

برون سپاری

مقدمه

پیتر دراکر در ارتباط با برون سپاری و آثار آن می گوید [۱]: «چنین امری در واقع در حکم تحولی بنیادین در ساختار سازمان های جهان فردا است. این بدان معناست که دیگر الزامی نیست که شرکت های بزرگ تجاری، ادارات دولتی، بیمارستان ها و دانشگاه های بزرگ به تشکیلاتی بدل شوند که تعداد زیادی افراد را در استخدام خود داشته باشند. این قبیل مؤسسات به تشکیلاتی تبدیل می شوند که محصولات عالی و نتایج قابل اعتنایی را به دست می آورند، زیرا تنها بر فعالیت هایی تمرکز می کنند که به خاطر آنها مأموریت یافته اند، کارهایی را انجام می دهند که دقیقاً به اهداف سازمانی آنها مربوط است؛ کارهایی که به خوبی می شناسند، به جزئیات آن آشنا هستند و به نسبت ارزش و اعتبار هر کار، به انجام دهندگان آنها دستمزد و کارانه پرداخت می کنند. دیگر کارهای خدماتی این گونه سازمان ها به نهادهای بیرونی واگذار می شود».

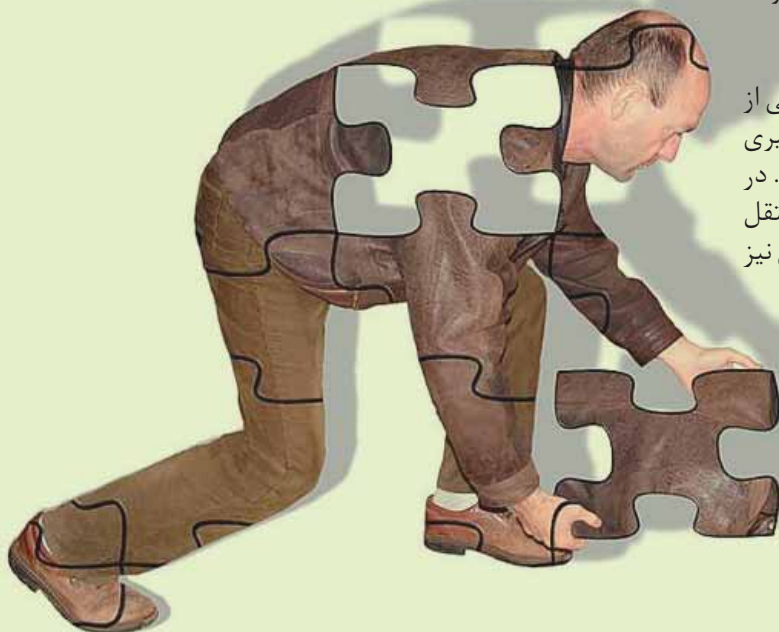
برون سپاری چیست؟

برون سپاری این گونه تعریف می شود: عمل انتقال بعضی از فعالیت های داخلی یک سازمان و واگذاری حق تصمیم گیری به عرضه کننده بیرون از سازمان بر اساس قرارداد [۲]. در حقیقت و در عمل، در برون سپاری نه تنها فعالیت ها منتقل می شوند، بلکه عوامل ارائه خدمات و حق تصمیم گیری نیز در اغلب موارد واگذار می گردد [۳]. عوامل ارائه خدمات عبارتند از: کارکنان، تسهیلات، تجهیزات، فناوری و سایر دارائی ها. حق تصمیم گیری نیز عبارت است از: مسئولیت برای تصمیم گیری در مورد اجزاء اصلی فعالیت های منتقل شده.

OUTSIDE + RESOURCE + USING
↓
OUTSOURCING

برون سپاری استراتژیک چیست؟

برون سپاری استراتژیک عبارت است از یک نگاه استراتژیک به برون سپاری به نحوی که بتواند فرآیندهای مشکل آفرین، بهره وری پایین، مشکلات کارکنان و امثال آن را در یک نگاه بلند مدت حل کند. بر این اساس برون سپاری زمانی استراتژیک خواهد شد که با استراتژی های بلندمدت سازمان هم راستا شود. در این صورت، منافع برون سپاری بعد از گذشت چندین سال پدیدار گشته و نتایج مثبت یا منفی آن برای سازمان از اهمیت ویژه ای برخوردار خواهد بود. هرگاه ایده برون سپاری با منافع استراتژیک سازمان مطابقت نداشته باشد، بایستی آن را متوقف کرد [۴].



اگر تنها یک سرانجام غیر قابل فرار وجود داشته باشد این است که همه سازمان های امروزی ناچارند خود را از نو تعریف کنند.

برون سپاری، سازمان را بر نقاط قوتش متمرکز می‌سازد.

تفاوت برون سپاری با پیمانکاری

تفاوت پیمانکاری با برون سپاری این است که در برون سپاری با استفاده از منابع بیرون از سازمان که توانمندی‌های ویژه‌ای دارد، تجدید ساختار برای فعالیت‌های ویژه انجام می‌گیرد. اما در پیمانکاری، قسمتی از فعالیت‌های سازمان با کمک پیمانکار انجام می‌شود و هیچ نوع تجدید ساختار انجام نمی‌گیرد.

سطوح برون سپاری

برون سپاری را می‌توان در سطوح زیر انجام داد:
* در سطح تجهیزات (component parts): در این سطح، سازمان نیاز خود را از طریق در اختیار گرفتن برخی تجهیزات (مانند دستگاه‌های چاپ و تکثیر) از خارج از سازمان برطرف می‌نماید.

* در سطح فرد (individual parts): در این سطح، خدمات یک فرد (مانند ماشین‌نویس) از بیرون سازمان دریافت می‌گردد.

* در سطح وظیفه (functional parts): در این سطح، سازمان کلیه وظایف خدمات یک شغل (مانند نگهبانی) را

از بیرون سازمان دریافت می‌نماید.

* در سطح فرآیند (process parts):

در این سطح، سازمان کل یک فرآیند (مانند حساسی از سازمان) را از بیرون سازمان

تأمین می‌کند.



در برون سپاری استراتژیک باید موارد ذیل مدنظر قرار گیرند:

- * چشم‌انداز سازمان
- * قابلیت‌های کلیدی فعلی و آینده
- * هزینه‌های فعلی و آینده
- * عملکرد فعلی و آینده
- * مزیت رقابتی فعلی و آینده

فرآیند برون سپاری استراتژیک

دیاگرام زیر، فرآیند برون سپاری را نشان می‌دهد [۵]:



سابقه (روند) برون سپاری

در گذشته، برون سپاری زمانی مورد استفاده قرار می‌گرفت که سازمان‌ها نمی‌توانستند در زمینه خاصی به خوبی عمل کنند، در رقابت ضعیف بودند، کاهش بهره‌وری داشتند، با مشکل مالی روبرو بودند و یا از نظر فنآوری عقب و در موقعیت تهدیدآمیزی نسبت به رقبای خود داشتند [۶].

امروزه سازمان‌های کاملاً موفق نیز از این ابزار برای تجدید ساختارشان استفاده می‌کنند. مدیران این سازمان‌ها درک کرده‌اند که ایجاد قابلیت‌های کلیدی برای برآورده نمودن نیازهای ذی‌نفعان ضروری است و باید در این راه تلاش نمایند، در نتیجه بهتر است بر فعالیت‌هایی که در آنها دارای مهارت‌اند، متمرکز شوند و سایر فعالیت‌ها را به سازمان‌های بیرونی بسپارند تا با کیفیت مناسب‌تر انجام شوند.

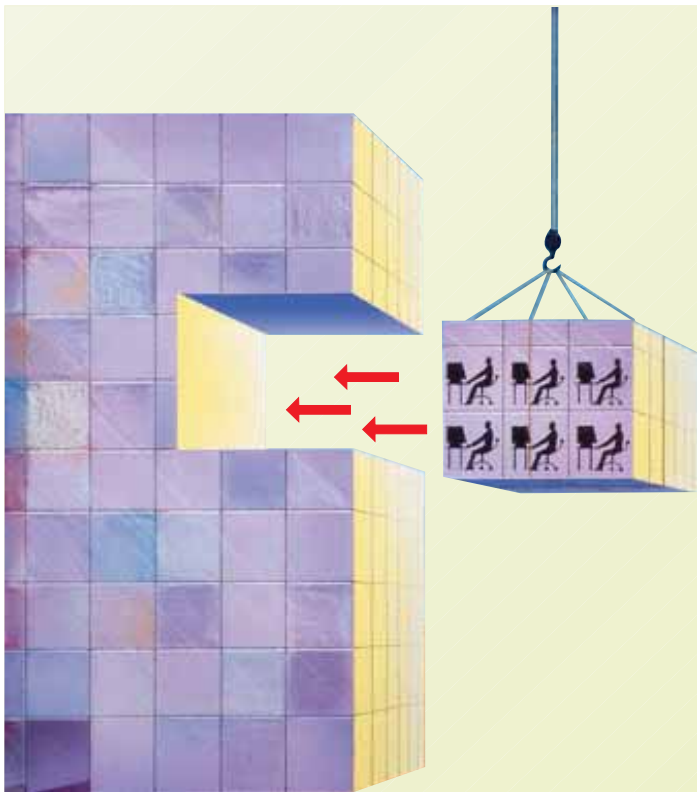
تفاوت برون سپاری با خصوصی‌سازی

خصوصی‌سازی به معنی آن است که «تمام و یا بیش از ۵۱ درصد سهام دولت در یک بنگاه دولتی به فروش رود، به نحوی که مدیریت آن نیز در اختیار بخش خصوصی قرار گیرد» [۷].

در حالی که در برون سپاری، بعضی از فعالیت‌های داخلی یک سازمان به عرضه‌کننده بیرون از سازمان (دولتی یا خصوصی) براساس قرارداد واگذار می‌گردد و تغییری در ساختار مدیریتی سازمان به وجود نمی‌آید.

برون سپاری مسیر حرکت دادن منابع انسانی از نقش‌های عملیاتی به نقش‌های راهبردی است.

برون سپاری راه‌مواره به‌شبه یک تغییر و تحول می‌نگرند در حالی که بیشتر یک مشارکت است.



● دلایل عمده برون سپاری

دلایل عمده برون سپاری عبارتند از [۴ و ۸]:

- * افزایش اثربخشی از طریق تمرکز بر روی مأموریت و اهداف اصلی سازمان
- * افزایش اثربخشی از طریق تمرکز بر روی نقاط قوت سازمان
- * دستیابی به تخصص‌ها، مهارت‌ها، ایده‌های جدید و نوآور موجود در خارج از سازمان
- * کاهش سرمایه‌گذاری در حوزه‌های کم‌اهمیت و انتقال سرمایه به سمت مأموریت و اهداف اصلی سازمان
- * افزایش انعطاف‌پذیری سازمان در کنترل هزینه‌ها

● منافع حاصل از برون سپاری

بر اساس مطالعات انجام شده توسط مؤسسه برون سپاری آمریکا بر روی بیش از ۱۲۰۰ شرکت، مزایای بالقوه برون سپاری به شرح زیر استخراج شدند [۹]:

- * افزایش تمرکز سازمان بر مأموریت و اهداف اصلی
- * تسهیل و تسریع در سازماندهی مجدد
- * توزیع ریسک بین سازمان برون سپار و ارائه دهنده خدمت
- * آزاد کردن منابع از حوزه‌های کم‌اهمیت و انتقال آن به سمت مأموریت و اهداف اصلی
- * کاهش هزینه عملیات و کنترل آن
- * دسترسی به منابع بیرونی
- * مدیریت بهینه سازمان از طریق انتقال وظایف مشکل یا کنترل ناپذیر

● دلایل عمده عدم برون سپاری

دلایل عمده عدم برون سپاری عبارتند از:

- * نداشتن اطلاعات کافی از هزینه‌های واقعی فعالیت‌های سازمان (قیمت تمام شده) و عدم درک ضرورت تجدید ساختار در فعالیت‌های پر هزینه
- * نداشتن اطلاعات کافی از کیفیت ارائه خدمات توسط ارائه دهندگان بیرونی در قیاس با واحد داخلی
- * کاهش کنترل روی فرآیندهای سازمانی
- * احتمال تبدیل ارائه دهندگان خدمت به رقیبی برای سازمان
- * احتمال کاهش وفاداری کارکنان

● دلایل شکست پروژه‌های برون سپاری در ایران

اهم دلایل شکست پروژه‌های برون سپاری در کشور ما عبارتند از:

- * آشنا نبودن سازمان‌ها با تأثیر برون سپاری بر روی نیروی انسانی
- * عدم تعهد مدیریت ارشد سازمان به فرآیند برون سپاری
- * انتخاب نادرست فعالیت‌ها برای برون سپاری
- * فقدان بانک اطلاعات در خصوص ارائه دهندگان بیرونی خدمات
- * عدم اشراف کافی نسبت به فرآیندهای کاری ارائه دهندگان بیرونی خدمات
- * عدم اتخاذ یک رویکرد برد-برد در رابطه با ارائه کننده بیرونی خدمات
- * نداشتن برنامه رسمی و مشخص نظارتی
- * وجود محدودیت‌های محیطی در رابطه با قوانین و مقررات کلی

برون سپاری اجازه می‌دهد تا بر آن چه که بهترین شکل انجام می‌دهیم تمرکز کنیم و از دانش دیگران بهره‌مند شویم. ۳

دردنیای امروز هیچ چیز خطرناک تر از دل بستن به کامیابی های دیروز نیست.

پیشنهادها

- * تهیه بانک اطلاعات در خصوص گستره خدمات برون سپاری و ارائه دهندگان این خدمات
- * استفاده از مشاوران متخصص جهت انجام پروژه های برون سپاری
- * شناسایی و تعیین قیمت تمام شده خدمات مورد برون سپاری
- * آموزش و آشناسازی منابع انسانی سازمان با فرآیند برون سپاری
- * شفاف سازی و مستندسازی فرآیندها جهت تصمیم گیری بهتر در خصوص خدمات قابل برون سپاری
- * نظارت، کنترل و ارزیابی پروژه های برون سپاری شده

نتیجه گیری

برون سپاری با شرط دارا بودن ویژگی های لازم می تواند ابزار مفیدی در جهت صرفه جویی وقت، هزینه، ارتقای کیفیت و آزادسازی منابع باشد. این ابزار در بسیاری از سازمان ها و شرکت ها، کارآمدی خود را نشان داده اما در برخی موارد برای رسیدن به اهداف خود با ناکامی هایی مواجه بوده است. بنابراین سازمان ها به طور اعم و دانشگاه ها به طور اخص با مستندسازی فرآیندها، تعیین قیمت تمام شده فعالیت ها، شناسایی فعالیت های پر هزینه و ناکارآمد برای برون سپاری و اتخاذ ساز و کار کنترلی مناسب در انتخاب سازمان های بیرونی و ارتباط با آن ها، می توانند از مزایای برون سپاری استفاده نمایند.

منابع:

- ۱- پریسا امانی، مریم (۱۳۸۴)، چارچوب کلی ارزیابی ریسک پروژه های برون سپاری IT، دانشگاه صنعتی شریف، www.sharif.ir
- ۲- شهرکی، محمدرضا (۱۳۸۵)، برون سپاری ابزار موفقیت و کارآفرینی، مجموعه مقالات دومین کنفرانس لجستیک و زنجیره تامین www.civilica.com
- ۳- ابدلی، خدایار (۱۳۸۴)، ضرورت رویکرد علمی به استراتژی برون سپاری، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۶۶
- ۴- معصومی، مریم و همکاران (۱۳۸۴)، برون سپاری استراتژیک، سازمان مدیریت صنعتی www.imi.ir
- 5- Schmitz, Florian (2005), Outsourcing Agreements-risk and Opportunities, www.cliffordchance.com
- 6- Kern, Thomas & Kreijger, Jeroen (2005), An Exploration of the Application of Service Provision Outsourcing Option, www.iranitnetwork.com
- ۷- جهانگرد، نصراله (۱۳۸۴)، برون سپاری و گسترش ICT و توسعه، مجموعه مقالات اولین برون سپاری در کشور www.iranitnetwork.com
- ۸- دانشی، فرهاد (۱۳۸۷)، اثرات برون سپاری بخش اتفاقات و عملیات شرکت توزیع برق اهواز در کاهش هزینه ها، مجموعه مقالات سیزدهمین کنفرانس شبکه های توزیع برق www.tavanir.org
- ۹- اشرف زاده، فرزاد (۱۳۸۲)، مدلی فراگیر برای برون سپاری خدمات، ماهنامه تدبیر شماره ۱۴۷

سازمان برون سپار

