲
	۲،۳
دانش زیرساختی	دانش مورد نیاز برای انجام استاندارد مهارت را شناسایی می‌کند.
مهارت‌های نرم	مهارت‌های نرم که از عملکرد صلاحیت‌شده استاندارد پشتیبانی می‌کنند را شناسایی می‌کند.

فرآیند نوشتن استاندارد مهارت

مرحله ۱: تکمیل DACUM با استفاده از ابزار DACUM

۱- نتایج DACUM تا مرحله ۴ را مرور کنید.

پس از تکمیل مراحل ۱ تا ۴ از فرآیند DACUM که از طریق مشاوره‌های صنعتی دقیق توسعه یافته است، شما یک منبع غنی از اطلاعات خواهید داشت که مستقیماً برای پر کردن قالب استاندارد مهارت شما مرتبط است. وظایف شناسایی شده در مرحله ۱ تجزیه و تحلیل پروفایل شغلی از فرآیند DACUM ممکن است به عنوان عناوین استانداردهای مهارت فردی استفاده شوند.

فرآیند شناسایی وظایف در مرحله ۲ و فرآیند تأیید وظایف در مرحله ۳ ابزار DACUM، اطلاعات لازم برای توسعه عناصر و معیارهای عملکرد برای استانداردهای مهارت را فراهم می‌آورد.

مرحله ۴ از فرآیند DACUM اطلاعاتی را برای معیارهای عملکرد ارائه می‌دهد.

نکته مهم: هنگام نوشتن استاندارد مهارت، باید از فهرست‌های وظایف پرهیز کنید.

مثالی از یک فهرست وظایف عبارت است از:

- برداشتن اشیاء از روی زمین؛

- جارو کردن زمین؛

- شستن زمین.

فقط فهرست کردن وظایف به این معناست که واحد مهارتی نمی‌تواند پیچیدگی کار را منعکس کند و مهارت‌های مدیریت وظیفه و شرایط را نادیده می‌گیرد، درحالی‌که کار باید به گونه‌ای سازماندهی شده باشد که انعطاف‌پذیری لازم برای مواجهه با تغییرات را داشته باشد.

مرحله ۲: تجزیه و تحلیل نتایج DACUM

۱. نمودار DACUM را مرور کنید؛

۲. اندازه هر استاندارد مهارت فردی را بر اساس نتایج DACUM تعیین کنید؛

۳. عناوین استانداردهای مهارت فردی را که به عنوان نتایج بیان شده‌اند، تخصیص دهید.

اولین قدم، مرور نمودار DACUM است که در طول فرآیند DACUM توسعه یافته است. اندازه هر وظیفه جداگانه و وظایف مرتبط با آن را بررسی کنید؛ ممکن است برخی از وظایف به اندازه‌های کوچک باشند که به عنوان یک استاندارد مهارت مستقل قابل استفاده باشند. باین حال، برخی از وظایف ممکن است به اندازه کافی بزرگ باشند که به یک واحد مستقل تقسیم شوند. مشخص کردن اندازه مناسب برای یک واحد دشوار است، زیرا باید پیچیدگی مهارت‌ها و دانش‌ها یا دامنه فعالیت‌هایی که برای انجام یک جزء معین از کار انجام می‌شود را منعکس کند. مهم است که تغییرات زیادی در اندازه واحدها نداشته باشیم.

مفید است که هنگام توسعه استانداردهای مهارت، به نحوه استفاده از واحدها و دامنه لازم برای ساخت شغل/صلاحیت انعطاف‌پذیر فکر کنید. باید وظایف گروه‌بندی شده تحت هر وظیفه را در نظر بگیرید، زیرا این کار به شما کمک می‌کند تا اندازه وظیفه را تعیین کرده و تشخیص دهید که آیا وظیفه نیاز به تقسیم به دو یا چند واحد دارد یا خیر. اگر یک وظیفه خاص که در بیانیه وظایف DACUM شناسایی شده است، اندازه مناسبی برای یک استاندارد مهارت فردی باشد، آنگاه وظیفه می‌تواند به عنوان عنوان واحد استفاده شود.

مرحله ۳: تجزیه و تحلیل و گروه‌بندی وظایف

۱. وظایف را برای تشکیل دسته‌های معیار عملکرد، بر اساس نتایج تأیید و

تحلیل وظایف DACUM گروه‌بندی کنید؛

۲. عناوین گروه‌های وظایف را برای تشکیل عناصر تعیین کنید؛

۳. وظایفی که به‌طور هم‌زمان یا به‌صورت متوالی انجام می‌شوند را شناسایی

کرده و معیارهای عملکرد را مشخص کنید.

پس از شناسایی تقریبی وظایفی که نیاز به تجزیه بیشتر دارند، گام بعدی تجزیه و تحلیل وظایف برای شناسایی گروه‌بندی‌های طبیعی است. هنگام شناسایی گروه‌بندی‌های طبیعی، باید بررسی کنید که گروه وظایف به‌طور کلی درباره چه چیزی است و برای آن یک عنوان نتیجه‌ای تعیین کنید.

این عناوین نتیجه‌ای تبدیل به عناصر می‌شوند که عنوان واحد را تشکیل می‌دهند. مهم است که وظایفی که به‌طور هم‌زمان یا به‌صورت متوالی انجام می‌شوند شناسایی شوند، زیرا این گروه‌بندی‌ها معیارهای عملکرد را تشکیل می‌دهند.

در طول این فرایند، ممکن است شما وظایف یا گروه‌هایی که نیاز به تجزیه بیشتر دارند را تغییر دهید یا تصمیم بگیرید که کدام وظایف تحت کدام گروه فرعی قرار بگیرند. این اطلاعات باید با حرفه‌ای‌های صنعت اعتبارسنجی شوند؛ یعنی افرادی که کارهای شرح داده‌شده در استاندارد مهارت را انجام می‌دهند. پس از تکمیل این مرحله، اکنون عنوان واحد، عناصر و معیارهای عملکرد مرتبط با هر عنصر را خواهید داشت و می‌توانید قالب استاندارد مهارت خود را پر کنید. پس از تکمیل، ارزش دارد که دوباره هر یک از واحدها را مرور کنید و به این فکر کنید که آیا امکان ارزیابی هر واحد به‌طور مستقل وجود دارد یا خیر. این کمک خواهد کرد تا مشخص شود که آیا واحدها به‌درستی گروه‌بندی شده‌اند و اندازه مناسبی دارند یا نه.

مرحله ۴: تخصیص دانش پایه

۱. نیازهای دانش برای استانداردهای مهارت فردی را شناسایی کنید؛

۲. نیازهای دانش پیش‌نیاز و هم‌نیاز را شناسایی کنید.

گام بعدی تجزیه و تحلیل نیازهای دانش و صلاحیت‌هایی است که در طول فرآیند DACUM جمع‌آوری شده‌اند و باید مشخص کنید که کدام یک از این اجزای دانش به کدام وظایف مربوط می‌شوند و بنابراین به کدام استانداردهای مهارت، ممکن است مفید باشد که نیازهای دانش پیش‌نیاز برای توسعه این استاندارد مهارت خاص و همچنین نیازهای دانش هم‌نیاز را شناسایی کنید، به‌ویژه هنگام توسعه برنامه‌های درسی و آموزش.

مرحله ۵: مرور محتوا

۱. یک گروه از حرفه‌ای‌های صنعت که مهارت‌ها را انجام می‌دهند گرد هم آورید؛

۲. از گروه بخواهید محتوای پیش‌نویس استانداردهای مهارت را بررسی کنند؛

۳. از گروه بخواهید که آیا اطلاعات قابل مشاهده است و می‌توان آن را به‌طور مداوم ارزیابی کرد؛

محتوای استانداردها را با گروهی بزرگ‌تر از حرفه‌ای‌های صنعت که همان کار را انجام می‌دهند، اعتبارسنجی کنید.

پس از اتمام هر یک از این مراحل و اعمال اصلاحات، یک گروه از افراد حرفه‌ای یا کارگران که شغل مربوطه را انجام می‌دهند گرد هم بیاورید. از این گروه خواسته می‌شود که بررسی کنند آیا گروه‌بندی‌های زیر هر عنوان استاندارد مهارت منطقی است و آیا معیارهای عملکرد به‌طور معقولی در کنار هم قرار گرفته‌اند یا خیر. در این زمان، ارزش دارد که از گروه بخواهید بررسی کنند که آیا اطلاعات موجود در معیارهای عملکرد به‌گونه‌ای نوشته شده است که قابل مشاهده و ارزیابی باشد.

پس از اتمام این فرایند، می‌توان همین روند را با تعداد بیشتری از کارگران انجام داد تا ورودی‌ها اعتبارسنجی شوند، به‌ویژه اگر استانداردهای مهارت به‌عنوان منبع ملی در نظر گرفته شوند.

۲-۳-۵- توسعه ابزار دوره آموزشی



نحوه استفاده از این ابزار

این ابزار برای استفاده هم‌زمان با ابزار توسعه DACUM و یا با ابزار استانداردهای مهارت نوشتاری طراحی شده است.

این ابزار پس از تکمیل DACUM و استانداردهای مهارتی استفاده می‌شود. نمودار DACUM اطلاعات دقیقی را که برای محتوای دوره آموزشی مفید است، به‌ویژه در خصوص نیازمندی‌های پیش‌نیاز و پس‌نیاز دانش، فراهم می‌کند. بیشتر اطلاعات موجود در DACUM در استانداردهای مهارت‌ها گنجانده خواهد شد، اگرچه استانداردهای مهارت‌ها اطلاعات بیشتری در خصوص ارزیابی ارائه می‌دهند.

پیش‌زمینه

آموزش مبتنی بر استانداردهای مهارت بر آنچه از یک فرد در محیط کار انتظار می‌رود، تمرکز دارد تا مدت‌زمانی که صرف یادگیری می‌شود. آموزش مبتنی بر شایستگی^۱ یا CBT که معمولاً به این نام شناخته می‌شود، بر اساس استانداردهای مهارت‌ها استوار است و تمامی منابع آموزش و ارزیابی را تشکیل می‌دهد و نتایج یادگیری را تعریف می‌کند.

1. Competency-Based Training

آموزش CBT بر نتیجه تمرکز دارد، یعنی آنچه که یک دانش آموز باید قادر به انجام آن باشد و چقدر خوب آن را انجام می دهد. برنامه های آموزشی CBT به وضوح اعلام می کنند که از شرکت کنندگان دوره چه انتظاراتی از نظر عملکرد وجود دارد. CBT با رویکرد سنتی زمان محور به یادگیری تفاوت دارد، زیرا بر نیازهای توسعه مهارت های مرتبط با یک نقش شغلی خاص تمرکز دارد. در CBT اهمیت کمتری به زمان صرف شده برای رسیدن به استاندارد مهارت داده می شود و بیشتر بر آموزش دانش آموز-محور تاکید می شود تا آموزش معلم-محور.

مرحله ۱: تعیین هدف دوره و تشکیل کمیته توسعه دوره

۱. نتایج DACUM، نتایج DACUM و چارچوب درسی توسعه یافته با استفاده از

ابزار DACUM یا استانداردهای مهارت های مربوطه را جمع آوری کنید؛

۲. افراد متخصص صنعت (کارکنانی که وظیفه ای را که هدف دوره آموزشی

است انجام می دهند) و متخصصان مهارت را برای تشکیل کمیته توسعه دوره

شناسایی کنید؛

۳. هدف دوره آموزشی و گروه هدف را مشخص کنید.

پس از تکمیل DACUM، توسعه دهندگان دوره آموزشی اطلاعات لازم برای توسعه برنامه آموزشی را خواهند داشت. در برخی موارد، نتایج DACUM به استانداردهای مهارت تبدیل می شود که مبنای دوره آموزشی را تشکیل می دهد، اگرچه استانداردهای مهارت همیشه الزامی نیستند، به ویژه زمانی که آموزش به صورت غیررسمی در یک شرکت انجام می شود یا در مواقع اضطراری برای توسعه برنامه آموزشی.

در هر صورت، مهم است که کمیته توسعه دوره متشکل از متخصصان صنعت و متخصصان مهارت تشکیل شود تا محتوای دوره و ارتباط استراتژی ها و فعالیت های یادگیری تأیید شود. نویسندگان ابتدا هدف دوره آموزشی و گروه هدف را مشخص می کنند. گروه هدف چه مقدار از اطلاعات قبلی دارند؟ آیا برنامه برای کارکنان جدید است یا کارکنان موجود؟ گروه هدف ممکن است نیاز به موارد زیر داشته باشد:

- آموزش فنی/حرفه‌ای پس از تحصیلات
 - آموزش برای جوانان بیکار و خارج از مدرسه
 - برنامه‌های سوادآموزی
 - آموزش کارآفرینی
 - آموزش مهارت‌های مبتنی بر کار
- نوع آموزش مورد نیاز گروه هدف را شناسایی کنید تا در مرحله بعدی طراحی ساختار دوره به شما کمک کند.

مرحله ۲: ترتیب منطقی توسعه مهارت‌ها و دانش

۱. مهارت‌ها و دانش‌های پیش‌نیاز و پس‌نیاز را شناسایی کنید تا محتوای دوره را مرتب کنید؛
 ۲. گروه هدف را بررسی کرده و تعیین کنید که آیا نیاز به پل‌زنی اضافی مهارت‌ها و دانش‌ها است؛
 ۳. یک پیش‌نویس ساختار دوره و نتایج مورد انتظار را تعیین کنید؛
 ۴. پس از تکمیل پیش‌نویس، ساختار را با کمیته توسعه دوره تأیید کنید.
- پس از تعیین هدف دوره آموزشی، نویسنده باید ساختار دوره و محتوای آن را مشخص کند و نتایج مورد انتظار را تعیین نماید. این فرآیند شامل شناسایی گروه‌بندی‌های منطقی مهارت‌ها و دانش‌ها بر اساس نیازهایی است که باید قبل از یادگیری سایر موارد (پیش‌نیازها) آموخته شوند تا بر مهارت‌ها و دانش‌ها به‌طور پیوسته بنا گردد. ترتیب یادگیری می‌تواند بسته به مکان ارائه آموزش و گروه هدف متفاوت باشد. به‌عنوان مثال، یک کارگر جدید ممکن است ابتدا در کلاس‌های درس تئوری فرآیند و مهارت‌های فنی را دریافت کند، درحالی‌که یک کارگر موجود ممکن است آموزش‌های فنی در محل کار و روی تجهیزات دریافت کند. برای انجام این کار، نویسنده باید پس از تکمیل پیش‌نویس، ساختار دوره را با کمیته توسعه دوره تأیید کند.

ابزار DACUM وظایف دقیق و دانش‌های پشتیبان آن‌ها که عملکرد موفقیت‌آمیز

وظایف و مسئولیت‌ها را حمایت می‌کنند، شناسایی کرده است. نویسنده باید وظایف و دانش‌ها را تجزیه و تحلیل کند تا شناسایی نماید که چه مواردی باید پیش از موارد دیگر آموخته شوند و کدام مهارت‌ها اساس مهارت‌های پیشرفته‌تر هستند.

● هر وظیفه در DACUM یا هر عنصر از استانداردهای مهارت باید با در نظر

گرفتن وظایف یا معیارهای عملکرد مربوطه تجزیه و تحلیل شود؛

● نویسنده باید هر معیار عملکرد را بررسی کرده و دانش و مهارت‌های نهفته

لازم برای عملکرد موفق را شناسایی کند. بیشتر دانش‌های پایه‌ای باید در

طول فرآیند DACUM شناسایی شده باشند، اما نویسنده باید این موضوع را

بررسی کند، زیرا گاهی اوقات شکاف‌هایی به وجود می‌آید؛

● سپس نویسنده باید گروه هدف را به دقت بررسی کرده و تعیین کند که

آیا نیاز به پل‌زنی اضافی مهارت‌ها و دانش‌ها وجود دارد یا خیر؛

● در مرحله بعد، نویسنده باید با توجه به زمینه، مشخص کند که آیا این

آموزش مربوط به یک شرکت خاص یا گروهی از شرکت‌ها است که دوره

آموزشی را سفارش داده‌اند، زیرا ممکن است اطلاعات یا فرآیندهای خاصی

وجود داشته باشد که نیاز به گنجاندن آن‌ها در دوره باشد.

یک روش مفید این است که دانش‌های «پایه‌ای» را روی برجسب‌های یادداشت

نوشته و آن‌ها را بر روی برگه‌های جداگانه از وظایف و کارها بچسبانید و آن‌ها را

جابجا کنید تا زمانی که ترتیب منطقی به نظر برسد. پس از تکمیل این فرآیند،

نویسنده قادر خواهد بود تا هم‌پوشانی‌ها و دانش‌های مشترک را که در تعداد

زیادی از وظایف یا عناصر استاندارد مهارت وجود دارند شناسایی کند. این اطلاعات

به نویسنده کمک خواهد کرد تا مؤثرترین ساختار برای برنامه آموزشی را شناسایی

کند. پس از شناسایی ساختار یادگیری، طرح کلی باید با کمیته توسعه دوره بررسی

شود تا اطمینان حاصل شود که تمام دانش‌ها و مهارت‌ها پوشش داده شده و

تمام اطلاعات زمینه‌ای مربوطه گنجانده شده‌اند.

مرحله ۳: توسعه دوره آموزشی

۱. مدل مورد نظر برای دوره آموزشی را انتخاب کنید؛
 ۲. یک مجموعه روشن از اهداف یادگیری قابل اندازه‌گیری برای هر موضوع تعیین کنید؛
 ۳. اطلاعات را به شیوه‌ای سازماندهی کنید که آسان برای فهمیدن باشد؛
 ۴. مدل آموزشی و اهداف یادگیری را با کمیته توسعه دوره، به‌ویژه با متخصصان صنعت تأیید کنید.
- مدل‌های مختلفی برای توسعه برنامه‌های درسی و دوره‌های آموزشی وجود دارد که برای انواع سبک‌های یادگیری طراحی شده‌اند تا اثر بخشی آموزش را بهبود بخشند. یک دوره آموزشی برای کارگران موجود ممکن است به‌صورت پاره‌وقت یا مازولار باشد. یک دوره آموزشی برای افراد بیکار ممکن است ترکیبی از آموزش در محل کار و یادگیری مبتنی بر کلاس درس باشد. برای جوانان بیکار، دوره آموزشی ممکن است شامل آموزش فشرده در کلاس قبل از تحویل ساختار یافته‌تر در محل کار باشد؛ درحالی‌که برای کارگران مسن‌تر بیکار، دوره آموزشی ممکن است ترکیبی از آموزش در محل کار و خارج از آن باشد. مدل ترجیحی برای دوره آموزشی تا حدی بر اساس گروه هدف و هدف دوره آموزشی تعیین خواهد شد.

نه گام آموزشی رابرت گانیه

روبرت گانیه، روان‌شناس آموزشی، نه گام آموزشی خود را به‌عنوان رویکردی عملی و ساختاریافته برای نوشتن مواد آموزشی مؤثر پیشنهاد می‌دهد. این نه گام به شرح زیر است:

۱. اطلاع‌رسانی به یادگیرندگان درباره اهداف - تا آن‌ها بتوانند افکار خود را حول آنچه قرار است یاد بگیرند سازمان‌دهی کنند.
۲. جذب توجه - برای هدایت و انگیزش یادگیرنده.
۳. تحریک به یادآوری دانش پیشین - چون بزرگسالان بهتر از طریق ایجاد ارتباط بین آنچه می‌دانند، یاد می‌گیرند.

۴. ارائه مطالب - به شیوه‌هایی که به ترجیحات مختلف یادگیری توجه کند و آسان برای هضم باشد.
۵. ارائه راهنمایی برای یادگیری - فرصت‌هایی برای ادغام اطلاعات جدید در دانش موجود فراهم شود.
۶. استخراج عملکرد از طریق ارائه فرصت‌های تمرین.
۷. ارائه بازخورد برای تقویت یا تصحیح یادگیری.
۸. ارزیابی عملکرد - برای شناسایی پیشرفت یادگیری.
۹. تقویت حافظه و انتقال یادگیری - از طریق تشویق یادگیرنده به تفکر درباره چگونگی استفاده از آنچه که آموخته است.

توسعه اهداف یادگیری در دوره آموزشی

با گسترش طرح کلی دوره آموزشی به برنامه آموزشی، نویسندگان باید مجموعه‌ای واضح و قابل اندازه‌گیری از اهداف یادگیری برای هر موضوع توسعه دهد. این کار به یادگیرنده اطلاع می‌دهد که نتیجه مورد انتظار از هر موضوع چیست. نوشتن اهداف واضح شامل نوشتن جمله‌ای است که بیان می‌کند یادگیرندگان پس از تکمیل موفقیت‌آمیز دوره، قادر به انجام چه کاری خواهند بود. اهداف باید بر اساس وظایفی که در DACUM شناسایی شده‌اند، نوشته شوند. اهداف واضح و مشخص معمولاً با افعالی چون موارد زیر شروع می‌شوند:

فهرست کردن	شرح دادن
شناسایی کردن	تعریف کردن
بیان کردن	حل کردن
عملیات کردن	نشان دادن

طراحی دوره آموزشی و فعالیت‌ها

هر موضوع باید به گونه‌ای طراحی شود که توجه دانش‌آموزان را با استفاده از پرسش‌های تفکربرانگیز جلب کند، اطلاعات جالبی را ارائه دهد و مطالعات موردی که ارتباط نزدیکی با مهارت‌هایی که قرار است توسعه یابند، داشته باشند، در اختیار دانش‌آموزان قرار دهد.

مهم است که دانش‌آموزان تحریک شوند تا یادآوری کنند که چه مطالبی قبلاً یاد گرفته‌اند و کمک کنند تا آن‌ها با درک جدید از دانش، آن را به چیزی که می‌دانند یا تجربه کرده‌اند، پیوند دهند. ارتباط یادگیری جدید با دانش موجود به یادگیرندگان کمک می‌کند تا اطلاعات را در حافظه بلندمدت خود نگه دارند. اگر نیازسنجی آموزشی یا ارزیابی تشخیصی (برای شناسایی نقاط ضعف و نیازهای آموزشی) انجام شده باشد، معلم می‌تواند از آن‌ها برای پرسش درباره عملکرد قبلی یا تجربیات مرتبط با موضوع یادگیری استفاده کند. همچنین می‌توان از دانش‌آموزان خواست که بگویند چگونه این موضوع جدید با آنچه که قبلاً انجام داده‌اند، ارتباط دارد.

اطلاعات باید به شیوه‌ای نوشته شود که برای درک آسان باشد و تا حد امکان از انواع مختلف رسانه‌ها برای پوشش سبک‌های مختلف یادگیری استفاده شود. هر موضوع باید به بخش‌های کوچک و قابل درک تقسیم شود. استفاده از رسانه‌های مختلف باعث می‌شود که تمرین جذاب‌تر باشد و دانش‌آموزان درگیر شوند.

مرحله ۴: انتخاب روش‌های یادگیری و فعالیت‌ها

۱. تمام نقاط در برنامه آموزشی که در آن فعالیت‌های یادگیری می‌تواند انجام شود، مرور کنید؛

۲. اطمینان حاصل کنید که فعالیت‌های یادگیری انواع مختلفی از روش‌های یادگیری را پوشش می‌دهند؛

۳. چک کنید که از روش‌های مختلف ارائه در برنامه استفاده شده است؛

۴. راهنمایی‌هایی برای معلم فراهم کنید تا بازخوردهایی به دانش‌آموزان درباره عملکرد آن‌ها ارائه دهد؛

۵. تناسب فعالیت‌های یادگیری را با کمیت‌ه توسعه دوره تأیید کنید، به‌ویژه با متخصصان صنعت.

پس از توسعه اهداف یادگیری و جزئیات موضوع، مرحله بعدی مرور تمام نقاط در برنامه آموزشی است که در آن فعالیت‌های یادگیری انجام می‌شود و اطمینان از این‌که فعالیت‌های پیشنهادی تنوع کافی دارند. یکی از روش‌های مفید برای شروع این فرآیند این است که از دانش‌آموزان خواسته شود یک خط زمانی برای برنامه آموزشی توسعه دهند. آن‌ها با نوشتن فعالیت‌های یادگیری روی یادداشت‌های چسبان شروع می‌کنند و آن‌ها را جابجا می‌کنند تا از پراکندگی و تنوع کافی در فعالیت‌های یادگیری اطمینان حاصل کنند.

نویسنده باید اطمینان حاصل کند که روش‌های ارائه فقط بر روی ارائه اطلاعات متمرکز نیستند بلکه به معلم این امکان را می‌دهند که یادگیری را راهنمایی و تسهیل کند. استفاده از کار گروهی، ارائه‌های دانش‌آموزان، پروژه‌ها و بازی‌های نقش‌آفرینی به دانش‌آموزان کمک می‌کند تا دانش جدید خود را تثبیت کنند.

منابع یادگیری

منابع یادگیری به دانش‌آموزان کمک می‌کنند تا یادگیری جدید را در زمینه‌های مختلف بررسی و درک کنند. به‌عنوان مثال:

- تشبیه‌ها می‌توانند به دانش‌آموزان کمک کنند تا ارتباطاتی بین اطلاعات جدید و آنچه که قبلاً می‌دانند، برقرار کنند؛
- مطالعات موردی باید واقع‌گرایانه باشند و اطلاعات لازم برای درک موضوع را به دانش‌آموزان ارائه دهند و از توصیف صرف پرهیز کنند. این مطالعات باید بر روی مشکل یا مسأله خاصی که با یادگیری مرتبط است، تمرکز کنند؛
- استفاده از کمک‌های بصری به دانش‌آموزان کمک می‌کند تا در مورد دانش خود فکر کنند و روش‌های جدیدی برای تفکر درباره اطلاعات مشابه پیدا کنند؛
- استفاده از بازی‌های آموزشی و شبیه‌سازی‌های محل کار می‌تواند تجربیات یادگیری عمیقی برای دانش‌آموزان فراهم کند زیرا آن‌ها مهارت‌های مدیریت

وظیفه و شرایط بحرانی را تمرین می‌کنند و همچنین شایستگی‌ها را توسعه می‌دهند؛

● پروژه‌هایی مانند نوشتن گزارش و ارائه‌ها می‌تواند به دانش‌آموزان کمک کند تا مهارت‌های نوشتاری فنی خود را تقویت کرده و درک و کاربرد نظریه را توسعه دهند.

نویسنده باید زمان کافی برای تمرین جهت توسعه شایستگی را در نظر بگیرد. یادگیرنده باید مهارت‌های جدیدی را که به دست آورده است، تمرین کند زیرا تکرار موجب تسلط و افزایش حافظه می‌شود. طراحی فعالیت‌های یادگیری برای دانش‌آموزان به منظور ارائه موضوعات خاص به آن‌ها کمک می‌کند تا یادگیری خود را مرور کنند. پرسیدن سؤالات از دانش‌آموزان در مورد نظریه در حین تمرین مهارت‌های خاص به آن‌ها کمک می‌کند تا تمرین خود را با درک عمیق‌تری اعمال کنند.

مرحله ۵: ارزیابی

۱. تعیین کنید که کدام فرم‌های ارزیابی استفاده خواهد شد؛
۲. ابزارهای ارزیابی موجود مرتبط که می‌توانند استفاده شوند را شناسایی کنید؛
۳. تناسب ابزارهای ارزیابی را با کمیته توسعه دوره تأیید کنید، به‌ویژه با متخصصان صنعت.

انواع مختلفی از ارزیابی‌ها وجود دارد. ارزیابی تشخیصی نوعی ارزیابی تکوینی است که برای شناسایی نقاط ضعف یا نیازهای آموزشی در ابتدای دوره آموزشی استفاده می‌شود. انجام ارزیابی تشخیصی در ابتدای دوره آموزشی به مربی امکان می‌دهد تا یک معیار پایه برای اندازه‌گیری پیشرفت دانش‌آموزان در طول دوره داشته باشد. ارزیابی تکوینی ابزاری است که مربی برای ارائه بازخورد به دانش‌آموزان و اندازه‌گیری پیشرفت استفاده می‌کند. ارزیابی تجمیعی^۱ (ارزیابی جمع‌بندی) نوعی ارزیابی نهایی است و شامل تصمیم‌گیری نهایی درباره شایستگی دانش‌آموز است.

1. summative

برای بهترین نتایج ارزیابی، ارزیابی تجمیعی باید در محل کار یا یک شبیه‌سازی محل کار انجام شود. تصویرسازی عملکرد شایسته مهارت‌ها در محل کار برای اطمینان از ارزیابی‌های مداوم ضروری است.

چهار اصل کلی که پشت یک سیستم و فرآیند ارزیابی خوب قرار دارند عبارت‌اند از:

- **عادلان** - ارزیابی باید برای همه دانش‌آموزان یکسان باشد؛
- **معتبر** - شواهد جمع‌آوری‌شده باید مرتبط با فعالیت ارزیابی باشد و نشان دهد که اهداف یادگیری یا معیارهای عملکرد برآورده شده‌اند؛
- **قابل اعتماد** - ارزیابی باید ثابت و قابل تکرار باشد؛
- **انعطاف‌پذیر** - ارزیابی باید شامل مجموعه‌ای از روش‌های ارزیابی باشد که می‌توانند همان نتایج را تولید کنند.

توسعه مواد ارزیابی نیازمند فردی است که با نوشتن مواد ارزیابی آشنایی داشته باشد. یک دوره آموزشی طراحی‌شده به‌خوبی شامل استراتژی‌های ارزیابی است که بر اساس: (الف) اصول ارزیابی، با راهنمایی در مورد نوع شواهد مورد نیاز؛ (ب) روش‌های معتبر ارزیابی برای مهارت‌ها و دانش خاص؛ و (ج) مجموعه‌ای از ابزارهای ارزیابی است.

مرحله ۶: بازبینی

۱. ارائه برنامه آموزشی به کمیته توسعه دوره برای بازخورد نهایی و تأیید قبل از اجرا

هنگامی که برنامه آموزشی و فعالیت‌های یادگیری مربوطه تکمیل شدند، ارزشمند است که مستندات آن را بازبینی کنید تا از توالی مناسب اهداف برنامه آموزشی اطمینان حاصل کنید و بررسی کنید که اهداف یادگیری و ارزیابی تمام وظایف و کارهای موجود در DACUM یا اجزاء و معیارهای عملکرد استانداردهای مهارتی را پوشش دهند. سپس مهم است که تأیید شود که برنامه آموزشی فعالیت‌های یادگیری متنوعی دارد که بتوانند به سبک‌های یادگیری مختلف پاسخ دهند. وقتی نویسنده از این موارد اطمینان حاصل کرد، برنامه آموزشی باید به کمیته توسعه دوره ارائه شود تا بازخورد نهایی دریافت کرده و قبل از اجرا تأیید شود.

مسائل دیگر برای بررسی عبارت‌اند از:

- شکستن معیارهای عملکرد به گونه‌ای که یادگیری تمام جنبه‌های استاندارد مهارت را پوشش دهد؛
- توسعه یادگیری ساختارمند مبتنی بر کار در اطراف فعالیت‌های شغلی؛
- سازماندهی آموزش به گونه‌ای که با نیازها و برنامه‌های شرکت هماهنگ باشد؛
- ایجاد ترتیبات شراکت با محل‌های کاری و مؤسسات آموزشی؛
- استفاده از همان تجهیزات مورد استفاده در صنعت و همان نیازهای مربوط به امکانات یا مربیان؛
- ارائه آموزش به شیوه‌های انعطاف‌پذیر و مقرون به صرفه؛
- شبیه‌سازی شرایط محل کار.

جدول ۲۰- نمونه‌ای از طرح درس

عنوان برنامه آموزشی: عنوان موضوع/ماژول:	
بررسی کلی (برنامه آموزشی)	مواد
اهداف یادگیری	فعالیت‌ها
1. xxx	
2. xxx	
فعالیت‌ها	منابع
1. xxx	
2. xxx	
ارزیابی نظرات مربی	ارزیابی نظرات دانش‌آموزان

۳-۳-۵- ابزار مشاوره

• برای توسعه یک برنامه مشاوره برای استفاده کارفرمایان فردی در زمینه آموزش و منابع انسانی، یا برای توسعه برنامه مشاوره برای کارآموزانی که در حال انجام یادگیری مبتنی بر کار هستند این ابزار همچنین می‌تواند برای توسعه یک برنامه مشاوره برای مربیان، که به دنبال به‌روزرسانی تجربه صنعتی خود هستند، مورد استفاده قرار گیرد.	هدف ابزار
• مدیران منابع انسانی، مدیران آموزش، لجن‌های صنعتی، کارفرمایان فردی، ناظران محلی کار، مشاوران	مخاطبین هدف
• کمیته نظارت شامل کارفرمایان، مدیران، کارگران و سایر ذینفعان کلیدی. • توسعه ابزار دوره آموزشی برای طراحی برنامه آموزشی مربیان	ورودی
• معیارهای انتخاب برای مشاوران و کارآموزان • پروتکل‌های تطبیق مشاور و کارآموز • برنامه آموزشی مربیان • استراتژی ارتباطات	خروجی بالقوه

چگونه از این ابزار استفاده کنیم

این ابزار برای استفاده به‌طور مستقل یا به همراه ابزار توسعه دوره آموزشی طراحی شده است.

ورودی‌های برنامه مشاوره می‌تواند از مربیان صنعتی، کارآموزان (کارکنان موجود، دانش‌آموزان و فارغ‌التحصیلان)، و مربیان یک مؤسسه که به‌دنبال به‌روزرسانی تجربه صنعتی خود هستند، تهیه شود. علاوه بر این، نیاز به یک مدیر برنامه مشاوره با تجربه در توسعه و اجرای برنامه‌های آموزشی وجود دارد، همراه با افرادی برای تشکیل کمیته نظارت. همچنین، نیاز به توسعه یا سفارشی‌سازی یک برنامه آموزشی برای مربیان نیز ضروری است.

پیش‌زمینه

اگرچه تعاریف مختلفی از مشاوره وجود دارد، یکی از تعاریف پذیرفته‌شده در حال حاضر به شرح زیر است:

مشاوره فرآیندی است که تسهیل‌کننده یادگیری است و به یک شراکت شخصی بین مربی و کارآموز نیاز دارد. مشاوره ساختارمند می‌تواند پشتیبانی مهمی برای

کارآموزان باشد تا یادگیری کلاس محور خود را به محیط کار منتقل کنند. مشاوره همچنین می‌تواند به کارکنان جدید کمک کند تا مهارت‌های نرم خود را توسعه دهند، به‌طور موفقیت‌آمیزی به محیط کار منتقل شوند و نرخ‌های ماندگاری را افزایش دهند.

مرحله ۱: تعیین هدف، دامنه و نتایج یادگیری

۱. یک گروه از ذینفعان کلیدی، کارفرمایان و کارگران را برای شناسایی هدف، دامنه و نتایج یادگیری برنامه مشاوره فراهم آورید؛
 ۲. برنامه کسب‌وکار سازمان را مرور کرده و نتایج برنامه مشاوره را با اهداف برنامه کسب‌وکار هماهنگ کنید تا برنامه را درون سازمان گنجانده و به‌طور مؤثر پیاده‌سازی کنید.
- مالک برنامه مشاوره، به‌همراه ذینفعان کلیدی (معمولاً کارفرمایان و کارگران)، هدف، دامنه و نتایج یادگیری را شناسایی می‌کند. برنامه مشاوره باید به‌دقت طراحی شود تا مشاوره درون سازمان گنجانده شده و موفقیت برنامه تضمین شود.
- تعریف هدف شامل تعیین این است که آیا برنامه برای پشتیبانی از کارآموزان در تمرین مهارت‌های جدیدشان و کسب تجربه کاری است یا برای کمک به کارکنان جدید برای سازگاری با محیط کار، یا برای پشتیبانی از کارکنان موجود در جهت توسعه مهارت‌های جدید و باقی‌ماندن در سازمان یا پیشرفت شغلی. شفاف‌سازی هدف، به انتخاب معیارهای مناسب برای انتخاب مربیان و کارآموزان کمک خواهد کرد و همچنین به توسعه یا تصحیح اهداف یادگیری یاری می‌رساند.

مرحله ۲: تعیین شاخص‌های موفقیت

۱. بر اساس هدف برنامه مشاوره و برنامه کسب‌وکار سازمان، پیش‌نویس شاخص‌های موفقیت را شناسایی کنید؛
۲. نظرات ذینفعان کلیدی، کارفرمایان و کارگران را در مورد شاخص‌های موفقیت جلب کنید.

برنامه مشاوره زمان و تلاش زیادی می‌طلبد و نیاز به شاخص‌های موفقیت واضح و معین دارد تا منابع را توجیه کرده و مربیان و کارآموزان را برای دستیابی به نتایج مورد نظر تشویق کند. شاخص‌ها باید بسیار شفاف باشند. به‌عنوان مثال، شاخص‌ها می‌تواند به‌صورت زیر باشد:

- ۹۰ درصد از کارآموزان بیش از یک سال در صنعت شغل پیدا کرده و حفظ می‌کنند.
- ۱۰۰ درصد از کارکنان جدید در مدت دو سال با شرکت می‌مانند.
- ۹۰ درصد از کارآموزان در مدت چهار سال در شرکت ارتقاء می‌یابند.

مرحله ۳: شناسایی نقش‌ها و مسئولیت‌ها

۱. نقش‌های مورد نیاز برای اجرای برنامه مشاوره را شناسایی کنید؛
۲. مسئولیت‌های هر یک از شرکت‌کنندگان در برنامه مشاوره را تعیین کنید؛
۳. در صورت وجود چندین سازمان، پیش‌نویس تفاهم‌نامه‌ها را تهیه کنید؛
۴. نظرات و تأییدیه‌های ذینفعان کلیدی، کارفرمایان و کارگران را در مورد نقش‌ها و مسئولیت‌ها و تفاهم‌نامه‌ها جلب کنید.

پس از تعیین هدف و شاخص‌های موفقیت، مرحله بعدی شناسایی نقش‌ها و مسئولیت‌ها در برنامه مشاوره است. برای موفقیت برنامه، ضروری است که نقش‌ها و مسئولیت‌های هر یک از شرکت‌کنندگان در برنامه مشاوره به‌وضوح بیان شود. بدون شفافیت در این زمینه، ممکن است انتظارات غیرواقعی از شرکت‌کنندگان مختلف ایجاد شود که این امر می‌تواند منجر به کاهش اعتماد و در نتیجه کاهش شانس موفقیت برنامه شود.

- نقش‌هایی که معمولاً در یک برنامه مشاوره وجود دارند عبارت‌اند از:
- هماهنگ‌کننده برنامه مشاوره (که معمولاً یک مدیر منابع انسانی است)،
- مربیان،
- کارآموزان،
- مربیان مشاوره.

اگر برنامه مشاوره شامل چندین سازمان باشد، ممکن است یک کمیته نظارت نیز

وجود داشته باشد. در صورت وجود برنامه مشاوره بین چندین سازمان، لازم است تفاهم‌نامه‌هایی بین شرکای مشاوره تهیه و توافق‌نامه‌ها امضا شود.

نقش‌ها و مسئولیت‌های پیشنهادشده برای هماهنگ‌کننده و مربی

هماهنگ‌کننده برنامه مشاوره

- توسعه و نظارت بر اجرای برنامه مشاوره، که شامل مواد بازاریابی، ارائه ارائه‌های آموزشی به محل‌های هدف، اطمینان از حضور در مؤسسات توسعه مهارت، سازماندهی رویدادها، رهبری جذب مربیان و آماده‌سازی گزارش‌های پیشرفت است.
- نظارت و انجام فرآیند انتخاب شرکت‌کنندگان، آموزش، تطبیق، پشتیبانی و ارزیابی عملکرد، و تقدیر از مربیان و کارآموزان.
- توسعه و مدیریت روابط با مدارس، مراکز آموزشی و سازمان‌های غیردولتی؛
- برنامه‌ریزی و اجرای فعالیتهای قدردانی از شرکت‌کنندگان برنامه.
- نظارت بر ارزیابی‌های برنامه مشاوره.

مربی

- رعایت سیاست‌ها و روش‌های برنامه مشاوره؛
- تعهد به صرف حداقل هشت ساعت در ماه برای کار با کارآموز؛
- برقراری ارتباط هفتگی با کارآموز؛
- توافق به حضور در دوره‌های آموزشی مربیگری طبق نیاز؛
- ایفای نقش به‌عنوان منبع و مربی/الگوی نقش؛
- تدوین یک برنامه عملیاتی با کارآموز، شامل اهداف مشاوره و پیگیری پیشرفت؛
- ایجاد رابطه مثبت و ارتباط باز؛
- کمک به کارآموز برای شناسایی مشکلات و هدایت او به سمت راه‌حل‌ها؛
- ارجاع کارآموز به منابع دیگر در صورت عدم توانایی پاسخ‌گویی به سؤالات یا نیاز به exposure بیشتر؛
- ارائه اطلاعات، راهنمایی‌ها و نظرات سازنده؛
- حمایت، تشویق و ارزیابی عملکرد به‌طور انتقادی.

مرحله ۴: تعیین معیارهای انتخاب مربیان و کارآموزان

۱. ویژگی‌های ایده‌آل یک مربی را با توجه به هدف برنامه مشاوره در نظر بگیرید؛
 ۲. پیش‌نویس معیارهایی برای انتخاب کارآموزان را با توجه به هدف برنامه مشاوره شناسایی کنید؛
 ۳. نظرات و تأییدیه‌های ذینفعان کلیدی، کارفرمایان و کارگران را در مورد معیارهای انتخاب مربیان و کارآموزان جلب کنید.
- پس از تعیین هدف برنامه مشاوره و شناسایی نقش‌ها و مسئولیت‌ها، ضروری است که معیارهای انتخاب مربیان و کارآموزان مشخص شوند. بسته به هدف برنامه مشاوره، معیارها ممکن است شامل موارد زیر باشند:
- مدیر تأسیسات؛
 - مهارت‌های خوب در ارتباطات؛
 - دسترسی به بخش‌های مختلف کاری؛
 - تجربه کار در شرکت به مدت چند سال.
- برای برنامه مشاوره مرتبط با پیشرفت شغلی، معیارهای مربی می‌تواند شامل موارد زیر باشد:
- داشتن یک موقعیت مدیریتی یا تجربه مدیریت؛
 - مهارت‌های خوب در ارتباطات؛
 - مهارت‌های خوب در برنامه‌ریزی و حل مسائل؛
 - توانایی معرفی کارآموزان به تجارب مختلف مدیریتی/همه‌جانبی.
- تعریف معیارها به برنامه مشاوره کمک می‌کند تا افراد مناسب برای شرکت در برنامه شناسایی شوند. هنگام توسعه معیارها، مهم است که ویژگی‌های ایده‌آل یک مربی با توجه به هدف برنامه مشاوره در نظر گرفته شود.
- معیارهای انتخاب کارآموزان نیز باید بر اساس هدف برنامه مشاوره تعیین شوند. این معیارها می‌تواند شامل گروه‌های آسیب‌پذیر، زنان، علاقه‌مندی کارآموز به صنعت، ویژگی‌های رهبری در کارکنان موجود و علاقه‌مندی کارکنان موجود به مهارت‌های فنی جدید باشد. گاهی اوقات معیارها شامل سطح تحصیلات نیز می‌شود، هرچند این موضوع همیشه برای گروه‌های کم‌برخوردار که ممکن است

تحصیلشان مختل شده باشد، مناسب نیست، اما در برخی موارد سطح تحصیلات ضروری است.

مرحله ۵: توسعه پروتکل‌های تطبیق مربی و کارآموز

۱. پروتکل‌های تطبیق را بر اساس هدف برنامه مشاوره تدوین کنید؛
 ۲. فرآیندی تعیین کنید تا مربی یا کارآموز در صورت بروز مشکل، امکان تغییر شریک مشاوره خود را داشته باشند؛
 ۳. تصمیم بگیرید که آیا یک جلسه عمومی معارفه برای تمام شرکت‌کنندگان در برنامه مشاوره برگزار خواهد شد.
- معیارهای انتخاب مربیان و گروهی از کارآموزان ممکن است قبلاً توسعه یافته باشد، اما نیاز است فرآیندی برای تعیین اینکه کدام مربی با کدام کارآموز تطبیق داده شود، مشخص شود. معمولاً هماهنگ‌کننده برنامه مشاوره مسئول تطبیق مربیان و کارآموزان است، با در نظر گرفتن عواملی مانند:
- منطقه کاری مورد نظر کارآموز؛
 - نزدیکی محل کار به خانه کارآموز؛
 - مهارت‌های زبانی مربی؛
 - جنسیت، شخصیت و توانایی‌های هر دو طرف.

همیشه باید گزینه‌ای وجود داشته باشد که مربی یا کارآموز در صورت برخورد شخصیت‌ها یا بروز مسائل دیگر، امکان تغییر شریک مشاوره خود را داشته باشد. گاهی اوقات مربیان و کارآموزان برای یک جلسه عمومی معارفه جمع می‌شوند، جایی که آن‌ها می‌توانند مربی و کارآموز مورد نظر خود را به‌طور فردی انتخاب کنند. وقتی برنامه مشاوره در راستای پیشرفت شغلی باشد، سازمان ممکن است مربی را معرفی کند.

مرحله ۶: تشکیل کمیته نظارت بر برنامه مشاوره

۱. افراد ارشد از ذینفعان کلیدی، کارفرمایان و کارگران را شناسایی کنید که بتوانند کمیته را هدایت کنند و رهبری ارائه دهند؛

۲. نقش‌ها و مسئولیت‌های کمیته را مشخص کرده و پیش‌نویس دعوت‌نامه‌ها برای پیوستن به کمیته را آماده کنید.

۳. کمیته باید برنامه مشاوره را نظارت کند و موفقیت آن را در برابر هدف تعیین‌شده ارزیابی کند. این کمیته همچنین باید رهبری برنامه مشاوره را بر عهده گیرد و در صورت وجود چندین سازمان، باید نمایندگانی از آن‌ها در کمیته حضور داشته باشند. بنابراین، شناسایی نقش‌ها و مسئولیت‌های کمیته نظارت بسیار مهم است.

مرحله ۷: آماده‌سازی استراتژی ارتباطات

۱. استراتژی ارتباطات را بر اساس هدف کلی برنامه مشاوره توسعه دهید؛

۲. ویژگی‌های گروه کارآموزان (جوانان بیکار، ستارگان در حال ظهور، زنان جوان و غیره) را برجسته کنید؛

۳. نقش‌هایی برای قهرمانان صنعتی ارشد برای ترغیب سایر رهبران صنعتی به مشارکت در برنامه مشاوره شناسایی کنید؛

۴. مواد و اطلاعات به‌روز در مورد برنامه را برای قهرمانان صنعتی و برای عمومی‌سازی برنامه تهیه کنید.

استراتژی ارتباطات هدف برنامه مشاوره، نتایج و موفقیت‌های آن را ارائه می‌دهد و به گسترش علاقه به برنامه کمک می‌کند. استراتژی ارتباطات همچنین باید موفقیت‌های فردی کارآموزان و فداکاری‌های مربیان صنعتی را جشن بگیرد. استراتژی ارتباطات به تضمین پایداری بلندمدت برنامه کمک می‌کند، به‌ویژه زمانی که تلاش‌های مربیان و کارآموزان مورد تقدیر قرار گیرد. حمایت از رهبری صنعتی ارشد برای برنامه نیز باید از طریق استراتژی ارتباطات مورد توجه قرار گیرد. رهبران ارشد صنعتی می‌توانند به‌عنوان قهرمانانی عمل کنند تا سایر رهبران صنعت را به مشارکت در برنامه مشاوره تشویق کنند. این قهرمانان صنعتی ارشد نیاز دارند که با مواد و اطلاعات به‌روز در مورد برنامه تأمین شوند.

مرحله ۸: طراحی و اجرای آموزش برای مربیان

۱. مهارت‌ها، ازجمله مهارت‌های نرم، که جزئی از برنامه مشاوره خواهند بود را شناسایی کنید؛
۲. از این ابزار برای توسعه یک دوره آموزشی جهت نوشتن برنامه آموزش مربیان استفاده کنید.

برخی از مهارت‌های کلیدی مشاوره شامل گوش دادن فعال، ایجاد اعتماد، هدایت اهداف توسعه و در صورت لزوم، مهارت‌های آموزش عملی در برنامه‌های مشاوره توسعه مهارت است.

برنامه آموزشی باید طوری طراحی شود که به مربیان آینده مهارت‌هایی در تسهیل روابط و ایجاد ارتباط با کارآموزان بدهد، ازجمله مراحل مختلف رابطه مشاوره‌ای، که عبارت‌اند از:

- ایجاد رابطه؛
- به اشتراک‌گذاری اطلاعات و تعیین اهداف؛
- کار برای رسیدن به اهداف؛
- پایان دادن به رابطه مشاوره.

علاوه بر این، مربی باید آموزش‌هایی در زمینه پشتیبانی از توسعه مهارت‌های نرم و درک برنامه درسی ببیند تا هر فعالیت یادگیری که کارآموز ممکن است بخواهد در محیط کار انجام دهد، بتواند به درستی ساختاردهی و در برنامه مشاوره گنجانده شود.

مرحله ۹- ارزیابی برنامه مشاوره

زمانی که برنامه مشاوره در حال اجرا است، مهم است که ارزیابی‌های میان‌دورهای و پایان دوره برنامه‌ریزی شود. سؤالات ارزیابی می‌توانند بر اساس موارد زیر توسعه یابند:

- هدف، دامنه و نتایج یادگیری که پیش‌تر در مراحل توسعه برنامه مشاوره شناسایی شده است؛
- شاخص‌های موفقیت؛
- نقش‌ها و مسئولیت‌ها؛

- معیارهای انتخاب کارآموزان و مربیان؛
 - پروتکل‌های تطبیق مربی و کارآموز؛
 - بازخورد از کمیته نظارت، مربیان و کارآموزان؛
 - بررسی اثربخشی برنامه آموزشی مربیان و استراتژی ارتباطات؛
 - تحلیل بهترین شیوه‌ها در برنامه مشاوره.
- نمونه سؤالات ارزیابی شامل:

- آیا استراتژی و جهت‌گیری‌ها به هدف، دامنه و نتایج یادگیری که در اولین مرحله از پروژه شناسایی شده‌اند، می‌پردازند؟
- آیا نمایندگان صبح صنعت داوطلب می‌شوند تا مربی شوند؟
- آیا برنامه مشاوره به‌طور مؤثر اجرا می‌شود؟
- آیا نقش‌ها و مسئولیت‌ها به درستی تعریف شده‌اند؟
- آیا معیارهای انتخاب مربیان و کارآموزان صحیح هستند؟
- آیا برنامه مشاوره به نتایج مورد نظر می‌رسد و شاخص‌های موفقیت را محقق می‌کند؟
- آیا کارفرمایان/سرپرستان تمایل دارند در برنامه مشاوره مشارکت کنند؟
- آیا کارآموزان استخدام می‌شوند یا در مسیر پیشرفت شغلی خود قرار می‌گیرند (با توجه به هدف برنامه)؟

مرحله ۱۰: جمع‌آوری و اشتراک‌گذاری مثال‌های بهترین شیوه‌ها

هنگام نظارت و ارزیابی برنامه مشاوره بر اساس شاخص‌های موفقیت، شناسایی و اشتراک‌گذاری مثال‌های بهترین شیوه‌ها با مربیان و کارآموزان می‌تواند به تقویت مهارت‌ها و نتایج برنامه کمک کند.

مربیان باید فرصتی داشته باشند تا گرد هم آیند و درباره آنچه که برای آن‌ها خوب عمل کرده است، بحث کنند.

این مثال‌ها همچنین می‌توانند از طریق استراتژی ارتباطات به اشتراک گذاشته شوند.

اشتراک‌گذاری بهترین شیوه‌ها همچنین می‌تواند فرصتی برای جشن گرفتن زمان و تلاش‌هایی باشد که مربیان در برنامه سرمایه‌گذاری کرده‌اند و برای ارج نهادن به عملکردهای عالی آن‌ها.

پیوست: فهرست اختصارات

انجمن سراسری هند برای فناوری‌های الکترونیک و کامپیوتر	All India Society for Electronics and Computer Technology	AISECT
بانک توسعه آسیا	Asian Development Bank	ADB
اتحادیه کشورهای جنوب شرق آسیا	Association of Southeast Asian Nations	ASEAN
آکادمی باسیکس برای ساختن اشتغال‌پذیری مادام‌العمر	BASIX Academy for Building Lifelong Employability Limited	B-ABLE
سازمان آموزش صنعت ساختمان و ساخت‌وساز (نیوزیلند)	Building and Construction Industry Training Organization	BCITO
بنیاد آموزشی اتاق بازرگانی و صنعت بورسا	Bursa Chamber of Commerce and Industry Education Foundation	BUTGEM
برنامه درسی مشترک گردشگری کشورهای ASEAN	Common ASEAN Tourism Curriculum	CATC
مرکز اروپایی توسعه آموزش حرفه‌ای	European Centre for the Development of Vocational Training	Cedefop
آژانس توسعه بین‌المللی کانادا	Canadian International Development Agency	CIDA
مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها	Corporate social responsibility	CSR
طرح توانمندسازی مهارت‌های روستایی دین دیال اوپادهیایا (هند)	Deen Dayal Upadhyaya Grameen Kaushalya Yojana	D D U - GKY
هیئت توسعه اقتصادی	Economic Development Board	EDB
شرکت توسعه صنعت پوشاک	Garment Industry Development Corporation	GIDC

انجمن آرایشگران و زیباسازان غنا	Ghana Hairdressers and Beauticians Association	GHABA
انجمن بین‌المللی حمل‌ونقل هوایی	International Air Transport Association	IATA
مرکز بین‌المللی استانبول برای توسعه بخش خصوصی در توسعه	Istanbul International Center for Private Sector in Development	IICPSD
شرکت لیزینگ و خدمات زیربنایی (هند)	Infrastructure Leasing and Financial Services Limited	IL&FS
دبیرستان فنی، مسئله ملی (ترکیه)	Meslek Lisesi Memleket Meselesi	MLMM
سازمان ملی کارآموزی و آموزش صنعتی (سریلانکا)	National Apprentice and Industrial Training Authority	NAITA
انجمن ملی آرایشگران و زیباسازان (هند)	National Association of Beauticians and Hairdressers	NABH
شرکت توسعه مهارت ملی (هند)	National Skills Development Corporation	NSDC
گواهینامه مهارت حرفه‌ای ملی	National Vocational Qualification	NVQ
مشارکت بخش دولتی و خصوصی	Private-public partnerships	PPP
شناسایی یادگیری‌های قبلی	Recognition of prior learning	RPL
مرکز آموزش و پژوهش آماری، اقتصادی و اجتماعی کشورهای اسلامی	Statistical, Economic and Social Research and Training Centre for Islamic Countries	SESRIC
انجمن زنان خوداشتغال (هند)	Self-Employed Women's Association	SEWA
شوراهای مهارت بخشی	Sector skills councils	SSC
صندوق توسعه مهارت	Skills Development Fund	SDF

عوارض توسعه مهارت	Skills Development Levy	SDL
ابتکار اصلاحات راهبردی	Strategic Reform Initiative	SRI
آموزش و آموزش فنی و حرفه‌ای	Technical vocational education and training	TVET
برنامه توسعه سازمان ملل متحد	United Nations Development Programme	UNDP
مرکز بین‌المللی یونسکو برای آموزش و تعلیم فنی و حرفه‌ای	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization—International Centre for Technical and Vocational Education and Training	UNESCO - UNEVOC
مدرسه فنی و حرفه‌ای کاراجایی دانشگاه اولوداغ (ترکیه)	Uludag University Karacabey Vocational School	UUKVS
انجمن کسب‌وکارهای خرد و غیررسمی	Association of Small Informal Businesses	VIBINDO
یادگیری مبتنی بر محیط کار	Work-based learning	WBL
هیئت سرمایه‌گذاری در نیروی کار	Workforce Investment Board	WIB