



پیمانی کردن تولید: شیوه‌ای برای جلب مشارکت بیشتر کارکنان، افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها



محمدحسن استحقاری

به شرایط و روشهای قدیمی منتهی با مشکلات بیشتر، می‌گردد.

براین اساس ضروری است که پیمانی کردن امور از دیدگاه‌های مختلفی مورد توجه قرار گرفته و جوانب مختلف بررسی و تحلیل شود.

پیش از پرداختن به چنین تجزیه و تحلیلی، ضروری است که نکاتی چند بیشتر شکافته و روشن گردد.

نخست آنکه در کشور ما، یکی از علل اصلی واگذاری کارها به بیرون از سازمان و یا پیمانی کردن کارها، گریز از مشکلات و تسنگناهای مسائل و مشکلات ناشی از

می‌توان ادعا کرد که سازمانها اصولاً فعالیتهای غیراصلی و غیراساسی را به بیرون واگذار می‌کنند. عمده‌ترین علت واگذاری کارها به بیرون از سازمان معمولاً پایین و نازل بودن بهره‌وری نیروهای درونی سازمان است. هرچند تجارب گوناگون نشان داده است که واگذاری کار به نیروهای بیرونی بدون توجه و اعمال تغییرات لازم در نگرشها و همچنین تغییر در سیستمهای عملیاتی و اطلاعاتی به نحوی متناسب با شرایط جدید، سبب می‌گردد مسائل و مشکلات جدیدی ایجاد شود که منجر به تغییرات پیاپی در پیمانکاران و گاه بازگشت

پیمانی کردن کارها، شیوه‌ای برای افزایش بهره‌وری

در کشورهای توسعه یافته، واگذاری کارها به نیروهای بیرون از سازمان پیشینه‌ای دیرینه دارد. بیشترین توجه به این شیوه سازماندهی را کشورهای صنعتی شرق آسیا داشته‌اند و به کمک آن موفق شده‌اند که هزینه‌های تولید و خدمات را به میزان چشمگیری کاهش دهند و از این راه در میدان تجارت، گوی رقابت را از دیگران برابند. در کشور ما، واگذاری کارها به بیرون از سازمان، سابقه کوتاهتری دارد و از نظر وسعت و نوع فعالیتهای واگذار شده

یافته‌های تیلور نه فقط در امریکا و نه تنها در تولید بلکه در سراسر جهان و در تمامی فعالیتها اعم از تولید یا خدمات به کار گرفته شد.

● مکانیزمهایی برای سنجش عملکرد برقرار گردد.

ب - پیمانی کردن کارها به رقابتیتر شدن امور منجر می شود

وابستگیهای رسمی و غیررسمی بخشهای مختلف درونی یک سازمان در طول زمان سبب می شود که ملاکها و ملاحظاتی غیر از چگونگی عملکرد افراد و بخشها نیز در ارزیابی، تصمیمگیری و برنامه‌ریزی‌های سازمانی لحاظ شود. درحالی که چنین پدیده‌هایی کمتر در ارتباط با پیمانکاران به عنوان اجزای بیرونی برقرار است و بیشتر رضایت از عملکرد پیمانکاران است که مینا و ملاک ارزیابی آنان و تداوم همکاری آنان می باشد.

از سوی دیگر در بخش قبل ملاحظه شد که فعالیت پیمانکاران به گونه حوزه‌ای مستقل با مرزهای روشن نسبت به دیگر بخشها، سازمان داده می شود که باسانی تفکیک پذیر است و بر همین اساس نیز امکان واگذاری فعالیت پیمانکار به دیگری و جایگزین کردن آن باسانی میسر می شود؛ بویژه آنکه سازمانها برای ایمن کردن خود از این جنبه به طور معمول گزینه‌های متعددی در کنار یک پیمانکار به کار می گیرند.

این عوامل سبب می شود که امور رقابتیتر بشود و فضای رقابتی حاصل، باعث می شود که پیمانکاران به گونه‌ای برنامه‌ریزی و اقدام کنند تا توان رقابتی

می‌گردد. برای نمونه به ابهام در شرح وظایف و مسئولیتها و نحوه ارتباطات یک بخش با دیگر اجزای سازمان می توان اشاره نمود که این مشکل معمولاً در طول تاریخچه سازمان و بتدریج شکل می گیرد، چراکه توانایی و ضعفهای بخشهای مختلف و تغییرات پیاپی در وظایف و فعالیتهای آنان از یک سو و پیچیدگی سازمان از سوی دیگر سبب می شود مرزهای کاملاً روشنی بین افراد و اجزاء داخلی سازمان وجود نداشته باشد.

از آنجا که پیمانکاران، بخشهای بیرون از سازمان هستند، الزامات حقوقی اجرایی سبب می گردد که معمولاً وظایف، تعهدات، اختیارات و نحوه ارتباط پیمانکار با بخشهای دیگر سازمان بروشنی و بدقت تعریف شود و همین طور هم معیارها و راههای کنترل و ارزیابی عملکرد پیمانکار بروشنی و دقت تعریف و تعیین می گردد و در چارچوب قراردادهای و اسناد مرتبط با آن مکتوب می شود. ضرورت تعریف و تعیین دقیق و تدوین معیارهای عملکرد پیمانکاران و درخور سنجش و اندازه گیری بودن آن سبب می شود از تمایل به تفکیک و ریز نمودن هرچه بیشتر فعالیتها و انتزاعی کردن آنها اجتناب شود و بیشتر مجموعه‌های کاملی که حاصل آن محصول یا خدمات مشخص و درخور اندازه گیری است مبنای سازماندهی کارها قرار گیرد. بدین ترتیب پیمانی کردن کارها می تواند سبب شود که:

● وظایف، مسئولیتها و ارتباطات بروشنی و بدقت تعریف، تعیین و مکتوب گردد.

● معیارهای عملکرد مورد انتظار و روشهای ارزیابی و سنجش آن تعیین و مکتوب گردد.

● از تفکیک و ریز نمودن بیش از حد فعالیتها و انتزاعی کردن آنها خودداری شود.

درگیری با نیروی کار بویژه در سطوح کارگری است که در این مقاله این جنبه از پیمانی کردن کارها مورد بررسی قرار نگرفته است. دوم اینکه تصور رایج از پیمانی کردن کارها محدود است به واگذاری چند فعالیت محدود، جزئی و غیر اصلی به پیمانکاران. حال آنکه در این مقاله ایده اصلی عبارت است از واگذاری هر چه بیشتر فعالیتهای اصلی اجرایی و در نهایت ایجاد مجموعه‌های کاملی تحت عنوان تأسیسات کوچک و واگذاری آن به نیروهای بیرون از سازمان، به طوری که در آینده‌ای نه چندان دور بتوان تمامی فعالیتهای اجرایی در سازمان را به پیمان داده و به پیمانکاران واگذار کرد.

الف - پیمانی کردن کارها و ارتباط آن با تشکیلات و ساختار سازمان

پیمانکاران در واقع بخش تفکیک‌ناپذیری از تشکیلات ساختار سازمانی یک مؤسسه به شمار می آیند. چرا که ساختار سازمانی عبارت است از روابط حاکم بر افراد و گروههایی که در جهت هدفهای سازمان مشخص تلاش می کنند و پیمانکاران نیز در هر اندازه و ابعاد که باشند فرد یا گروههایی به شمار می آیند که در جهت تحقق هدفهای سازمان تلاش می کنند. بنابراین مدیریت هر سازمان برای اینکه بتواند به هدفهای خود دست بیابد، ناگزیر است ساختار سازمانی مناسب انتخاب کند و روابط مناسبی بین اجزا و گروههای سازمانی برقرار نماید؛ خواه این اجزا و گروهها در درون سازمان و یا اینکه در بیرون از سازمان قرار داشته باشند و از طریق قرارداد و پیمان به سازمان متصل گردند.

بیشترین مشکلات و تنگناها از ارتباطات نادرست و نامناسب سازمانی حاصل شده است که سبب کاهش بهره‌وری

بیشتری داشته باشند که نتیجه نهایی آن افزایش توان رقابتی سازمان خواهد بود.

پ - پیمانی کردن کارها و توسعه و بهبود کیفیت کارهای گروهی و تیمی

فردریک تیلور، پدر مدیریت علمی بی‌گمان نه فقط نقش ارزنده‌ای در توسعه و تکامل امریکا بلکه سراسر جهان ایفا کرده است. تیلور که برای جنبه‌های شخصی و فردی ارزش کمی قائل بود، نشان داد که بازده و بهره‌وری بیشتری را می‌توان از یک تولید انبوه به دست آورد که طی آن، انسانها ساعت‌های متمادی کارهای کوچک و کاملاً تخصصی را انجام می‌دهند. با این کشف تیلور، که احتمالاً بهترین کاری بود که در آن زمان می‌توانست صورت گیرد، بهره‌وری تا مرزهای غیرقابل تصویری افزایش و سطح زندگی انسانها به مراتب بهبود یافت.

یافته‌های تیلور نه فقط در امریکا و نه تنها در تولید بلکه در سراسر جهان و در تمامی فعالیتها اعم از تولید یا خدمات به کار گرفته شد. و بر این اساس سازمانهای عظیمی شکل گرفت که گاه درآمد آنان از مجموع درآمد چندین کشور بیشتر بود و گرایش کلی بر از بین رفتن مؤسسات کوچکتر و جذب شدن آنها در مؤسسات بزرگتر قرار داشت. بدیهی است که بزرگی اندازه سازمانها نیز مشکلات و محدودیتها و به تبع آن روشهای ویژه خود را در سازماندهی به همراه می‌آورد که بیشتر بر خصلتهای سازمانی توجه دارند تا جنبه‌های شخصیتی و فردی انسانها و نیز گذر زمان سبب شده است که شرایط تغییر یابد و واقعیتی که ظاهر شده است، نشان از کاهش بهره‌وری دارد. تجارب دو دهه اخیر^۱ نشان می‌دهد که افزایش بهره‌وری فقط از طریق بهبود کیفیت کار گروهی از یک سو و ایجاد احساس از خود دانستن کار از سوی دیگر فراهم خواهد آمد.

پیمانی کردن کارها سبب می‌گردد که احساس تعلق بیشتری بین مجریان و کار حاصل آید. در زمینه‌هایی که پیمانکار ابزار کار را در اختیار می‌گیرد احساس مالکیت نیز بر این مجموعه افزوده می‌شود و انگیزه‌های قوی در توسعه و رشد فعالیت فراهم می‌آورد. این امر سبب می‌شود که روحیه کار گروهی و کار تیمی در مجموع افزایش یابد.

در مجموع دیده می‌شود که پیمانی کردن کارها پیامدهای زیر را به همراه دارد:

● تعریف، تعیین دقیق و تدوین وظایف، مسئولیتها و ارتباطات کاری.

● تعیین دقیق و تدوین معیار عملکرد مورد انتظار و روشهای اندازه‌گیری و سنجش آن.

● اجتناب از تفکیک و ریز نمودن بیش از حد فعالیتها و انتزاعی کردن آنها.

● ایجاد و به کارگیری مکانیزمهایی برای سنجش عملکرد.

● رقابتیتر شدن امور و افزایش توان رقابتی سازمان.

● ایجاد احساس از خود دانستن کار.

● ایجاد احساس مالکیت نسبت به کار و ابزار آن.

● ارتقای روحیه کار گروهی و کار تیمی.

پیمانی کردن کارها، امکان مسطح نمودن سازمانها را فراهم می‌آورد

ترویج اندیشه‌های تیلور که بویژه در کشور ما مبنای شکل‌گیری بسیاری از سازمانها از جمله در صنعت بوده است، سبب گردیده که مؤسسات نسبتاً بزرگی در قیاس با فعالیتهای موضوع سازمان ایجاد شود. از سویی تفکیک و ریز نمودن فعالیتها سبب می‌شود که سلسله مراتب طولانی نیز ایجاد شود. بلندای سلسله مراتب سازمانی تأثیر معکوس با میزان قدرت و اختیارات

افراد در سطوح پایینتر سازمانی دارد و این امر نه فقط کارایی و اثربخشی افراد در سطوح پائین سازمان را کاهش می‌دهد، بلکه اصولاً بهره‌وری تمامی افراد در سطوح مختلف را به گونه نامطلوبی تحت تأثیر قرار می‌دهد چراکه:^۲

● سرعت تصمیم‌گیری را کاهش می‌دهد،

● دسترسی کافی به اطلاعات مورد نیاز را میسر نمی‌سازد،

● حجم فعالیتهای بوروکراتیک را افزایش می‌دهد،

● انگیزه‌های کاری را کاهش می‌دهد،

● هزینه‌ها را افزایش می‌دهد،

● هماهنگی فعالیتها را مختلف را مشکلتر می‌سازد،

● مدیران را درگیر فعالیتهایی می‌نماید که آنان را از وظایف اصلی خود در زمینه هدفگذاری، برنامه‌ریزی و هدایت دور می‌سازد.

پیمانی کردن کارها، این امکان را فراهم می‌سازد که فعالیتها اجرایی و عملیاتی به صورت مجموعه‌های نسبتاً مستقلی سازمان داده شود که مرزبندیهای مشخص عملیاتی، اطلاعاتی و سازمانی دارد آنگاه این مجموعه‌های هسته‌ای به صورت پایبندترین سطح سازمانی در نظر گرفته شود، که نیازهای اطلاعاتی، تدارکاتی و برنامه‌های آن را با حداقل سطوح سازمان بتوان تأمین کرد.

پیمانکاران به دلایل گوناگون تحت شرایط رقابتی تری نسبت به نیروهای درون سازمانی قرار دارند.

پیمانی کردن کارها، امکان توسعه کیفی سازمان را فراهم می‌آورد

تنوع فعالیت‌های مختلف در یک سازمان، لزوم به کارگیری مهارت‌ها و تخصص‌های مختلفی را ایجاد می‌کند. در یک سازمان، اعم از تولیدی یا خدماتی، مشاغل گوناگون از کارگران ساده تا سطوح مهارتی و تخصصی، مانند متخصصان ایمنی، فرایند و طراحی وجود دارند. تأمین نیازهای مختلف این کارکنان در سطوح مختلف از جمله نیازهای مهارتی، آموزشی و انگیزشی، در یک چارچوب محدود با مشکلات ویژه‌ای همراه است. پیمانی کردن کارها از یک سو سبب می‌گردد که تنوع مشاغل در سطح سازمان کاهش یابد و از سوی دیگر اختلاف سطح مهارتی و آموزش مشاغل مختلف را کاهش می‌دهد و این امر سبب می‌شود که برنامه‌ریزی برای توسعه سطح مهارت‌ها و توانایی کارکنان و بهبود سیستم‌های عملیاتی و اطلاعاتی و همچنین فراهم آوردن امکاناتی جهت انگیزش آنان و همین‌طور هدایت برنامه‌ها با سهولت بیشتری میسر شود.

به هر حال تأمین نیازهای پیمانکاران بویژه در زمینه نیازهای مهارتی و آموزشی از وظایف اساسی است که در نهایت سازمان مسئول کسب اطمینان از تأمین آن است و در این ارتباط باید توجه خاصی مبذول کند.

پیمانی کردن کارها، زمینه اعمال اطلاعات فراهم می‌آورد

در بخش‌های قبل اشاره شد که پیمانکاران به دلایل گوناگون تحت شرایط رقابتی تری نسبت به نیروهای درون سازمانی قرار دارند و میزان چسبندگی کمتری نسبت به سازمان نشان می‌دهند و همین امر نیز سبب می‌شود که از انعطاف‌پذیری بیشتری نسبت به نیروهای

داخلی برخوردار باشند. از سوی دیگر در سازمان امکان جایگزینی نیروهای پیمانکاری نسبت به نیروهای رسمی بمراتب بیشتر است و همواره می‌توان متناسب با نیازها و شرایط روز درباره بکارگیری پیمانکاران مناسب و واگذاری کارها به آنان اقدام نمود.

استفاده از منابع بیرون از سازمان فقط به دلیل صرفه‌جویی اقتصادی نیست، بلکه فرصت‌های چشمگیری را برای بهبود کیفیت و بهره‌وری در اختیار قرار می‌دهد.

با توجه به اینکه نیروهای پیمانکاری را می‌توان متناسب با میزان نیروی مورد نیاز و در زمان مورد نیاز به کار گرفت از این رو تعدیل نیرو متناسب با نیاز در هر زمان بسادگی میسر است. درحالی که در مورد نیروهای درونی سازمان تعدیل نیرو متناسب با نیاز بسادگی میسر نخواهد بود.

جنبه‌های مختلف پیمانی کردن کارها در بخش‌های قبل مورد بررسی قرار گرفت و ملاحظه شد که این امر در جنبه‌های مختلفی انتظار می‌رود که به افزایش بهره‌وری منجر شود.

مسئله‌ای که ضروری به نظر می‌رسد، ضرورت دستیابی به بهره‌وری در میان کارکنان و کارگران خدماتی است و کارهای خدماتی در بسیاری از موارد از طریق عقد قرارداد در بیرون از سازمان انجام می‌پذیرد. این مسئله بویژه به کارهای پشتیبانی نظیر تعمیر و نگهداری و تا اندازه زیادی به

فعالیت‌های اداری مربوط می‌شود. به کارگیری منابع بیرون از سازمان به شکل روزافزونی در امور دیگری همچون طراحی، گردآوری اطلاعات و دیگر امور تخصصی و حرفه‌ای توسعه خواهد یافت. یکی از عوامل به وجود آمدن این پدیده ضرورت مولد و بهره‌ور ساختن کارکنان خدماتی است.

بیشترین نیاز به افزایش بهره‌وری در فعالیت‌هایی است که امکان ارتقای کارکنان تا سطح بالای مدیریت در آن سازمانها وجود ندارد.^۳

از طرف دیگر احتمالاً هیچ‌یک از مدیران سطح بالای سازمان نیز به این قبیل کارها علاقه‌ای ندارند و به اندازه کافی از آن سردر نمی‌آورند. در حالی که پیمانکاران کارهای خود را کاملاً جدی می‌گیرند و به همین سبب به بازنگری و طراحی مجدد گردش کار و ابزارهای مربوط به آن علاقمندند که مستلزم صرف وقت، پول و انرژی است و نه فقط آماده‌سازی حتی مصر و مشتاق هستند که برای ارتقای بهره‌وری کارها به مطالعات سخت و هزینه‌دار هم دست بزنند. به‌علاوه، پیمانکاران معمولاً افرادی را به خدمت می‌گیرند که این‌گونه فعالیت‌ها را با جدیت کافی دنبال می‌کنند، تا از این رهگذر و با ایجاد رقابت بتوانند کارهای آنها را بهتر و بهره‌وری آنان را بالا ببرند. بنابراین استفاده از منابع بیرون از سازمان فقط به دلیل صرفه‌جویی اقتصادی نیست، بلکه فرصت‌های چشمگیری را برای بهبود کیفیت و بهره‌وری در اختیار قرار می‌دهد.

1. Empowerment - Surviving the Changes
itBrings Dr.D.L. Dewar

۲. جامعه پس از سرمایه‌داری - پیترا دراکر - ترجمه محمود طلوع - ص ۱۶۱.

۳. جامعه پس از سرمایه‌داری نوشته پیترا دراکر - ترجمه محمود طلوع - سال ۱۳۷۲ - ص ۱۷۲