

تلهی «نفرساعت» در صنایع بزرگ

چگونه ساختار قرارداد، دانش سازمانی را نابود می‌کند؟

چرا نیروی انسانی در قراردادهای پیمانکاری تعمیرات قربانی می‌شود؟



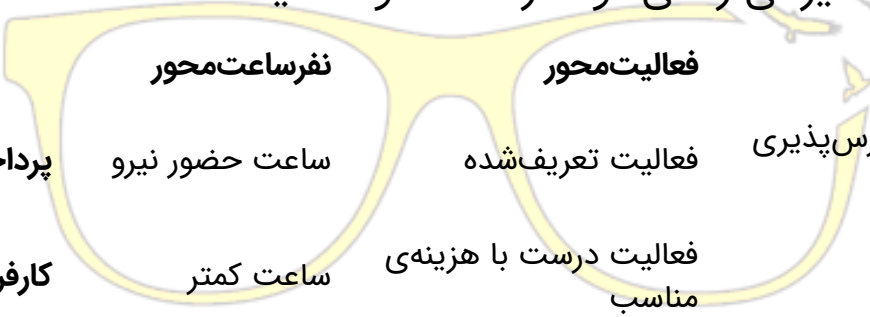
فرض کنید: تکنیسینی هشت سال است در تعمیرگاه یک مجتمع بزرگ صنعتی کار می‌کند. صدای پمپ‌ها را می‌شناسد. می‌داند کدام یکی در فصل گرما اذیت می‌کند و کدام یاتاقان قبل از خرابی چه صدایی می‌دهد. سال آخر قرارداد پیمانکار فعلی است.

روز اول سال بعد، آرم روی لباسش عوض می‌شود. همان آدم، همان آچار، همان پمپ‌ها. فقط کارفرمای او حالا شرکت دیگری است. و فردا که قرارداد دوباره تمام شود، این ماجرا از نو تکرار خواهد شد.

چرا نیروی انسانی در قراردادهای پیمانکاری تعمیرات صنایع بزرگ قربانی می‌شود، و در آرزوی رهایی و قرارداد مستقیم می‌ماند؟

سه مدل قرارداد

قراردادهای تعمیراتی را می‌شود در سه خانواده دید:



عملکرد محور	فعالیت محور	نفر ساعت محور	پرداخت بابت
نتیجه (مثلاً دسترس پذیری تجهیز)	فعالیت تعریف شده	ساعت حضور نیرو	پرداخت بابت
نتیجه‌ی مطمئن	فعالیت درست با هزینه‌ی مناسب	ساعت کمتر	کارفرما می‌خواهد
همان نتیجه با هزینه‌ی کمتر	فعالیت سریع‌تر و بهتر	ساعت بیشتر	پیمانکار می‌خواهد
دارایی کلیدی	دارایی برای بهبود فرایند	هزینه‌ای که باید پر شود	جایگاه نیروی انسانی
اندازه‌گیری ضعیف	تعریف ناقص فعالیت	تعارض منافع	خطر اصلی

تعارض ساختاری در مدل نفرساعتی

در قرارداد نفرساعتی، دو طرف روی یک عدد دقیقاً مخالف هم می‌ایستند. کارفرما می‌خواهد ساعت کمتر شود چون هزینه است. پیمانکار می‌خواهد ساعت بیشتر شود چون درآمد است.

به باور من، این تعارض منافع زمینه‌ی فساد را فراهم می‌کند. این جمله را باید دقیق فهمید. منظور این نیست که هر پیمانکار یا هر کارفرما فاسد است. منظور این است که ساختار، رفتاری را پاداش می‌دهد که با منفعت واقعی کارخانه نمی‌خواند. وقتی پول بابت ساعت است، برنده کسی است که ساعت را بهتر نشان می‌دهد، نه کسی که کار را بهتر انجام می‌دهد. نتیجه‌ی این ساختار قابل‌پیش‌بینی است:

بحث‌ها از «چه کاری درست شد؟» به «چند ساعت کار شد؟» منتقل می‌شود. کارفرما ناظر می‌گذارد تا ساعت‌ها را بشمارد. پیمانکار برای دفاع از ساعت‌ها مستندات می‌سازد. هر دو طرف انرژی خود را روی شمارش می‌گذارند و روی کار نمی‌گذارند.

قربانی اصلی: آدم‌ها

در این بازی، به نظر من قربانی اصلی نیروی انسانی اجرایی است.

وقتی ارزش پیمانکار از ساعت‌های نیرو می‌آید، نیرو برای او ابزار درآمد می‌شود. چرا او باید روی آموزش آن‌ها سرمایه بگذارد؟

هر ساعت آموزش، ساعتی است که شاید قابل‌صورت‌حساب نباشد. چرا باید برایشان مسیر رشد بسازد؟

قراردادی که چند سال بعد تمام می‌شود، کسی را به آن سرمایه‌گذاری پیوند نمی‌دهد. و وقتی عمر قرارداد تمام می‌شود، نیرو به پیمانکار بعدی تحویل می‌شود. نه سابقه‌ی انباشته‌ای برایش مانده، نه آموزشی که روی او سرمایه شده باشد. به نظر من، از همین‌جاست که این نیروها در آرزوی رهایی از این چرخه و رسیدن به قرارداد مستقیم می‌مانند.

هزینه‌ای که کارفرما نمی‌بیند

این فقط مسئله‌ی انسانی نیست. از نگاه سیستمی، قربانی شدن نیرو به کارخانه هم آسیب می‌زند.

دانش تعمیر یک تجهیز در ذهن آدم‌هاست: کدام صدا غیرعادی است، کدام قطعه‌ی خاص زودتر خراب می‌شود، کدام روش در این کارخانه جواب می‌دهد. هر بار که پیمانکار عوض می‌شود یا نیرو جابه‌جا می‌شود، بخشی از این دانش ضمنی از بین می‌رود. کارفرما معمولاً این هزینه را در هیچ صورت‌حسابی نمی‌بیند، اما در شکل خرابی‌های تکراری، بازبینی‌های طولانی‌تر و وابستگی به چند نفر باقی‌مانده پرداخت می‌کند.

زنجیره‌ی مسئله چنین است:

قرارداد نفرساعتی ← تعارض منافع ← تمرکز بر شمارش ساعت ← عدم سرمایه‌گذاری روی نیرو ← از دست رفتن دانش در هر تعویض پیمانکار ← خرابی‌های تکراری و هزینه‌ی بیشتر ← فشار برای کاهش ساعت

آخرین حلقه به اول برمی‌گردد و چرخه را تقویت می‌کند. اگر فقط ساعت‌ها را کم کنیم بدون این‌که ساختار را عوض کنیم، فشار روی همان آدم‌ها بیشتر می‌شود.

چرا فعالیت‌محور منافع را همسو می‌کند

به باور من، در قرارداد فعالیت‌محور، کارفرما و پیمانکار به‌جای شمردن ساعت، فعالیت‌های تعریف‌شده و شفاف را مبنا قرار می‌دهند. این تغییر ساده یک نتیجه‌ی عمیق دارد: منافع هر دو طرف به هم نزدیک می‌شود.

وقتی قیمت یک فعالیت مشخص است، هر صرفه‌جویی در زمان یا مصالح سود پیمانکار می‌شود، و در همان حال برای کارفرما هم ارزش دارد. حالا هر دو طرف به بهبود فرایند علاقه‌مندند. و بهبود فرایند به نیروی انسانی ویژه نیاز دارد: آدم‌هایی که کار را بشناسند، آموزش ببینند و بتوانند پیشنهاد دهند. نیرو از «هزینه‌ای که باید پرسود» به «دارایی» تبدیل می‌شود.

قدم بعدی عملکردمحور است. آنجا بازنده دیگر فعالیت نیست، تجهیز است: پرداخت بر اساس نتیجه، مثل دسترس پذیری یا کاهش خرابی‌های برنامه ریزی نشده.

شواهد از بیرون (آنالوژی گرفتن)

پژوهشی تجربی روی داده‌های یک سازنده‌ی بزرگ موتور هواپیما دو نوع قرارداد پشتیبانی تعمیراتی را مقایسه کرده است: قرارداد زمان و مصالح و قرارداد عملکردمحور. نتیجه این بود که قابلیت اطمینان تجهیز در حالت عملکردمحور بین ۲۵ تا ۴۰ درصد بیشتر بود. پژوهشگران دو سازوکار را احتمال داده‌اند: نگهداری برنامه ریزی شده‌ی بیشتر و دقت بیشتر در هر بار تعمیر.

مدل پیشنهادی: نردبان قرارداد

من نفرساعت را به کلی بد نمی‌داند. نظرم این است: در یک قرارداد درست، مدل اصلی باید فعالیت محور باشد و بخشی از آن نفرساعت. دلیلش ساده است: همیشه فعالیت‌هایی هستند که هنوز نمی‌دانیم چیستند یا چه قدر طول می‌کشند. برای آن‌ها نفرساعت یک جای موقت منطقی است. اما این بخش نباید ثابت بماند. به مرور زمان، فعالیت‌های ناشناخته مشخص می‌شوند و از دایره‌ی نفرساعت به فعالیت محور منتقل می‌شوند. و در گام بعد، فعالیت محور به عملکردمحور سوق پیدا می‌کند.

چه زمانی به پله‌ی بعد می‌رویم (پیشنهاد دستیار)	چه چیزی پرداخت می‌شود	پله
وقتی نوع کار روشن شد و چند بار تکرار ساعت حضور، با و ثبت شد	سقف	۱. نفر ساعت برای کار ناشناخته
وقتی هزینه و کیفیت پایدار و قابل اندازه‌گیری شد	نرخ هر فعالیت	۲. فعالیت تعریف شده
هدف نهایی	نتیجه‌ی تجهیز	۳. عملکردمحور

قیدهایی که باید گفته شود

- **تعریف ناقص فعالیت:** اگر فعالیت مبهم باشد، اختلاف به جای دیگری منتقل می‌شود و فقط از ساعت به تعریف می‌رسد.
- **صرفه‌جویی روی کیفیت:** وقتی پول بر اساس فعالیت است، پیمانکار ممکن است برای تمام کردن سریع‌تر به کیفیت آسیب بزند. معیار پذیرش روشن و ضمانت لازم است.
- **اندازه‌گیری ضعیف در عملکردمحور:** هر شاخص ضعیف، قرارداد را ضعیف می‌کند.
- **نیرو هم باید در قرارداد دیده شود:** اگر هیچ بندی درباره‌ی آموزش و تداوم نیروی کلیدی نباشد، بهبود فرایند هم لزوماً به بهبود وضعیت آدم‌ها نمی‌انجامد.

قبل از امضا: پنج سؤال برای مدیر

سؤال

اگر جواب «نه» است

بخش نفر ساعت بزرگ می شود و باید سقف داشته باشد	بیشتر کار را می توانیم به فعالیت های تعریف شده تقسیم کنیم؟
قرارداد برای همیشه نفر ساعتی می ماند	بخش نفر ساعت مسیر خروج و برنامه ی کاهش دارد؟
اختلاف بعد از اجرا اجتناب ناپذیر است	معیار پذیرش هر فعالیت روشن است؟
سرمایه ی انسانی با هر تعویض پیمانکار صفر می شود	آموزش و تداوم نیروی کلیدی در قرارداد آمده؟
هر تعویض هزینه ی پنهان دارد	اگر پیمانکار عوض شد، سابقه ی تجهیز و دانش منتقل می شود؟

اقدامک های پیشنهادی متور

۱. از گزارش های کار چند ماه اخیر، فعالیت های تکراری را که با نفر ساعت پرداخت شده اند استخراج کنید. زمان واقعی هر کدام و پراکندگی آن را حساب کنید. هدف: تصمیم بگیرید کدام را به نرخ فعالیت ببرید.
۲. ده فعالیت پرتکرار را با شرح، معیار پذیرش و نرخ آزمایشی تعریف کنید.
۳. در قرارداد بعدی، سقف درصد نفر ساعت و برنامه ی کاهش پلکانی آن را بنویسید.
۴. بندی درباره ی آموزش و تداوم نیروی کلیدی پیش نویس کنید و با حقوقی بررسی کنید.
۵. گفتگوی ساختاریافته با نیروهای اجرایی داشته باشید: در کار چه چیزی را بهتر از همه می دانند؟ پیشنهاد های بهبودشان را ثبت کنید و بررسی کنید پاداش اجرای آن ها می تواند در قرارداد بیاید.

جمع‌بندی و سؤال پایانی

قراردادی که بابت ساعت پول می‌دهد، آدم را هم بابت ساعت می‌بیند. قراردادی که بابت فعالیت و نتیجه پول می‌دهد، چاره‌ای ندارد جز این که آدم را به عنوان توانایی ببیند. به باور من، بیشتر دردهای انسانی قراردادهای تعمیراتی از همین جا شروع می‌شود، نه از بدی آدم‌ها.

سؤالی که با خودتان ببرید :

در قراردادهای تعمیراتی سازمان شما، چند درصد از پرداخت‌ها بابت ساعت است و چند درصد بابت کاری که می‌شود نتیجه‌اش را دید؟

نویسنده : علی منتظرالظهور پاییز ۱۴۰۵

سؤال‌های پرتکرار (FAQ)

قرارداد نفرساعتی با فعالیت‌محور چه فرقی دارد؟ در نفرساعتی پرداخت بابت ساعت حضور است و در فعالیت‌محور بابت کار تعریف شده.

آیا قرارداد نفرساعتی همیشه بد است؟ خیر. برای کارهای ناشناخته مناسب است، به شرط این که سقف و مسیر خروج داشته باشد.

قرارداد عملکردمحور چیست؟ پرداخت بر اساس نتیجه، مثل دسترس‌پذیری تجهیز، نه ساعت یا فعالیت.

چرا نیروهای پیمانکار می‌خواهند قرارداد مستقیم شوند؟ به مشاهده‌ی نگارنده، به خاطر نبود رشد، آموزش و تداوم در قرارداد.

تعارض منافع در قرارداد نفرساعتی از کجا می‌آید؟ کارفرما ساعت کمتر می‌خواهد و پیمانکار ساعت بیشتر.

منابع و مراجع

- (2012) Guajardo, Cohen, Kim & Netessine *Impact of Performance-Based Contracting on Product Reliability: An Empirical Analysis*. Management Science. *این مقاله راستی آزمایی شد.*
- استاندارد ISO 55000 درباره‌ی مدیریت دارایی و EN 15341 درباره‌ی شاخص‌های نگهداری. در صورت استفاده شماره‌ی ویرایش بررسی شود.
- Nonaka و Takeuchi درباره‌ی دانش ضمنی. بررسی شود.
- قوانین کار و تأمین اجتماعی مرتبط با نیروی پیمانکاری. با مشاور حقوقی راستی آزمایی شود.
- منبع فارسی مستقیم درباره‌ی قراردادهای عملکردمحور تعمیرات پیدا نکردم. پیشنهاد: جستجوی جداگانه در Civilica و SID.
- کتاب معماری دانش سازمانی mim نویسنده « علی منتظرالظهور
- تجارب علی منتظرالظهور

