

مدیریت برون سپاری

« دوره بعد از انتصاب ویژه مدیران میانی »

تهیه و تنظیم :

دانشگاه علوم پزشکی همدان با همکاری معاونت توسعه مدیریت و منابع

وزارت بهداشت و درمان و آموزش پزشکی

بهار ۹۴

شناسنامه دوره :

عنوان دوره :

مدیریت برون سپاری

سطح مدیریت :

میانی

هدف آموزشی :

ارتقای سطح دانش فراگیران در خصوص مفاهیم برون سپاری ونحوه ی مدیریت بر آن

سرفصل های آموزشی :

- + مفاهیم و سطوح برون سپاری
- + مزایا و معایب برون سپاری
- + مراحل موفقیت برون سپاری
- + عوامل موثر در برون سپاری
- + چرخه حیات برون سپاری
- + تغییر فرهنگ مدیریتی و سازمانی
- + مدیریت نوین دولتی و برون سپاری
- + ملاحظات قانونی و کسب و کار برون سپاری
- + رفتارمدیران درفرآیند برون سپاری
- + مدیریت محیط در فرایند برون سپاری

فهرست

صفحه	عنوان
۶	مقدمه
	فصل اول :
۷	تعریف برون سپاری
۱۱	سطوح برون سپاری
	فصل دوم :
۱۳	مزایای برون سپاری
۱۵	معایب برون سپاری
	فصل سوم :
۱۷	مراحل موفقیت برون سپاری
۱۸	نکات اصولی دریک برون سپاری موفق و کارا
	فصل چهارم:
۲۱	مراحل و عوامل برون سپاری
۲۳	زیرساخت ها و عوامل موثر بر برون سپاری
۲۴	عوامل برون سازمانی موثر بر برون سپاری
	فصل پنجم :
۳۰	چرخه حیات برون سپاری
۳۱	انگیزه های برون سپاری
	فصل ششم :
۳۷	تغییر فرهنگ سازمانی
۳۷	فرایند تغییر فرهنگ سازمانی
۴۰	انواع فرهنگ
	فصل هفتم :
۴۱	مدیریت نوین دولتی و برون سپاری
	فصل هشتم:
۴۴	ملاحظات قانونی برون سپاری کسب و کار

فصل نهم :

۴۷ شرح وظایف مدیران بخش های تخصصی

۴۹ شرح وظایف مدیران پروژه ها

فصل دهم

۵۱ مدیریت محیط در فرایند برون سپاری

۵۴ منابع

❖ اهداف درس

➤ هدف کلی:

ارتقای سطح دانش فراگیران در خصوص میانی و مفاهیم برون سپاری ونحوه ی مدیریت بر آن

➤ اهداف جزئی:

در پایان دوره از فراگیران انتظار می رود بامفاهیم زیر آشنایی پیدا کنند:

- سطوح برون سپاری را نام ببرند.
- با مزایا و معایب برون سپاری آشنا شوند.
- چرخه حیات برون سپاری را توضیح دهند.
- با ملاحظات قانونی برون سپاری آشنا شوند.
- با شرح وظایف مدیران در برون سپاری آشنا شوند.

❖ سرفصل ها

- مفاهیم و سطوح برون سپاری
- مزایا و معایب برون سپاری
- مراحل موفقیت برون سپاری
- عوامل موثر در برون سپاری
- چرخه حیات برون سپاری
- تغییر فرهنگ مدیریتی و سازمانی
- مدیریت نوین دولتی و برون سپاری
- ملاحظات قانونی و کسب و کار برون سپاری
- رفتار مدیران در فرآیند برون سپاری
- مدیریت محیط در فرایند برون سپاری

❖ مقدمه

برون سپاری یک استراتژی بسیار موفق و به سرعت در حال گسترش در مدیریت است. این استراتژی هنگامی اتفاق می افتد که اجرای هدف، وظایف و عملیاتی که تاکنون از طریق منابع داخلی تأمین شده است از طریق ارتباط برقرار کردن با یک تأمین کننده خارجی، درون محدوده موردنظر ما در دراز مدت انجام پذیرد که البته این برون سپاری دارای مزایا و مخاطراتی است که در ادامه به آن پرداخته خواهد شد. پیتراکر در ارتباط با برون سپاری و آثار آن می گوید: “چنین امری در واقع در حکم تحولی بنیادین در ساختار سازمانهای جهان فردا است. این بدان معناست که دیگر الزامی نیست که شرکت های بزرگ تجاری، ادارات دولتی، بیمارستانها و دانشگاههای بزرگ به تشکیلاتی بدل شوند که تعداد زیادی افراد را در استخدام خود داشته باشند. این قبیل موسسات به تشکیلاتی تبدیل می شوند که درآمدهای عالی و نتایج قابل اعتنایی را بدست می آورند، زیرا تنها بر فعالیت هایی تمرکز می کنند که به خاطر آنها ماموریت یافته اند، کارهایی را انجام می دهند که دقیقاً به اهداف سازمانی آنها مربوط است. کارهایی را که به خوبی می شناسند و به ریزه کاریهای آن آشنایند و به نسبت ارزش و اعتباری که دارند به انجام دهندگان آنها دستمزد و کارانه پرداخت می کنند، بقیه کارهای خدماتی اینگونه سازمانها به نهادهای بیرونی واگذار می شود.”

فصل اول :

تعریف برون سپاری

از برون سپاری همچون سایر مفاهیم تعاریف مختلفی ارائه شده است که از آن جمله می توان به تعاریف ذیل اشاره کرد: برون سپاری کاری است که یک سازمان برای سازمان دیگر انجام می دهد و به تدریج نوعی زنجیره مشارکت را در انجام فعالیتهای سازمان ایجاد می کند. (الوانی و همکار، ۱۵، ۱۳۸۷)

به تصمیم اتخاذ شده توسط یک سازمان جهت ارائه و یا فروش دارایی ها، نیروی انسانی و خدمات به شخص ثالث، برون سپاری گفته می شود که طرف قرارداد متعهد می گردد که در قبال درآمد مشخص و در یک زمان معین، دارایی ها و خدمات قید شده در قرارداد را ارائه و مدیریت نماید.

هنگامی که سازمان بر پایه یک قرارداد (پیمان تعهد شده)، برخی از فرآیندهای خود را به بیرون از سازمان واگذار می نماید، این عمل را "برون سپاری" می نامند. نوع و گستره کنترل هایی که برای این گونه فرآیندهای برون سپاری شده اعمال می گردد باید تعریف شوند.

یادآوری ۱: فرآیندهای برون سپاری شده، فرآیندهایی هستند که سازمان برای سیستم مدیریت خود به آنها نیاز دارد و اجرای آن فرآیندها را، به طرف برون سازمانی واگذار کرده است.

یادآوری ۲: اطمینان از کنترل فرآیندهای برون سپاری شده رافع مسئولیت سازمان در انطباق با تمام الزامات مشتری، قانونی و دولتی نیست.

نوع و گستره کنترل هایی که برای فرآیند برون سپاری شده اعمال می گردد می تواند توسط عواملی نظیر موارد زیر تحت تاثیر قرار گیرد:

الف) اثر بالقوه فرآیند برون سپاری شده بر قابلیت سازمان در تدارک محصول منطبق با الزامات

ب) میزانی که بر حسب آن کنترل فرآیند تسهیم شده است.

پ) قابلیت دسترسی به کنترل های مورد نیاز

در بسیاری موارد در برون سپاری، حق تصمیم گیری هم به سازمان بیرونی واگذار می شود. هدف از برون سپاری، کوچک کردن حجم سازمان ها، داشتن قدرت انعطاف پذیری بیشتر در ایجاد تغییرات سریع، استفاده از امکانات و تخصص شرکت های پذیرنده (شرکتهای بیرونی) است. به عبارتی برون سپاری شکلی از تدارک خارجی از پیش تعیین شده است برای ارائه کالاها یا خدماتی که مثلاً توسط خود سازمان تامین می شد. (رهنورد و همکار، ص ۱۳۸۷، ۵۰) در تعریفی دیگر برون سپاری یک فرایند ارتباطی است که در یک سوی آن، آن تامین کننده (پیمان کار یا فروشنده یا تدارک کننده خدمت) قرار دارد و حلقه واسط بین این دو فعالیت مورد نظر برای واگذاری است.

لذا می توان اجزای اصلی تشکیل دهنده برون سپاری را سه جزء زیر نامید:

* خریدار (واگذارنده خدمت)

* تامین کننده (تدارک کننده خدمت)

* فعالیت مورد برون سپاری (چشم براه و همکار، ص ۳۶)

در تعریفی دیگر برون سپاری معمولاً به عنوان تفویض فعالیت های غیر هسته ایی شرکت به یک نهاد خارجی مانند مقاطعه کار فرعی که در زمینه بخصوصی تخصص دارد تعریف می شود. در بسیاری موارد در برون سپاری حق تصمیم گیری و عوامل تولید هم به سازمان دیگر واگذار می شود. شاید بتوان حق تصمیم گیری را به عنوان وجه مشخصه برون سپاری در مقایسه با پیمان کاری فرعی در نظر گرفت.

در پیمان کاری فرعی، کار بر اساس مقاطعه کاری به عرضه کننده بیرونی واگذار می شود که در آن قراردادی با پیمانکار مبنی بر پرداخت هزینه ها به علاوه سود معینی بسته می شود. (حاجی کریمی و همکار، ۱۳۹۲)

چرا برون سپاری

به منظور درک این مطلب که چرا شرکتها فعالیت های خود را برون سپاری می کنند می توان اهداف و منافع حاصله را به شکل زیر برشمرد:

۱. بهبود کیفیت خدمات و افزایش کمیت کارها با رعایت اصول صرفه جویی در هزینه ها
۲. افزایش سرعت انجام کارها و حذف بوروکراسی حاکم بر ادارات و سامانه های دولتی

۳. آزاد کردن منابع انسانی و سایر منابع برای اهداف دیگر
۴. افزایش رقابت به منظور افزایش کیفیت خدمات، عملیات، کاهش و کنترل هزینه عملیات
۵. استقرار نظام کارمزدی به جای نظام وقت مزدی سنتی حاکم، بالاخص در ادارات دولتی
۶. ایجاد فرهنگ ضد انحصار در جهت ارائه خدمات به منظور افزایش حق انتخاب مشتری
۷. ایجاد انگیزه کاری در کارکنان و پیمانکاران جهت دسترسی به منافع مناسب و بالطبع افزایش خدمات مطلوب و رضایتمندی بیشتر
۸. افزایش تمرکز سازمان بر یک فعالیت خاص و مدیریت وظایف مشکل یا کنترل ناپذیر
۹. در دسترس قرار گرفتن وجوه سرمایه و تقسیم خطرپذیری

تاریخچه برون سپاری :

واگذاری فعالیت جمع آوری مالیات به پیمانکاران (توسط دولت) در زمان رومی ها، نخستین شکل برونسپاری بوده است. در قرون هجده و نوزده میلادی عملیات نگهداری چراغ های خیابان ها، مدیریت زندان ها، نگهداری بزرگراه ها و جمع آوری مالیات ها، فعالیت های واگذار شده در انگلستان به پیمانکاران بوده است. تقریباً در همین زمان، در امریکا و استرالیا، تحویل محموله های پستی و در فرانسه، ساخت و مدیریت خطوط راه آهن و توزیع منابع آب، برونسپاری شده اند. همچنین، از قدیم مرسوم بوده که کشاورزان، گروهی از کارگران مهاجر را در زمان برداشت محصول استخدام می کردند، شرکت های ساختمانی با عقد قراردادهای فرعی برخی امور ساختمانی را به شرکت های تخصصی مربوطه واگذار می کردند و دولت ها برای تولید تجهیزات نظامی، از شرکت هایی که با آنها همکاری و شراکت استراتژیک ایجاد کرده بودند، استفاده می کردند

تاریخچه خصوصی سازی در ایران:

یکی از مهمترین دلایل پر رنگ بودن نقش دولت در فعالیتهای اقتصادی کشور وجود منابع سرشار نفت و گاز می باشد. در واقع دولت با اتکاء به درآمدهای نفتی، نقش مهم ترین سرمایه گذار را در کشور ایفا کرده است. و این در حالی بود که با تجاوز عراق به ایران و شروع جنگ، روند دولتی شدن اقتصاد کشور قوت گرفت.

عملکرد ضعیف بنگاههای در دست دولت و پایین بودن سطح کارایی آنها موجب شکل گیری اندیشه خصوصی سازی بنگاههای دولتی در سال ۱۳۶۲ گردید. هرچند که وجود شرایط جنگی در کشور مانع از آن بود که خصوصی سازی به عنوان یک سیاست رسمی، به طور گسترده اعلام و اجرا گردد. اما اجرای برنامه خصوصی سازی در ایران بر اساس تصویب نامه هیات وزیران در تاریخ ۱۳۷۰/۰۲/۲۹ آغاز گردید. (بهکش، ۱۳۸۹، ص ۱۱۶)

خصوصی سازی در ابتدا فقط شامل مسائل مربوط به صادرات بود ولی به تدریج موسسات بیشتر و بیشتری متوجه شدند که آنها نمی توانند در بیش از یک یا دو رشته فعالیت تخصصی داشته باشند. این مسأله آنها را وادار کرد از حوزه های مختلف کاری رها شوند و آنها را به متخصصین آن حوزه واگذار کنند. (نوربخش و همکار، ۵، ۱۳۸۴) هر چند برون سپاری با انگیزه مالی از نخستین روزهای آغاز تجارت وجود داشته است اما در اینگونه برون سپاری ها، معمولاً یک شرکت به منظور کسب بهترین تخفیف های ممکن و تضمین رابطه با ثبات تر، معامله ای بلند مدت با یک فروشنده واحد ترتیب می داد. که در اینجا هدف، بردن و سپردن کار به مکان هایی بود که در آنجا کار با پائین ترین قیمت انجام می گرفت.

اما برون سپاری هایی که با انگیزه ی استراتژیک صورت می گیرند، بر قابلیت و شایستگی تأکید می ورزند. در اینجا تمرکز روی این مطلب است که از مهارتهای تخصصی، دانش فرایندها و قابلیت های یافت شده در بیرون از سازمان بهره گیری نموده و از این داده ها (ورودی ها) برای کمک در بهبود اثر بخشی و کارایی عملیات استفاده نمائیم. مهم تر اینکه اگر برون سپاری استراتژیک به درستی انجام گیرد نه تنها به عملیات کمک می نماید، بلکه در برتری های رقابتی و استراتژیکی سازمان نیز سهیم خواهد بود. (سید جوادین، ۱۳۹۰، ص ۱۱).

برون سپاری استراتژیک چیست ؟

• برون سپاری استراتژیک عبارتست از: یک نگاه استراتژیک به برون سپاری که بتواند فرایندهای مسئله دار، وضع بد بهره وری ، مشکلات ترک کارکنان و امثال آن را در یک نگاه بلند مدت حل کند. بر این اساس اقدام برون سپاری زمانی استراتژیک خواهد شد ، که با استراتژی های بلندمدت سازمان همراستا شود ، منافع برون سپاری بعد از گذشت چندین سال پدیدار گردد و نتایج مثبت یا منفی آن برای سازمان از اهمیت ویژه ای برخوردار باشد .

برون سپاری استراتژیک با پرسیدن سوالات اساسی درباره رابطه برون سپاری با سازمان و موضوعات سازمانی زیر ، برون سپاری را در سطح بالاتری قرار می دهد .

- چشم انداز آینده
- قابلیت های کلیدی فعلی و آینده
- ساختار فعلی و آینده
- هزینه های فعلی و آینده
- عملکرد فعلی و آینده
- مزیت رقابتی فعلی و آینده
-

سطوح برون سپاری:

در یک تقسیم بندی برون سپاری می توان در دو حوزه :

۱. محصولات (ساخت و تولید)

۲. خدمات (امور پشتیبانی) مورد بررسی قرار داد.

در حوزه ی ساخت و تولید، امور تدوین تکنولوژی، ساخت قطعات، اجزاء و زیر مجموعه ها می توانند برای تولید، به یک تامین کننده واگذار گردند.

برون سپاری خدمات می تواند در اموری مانند موارد زیر نیز انجام شود:

✚ خدمات پشتیبانی: نگهداری و امنیت، سرایداری، خدمات غذا و ...

✚ خدمات و سرویس های اطلاعاتی

✚ برنامه ریزی و کنترل پروژه

تدارکات

خدمات رفاهی (تاسیسات و ...)

امور نیروی کار موقت و....

اما از منظری دیگر می توان برون سپاری را به سطوح زیر تفکیک کرد:

فردی (نظیر واگذاری وظایف یک حسابدار یا فرزکار)

وظیفه (نظیر واگذاری وظایف بخش جوشکاری یا حسابداری)

فرایند (نظیر واگذاری کل فرایند تولید یک قطعه یا...)

تفاوت پیمان کاری با برون سپاری

تفاوت بین "پیمان کاری" با "برون سپاری" در این است 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 پذیرد، در حالی که در پیمان کاری فرعی قسمتی از فعالیت های سازمان با کمک پیمان کار انجام می شود و تجدید ساختاری صورت نمی گیرد.

۳ تفاوت عمده بین برون سپاری و پیمانکاری وجود دارد:

۱- در برون سپاری، فعالیت از نوع بلند مدت و دو طرفه است در حالیکه روابط پیمانکاری، مقطعی می باشند.

۲- معمولاً فعالیت هایی توسط پیمانکار انجام می شود که سازمان در زمینه آن تخصص ندارد و باید از خدمات بیرونی استفاده نماید. ولی فعالیت هایی که به دلایلی غیر از نبود تخصص مانند نداشتن ظرفیت، نداشتن صرفه اقتصادی به بیرون سپرده می شود از نوع برون سپاری است.

۳- اتخاذ رویکرد برون سپاری معمولاً به تجدید ساختار در سازمان می انجامد ولی استفاده از خدمات پیمانکاری این نتیجه را به دنبال ندارد.

فصل دوم :

مزایای برون سپاری:

۱. به مدیران در ارزیابی فرصت ها کمک نموده و گزینه های انتخابی بیشتری را پیش روی آنها قرار می دهد. به عبارت دیگر برون سپاری با طرح سوالاتی از قبیل کدام یک اثر بخش تر است و هزینه های کمتری دارد؟ گستره دسترسی شرکت به توانمندی ها و مهارت های فنی را افزایش داده و توانایی آن را برای ایجاد راه حل های موثر بالا می برد.
۲. در کار با تأمین کنندگان و تعامل با آنها، اطلاعات ذی قیمتی از منابع ارزشمند فنی و انسانی قابل دسترسی حاصل شود. (شناسایی ابزار و منابع کلیدی)
۳. علاوه بر حفظ مهارت های موجود جهت نظارت اثر بخشی بر تأمین کنندگان، مهارت های جدید در زمینه مدیریتی روابط و ... کسب می گردد. (چشم به راه، ۱۳۸۶، ص ۳۷)
۴. صرفه جویی مالی: سازمان ها باور دارند که هزینه ها می توانند به واسطه برون سپاری کاهش یابند. چرا که وقتی شرکتی متخصص در ارائه خدمات ویژه می باشد، روی حوزه تخصصی خود تمرکز نموده و این خدمت را به سازمانهای بسیاری ارائه می نماید در نتیجه این شرکت بسیار کارا تر عمل می کند، زیرا از صرفه جویی به مقیاس استفاده نموده و می توانند هزینه ها را بین شرکتهای بیشتری سرشکن نمایند. (Henner man, 2005) موضوع دیگر، مرتبط با هزینه هاست. هنگامی که شرکت عرضه کننده خدمات در مقابل ارائه آن خدمات هزینه ای طلب می کنند سازمان با مقایسه خدمات داخلی مجانی، تصمیم گیری هوشیارانه تری می گیرد.
۵. مهارت های ویژه: بعضی مدیران عقیده دارند که وقتی کسی می تواند کاری را بهتر از شما انجام دهد، کار را به او بسپارید و بنابراین ترجیح می دهند به جای استفاده از نیروهای متخصص و یا آموزشی نیروهای خود، اینگونه فعالیت ها را به سازمان های خارجی برون سپاری کنند. استفاده از متخصصین، ریسک ها و مسوولیت های سازمان را نیز کاهش می دهد.
۶. القاء نقدینگی به سازمان: سازمان نیاز بیشتری به پول یا منابع مالی برای خرید دارایی های خاصی داشته باشد، می تواند برخی از دارایی های فعلی را به پیمانکاران اجاره داده و از این طریق نقدینگی دریافت کند.

۷. بهبود کیفیت: سازمان ها از تأمین کننده های خدمات می خواهند که استانداردهای مورد نیاز سازمان را رعایت کنند و این استانداردها را در قراردادهای ما بین خود قید می کنند. مدیران می توانند از سازمان هایی که سابقه خوبی در ارائه خدمات با کیفیت دارند استفاده کنند.

۸. بهبود و افزایش تمرکز به صلاحیتهای بنیادی: سازمان ها، امروزه تمرکزشان را بر روی تکنولوژی های کلیدی معطوف کرده و سایر امور را به شرکت هایی که به خوبی آنها را پشتیبانی می کنند سپرده اند.

۹. بهبود عملکرد عملیاتی (همچون کیفیت بالاتر، افزایش بهره وری، زمان پیشبرد کوتاه تر، استفاده بهتر از تجهیزات، افزایش خروجی ها و سود بیشتر).

۱۰. تحصیل و کسب ایده های نوآورانه (چشم به راه، ۱۳۸۶، ص ۳۲)

۱۱. کاهش ریسک از طریق شریک شدن با یک واحد دیگر در محیط تجاری نامطمئن (الوانی و همکار، ۲۳، ۱۳۸۷)

بطور خلاصه مزایای برون سپاری :

- + کاهش هزینه های عملیاتی سازمان،
- + تمرکز سازمان بر فرآیندهای محوری خود
- + اعمال کیفیت مورد نظر سازمان
- + دستیابی به تخصص های برون سازمانی
- + آزادسازی منابع درون سازمانی برای هدف های اصلی سازمان
- + بهبود نتایج مالی
- + کاهش هزینه سربار
- + افزایش نرخ بازده سرمایه
- + نوآوری
- + انعطاف در قوانین و مقررات
- + تعدیل منابع انسانی

معایب برون سپاری:

برون سپاری ابزار قدرتمندی است که در صورت استفاده درست می تواند موفقیت سازمان را در عرصه رقابت به همراه داشته باشد. اما چنانچه در استفاده از این ابزار قدرتمند دقت و تامل کافی صورت نگیرد نه تنها هیچ یک از منافع مورد انتظار حاصل نمی شود بلکه آسیب ها و خسارات جبران ناپذیری بر منافع سازمان وارد می شود. یکی از نتایج منفی برون سپاری بیکار شدن کارکنان می باشد. در واقع سازمانها با برون سپاری فعالیت های خود و کاهش هزینه ها به صادرات شغل ها و فعالیت های سازمان پرداخته و این امر منجر به افزایش بیکاری و کاهش سطح استاندارد زندگی کارمندان خواهد شد. اگر چه طبق تئوری های اقتصادی، برون سپاری در بلند مدت منجر به کاهش تولید و میزان استخدام کارکنان نمی شود اما در کوتاه مدت این امر اتفاق می افتد.

در زیر به برخی مشکلات مطرح در برون سپاری اشاره شده است:

۱. ریسکهای خدماتی: عرضه کنندگان آن خدمات، خدماتی را که در قرارداد مشخص شده است فراهم می کنند. اگر نیازهای سازمان تغییر کند، قراردادها نیز باید تغییر کنند. پس از قرارداد، انعطاف پذیری در اضافه کردن یا حذف کردن ویژگی ها یا مشخصات جدید کاهش می یابد.
۲. روحیه کارکنان: سازمانها به کارکنانشان احساس هویت، امنیت و تعلق می بخشند. وقتی این احساسات درهم بریزد، کارکنان ممکن است احساس بی میلی و تلافی جویانه کنند.
۳. از دست دادن کنترل: منتقدان استدلال می کنند که یک شخص ثالث هرگز به اندازه یک کارمند تمام وقت که تحت مدیریت شماست موثر نخواهد بود. نگرانی های دیگری که وجود دارد عبارتند از محرمانه بودن داده ها و بازیابی و بهبود مشکلات.
۴. شما ممکن است محدود شوید: بسیاری از شرکت های برون سپاری از شما می خواهند که یک قرارداد یکساله با آنها ببندید که این باعث محدود کردن شما می شود و دست و پای شما را می بندد.

به طور خلاصه معایب برون سپاری را می توان به شرح ذیل خلاصه کرد:

- ❖ دشواری کنترل بر فرایندهای برون سپاری شده
- ❖ وابستگی سازمان به تأمین کننده
- ❖ تغییر در شرایط کاری سازمان در طول زمان
- ❖ دشواری بازگشت به شرایط پیش از برون سپاری
- ❖ کاهش احساس امنیت شغلی در کارکنان سازمان
- ❖ افزایش هزینه های اولیه
- ❖ افزایش ریسک
- ❖ حفظ و نگهداری اطلاعات
- ❖ ممکن است ارائه دهندگان خدمت در مقایسه با سازمان فعلی خیلی برجسته باشند.
- ❖ ریسک از دست دادن سرمایه های فکری شرکت (مانند نشان تجاری، اختراعات ثبت شده، سهم بازار و...) (خداوردی و همکار، ۱۳۸۹).

فصل سوم :

مراحل موفقیت برون سپاری

اندیشمندان برون سپاری، درجه موفقیت برون سپاری را برحسب میزان تحقق اهداف مرتبط با برون سپاری می دانند. مهمترین اهداف سازمانها از برون سپاری عبارتند از:

۱. کسب مزیت رقابتی
۲. دسترسی به فناوری کلیدی
۳. کاهش هزینه های عملیاتی
۴. کاهش مخاطره و تسهیم ریسک
۵. دسترسی به منابع سرمایه ایی
۶. تمرکز بر اهداف اصلی. (رهنورد و همکار، ۱۳۸۷، ص ۵۰)

مراحل ۱۰ گانه گارتنر جهت موفقیت در برون سپاری

- ✚ جا انداختن تفکر برون سپاری به عنوان یک روش عملی
- ✚ همراستا کردن تمام فعالیتهای مرتبط با برون سپاری با راهبردهای کسب و کار
- ✚ داشتن توقعات واقع بینانه از کسب سود قبل از اقدام به برون سپاری
- ✚ بالا بردن ارزش خدمات منعطف در مقابل خدمات ثابت
- ✚ انتخاب روشهای تحویل سازگار با اهداف تجاری و کسب و کار سازمان
- ✚ تعریف محرکها و روش ارتباطی به جهت حصول سود دو جانبه
- ✚ مذاکرات پی در پی جهت اتخاذ معامله برنده-برنده
- ✚ ارائه راه حل های تجاری بر مبنای شبکه تولیدکنندگان
- ✚ توسعه و پیاده سازی روشهای مدیریت توزیع متمرکز
- ✚ ایجاد تعادل میان نظارت و اعتماد در روابط برون سپاری

نکات اصولی در یک برون سپاری موفق و کارا

۱- محورها، اهداف و ماموریت‌های اصولی سازمان خود را تبیین کنید ▪ هرچیزی غیر از موارد اصولی سازمان خود و آنچه نسبت به آنها بی‌اهمیت است را می‌توانید برون‌سپاری نمایید. به چند سوال زیر پاسخ دهید:

▪ هسته اصلی و علت وجودی سازمان (Core Business) شما چیست؟

▪ مزیت رقابتی سازمان شما چیست؟ یا چه چیزی در سازمان شما وجود دارد که دیگران ندارند و می‌تواند در تبلیغ و رقابت بکار آید؟

▪ سازمان در پی تاسیس و عرضه چه چیزی است؟

متذکر می‌شوم که مطمئن شوید مدیران ارشد و مدیر عامل، در این زمینه ها، با نتایج بدست آمده موافق هستند. در این راه مشکلات زیادی دارید از جمله:

- مدیرانی که می‌خواهند از شر پروژه‌ها خلاص شوند .
 - آنهایی که دو دستی همه چیز را چسبیده‌اند .
 - آنهایی که می‌خواهند امپراطوری خود ساخته را، تا ابد به همان شکل حفظ کنند .
 - آنهایی که از تغییر و از دست دادن مشاغل خود می‌ترسند .
 - آنهایی که می‌خواهند پروژه‌های پر درد سر و بدخیم را واگذار کنند و بی درد سرها را نگهدارند ▪
- اما ممکن است که یک مدیر بخواهد که یک پروژه حساس که موفقیت سازمان به آن وابسته است را فقط به این دلیل برون سپاری کند که مدیری دانا برای انجام آن در اختیار ندارد .

۲- تولید را در نظر بگیرید. در تحلیل و طراحی‌های خود ازدیاد کیفیت و کمیت تولید را مد نظر قرار دهید. به سوالات زیر باید جواب دهید:

آیا لازم است که فلان قسمت از کار را خودمان انجام دهیم؟ با چشمان باز به منابع سازمانی خود نگاه کنید ▪ اگر از مهندسين خود سوال کنید که این قسمت از کار را آیا می‌توانند خودشان انجام دهند؟ همیشه می‌گویند، بله ! ما مهندسين همیشه اینجوری هستیم. بهتر است اینگونه سوال کنید: چرا این قسمت از کار برای شغل ما حیاتی است؟ به عبارت دیگر: اگر بخواهیم این کار را بهتر از دیگران انجام

دهیم، آیا دانش و اطلاع کافی داریم؟ به حرف پیمانکاران درباره توانایی های خود اصلا و ابدا اعتماد نکنید.

۳- سازمان را تخصصی کنید. سعی و تلاش گروه خود را روی ماموریت و هسته اصلی و وجودی سازمان خود **(Core Business, Core Competence)** متمرکز کنید و حواشی را به دیگران بسپارید.

به کارکنان سازمان تفهیم کنید که وظیفه اصلی و محوری آنها چیست و هر چه بیرون از آن است را، اگر برون سپاری نمایید، می توان هزینه ها را کم کرد و میزان تولید را بالا برد. حول محوری که خودتان تخصص دارید کار کنید و اجازه دهید که دیگران نیز حول تخصصی که دارند برای شما کار کنند. هیچوقت گول صرفه جویی در قیمت ها را نخورید. متاسفانه بسیاری از پروژه ها فقط برای تقلیل قیمت برون سپاری می شوند و رشد تولید و کیفیت مد نظر قرار نمی گیرد .

۴- رابطه دراز مدت با پیمانکاران کاملا متخصص بر قرار کرده و آنرا حفظ کنید.

۵- اگر موفق عمل کنید، باید تولید بالا رفته، هزینه کلی پایین بیاید و کیفیت بالا برود. شایع ترین استدلال غلط در تقلیل هزینه ها اینست که تنها راه کم کردن هزینه تولید، یافتن نیروی ارزان قیمت تر است. ولی به این آمار نیز توجه نمایید که حدود ۸۰ درصد از وقت تولید کنندگان نرم افزار، صرف یافتن و رفع خطای برنامه ها می شود.

بنابراین اگر کاری کنیم که خطا کمتر اتفاق بیافتد، تولید را بالا برده ایم و از تبعات جبران پذیر، هزینه بر و جبران ناپذیر آن که حداقل آن، از دست دادن اعتبار کاری است، احتراز کرده ایم.

همچنین برای موفقیت هرچه بیشتر در برون سپاری باید به عوامل دیگری نیز توجه داشت از جمله:

کارکنان:

توجه و ارتباط با کارکنان از مشخصه های کلیدی یک برنامه برون سپاری است. زمانی که برای برون سپاری یک کار در حال انجام داخلی تصمیم می گیرید و این تصمیم علنی می شود، به طور طبیعی اضطراب و نگرانی کارکنان را فرا گرفته، و آنها احساس می کنند که امنیت شغلی آنها به مخاطره افتاده

است؛ چرا که عموماً این رویکرد را مترادف با بیکار شدن خود می دانند. این موضوع بر انگیزه و عملکرد کاری آنها تاثیر نامطلوب می گذارد .

هزینه ها:

باید تا حد امکان هزینه های ناشی از این کار را شناسایی و بررسی کرد.

وظایف و انتظارات:

انتظارات و خواسته های طرفین از یکدیگر باید کاملاً شفاف گردد. نحوه ی تامین کالا، نحوه ی کنترل و شاخص های ارزیابی و سایر موارد به طور کامل مشخص شود و طرفین باید از همان ابتدا با یکدیگر صادقانه برخورد کنند.

معیارهای عملکردی:

رویه ها و مکانیزم های ارزیابی باید از همان ابتدا مشخص شده مورد توافق هر دو طرف بوده و مکتوب گردند. نکته ی قابل توجه اینکه شرکتها باید برای حصول خواسته هایشان خود را نیز مورد ارزیابی قرار دهند. (چشم براه و همکار، صص ۱۸۷-۱۸۶).

چه نوع فعالیت هایی را می توان برون سپاری کرد؟

جهت تعیین فعالیت هایی که قابل برون سپاری هستند ابتدا باید اهداف، قابلیت کلیدی و مأموریت های اصلی سازمان را مشخص کرد هر فعالیتی غیر از فعالیتهای اصلی سازمان را می توان برون سپاری کرد. با پاسخ به سوالات زیر قابلیت های کلیدی سازمان مشخص خواهد شد.

- هسته اصلی و علت وجودی سازمان چیست؟

- مزیت رقابتی سازمان چیست؟

- سازمان در پی ایجاد و عرضه چه چیزی است؟

هر سازمان می بایست سعی و تلاش خود را روی مأموریت و هسته اصلی و وجودی سازمان متمرکز کند و سایر فعالیت ها را به سازمان هایی که در آن زمینه ها تخصص دارند واگذار کند. (خداوردی و همکار، ۱۳۸۹)

فصل چهارم :

مراحل و عوامل برون سپاری

روند برون سپاری

در گذشته، برون سپاری در سازمان هایی با عملکرد ضعیف در رقابت و میزان تولید و سازمان هایی که مشکلات مالی داشته و فاقد فناوری پیشرفته بودند مورد استفاده قرار می گرفت. امروزه سازمان های موفق نیز از این ابزار برای تجدید ساختار سازمانی استفاده می کنند و مدیران این سازمان ها درک کرده اند که ایجاد قابلیت های کلیدی برای برآورده نمودن نیازهای مشتری ضروری است و باید در این راه تلاش نمایند . به کارگیری راهبرد برون سپاری برای یک فرآیند خاص ، نیازمند پردازش مواردی چون توانایی نسبی انجام فرآیند، میزان رقابتی بودن فرآیند و پتانسیل فرصت طلبی در اثر برون سپاری فرآیند می باشد. پردازش هر یک از موارد مذکور تعدادی راهبرد منبع یابی برای سازمان فراهم می کند. رویکرد منبع یابی شامل تک منبعی (استفاده از یک تأمین کننده دارای فرآیند و فناوری خاص) و چند منبعی (استفاده از چند تأمین کننده و ایجاد رقابت بین آنها در ارائه خدمات بهتر) می باشد . در قرارداد های برون سپاری پیچیده که در سطح سازمان تنظیم می شود، دستیابی به سطح کلی توافق مهم است. برای موفقیت مدیران ارشد در این قراردادها، ترسیم چارچوب کلی برون سپاری مفید خواهد بود . رعایت اصول کلی قراردادها منجر به صرفه جویی در هزینه ی تراکنش ها (مانند هزینه انجام مذاکرات و توافقات قراردادی، انتخاب و ارزیابی تأمین کننده) و دستیابی به شایستگی رقابتی می شود.

شکل زیر چهارچوب کلی فرآیند برون سپاری را نشان می دهد:



شکل ۱-۲- فرآیند کلی برون سپاری

مراحل برون سپاری فرآیند کسب و کار

برون سپاری موفق را می توان حاصل گذار از چهار مرحله دانست. در اولین مرحله شرکت به بررسی و نظارت فرآیندها، تجزیه و تحلیل کارایی آنها و ارزیابی آنچه باید برون سپاری شود، می پردازد. به عبارت دیگر تصمیم به برون سپاری یا تأمین داخلی یک فرآیند در این مرحله اتخاذ می شود. پس از مشخص شدن فرآیند های قابل برون سپاری، نوبت به انتخاب تأمین کننده ای می رسد که صلاحیت انجام آن فرآیندها را داشته باشد. لازمه تحقق این مهم، مجهز شدن به ابزاری جهت ارزیابی و انتخاب تأمین کنندگان مختلف است. در گام بعدی، عقد قرارداد با تأمین کننده واجد شرایط مورد بررسی قرار

می گیرد. هدف از این مرحله، دستیابی سازمان به یک قرارداد برون سپاری قابل اجرا است. سرانجام، سازمان برون سپار باید بتواند بر عملکرد شرکت ارائه دهنده خدمت نظارت کرده، نتایج را ارزیابی و مسائل احتمالی پیش رو را حل و فصل نماید.

سیکل برون سپاری

فاز ۱: (طراحی): ارزیابی فرآیند جاری و فرآیند های آینده، توانایی برای اجرای تغییرات و ایجاد ارزش افزوده

فاز ۲: (طراحی و توسعه): طراحی و توسعه فرآیند برون سپاری، فاکتورهای کلیدی موفقیت و خروجی های مورد انتظار

فاز ۳: (اجرا): اجرا، اندازه گیری و ارزیابی نقاط بحرانی

فاز ۴: (بهبود): بهبود مستمر و بکارگیری فنون تضمین کیفیت

زیر ساخت ها و عوامل موثر بر برون سپاری

از عوامل موثر در یک برون سپاری موفق می توان به موارد زیر اشاره کرد:

✚ 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.

✚ 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 (مخصوصا زیر ساخت فناوری اطلاعات) 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 جاافتاده و کارکنان منافع خود و سازمان را در اجرای برون سپاری بدانند و در این خصوص همکاری های لازم را انجام دهند.

عوامل برون سازمانی موثر بر برون سپاری

۱- برون سپاری به منظور رسیدن به رقبا: برون سپاری در حالت هایی از رسیدن به رقبا دیگر ممکن است چندین منظور را پاسخگویی کند. عملیات موجود ممکن است از چنان هزینه بالایی برخوردار باشد که یک قرارداد برون سپاری، یک مزیت هزینه ای کوتاه مدت را ببار آورد. با اهمیت تر آنکه، قرارداد برون سپاری به شرکت، یک امکان از فضای تنفسی را فراهم می سازد تا توقف کند و قابلیت های حیاتی آتی خودش را مجددا ابداع کند .

۲- برون سپاری به دلیل تغییر یافتن نیازهای مشتری: در بسیاری از صنایع، قوانین بازی به دلیل تغییرات عمده در سلیقه های مشتری تغییر می یابد. در این شرایط، منبع سود ها در زنجیره ارزش ممکن است از یک قسمت به قسمت دیگری تغییر یابد. گاهی اوقات، مانند حالت هایی که کالاها به کالاها تبدیل می شوند، ارزش افزوده از ناحیه بازاریابی به ناحیه عرضه تغییر مکان می دهد. در سایر

موارد، وقتی که اقلام بیشتر وابسته به مد می شوند، منبع ارزش ممکن است در جهت عکس از تولید به بازاریابی تغییر جهت دهد

۳- برون سپاری به دلیل تغییر در فناوری روز دنیا: تغییر فناوری ممکن است بر علیه شرکت استقرار یافته کار کند و این فعالیت را به طریقی دوباره تعریف کند که شرکت برای باقی ماندن در بازی، مجبور به برون سپاری شود. این موضوع در صنعت داروسازی دقیقاً مصداق دارد. اگرچه روش توزیع داروها در سالهای اخیر زیاد تغییر نکرده است و به همراه آن محصولات ارائه شده به مصرف کنندگان، از طریق پزشکان و بیمارستان ها کلید موفقیت بوده است. با وجود این، منبع داروهای جدید شدیداً تغییر کرده است.

دلایل برون سپاری و منابع مورد نیاز

الف: دلیل سازمانی

۱- بهبود و افزایش تمرکز بر صلاحیت های بنیادی: سازمانها به برون سپاری به دید یک استراتژی تجاری می نگرند. این موضوع در مورد شرکت های صاحب تکنولوژی پیشرفته نظیر مایکروسافت و هیولت پاکارد ملموس تر است.

۲- دستیابی به توانمندیها و امکانات در کلاس جهانی

۳- افزایش انعطاف پذیری در بلند مدت: افزایش انعطاف پذیری در مواجه شدن و پاسخگویی بهتر به تغییر شرایط بازار، تقاضای محصولات و خدمات و تکنولوژی از ملاحظات کلیدی اکثر شرکت ها به حساب می آید.

۴- گام برداشتن سریع و شتاب گرفتن مزایای مهندسی مجدد

- ۵- افزایش بخش ها و وظایف (دگرگونی و تحول در سازمان)
- ۶- توسعه فروش و امکانات کلیدی در گذر زمان، هنگامی که امکان فراهم کردن منابع مالی جهت چنین توسعه ای فراهم نباشد.
- ۷- کسب فرصت ها و موقعیت های تجاری بیشتر و دستیابی به بازارهای جدید به واسطه دسترسی به شبکه ی تأمین کنندگان (گستره مناسبی از قابلیت های گوناگون و متنوع
- ۸- بهبود عملکرد عملیاتی همچون کیفیت بالاتر، افزایش بهره وری، زمان پیشبرد کوتاه تر، استفاده ی بهتر تجهیزات، افزایش خروجی ها و سود بیشتر
- ۹- دسترسی مناسب به بهترین تجربیات و کسب مهارت های جدید
- ۱۰- افزایش و شتاب بخشیدن به توسعه از طریق بهره برداری و نفوذ در سیستم ها، فرآیندها و توانمندی توسعه یافته ی تأمین کننده
- ۱۱- دسترسی به خدمات جدید
- ۱۲- بهبود مدیریت و کنترل
- ۱۳- بهبود مدیریت ریسک
- ۱۴- تحصیل و کسب ایده های نوآورانه
- ۱۵- کسب وجهه ی تجاری مناسب به واسطه ی همکاری با پیمانکاران پیشرو

ب: دلایل مربوط به امور مالی و هزینه ها

۱- کاهش هزینه ها و قیمت تمام شده ی محصولات به واسطه دستیابی به تأمین کننده با عملکرد و

ساختار هزینه های پایین تر

۲- ایجاد نقدینگی

۳- تغییر هزینه های ثابت به متغیرها

ج: دلایل مرتبط با نیروی انسانی

۱- بهره مندی از خبرگی نیروی انسانی متعلق به پیمانکاران

۲- متمرکز کردن توان و تعهد افراد بر فعالیت های محوری

۳- حل مشکل (مثل مشکل پرسنلی و ...)

دلایل عمده عدم برون سپاری

✚ هزینه های فعلی بخوبی درک نشده اند.

✚ ارائه دهندگان خدمتی که در مقایسه با واحد داخلی فعلی، خیلی برجسته باشند، وجود ندارند.

✚ کاهش کنترل بر روی ارائه دهنده خدمت

✚ وابستگی به ارائه دهندگان خدمت

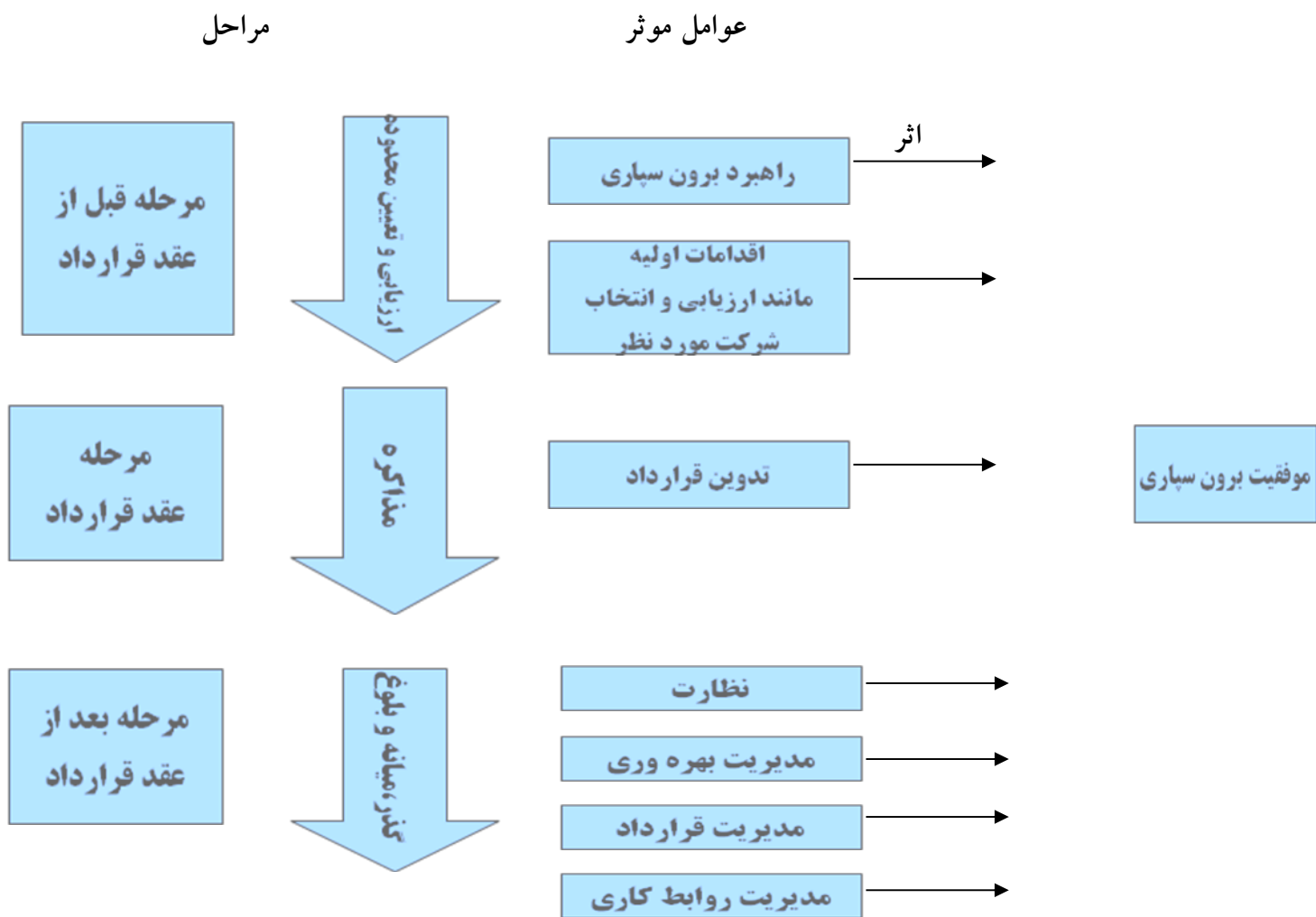
✚ ارائه دهندگان خدمت می توانند در کسب و کار ما توسعه پیدا کنند. (رقیب ما باشند)

✚ ممکن است برون سپاری به وفاداری کارکنان صدمه بزند. (برون سپاری برای کارکنان باقیمانده چه

پیامی به همراه خواهد داشت.)

عوامل موثر برون سپاری در مطالعات صورت گرفته

مطالعات انتخاب شده	عوامل موثر در برون سپاری	مطالعه شونده ها	محدوده مطالعات
Davis (1996)	نظارت طراحی درون سازمانی	مدیران میانی	مشتری تامین کننده
Goles (2001), Goles and chin (2002)	قابلیتهای مشتری قابلیتهای تامین کننده کیفیت روابط	مدیران عامل مدیران میانی کارشناسان	مشتری تامین کننده
Klepper (1995), Klepper and Jones (1998)	رفتار	مدیران عامل کارشناسان	مشتری
Kern (1997), Kern and killcocks(2000,2001,2002)	هدف رفتار قرارداد ساختار تراکنش	مدیران عامل مدیران میانی	مشتری تامین کننده
Lacity and willcocks(2000)	ذینفعان مراحل ارتباط انواع ارتباط	مدیران عامل مدیران اجرایی کارشناسان	مشتری تامین کننده
Lee and Kim(1999)	کیفیت شراکت	مدیران میانی کارشناسان	مشتری
Mcfarlan and Nolan (1995)	راهبرد شراکت	مدیران عامل	مشتری



فصل پنجم

چرخه حیات برون سپاری:

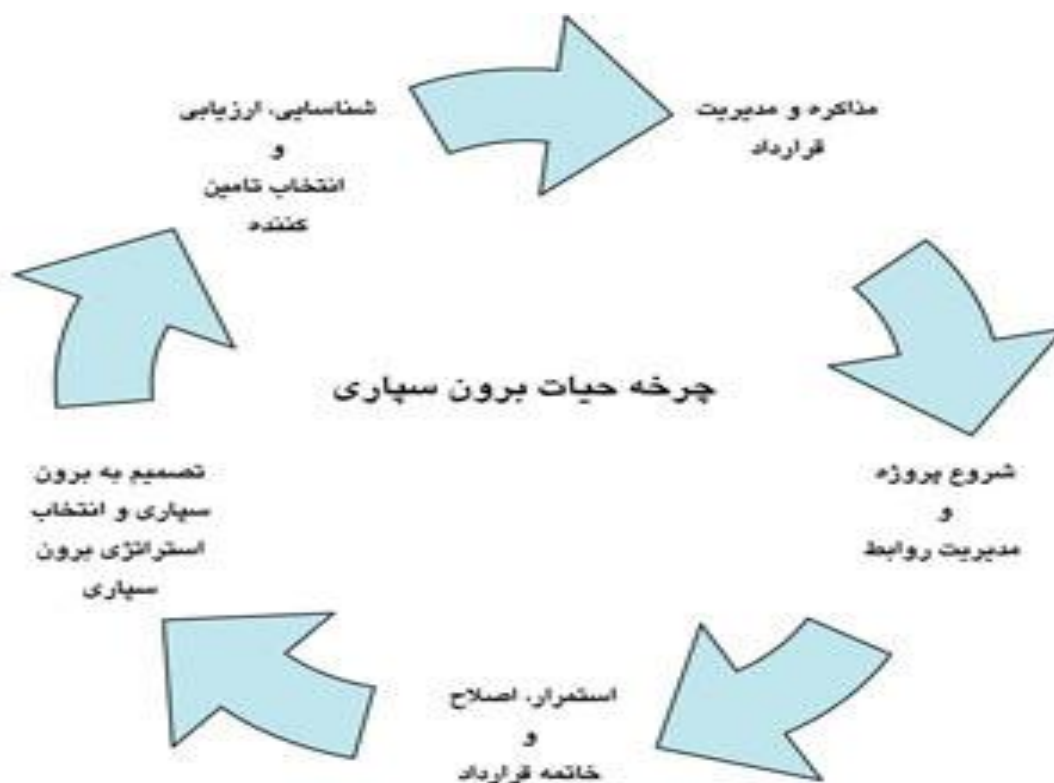
چرخه حیات برون سپاری از مراحل ذیل تشکیل شده است:

تصمیم به برون سپاری و انتخاب استراتژی برون سپاری

شناسایی، ارزیابی و انتخاب تأمین کننده

مذاکره و مدیریت قرارداد

شروع پروژه و مدیریت روابط



تصمیم به برون سپاری و انتخاب استراتژی برون سپاری

انگیزه های برون سپاری

در ابتدا، تنها دو محرکه اصلی (اقتصادی و استراتژیک) برای بخش خصوصی در نظر گرفته شد و عوامل سیاسی اغلب به عنوان محرک برون سپاری توسط سازمان های دولتی مدنظر قرار گرفت، اما با تغییرات مستمر در محیط خارجی سازمان می توان عوامل محیطی را نیز به این عوامل اضافه کرد :

صرفه جویی هزینه
کاهش هزینه
کاهش ریسک سرمایه گذاری

الف) عوامل اقتصادی

تمرکز بر شایستگی محوری
تسریع مزایای بازمهندسی
انعطاف پذیری (مقابله با عدم اطمینان محیطی)

ب) عوامل استراتژیک نظیر

پ) عوامل سیاسی

عاملی که ممکن است به عنوان محرکه برون سپاری توسط سازمان های دولتی مدنظر قرار گیرند، عبارتند از: مقامات عالی رتبه انتخاب شده، افکار عمومی و روند های بین المللی. گاهی عدم کارایی و بروکراتیک بودن کاندیداهای سیاسی نیز می تواند به عنوان دلیلی برای برون سپاری باشد .

ت) عوامل محیطی

سازمان ها امروزه در محیطی قرار گرفته اند که از جمله ویژگی های آن، می توان به تنوع در محصولات و افزایش سطح توقع مشتریان اشاره کرد. محصولات در حالی که باید از کیفیتی مطلوب برخوردار باشند، تنها مدتی کوتاه در بازار می مانند و باید جای خود را به محصولاتی بدهند که با

آخرین ذائقه، سلیقه یا نیاز مشتریان سازگارند. بی توجهی به خواست مشتری و یا قصور در تحویل بموقع، ممکن است بسیار گران تمام شود. هزینه های بالا، زمان پیشبرد طولانی و تحویل نامناسب، مانع رقابت می شود.

در کنار شرایط فوق، قابلیت های تأمین کنندگان و تلاش آنان در توسعه بازارهای خود، فراتر از مرزهای ملی آن و ورود به بازارهای جهانی محرکه ای برای توجه به مقوله برون سپاری شده است.

استراتژی های برون سپاری را می توان به دو طبقه کلی تقسیم کرد:

۱. حوزه برون سپاری: منظور از آن میزان فعالیتی است که به تأمین کننده واگذار می شود.

الف. برونسپاری کلی

ب. برونسپاری انتخابی

۲. تعداد تأمین کنندگان موجود مرتبط با فعالیت برون سپاری

شناسایی، ارزیابی و انتخاب تأمین کننده

به طور کلی، انتخاب تأمین کننده مناسب به منظور به حداکثر رساندن مزایای بالقوه و کاهش ریسک های ناشی از انتخاب سیاست های برون سپاری که وظیفه ای بسیار مهم است، صورت می پذیرد.

هالوی و ملبی (۱۹۹۶) سه مرحله را برای انتخاب بهترین تأمین کننده ارائه کرده اند.

۱- تأمین کنندگان بالقوه از طریق جست و جوی جامع معرفی شوند.

۲- تجربه های آنان از طریق صحبت با مشتریان و مشاهده محیط های کاری شان کشف شود.

۳- کل فرایند غربال شود. یعنی با استفاده از معیارهای شناسایی شده، لیستی از کسانی که قابلیت بالقوه ارائه خدمات مورد نیاز برون سپاری دارند، تهیه شود.

۴- معیارهایی مانند (موقعیت جغرافیایی، کیفیت کالاها و خدمات ارائه شده، انعطاف پذیری تأمین کننده، شهرت و تجارب، قیمت پایین) را باید در نظر بگیریم.

مذاکره و مدیریت قرارداد

پس از مشخص شدن تأمین کنندگان برگزیده، نوبت به انجام مذاکره با تأمین کنندگان و مدیریت قرارداد با آنان می رسد.

قبل از شروع قرارداد شرایط گوناگونی باید مورد مذاکره قرار گیرد. که عبارتند از:

- ✚ توانایی انفصال قرارداد به دلیل عملکرد ضعیف
- ✚ تعهد تأمین کننده به حمایت از اهداف کسب و کار
- ✚ مکانیسم های قیمت گذاری برای افزایش یا حذف خدمات
- ✚ حوزه و سطوح خدمات ارائه شده
- ✚ استانداردهای عملکرد برای هر یک از خدمات
- ✚ پردازش اولویت ها و قابلیت سیستم ها.

در عمل، مذاکره و مدیریت قرارداد، رابطه ای تنگاتنگ با هم دارند. اگر فاقد مهارت های لازم برای مذاکره باشید به احتمال زیاد قراردادی را تدوین می کنید که شروع آن مزیت اقتصادی در بر نخواهد داشت. از سوی دیگر اگر در مذاکره بسیار خوب عمل کنید، اما در ثبت مزایایی که بر اثر مذاکره حاصل شده، کوتاهی کنید، قرارداد این جزئیات را منعکس نخواهد کرد و به نتایجی غیر از آنچه که می خواستید می رسید.

شروع پروژه و مدیریت روابط

- در این گام نتیجه تمامی گام های قبلی محقق خواهد شد. عملاً ممکن است برخی از منابع مربوط به فعالیت های واگذار شده به تأمین کننده اعم از نیروی انسانی، تجهیزات و حتی دانش فنی مربوط به او منتقل شود، در شروع پروژه باید به سه مسئله حیاتی ذیل توجه کرد:
 - ۱- آگاهی: باید مطمئن شوید که تمامی ذینفعان نسبت به اصطلاحات و شرایط قرارداد برون سپاری شده آگاهی و شناخت دارند.
 - ۲- تیم مدیریت پروژه: سازمان باید تیمی را به منظور سرپرستی فازهای شروع و واگذاری پروژه در چرخه حیات برون سپاری تشکیل دهد. این تیم باید شامل واحدهای تخصصی اصلی مورد نیاز باشد و توسط مدیر برنامه ای که سرپرست پروژه برون سپاری است مدیریت شود.

۴- **مدیریت کار:** وظایف کلیدی را مشخص کنید. تعدادی وظیفه وجود دارند که باید در طول مراحل شروع مورد توجه قرار گرفته به طور واضح شناسایی شوند. به علاوه، باید بر مسائل مهم تمرکز کنید. که این امر مستلزم اولویت بندی آنهاست.

مدیریت روابط

قرارداد برون سپاری، روابط بین سازمان برون سپار و تأمین کننده را تعیین می کند. روابط باید مبتنی بر روابط برد برد باشد، به طوری که رابطه ای منصفانه را بین دو شریک ایجاد کند. بنا به گفته کرن و ویکوک (۱۹۹۹) قرارداد، زمانی به بهترین شکل مدیریت می شود که جزئیات سطوح خدمات و معیارهای اندازه گیری مبتنی بر کاهش هزینه، تحویل خدمت، بهبود خدمت، رضایت استفاده کننده و سایرین را به طور واضح مورد توجه قرار دهد.

مدیریت روابط، شامل نظارت مستمر بر اجرای برون سپاری است تا نسبت به تحقق سطوح مورد انتظار عملیات و همچنین اجرای روزمره وظایف درون فرایند، اطمینان حاصل شود.

عناصر مدیریت روابط شامل:

✚ مدیریت پرسنل

✚ مدیریت دانش

✚ مدیریت ارتباطات

✚ اداره کار

✚ مدیریت مالی

است که باید در این مرحله مورد توجه قرار گیرند

استمرار، اصلاح یا خاتمه قرارداد

اجرای مدیریت روابط فقط به منظور شروع روابط است نه خاتمه آن. همانطور که روابط را ادامه می دهید زمانی فرا خواهد رسید که باید متوقف شوید و عملکرد تأمین کننده، منافع خالص از روابط متقابل و چگونگی تناسب آنها با نیازهای کسب و کار کنونی و حقایق بازار را ارزیابی کنید.

در تمامی روابط برون سپاری، اجباری برای اصلاح یا پایان دادن روابط وجود ندارد. در واقع اگر روابطی صحیح ایجاد کنید تا پایان تاریخ قرارداد ادامه خواهد یافت. قرارداد موجود تا چه زمانی ادامه می یابد؟ پاسخ ساده است:

تا زمانی که شاهد تغییراتی در کسب و کارتان که مستلزم اصلاح یا خاتمه قرارداد نباشید و همچنین تا زمانی که تأمین کننده به ارائه سطوح خدمات مورد توافق ادامه بدهد و تغییرات شدیدی در محیط اطراف رخ ندهد .

- استمرار روابط برون سپاری موجود مستلزم آن است که مکان قبل از قرارداد، مکان کنونی و مکان آتی را مورد ارزیابی قرار دهید. اگر ارتباطی بین مکان کنونی و آتی دیده می شود و اگر احساس می کنید که روابط موجود به پرکردن شکاف موجود کمک خواهد کرد باید قرارداد را ادامه دهید.
- قرارداد برون سپاری را می توان ترکیبی از مؤلفه های ثابت و متغیر در نظر گرفت.

مؤلفه های ثابت عبارتند از:

مضامین استاندارد شده از قرارداد که شامل جزئیاتی درباره کسب و کار تأمین کننده، ماهیت تعامل با تأمین کننده و جزئیات مشابهی هستند که تأمین کننده برای تمامی مشتریان عرضه می کند.

مؤلفه های متغیر قرارداد شامل:

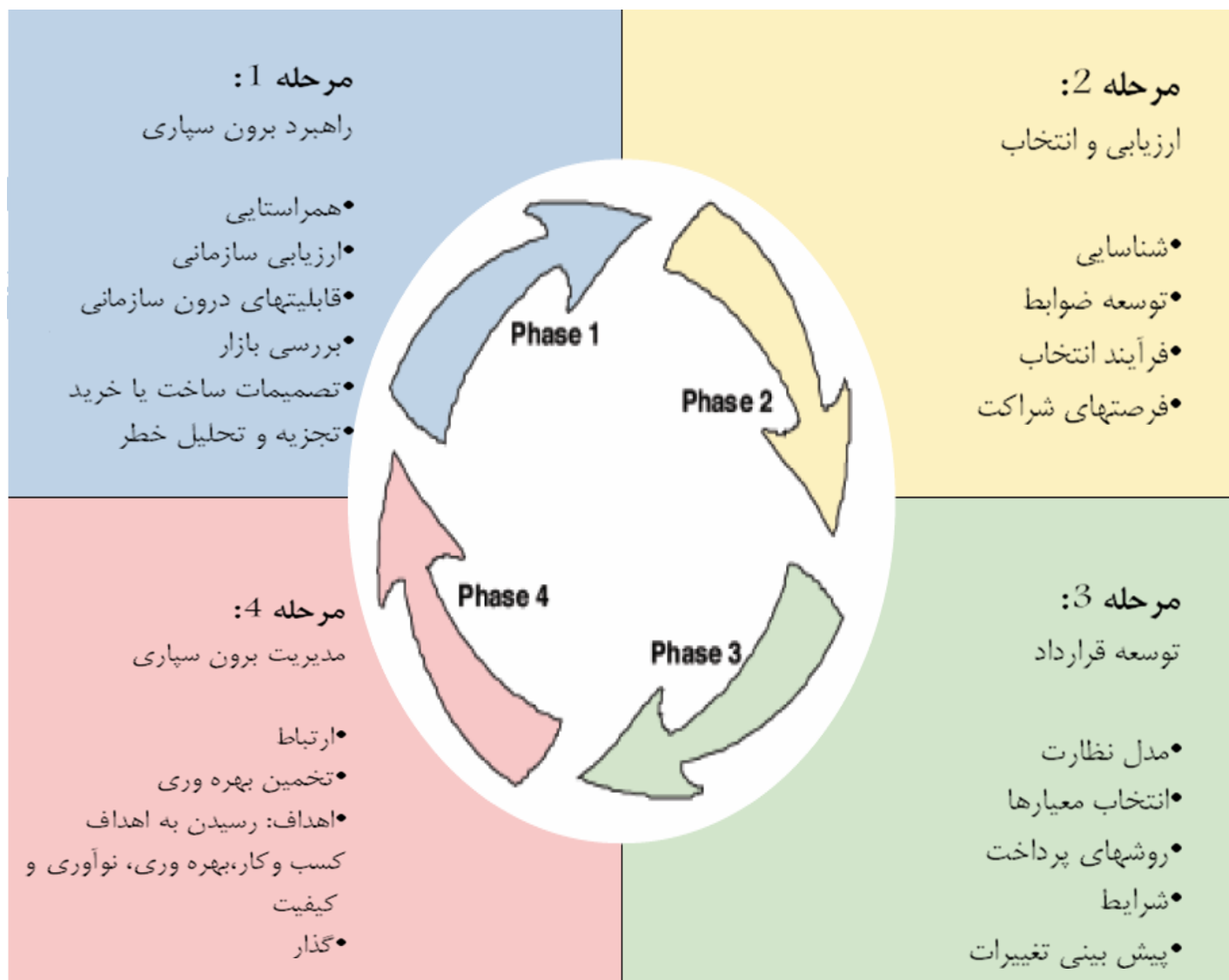
اطلاعات سفارشی می شود که ویژگی های کسب و کار را منعکس می سازند. جزئیاتی نظیر قیمت، ماهیت ارائه خدمت، تعداد مراودات پردازش شده، ماهیت مشتری مداری، هزینه ها و دیگر جزئیات مشابه، بخش متغیر قرارداد برون سپاری هستند .

- اصلاح قرارداد موجود زمانی مناسب است که حوادث خارجی، نیازی را برای تغییر در مؤلفه های قابل تغییر یا سفارش پذیر در قرارداد موجود نشان می دهند. مثلاً اگر نیاز به افزایش حجم مراودات پردازش شده با سیستم تکنولوژی اطلاعات تأمین کنندگان دارید، این قرارداد ممکن است با اصلاح قرارداد برون سپاری موجود استمرار یابد بدون اینکه به تلاش برای شناسایی تأمین کننده جدید، نیازی باشد.

خاتمه قرارداد، زمانی که به حرکتی فراتر از تغییر در مؤلفه های قابل تغییر نیاز دارید مورد توجه قرار می گیرد.

خاتمه قرارداد مستلزم تلاش و زمان زیادی است. از این رو این راه حل باید با دلایلی مستحکم مورد استفاده قرار گیرد .

چرخه حیات برون سپاری کارتر



فصل ششم :

تغییر فرهنگ سازمانی

در دهه های گذشته تعداد زیادی از شرکتها برای ایجاد تغییرات مهم در اداره شرکتها کوشش هایی را آغاز کرده اند. دردیایی که تغییرات ناگهانی به صورت قاعده درآمده است، نیروهای متنوعی برای تغییر فرهنگ ساختار سازمانی و سواس گونه به کار گرفته شده اند. تصمیم گیری تغییرات اساسی سازمانی متناوباً در پاسخ به نیاز تطبیق با نیروهای فوق العاده خارجی و داخلی است. که این شامل، تغییرات سریع فناوری و ابداعات و رقابت تهاجمی، تغییرات اساسی در صنایع و بازار، مقررات زدایی، تغییر نیروی کار و پیچیدگی ساختارهای سازمانی، ادغام شرکتها، مالکیتها و انتظارات روزافزون مشتریان است. به علاوه، جهانی شدن باعث ایجاد وابستگی متقابل اقتصادی و گشایش بازارهای جدید رقابتی، ایجاد فرصتها و تهدیدها شده است. بنابراین، سازمانها برای بقا مجبور به تطابق با تغییرات محیط هستند. سازمانها نیاز به تطابق با محیط برای زنده ماندن دارند. تئوری تکاملی داروین که به تکامل همه گونه ها اشعار دارد شامل سازمانهای تجاری نیز می شود. طبق گفته داروین، لازم نیست که قوی یا بیشتر باهوش باشیم، بلکه آنانی که می توانند خود را با محیط وفق دهند، زنده می مانند ■

راهبرد

تغییرات در درجه، حدود، و دامنه متفاوتند و طیفی از اصلاح تدریجی تا تغییر شکل عمده را دارا هستند. در عمل تغییرات تدریجی در سازمانها در وضع موجود و سیستم ها ایجاد می گردد. تغییر شکل ناگهانی، نیاز به تغییرات بنیانی دارد تا بتوان فرهنگ سازمانی را با واقعیات استراتژی جدید انطباق داد. تغییر ساختار نسبتاً ساده و دست یافتنی است، اما تغییر در فرهنگ مشکل و پیچیده تر است ■

فرآیند تغییر فرهنگ سازمانی

گام اول : درک محیط و نیروهای دیگر تاثیر گذار در استراتژیهای آینده: بازنگری در نیروهای داخلی و خارجی تاثیر گذار بر شرکت .

گام دوم : شناسایی و تعیین ارزشهای بنیانی شرکت :گام اساسی در تغییر فرهنگ ،تعیین ارزشهای بنیانی و همیشگی است .

گام سوم: ایجاد دیدگاه مشارکتی از آنچه که شرکت می خواهد بشود. این پرسش که چه نوع فرهنگ ، ارزشها و ساختار سازمانی نیاز است تا بتوانیم به توسعه و استقرار استراتژی و تطابق با محیط جاری و آینده پرداخته شود. آیا نیاز به سرعت عمل بیشتری است ؟ آیا نیاز به ارتباط نزدیکی با مشتریان است ؟

گام چهارم: ارزیابی فرهنگ موجود و تعیین عناصری از فرهنگ که نیاز به تغییر آن است. تغییرات فرهنگی ، معمولاً با تشخیص فرهنگ موجود و ارزیابی از اهداف استراتژیک آینده شروع می شود. اگر چه کار مشکلی است، زیرا وقتی شما درون سازمان هستید دیدن فرهنگ سازمانی مشکل تر است.

گام پنجم: تعیین اینکه چه تغییراتی بایستی انجام شود تا فاصله بین دو استراتژی پر گردد. آیا عناصر موجود (ارزشها ، نرمها ، ساختارها ، سیستمها و ...) در راستای اهداف آینده می باشند.

گام ششم: تعیین مدیران ارشد در هدایت تغییر فرهنگ . تیم رهبری عامل کلیدی موفقیت برای تغییر فرهنگ است . اگر تیم از افرادی گوناگون و قوی باشند تاثیر بسیار خوبی خواهد داشت . رهبر گروه باید مطمئن باشد که افراد بر اهداف در نظر گرفته شده اشراف و تمرکز لازم را دارند . گروه باید قادر باشد در کلیه سطوح سازمان ایجاد اعتماد و اطمینان کند . تیم می بایستی گروههای زیادی را راه اندازی کند. همچنین نیاز است که دیگران را برای تصمیم گیری و عملیاتی که منجر به تغییر گردد، توانمند سازد.

گام هفتم: استقرار برنامه اهداف و افق زمانی . هنگامی که فاصله بین فرهنگ جدید و موجود سازمان شناسائی شده ، برنامه عملیاتی بایستی توسعه پیدا کند . اولویتها کدامند ؟ چه منابعی مورد نیاز است ؟ توالی اقدامات چگونه است ؟ چه مدت زمان نیاز است ؟ مسئولیتهای بخشهای مختلف به عهده چه کسانی است ؟ اصول اساسی مدیریت پروژه بایستی اجرا و پیگیری گردد تا پروژه پیچیده تغییر فرهنگ با موفقیت به انجام برسد.

گام هشتم: برقراری ارتباط و ایجاد انگیزه در میان تمامی ذینفعان . تغییر در فرهنگ سازمانی نیازمند برقراری ارتباطی دقیق و متقاعد کننده دارد. بایستی با پرسش از تمامی کارکنان آنها را در حلقه زنجیر به طریقی که نیاز به تغییر را درک کنند ، قرار داد. آنان باید بدانند که چگونه تغییر به نفع آنان است و چگونه فرصتهای جدیدی را ایجاد خواهد کرد. رهبری تغییر به منزله هدایت کننده ، تسهیل ساز و توانمند کننده کلیه نیروها، برای پشتیبانی از تغییر است .

گام نهم: شناسایی موانع و منابع مقاومت و توسعه استراتژی برای رفع آنان. افراد در مقابل تغییر، عکس العملهای متفاوتی از خود بروز می دهند. اگر در تمام سطوح تضاد و چالشها برطرف نشوند مقاومت قطعا سخت تر خواهد بود. برای مقابله با ترس و از دست دادن کار، اقداماتی بایستی انجام داد. ترس را می توان با ارائه اطلاعات و اشتیاق مدیریت به شنیدن صدای کارکنان کاهش داده و علاقه مندی آنان را افزایش داد. استراتژی دیگری که می تواند به دیگر کارکنان برای تطبیق با تغییر کمک کند، این است که تغییر را به گامهای کوچکتری تقسیم کنند. به علاوه مدیریت نیاز دارد که افراد را به درک فرصتها و فواید شخصی که از تغییر حاصل می گردد، ترغیب نماید.

گام دهم: نهادینه سازی والگو سازی در جهت تقویت تغییر فرهنگ. رهبری تیم نقش حیاتی در الگو سازی، تقویت و پاداش تیم دارد. هنگامی که رفتار مدیریت و تصمیمات او مطابق با تغییرات است این به منزله ارسال پیامهای انگیزشی برای پشتیبانی از تغییر است. به علاوه مدیریت باید پاداش رفتار و نتایج ناشی از تغییر را تضمین کند. وی باید این اطمینان را بدهد که سیستم پاداش و رفتار در حین عمل تشخیص داده خواهد شد و گام به گام مورد تحلیل قرار می گیرد.

گام یازدهم: ارزیابی از فرهنگ سازمانی و نهادینه کردن یادگیری و تغییر شکل. باید به خاطر داشت که تغییر یک فرآیند دینامیک است که نیاز به بازخورد مستمر و ارزیابی دائم دارد. همچنان که محیط سازمانی تغییر می کند فرهنگ بایستی وفق داده شود. راه حلی که زمانی در یک سازمان مشکلی را حل کرده است، مطمئنا برای همیشه کارساز و موثر نمی باشد. (زارعی، ۱۳۸۶)

دلایل تغییرات ساختاری سازمان ها

- ✚ اندازه بزرگ سازمان دیگر یک مزیت رقابتی نیست.
- ✚ رقبای کوچک و چابک توانایی تغییر یک شبه صنعت و ساختار هزینه ها را دارند.
- ✚ فشار رقابت در اقتصاد جهانی شدت بیشتر پیدا کرده است.
- ✚ زمان چرخه عمر محصولات و خدمات بصورت عجیبی کوتاه تر شده است و زمان پاسخگویی به تقاضا توسط رقبا کمتر شده است.
- ✚ بهبود عملکرد مالی و عملیات، کلید موفقیت در شرایط بحرانی و رمز بقا است.
- ✚ سرمایه گذاران و تحلیل گران به آن دسته از شیوه های مدیریتی توجه دارند که بتواند با صرفه باشد.

متخصصان و تکنسین ها بقدر کافی وجود دارند، لذا استخدام و به کارگیری آنان بصورت تمام وقت منطقی بنظر نمی آید.

انواع فرهنگ

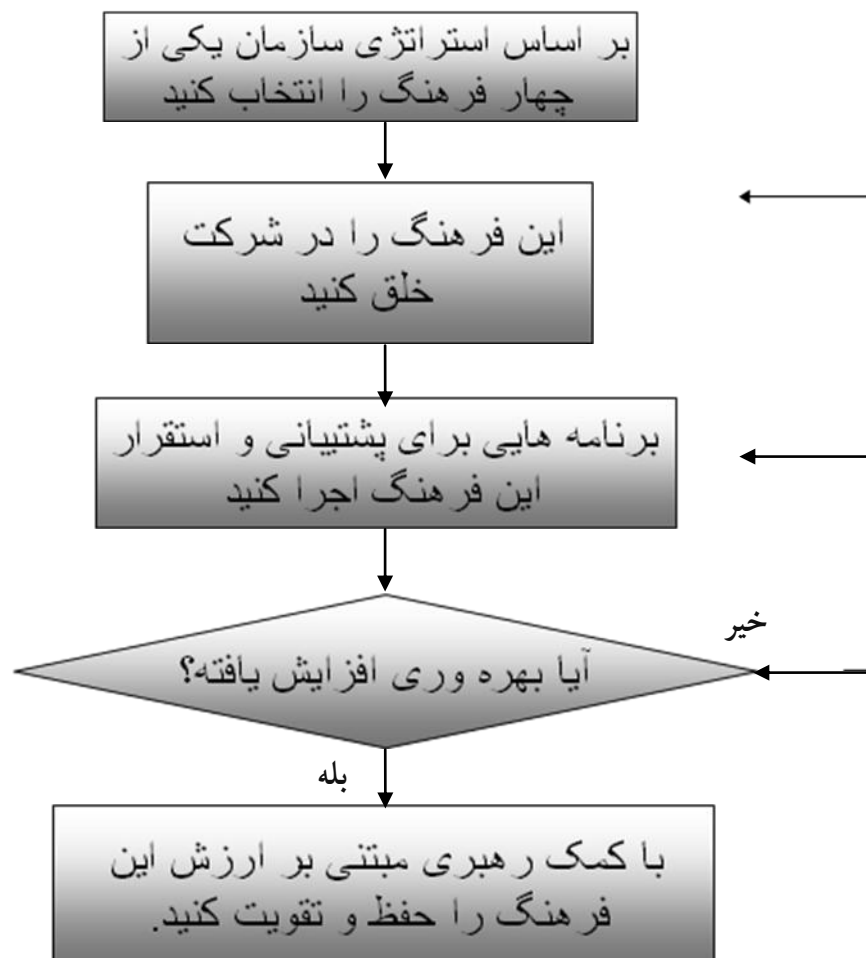
فرهنگ انعطاف پذیری: از نظر استراتژیک به محیط خارجی توجه می گردد در این مقوله هنجار هایی تقویت (کار آفرینی، خلاقیت و...) می گردند که علائم محیط را در یافت کنند.

فرهنگ ماموریتی: فرهنگی است که نیاز های محیطی را تامین می نماید ولی الزامی در تغییرات نمی بیند.

فرهنگ مشارکتی: در این فرهنگ به استفاده از مشارکت کارکنان بها داده می گردد.

فرهنگ بوروکراتیک: به محیط داخلی توجه می نماید و بیشتر در محیط های با ثبات استفاده می گردد.

الگوی تحول در فرهنگ



فصل هفتم :

مدیریت نوین دولتی و برون سپاری

• مدیریت دولتی نوین، بکارگیری شیوه های مدیریت بخش خصوصی در بخش دولتی است که شامل مولفه هایی همچون خصوصی سازی، کاهش اندازه دولت، به پیمانکار دادن امور، برون سپاری و مشتری گرایی و... می باشد.

• مدیریت دولتی نوین، رویکرد جدیدی را در مدیریت دولتی ارائه نموده است که در آن مسوولیت مدیریت، درنیل به اهداف مورد توجه بیشتر قرار می گیرد، انعطاف پذیری و نرمش در ساختار مدیریت، رو به فزونی می نهد، ارزیابی و سنجش عملکردها انجام می پذیرد و به کارآیی و اثربخشی در بخش دولتی بیشتر توجه می شود.

• هدف مدیریت دولتی نوین تبدیل دولت به کسب و کار بوده و مدیریت بخش خصوصی در آن تحقق کامل می یابد. در این پارادایم، سازمانهای دولتی به بخشهایی تقسیم می شوند که هر یک از این بخشها همانند یک واحد بازرگانی دارای اهداف عملکردی مشخص هستند و مدیران آنها در قبال تحقق آن مسئول هستند. مدیریت دولتی در حد نهایی خود می تواند به مدل مجازی منجر شود که فرض بر این است که بهترین دولت، بی دولتی است و تمامی فعالیتهای سازمانهای دولتی باید در بخش خصوصی انجام شود.

• دولت در مدیریت دولتی نوین، هدایت کردن به جای راندن، توانمندسازی به جای خدمت رسانی، بودجه برای نتایج به جای بودجه برای درون دادها، برآوردن نیازهای مشتریان به جای نیازهای بوروکراسی، ایجاد درآمد به جای هزینه کردن، پیشگیری به جای درمان، مشارکت به جای روابط سلسله مراتبی و حاکمانه را سرمشق خود قرار می دهد. (عباس زاده، ۱۳۸۸)

به نظر می رسد، ظهور مدیریت دولتی نوین با چهار روند کلان اداری همراه بوده است که این امر نشانگر فراگیر بودن آن در سطح جهانی است. روندهای یاد شده عبارتند از:

الف) تلاش برای کوچک سازی یا کاهش رشد دولت از طریق تعداد کارکنان سازمان های دولتی و کاهش حجم مخارج این سازمان ها.

ب) تغییر جهت بخش دولتی به سمت خصوصی سازی و شبه خصوصی سازی و رهایی از نهادهای اصلی دولت (با تأکیدی نو بر پرداخت یارانه در ارائه خدمات عمومی)

پ) توسعه اتوماسیون اداری، خصوصاً به کارگیری فناوری اطلاعات در تولید و توزیع خدمات عمومی.

ت) حرکت به سمت به کارگیری نوعی رویکرد مدیریتی در بخش دولتی که در بیشتر کشورها قابل استفاده باشد.

در قانون جدید مدیریت خدمات کشوری، رویکرد مدیریت دولتی نوین نیز مورد توجه قرار گرفته است که برخی از موارد در راستای این رویکرد را می توان به شرح زیر بیان داشت:

۱- دولت الکترونیک: سازمان های دولتی، با هدف بهبود کیفیت و کمیت خدمات به مردم، می بایست اطلاع رسانی الکترونیکی در خصوص شیوه ارائه خدمات همراه با زمانبندی انجام آن ارائه نمایند و فرم های مورد نیاز جهت انجام خدمات از طریق ابزار و سامانه الکترونیکی در اختیار ارباب رجوع و مشتریان قرار گیرد و همچنین خدمات به شهروندان به صورت الکترونیکی به منظور حذف مراجع حضوری مردم به سازمان ها، ارائه شود (ماده ۳۷ قانون خدمات کشوری).

۲- ارزیابی عملکرد: دستگاه های اجرایی می بایست با استقرار نظام مدیریت عملکرد مستقل بر ارزیابی عملکرد سازمان، مدیریت و کارکنان، برنامه های سنجش و ارزیابی عملکرد و میزان بهره وری را در واحدهای سازمانی خود به مورد اجرا گذارند. از طرفی سازمان مدیریت و برنامه ریزی موظف گردیده است براساس شاخص های بین المللی و گزارش های دریافتی از سازمان ها و انطباق آنها با سند چشم انداز ۱۴۰۴، جایگاه و میزان پیشرفت کشور را در مقایسه با سایر کشورهای جهان تعیین نماید (فصل یازدهم، ماده ۸۱ تا ۸۳ قانون خدمات کشوری).

۳- برون سپاری: دستگاه های اجرایی می توانند با انجام مناقصه و با عقد قرارداد با شرکت ها و مؤسسات غیردولتی براساس فعالیت مشخص، حجم کار معین، قیمت هر واحد کار و قیمت کل، بخشی از خدمات مورد نیاز خود را تامین نمایند (ماده ۱۷ قانون خدمات کشوری).

۴- مدیریت حرفه ای: در این قانون اشاره گردیده است که کارکنان همواره نسبت به توانمند سازی و افزایش مهارت ها و توانایی های شغلی خود اقدام نمایند و در همین راستا، سازمان های دولتی شیوه

ها و الگوهای لازم برای افزایش توان و توان سنجی مداوم کارکنان خود را اجرا نمایند(ماده ۶۲ قانون خدمات کشوری).

۵- خصوصی سازی : در این قانون پیش بینی گردیده است که ، امور تصدی های اجتماعی ، فرهنگی و خدماتی، از طریق توسعه بخش تعاونی و خصوصی و نهادها و مؤسسات عمومی غیر دولتی با استفاده از شیوه های زیر انجام گیرد(ماده ۱۳ قانون خدمات کشوری):

(الف) اعمال حمایت های لازم از بخش تعاونی و خصوصی و نهادها و مؤسسات عمومی غیردولتی.

(ب) خرید خدمات از بخش تعاونی و خصوصی و نهادها و مؤسسات عمومی غیردولتی.

(پ) واگذاری مدیریت واحدهای دولتی به بخش تعاونی و خصوصی و نهاد و مؤسسات عمومی غیردولتی.

(ت) مشارکت با بخش تعاونی و خصوصی و نهادها و مؤسسات عمومی غیردولتی از طریق اجاره ، واگذاری امکانات و تجهیزات و منابع فیزیکی.

۶- کوچک سازی : در این قانون ، به منظور کوچک سازی و کاهش رشد دولت از طریق تعداد کارکنان سازمان های دولتی و به تبع آن کاهش حجم مخارج سازمان ها ، پیش بینی هایی صورت گرفته است. بدین ترتیب، با کارکنان دستگاه های اجرایی که تمام یا بخشی از وظایف آنها به بخش غیردولتی واگذار می گردد ، به یکی از روش های ذیل عمل خواهد شد(ماده ۲۱ قانون مدیریت خدمات کشوری):

(الف) انتقال به سایر واحدهای همان دستگاه یا دستگاه اجرایی دیگر،

(ب) باز خرید سنوات خدمت

(پ) موافقت با مرخصی بدون حقوق برای مدت ۳ تا ۵ سال

(ت) انتقال به بخش غیردولتی به شکل مأمور که حقوق و مزایای وی را بخش غیردولتی پرداخت می کند.

از طرفی ، دولت موظف است به منظور تقویت و حمایت از بخش غیردولتی ، اقدامات لازم جهت آموزش ، سازماندهی ، ایجاد تسهیلات و کمک های مالی ، رفع موانع اداری و خرید خدمات از بخش غیردولتی ، بعمل آورد(ماده ۲۲ قانون مدیریت خدمات کشوری).

فصل هشتم :

ملاحظات برون سپاری کسب و کار:

زمان

- در چه زمانی باید برون سپاری انجام شود؟
- آیا زمان مورد انتظار بازار و زمان تولید ، مناسب برای برون سپاری است؟

هزینه ها

- چه صرفه جویی هایی امکان پذیر است؟
- آیا هزینه هایی مانند انتقال دانش و فناوری در نظر گرفته شده اند؟

کیفیت

- انتظار دارید محصول با چه سطحی از کیفیت به شما تحویل داده شود؟
- انتظارات کیفی چگونه تعریف و اندازه گیری می شوند؟
- آیا به مدیریت خطرپذیری و تهیه برنامه های اقتضایی توجه شده است؟

تعارضات

- آیا طرف مورد برون سپاری، با رقبا نیز قرارداد دارد؟ آیا شما نسبت به عدم افشای اطلاعات محرمانه اطمینان دارید؟

کنترل

- چه قسمتهایی از فناوری و دارایی ها معنوی شرکت در اختیار و کنترل طرف مقابل است؟
- چه قسمتهای از دانش کسب و کار شما امکان دارد در اثر برون سپاری افشا شود؟

ارتباطات

- سهولت برقراری ارتباط با تامین کننده به چه میزان است؟
- آیا طرف مقابل به نکات مورد نظر شما توجه دارد و آنها را درک می کند؟
- آیا (در صورت هم زبان نبودن دو طرف) افراد کافی برای ایجاد ارتباط به زبان های اصلی هر دو طرف را در اختیار دارید؟
- آیا طرف مقابل، روحیه پاسخگویی دارد؟

روش های مدیریت و اندازه گیری

- ساختار گزارش دهی و مدیریت پروژه مشخص است؟
- چه معیارهایی برای سنجش کار طرف مقابل در نظر گرفته شده است؟
- نتایج اندازه گیری چگونه گزارش خواهند شد؟

مهارت ها

- آیا طرف مقابل مهارت های مورد نیاز برای اجرای پروژه را داراست؟

منابع

- آیا طرف مقابل، منابع مورد نیاز برای انجام پروژه را به موقع و به اندازه فراهم می کند؟
- انتظارات مربوط به منابع انسانی چیست و طرف مقابل آنها را برآورده می سازد؟

موقعیت کاری و مکان فعالیت

- آیا طرف مقابل در ۳ یا ۵ سال، در دسترس خواهد بود؟
- شرکت طرف مقابل کجا به ثبت رسیده است؟

مالکیت

- چه کسی مالک فناوری و دارایی های معنوی حاصله از انجام پروژه است ؟
- چه راه هایی برای پیشگیری از سوء استفاده از دارایی های معنوی شرکت در نظر گرفته شده است؟

کنترل دارایی های معنوی

- مسئولیت کنترل دارایی های معنوی بر عهده کیست؟
- چه ساز و کاری برای حصول اطمینان از محافظت از دارایی های معنوی اندیشیده شده است؟

مدیریت فرایند

- مشخصات تولید محصول چیست ؟ و آیا به خوبی در قرارداد گنجانده شده اند؟
- آیا قرارداد منعقد شده با اهداف شرکت هماهنگی دارد؟
- نقطه عطف های کار تهیه شده اند؟
- در صورتی که رسیدن به نقطه عطف ها محقق نشود، چه اقداماتی انجام خواهد شد؟
- معیارهای پذیرش چیست؟
- در صورت عدم تحقق معیارهای پذیرش، چه اقداماتی انجام خواهد شد؟

تعهدات

- تعهدات ناشی از انجام این طرح چیست؟
- بیمه های در نظر گرفته شده برای پروژه چیست؟ آیا کفایت دارند؟

تضمین

- آیا تضمینی برای انجام طرح در نظر گرفته شده است؟
- این تضمین ها عملی هستند؟

حل و فصل دعاوی

- آیا فرایندی برای حل و فصل دعاوی پیش بینی شده است؟
- دعاوی در چه مکانی حل خواهد شد؟
- هزینه حل و فصل دعاوی بر عهده کیست؟

اقدامات قانونی

- در صورت تقض قرارداد، اقدامات قانونی در نظر گرفته شده چیست؟

فسخ قرارداد

- آیا امکان فسخ قرارداد وجود دارد؟
- در چه شرایطی فسخ روی خواهد داد؟
- وضعیت دارایی های معنوی و فناوری در صورت فسخ قرارداد چگونه خواهد بود؟

مالیات

- طرح، چه تعهدات مالیاتی را ایجاد خواهد کرد؟
- پرداخت مالیات به عهده چه طرفی است؟

مشاوره قانونی

- آیا شرکت یا واحد امور حقوقی شرکت مشاور حقوقی آگاه به موضوعات مربوطه در اختیار دارد؟

فصل نهم:

رفتار مدیران در فرآیند برون سپاری

شرح وظایف مدیران بخش های تخصصی

- استخراج اسامی پیمانکاران موجود در حیطه تخصصی بخش
- ارزیابی اولیه و تعیین سطح پیمانکاران از نظر حجم و پیچیدگی کارهای قابل ارجاع
- تشکیل بانک اطلاعاتی از پیمانکاران تأیید صلاحیت شده و بروزآوری سوابق و اطلاعات آنها
- تنظیم تفاهم نامه با پیمانکاران ذیصلاح جهت برقراری ارتباط مستمر و بلند مدت
- برآورد قیمت و زمان فعالیت هایی که قصد بر برون سپاری آنها می باشد
- ارائه موضوعات تصویب شده جهت برون سپاری به پیمانکاران موجود جهت دریافت پیشنهاد
- جمع آوری و ارزیابی پروپوزالهای مختلف و انتخاب پیشنهاد برتر جهت ارجاع کار
- تنظیم شرح خدمات و قرارداد به پیمانکار برتر
- کنترل کیفیت گزارشات ارائه شده از طرف پیمانکار و تأیید آنها
- بررسی و کنترل تطابق پیشرفت فعالیت های پیمانکار با برنامه زمانی مورد توافق
- برگزاری جلسات دوره ای با پیمانکار جهت هدایت صحیح پروژه
- ارائه گزارشات دوره ای به مدیر پروژه از پیشرفت و کیفیت فعالیت های پیمانکار
- انجام تأییدهای لازم جهت پرداخت به پیمانکار
- تحویل گرفتن اسناد، مدارک و مستندات لازم از پیمانکار
- پیشنهاد برگزاری دوره های آموزشی، کارورزی و کارگاههای آموزشی جهت ارتقاء سطح پیمانکاران
- ارزیابی نهایی پیمانکار و درج امتیاز عملکرد در بانک اطلاعاتی مربوطه

- کسب اطمینان از صحت و سقم اطلاعات ارائه شده از طرف پیمانکاران در زمینه سوابق اجرایی و تیم تخصصی
- ارائه هشدارهای لازم به پیمانکاران در صورت تخطی از برنامه زمان بندی و یا افت کیفیت گزارشات تحویلی
- پیش بینی نمودن تضمین های لازم جهت مشارکت پیمانکار در ارتقاء کیفیت فعالیت ها در تمام مراحل پروژه

شرح وظایف مدیران پروژه ها

- بررسی پروژه در مرحله کاریابی و تعیین حجم برون سپاری مورد نیاز در پروژه
- بررسی کلیدی بودن یا نبودن فعالیت ها جهت برون سپاری
- بررسی موانع قانونی موجود و ارائه پیشنهاد جهت رفع آنها
- آنالیز درآمد و هزینه جهت تصمیم گیری در مورد برون سپاری فعالیت ها
- مقایسه کیفیت انجام کارها در داخل و خارج شرکت و انتخاب گزینه مناسب جهت دستیابی به کیفیت بالاتر
- بررسی توانمندی شرکت جهت کنترل کیفیت فعالیت های برون سپاری شده
- تحلیل و ارزیابی ریسک فعالیت هایی که تصمیم بر برون سپاری آنهاست
- بررسی ظرفیت واحدهای تخصصی جهت انجام فعالیت ها بصورت داخلی
- بررسی سود ایجاد شده برای شرکت در دو حالت انجام داخلی و برون سپاری
- بررسی میزان محرمانگی پروژه و اطلاعاتی که باید به پیمانکار منتقل شود
- تعیین سطح ارتباط پیمانکار با کارفرمای اصلی و منعکس نمودن آن به مدیر بخش تخصصی مربوطه
- بررسی امکان تخصیص زمانهای آزاد شده ناشی از برون سپاری به فعالیت های با ارزش افزوده بالاتر

- بررسی توانمندی شرکت در زمینه مدیریت نمودن فرآیندهای ارتباطی با پیمانکار
- رایه پیشنهاد در زمینه چگونگی صیانت از حقوق و اعتبار شرکت با توجه به نوع فعالیت
- رایه پیشنهاد جهت اخذ تضمین های لازم با هدف مشارکت پیمانکار جهت ارتقاء کیفیت فعالیت های برون سپاری شده

فصل دهم :

مدیریت محیط در فرایند برون سپاری

یکی از موضوعات در حوزه مدیریت برون سپاری، نحوه مدیریت ارتباطات می باشد. در ارتباطات مبتنی بر برون سپاری، سطح ارتباط میان دو سازمان که با عنوان شراکت پذیری از آن یاد می کنند، می تواند دو گونه روابط تراکنشی و روابط مشارکت جویانه را تداعی کند. در روابط تراکنشی، اصولاً ارتباط در قالب قرار داد رسمی که شامل قواعد و مقررات شکل دهنده ارتباط است، مکتوب گردیده و در نتیجه جبران هزینه های ناشی از شکست و یا تاخیر در انجام فرایند، بر عهده طرف دیگر قرار داد گذاشته می شود. در این شکل از ارتباط، شراکت پذیری فاقد مفهوم موازنه بوده و در پایین ترین سطح خود قرار دارد. در روابط مشارکت جویانه، ارتباط در چارچوب اشتراک در سود و زیان و موازنه ریسک و هزینه های حاصل از انجام فرآیند بین طرفین به اشتراک گذاشته می شود. (رهنورد و همکار، ۱۳۸۷، ص ۵۱)

از آنجا که تامین کننده، خارج از حوزه ی اداره و مدیریتی سازمان قرار دارد، لذا ضروری است از طریق ساز و کارها و روش های مناسب، ارتباطات با تامین کننده به گونه ای کنترل و مدیریت شود که انتظارات سازمان در مورد خدمت یا محصول برون سپاری شده برآورد گردد. بدین منظور عموماً کنترل پنج عامل زمان، هزینه، کیفیت، تغییرات و رسوخ اطلاعات مورد توجه قرار می گیرد. نوع کنترل و مدیریتی که می توان بر ارتباط با تامین کننده اعمال نمود، متأثر از راهبرد مورد استفاده برای محصول یا خدمت برون سپاری شده است. بر این اساس صاحب نظران سه الگوی کنترلی برای مدیریت روابط تامین کننده معرفی نموده اند. این الگوها عبارتند از:

✚ الگوی کنترل بازار (رقابت، مهمترین عامل کنترل است)

✚ الگوی کنترل بر مبنای بوروکراتیک (قرارداد، ساز و کار غالب کنترل است)

✚ الگوی کنترل بر مبنای اعتماد (اعتماد، مهمترین عامل کنترل در این الگو است).

به هر حال علیرغم اینکه در تمامی موارد قرارداد باید تا حد امکان شفاف، جامع و محکم باشد، اما در عین حال باید همواره به این ارتباط با نگاه برنده - برنده نگریست. ارتباطات مبتنی بر همکاری و اعتماد، در بسیاری از اوقات می تواند راهگشا باشد و تامین کننده را به انجام تعهداتش به نحو مطلوب ترغیب نماید. در صورت وجود ارتباطات صحیح، سازمان یافته و متکی بر اعتماد:

✚ حجم هماهنگی ها برای انجام امور کاهش می یابد

✚ جریان مواد و اطلاعات روان تر خواهد شد

✚ میزان اختلافات کاهش یافته، و حل آنها سهل تر و آسان تر خواهد شد.

و باز به مدیران توصیه می شود، چیزی را که از تامین کننده می خواهید دقیقاً برای او توضیح دهید و برای نظارت بر عملکردش، در توافقنامه، سنجه ها و معیارهای اندازه گیری عملکرد را ذکر نمایید اما در فرایند انجام کار توسط او، دخالت نکرده و دست او را باز بگذارید. (چشم براه و همکار، صص ۱۳۶-۱۳۰)

(۱۳۰)

جمع بندی و نتیجه گیری:

امروزه سازمانها و شرکتهای تلاش می کنند تا کسب و کار خود را حول فعالیتهایی متمرکز کنند که آنها را بهتر می شناسند و توان محوری آنهاست. در نتیجه تا آنجا که ممکن است سایر کارهای خود را به دیگر شرکتهای واگذار می کنند. یکی از ابزارهای مفید جهت رسیدن به این مهم برون سپاری است. برای سپردن کار به بیرون و برون سپاری سازمان ها باید به برقراری مکانیزم های برون سپاری پردازند و با مدیریت صحیح، توانایی رصد کردن شرکتی که کار به او گذار شده را، داشته باشند. برون سپاری با همه فرصتها و چالشهای ذکر شده بایستی نهایتاً قدرت رقابتی یا بهره وری سازمان را افزایش دهد. سپس مدیر باید قبل از هر گونه اقدام از آن آگاه بوده و بداند که درک و مقابله با آن همیشه به سادگی امکان پذیر نیست. در پایان باید یادآوری کرد که برون سپاری، تفریح و سرگرمی نیست و به منظور یادگیری و ماهر شدن در آن، علاوه بر مطالعه متون مورد نظر باید در به کارگیری برون سپاری نیز ممارست کرد.

سوالات :

۱. برون سپاری را تعریف کنید؟
۲. سطوح برون سپاری را نام ببرید؟
۳. چند نمونه از مزایا و معایب برون سپاری را نام ببرید؟
۴. چه نوع فعالیت هایی را میتوان برون سپاری کرد؟
۵. زیر ساخت ها و عوامل موثر بر برون سپاری را نام ببرید؟
۶. دلایل عمده عدم برون سپاری کدامند؟
۷. مراحل چرخه حیات برون سپاری را نام ببرید؟
۸. فرآیند تغییر فرهنگ سازمانی را نام ببرید؟
۹. انواع فرهنگ سازمانی کدامند؟
۱۰. رویکرد های مدیریت دولتی نوین در قانون مدیریت خدمات کشوری را نام ببرید؟
۱۱. چند نمونه از ملاحظات قانون برون سپاری را نام ببرید؟
۱۲. چند مورد از شرح وظایف مدیران بخش های تخصصی در برون سپاری را نام ببرید؟

منابع:

- الوانی، سید مهدی، اشرف زاده، فرزاد، مدیریت برون سپاری راهی به سوی توسعه، ۱۳۸۷، تهران، مبتکران..
- بهکیش، محمد مهدی، اقتصاد ایران در بستر جهانی شدن، ۱۳۸۹، تهران، نشر نی.
- چشم براه، محسن؛ مرتضوی، سید محسن، مدیریت برون سپاری اثربخش، ۱۳۸۶، تهران، نشر کتاب مهربان.
- حاجی کریمی، عباسعلی، جمالیه بسطامی، بهتاش، "بررسی و تحلیل برون سپاری منابع انسانی در ساختارهای نوین از منظر مزایا و مخاطرات"، چهارمین کنفرانس توسعه منابع انسانی،
- خداوردی، روح اله، زهره بجنوردی، احسان، "راهبرد برون سپاری، فواید، مشکلات و چالش ها"، فصلنامه تخصصی پارک ها و مراکز شد، سال هفتم، شماره ۲۵، زمستان، ۸۹.
- رهنورد، فرج اله، خاوندکار، جلیل " تاثیر اشتراک دانش بر توفیق در برون سپاری خدمات فناوری اطلاعات"، نشریه مدیریت فناوری اطلاعات، دوره ۱، شماره، پائیز و زمستان ۸۷.
- زارعی، مهرداد، «مبانی و مفاهیم فرهنگ سازمانی»، راهکار مدیریت، ۱۳۸۶.
- سید جوادین، سید رضا؛ حسنفلی پور، طهمورث؛ ولی پور، بهروز. فرایند برون سپاری، ۱۳۹۰، تهران: انتشارات نگاه دانش نوین
- عباس زاده، حسن " روزنامه دنیای اقتصاد، شماره ۱۹۱۸"، ۸۸/۷/۲۰، صفحه ۲۸ (اقتصاد و سیاست)
- محمدی، حامد، "بنیان های نظری قانون مدیریت خدمات کشوری و ارائه یک مدل مفهومی" وا وبلاگ
- نوربخش، سید کامران، "برون سپاری آموزش های سازمانی"، ماهنامه مدیریت، شماره ۱۵۸، شهریور ۱۳۸۹.