

اصلاحات خدمات کشوری در انگلستان

(دولت برنامه «گامهای دیگر» را به نام برنامه اصلاح در خدمات کشوری «انقلاب آرام» نام نهاده است. برنامه آرام است، ولی از انقلاب خبری نیست.)

اثر «هاتورن»^۱ در یک رشته آزمایشهایی که از سوی روانشناسان در کارخانه «هاتورن» کارخانه سازنده تلفن وابسته به شرکت «وسترن الکتریک» در شیکاگو، در دهه ۱۹۲۰ به اجرا گذاشته شده پدید آمد. پژوهشگران در برنامه‌های تحقیقی خودروی کارگران نور اتاق کار را افزودند سپس آن را کم کردند، زمانهای راحت باش کارگران را اضافه کردند، سپس آن را کاهش دادند. هرگونه دگرگونی‌ای که به کار می‌بردند، کارکرد کارگران در کوتاه‌مدت افزایش می‌یافت؛ زیرا کارگران از توجه و تحریکی که دگرگونی فراهم می‌آورد، خشنود بودند و بدان پاسخ مثبت می‌دادند.

«گامهای دیگر» که از سوی عده‌ای به نام بزرگترین دگرگونی در دیوانسالاری خوانده می‌شود و برای نخستین بار از زمان اصلاحات «نورت کات - تری ولیان»^۲ که پایه‌های خدمات کشوری نورا در نیمه دوم سده نوزدهم برپا داشتند تاکنون پدید آمده است ممکن است همان «اثر هاتورن» را در خدمات کشوری داشته باشد.

این برنامه در سال ۱۹۸۸ آغاز شده و از جهت روحی و روانی با کوششهای پیشین «مارگارت تاچر» برای تکان دادن خدمات کشوری متفاوت است.

«سریتر کمپ»^۳ مدیر طرح «گامهای دیگر» می‌گوید که اندیشه بنیادی در پس این دگرگونیها آن است که خدمات کشوری براساسی بزرگتر از آن است که بتوان آن را چون یک سازمان بزرگ کارگردانی کرد؛ این نهاد را باید همانند مجموعه‌ای از کسب و کارهای جداگانه در نظر گرفت. از این رو بخشهایی از خدمات کشوری مانند کارخانه ضرب مسکوک سلطنتی، خانه شرکتها، خدمات استخدومی، بازرسی خودروها به عنوان

1 - Hawthorne.

2 - Northcote - Trevelyan

3 - Sir Peter Kemp

بنگاههای نیمه مستقل برپا شده‌اند.

برای این بنگاهها هدفهایی تعیین شده است مانند سرعت در فراهم آوردن خدمات و بالا بردن بهره‌وری. به مدیران اجرایی پاداشهایی داده می‌شود تا آنان برای دستیابی به هدفهای تعیین شده برانگیخته شوند. بیشتر این مدیران از راه رقابت آزاد به کار منصوب شده‌اند. از ۶۶ مدیر اجرایی که اکنون به کار سرگرمند، ۲۵ تن آنها از بیرون خدمات کشوری برگزیده شده‌اند. این دگرگونیها تند صورت می‌گیرد. نزدیک به ۴۰ درصد کارمندان خدمات کشوری (۲۰۰/۰۰۰ نفر از ۵۵۰/۰۰۰ نفر) اکنون در ۵۷ بنگاه به کار مشغولند و ۳۲ واحد دیگر برای دستیابی به وضعیت بنگاهی نامزد هستند.

این دگرگونیها چه تفاوتی را پدید می‌آورد؟ «سرپیتر» می‌گوید که بنگاهها به سه چهارم از هدفهای خود دست می‌یابند. «الیزابت ملون»^۴ یک استاد دانشگاهی در دانشکده بازرگانی لندن که پنج بنگاه نیمه مستقل را بررسی کرده است، می‌گوید: «چیزی که اتفاق می‌افتد آن است که بنگاه هدفهایی را بر می‌گزیند که درباره آنها احساس ایمنی می‌کنند، سازمان برخی هدفها را بر آن می‌افزاید و بنگاه به سوی هدفهایی که می‌تواند برسد، نشانه‌گیری می‌کند.»

پاره‌ای دگرگونیهای کوچک محسوس در حال پدید آمدن هستند. برای نمونه «بازرسی خودروها» هم اکنون آزمایشهای خودرو را با قیمتی بالاتر برای بامداد شنبه انجام می‌دهد. «خانه شرکتهای» خدمت سریع تشویق‌آمیزی را ارائه می‌دهد: شما می‌توانید با پرداخت ۲۵۰ پاوند (۴۵۰ دلار) شرکتی را یک روزه برپا دارید به جای آنکه ۵۰ پاوند بپردازید و یک هفته صبر کنید.

مردم جایگاهی تازه و غیر معمول به دست آورده‌اند. همه، حتی اداره درآمد داخلی، درباره «مشتریان» سخن می‌گویند. بنگاهها با سرفرازی پژوهشهای بازار را آشکار می‌سازند — گرچه وزن سنگین شیوه‌های عادی خدمات کشوری اغلب پی‌آمدهای این پژوهشها را بی‌اثر می‌سازند.

چنین می‌نماید که «گامهای دیگر» برای پدید آوردن روش پرنرمش استخدام و به کارگماری کارکنان ستادی یاریهایی داده است. برای نمونه، «خدمات استخدای» پی برد که چون ناگزیر از پیروی دستورهای مرکزی نیست، آزاد است تا کارکنان سالمندتر را از میان مردم میان سال بیکار که شاید تعداد کافی از گواهینامه‌های «تراز - الف»^۵ را دارا نیستند،

ولی درکی بیشتر از دانش آموزشی که به تازگی آموزشگاه را به پایان رسانده‌اند دارند به استخدام درآورد.

در زمینه‌های دیگر پیشرفت اندکی در کاهش هزینه‌ها صورت گرفته است. برای نمونه، دولت خدمات کشوری را تشویق کرده است تا کارهایی را که به نظر می‌آید بخش خصوصی آن را ارزان‌تر انجام دهد با بستن پیمان به آنها بسپارد. با این همه نه بنگاهها و نه اداره‌های باقی مانده دولتی به این فراخوانی دولت پاسخ داده‌اند. دولت وادار شده تا گزارشی درباره «هم‌چشمی برای کیفیت برتر» تهیه کند تا خدمات کشوری را بتواند به آن راه بکشانند.

در حالی که بنگاهها پدید آمدند، دولت انتظار داشت وزارتخانه‌های «اصلی» به کوچک کردن سازمان خود بپردازند. برخی از وزارتخانه‌ها به نظر می‌آیند که بگونه‌ای چشمگیر کارکنان خود را کاهش داده‌اند. وزارت تأمین اجتماعی به کمیسیون منتخب خزانهداری در مجلس عوام گزارش داد که کارکنان مرکزی آن از ۴۰۰۰ نفر به ۱۲۰۰ نفر کاهش یافته‌اند؛ ولی با بررسی بیشتر آشکار شد که این شمار از کارمندان همان کارهای پیشین خود را در جای پیشین انجام می‌دهند با این تفاوت که اکنون کارمند بنگاهند و نه وزارتخانه.

رئیس «واحد کارآیی» وابسته به دفتر نخست‌وزیر در گزارشی شکایت از آن دارد که وزارتخانه‌ها در کاهش نیروی کار خود کوتاهی می‌کنند و درخواست دارد تا ۲۵٪ از کارکنان اداری و مالی وزارتخانه‌ها کاهش داده شوند.

چرا در پی این اصلاحات گامهای بلندی برداشته نشده است؟ بیشتر به آن دلیل است که برخلاف آنچه در سخنرانیها گفته می‌شود، هنوز آزادی بایسته در کار به مدیران اجرایی داده نشده است و در جایی هم که آزادی عمل داده شده، مدیران از به کار بردن آن کوتاه می‌آیند.

مدیران اجرایی چندان دل بسته به بهره‌گیری از آزادیهای داده شده نیستند و این تا اندازه بسیار به سرشت آنان بستگی دارد. دو سوم مدیران اجرایی کارمندان خدمات کشوری هستند آنانی که کارمند خدمات کشوری نیستند به گونه‌ای دیگر رفتار می‌کنند و از آزادیهای داده شده بهره بسیار می‌گیرند. به کار گرفتن مدیران بیرون از خدمات کشوری می‌تواند بخت بهتری برای کامیابی اصلاحات «گامهای دیگر» فراهم آورد.