



عوامل کلیدی توسعه ظرفیت پیمانکاران در برونسپاری فعالیت های توزیع در برق منطقه ای تهران

حبیب ترابی - پیام خوارزمی

معاونت نظارت بر توزیع برق تهران

فردی - کد ملی دوره آموزشی : ظرفیت سازی - ارزیابی - تعیین صلاحیت

نظر به سیاست برون سپاری خدمات به بخش غیر دولتی در صنعت برق، یکی از نیازهای اساسی در بخش توزیع برق، حضور پیمانکاران ذیصلاح برای اجرای پروژه های نو سازی، بهینه سازی، تعمیرات و ... می باشد.

در گام نخست در برق تهران هفت شرکت پیمانکاری با استفاده از نیروهای آموزشی دیده موجود و جداسازی آنان از شرکت های توزیع نیروی برق تشکیل گردیده، ولی با توجه به گذشت زمان و افزایش اعتبارات سالیانه پروژه های نوسازی و بهینه سازی و از طرفی کاهش نیروی انسانی متخصص فعال در این شرکتها به علل مختلف از جمله بازنشستگی، و همچنین لزوم حضور پیمانکاران جدید برای توسعه بازار رقابت، در عمل مشاهده شد که ظرفیت نیروی انسانی متخصص موجود در بازار با افزایش تعداد شرکتهای پیمانکاری تغییر محسوسی ننموده است و بعبارت دیگر هیچ نشان روشنی از تربیت و آماده سازی نیروهای متخصص جدید مورد نیاز بازار توسط شرکت های پیمانکاری دریافت نگردید با توجه به اینکه این عامل روی کیفیت اجرای پروژههای توزیع تأثیرگذار بوده است. لذا نتایج فرضیه توسعه ظرفیت نیروی انسانی متخصص آزاد در بازار کار با تخصیص کارت صلاحیت فنی باعث افزایش ظرفیت کمی و کیفی پیمانکاران توزیع خواهد شد. در این مقاله توصیف شده است.

مقدمه

سیاست واگذاری خدمات به بخش غیر دولتی در بخش توزیع صنعت برق به منظور کاهش هزینه ها، افزایش بهره وری و ارتقاء سطح خدمات با توجه به تغییر ساختار صنعت برق و تشکیل شرکت مادر تخصصی توانیر، به عنوان یک وظیفه در اساسنامه شرکت های برق منطقه ای ثبت گردیده است. و این نشان از عزم راسخ برای کاهش تصدی دولت در این حوزه می باشد و در این راستا اهداف برنامه ریزی شده به منظور برونسازی فعالیتها طی چند سال اخیر در بخش توزیع برق تهران رشد چشمگیری داشته است. از آن جمله استراتژی خرید خدمات از بخش دولتی و به عبارتی برون سپاری بعنوان یک اصل در اساسنامه شرکت منظور و بعنوان یک وظیفه اصلی برای رسیدن به اهداف مشخص شده است. که در این مجال بیشتر به شرح فعالیتها و تدوین شده برای بستر سازی جهت رشد متوازن و کیفی بخش پیمانکاران توزیع و بعبارت دیگر توسعه ظرفیت پیمانکاران توزیع به منظور توسعه بازار رقابت و اجرای خدمات مورد تقاضا با کیفیت مطلوب مورد نظر قرار گرفته است.

دلایل برونسازی

متورم شدن بدنه دولت و کاهش بهره وری، ساختار دولتی را زمین گیر کرده است، با توجه به مطالعات انجام شده، تجدید ساختار با کاهش تصدی گری، بعنوان راهبردی بنیادی در بخش توزیع صنعت برق، با تأسیس شرکتهای توزیع برق بعنوان شرکت غیر دولتی، عینیت یافته است. و دلایل اصلی برونسازی را می توان به شرح زیر بر شمرد.

- بهبود تمرکز سازمان بر فعالیتها و اصلی؛
- دستیابی به تخصص برتر پیمانکاران؛
- کاهش هزینه ها؛
- افزایش بهره وری و
- ارتقاء سطح خدمات.

عواملهای موفقیت برون سپاری

- 1- تعیین تیم برون سپاری :** اعضای تیم برون سپاری بایستی ضمن اعتقاد به موضوع، آمادگی برای کار تمام وقت و طولانی با نمایندگان بخشهای مختلف مالی، منابع انسانی، حقوقی و ... داشته و از مهارت مذاکره، تعهد و اختیار کافی برخوردار باشند.
- 2- تعیین هدفها :** برون سپاری، فرایندی پیچیده و نیازمند حمایت مدیریت ارشد برای غلبه بر مقاومت داخلی می باشد. از این رو، هدفهای آن باید به دقت تعیین و تعریف و پس از کسب اتفاق نظر در بخشهای ذیربط نزد مدیریت ارشد سازمان تبیین و توجیه گردد.

3- تعیین فهرست بهای مالی : برآورد هزینه انجام کارها به منظور تعیین معیار مقایسه برای پیشنهادهای پیمانکاران جهت تصمیم گیری برون سپاری اهمیت بسیاری دارد.

4- اجرای فرایند منطقی : فرآیند برون سپاری باید به دقت تعریف، تبیین و رعایت شود. در این فرآیند باید به اختلاف دیدگاه بخشها و افراد سازمان توجه شود و گامهای فرآیند با واقع بینی تمام تعیین گردد، مهمترین گامهای اجرای این فرآیند عبارت اند از :

- تعیین دامنه برون سپاری و فعالیتهای آن
- تعیین معیارهای اصلی انتخاب پیمانکار و شیوه امتیاز دهی
- گردآوری اطلاعات از پیمانکاران مرتبط و شناسایی توانمندیهای آنها
- تعیین چارچوب مناقصه و جزئیات آن
- طراحی ساز و کار ارزیابی پیشنهادها
- تعیین مشاور برون سپاری و شیوه بهره گیری از مشاور
- تعیین مکانیزمهای نظارت و تشکیل تیم نظارت

5- انتخاب پیمانکار : انتخاب پیمانکار از مهمترین عاملهای موفقیت برون سپاری است انتخاب پیمانکار باید متناسب نیازها و ضوابط سازمان صورت گیرد. در انتخاب پیمانکار باید موارد زیر رعایت شود.

- تخصص پیمانکار در کار مربوط
- سابقه و تجربه در این زمینه در رابطه با پیمانکاران دیگر
- تعهد به آموزش، پژوهش، توسعه و بهبود مستمر
- تمایل به تضمین خدمات و صرفه جوئی در هزینه
- قابلیت جلب اعتماد

6- ایجاد بازار رقابت : بدون فشار رقابتی انتخاب پیمانکاران مناسب برای رسیدن به اهداف از جمله افزایش کیفیت و صرفه جوئی در هزینه ها امکان پذیر نخواهد بود.

7- مدیریت و اداره رابطه : سازمانها، بگونه معمول، هزینه عدم مدیریت رابطه را دست کم می گیرند و از سوی دیگر پیمانکاران نیز علاقه چندانی به اداره شدن ندارند. شکست در برون سپاری بیش از آن که ناشی از ناتوانی اجرایی باشد از ناتوانی مدیریت و اداره رابطه سرچشمه می گیرد.

از همین رو، بایستی مدیریت قرارداد، اندازه گیری کارآئی، پرداخت به موقع صورتحسابها، حل اختلافها بدقت پیش بینی و با برگزاری جلسات منظم پی گیری شود.

بروز مسئله

حوزه بررسی این مقاله برونسپاری فعالیتهای نوسازی و بهینه سازی پروژه های توزیع می باشد و لازم به ذکر است که علت این مطالعه بدلیل این بوده است. از سال 1375 تعداد هفت شرکت پیمانکاری توزیع از بدنه شرکتهای توزیع برق تهران جدا شده و مشغول به فعالیت بوده اند و از سال 79 برای ایجاد بازار رقابت، انجام مناقصات واگذاری کار برای ورود پیمانکاران جدید به این بازار برگزار گردید و مشاهده شد که با توجه به افزایش تعداد شرکتهای پیمانکاری به 41 شرکت در پایان سال 80 و لی ظرفیت نیروی اجرائی متخصص متناسباً افزایش نداشته است. و از طرفی اغلب پیمانکاران، ارتقاء تخصص نیروهای کار خود را، بدلیل عدم استخدام، الزامی ندیده اند.

تبیین وضعیت سازمان

برای مطالعه و تعیین راهکارهای حل مسئله استفاده از مشاور در برنامه قرار گرفت و با انعقاد قرارداد در سال 1380، فعالیت و بررسی های کارشناسی شروع گردید در بررسی عوامل محیطی و شرایط داخلی سازمان نتایج زیر حاصل شده است.

الف) عوامل محیطی سازمان

1- الف) فرصتها

- سیاستگذاری کلان دولت برای استفاده از بخش خصوصی و غیر دولتی
- تخصیص اعتبارات مناسب برای پروژه های توسعه و بهینه سازی
- انگیزه مناسب برای توسعه شرکتهای پیمانکاری با توجه به دو عناوین فوق الذکر

2- الف) تهدیدها

- عدم انگیزه جذب نیروی انسانی دائم با توجه به قوانین کار و رقابتی بودن بازار کار
- عدم وجود انگیزه برای آموزشی و بهسازی نیروی انسانی غیر دائم
- عدم تعریف دوره های آموزشی فنی و حرفه ای ویژه پیمانکاران توزیع برق

ب) شرایط داخلی سازمان

1- ب) نقاط قوت

- حمایت مدیریت ارشد سازمان برای برون سپاری
- حمایت مدیریت برای تسهیل سازی ورود پیمانکاران جدید به بازار و تقویت بازار رقابتی
- حمایت برای تخصیص بخشی از سرمایه گذاری اولیه توسعه ظرفیت پیمانکاران از قبیل هزینه های پژوهشی و آموزشی

2- ب) نقاط ضعف

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

تعیین و آزمایش فرضیه

نظر به بررسیهای انجام شده توسط مشاور با توجه به فرضیه پروژة یعنی توسعه ظرفیت نیروی انسانی متخصص آزاد در بازار کار برای افزایش ظرفیت کمی و کیفی پیمانکاران توزیع، ارتقاء روش تعیین صلاحیت پیمانکاران با توجه به نمودار شکل-3 بصورت متمرکز در دستورکار قرار گرفت و مراحل زیر اجرای طرح را نشان می دهد.

گام اول : پذیرش وثبت نام شرکتهای پیمانکار

گام دوم : تعیین صلاحیت پیمانکاران

در این مرحله تفاوت عمده با دیگر روشهای ارزیابی تعیین صلاحیت پیمانکاران علاوه بر بررسی سوابق و اطلاعات شرکت پیمانکار تعیین صلاحیت فنی نیروی انسانی پیمانکار نیز طراحی گردید. با تشکیل کمیته تعیین صلاحیت این فعالیت در حدود شش ماه اجرا شده که نتیجه آن در جدول 1 مشاهده می شود.

585	تعداد کل مصاحبه شده	-
16	استاد کار با تخصص ویژه	****
98	استاد کار	***
291	کارگر با سابقه	**
180	کارگر ساده	*

جدول 1- تعداد تخصصهای نیروی فنی پیمانکاران مصاحبه شده

گام سوم : تعیین نیاز آموزشی در این مرحله گروه بندي تخصصي عمليات پیمانکاری و تعیین نیازهای آموزشی پرسنل فنی پیمانکاران توسط کمیته های علمی انجام پذیرفت.

گام چهارم : طراحی دوره های آموزشی در این بخش تدوین دوره های آموزشی جدید برای اخذ کد ملی تحت استاندارد دوره های آموزشی فنی و حرفه ای کشور مورد نظر قرار گرفت و در تعریف دوره های جدید تأکید بر تخصصی شدن دوره ها بوده است که امکان استفاده داوطلبانه بخش غیر دولتی از این دوره ها فراهم شود. و نتایج این مرحله به شرح زیر می باشد.

- تدوین دوره های آموزشی تخصصی و تعیین سیلابس برای 8 گرایش (جدول 2)
- استاندارد نمودن دوره های فوق از طریق سازمان فنی و حرفه ای کشور
- اخذ کد ملی برای دوره های فوق الذکر از سازمان فنی و حرفه ای کشور

ردیف	عنوان استاندارد	درجه	کد ملی
1	فن ورز شبکه های هوایی برق 400 v - 20 kv	1	8-57/24
2	فن ورز شبکه های برق 400 v - 20 kv	2	8-57/25
3	فن ورز عمومی شبکه های توزیع هوایی و زمینی	-	8-57/29
4	فن ورز خطوط زمینی برق	1	8-57/27
5	فن ورز خطوط زمینی برق	2	8-57/28
6	فن ورز دستگاههای اندازه گیری توزیع برق	-	8-59/29
7	فن ورز پستهای توزیع هوایی برق	-	8-59/98
8	فن ورز پستهای توزیع زمینی برق	-	8-59/99

جدول 2- دوره های آموزشی با کد ملی فنی و حرفه ای

گام پنجم : رتبه بندی شرکتهای پیمانکاری
نظر به دستورالعمل تدوین شده مجدداً کلیه شرکتهای
پیمانکاری ثبت نام شده رتبه بندی گردیده اند.

گام ششم : صدور کارت صلاحیت فردی
جهت کنترل سطح کیفی نیروی انسانی پیمانکاران برای
اطمینان از کیفیت اجرای پروژه های توزیع، صدور کارت
صلاحیت فردی نیز علاوه بر رتبه بندی شرکتهای پیمانکاری
و با توجه به عامل اول بخش تهدید، (عدم انگیزه جذب نیروی
انسانی دائم) در این فرآیند قرار گرفته است و نکته
اساسی در این رویکرد پاسخ به این عامل تهدید است و
صدور کارت صلاحیت فردی به کلیه نیروهایی که در این
آموزشها شرکت نمایند اگر چه متعلق به هیچیک از شرکتهای
پیمانکاری نیز نباشند قابل واگذاری است. و تحت این
شرایط نیروهای متخصص آزاد در بازار کار فراهم می گردد.

گام هفتم : تعیین بانک اطلاعات پیمانکاران
وجود بانک اطلاعات در پدید آوردن یک سیستم کنترل و
اطلاع رسانی به موقع امکان داشتن آخرین وضعیت نیروی
انسانی متخصص و پیمانکاران تشخیص صلاحیت شده را فراهم
می آورد که کمک شایانی به اجرای صحیح و دقیق مقررات
تعیین شده می نماید. اطلاعات سایت در حوزه کارفرمایی به
روز شده و شرکتهای توزیع برای واگذاری فعالیتها و
همچنین دستگاه های نظارت برای استفاده از آن در کنترل
صلاحیت نیروی انسانی مشغول در پروژه های توزیع مورد
استفاده قرار می گیرد.

گام هشتم : ارزیابی عملکرد شرکتهای پیمانکاری
با توجه به اقدامات انجام شده و طراحی دستورالعمل
ارزیابی عملکرد پیمانکاران در حین اجرای پروژه های
توزیع ثبت این اطلاعات توسط ناظرین و انتقال اطلاعات به
کمیته ارزیابی و تعیین صلاحیت پیمانکاران، ضمانت اجرائی
برای رعایت اصول تعیین شده توسط پیمانکاران را فراهم
می آورد که در نتیجه در صورت عدم کسب امتیاز در سطح
تعیین شده در هر پروژه توزیع برای بار اول مشمول تذکر
و برای بار دوم مشمول اخطار و برای بار سوم از ایشان
خلع ید خواهد شد و نتایج برای ثبت در سایت پیمانکاران
منعکس می گردند.

جمع بندی و ارائه نتایج

1- با توجه به بررسی در گام سوم و طراحی دوره ای
آموزش، با همکاری دانشکده های وزارت نیرو برگزار
دوره های آموزشی شروع و فعال گردیده است و با تخصیص

اعتبارات آموزشی، تسهیل سازی برای اعزام نیروی انسانی پیمانکاران به این دوره ها فراهم شده است. و هم اکنون تعداد 80 نفر نیروی انسانی پیمانکاران در طرح آموزش شرکت داده شده و گواهینامه آنها از طرف سازمان فنی و حرفه ای صادر گردیده است.

2- آمادگی جهت اجرای تبصره (4) از ماده 12 آئین نامه ارجاع کار به پیمانکاران مصوب هیئت وزیران در تاریخ 1382/07/13.

تبصره 4 : پیمانکاران موظفند از میان کارگران متقاضی کار، افرادی را که دارای گواهینامه مهارت فنی و حرفه ای صادره از سوی سازمان آموزش فنی و حرفه ای هستند بکار گمارند.

3- ارتقاء مفاد قرارداد پیمانکاران برای لزوم استفاده از نیروهای متخصص آموزش دیده توسط پیمانکاران، خصوصاً نظر به طراحی و اجرای دوره های آموزشی توسط مراکز آموزشی وزارت نیرو.

4- ارتقاء سیستم های نظارتی با استفاده از سیستم های مکانیزه اطلاعات برای کنترل استفاده از نیروهای متخصص آموزش دیده در پروژه ها و ایجاد یک نظام مستمر برای کنترل کمی و کیفی نیروی انسانی متخصص پیمانکاران توزیع.

پیشنهادات برای تکمیل پروژه های مرتبط با پیمانکاران توزیع

- 1- تغییر فرهنگ سازمانی از مدیریت سنتی دولتی به مدیریت بازار در بخش پروژه های اجرایی توزیع برق.
- 2- ارتقاء تخصصی اداره روابط کار با پیمانکاران در سازمانهای بزرگ دولتی.
- 3- ارتقاء سیستمهای اطلاع رسانی به نیروهای آزاد و پیمانکاران توزیع جهت ورود به طرح در صنعت برق.

منابع :

- 1- برون سپاری و اشتغال زایی در برق تهران : (تابستان سال 82)، معاونت منابع انسانی/ دفتر سازماندهی و بهبود منابع انسانی
- 2- نتایج قرارداد مشاوره شماره 4-1/1965 : معاونت نظارت بر توزیع/دفتر فنی توزیع برق تهران

شکل 3
گردشکار تشخیص صلاحیت دوره ای پیمانکاران بخش
توزیع

