

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# آثار برونسپاری در استراتژی های نت بنگاه های اقتصادی کشور و تاثیر آن در سیاست های اقتصاد مقاومتی

شهاب اسدی، غلامرضا شکری عزیز خانشی، صفر شاسفند  
سرپرست برنامه ریزی تعمیرات

# چکیده

\* امروزه برونسپاری به صورت فزاینده ای جهت دستیابی به عملکرد مطلوب در سازمانها استفاده میشود. سازمانها ناگزیرند برای دستیابی به مزیت رقابتی در دنیای کنونی کسب و کار، به استراتژی های نوین روی آورند.

\* از جمله مسائلی که امروزه سازمان ها با آن درگیر هستند، تصمیم گیری برای برونسپاری فعالیت های نگهداری و تعمیرات است.

\* هدف این مقاله بررسی نقش برونسپاری و میزان تأثیر آن بر عملکرد فعالیت های نگهداری و تعمیرات بنگاه های اقتصادی کشور است.

# مقدمه

- \* پیتر دراگر: برونسپاری در واقع در حکم تحولی بنیادین در ساختار سازمانهای جهان فرداست.
- \* با برونسپاری دیگر الزامی نیست که شرکت های بزرگ به تشکیلاتی بدل شوند که تعداد زیادی افراد را در استخدام خود داشته باشند.
- \* این شرکتها با برونسپاری تنها بر فعالیتهایی تمرکز می کنند که بخاطر آنها مأموریت یافته اند و کارهایی را انجام می دهند که دقیقاً به اهداف سازمانی آنها مربوط است.
- \* شرط تحول بنیادی: قبل از برونسپاری بایستی تحلیل درستی درخصوص امکان دستیابی به محاسن برونسپاری انجام دهیم در غیر اینصورت متضرر خواهیم بود.

# برونسپاری چیست؟

- \* برونسپاری در واقع سپردن برخی مسئولیت ها به یک شرکت یا یک شخص ثالث، و بستن قرارداد با آنهاست تا برخی کارها را انجام دهند.
- \* به بیانی دیگر برونسپاری بدین معناست که بخشی از فعالیتهای یک شرکت به بیرون سپرده شده و خود شرکت از فرایند آن فعالیتهای خارج شود و کارها توسط شخص ثالث انجام شود.
- \* بعبارت بهتر عمل انتقال برخی از فعالیتهای داخلی و دادن حق تصمیم گیری در مورد آن فعالیتهای طی قراردادی به تامین کننده گان بیرونی را برونسپاری می گویند.

# اقتصاد مقاومتی

\* اقتصاد مقاومتی مدلی ایرانی- اسلامی است که بنا دارد در شرایط ناپایدار، متغیر، غیرقطعی و نامطمئن دنیای کنونی با تکیه بر ظرفیت و توان داخلی و تعامل با قدرتهای اقتصادی دنیا در مقابل فشارها، تهدیدات خارجی و همچنین ضعف های داخلی موجود حفظ نموده و مسیر رشد و پیشرفت خود را جهت نیل به توسعه پایدار ادامه دهد.

# دلایل و مزایای برون سپاری

۱- بدست آوردن تخصص ها، مهارت ها و تکنولوژیهای :

با شرط وجود این تخصصها، مهارتها و تکنولوژیها در بیرون (پیمانکاران)

۲- دست آوردن ایده های جدید و نوآورانه :

با شرط وجود صاحبان این ایده ها در بیرون (پیمانکاران)

۳- کاهش و کنترل هزینه ها :

با شرط اینکه پیمانکاران قبل منابع انسانی و تجهیزات را در اختیار داشته و برای انجام فعالیت نیازی به جذب مجدد نیرو و تهیه تجهیزات یادشده نداشته و یا فقط به مقدار اندکی از آنها نیاز داشته باشد.

# دلایل و مزایای برون سپاری

۴- بهبود تمرکز شرکت بر فعالیتهای اصلی:

با شرط اینکه برونسپار بر فعالیت پیمانکار نقش مدیریتی و نظارتی به شکل موجود را نداشته باشد فقط محصول مد نظر را کنترل نماید.

۵- دسترسی به قابلیت های استثنایی :

با شرط وجود قابلیت های استثنایی در بیرون (پیمانکاران)

۶- استفاده از منابع داخلی برای مقاصد دیگر:

به شرط اینکه حجم فعالیت اصلی باندازه ی لازم وجود داشته و با برونسپاری فعالیت، پرسنل خود بنگاه اقتصادی بدون فعالیت باقی نمانده و بی انگیزه نگردد.



# دلایل و مزایای برون سپاری

۷- زمانی که منابع داخلی در دسترس نیستند:

باز هم به شرطی که حجم فعالیت اصلی باندازه ی لازم وجود داشته ویا بتوان آن فعالیت را گسترش و ادامه داد.

۸- به حداکثر رساندن منافع حاصل از بازسازی :

همان شرایط و شروط بندهای گذشته دراین بند هم باید برقرار باشد

۹- در دسترس قرار دادن سرمایه :

باز ابتدا شرط افزایش سود و سرمایه باید برقرار باشد تا بعداز آن این مزیت نیز برای شرکت حاصل شود.

# دلایل و مزایای برون سپاری

۱۰- کاهش خطر :

شرط وجود دانش و تجربه در پیمانکاران برای پیشگیری از حوادث و بیماریها.

۱۱- دسترسی به آخرین تکنولوژی :

شرط استفاده از پیمانکارانی که آخرین تکنولوژی را داشته باشند.

۱۲- صرفه جویی در هزینه :

به شروط زیادی دارد و مهم ترین آن این است که با برونسپاری منابع انسانی وامکانات خود شرکت بلا استفاده نماند.

# دلایل و مزایای برون سپاری

۱۳- کارکنان متخصص :

باز با شرط وجود نفر متخصص تحت اختیار پیمانکاران قبل از شروع به کار شرکت برونسپار

۱۴- انعطاف پذیری :

باز با شرط اینکه افرادی که فعالیت شرکت برونسپار رابه عهده می گیرند منابع متعددی را در اختیار داشته باشند.

۱۵- امنیت شغلی و کاهش فرسودگی شغلی کارکنان :

به شرطی که کارکنان بتوانند صرفاً کاری را که بخاطر آن استخدام شده اند، انجام دهند.

# نگهداری و تعمیرات

- \* از حیاتی ترین فرایندهای سازمانهای تولیدی است که وظیفه اصلی آن نگهداری و حفظ ماشین آلات تولیدی در شرایط مطلوب و یا بازگرداندن آنها به شرایط مطلوب تر میباشد.
- \* نگهداری و تعمیرات یک هنراست، چرا که پیش از وقوع یک مشکل و همچنین در هنگام وقوع آن، توانایی انتخاب رویکردها و فعالیتهای مختلف مطرح می باشد.
- \* بیشتر شرکتهای بزرگ ۲ تا ۱۶ درصد از حجم معاملات خود را بدلیل توقف خطوط از دست میدهند.
- \* براساس مطالعاتی که تاکنون صورت گرفته ۱۵ تا ۴۰ درصد (میانگین ۲۸ درصد) از کل هزینه مربوط به تولید به هزینه تعمیرات اختصاص می یابد.

# برونسپاری نگهداری و تعمیرات

- \* معمولاً فعالیتهای نت از پتانسیل برونسپاری بالایی برخوردار است.
- \* در سازمانهای بررسی شده از سرتاسر جهان واگذاری نت به بخش پیمانکاری از حالت قرارداد موقت به یک حالت شریک تجاری تبدیل شده است.
- \* در ایران بررسی های میدانی بعمل آمده از شرکت های مشابه و سایر صنایع مادر حاکیست برونسپاری فعالیت های نگهداری و تعمیرات صرفاً حالت تامین نیروی انسانی داشته و شرکتهای پیمانکاری که مبادرت به اخذ قراردادهای نگهداری و تعمیرات با شرکت های پتروشیمی و سایر زیر مجموعه های وزارت نفت می نمایند، شرکت های تخصصی نت نبوده و هیچگونه خدمات فنی و مهندسی در خصوص فعالیت های نت ارائه نمی دهند.

# دلایل شکست برون سپاری در فعالیتهای نت

۱- بزرگ شدن سازمان و پیچیده شدن نظام کنترلی :

در روش موجود در کشور ما این آثار منفی شدیدتر هم شده چراکه از آنجائیکه اضافه نمودن نفر مجدد در طول قرارداد به پرسنل پیمانکار برای کارفرمای اصلی هزینه نبوده و در نتیجه یا کارفرمای ناظر، پیمانکار را مجاب برای این کار میکند و یا پیمانکار با توجه به سود بردن از قرارداد با میل خود اقدام به وارد کردن نیروی اضافی از نفرات بیرونی خود می کند و این عمل در طول قراردادهای متعدد بزرگ شدن سازمان را چندین برابر مینماید.

# دلایل شکست برون سپاری در فعالیت های نت

۲- کاهش انگیزه های نیروی انسانی در بخش نت:

علاوه از وجود این ایراد در روش متداول جهانی وسفارش به رفع آن با ارائه آموزش ودادن اطلاعات به کارکنان، در روش اتخاذ شده داخلی با توجه باینکه پیمانکار موقت همواره بخاطر بردن سود از قرارداد موقت خود هزینه ای را برای افزایش انگیزه از طریق ارائه آموزش و امکانات رفاهی و... منظور نمی کند و تا جایی که میتواند از حداقلهای قانونی پرسنل خود نیز کسر میکند لذا انگیزه پرسنل فعالیت برونسپاری شده نیز کاهش مییابد.



شرکت پتروشیمی تبریز



همایش

بین المللی مدیران فنی و نگهداری و تعمیرات

# دلایل شکست برون سپاری در فعالیت های نت

۳- عدم توجیه اقتصادی اغلب فعالیت های نت :

گاهاً به دلایلی از جمله خصوصیت فعالیتها وجود امکانات و منابع انسانی و تجهیزات در خود سازمان و عدم وجود آن در شرکتهای بیرونی برونسپاری نه تنها هزینه را نمیکاهد بلکه باعث افزایش آن هم می شود.



همایش

بین المللی مدیران فنی و نگهداری و تعمیرات



شرکت پتروشیمی تبریز



# دلایل شکست برون سپاری در فعالیتهای نت

۴- برونسپاری نوآوری و خلاقیت و همچنین تسلط بر روی کارها را کاهش می دهد

علاوه از بروز این مشکل برای پرسنل یک سازمان در روش متداول جهانی، در روش متداول شده در کشور بگونه ای است که سازمان پرسنلی که برای او کار میکنند را بیگانه از خود دانسته و مدیریت آنها را به دیگری (پیمانکار) واگذار میکند، لذا کلیه زمینه های نوآوری و خلاقیت را در آنها نیز از بین می رود. در نتیجه کارکنان تعهد و تعلق خاطر نسبت به شرکت نداشته و انگیزه ای برای اینکار هم ندارند.

وقتی که برونسپاری فعالیت بصورت دادن کار به پیمانکار انجام میگیرد نه تنها ایرادات فوق هم در شرکت برونسپار وهم در پیمانکار دیده میشود مزیت های برونسپاری نیز تجلی نمی یابد. لذا می پردازیم به تفاوت دو روش



همایش



ببین المللی مدیران فنی و نگهداری و تعمیرات

شرکت پتروشیمی تبریز

# تفاوت برونسپاری نت و پیمانکاری نت در سازمان

- \* در برونسپاری 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 پیمانکاری فرعی قسمتی از فعالیت های سازمان که پتانسیل لازم برای انجام آن در داخل سازمان هست با کمک پیمانکار انجام می شود و تجدید ساختاری صورت نمی گیرد.
- \* در برونسپاری فعالیت از نوع بلند مدت و دو طرفه است.
- \* روابط پیمانکاری مقطعی می باشند.

# مدل پیشنهادی برای برونspاری فعالیتهای مورد نیاز سازمان

گام اول : اهداف سازمان از برونspاری

گام دوم : تفکیک و طبقه بندی فعالیتهای

گام سوم : ارزیابی عملکرد مدل برونspاری

# گام اول : اهداف سازمان از برونسپاری

\* با توجه به تعریف برونسپاری، آیتمی که در برونسپاری باید مورد بررسی قرار گیرد انواع فعالیتهای یک بنگاه اقتصادی است تا بر اساسی آن به این نتیجه واقعی رسید که کدام یک از فعالیتهای در صورت برونسپاری ما را به اهداف بنگاه بیشتر نزدیک میکند و کدام یک در صورت برونسپاری ما را از اهداف دورتر میکند.

# گام دوم : تفکیک و طبقه بندی فعالیتها

\* دسته اول:

برخی از فعالیتهای سازمان یا بنگاه اقتصادی دقیقاً به اهداف سازمانی آنها مربوط میباشد که به لحاظ فنی و تکنولوژیکی کاملاً خاص بوده و در بیرون از سازمان فعالیت مذکور و یا مشابه آن صورت نمیگیرد و یا به همین دلیل گران تمام میشود، از اینرو سازمانها منابع لازم برای انجام این نوع فعالیتها را تامین نموده و انجام می دهند. بدیهی است فعالیتهای اصلی ومحوری از این دسته میباشدند.

\* دسته دوم :

امکان انجام این دسته از فعالیتها بصورت برونسپاری به بیرون از سازمان وجود دارد ولی چون هزینه انجام آنها به روش برونسپاری بیشتر از هزینه انجام آن توسط خود سازمان با منابع داخلی است، لذا برونسپاری توجیه اقتصادی ندارد. اکثر فعالیتهای حجیم، دائمی و پیوسته از این نوع میباشدند.

\* دسته سوم :

امکان انجام فعالیت در بیرون بنگاه وجود دارد و هزینه انجام آنها در راستای اهداف سازمان در بیرون کمتر از هزینه انجام آن توسط خود بنگاه است که در اینصورت لازم است برونسپاری انجام گیرد. اکثر فعالیتهای ناپیوسته و کم حجم از این نوع فعالیتها هستند.

# گام سوم : ارزیابی عملکرد مدل برونسپاری

- \* مطابق چرخه دمینگ، ارزیابی عملکرد با شناسایی **گپ ها** و انحرافات ما را در تحقق اهداف پیش رویاری خواهد نمود تا در صورت نیاز به برونسپاری فعالیتهای جدید مجدداً براساس گامهای مدل پیشنهادی عمل گردد.
- \* با شناسایی نقاط ضعف و قوت درصدد اصلاح و بهبود ضعف های مدل برونسپاری سازمان خود برآمده و بر تقویت نقاط قوت آن اقدام خواهیم کرد.

# بررسی برونسپاری یک نمونه از بنگاه‌های اقتصادی در ایران

\* میدانیم برخی از بنگاه‌های اقتصادی کشور برخی از فعالیتهای دائمی خود مانند نگهداری و تعمیرات را از لحظه رسیدن به بهره برداری برونسپاری کرده اند. این برونسپاری از نوع سپردن فعالیت با انجام مناقصه به پیمانکار با قرارداد یک الی سه ساله بوده بگونه ای که پیمانکار شروع به جذب منابع انسانی نموده و بعد از اتمام قرارداد، کارفرما با انجام مناقصه مجدد پیمانکاری را که کمترین قیمت را پیشنهاد داده برای ادامه کار با همان نفرات انتخاب کرده است.

\* البته استفاده از پرسنل قبلی هم از لحاظ اقتصادی و هم از لحاظ اجتماعی کار بسیار درست بوده چرا که از یک طرف تجربه ذیقیمت این پرسنل قابل توجه بوده و تا حدود زیادی از بروز مشکلات اجتماعی مربوط به کار و اشتغال نیز جلوگیری میکند.

\* اما این روش یعنی استفاده از پیمانکار موقت برای فعالیتی مستمر با نفراتی ضرورتاً ثابت معایب بزرگی داشته که به تشریح در زیر آورده می شود.

# ایرادات برونspاری فعالیتهای نگهداری و تعمیرات در صنایع پتروشیمی

- ۱- دادن سود بدون توجیه به پیمانکاران
- ۲- معطل ساختن منابع انسانی
- ۳- مشکلات منابع انسانی



# دادن سود بدون توجیه به پیمانکاران

\* در این نوع برونسپاری (دادن کار به پیمانکار) فقط بخش کوچکی از مدیریت به عهده پیمانکاران بوده ولی مبلغ قرارداد به دلیل اینکه کلیه هزینه های مربوط به منابع انسانی در آن گنجانده می شود، صدها و حتی هزاران برابر بیشتر از این سعی و تلاش و ارزش مدیریتی یاد شده توسط پیمانکاران است.

# اتلاف منابع انسانی

\* با توجه به اینکه مبلغ قرارداد کارفرما با پیمانکار ثابت بوده و سود کلانی از این راه نصیب پیمانکار میشود لذا جذب نفرات توصیه شده توسط پیمانکاران به اوج خود رسیده و اکثر نفراتی که در طی قراردادهای چندین ساله جذب میشوند، براساس نیازهای واقعی نبوده و صرفاً به سفارش کارفرما میباشد و هر پیمانکار نیز نفرات اضافی بیرونی خود را به نفرات تعمیرات اضافه میکند. این امر در ابتدا برای کارفرما هزینه ساز نبوده زیرا مبلغ قراردادش تغییر نمیکند و در حقیقت بخش کوچکی از سود پیمانکار برای افراد جامعه برمیگردد و به نوعی کمکی است برای رفع مشکل اشتغال زایی. اما با گذشت چند دوره و ادامه روند یاد شده تعداد پرسنل نگهداری و تعمیرات به بیش از دو برابر تعداد واقعی می رسد و مشکلات مالی و کاری بسیاری را برای کارفرما و سایر پرسنل ایجاد می کند. در صورتیکه بایستی منابع صرف اشتغال زایی واقعی شود نه کاذب.

# مشکلات منابع انسانی

\* در این روش علیرغم مستمر و تخصصی بودن فعالیت، قرارداد آن موقت است بنابراین پیمانکاران توجه لازم را جهت داشتن برنامه‌های مناسب برای آینده و آتیه شرکت و ارتقاء قابلیت و توانمندی پرسنل و همچنین ایجاد انگیزه‌های لازم از طرق مختلف مانند آموزش و ایجاد امکانات رفاهی و... نداشته و حتی قوانین پراخت دستمزد و مزایا و سایر پراخت‌های قانونی را با استفاده از فرصت‌های مختلف زیر پا میگذارند و نیروهای متخصص حتی در بهترین شرایط فقط مجبور به دریافت حداقل‌های قانون کار بوده و در زیر خط فقر زندگی مینمایند.

\* از طرف دیگر پرسنل فنی یادشده همه ساله دغدغه و استرس تمدید قرارداد خود با پیمانکاران را داشته و مجموعه این عوامل باعث شده که هر سال از انگیزه نیروی انسانی علیرغم کسب تجربه ذی قیمت کاسته شود و ریشه‌های بروز خلاقیت و نوآوری در کارکنان از بین برود.

# نتیجه گیری

- \* هدف اصلی از برونسپاری کاهش هزینه ها و ارتقای کیفیت محصولات و خدمات، کاهش هزینه و زمان تولید، تمرکز بر روی فعالیت های اصلی و بطور کلی افزایش اثربخشی سازمان است.
- \* باتوجه به سرمایه گذاری عظیم ایجاد شده در بخش نگهداری و تعمیرات شرکتهای تابعه وزارت نفت، اهمیت وجود یک سیستم دقیق جهت برونسپاری فعالیتهایی نظیر نگهداری و تعمیرات راهبردی می باشد .
- \* با توجه به اینکه اغلب فعالیتهایی که برونسپاری می شوند، حالت پشتیبانی از فعالیت های اصلی را دارند، صرفاً جنبه تامین نیروی انسانی پیدا میکند و شرکتهای پیمانکاری که به این سمت رو می آورند بعنوان شرکتهای تامین نیرو برای شرکت مادر انجام وظیفه می نمایند. لذا لازم است روش برونسپاری تغییر یابد.
- \* درخصوص فعالیتهای بنگاههای اقتصادی باید فقط نسبت به برونسپاری فعالیتهایی اقدام نمود که نتایج مثبت برونسپاری را در پی داشته و نتیجه آثار سوء و منفی برونسپاری پدیدار نشود.

# با تشکر از همه حضار و مسئولین کنفرانس

شهاب اسدی

Shahab\_asa1981@yahoo.com

