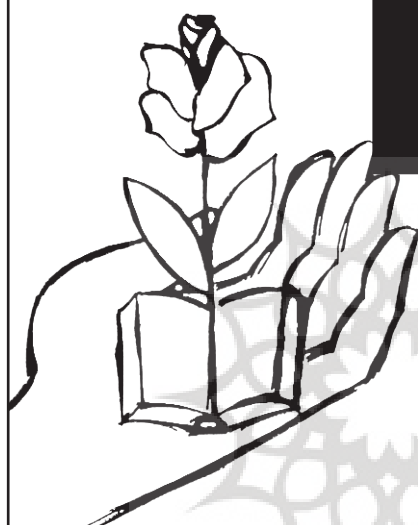


خلق دانش جدید از راه برون سپاری



ترجمه: مهرنوش رحیمیان
Mehr_rahimian@yahoo.com

شرویشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

چکیده

اعتقاد به سازمان به عنوان موجودیتی منسجم و محدود به مرزها، عموماً بدین معنا بوده است که سازمان، منبع یادگیری و دانش جدید است. با این وجود، درک جدیدی مبنی بر اینکه دانش جدید، می تواند علاوه بر منابع داخلی توسط منابع خارجی هم تولید شود، در حال شکل گیری است.

با وجود اینکه یادگیری خارجی، موضوعی بسیار گسترده است و فرایندها و منابع یادگیری متنوعی را در بر می گیرد، توجه زیادی به یادگیری از تأمین کنندگان در صنعت خدمات، صورت نگرفته است.

همچنین، با وجود نظریه های گوناگون در خصوص یادگیری از منابع خارجی، شواهد تجربی اندکی برای حمایت از مفاهیم و مدل های نظری ارائه شده، وجود دارد.

● مورد کاوی ها

در این تحقیق، شش مطالعه، مربوط به چهار شرکت که فعالیت های مربوط به فناوری اطلاعات خود را به صورت بخشی و یا به تمامی برون سپاری کرده بودند، مورد بررسی قرار گرفتند. این شرکت ها که همگی در سوئد واقع شده بودند، عبارت اند از:

- 1) صنعت مالی شامل بانکداری خرد (بانک الف)، شرکت بیمه الف و مؤسسه مالی الف؛
- 2) شرکت کو اوپویتیو فوربوندت (KF) به نمایندگی از صنایع خرده فروشی؛
- 3) صنعت نفت بریتانیا (BP) به نمایندگی از صنعت نفت؛
- 4) شرکت استکهلم سیتی (SC)، به نمایندگی از شرکت های خدمات عام.

سه مورد بررسی شده در بخش مالی، اولین موسسات مالی کشور سوئد بودند که تصمیم گرفتند فناوری اطلاعات را برون سپاری کنند.

این نکته قابل ذکر است که بسته به میزان استراتژیک بودن فناوری اطلاعات، شرکت های اطلاعات دهنده، رهیافت های متفاوتی خواهند داشت.

KF و SC، فناوری اطلاعات خود را به تمامی برون سپاری کرده اند. در مقابل، BP، فاینانس، بانک و شرکت بیمه الف، رهیافت محتاطانه تری را به کار گرفته اند. این امر به این دلیل است که فناوری اطلاعات در دنیای مالی، نقشی محوری دارد.

فاینانس، بانک الف و BP، تنها فعالیت های مربوط به عملیات کامپیوتری خود را برون سپاری کرده بودند. این در حالی است که شرکت بیمه فواتر از این رفت و فعالیت های مربوط به شبکه، رفع نواقص کامپیوتری و نصب سیستم ها در محل کار را نیز برون سپاری کرد. آنچه در ادامه می آید، مربوط به شیوه خلق دانش از طریق برون سپاری و پیش زمینه ها و شیوه های ارزیابی فعالیت های برون سپاری شده در شرکتهای مورد تحقیق، است.

برونی سازی

شرکت های یاد شده، برای داشتن رابطه ای متقابل با تأمین کنندگان خود،

اطلاعات، درگیر شوند. از عرضه کنندگان فناوری های اطلاعات، انتظار نمی رود که تمامی ویژگی های خاص کسب و کارهایی که به آنها خدمات می دهند را بدانند. بنابراین توسعه دانش دقیق در خصوص نیازمندی ها از وظایف شرکت های واگذارکننده است.

درونی سازی

برون سپاری، به افزایش مستندسازی ها و تبادلات رو در رو میان شرکت ها، عرضه کنندگان و سایر بازیگران بازار منجر شده است. ممکن است عملیات ثبت و ضبط، کاری دشوار و کسل کننده به نظر برسد، اما این گونه اقدامات، نقشی مهم در یادگیری و شکل گیری دانش جدید دارند. عملیات ثبت و ضبط، تفکر انتقادی و منطقی سازمان ها را ارتقا می بخشد.

چنین تلاش هایی به نوبه خود، به درک فناوری اطلاعات و عوامل تشکیل دهنده آن و همچنین تعریف هزینه ها و کاربردهای کسب و کار در هر زمینه، منجر شده است.

مصرف کنندگان نهایی، بیش از پیش، قادر به تشریح و توضیح واضح نیازمندی های خود در حوزه فناوری اطلاعات هستند. آنها از میزان و چرایی تأثیرگذاری بیشتر برخی حوزه های فناوری اطلاعات (نسبت به حوزه های دیگر) بر کسب و کار خود و چگونگی پاسخدهی اثربخش تر به آنها آگاه شده اند.

تأثیر ترکیب حقایق از منابع متفاوت (بهینه کاوی یا بهگزینی) بر نگرش مدیران ارشد نسبت به فناوری اطلاعات از اهمیت وافری برخوردار است. قبل از برون سپاری، آنها تصور می کردند که توسط مدیران فناوری اطلاعات گروگان گرفته شده اند و با لغات تخصصی تکنولوژیک در ادبیات فناوری، تهدید می شوند.

پس از برون سپاری، فعالیت های فناوری اطلاعات، به جزئی از واژگان اقتصادی سازمان، تبدیل شدند که برای مدیران ارشد قابل درک اند.

بهینه کاوی، به مدیران کمک می کند که با توجه به اطلاعات کسب شده، رویه های تصمیم گیری و کنترل خود بر هزینه های فناوری اطلاعات را بهبود

**بسته به میزان
استراتژیک بودن
فناوری اطلاعات،
شرکت های
ارائه کننده اطلاعات،
رهیافت های متفاوتی
خواهند داشت.**

تیم های چند وظیفه ای (شامل متخصصان فناوری اطلاعات، کاربران نهایی، بازاریابان، پایشگران و...) تشکیل دادند که توسط یک مدیر ارشد (هماهنگ کننده فناوری اطلاعات) با مهارت های عمومی مدیریت، کنترل می شدند.

به مجرد تصمیم گیری در خصوص برون سپاری، وظیفه این افراد درخصوص ارائه اسناد به تأمین کنندگان شروع می شود. این اسناد شامل جزئیات برنامه ها و اطلاعات مربوط به پروژه های در دست اجراست. به علاوه، خارجی کردن دانش خاص سازمان برای اینکه تأمین کننده، نیازهای خاص مشتری خود را در حوزه فناوری اطلاعات درک کند، ضروری است. تبادل اسناد مکتوب غالباً به واسطه تعاملات شفاهی و رو در روی میان سازمان ها، تأمین کنندگان و سایر بازیگران فعال در بازار افزایش می یابد.

برای شرکتهای یادشده، برون سپاری نیازمند توجه بیشتر مصرف کنندگان نهایی و مدیران اجرایی است. آنها بایستی در کدگذاری، فرموله سازی و سنجش و ثبت نیازمندی های خود در خصوص فناوری

بخشند.

در نتیجه، مدیران ارشد و مصرف‌کنندگان نهایی بدین صورت توانمند می‌شوند.

قوانین، دستورالعمل‌های عام و رویه‌های جدید

اگرچه یادگیری سازمان‌ها از طریق یادگیری افراد صورت می‌گیرد، اما یادگیری سازمانی، در نهایت، در حافظه سازمانی ذخیره می‌شود و به شکل قوانین، دستورالعمل‌های عام و رویه‌ها در می‌آید.

۱. دستورالعمل‌های نظارت بر عملکرد

شرکت‌ها طی فرایند برونی سازی دانش ضمنی، از دستورالعمل‌های ارزیابی و نظارت (جهت ارزیابی مداوم اثربخشی فعالیت‌های ارائه‌دهندگان خدمات فناوری اطلاعات) استفاده می‌کنند. بهینه‌سازی و ارزیابی دستورالعمل‌ها نیز از ابزارهای هماهنگ‌کنندگان فناوری اطلاعات است. شرکت‌ها برای ترغیب بهبود عملکرد و کیفیت کار تأمین‌کنندگان، دستورالعمل‌های جدیدی را تدوین کرده‌اند. این دستورالعمل‌ها برای ارزیابی مواردی نظیر زمان پاسخ‌دهی و رفع مشکلات کامپیوتری (قطع سیستم‌های کامپیوتری)، هزینه خدمات تأمین‌کنندگان و... مورد استفاده قرار می‌گیرند.

آنها معیارهای ارزیابی دیگری را نیز برای بررسی فعالیت‌های مربوط به واحد اطلاعات کمکی (helpdesk)، توسعه کاربرد، حمایت بدون واسطه کامپیوتری، قطعی شبکه و میانگین تعداد شکایات کارکنان، توسعه داده‌اند. این دستورالعمل‌ها در نتیجه فرایندهای برونی‌سازی، ظهور یافته‌اند.

۲. قوانین و رویه‌های عملیاتی جدید

برخی از شرکت‌ها علاوه بر دستورالعمل‌های نظارت بر عملکرد و بهینه‌سازی، رویه‌های عملیاتی جدیدی را نیز به کار گرفتند.

در این شرکت‌ها، فرایند دستیابی به خدمات فناوری اطلاعات به فرایندی رسمی تبدیل شده است که براساس قوانین و مقررات خاصی پیش می‌رود. پیشنهادهای مربوط به نیازهای حوزه

نیازمند داشتن مهارت‌هایی در حوزه عقد قرارداد، نظارت بر قرارداد، جلب اعتماد و مدیریت ارتباطات است.

از آنجا که خدمات مربوط به فناوری اطلاعات، دیگر در محل شرکت ارائه نمی‌شوند، مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و روش‌هایی برای بررسی، ارزیابی، بهینه‌سازی و قضاوت در مورد فعالیت‌های مربوط به فناوری اطلاعات، مورد نیاز است.

مستندسازی، فهرست‌برداری و ارائه اطلاعات شفاف، از اقدامات و فعالیت‌هایی هستند که شباهتی به فعالیت‌های مورد نیاز برای تولید و مدیریت فعالیت‌های فناوری اطلاعات در داخل سازمان، ندارند.

برخورداری از قابلیت‌های درونی برای ارزیابی و استفاده از دانش خارجی، نشانگر این است که این قابلیت‌ها قبل از درگیری شرکت در فرایند ارزیابی دانش خارجی نیز وجود داشته‌اند. ارزیابی تنها زمانی ممکن است که دانش برونی‌سازی و عینی شده شرکت‌های دانش‌محور با دانش خارجی مقایسه شود.

فرایند یادگیری، تعاملی پویا میان دانش آشکار شده یادگیرنده از یک سو و دانش هدف (مورد انتظار برای یادگیری) است. سازمان‌ها بر خلاف افراد نمی‌توانند به طور ضمنی یاد بگیرند و یا به یادگیری خارجی بپردازند.

به نظر می‌رسد تنها زمانی که دانش سازمانی در قالب کدهای سازمانی بیان می‌شود، برای اعضا قابل استفاده است و تنها در این صورت، این دانش می‌تواند مورد سوال قرار گیرد، ارزیابی شود و در قالب واژگان کمی بیان شود. تمامی این موارد می‌توانند فرصت شناسایی شکاف‌ها و نقایص و رفع آنها (با بررسی داده‌های یادگیری خارجی) را در اختیار شرکت‌ها قرار دهند. □

منبع:

Enhanced Organizational Learning : Generating New Knowledge Through Outsourcing (2010), Development and Learning in Organization Journal, Vol. 24, No.1

مهرنوش رحیمیان: کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی از دانشگاه تهران

تنها زمانی که دانش سازمانی در قالب کدهای سازمانی بیان می‌شود، برای اعضا قابل استفاده است و تنها در این صورت، این دانش می‌تواند مورد سوال قرار گیرد، ارزیابی شود و در قالب واژگان کمی بیان شود.

فناوری اطلاعات، بایستی به صورت نوشتاری و با توجیهی روشن به همراه تشریح کاربردهای تجاری، به هماهنگ‌کننده فناوری اطلاعات ارائه شود.

این پیشنهادها بایستی مبنی بر نیازهای کاربران نهایی باشند. راهکارهای تکنولوژیک، نیز بایستی براساس نیازهای کاری ارائه شوند.

یک تغییر اساسی در رویه‌های کاری، یکپارچگی برنامه‌نویس‌ها و توسعه‌دهندگان و بازاریابان محصولات است. تا قبل از برون‌سپاری، هر یک از این گروه‌ها به طور جداگانه فعالیت می‌کرد، اما در نتیجه برون‌سپاری، این گروه‌ها در کنار هم جمع شدند و دوشادوش یکدیگر کار می‌کنند. تصمیمات عمده در حوزه سرمایه‌گذاری‌های فناوری اطلاعات، توسط اعضای این هیئت گرفته می‌شود. چنین رویه‌های تصمیم‌گیری جدیدی، نشانگر این است که دانش مدیران در خصوص مدیریت فناوری اطلاعات، افزایش یافته است.

۳. کاربرد دانش خارجی

خرید خدمات فناوری اطلاعات،