



چگونه یک برون سپاری موفق داشته باشیم

سید علی علوی

شرکت توزیع نیروی برق خوزستان

seyedalialavi@yahoo.com

چکیده

امروزه سازمان ها در دنیایی به سر می برند که پویایی، تغییر و پیچیدگی جزء عناصر اصلی آن است و برای بهره وری از فرصت های زودگذر عصر حاضر ناچار به ایجاد ساختار منعطف و بهره مندی از امکانات بیرون سازمان هستند. در این راستا دیدگاه غالب در مدیریت، کاهش فعالیت های دولتی و حرکت به سمت کوچک سازی، مهندسی مجدد، خصوصی سازی، برون سپاری و پیمانکاری..... می باشد. شرکتهای توزیع نیز از این امر مستثنی نمی باشند. سازمان ها دیگر سعی نمی کنند تمامی فعالیت های مورد نیاز را خود انجام دهند هر سازمانی یک یا دو فعالیت کلیدی را که مزیت رقابتی و ارزش آفرینی دارد را برای خود نگه می دارد و بقیه فعالیت ها را به بیرون می سپارد. سازمانها با برون سپاری قادر به انجام وظایف جدیدتر با سرعت بیشتر و ریسک کمتر می شوند که افزایش بهره وری و کیفیت، کاهش هزینه های تامین و اداره منابع انسانی و نهایتاً بهبود عملکرد و کارایی سازمان را به دنبال دارد. در این مقاله سعی بر آن است که مزایا و معایب برون سپاری را تا حدودی بیان نموده و مشکلات و موانع موجود در برون سپاری را مشخص نماییم نقاط قوت را تقویت و نقاط ضعف را مرتفع کنیم.

واژگان کلیدی: برون سپاری - ساختار - فرهنگ - پیمانکار



۱. مقدمه

طی سال های اخیر مسائلی چون شتاب تحولات محیطی، عدم اطمینان به آینده، افزایش هزینه ها، بزرگ شدن بی اندازه سازمان ها و نیز محدودیت های قانونی سبب شده است سازمان ها در الگوی فکری خود تجدید نظر کنند. آنها ناگزیرند در دنیای کنونی کسب و کار به استراتژی های نوین روی آورند امروزه رشد سریع تکنولوژی، افزایش سرعت تغییرات در جامعه شرکت های توزیع را به سوی سازمان های بدون مرز سوق داده است، سازمان هایی با ساختارهای انعطاف پذیر و شبکه های تأمین گسترده، سازمان هایی که قادر باشند همواره خود را با تغییرات محیط هماهنگ سازند و این خود مستلزم قابلیت دسترسی آسان و سریع سازمان به منابع مورد نیاز، همچون نیروی انسانی متخصص، دانش فنی و تکنولوژی پیشرفته در خارج سازمان است. در این حالت سازمانها جهت کسب منافع خود نیازمند یک برنامه ریزی منسجم و پیشرفته هستند امروزه این منافع را نمی توان فقط توسط یک شرکت به تنهایی بدست آورد، چون شرکت ها تلاش می کنند تا کسب و کار خود را حول فعالیت هایی متمرکز کنند که آنها را بهتر می شناسند و فعالیت های دیگر را برون سپاری نمایند در این میان شرکتهای توزیع نیز از این قاعده استثناء نبوده و هکچون دیگر شرکتهای مجبور به تغییر در ساختار و تطبیق خود با جامعه شده اند.

۲. دلایل تغییر ساختار

همانگونه که می دانیم در گذشته اندازه سازمان یا شرکت بعنوان مزیت رقابتی مطرح نبوده و از طرفی فشار رقابت در اقتصاد جهانی شدت بیشتری پیدا کرده است و شرکتهای توزیع اگر بخواهند در این بازار پر آشوب بدون حمایت دولت و مانند یک شرکت خصوصی عرض اندام نمایند باید همانند سایر شرکتهای خصوصی بمنظور کاهش هزینه ها و استفاده از تخصص سایر شرکتهای نسبت به تغییر ساختار سنتی خود اقدام نمایند.

از دیگر دلایل تغییر ساختار می توان وجود متخصصان و تکنسین ها زیاد طالب کار را نام برد که می توان بدون استخدام تمام وقت آنها از نیرویشان استفاده کرد همچنین بهبود عملکرد مالی که در هر سازمانی یکی از مهمترین پارامترهای ارزیابی و بقای آن است نام برد.

۳. تاریخچه برون سپاری

سازمان های صنعتی از دهه اول قرن بیستم با نگرش صرفه جویی مالی فعالیت های خود، برون سپاری را پیشه کردند و به دنبال این مسأله بودند که با کاهش بهای تمام شده تولیدات و خدمات، سود بیشتری کسب کنند. پس از آن، به تدریج و همانطور که سایر مباحث مدیریتی از تحول و رشد و تکامل برخوردار شدند برون سپاری هم دارای پیچیدگی های خاص شد. گاهاً برخی برون سپاری را با پیمانکاری یکی می دانند در صورتی که در برون سپاری، تجدید ساختار یک سری فعالیت های ویژه با استفاده از منابع بیرون از سازمان که توانمندی های ویژه ای را دارا می باشند صورت می گیرد در حالی که در پیمان کاری قسمتی از فعالیت های سازمان با کمک پیمان کار انجام شده و تجدید ساختاری صورت نمی گیرد. یک پیمانکار، یک یا چند پروژه از سازمان می گیرد و این در حالی است که هیچگونه تغییری در سازمان بوجود نیامده و رابطه مشارکتی هم با پیمانکار بوجود نمی آید، در حالی که در برون سپاری، یک فرآیند در اختیار یک بدنه بیرونی سازمان قرار گرفته و سازمان با آن وارد یک رابطه مشارکتی می شود.

۴. دلایل برون سپاری

در گذشته، برون سپاری زمانی مورد استفاده قرار می گرفت که سازمان ها نمی توانستند خوب عمل کنند، در رقابت ضعیف بودند، کاهش ظرفیت داشتند، با مشکل مالی روبرو بودند و یا از نظر فن آوری عقب و شکست خورده بودند، در حالی که امروزه سازمان هایی که کاملاً موفق هستند نیز از این ابزار برای تجدید ساختار سازمان شان استفاده می کنند و مدیران این سازمان ها بعنوان یک موضوع حیاتی این موضوع را درک کرده اند که ایجاد قابلیت هایی کلیدی برای برآورده نمودن نیازهای مخاطبان خود ضروری بوده و باید در این راه تلاش صورت گیرد.



در همین رابطه ، دلایل عمده برون سپاری را می توان به شرح زیر عنوان کرد :

- * دست یابی به تخصص ها، مهارت ها و تکنولوژی هایی که بیش از این قابل دستیابی نبوده اند.
- * کاهش سرمایه گذاری روی دارائی ها و استفاده بهتر از آنها برای اهداف اصلی سازمان.
- * آزاد کردن منابع انسانی و سایر منابع برای اهداف دیگر.
- * افزایش سرعت انجام کارها و حذف بوروکراسی.
- * تبدیل هزینه های ثابت به هزینه های متغیر.
- * افزایش رقابت به منظور افزایش کیفیت خدمات، عملیات، کاهش و کنترل هزینه عملیات.
- * در دسترس قرار گرفتن وجوه سرمایه و تقسیم خطرپذیری.
- * تسریع در کسب مزایای ناشی از تجدید ساختار.
- * استفاده از فرصت ها و ایجاد ساختار منعطف و افزایش بهره وری با استفاده از امکانات گسترده بیرون از سازمان.
- * استقرار نظام کار فردی به جای نظام وقت مزدی سنتی حاکم ، بالاخص در ادارات دولتی.

در ادامه می توان علل اصلی عدم تمایل به برون سپاری را در عدم درک دقیق هزینه های فعلی و کاهش کنترل بر روی ارائه دهندگان خدمت دانست. همچنین اغلب مدیرانی که با برون سپاری مخالفت می کنند نگران وابستگی به ارائه دهندگان خدمت می باشند و بعضاً بدلیل اینکه برون سپاریهایی که در قالب پیمانکاری فعالیت کرده اند در عمل چندان موفقیت آمیز نبوده اند.

برخی از مدیران نیز موانع قانونی و موانع داخلی را علت مخالفت با برون سپاری عنوان می کنند و درصد کمی علت مخالفت را صدمه زدن به وفاداری کارکنان می دانند.

۵. معایب و مشکلات برون سپاری

اگر حوزه و یا فعالیت برون سپاری اشتباه تعریف، انتخاب و اجرا شود می تواند تأثیرات ناخوشایندی بر سازمان بگذارد. یکی از مشکلات عدیده برون سپاری که در وهله اول هر مدیری آن را ذکر می کند کمبود نیروی انسانی ماهر و عدم تمایل به ریسک و مشکلات ساختاری را نام برد. آشنا نبودن سازمان، با روشها و استانداردهای بین المللی و نداشتن مدیریت پروژه. نیز اهمیت قابل توجهی دارا بوده که باید به آن توجه کرد.

۶. خدمات قابل برون سپاری

این که چه فعالیتی را می توان به خارج سازمانی واگذار کرد به ماموریت سازمان و ساختار و ... وابسته است هرچه فعالیت خدماتی ملموس و شخصی تر باشد تمایل به برون سپاری آن فعالیت بیشتر است. و هرچه میزان تفکیک ناپذیری فعالیت ها از یکدیگر کمتر باشد تمایل جهت واگذاری این گونه فعالیت کمتر است.

هرچه فعالیت خدماتی استاندارد پذیرتر باشد تمایل بیشتری به برون سپاری آن فعالیت وجود دارد. و هرچه پیچیدگی فعالیت های خدماتی بیشتر باشد تمایل کمتری به برون سپاری آن فعالیت احساس می شود.

هرچه تماس فعالیت های خدماتی مشترکین بیشتر باشد تمایل جهت برون سپاری فعالیت کمتر است و هرچه فعالیت های خدماتی اصلی تر باشد رابطه معکوس بین پیچیدگی ، عدم تفکیک پذیری و تماس با مشتری و تقاضا برای گرایش برون سپاری ضعیف تر است.

هرچه اهمیت فعالیت های خدماتی بیشتر باشد ارتباط مستقیم بین عدم استانداردپذیری تعیین قیمت براساس رقابت و پیچیدگی فعالیت با تمایل به برون سپاری این گونه فعالیت ها ضعیف تر است و هرچه تأمین کنندگان و ارائه دهندگان فعالیت های خدماتی بیشتر باشد و فعالیت ملموس، استانداردپذیر و تفکیک پذیرتر باشد گرایش به برون سپاری این گونه فعالیت ها قوی تر است.



۷. نکات اصولی در یک برون سپاری موفق

از عوامل موثر در یک برون سپاری موفق می توان وجود رابطه دو طرفه بر مبنای مشارکت میان سازمان دریافت کننده و واگذار کننده برون سپاری به طوری که یک رابطه برد - برد میان آنها ایجاد می شود. را می توان نام برد. مشارکت همراه با تحقیق و توسعه موجب دسترسی به منابع علمی جدید، نوآوری های علمی مستمر، خلق دانش و کاهش هزینه های داخلی سازمان خواهد شد. اطمینان از رعایت اخلاق حرفه ای و حفظ و نگهداری و امنیت اطلاعات و فناوری واگذار شده به سازمان دریافت کننده برون سپاری ضروری می باشد. وجود زیرساخت های لازم جهت انتقال فناوری از سازمان واگذار کننده به دریافت کننده برون سپاری ضروری می باشد. وجود فرهنگ سازمانی برون سپاری در سازمان به طوری که مقبولیت برون سپاری در میان کارکنان سازمان جافتاده و کارکنان منافع خود و سازمان را در اجرای برون سپاری بدانند و در این خصوص همکاری های لازم را انجام دهند. در موفقیت فرامرزسپاری، روابط سیاسی و همکاری های دوستانه میان دو کشور نقش اساسی دارد.

برای اجرای موفق برون سپاری می بایست متوجه این نکته بود که شاید مهمترین مسئله در یک برون سپاری موفق، فرهنگ سازمان باشد به این تر تیب که برای جا انداختن برون سپاری در سازمان ، می بایستی در ابتدا یک فرهنگ مثبت نسبت به این مسأله ایجاد کرده و کارکنان نیز باید درک کنند که در بسیاری از موارد منافعشان در گرو برون سپاری می باشد. مدیران نیز می بایستی از راه های گوناگون فرهنگ سازی کنند تا بدنه ای که پس از برون سازی باقی می ماند و یا بدنه ای که منتزع می شود ، برون سپاری را به راحتی بپذیرد.

می توان به منظور دستیابی به برون سپاری موفق موارد زیر را رعایت کرد.

- ✓ تعریف دقیق و استاندارد کردن کار و ارجاع مناسب آن
 - ✓ انتخاب پیمانکار واجد شرایط (تخصصی ، تسلط ، اشتها) و عقد قرارداد درست و نظارت دقیق بر انجام کار در تمام مراحل
 - ✓ سنجش مستمر اثر بخشی فعالیت های برون سپاری شده از طریق شاخص های عملکردی و نظر سنجی از دست اندرکاران
 - ✓ استفاده از مشاوران تخصصی و همچنین برقراری دوره های آموزشی جهت دست اندرکاران
- اما بر همگان مشخص است که تعهد نداشتن مدیریت ارشد نسبت به برو نسپاری و انتخاب نادرست فعالیت ها برای آن همچنین دانش ضعیف در مورد روشهای برون سپاری جزء دلایل اصلی عدم موفقیت برون سپاری هستند.
- عدم تشخیص صحیح ریسک و عدم دستیابی به ارائه دهندگان تخصصی خدمت که حرفه ای باشند و نداشتن برنامه های دقیق و رسمی در کنار عدم تخصیص مناسب منابع داخلی نیز از دلایل عدم موفقیت برون سپاری می باشند. و علاوه بر آنها رقابت ناسالم، عجله، وجود محدودیت های محیطی، و فشارهای کاری را بعنوان دلایل عدم موفقیت برون سپاری نام برد.

۸. نقش مشاوران در برون سپاری

برون سپاری یک تصمیم گیری استراتژیک در مجموعه است و به تبع این تصمیم گیری تأثیرات خیلی بنیادی می تواند در عملکرد و هزینه ها داشته باشد . برای اینکه تصمیم گیری بر مبنای درست انجام گیرد توصیه می شود که فرآیند برون سپاری از طریق کسانی که این موضوع ، مفهوم و روش را می شناسند صورت گیرد.

به عبارت دیگر برای پیاده سازی بهتر فرآیند برون سپاری ، نیاز به مشاورانی است که بطور تخصصی سازمان را کمک کند . بعنوان مثال یک متخصص مالی در یک تصمیم گیری برون سپاری ، هزینه منفعته را تحلیل می کند که آیا حوزه و فعالیت کاندید شده برون سپاری شود و یا خیر . متخصص الگو برداری هم نیاز می باشد تا نحوه الگو برداری را نشان دهد . متخصص حقوقی در مذاکرات حقوقی یاری می رساند و متخصص منابع انسانی در بخش های تعدیل و انتقال نیروی انسانی کمک می کند.

در انتها باید گفت که علاوه بر مشاوره های تخصصی ، نیاز به یک مشاور عمومی مستقیم که مهارت مربی گری و تسهیل کنندگی فرآیند را داشته باشد ، نیز ضروری به نظر می رسد.



۹. نتیجه گیری

امروزه، سازمان ها به شکل بنیادین تغییر کرده و دی گر شباهتی به سازمان های دیروز ندارند . سازمان های امروزی برای بهره مندی از فرصت های زودگذر عصر حاضر، ناچار به ساختاری منعطف و همچنین بهره مندی بیشتر از امکانات گسترده بیرون از سازمان می باشند . آنچه در سازمان های امروزی مشاهده می شود ، تغییرات اساسی در ساختارها و رفتارها و شبکه های شدن فعالیت های آنهاست . سازمان ها دیگر سعی نمی کنند تا تمامی فعالیت های مورد نیاز خود را انجام بدهند . هر سازمانی یک یا دو فعالیت را که قابلیت کلیدی آن سازمان است و از آن طریق برای مشتریان فراتر از رقبا ارزش آفرینی می کند برای خود نگه داشته و بقیه فعالیت ها را از طریق کسب و کارهای دیگری که در آن فعالیت ها قابلیت کلیدی دارند ، انجام می دهند . این امر در واقع در حکم تحولی بنیادین در ساختار سازمان های جهان فردا است.

به نظر می رسد آن چه سازمان « خصوصی سازی » و « برون سپاری » با مراجعه به تعاریف واژه های صداوسیما را در جهت گام برداشتن بسوی ساختاری بهینه و نهایتاً بهبود عملکرد خود یاری می رساند، پیش است. هرچند بعضی از شرکتها یا مراکزی که در حال حاضر به عنوان « برون سپارانه » گرفتن رویکردی عضوی از پیکره مجموعه صداوسیما فعالیت دارند، ارتباطات و موضوعی ت کاری شان آنقدر از فعالیت اصلی صداوسیما دور شده که تداوم حضور آنها به صورت خصوصی نیز برای مدیریت عالی سازمان فقط نقش سربار دارد. بررسی پروسه تشکیل شرکت تعاونی خدمات پشتیبانی جام جم و آسیب شناسی علل ضعف آن (و بعضی شرکتهای مشابه در دستگاههای دیگر) ضرورت تشک یل گروه کارشناسی ویژه ای بدین منظور را در دفتر تشکیلات و سیستم ها (مدیریت سیستم ها و روش ه ا) لازم می آورد. ارزیابی میزان توانایی کارشناسان و مجموعه های سازمانی در تعریف کار و تحویل گرفتن فعالیتهای پیمانکاری یا برون سپاری شده و توجه به پژوهشهای آینده نگرانه و برنامه های مهم سازمان در افق رسانه روشننگر مراحل آتی این گونه اقدامات خواهد بود. هم اکنون این مدیریت بحث تهیه مدل خصوصی سازی شبکه های رادیو تلویزیونی را پیگیری می کند ولیکن برای تسریع در امر نتیجه گیری ضرورت توجه تخصیص بودجه جداگانه به آن با توجه به جدید بودن بحث و نداشتن سرفصل بودج های ضرورت دارد.



مراجع

- ۱- اکبری ، ح ومجتبی رفیعی " برون سپاری فعالیتهای پشتیبانی و تاثیر ان بر عملکرد مالی " مطالعه موردی (صداوسیما) مرکز همدان) پایان نامه کارشناسی ارشد ، دانشگاه آزاد اراک
- ۲- مک لاوور، ر ، ۱۳۸۸ " فرآیند برون سپاری ، استراتژی هایی برای مدیریت وارزیابی " ترجمه پوریا مومنی و ناصر آزاد ، دانشگاه آزاد واحد جنوب تهران
- ۳- مدلی فراگیر برای برون سپاری خدمات " ترجمه فرزاد اشرف زاده ، ماهنامه تدبیر، سال ۱۵، شماره ۱۴۷
- ۴- الهی ، شعبان و همکاران، شناسایی و اولویت بندی ریسک های موجود در انواع برونسپاری فناوری اطلاعات در ایران، دانش و فناوری ، سال اول، شماره ۴، نیمه اول سال ۹۰
- ۵- مدیریت برون سپاری اثربخش ، ناشر : مهربان نشر نویسنده : محسن چشم براه، سید محسن مرتضوی ۱۳۸۶ ، ویرایش اول، چاپ اول
- ۶- امیر حسین نوروزی و ارسلان پالشی، مدل تصمیم گیری جهت برون سپاری انبار، چهارمین کنفرانس بین المللی مهندسی صنایع .