



کتابچه ارزیابی فرآیند ساماندهی برون سپاری
در شرکتهای زیرمجموعه
(ویرایش سوم)

تیر ۱۳۹۸

معاونت تحقیقات و منابع انسانی
دفتر توسعه مدیریت و تحول اداری



جمهوری اسلامی ایران

وزارت نیرو

ماده ۲۴ قانون مدیریت خدمات کشوری

کتابچه ارزیابی فرآیند ساماندهی برون سپاری در شرکتهای زیرمجموعه

مقام تصویب کننده: معاون وزیر در امور تحقیقات و منابع انسانی

دریافت کنندگان سند جهت اجرا :

- ☐ کلیه معاونت های وزارت نیرو
- ☐ کلیه شرکت های مادر تخصصی و زیرمجموعه
- ☐ مراکز و موسسات آموزشی و پژوهشی
- ☐ کلیه دفاتر مستقل حوزه وزارتی
- ☐ دفتر توسعه مدیریت و تحول اداری

اسناد مرتبط

- قانون مدیریت خدمات کشوری
- قوانین برنامه توسعه اقتصادی ، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران
- آیین نامه اجرایی ماده ۲۴ قانون مدیریت خدمات کشوری موضوع تصویب نامه شماره ۲۳۱۳۷۸/ت/۴۳۹۰۸ ک مورخ ۱۳۸۸/۱۱/۲۱ هیئت محترم وزیران
- آیین نامه اجرایی ماده ۲۲ قانون مدیریت خدمات کشوری موضوع تصویب نامه شماره ۱۶۳۴۶۴/ت/۴۵۰۲۰ ک مورخ ۱۳۸۹/۷/۲۲ وزیران عضو کمیسیون امور اجتماعی و دولت الکترونیک
- نظامنامه کاهش تصدی های دولت در صنعت آب و برق به شماره ۹۶/۲۶۱۸۸/۵۰/۱۰۰ مورخ ۱۳۹۶/۵/۲۲ وزیر محترم نیرو
- مدل برون سپاری صنعت آب و برق براساس استاندارد ۳۷۵۰۰ سازمان استاندارد جهانی

شماره سند :	ماده ۲۴ قانون مدیریت خدمات کشوری
تاریخ صدور :	
شماره تجدید نظر :	کتابچه ارزیابی فرآیند ساماندهی برون سپاری در شرکت های زیرمجموعه
تاریخ تجدید نظر :	

فهرست

صفحه	عنوان
۳.....	مقدمه
۴.....	چک لیست ارزیابی فرآیند ساماندهی برون سپاری
۱۰.....	چک لیست ارزیابی بلوغ مدیریت برون سپاری

شماره سند :	ماده ۲۴ قانون مدیریت خدمات کشوری
تاریخ صدور :	
شماره تجدید نظر :	کتابچه ارزیابی فرآیند ساماندهی برون سپاری در شرکت های زیرمجموعه
تاریخ تجدید نظر :	

مقدمه

برون سپاری نتیجه عملکرد نیروها در بازارهای آزاد اقتصادی است. بسیاری از شرکت هایی که فرآیند برون سپاری را نپذیرفته و راهکارهای متناسب با آن را تدوین و اجرا نکرده اند، دچار مشکلات اساسی در این زمینه شده اند. دوره عمر سازمان ها از مهمترین عوامل تعیین کننده در انتخاب راهبرد برون سپاری است. سازمان ها در بدو تاسیس توسط بنیان آن رهبری می شوند، کارهای تخصصی شان توسط بنیان گذاران و صاحبان سهام انجام می شود و هر چه از عمر سازمان سپری می گذرد، دوران رشد سریع خود را پشت سر می گذارند، جذب نیروی انسانی برای انجام موضوعات، خدمات پروژه ها و یا تولید محصول، به صورت یک رفتار کاملاً طبیعی تعبیر می شود پس از آنکه سازمان به دوره کمال رسید و دانش سازمانی به حدی رسید که بتواند کار خود را دسته بندی نماید، سازمان می تواند از طریق فرآیند برون سپاری، بخش هایی را به بیرون از سازمان واگذار نماید.

برون سپاری برای سازمان های مختلف ممکن است با توجه به نوع شرکت یا سازمان و یا شرایط محیطی و رقابتی و یا الزامات فناوری، در زمان های مختلفی انجام پذیرد. برون سپاری به هر دلیلی که باشد، بایستی نهایتاً قدرت رقابتی یا بهره وری را افزایش دهد. برون سپاری برای سازمان هایی که خواهان پایداری در بازار و بقا در شرایط پرتنش رقابت هستند، مزیت رقابتی ایجاد می نماید. برون سپاری به سازمان امکان تحلیل شفاف مسائل مالی را می دهد، و از پیچیدگی محاسبه های حسابداری صنعتی و استخراج قیمت تمام شده کالا و فرآیندها می رهند. اگر استعدادهای سازمان از امور اجرایی و دست اندازهای اداری رهایی یابند، قادر خواهند بود سمت و سو و نیز مسیر سرآمدی در بازار را تعریف و دست یافتنی نمایند. برون سپاری انتقال مشاغل و فعالیت ها نیست، انعطاف پذیری و چالاکی در قرار دادن منابع، هم در مکانهای درست و هم در زمان های درست است.

مشخصات شرکت :

تاریخ مراجعه:

نام و نام خانوادگی مدیرعامل:

۱- چک لیست ارزیابی فرآیند ساماندهی برون سپاری در شرکت های زیر مجموعه

چک لیست ارزیابی فرآیند ساماندهی برون سپاری در شرکت های زیرمجموعه											
ردیف	عنوان اقدام	بلی	خیر	نیازمند اقدام اصلاحی	عدم مصداق	شواهد	امتیاز				
							۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰
نظام نامه کاهش تصدی های دولت											
۱	آیا نظامنامه کاهش تصدی های دولت دریافت شده است؟						۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰
۲	آیا مدیران و کارکنان ذی ربط اشراف کافی به مفاد نظامنامه دارند؟						۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰
۳	آیا نظارت کافی بر اجرای نظامنامه انجام می گیرد؟						۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰
تشکیل کارگروه کاهش تصدی ها											
۴	آیا کارگروه اجرایی کاهش تصدی ها تشکیل شده است ؟						۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰
۵	آیا احکام اعضای کارگروه اجرایی از سوی مدیرعامل صادرشده است ؟						۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰
۶	آیا زیرمجموعه کارگروه اجرایی کاهش تصدی ها تشکیل جلسه داده است ؟						۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰
۷	آیا عمده وظایف پیش بینی شده در بند ۵ آیین نامه اجرایی ماده ۲۴ قانون مدیریت خدمات کشوری در قالب این کارگروه اجرا می شود؟						۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰
۸	آیا مصوبات کارگروه اجرایی، برای اجرا از حمایت مدیریت ارشد برخوردار می باشد؟						۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰

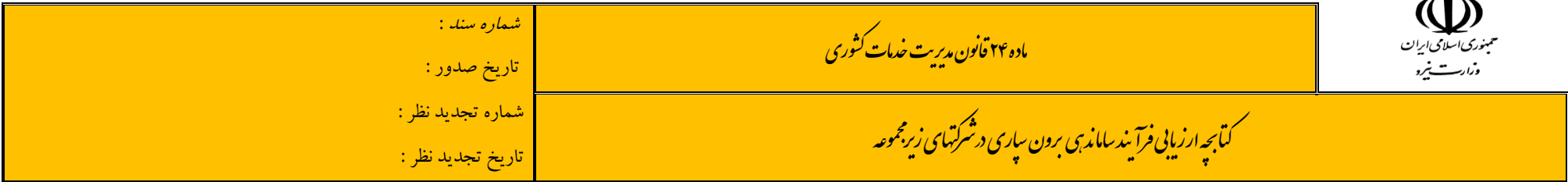
کتابچه ارزیابی فرآیند ساماندهی برون سپاری در شرکتهای زیرمجموعه

مستند سازی فرآیند ها و تدوین فرآیند برون سپاری													
۹	آیا برون سپاری براساس یک فرآیند مدون و مکتوب انجام می پذیرد ؟							۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰	
۱۰	آیا فرآیند ها احصا ، مستند سازی و مورد بهبود قرار گرفته است ؟												
شناسنامه فعالیتهای برون سپاری شده													
۱۱	آیا شناسنامه فعالیت های برون سپاری دریافت شده است؟								۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰
۱۲	آیا شناسنامه فعالیت های برون سپاری ، تکمیل و نسخه ای از آن به شرکت مادر تخصصی ارسال شده است؟								۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰
برنامه ریزی													
۱۳	آیا برنامه استراتژیک تدوین شده است؟												
استقرار و بهره برداری از سیستم های مدیریت کیفیت													
۱۴	آیا سیستم های نوین مدیریت مثل سیستم مدیریت کیفیت استقرار یافته است ؟												
۱۵	آیا سیستم های نوین مدیریت جاری است و به هنگام شده است ؟												
شرح خدمات مطالعات برون سپاری													
۱۶	آیا شرح خدمات مطالعات برون سپاری دریافت شده است؟								۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰
مستند چارچوب تدوین راهنمای برون سپاری فعالیت های اولویت دار													
۱۷	آیا مستندات راهنمای برون سپاری برای فعالیت های اولویت دار دریافت شده است ؟								۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰
۱۸	آیا بسته های راهنما مورد بهره برداری قرار می گیرد؟								۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰
احصاء فعالیت های قابل برون سپاری													

۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	۰						آیا فهرستی از فعالیت ها در دسترس می باشد ؟	۱۹
۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	۰						آیا فهرستی از فعالیت های قابل برون سپاری تهیه شده است؟	۲۰
۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	۰						برای احصای فعالیت های قابل برون سپاری از منطق و مدل علمی خاصی استفاده شده است ؟	۲۱
۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	۰						آیا فهرستی از فعالیتهای برون سپاری شده ، در دسترس می باشد؟	۲۲
آمار و اطلاعات برون سپاری											
۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	۰						آیا مجموعه آماری مستندی برای اطلاعات و آمار برون سپاری تهیه شده است؟	۲۳
۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	۰						در صورتی که مجموعه کاملی از اطلاعات و آمار برون سپاری در دسترس نیست آیا اطلاعات و آمار کلان برون سپاری در دسترس می باشد؟	۲۴
اسناد پشتیبان برون سپاری											
۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	۰						آیا اسنادپشتیبان برون سپاری (واژه نامه ، قوانین ومقررات ،مبانی برون سپاری) دریافت شده است؟	۲۵
۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	۰						آیا مسئولان مربوطه از مفاد اسنادپشتیبان برون سپاری (واژه نامه ، قوانین ومقررات ،مبانی برون سپاری) اطلاع کافی دارند؟	۲۶
مستندات مدل برون سپاری											
۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	۰						آیا مستندات مدل برون سپاری (درسه جلد) دریافت شده است؟	۲۷
۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	۰						آیا مسئولان ذی ربط از مفاد مستندات مدل برون سپاری (درسه جلد) اطلاع کافی دارند؟	۲۸

کتابچه ارزیابی فرآیند ساماندهی برون سپاری در شرکتهای زیرمجموعه

اجرای آزمایشی مدل															
۲۹	آیا نماینده مدیریت برای پی گیری واستقرار مدل برون سپاری معرفی شده است ؟										۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰
۳۰	آیا کارگاه های آموزشی استقرار مدل برون سپاری برگزار شده است ؟										۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰
۳۱	آیا گروه های کارشناسی آمریت (نظارت) بر اجرای مراحل مختلف مدل را تشکیل داده است ؟										۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰
اجرای آزمایشی مدل															
۳۲	آیا اجرای آزمایشی مدل (با اولویت شرکت منتخب یا داوطلب) را انجام داده یا در دست اجرا می باشد؟										۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰
راهبری برون سپاری															
۳۳	آیا مسئول راهبری برون سپاری همان واحدی است که کمیته ساختار وزارت نیرو مصوب و ابلاغ کرده است ؟										۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰
۳۴	آیا فرد یا گروه خاصی ماموریت راهبری برون سپاری را بر عهده دارند؟										۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰
موافقتنامه برون سپاری															
۳۵	آیا موافقتنامه برون سپاری را دریافت شده است؟										۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰
۳۶	آیا موافقتنامه برون سپاری برای برون سپاری های سال جاری تکمیل شده است؟										۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰
سامانه برون سپاری															

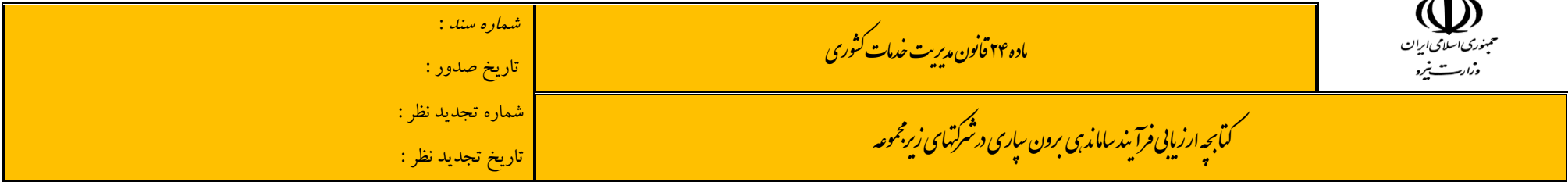
 $\wedge$

شماره سند :	ماده ۲۴ قانون مدیریت خدمات کشوری
تاریخ صدور :	
شماره تجدید نظر :	کتابچه ارزیابی فرآیند ساماندهی برون سپاری در شرکتهای زیرمجموعه
تاریخ تجدید نظر :	

۴۸	آیا سازوکارهای حمایتی لازم از پژوهش ها با عنوان برون سپاری پیش بینی شده است؟								۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰
۴۹	آیا نسبت به شناسایی نخبگان برون سپاری در سطح صنعت اقدام و برای پیشبرد برون سپاری از آنها استفاده کرده (مثلا تشکیل تیم های تحقیقاتی ، تیم های مشاوره ، تیم های آموزشی و...) است؟								۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰
ارزیابی برون سپاری													
۵۰	آیا مکانیزمی برای ارزیابی برون سپاری موجود می باشد؟								۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰

۲- چک لیست ارزیابی بلوغ مدیریت برون سپاری

چک لیست ارزیابی بلوغ مدیریت برون سپاری											
ردیف	عنوان اقدام	بلی	خیر	نیازمند اقدام اصلاحی	عدم مصداق	شواهد	امتیاز				
							۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰
برنامه ریزی											
۱	آیا از برون سپاری به عنوان یک ابزار استراتژیک بهره برداری می شود؟						۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰
۲	آیا برنامه جامع و کامل برای برون سپاری تدوین شده است؟						۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰
فرآیند محوری											
۳	آیا یک فرآیند سازمان یافته و تعریف شده در مورد برون سپاری وجود دارد ؟						۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰
۴	آیا مراحل برون سپاری شبیه یک فرآیند ویژه و کامل است؟						۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰
۵	آیا روش برون سپاری با اسلوب یکنواختی به اجرا گذاشته می شود؟						۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰
بهبود روشها											
۶	آیا برای بهبود روش برون سپاری اقدام خاصی انجام شده است ؟						۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰
۷	آیا از تقویت کننده مثبت و منفی برای بهبود فرآیند برون سپاری استفاده می شود ؟						۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰
راهبری برون سپاری											
۸	آیا واحدهایی برای مدیریت فرآیند برون سپاری ظهور پیدا کرده است ؟						۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰
ارزیابی عملکرد											



۹	آیا معیار های دقیقی برای سنجش عملکرد برون سپاری وضع شده است ؟							۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	۰
مستند سازی												
۱۰	آیا دانش بهترین عملکرد در هدایت برون سپاری مستند سازی می شود؟							۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	۰
۱۱	آیا تجربیات و دیدگاه های جدید در بهبود فرآیند برون سپاری مستند سازی می شود؟							۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	۰
مدیریت دانش												
۱۲	آیا فعالیت های مدیریت دانش برای ارزش آفرینی در برون سپاری وجود دارد ؟							۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	۰

نام و نام خانوادگی مدیر عامل:

امضا

هیچگونه مشاهده (خیلی ضعیف): *

مشاهدات اندک (ضعیف): ۲۵

مشاهدات قابل ملاحظه (متوسط): ۵۰

مشاهدات دقیق و مشخص (خوب) ۷۵

مشاهدات جامع وکامل (عالی): ۱۰۰

