

ارزیابی عملکرد فرایند شرکت‌های برون سپاری شده مطالعه موردی: شرکت ایران تابلو

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۱/۰۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۲/۱۲

کد مقاله: ۲۰۶۳۶

حمیدرضا صالحی^۱

چکیده

امروزه سازمان‌ها با برون‌سپاری بخشی از امور خود، نه تنها به دنبال کاهش هزینه‌ها هستند بلکه در تلاشند که جایگاه خود را حفظ کنند و ارتقا بخشند. به طوری که برون سپاری فعالیت‌ها به یکی از مهم‌ترین ملاحظات استراتژیک سازمانی در قرن بیست و یکم تبدیل شده است. جهانی شدن و افزایش رقابت، شرکت‌ها را مجبور کرده تا تصمیمات برون سپاری خود را بیشتر مورد توجه قرار دهند. از این رو، تحقیق حاضر با هدف ارزیابی عملکرد شرکت‌های پذیرنده بخش‌های برون سپاری شده از شرکت ایران تابلو می‌باشد. بدین منظور تحلیل کاملی بر رضایتمندی مشتریان انجام شد. و نتایج تحقیق حاکی از آن است که در نیمه دوم سال ۱۳۹۶ آیت‌های صحت نقشه‌ها و لیست جنس، سرعت عمل در برطرف کردن مشکلات و سابقه عملکردی شرکت روند افزایشی داشته اما نسبت به اهداف کیفی تعیین شده کافی نمی‌باشد و آیت‌های زمان انتظار در جهت تهیه مدارک و پروژه، پاسخگو بودن نسبت به مشکلات نسبت به نیمه اول روند کاهشی دارد.

واژگان کلیدی: عملکرد، ارزیابی عملکرد، برون سپاری، مدیریت

۱- کارشناسی ارشد رشته مدیریت اجرایی گرایش مدیریت استراتژیک، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد علوم و تحقیقات تهران
شعبه زنجان

۱- مقدمه

امروزه اغلب سازمان‌ها جهت حفظ مزایای رقابتی خود در برابر رقبا و کاهش ریسک سرمایه‌گذاری، فعالیت‌های سازمانی خود را برون‌سپاری می‌کنند (حنیف زاده و رواسان^۱، ۲۰۱۸). در دنیای خدمات و صنعت برون‌سپاری یک مفهوم نوین نیست، بلکه رشد اهمیت و سودمندی در آن محیط کسب و کار امری تازه و جدید محسوب می‌شود (گربل^۲ و همکاران، ۲۰۱۶). این اصطلاح به انتقال کارها یا فرآیندهای فرعی به خارج از سازمان و انجام آنها توسط پیمانکارانی که به عنوان شرکای تجاری ظاهر می‌شوند، اطلاق می‌گردد (موداک^۳ و همکاران، ۲۰۱۷). بنابراین، برون‌سپاری برای سازمان فرصتی است تا به امور اصلی و مهم خود رسیدگی کنند (گانتمن^۴، ۲۰۱۷). سازمان‌ها باید به‌طور دوره‌ای وظایف و قابلیت‌های خود را تجزیه و تحلیل کنند. با این تحلیل، برون‌سپاری به واگذاری برخی وظایف که توسط نیروهای انسانی انجام می‌شود، اشاره دارد که سرمایه‌بی‌بدیل هر سازمانی است (سوه^۵ و همکاران، ۲۰۱۶). موفقیت طولانی مدت سازمان بدون تردید به جذب، به‌کارگیری، حفظ و نگهداری آنها بستگی دارد. در سازمان‌های مدرن، تغییرات روزافزون محیطی و الزامات کاری جدید، شرایط ویژه و متفاوتی را برای منابع انسانی به وجود آورده است، به گونه‌ای که به تمامی اقدامات مدیریت منابع انسانی جنبه استراتژیک بخشیده و نیازمند رویکردی سیستماتیک به مدیریت منابع انسانی است. توجه به نیروی انسانی و مشتریان و همچنین توجه به نقش فناوری اطلاعات در اینجا می‌تواند سبب چندبرابر شدن چابکی سازمان گردد.

در بحث اهمیت و ضرورت باید بیان کرد که سوق دادن سازمان به سوی فناوری‌های پیشرفته، شالوده‌ساز از طریق انگیزش، رهبری مؤثر و ... از اهمیت بسیار برخوردار است (فیلیپس و شارمان^۶، ۲۰۲۰). از سوی دیگر، توسل به قدرت مهارت و خلاقیت ذینفعان سازمانی و بهره‌برداری صحیح و بگانه از فناوری‌ها، انعطاف‌پذیری و پاسخگویی سازمان را افزایش می‌دهد. در این شرایط است که سازمان قادر است با با برقراری ارتباط مؤثر و مفید با تامین‌کنندگان، در زمان لازم به نیازها و خواسته‌های مشتریان پاسخگو باشد و لذا به چابکی برسد. حال اگر هر سازمانی سه مولفه هزینه، سرعت و کیفیت را در نظر بگیرد و برای بهبود وضعیت این سه مولفه تلاش کند، به چابکی سازمان خواهد رسید (تاپون و کائویی^۷، ۲۰۲۰). از سوی دیگر، برون‌سپاری روشی جدید برای حل مشکلات دولت‌ها به حساب می‌آید که نیازمند تغییرات اساسی در نگرش مدیران نسبت به ماهیت خدمات و ارتباط آنها با بخش خصوصی و همچنین دگرگونی قوانین مربوطه برای تسهیل موضوع است. برون‌سپاری منجر به کوچک شدن دولت همراه با کاهش هزینه‌ها، افزایش بهره‌وری و کیفیت خدمات، انتقال فناوری، اشتغال‌زایی مؤثر در بخش خصوصی، ایجاد درآمد ارزی، جذب سرمایه‌گذار خارجی، کاهش شکاف میان بازارهای داخلی و خارجی و کمک به ترقی و توسعه می‌گردد (الوانی و اشرف زاده ۱۳۸۷).

۲- مبانی نظری و پیشینه تحقیق

۲-۱- برون‌سپاری

در زمینه برون‌سپاری تعاریف گوناگونی وجود دارد. به لحاظ نظری می‌توان برون‌سپاری را ترکیبی از دو واژه «بیرون» و «منبع‌یابی» دانست و به‌طور کلی به کالاها و خدماتی اطلاق می‌شود که توسط سازمان‌های بیرونی ارائه می‌شوند (دیکینسون و یاتس^۸، ۲۰۲۱). در تعریفی دیگر برون‌سپاری را می‌توان تشریفات تلقی کرد که در آن یک سازمان برای مدت معینی با یک ارائه‌دهنده خدمات خارجی توافق می‌کند تا خدمات خاصی را انجام دهد که هزینه آن توسط سازمان مربوطه پرداخت می‌شود. برون‌سپاری شامل انتقال مدیریت یا اداره یک فرآیند یا فعالیت از واحدهای داخلی یک سازمان به ارائه‌دهنده خدمات خارج از سازمان، در قالب انعقاد قرارداد بر اساس توافقات طرفین است (کونینگ^۹ و همکاران، ۲۰۱۹). در مفهوم عام، برون‌سپاری به معنای واگذاری فعالیت‌های سازمان به شرکت‌هایی است که می‌خواهند کار را برون‌سپاری کنند (رومرو^{۱۰} و همکاران، ۲۰۲۰). فعالیت‌های مرتبط با برون‌سپاری به فعالیت‌هایی گفته می‌شوند که قبلاً در سازمان انجام می‌شد، اما انجام آن امور در حال حاضر به دیگران (خارج از سازمان) سپرده شده است. در واقع برون‌سپاری یک عمل استراتژیک جهت کاهش هزینه‌های سازمان است (استون و همکاران، ۲۰۱۴).

1 Hanafizadeh, P., & Ravasan, A. Z
2 Gerhl, M
3 Modak, M
4 Gantman, S.
5 Su, N
6 Phillips, A., & Sharman, J. C
7 Tanonen, S., & Kaunni, K
8 Dickinson, H., & Yates, S
9 Könnig, M.
10 Romero, M

استراتژی برون سپاری یک رویکرد کسب و کار است که به برون سپاری به عنوان یک ابتکار گسترده سازمانی و بلند مدت استراتژیک طراحی شده، برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار نگاه می‌کند. محققان، استراتژی‌های برون سپاری را با توجه به انواع طرح‌واره‌های مختلف دسته بندی کرده‌اند. به عنوان مثال (راشد و گیلی، ۲۰۰۰) استراتژی‌های برون سپاری را به دو نوع (یعنی، برون سپاری محیطی و مرکزی) بر اساس ارزش‌های استراتژیک طبقه‌بندی کرده‌اند. کرمیک و همکاران (۲۰۰۶) پیشنهاد نموده‌اند که نتایج هزینه محور و نتایج استراتژی محور، هدایت‌گرهای مهم برون سپاری هستند. در مقابل بانیفازی، دسوزا و پاور (۲۰۰۶) فعالیت‌های برون سپاری با توجه به اینکه آیا فعالیت‌های آنها فرایند گرا و یا پروژه محور هستند بر اساس ویژگی‌های هر کار تقسیم بندی کرده‌اند. بنگتسون و همکاران (۲۰۰۹) ایده برون سپاری بر مبنای هزینه کم و برون سپاری نوآوری گرا را معرفی کرده‌اند. این نویسندگان استدلال نموده‌اند که هدف استراتژیک از برون سپاری بر نتایج برون سپاری تأثیر گذارند. همه این روش‌ها نشان دهنده دیدگاه‌های قانونی و ارزشمند در برون سپاری می‌باشند. به این ترتیب، نقش برون سپاری در کسب و کارهای جدیدتر مبتنی بر تکنولوژی مهم‌تر می‌شود و به عنوان یک نتیجه، تعداد فزاینده‌ای از شرکت‌ها به برون سپاری فعالیت‌های هسته‌ای پیچیده خود علاوه بر کارهای ساده، تکراری و فعالیت‌های غیر هسته‌ای روی آورده‌اند. در حقیقت، برون سپاری به دنبال نوآوری در تلاش برای دستیابی به مزیت رقابتی از طریق سرمایه گذاری روی فناوری‌های جدید، فناوری نیروی کار شایسته‌تر در زمینه کارهای مبتنی بر تکنولوژی، و افزایش فرصت‌های یادگیری ارائه شده توسط نهادهای خارجی هستند (ویگلت، ۲۰۰۹).

۲-۲- ارزیابی عملکرد

به فرآیند شناسایی، مشاهده و بهبود عملکرد انسانی در سازمان‌ها ارزیابی عملکرد اطلاق می‌شود (عباسپور، ۱۳۹۲). این نه تنها شامل جمع‌آوری داده‌ها می‌شود، بلکه شامل تجزیه و تحلیل سیستماتیک و تمامی جنبه‌های یک سازمان است. بنابراین ارزیابی منجر به شناخت و کنترل بهتر می‌شود؛ از این‌رو، نتایج ارزیابی در شناسایی بهتر، کنترل مؤثرتر و بهبود سازمان مؤثر است. عملکرد کارکنان سازمان تحت تأثیر اهداف سازمانی شکل می‌گیرد و هدایت می‌شود. به همین دلیل عملکرد کارکنان یکی از عوامل مؤثر در دستیابی به اهداف است. خواسته یا ناخواسته اقدامات می‌تواند تحت تأثیر عوامل دیگری قرار گیرد و از مسیر رسیدن به اهداف سازمان منحرف شود. بنابراین لازم است عملکرد کارکنان در بازه‌های زمانی مناسب توسط مدیران مورد بررسی واقع شود تا از عدم انحراف در عملکرد کارکنان برای نیل به اهداف سازمان اطمینان حاصل کنند. (گائینی و نجاری، ۱۳۹۲). به این واری عملکرد، به اصطلاح ارزیابی عملکرد گویند.

نایب زاده و همکاران (۱۳۹۲) تحقیقی با عنوان بررسی نقش واحد سازمانی حسابداری در اتخاذ تصمیمات برون سپاری سازمان - مطالعه موردی: شرکت‌های فعال در صنعت نساجی شهرستان یزد انجام دادند. نتایج پژوهش حاکی از آن است که در تصمیم‌گیری‌های برون سپاری، میزان مشارکت واحد حسابداری و شدت رقابت و اندازه شرکت با هم رابطه معنی داری دارند. در حالی که بین میزان مشارکت واحد حسابداری و عملکرد شرکت، راهبرد رهبری هزینه و راهبرد تمایز رابطه معنی داری وجود ندارد. یادگاری، علوی و معصومی (۱۳۸۵) در مطالعه‌ای تحت عنوان جایگاه برون سپاری و خصوصی سازی در استراتژی کاهش هزینه‌های سازمان برخی از مهم‌ترین مشکلات برون سپاری را بدین شکل عنوان کرده‌اند: آشنا نبودن سازمان، با روش‌ها و استانداردهای بین‌المللی و نداشتن مدیریت پروژه، کاستی در زیرساخت‌ها، کمبود نیروی انسانی ماهر، چارچوب قانونی ضعیف، ضعف در پوشش تعهدات و ریسک و احتمال از بین رفتن مزیت‌های رقابتی از طریق قوانین و مقررات و شرایط اقتصادی، اجتماعی. حسینی گل افشانی و رحیمی (۱۳۹۰) در یک واحد دانشگاهی اثر میزان اثربخشی برون سپاری را مورد بررسی قرار دادند و به این نتیجه دست یافتند که این فرآیند به انجام کار سرعت می‌بخشد، کنترل فعالیت‌ها را بهتر می‌کند، کیفیت خدمات را افزایش می‌دهد. همچنین سبب آزاد سازی سرمایه، کم شدن نیروی انسانی و صرفه جویی در زمان مدیران در دانشگاه می‌شود.

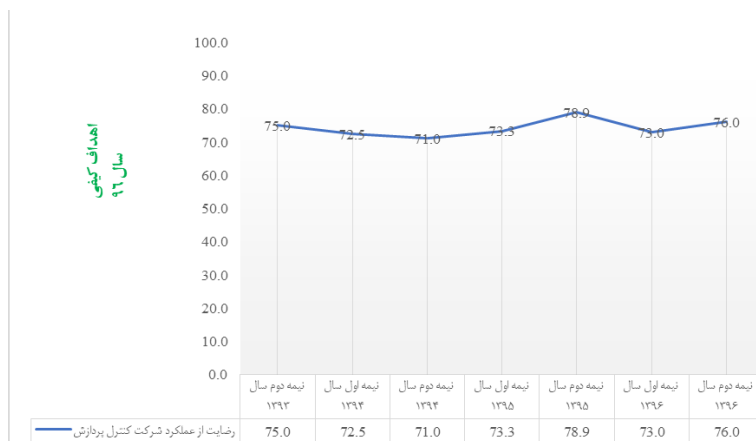
جیانگ و همکاران (۲۰۰۷) در طی تحقیقات مختلف دریافته‌اند که برون سپاری فعالیت‌های اصلی، برون سپاری بین‌المللی و برون سپاری کوتاه مدت بر روی ارزش بازار شرکت‌های برون سپاری کننده دارای اثر مثبتی است. در مقابل برون سپاری فعالیت‌های غیراصلی (فرعی) منجر به بهبود برون سپاری داخلی و برون سپاری بطولانی مدت ارزش بازار شرکت‌های برون سپاری کننده نمی‌گردد. کروئس و قاش (۲۰۱۰) در زمینه فرآیند برون سپاری تناسب بین برون سپاری و شدت رقابت و تأثیر برون سپاری بر زنجیره تأمین و عملکرد شرکت را مورد بررسی قرار دادند و اذعان داشتند که شدت رقابت و میزان برون سپاری فعالیت‌ها با هم ارتباط مثبت معنی داری دارند. بدین معنا که زیاد شدن شدت افزایش رقابت برون سپاری را به دنبال دارد. افزون بر این برون سپاری زنجیره تأمین و عملکرد شرکت هم را بهبود بخشیده است. مینگیو کنگ و همکاران (۲۰۱۴) در تحقیقی با عنوان "نقش کنترل سازمانی در شیوه‌های برون سپاری مطالعه تجربی" در بین شرکت‌های چینی که حداقل یک مرتبه برون سپاری را تجربه کرده‌اند و یا یکی از فعالیت‌هایشان را برون سپاری نموده‌اند، با نمونه‌ای با حجم ۱۹۷ شرکت، استراتژی برون سپاری را در دو حوزه برون سپاری با هدف افزایش کارایی و برون سپاری با هدف نوآوری مورد بررسی قرار داده است. در این تحقیق تأثیر

استراتژی برون سپاری از منظر کارایی ارتباط مثبت و معنا داری با کنترل خروجی، کنترل فرآیند و کنترل اجتماعی دارد. استراتژی برون سپاری از منظر نوآوری ارتباط مثبت و معناداری با کنترل فرآیند و کنترل اجتماعی دارد.

۳- مواد و روش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی (غیرآزمایشی) و از شاخه مطالعات میدانی است. روش انجام تحقیق به صورت پیمایشی بوده که شامل: مجموعه روش‌هایی است که هدف آن‌ها توصیف شرایط پدیده‌های مورد بررسی، بدون تلاش برای تغییر و یا تاثیرگذاری بر وضعیت موجود است که در شرکت ایران تابلو به عنوان مطالعه موردی انجام شده است. شرکت ایران تابلو در جهت بررسی و ارزیابی عملکرد شرکت‌های برون سپاری شده موارد زیر را مورد بررسی قرار داده است. جدول شماره (۱) روش‌ها و معیارهای ارزیابی فرآیندها/ تجزیه و تحلیل داده‌ها را در شرکت ایران تابلو نشان می‌دهد.

کد فرایند	نام فرایند	نام واحد	معیارهای ارزیابی	بازه زمانی	حد پذیرش سال	مبداء اطلاعات	مقصد گزارش
۱	PJ01	مدیریت پروژه	رضایتمندی از عملکرد برون سپاری	شش ماهه	بالاتر از ۶۵٪	برنامه ریزی و کنترل	مدیریت ارشد



نمودار ۱. نتیجه رضایتمندی از عملکرد برون سپاری شرکت کنترل پردازش

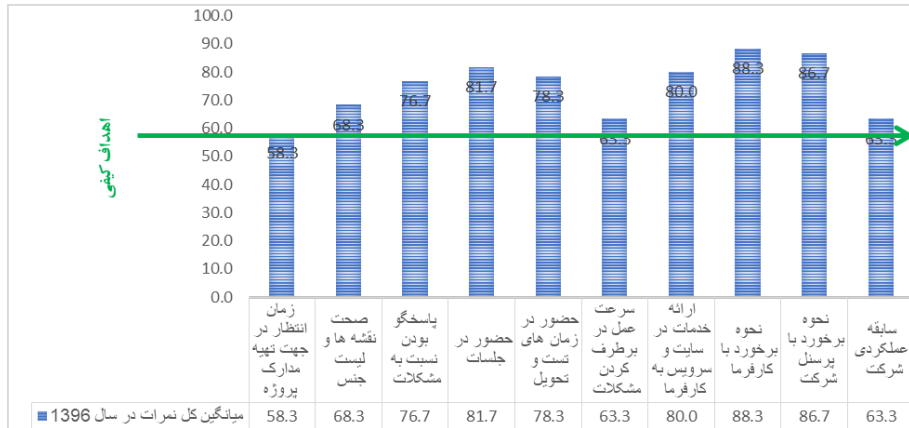


نمودار ۲. رضایتمندی از عملکرد برون سپاری شرکت کنترل پردازش

جهت پایش و اندازه-گیری و ارزیابی فرآیند برون سپاری (رضایتمندی از عملکرد) شرکت ایران تابلو رضایتمندی از عملکرد برون سپاری شرکت کنترل پردازش از سال ۱۳۹۳ تا نیمه دوم سال ۱۳۹۶ را مورد بررسی قرار گرفته است که نتایج آن در نمودار شماره (۱) آمده است.

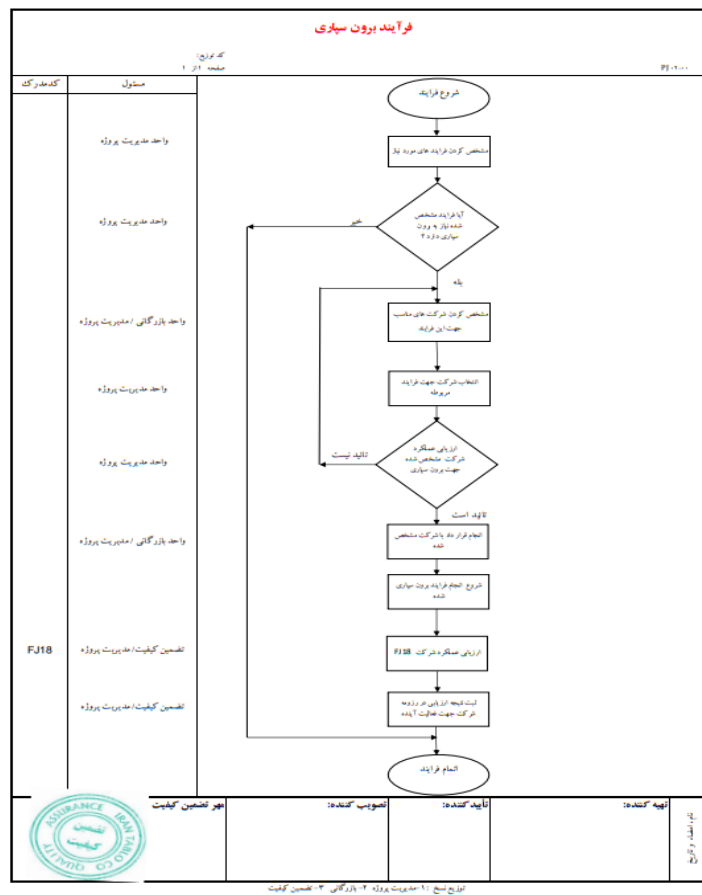
همچنین شرکت مقایسه‌ای از رضایتمندی از عملکرد برون سپاری شرکت کنترل پردازش در نیمه اول و دوم سال ۱۳۹۶ را نیز انجام داده است که در نمودار شماره ۲ مشاهده می‌فرمایید.

نمودار شماره (۳) رضایتمندی از عملکرد برون سپاری را به صورت کلی در سال ۱۳۹۶ نشان می‌دهد.



نمودار ۳. رضایتمندی از عملکرد برون سپاری

شکل شماره (۱) فرآیند برون سپاری در شرکت ایران تابلو را نشان می دهد.



شکل ۱. فرآیند برون سپاری شرکت ایران تابلو

۴- بحث و نتیجه گیری

امروزه، هر سازمانی افزایش بهره‌وری به کمک افزایش بازده سرمایه‌گذاری و دستیابی به صرفه جویی ناشی از مقیاس را مورد هدف قرار داده است. اجماع عمومی بر این است که سازمان‌ها باید تنها بر شایستگی‌های کلیدی‌شان تمرکز نمایند و فعالیت‌های غیراساسی را برون سپاری نمایند. هدف از تحقیق حاضر بررسی و ارزیابی عملکرد شرکت‌های برون سپاری شده در شرکت ایران

تابلو بود و نتایج ارزیابی و تحلیل عملکرد فرایندهای برون سپاری شده نشان داد که موارد زیر باعث کاهش رضایت در نیمه اول سال ۱۳۹۶ شده‌اند: زمان انتظار در جهت تهیه مدارک، صحت نقشه‌ها و لیست جنس، سرعت عمل در برطرف کردن مشکلات و سابقه عملکردی شرکت هرکدام ۶۰ درصد و حضور در زمان تست و تحویل ۷۰ درصد می‌باشد. و همچنین مواردی که باعث کاهش رضایت در نیمه دوم سال ۱۳۹۶ شده‌اند عبارتند از: زمان انتظار در جهت تهیه مدارک ۵۶,۷ درصد، صحت نقشه‌ها و لیست جنس ۷۶,۷ درصد، پاسخگو بودن نسبت به مشکلات ۷۳,۳ درصد، سرعت عمل در برطرف کردن مشکلات و سابقه عملکردی شرکت هرکدام ۶۶,۷ درصد می‌باشد. در نتیجه در نیمه دوم سال ۱۳۹۶ آیت‌های صحت نقشه‌ها و لیست جنس، سرعت عمل در برطرف کردن مشکلات و سابقه عملکردی شرکت روند افزایشی داشته اما نسبت به اهداف کیفی تعیین شده کافی نمی‌باشد و آیت‌های زمان انتظار در جهت تهیه مدارک و پروژه، پاسخگو بودن نسبت به مشکلات نسبت به نیمه اول روند کاهشی دارد.

منابع

1. Dickinson, H., & Yates, S. (2021). From external provision to technological outsourcing: lessons for public sector automation from the outsourcing literature. *Public Management Review*, 1-19.
2. Gantman, S. (2017). IT outsourcing in the public sector: A literature analysis. *Global sourcing of services: Strategies, issues and challenges*, 83-134.
3. Gerbl, M., McIvor, R., & Humphreys, P. (2016). Making the business process outsourcing decision: why distance matters. *International Journal of Operations & Production Management*.
4. Hanafizadeh, P., & Ravasan, A. Z. (2018). An empirical analysis on outsourcing decision: the case of e-banking services. *Journal of enterprise information management*.
5. Könnig, M., Westner, M., & Strahringer, S. (2019). A systematic review of recent developments in IT outsourcing research. *Information Systems Management*, 36(1), 78-96.
6. Modak, M., Pathak, K., & Ghosh, K. K. (2017). Performance evaluation of outsourcing decision using a BSC and Fuzzy AHP approach: A case of the Indian coal mining organization. *Resources Policy*, 52, 181-191.
7. Phillips, A., & Sharman, J. C. (2020). Outsourcing Empire. In *Outsourcing Empire*. Princeton University Press.
8. Romero, M., Sandefur, J., & Sandholtz, W. A. (2020). Outsourcing education: Experimental evidence from Liberia. *American Economic Review*, 110(2), 364-400.
9. Su, N., Levina, N., & Ross, J. W. (2016). The long-tail strategy of IT outsourcing. *MIT Sloan Management Review*, 57(2), 81.
10. Taponen, S., & Kauppi, K. (2020). Service outsourcing decisions—a process framework. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*.