

بررسی و تحلیل برون سپاری منابع انسانی در ساختارهای نوین از منظر مزایا و مخاطرات

دکتر عباسعلی حاجی کریمی

دکتری مدیریت بازرگانی (گرایش منابع سازمانی) دانشگاه تربیت مدرس سال اخذ مدرک ۱۳۷۲

عضو هیات علمی دانشگاه شهید بهشتی

a-Hajikarimi@sbu.ac.ir



بهتاش جمالیه بسطامی

کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه شهید بهشتی

B.Bastami@sbu.ac.ir



واژه‌های کلیدی

برون سپاری، مزایا، مخاطرات، مدیریت برون سپاری

چکیده

برون سپاری به عنوان یکی از موضوعات نوین در مدیریت منابع انسانی مورد تاکید قرار گرفته است. دلایل اصلی برون سپاری در سازمان را می توان در موضوعاتی از قبیل صرفه جویی های مالی، تمرکز روی موضوع های استراتژیک، بهبود خدمات، دستیابی به تکنولوژی و مهارتهای تخصصی جستجو نمود. از طرف دیگر ممکن است برون سپاری اثر جدی روی روحیه کارکنان داشته باشد، همچنین خطر انتقال دانش و تخصص داخلی به عرضه کنندگان خدمات وجود دارد. در این مقاله سعی شده است که مزایا و مخاطرات برون سپاری منابع انسانی از ابعاد مختلف مورد بررسی قرار گرفته و روشهای موثری جهت مدیریت برون سپاری منابع انسانی ارائه گردند.

مقدمه

امروزه مدیران در جستجوی راهکارهایی هستند که موفقیت را برایشان به ارمغان آورد. برون سپاری یکی از روشهایی است که می تواند منجر به کسب مزیت رقابتی و موفقیت سازمانها در دنیای کنونی شود. ایجاد آمادگی برای واکنش سریعتر در بهره گیری از فرصتهای زودگذر و کم ثبات، یکی از چالشهای اساسی سازمانها و بنگاهها در عصر حاضر است. در واقع سازمانهای امروزی برای استفاده از این گونه فرصتها ناگزیر به ایجاد ساختاری منعطف و نیز بهره مندی بیشتر از امکانات گسترده بیرون از سازمانها هستند. یکی از این راه حل ها برون سپاری (Outsourcing) است که هر روز دامنه وسیعتری به خود می گیرد، به طوری که نه تنها دولتها بلکه بخش خصوصی کشورها نیز از این رویکرد استقبال گرمی به عمل آورده اند. شرکتها با برون سپاری و واگذاری کارهای فرعی خود به بیرون از مجموعه می توانند بر کارهای اصلی تمرکز و کیفیت فعالیتها را ارتقاء دهند. روش برون سپاری یک رویکرد مدیریتی است که در تمام زمینه ها قابل استفاده است، اما این روش ابتدا در صنعت فناوری اطلاعات استفاده شد و سپس در زمینه های دیگری از جمله منابع انسانی، بازاریابی و فروش، خدمات مالی و مدیریت مورد استفاده قرار گرفت. بر اساس آمار منتشره در گزارش سال ۲۰۰۵ موسسه Cyber futuristics بیشترین درصد از فعالیتهای برون سپاری شده (۲۸٪) مربوط به فناوری اطلاعات، بعد از آن به ترتیب مربوط به منابع انسانی (۱۵٪)، بازاریابی و فروش (۱۴٪)، خدمات مالی (۱۱٪) و ۳۲٪ باقیمانده مربوط به فرآیندهای مختلف درون سازمانی همچون خدمات اداری می باشد.

مفهوم برون سپاری

تعاریف متعددی از برون سپاری وجود دارد که در زیر به چند مورد از آنها اشاره می کنیم:

برون سپاری عبارت است از تصمیم جهت فراهم آوردن کالا و خدمات خاص از خارج سازمان (Engelke, ۱۹۹۶)

برون سپاری به معنای قرار داد با عرضه کنندگان و استفاده از راههای جدیدی جهت اطمینان از تحویل مواد خام، کالاها، قطعات و خدمات با بکارگیری دانش، تجربه و خلاقیت عرضه کنندگان جدید می باشد (Kraker, ۱۹۹۵).

تسلیم برنامه ریزی، مدیریت و انجام وظایف معینی به شخص ثالث مستقل، برون سپاری نامیده می شود (Neale, 1995).

برون سپاری زمانی که یک سازمان با سازمان دیگری جهت فراهم کردن کالا یا خدمات عمده قرار داد می بندد اتفاق می افتد. کاری که به طور عادی در داخل سازمان انجام می شده به یک عرضه کننده خدمات خارجی واگذار می شود و کارکنان سازمان اصلی اغلب به عرضه کننده خدمات واگذار می شوند. برون سپاری با اتحاد، مشارکت یا سرمایه گذاری مشترک که در آنها جریان منابع از عرضه کننده تا مصرف کننده یک طرفه است تفاوت می کند (Belcourt 2006). برون سپاری با پیمان کاری فرعی متفاوت می باشد. در پیمانکاری فرعی کار بر اساس مقاطعه کاری به عرضه کننده بیرونی واگذار می شود که در آن قراردادی با پیمانکار مبنی بر پرداخت هزینه ها بعلاوه سود معینی بسته می شود. از طرف دیگر برون سپاری شامل روابطی بین عرضه کننده و ذینفع می باشد که درجه بالایی از مشارکت در ریسک را در بر می گیرد (Embleton & Wright 1998).

برون سپاری معمولاً به عنوان تفویض فعالیتهای غیر هسته ای شرکت به یک نهاد خارجی مانند مقاطعه کار فرعی که در زمینه خصوصی 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.

برون سپاری منابع انسانی

برون سپاری منابع انسانی از اوایل ۱۹۹۰ بویژه در امریکا که تا نود درصد شرکتها فعالیتهای منابع انسانی شان را برون سپاری کرده اند و اروپای غربی محبوبیت یافته است (Banham 2003). علت اصلی این رشد این می باشد که خیلی از شرکتها دریافته اند که استفاده از عرضه کنندگان خدمات خارجی نسبت به استخدام پرسنل جهت انجام این وظایف در داخل شرکت، کاراتر و کم هزینه تر است (Papalexandris et al; 2001). علت این امر را می توان اینگونه بیان نمود که عرضه کنندگان خدمات منابع انسانی در کار خود تخصص داشته و آنها از اثرات صرفه جویی نسبت به مقیاس سود برده و این سود را به مشتریان خویش منتقل می کنند. همچنین دلیل دیگری که بعضی سازمانها ممکن است به برون سپاری روی بیاورند نیاز به تخصص است. آنها یا تخصص لازم را ندارند و یا تخصص آنها آنقدر قدیمی است که نیاز به سرمایه گذاری قابل توجهی در این زمینه دارند. بررسی ها نشان می دهد که تقریباً همه سازمانها بخشهایی از وظایف منابع انسانی شان را برون سپاری کرده اند. در یک مطالعه تحقیقاتی ۹۴ درصد سازمانهای مورد بررسی ابراز داشته اند که یک یا چند وظیفه منابع انسانی شان را برون سپاری کرده اند (Gurchiek, ۲۰۰۵).

طبق تحقیقات قبلی وظایف منابع انسانی که می توانند برون سپاری شوند در یکی از چهار رده زیر طبقه بندی می شوند:

- گزینش و استخدام

- آموزش و توسعه
- حقوق و مزایا
- ادغام، جابجایی و کوچک سازی (Mahoney and Brewster, 2002)

کوک سه مورد دیگر را به این رده بندی اضافه می کند:

- سیستمهای ارزیابی عملکرد
- برنامه ریزی منابع انسانی
- فرهنگ و جو سازمانی (Cook, 1999)

لیکن اگر بخواهیم به طور تفصیلی وظایف واحد منابع انسانی که قابل برون سپاری هستند را نام ببریم می توان به مواردی از قبیل لیست حقوق و دستمزد، مدیریت پرداخت، حقوق بازنشستگی، آموزش، طراحی و توسعه برنامه ها، مشاوره آموزشی برای بخشهای صفی، ارزیابی برنامه ها، برنامه های راهبردی برای انتقال و جابجایی، توسعه سیاستهای آموزشی، استخدام و انتخاب، تبلیغات، گزینش درخواستها، آزمون، بررسی منابع، مصاحبه های مقدماتی، مذاکره در مورد حقوق مدیران، مصاحبه های خروج و برنامه های رفاهی کارکنان اشاره کرد (Belcourt, 2006).

علل اصلی برون سپاری منابع انسانی

بیشتر سازمان ها در پی تصمیم برون سپاری بدنبال درآمد های حاصل از تقلیل هزینه هستند یا می خواهند خدمات را بهبود بخشند و یا به تکنولوژی یا تخصص خاصی دست یابند. با این وجود بسیاری از مدیران به برون سپاری به عنوان یک راه حل نگاه می کنند بدون اینکه ابتدا مشخص کنند که مشکل چه می باشد (McCauley, 2000). شرکت بریتیش پترولیوم منابع انسانی خود را به شرکت اکسالت به چندین دلیل واگذار کرد. اولین دلیل کاهش هزینه ها بود. دومین دلیل فراهم آوردن حمایت با کیفیت تری از کارکنانش و سومین دلیل تمرکز روی استراتژیهای هسته ای منابع انسانی اش و خلاص شدن از دست کارهای اداری زمان بر بود. حداقل شش دلیل عمده برای برون سپاری سازمانها وجود دارد: صرفه جویی مالی، تمرکز استراتژیک، دسترسی به تکنولوژی برتر، بهبود سطح خدمات، دسترسی به کارشناسان متخصص و سیاستهای سازمانی (Belcourt, 2006).

۱. صرفه جویی مالی

یکی از دلایل ذکر شده برای تصمیم برون سپاری صرفه جویی مالی است. سازمانها باور دارند که هزینه ها می توانند بواسطه برون سپاری کاهش یابند. 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 شرکتها بسیار کارا تر عمل می کنند زیرا از صرفه جویی نسبت به مقیاس استفاده نموده و می توانند هزینه ها را بین شرکتهای بیشتری سر شکن نمایند. مطالعه سازمانهایی که فعالیتهای خود را حداقل به مدت ۲ سال برون سپاری کرده بودند صرفه جویی مالی حدود ۱۰ تا ۱۵ درصد را نشان داده است (Henneman, 2005).

موضوع دیگر مرتبط با صرفه جویی مالی کنترل هزینه هاست. شرکت استفاده کننده از خدمت ممکن است زمانیکه عرضه کننده خدمات بیرونی از او به خاطر هر خدمتی هزینه طلب می کند در مقایسه با خدمات داخلی مجانی هوشیار تر باشد. به طور مثال موضوع آموزش یک نمونه خوب می باشد. اگر آموزش داخلی مجانی است ولی آموزش فراهم شده بوسیله یک عرضه کننده خارجی روزانه ۱۰۰۰ دلار هزینه در بر دارد، بنابراین مدیران در مورد لزوم نیاز کارمندان به آموزش دقیق تر خواهند شد (Belcourt, 2006). بعضی اوقات وقتی یک سازمان می خواهد خدمتی را مانند آموزش کارمندان خود ارائه دهد، با صرفه تر است که با یک عرضه کننده خدمات خارجی قرارداد ببندد تا اینکه در داخل شرکت سرمایه گذاری ثابت نماید. همچنین برون سپاری زمانیکه استفاده از یک خدمت متغیر و غیر قابل پیش بینی باشد عقلایی است. مانند استفاده از یک شرکت ارائه دهنده خدمات IT بجای ایجاد واحدی مجزا بنام IT در سازمان.

۲. تمرکز استراتژیک

کارفرمایان به این نتیجه رسیده اند که نمی توانند در همه زمینه ها مزیت و برتری داشته باشند. بنابراین فعالیتهای غیر هسته ای خود را به شرکتهایی واگذار می کنند که این شرکتها در آن فعالیتهای شایستگی هسته ای دارند. الکساندر و یانگ فعالیتهای هسته ای را در چهار مولفه به شرح زیر بیان نموده اند:

۱. فعالیتهایی که به طور متوالی داخل سازمان انجام شده است.
 ۲. فعالیتهای که جهت موفقیت تجاری مهم هستند.
 ۳. فعالیتهایی که مزیت رقابتی بالقوه یا بالفعل ایجاد می کنند.
 ۴. فعالیتهایی که بر رشد و نوسازی آینده شرکت اثر می گذارند (Young & Alexander, ۱۹۹۶).
- اندیشه شایستگیهای هسته ای بوسيله Hame & Prahalad ایجاد شد که مطرح ساختند منابع واقعی مزیت رقابتی، تولیدات نیستند بلکه توانایی مدیریت جهت یکی کردن مهارتها و تکنولوژیها با شایستگیها جهت انطباق با محیط و شرایط در حال تغییر می باشد (Hamel & Prahalad, ۱۹۹۰). شایستگی ترکیبی از تکنولوژی، مدیریت و یادگیری جمعی می باشد. برای NIKE شایستگی هسته ای تولید طرح می باشد و تقریباً تمام چیزهای دیگر را برون سپاری کرده است (Leavy, ۲۰۰۵).
- فعالتهای هسته ای که نباید برون سپاری شوند عبارتند از جهت گیری سازمان، توسعه رهبری، مناسبات کارگری، انتخاب نهایی، مدیریت عملکرد، مدیریت جانشینی و دگرگونی سازمانی، چرا که اینها به درک فرهنگ سازمانی، جهت گیری بلند مدت، ثبات، اعتماد و اطلاعات محرمانه متکی می باشد (Belcourt, ۲۰۰۶). به کمک برون سپاری فعالتهای غیر هسته ای، مدیران امیدوارند که بتوانند روی نقشهایی با ارزش افزوده بیشتری تمرکز کنند. برای مثال CIBC طراحی برنامه های آموزش و توسعه و ارایه آن را برون سپاری کرد و اجازه داد به سازمان که روی برنامه ریزی، تحلیل نیازها و مدیریت بعد از تکمیل برنامه ها تمرکز کند. سازمانهایی که فعالتهای خود را برون سپاری کرده اند گزارش نموده اند که وظایف اداری را بیش از ۵۰ درصد کاهش داده و تمرکز استراتژیک را بیش از ۴۰ درصد افزایش داده اند (Burn, 1998).

۳. دسترسی به تکنولوژی

یکی دیگر از محرکهای گرایش به برون سپاری دسترسی به تکنولوژی می باشد. خیلی وظایف برون سپاری می شوند به خاطر اینکه سازمانها تمایل به بهبود خدمات فنی دارند یا آنها نمی توانند دانش فنی را بیابند و یا اینکه آنها نیاز به دسترسی سریع و قابل اطمینان به تکنولوژی جدید دارند (LaCity & Hirshheim, 1995). بیشتر خدمات منابع انسانی سنتی شامل پاسخگویی به نیازهای کارمندان درباره مزایا و یا ایجاد تغییرات در پرونده آنها می باشد. این انواع وظایف می توانند به سادگی توسط شرکتهایی که تخصص در زمینه این خدمات دارند مدیریت و انجام شوند. تکنولوژی همچنین شرکت را قادر به کاهش زمان معامله می سازد (Belcourt, ۲۰۰۶).

۴. بهبود خدمات

بهبود خدمات به عنوان دیگر منفعت برون سپاری مطرح شده است. استانداردهای عملکرد می تواند در قرارداد با کارکنان قدیمی و جدید بسیار محکم تر از آنچه ممکن است، نوشته شوند. مدیران می توانند بهترین عرضه کنندگان خدمات را که برجسته ترین سوابق و بیشترین انعطاف پذیری را در استخدام و پاداش دهی به کارکنان دارند انتخاب نمایند. بخش منابع انسانی اغلب به دلیل اینکه بیش از اندازه بروکراسی بر آن حاکم است مورد انتقاد قرار می گیرد. در هنگام استفاده از یک عرضه کننده خدمات که تمرکز آن بر خدمت است، مشتریان منابع انسانی بهبود مشخصی را در انعطاف پذیری، واکنش و عملکرد مشاهده می کنند (Belcourt, ۲۰۰۶). بیشتر سازمانها کنترل سطوح خدمات را خود بدست می گیرند به این خاطر که قرارداد برون سپاری آنها می تواند کارهایی را که باید طبق قرارداد انجام شود محدود نماید (Cooke, 2004). علت دیگر شاید محرمانه بودن فعالتهای سازمان می باشد.

۵. تخصص ویژه

از دیگر دلایلی که شرکتهای برون سپاری بیان داشته اند این است که آنها دریافتند قوانین و مقررات حاکم بر منابع انسانی چنان پیچیده است که آنها را وادار کرده اینگونه وظایف را به شرکتهایی که تخصص مورد نیاز را در این زمینه دارند برون سپاری کنند. شعاری وجود دارد که می گوید "وقتی کس دیگری وجود دارد که می تواند بهتر از تو انجام دهد برون سپاری کن." (Belcourt, ۲۰۰۶). استفاده از کارشناسان، ریسکها و مسئولیتهای سازمانها را کاهش می دهد. متخصصان قانون را بهتر از هر کس دیگری می دانند و می توانند به کارکنان سازمان اطمینان دهند که تمام اعمال آنها مطابق با قانون می باشد.

۶. سیاستهای سازمانی

بعضی سازمانها جهت خلاصی از دست بخشهای مشکل ساز و پر زحمت سازمان اقدام به برون سپاری می کنند. مانند بخشی

از سازمان که عملکرد کارکنانش پایین تراز سطح معمول می باشد. بعلاوه بعضی سازمانها سیاست کاهش نیرو را دنبال می کنند. سازمانهایی که برون سپاری می کنند به نسبت ۱:۲۳۱ (یک نفر کارمند منابع انسانی به ۲۳۱ کارمند) دست می یابند در مقابل نسبت ۱:۱۰۰ برای حالت قبل از برون سپاری (Oshima et al., 2005). همچنین عرضه کنندگان خدمات اغلب قادر هستند بسیار آسان تر از مدیران داخلی قراردادهایی در مورد معامله تکنولوژی های جدید و دیگر سرمایه گذاریها منعقد نمایند (Belcourt, 2006).

ریسکها و محدودیتهای

برای سازمانهای با تجربه در زمینه برون سپاری وظایف، شواهدی وجود دارد که فرآیند برون سپاری صرفه اقتصادی نداشته، عاری از مشکلات نبوده و مطابق با انتظارات نمی باشد. بررسی ها نشان می دهد که تقریباً نصف شرکتی که وظایفشان را برون سپاری کرده اند پی به این مطلب برده اند که مدیریت وظایف برون سپاری شده نسبت به آن چه در ابتدا انتظار آنها داشتند خیلی گران تمام می شود و کیفیت خدمات هم به آن خوبی که انتظار میرفت نبوده است (Albertson, 2000). حدود ۴۰٪ مشکلات گزارش شده در مورد هزینه های بالا می باشد. از جمله دلایلی که باعث می شود هزینه ها کاهش نیابد ناسازگاری سیستمها و تقاضای مشتریان خارج از بسته های استاندارد عرضه کنندگان خدمت می باشد. موضوع قابل توجه این است که، مطالعه ای پی به این مطلب برد که حدود یک چهارم زمان کارمندان دایره منابع انسانی، بعد از برون سپاری هنوز صرف مدیریت وظایفی می شد که برون سپاری شده بود. بدتر اینکه، نیمی از این کارهای روزمره بوسیله افرادی مانند متخصصان و مدیران ارشد انجام می شد (Rison & Tower, 2005).

برون سپاری به طور ضعیفی با دیگر روش ها که جهت صرفه جویی در هزینه ها طراحی شده اند برابری می کند. برای مثال: مهندسی مجدد می تواند صرفه جویی در حدود ۵۰٪ هزینه ها ایجاد کند. صرفه جویی حاصل از برون سپاری به نظر می رسد که میانگینی حدود ۱۵ تا ۱۰ درصد داشته باشد (Bryce & Useem, 1998). حدود ۳۰٪ قراردادهای برون سپاری به علت اینکه صرفه جویی در هزینه ها محقق نشده است تمدید نشده اند (Geary & Coffey-Lewis, ۲۰۰۲).

۱. ریسکهای خدماتی

عرضه کنندگان خدمات، خدماتی را که در قرار داد مشخص شده است فراهم می کنند. اگر نیازهای سازمان تغییر کند، قراردادهای نیز باید تغییر کنند. پس از قرارداد، انعطاف پذیری در اضافه کردن یا حذف کردن ویژگیها یا مشخصات جدید کاهش می یابد. به علاوه، ممکن است که عرضه کننده خدمات وارد بازار شده و رقیب شود. برای مثال Schwinn، یک سازنده دوچرخه آمریکایی، تولید بدنه دوچرخه هایش را به شرکت تایوانی (تولید کننده بزرگ) برون سپاری کرد. چند سال بعد، شرکت بزرگ تایوانی وارد بازار دوچرخه شد و به بازار Schwinn صدمه زد. شرکتها می توانند این ریسکها را بوسیله ایجاد موانع استراتژیک - شرایطی در قرارداد که کپی برداری از مزایای رقابتی معین را محدود می کند - و یا توزیع برون سپاری بین چندین عرضه کننده کاهش دهند. (Belcourt, ۲۰۰۶). بررسی SHRM مشخص کرد که حدود ۲۵٪ سازمانهای برون سپاری کننده، کاهش در خدمات به مشتریان و همچنین وجود روابط شخصی کمتر ی با کارکنان را گزارش کرده اند. (Lily, Gray, & Virick, ۲۰۰۵).

۲. روحیه کارکنان

یکی از ریسکهای اصلی برون سپاری تاثیر بر روی روحیه و عملکرد کارکنان می باشد (Kathawala & Elmuti, ۲۰۰۰). برون سپاری شکلی از تغییر ساختار است که همیشه نتیجه اش جابجایی کارکنان می باشد. سازمانها به کارکنانشان احساس هویت، امنیت و تعلق می بخشند. وقتی این احساسات در هم گسیخت، کارکنان ممکن است احساس بی میلی و تلاقی جویند کنند. حدود یک سوم متخصصین منابع انسانی به علت خطر از دست دادن شغلشان و اینکه ممکن است مجبور شوند برای عرضه کننده خدمات بیرونی کار کنند و یا به خاطر ترس از بوجود آمدن این باور در مدیریت سازمان که افراد خارج از سازمان شایستگی بیشتری دارند مخالف برون سپاری هستند (Babcock, ۲۰۰۴). در قرارداد برون سپاری، کارکنان به شرکت دیگری منتقل می شوند، در داخل سازمان وظایف دیگری به عهده می گیرند، تغییر مکان می یابند و یا به آنها پیشنهاد بازنشستگی داوطلبانه داده می شود. علیرغم همه این گزینه ها، باز خرید و تعلیق خدمت کارکنان نیز اتفاق می افتد. در برخی موارد عرضه کننده خدمات بیرونی تمام نیروی کار جابجا شده را استخدام می کند ولی ممکن است به بهانه نیروی کار مازاد و ناکارآمد حق الزحمه بیشتری را طلب کند. کارمندان رنجیده خاطر از این قراردادها بوده و احساس بر دگی به آنها دست می دهد به این معنی که برده هایی هستند که به عنوان تجهیزات سرمایه ای فروخته می شوند (Belcourt, ۲۰۰۶).

۳. کاهش ارزش

برون سپاری در حد بسیار زیاد سازمان را تهی کرده و آنرا مثل پوسته ای رها می کند. ممکن است برون سپاری دانش و مهارت سازمان نتایج غیر قابل پیش بینی به همراه داشته باشد. همچنین ممکن است عرضه کنندگان خدمات بیرونی حتی فنون کار و رموز شرکت را به رقبا بفروشند. سازمانها می توانند دریابند که با خارج شدن کارکنان ماهر توانایی سازمانها در جهت یادگیری و استفاده از فرصتها محدود می شود (Belcourt, ۲۰۰۶). سازمان کاهش توانایی جهت ایجاد سود یا نوآوری را تجربه می کند. حتی فعالیت های غیر هسته ای، مانند IT، ممکن است به طور تنگاتنگی به وظایف دیگری مانند منابع انسانی مرتبط باشد، بنابر این برون سپاری IT توانایی شرکت جهت خلاقیت و هم افزایی بین وظیفه ای را کاهش می دهد. عرضه کننده خدمات بیرونی نمی تواند نیازهای ویژه سازمان را بشناسد و نمی تواند بین مشتریان شناخته شده و دیگر مشتریان تمایز قائل شود. وقتی وظایف منابع انسانی برون سپاری می شود، تصویر داخلی منابع انسانی ممکن است خراب شود، چرا که تعامل کمتری با مشتریان داخلی وجود دارد و وظایف کمتر و کمتری بوسیله بخش منابع انسانی انجام می گیرد (Sullivan, ۲۰۰۲). به نظر می رسد عوامل ذکر شده همگی دست به دست هم داده و در کاهش ارزش شرکت نقش بسزایی را ایفا می کنند. به هر حال با تمام این ریسکها و محدودیت ها، تخمین زده می شود که بین ۱٪ تا ۲۰٪ وظایف منابع انسانی برون سپاری شده به داخل شرکت برگردانده شده اند (Gurchiek, ۲۰۰۵).

۴. فرهنگ

برخی سازمانها در مقایسه با سازمانهای دیگر سازگاری بیشتری با برون سپاری دارند. بعضی سازمانها که نیازمند حجم وسیعی از آموزش بدو ورود یا آموزش کلی در مورد صنعت هستند ممکن است کاندیداهای بهتری باشند. از طرف دیگر سازمانهایی که نیازمند آموزشهای تخصصی و ویژه ای می باشند ممکن است هدفهای خوبی جهت برون سپاری نباشند. برنامه هایی که عمومی نیستند نیازمند سرمایه گذاری قابل توجهی توسط عرضه کنندگان خدمات بیرونی جهت فهم نیازهای منحصر فرد هم سازمان و هم افراد یادگیرنده می باشند، که این امر احتمالاً منجر به افزایش قیمت پیشنهادی آنها شده و جذابیت برون سپاری را کاهش می دهد (Klaas et al., ۲۰۰۱).

عرضه کنندگان خدمات بیرونی ممکن است هرگز قادر به این امر نباشند که فرهنگ سازمانی را در حوزه های معینی جهت انجام آموزش اثر بخش به طور کامل بشناسند. درون سازمان بیشتر دانش و تجربه کارکنان در طبیعت سازمان نهفته است و برای عرضه کنندگان خدمات بیرونی بطور کامل مشخص نمی باشد (Gibson & Simmonds, 2007).

۵. اعتماد

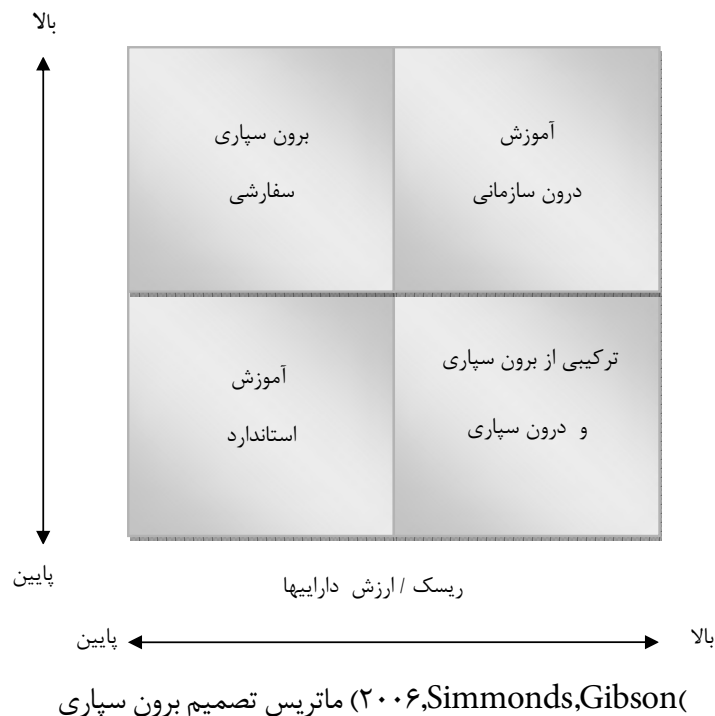
قراردادهای برون سپاری ممکن است عرضه کنندگان خدمات بیرونی را ترغیب به رفتار فرصت طلبانه کند. رها کردن عرضه کنندگان خدمات به حال خود ممکن است منجر به این شود که آنها جایگاهی برای خود ایجاد کرده و این پیامد را داشته باشد که به درجه ای از قدرت و کنترل ناسالم برسند (Klaas & Gaaney, ۲۰۰۲). همچنین یک سازمان می تواند بیش از اندازه به تعداد کمی عرضه کننده خدمات متکی شود و به این طریق تحت نفوذ آنها قرار گیرد. اعتماد بین سازمان و عرضه کننده خدمات آموزشی اش زمانی که هر طرف به طراحی و ارائه خدمات آموزشی اطمینان ندارد در سطح پایینی قرار می گیرد (Klaas & Gaaney, ۲۰۰۵). بعلاوه برون سپاری ممکن است توانایی سازمان در توسعه دانش و تخصص پایه ای اش را کاهش داده و سازمان را آسیب پذیر در وضعیتی از رشد نیافتگی دانش و تجربه رها کند (Ulrich, 1996). از طرف دیگر نقش متخصصین دایره منابع انسانی به عنوان مدیرانی که در مورد برون سپاری جنبه های مختلف وظایف دایره منابع انسانی تصمیم گیری می کنند بطور فزاینده ای تخصصی می شود (Gibb, 2003).

سازمانها باید در مورد تکیه بیش از اندازه به روشهای آموزشی استاندارد که هرچند ممکن است با ارزش بوده اما جوابگوی نیاز آنها نمی باشند هوشیار باشند (Kaeter, ۱۹۹۵). در عوض دوره هایی باید به طور خاص ایجاد گردند که تا حد ممکن درخور نیاز افراد یادگیرنده و سازمان آنها باشد (Gaaney and Klass, 2002). با تمام این وجود به نظر می رسد که عرضه کنندگان خدمات آموزشی برای تعریف دوره های آموزشی باید رابطه تنگاتنگی با مدیران سازمان داشته و از پشتیبانی آنها بهره مند باشند. همچنین اینگونه احساس می شود که واگذاری تمام وظایف منابع انسانی به عرضه کنندگان خدمات بیرونی برای خیلی سازمانها می تواند مشکل ساز باشد.

مدیریت برون سپاری

اولویت بندی وظایف و فعالیتهای: ابتدا باید فعالیتهای سازمان مورد بررسی قرار گرفته و اولویت بندی شوند. به طور مثال نقاط

ضعف و قوت دایره آموزش باید ابتدا جهت تعیین بخشهایی از وظایف که از انتقال به خارج سازمان منتفع می شوند شناسایی شوند. هرچند که مدیریت کلی وظایف نباید هرگز برون سپاری شود (Hale, 2006)). در مرحله اول ترجیحا تجزیه و تحلیل نیازهای کارکنان و روشهای موثری جهت انتقال دانش آنها برای استفاده سازمان باید صورت گیرد (Nilson, 2003)). شرکت سفالسازی کورنینگ جهت برون سپاری بخشهایی از وظایف دایره منابع انسانی ابتدا تصمیم گرفت که منابع داخلی اش را بر روی فعالیتهای استراتژیکی که برای تغییر سازمانی مطلوب لازم بود متمرکز نماید و بقیه فعالیتها را به عرضه کننده خدمات بیرونی واگذار کند (Belcourt, 2006). سازمانها نباید فرایندهای آموزشی را که برای سازمان دانش کلیدی به ارمغان می آورند و باعث افزایش سرمایه فکری شده و مزیت رقابتی پایدار ایجاد می کنند از دست بدهند (Walton, 1999)). مدل زیر با در نظر گرفتن دو معیار پیچیدگی نیازهای آموزشی و ارزش داراییها به سازمانها در جهت برون سپاری برنامه های آموزشی که امروزه بخش مهمی از وظایف دایره منابع انسانی را به خود اختصاص می دهد یاری می رساند.



۱. زمانی که نیازهای آموزشی در سطح بالایی خاص و پیچیده است ولی حساسیت پایینی نسبت به داراییهای سازمانی وجود دارد، روش برون سپاری سفارشی انتخاب خواهد شد.
۲. اگر نیازهای آموزشی ساده و کلی و ارزش داراییهای سازمان پایین باشد عقلایی است که از برنامه های آموزشی استاندارد استفاده کنیم.
۳. زمانی که حساسیت بیشتری نسبت به داراییها و ارزش پایه ای سازمان وجود دارد ولی نیازهای آموزشی نسبتا ساده ای وجود دارد، به نظر می رسد که ترکیبی از برون سپاری و درون سپاری باید استفاده شود.
۴. اگر نیازهای آموزشی پیچیده و خاص باشد و خطر بالایی برای داراییها و ارزشهای پایه سازمانی وجود داشته باشد آموزش باید در داخل سازمان انجام شده و برون سپاری نشود (Simmonds, Gibson, 2006)).

انتخاب عرضه کننده خدمات: سپس بعد از تعیین اینکه چه بخشهایی از وظایف دایره منابع انسانی برون سپاری خواهد شد سازمان باید به دقت عرضه کننده یا عرضه کنندگان خدمات بیرونی خود را انتخاب کند. یک روش، استفاده از واسطه هایی هستند که شرکتی که قصد برون سپاری دارند را به عرضه کنندگان خدمات معرفی می کنند. فرستادن درخواستی جهت پیشنهاد برای عرضه کنندگان خدمات می تواند مفید باشد (Nilson, 2003). این موضوع مهم است که از ابتدا انتظارات خود را بیان کرده و جنبه هایی از روابط کاریمان را مشخص نماییم (Hale, 2006)). موارد مندرج در درخواست جهت پیشنهاد متناسب با فعالیتی که برون سپاری

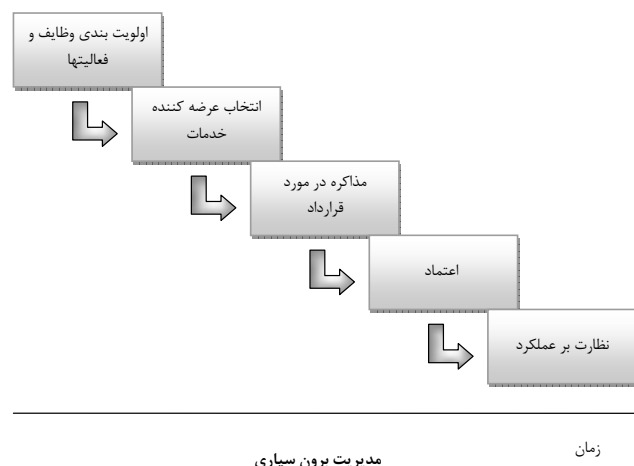
می شود تغییر می کند. موارد معمول مندرج در پیشنهاد برای درخواست شامل سطح فعالیتها، مشکلات، سرعت پاسخگویی، کارهایی که باید انجام شود و هدفها می باشد. هزینه ها هیچ موقع درج نمی شوند. شرکتیایی که قراردادهای برون سپاری موفق داشته اند همیشه پیشنهاد عرضه کننده گان خدمات را با پیشنهادهایی که به تازگی توسط کارشناسان عملیاتی داخلی شان ارائه شده است مقایسه کرده اند (LaCity & Hirschheim, 1995).

مذاکره در مورد قرارداد: متخصصان به سازمانهایی که دنبال برون سپاری هستند توصیه می کنند که با قراردادی که عرضه کننده گان خدمات ارائه می دهند کار نکنند به این علت که این قراردادها شامل استانداردهای عملکرد یا ماده هایی راجع به جریمه در صورتی که عرضه کننده خدمات به وظایف خود عمل نکنند نیستند (LaCity & Hirschheim, 1995). همچنین سازمانهای برون سپاری کننده باید از کارشناسان حقوقی و تکنیکی جهت حمایت از منافعی شان در مذاکرات استفاده نمایند. کارشناس تکنیکی می تواند به توسعه استانداردهای عملکرد کمک کند و کارشناس حقوقی اطمینان می دهد که خواسته های سازمان در قرارداد بیان شده اند.

اعتماد: زمانی که عرضه کننده خدمات انتخاب شد ضروری است که سازمان روابطی را در جهت تسهیل مشارکت نزدیک و اطمینان بخش، مدیریت نماید. این موضوع بویژه در زمان طراحی برنامه هایی جهت توسعه شایستگیهای هسته ای با اهمیت می باشد (Klaas et al., 2001). زمانی که سطح اطمینان بین سازمان برون سپاری کننده و عرضه کنندگان خدمات آموزشی بالا بوده سطوح عملکرد بالاتر، طراحی و برگزاری دوره های آموزشی اثر بخش تر و رضایت کلی بیشتری گزارش شده است (Gainey and Klaas, 2002). بررسیها حاکی از این می باشند که در صورت فقدان روابط اطمینان بخش، عرضه کنندگان خدمات تمایل بیشتری به انجام رفتار فرصت طلبانه داشته و خساراتی را برای سازمان به بار می آورند که از آن جمله می توان به افشای جزئیات محرمانه اشاره کرد (Gainey and Klaas, 2005).

اعتماد به طرق مختلف می تواند ایجاد شود. ارتباطات مکرر و دقیق بین سازمان و عرضه کننده خدمات آموزشی منجر به فهم بیشتر از نیازها و تواناییهای یکدیگر و بعلاوه حس وفاداری بیشتری می شود (Gainey and Klaas, 2005) و این امر می تواند منجر به افزایش سطح اعتماد گردد. همچنین تعهد به روابط بلند مدت عامل مهم دیگری در ایجاد اعتماد به حساب می آید چرا که دو طرف خودشان را بیشتر با تمایلات و خواسته های یکدیگر وفق می دهند.

نظارت بر عملکرد: جهت نظارت بر این امر که وظایف برون سپاری شده دایره منابع انسانی به طور اثر بخشی انجام می شود از معیارهای متنوعی استفاده می شود. وظایف برون سپاری شده بوسیله نتایج حاصل از آنها و نه بر مبنای زمان صرف شده جهت ایجاد آن نتایج، نظارت می شوند (Belcourt, 2006). فردی مامور نظارت بر نتایج مور نظر می شود و در قراردادهای پیچیده ممکن است تیمی از افراد جهت نظارت بر نتایج به کار گرفته شوند. همانطور که قبلا گفته شد لازم است که برای نظارت بهتر بر فعالیتهای برون سپاری شده، وظایف یا پروژه های برون سپاری شده به روشنی مشخص شوند. در مواردی که ابهامی در مورد ضوابط وجود دارد از عرضه کنندگان خدمات جهت کمک به ایجاد رهنمودها و استانداردها دعوت به عمل می آید (Petrick, 1996). به منظور نظارت بر عملکرد عرضه کنندگان خدمات می توان نظر مشتریان سازمان را نیز جویا شد و با بررسیهایی در مورد رضایت آنها از عملکرد سازمان به اثر بخشی فعالیتهای برون سپاری شده پی برد.



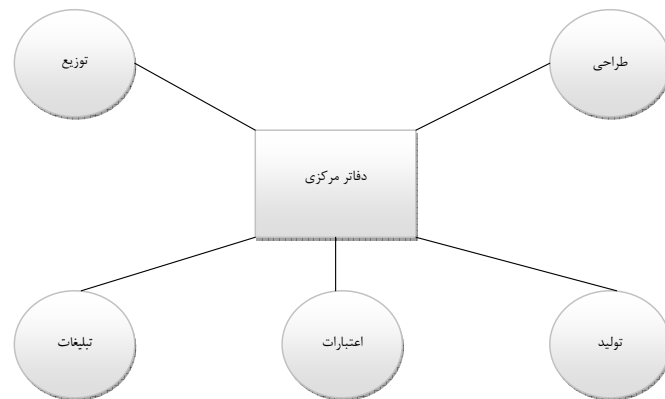
برون سپاری و ساختارهای نوین

از تازه ترین ساختارهای سازمانی می توان به سازمان های یادگیرنده، چابک، مجازی، تیم های خودگردان و ساختارهای شبکه ای پویا اشاره کرد. سازمان ها با استفاده از این ساختارها می توانند از منابع انسانی به نحوی مطلوب استفاده کنند و بدین وسیله حالت رقابتی به خود بگیرند.

در سازمان یادگیرنده همه افراد درگیر شناسایی و حل مساله هستند. آنها بطور مستمر تواناییهای خود را افزون می سازند و چگونه آموختن را به اتفاق هم می آموزند. هر فردی در این سازمان انسانی خلاق و دانش آفرین است. همچنین در سازمان یادگیرنده از ساختار رسمی و عمودی که بین مدیران و کارکنان فاصله می انداخت خبری نیست (Senge, M Peter, ۱۹۹۰). سازمانهای چابک سازمانهایی هستند که دارای انعطاف پذیری بالایی بوده و با توجه به تغییرات محیطی تغییر ساختار داده و با تشکیل تیم هایی به خوبی از فرصتهای محیطی استفاده می کنند. سازمان مجازی سازمانی است که از منابع بیرونی که واقعا متعلق به سازمان نیست بوجود آمده است. سازمانی که موجودیت آن متعلقات سازمانهای دیگر است و به خودی خود موجودیتی ندارد. بدین ترتیب، در سازمان مجازی عامل مهمی که مجازی بودن را تعیین می کند واگذاری فعالیتهای دیگر و تامین خدمات و کالاها با همکاری واحدهای خارجی و اتحاد با آنهاست. از مهمترین نمونه سازمانهای مجازی می توان به سازمان پارتی اشاره کرد. سازمان پارتی فعالیتهای غیر استراتژیک را در زنجیره ارزشی مشخص و آنها را به واحدهای خارجی محول می کند. لازم بذکر است که ترکیب واحدهای مختلف در سازمان و میزان تاثیر آنها در ارزش افزوده، در زنجیره ارزشی مشخص می شود (al et, Dess, ۱۹۹۶). در حقیقت شایستگیهای هسته ای و غیر هسته ای در زنجیره ارزشی نمایان هستند و زنجیره ارزشی ابزار مناسبی برای تعیین فعالیتهای قابل واگذاری می باشد. امروزه بسیاری از شرکتها ساختارهای قدیمی که مبتنی بر سلسله مراتب اختیارات و هرم سازمانی بود، کنار گذاشته اند و مرزهای متعلق به سلسله مراتب اختیارات را که در سطح عمودی وجود داشت، از میان برداشته اند و ساختاری افقی به خود گرفته اند. ساختاری که حول محور فرایندها و جریان های کار و نه دوایر وظیفه ای طرح ریزی می شود و با توجه به نوع فرآیند و کار، تیم های خود گردان تشکیل می شود. تیم خودگردان ریشه در روشهایی دارد که بر اساس تشکیل گروه های تخصصی به اجرا در می آید. این تیم موانعی را که بین دوایر، وظایف، مقررات یا تخصص های ویژه وجود دارد از بین می برد. اعضای تیم تخصص ها و مهارت های گوناگون دارند و می توانند از عهده انجام بسیاری از کارها برآیند و این ترکیب مهارت ها برای انجام کارهای اصلی سازمان بسیار ضروری است (Daft, L. Richard, ۱۹۹۸).

یکی دیگر از روندهای مهم در دوره حاضر این است که بسیاری از شرکت های مشهور فعالیت های خود را بر روی کارهایی متمرکز کرده اند که در آنها مهارت های زیادی دارند و بقیه کارها را به شرکت های دیگر واگذار کرده اند. این سازمان های شبکه ای را سازمان های تخصصی می نامند. سازمانی که ساختار خود را به صورت یک شبکه پویا تنظیم کند، به جای اینکه به سلسله مراتب اختیارات (عمودی) توجه کند به شیوه بازار آزاد عمل می نماید. در ساختار مبتنی بر شبکه پویا وظایف اصلی سازمان در شرکت ها پراکنده می شود، یا به افراد مختلف واگذار می گردد، که آنها می توانند از طریق دفاتر مرکزی سازمان خود را هماهنگ کنند. در این ساختار کارهای سنتی سازمان ها، مثل فروش، حسابداری و تولید در زیر یک سقف انجام نمی شود، بلکه به وسیله سازمان های پراکنده از یکدیگر صورت می گیرد که به وسیله کانال های الکترونیکی به یک دفتر مرکزی مرتبط می باشند. شیوه کارکرد چنین سازمانی در نمودار زیر نشان داده شده است (Daft, L. Richard, ۱۹۹۸).

شرکت هایی چون نایک و ریبوک در سایه توجه به نقاط قوت خود در امر طرح ریزی و بازاریابی و از طریق بستن قرارداد با عرضه کنندگان و شرکت های دیگر تمام محصولات خود را تولید و عرضه می کنند. شرکت های کامپیوتری مثل دل، گیتوی و کامپیو اد محصولات یا بیشتر قطعات آنها را از شرکت های دیگر می خردند و تنها آنها را مونتاژ می کنند. شرکت سان میکروسافت بسیاری از قطعات را از شرکت های دیگر می خرد و محصولات خود را بدان وسیله توزیع می کند، به گونه ای که هیچ یک از کارکنان شرکت کامپیوتر های تولیدی را لمس نخواهند کرد (Cohen, G Susan, ۱۹۹۵). همانطور که مشاهده می گردد برون سپاری به عنوان یکی از کلیدی ترین ابزار در ساختارهای نوین مورد استفاده قرار می گیرد و شرکت ها برای تداوم رقابت در عرصه بین المللی لاجرم به سمت برون سپاری فعالیتهای غیر هسته ای و تمرکز بر روی شایستگیهای هسته ای خود روی آورده اند.



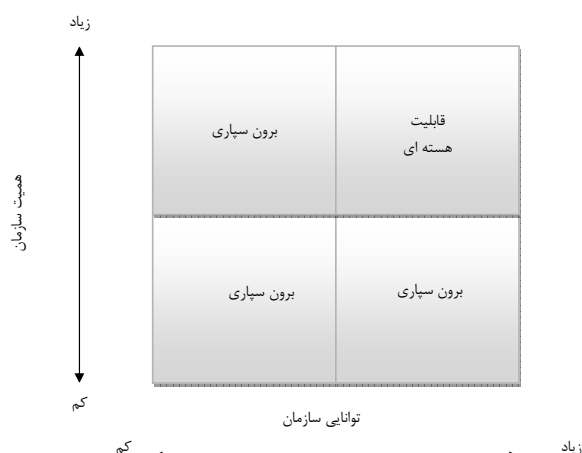
ساختار شبکه پویا

در این ساختار تقریباً هیچ نوع هزینه سرباری وجود ندارد، زیرا کارها بصورت بستن قرارداد انجام می شود، و ارتباطات به صورت وسایل الکترونیکی صورت می گیرد. گذشته از این نیروی کار انعطاف پذیر و متقاضی نسبتاً زیاد است. همین طور این شبکه بسیار تخصصی عمل می کند و واحدها، تیم ها یا افرادی که در شبکه مزبور کار می کنند می توانند وابسته به فرهنگهای مختلف باشند، ولی بصورت جزئی از شبکه درآیند. این واحدهای خود مختار می توانند در محیط بازار آزاد تصمیماتی بگیرند که به نفع طرفین قرارداد باشد و شرکت بتواند در داخل کشور و در سطح جهانی رقابت کند.

نقطه ضعف شبکه مزبور ماهیت غیر عادی سازمان از نظر ساختار است، زیرا هیچ نوع کنترلی وجود ندارد، فعالیت ها در زیر یک سقف انجام نمی شود، و مدیران باید خود را با مقاطعه کاران مستقلی وفق دهند که برای انجام کارها قرارداد می بندند. گذشته از این نمی توان به راحتی سازمان را تعریف کرد زیرا ممکن است شرکت های طرف قرارداد با شرکت قطع رابطه کنند یا طبق قرارداد عمل نکنند که در نتیجه سازمان مجبور می گردد گروه های دیگری را جایگزین آنها کند. همچنین وفاداری اعضا نسبت به سازمان بسیار اندک است و نمی توان یک فرهنگ منسجم و فراگیر در سازمان ایجاد کرد یا آن را مشاهده نمود (Brown Donna, ۱۹۹۲).

مدلی برای برون سپاری

سازمانها همواره برای برون سپاری و تصمیم درمورد اینکه کدام یک از وظایف خود را برون سپاری کنند با مشکل مواجه هستند. یکی از روشها جهت تصمیم گیری برای برون سپاری تحلیل قابلیت هسته ای است. بر این اساس، قابلیت های هسته ای باید در داخل سازمان نگهداشته شده و سایر فعالیتها برون سپاری شوند. قابلیت های هسته ای یک منبع مزیت رقابتی قابل دوام در یک سازمان می باشد که برای تجارت ارزشمند بوده و در صحنه رقابت منحصر به فرد است. Lee نیز قابلیت های هسته ای را منابع ارزشمندی می داند که قابل تقلید و کپی برداری بوسیله رقبا نبوده و غیر قابل جایگزینی و عامل کلیدی موفقیت در صنعت می باشند.



ماتریس « اهمیت _ توانایی » مدلی برای تصمیم گیری در مورد انجام فعالیت داخل سازمان و یا برون سپاری ارائه می دهد. در این مدل از دو معیار اهمیت استراتژیک فعالیت و میزان توانایی سازمان در پیاده سازی فعالیت استفاده می شود. مطابق شکل فعالیتی که اهمیت زیادی برای سازمان داشته و توانایی سازمان برای پیاده سازی آن بالا باشد قابلیت هسته ای است که باید داخل سازمان پیاده شود. سایر نواحی ماتریس فعالیتهای قابل برون سپاری را نشان می دهد (Lee ۲۰۰۳).

معیار صحیح جهت تصمیم گیریهای برون سپاری

محققین برون سپاری را به عنوان یک روش کارا جهت کسب مزیت رقابتی مورد حمایت قرار داده اند (Sharpe, 1997). برون سپاری به طور فزاینده ای چنان نقش مهمی را در تجارت بازی کرده است که تا کنون اثرات کلی آن به صورت معمایی شرح نداده شده ای باقی مانده است. سوال مدیران در مورد اثرات مالی برون سپاری نشان دهنده این مطلب است که اثرات برون سپاری به سادگی قابل کمی شدن نمی باشد (Bryce and Useem, 1998). محققان برای اندازه گیری اثرات مالی باید بر تخمینهای مدیران بجای معیارهای مشهود تکیه کنند. از اینرو بیشتر شواهد نقلی و بررسی موردی می باشند و بر مبنای هیچ معیار اندازه گیری مالی نمی باشند (مانند مقیاس لیکرت). اگرچه معیارهای نرخ بازگشت در مطالعات برون سپاری استفاده شده است (Smith et al., 1998) ولی آنها معمولاً بر اساس معیارهای حسابداری تاریخی صورت گرفته اند. خیلی اثرات نامشهود و یا منافع غیر مادی برون سپاری وجود دارد که معمولاً بوسیله معیارهای حسابداری سنتی مورد چشم پوشی قرار گرفته اند (Barthe'lemy, 2003) مانند پیشبرد یک مدل تجاری اثر بخش تر که انعطاف بیشتری جهت رویارویی با محیط تجاری در حال تغییر می دهد، اتخاذ کیفیت بهتر و تمرکز روی شایستگیهای هسته ای. پیشتر تمرکز روی درآمدهای حاصل از تقلیل هزینه بوده و مدیران و محققان به ندرت به منافع حاصل از تصمیمات برون سپاری توجه کرده اند (Jiang et al 2006). متأسفانه متدولوژی که بین تصمیم برون سپاری و معیارهای حسابداری مانند نرخ بازده داراییها، بازده حقوق صاحبان سهام و بازده فروش ارتباط برقرار می کند فقط مولفه های ارزش مشهود برون سپاری را در نظر می گیرند و توجه اندکی به ارزش های نامشهود می کنند (Bharadwaj et al 1999).

به عنوان یک جایگزین برای مقیاس حسابداری سنتی، مقیاسهای بر مبنای بازار مالی که عملکرد آینده شرکت را بررسی می کند در علوم اقتصاد و ادبیات مالی پیشنهاد شده است. تغییر در تمرکز از یک معیار بر مبنای حسابداری (سنتی) به یک معیار بر مبنای بازار (آینده) هر دو اثرات مشهود و نامشهود برون سپاری را در مسیری که طبیعت استراتژیک برون سپاری باید دیده شود نشان می دهد.

جمع بندی و نتیجه گیری

امروزه شرکتها تلاش می کنند تا کسب و کار خود را حول فعالیتهایی متمرکز کنند که آنها را بهتر می شناسند یعنی توان محوری آنها می باشد، در نتیجه در صورت امکان فعالیتهای دیگر به سایر شرکتها سپرده می شود. یکی از ابزارهای مفید جهت رسیدن به این مهم برون سپاری می باشد. سازمانها از طریق برون سپاری فعالیتهای غیر هسته ای و تمرکز بر فعالیتهای هسته ای گام بزرگی در راه پیشرفت و تعالی برمی دارند. یکی از بخشهای کلیدی سازمان که امروزه نقشی حیاتی در رشد و موفقیت سازمان ایفا می کند بخش منابع انسانی می باشد. سازمانها از طریق برون سپاری فعالیتهای مختلف منابع انسانی می توانند تمرکز بیشتری بر روی فعالیتهای راهبردی منابع انسانی داشته و با بهره گیری از منافع آن نقش مهمی را در پیشرفت و تعالی سازمان ایفا کنند. از جمله علل اصلی برون سپاری می توان صرفه جویی مالی، تمرکز استراتژیک، دسترسی به تکنولوژی برتر، بهبود سطح خدمات، دسترسی به کارشناسان متخصص و سیاستهای سازمانی را بیان نمود. اما برون سپاری نیز مانند روشهای دیگر عاری از خطرات و مشکلات نمی باشد. از جمله این مشکلات می توان تاثیر برون سپاری بر روحیه کارکنان، امنیت شغلی و کیفیت خدمات ارائه شده به مشتریان، کاهش ارزش شرکت، ریسکهای خدماتی و ناهمخوانی با فرهنگ سازمان را بیان نمود. مدیریت برون سپاری یکی از مولفه های مهم برون سپاری است که نقش مهمی را در اجرای برون سپاری ایفا می کند و شامل مراحل اولویت بندی وظایف و فعالیتهای انتخاب عرضه کننده خدمات، مذاکره در مورد قرارداد، اعتماد و نظارت بر عملکرد می باشد. همچنین مدیران در تصمیم گیریها باید علاوه بر اثرات و منافع مشهود برون سپاری اثرات نامشهود آنرا نیز مورد توجه قرار داده و تنها بر معیارهای سنتی حسابداری که قادر به شناسایی منافع نامشهود و بلند مدت برون سپاری نیستند تکیه نکنند. در پایان می توان گفت که سازمانهای امروزی برای بهره مندی از فرصتهای زودگذر عصر حاضر ناچار به ایجاد ساختاری منعطف و همچنین بهره مندی بیشتر از امکانات گسترده بیرون از سازمان هستند. برون سپاری ابزاری است که در صورت استفاده صحیح و بجا و در نظر داشتن مزایا و معایب آن می تواند نقش بزرگی در کسب مزیت رقابتی و پیشبرد اهداف سازمان ایفا کند.

1. Engelke, W.D. (c. 1996), "The virtual times", Outsourcing Perspectives, pp. 1-6, Internet:www.hsv.com/writers/engel.soul.html, pp. 1.
2. Kraker, F. (1995), The Truth About Outsourcing, Brian Roherty and Ian Robertson, Gower,Aldershot and Brookfield, VT.
3. Laabs, J. (c. 1997), "Why HR is turning to outsourcing", Workforce On-Line Research Centre, www.workforceonline.com/mem/policies _and_ Procedures/2529.html
4. Neale P. (1995), "The truth about outsourcing", Brian Roherty and Ian Robertson,Gower,Aldershot and Brookfield, VT.
5. Belcourt, M. (2006), "Outsourcing – the benefits and risks", Human Resource Management Review, Vol. 16, pp. 269-79.
6. Peter R. Embleton & Phillip C Wright (1998)." A practical guide to successful outsourcing" Empowerment in Organizations,Vol. 6 No. 3, 1998, pp. 94-106.
7. Banham, R. (2003), HR Outsourcing Leads the Way. Outsourcing Essentials. Vol 1,30,The Outsourcing Institute· available at: www.outsourcinginstitute.com/mmr/hr_ leads_ market.asp (accessed 30 April 2003).
8. Papalexandris, N., Chalikias, J. and Panayotopoulou, L. (2001), Comparative Research in Human Resource Management Practice in Greece and the European Union, Editions Benos, Athens.
9. Gurchiek, K. (2005). Record growth: I. Outsourcing of HR functions. HR Magazine, 50(6), 35–36.
10. Mahoney, C. and Brewster, C. (2002), "Outsourcing the HR function in Europe", Journal of Professional HRM, Vol. 27, pp. 23-8.
11. Cook, M. (1999), Outsourcing Human Resources Functions. Strategies for Providing Enhanced HR Services at Lower Cost, AMACOM, New York, NY.
12. McCauley, A. (2000, October 9). Know the benefits and costs of outsourcing services. Canadian HR Reporter, 13(17), 18–19.
13. Henneman, T. (2005). Measuring the true benefit of human resources outsourcing. Workforce Management, 84(7), 76–77.
14. Alexander, M., & Young, D. (1996). Strategic outsourcing. Long Range Planning, 29(1), 116–119.
15. Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. Harvard Business Review, 68(3), 79–91.
16. Leavy, B. (2005). Nike, Ikea and IBM's outsourcing and business strategies. Human Resources Management International Digest, 13(3),15–17.
17. Burn, D. (1998, February/March). To outsource training or not to outsource training: That is the question. Human Resources Professional, 15(1),18–23.
18. LaCity, M. C., & Hirschheim, R. (1995). Beyond the information systems outsourcing bandwagon. Toronto: John Wiley & Sons.
19. Albertson, D. (2000). Outsourcing shows limited impact for strategic HR. Employee Benefit News, 14(10), 70.
20. Rison, R. P., & Tower, J. (2005). How to reduce the cost of HR and continue to provide value. Human Resource Planning, 28(1), 14–18.
21. Bryce, D. J., & Useem, M. (1998). The impact of corporate outsourcing on company value. European Management Journal, 16(6), 635–643
22. Geary, S., & Coffey-Lewis, G. (2002, June/July). Are you ready to outsource HR? HR Professional, 19(3), 26–29.
23. Lilly, J. D., Gray, D. A., & Virick, M. (2005). Outsourcing the human resources function: Environmental and organizational characteristics that affect HR performance. Journal of Business Strategies, 22(1), 55–74.
24. Elmuti, D., & Kathawala, Y. (2000). The effects of global outsourcing strategies on participants' attitudes and organizational effectiveness.International Journal of Manpower, 21(2), 112–128.
25. Babcock, P. (2004). Slicing off pieces of HR. HR Magazine, 49(7), 70–76;
26. Outsourcing and the implications for human resource development. (2000). Journal of Management Development, 19(8), 694–699.
27. Sullivan, J. (2002, July). The case against outsourcing. IHRIM Journal, 38–41.
28. Gurchiek, K. (2005). Record growth: I. Outsourcing of HR functions. HR Magazine, 50(6), 35–36.
29. Klaas, B., McClendon, J.A., Gainey, T.W. and Outsourcing, H.R. (2001), "Outsourcing HR: the impact of organizational characteristics", Human Resource Management, Vol. 40 No. 2,pp. 125-38.
30. Simmonds& Gibson (٢٠٠٧),A model for outsourcing HRD, Journal of European IndustrialTrainingVol. 32 No. 1, 2008pp. 4-18
31. Gainey, T.W. and Klaas, B.S. (2002), "Outsourcing the HRD function: results from the field",Human Resource Planning, Vol. 25 No. 1, pp. 16-22.
32. Gainey, T.W. and Klaas, B.S. (2005), "Outsourcing relationships between firms and their training providers: the role of trust", Human Resource Development Quarterly, Vol. 16 No. 1,pp. 7-25.
33. Ulrich, D. (1996), Human Resource Champions, Harvard University Press, Boston, MA.
34. Gibb, S. (2003), "Line manager involvement in learning and development: small beer or big deal?", Employee Relations, Vol. 25 No. 3, pp. 281-93.
35. Kaeter, M. (1995), "An outsourcing primer", Training and Development, Vol. 49 No. 11, pp. 20-6.
36. Hale, J. (2006), Outsourcing Training and Development: Factors for Success, Pfeiffer,San Francisco, CA.
37. Nilson, C.D. (2003), How to Manage Training: A Guide to Design and Delivery for High Performance, Amacom, New York, NY.
38. Walton, J. (1999), Strategic Human Resource Development, Prentice Hall, London.
39. Nilson, C.D. (2003), How to Manage Training: A Guide to Design and Delivery for High Performance, Amacom, New York, NY.
40. LaCity, M. C., & Hirschheim, R. (1995). Beyond the information systems outsourcing bandwagon. Toronto: John Wiley & Sons.
41. Klaas, B., McClendon, J.A., Gainey, T.W. and Outsourcing, H.R. (2001), "Outsourcing HR: the impact of organizational characteristics", Human Resource Management, Vol. 40 No. 2,pp. 125-38.
42. Peter M. Senge(1990)."The Fifth Discipline" London : Century Business,
43. Dess,G.G.et al.,(1996)"The new corporate architecture". Engineering management Review· Summer
44. Richard L. Daft,(1998)"Organization theory an design " Copyright six edition South-western college publishing.
45. Susan G. Cohen,(1995)"New Approaches to Teams and Teamwork",in Jay R. Galibraith, Edward E. Lawer & Associates.
46. Donna Brown,(1992)"Outsourcing :How Corporations Take Their Business Elsewhere" Management Review 16-19
47. Petrick, A. E. (1996, December). The fine art of outsourcing. Association Management, 42–48.
48. Sharpe, M., 1997. Outsourcing, organizational competitiveness, and work. Journal of Labor Research 18 (4), 535–549.
49. Smith, M.A., Mitra, S., Narasimhan, N., 1998. Information systems outsourcing: a study of pre-event firm characteristics. Journal of Management Information Systems 15 (2), 61–93.
50. Barthe'lemy, J., 2003. The seven deadly sins of outsourcing. Academy of Management Executive 17 (2), 87–98.
51. Jiang, B. et al., Outsourcing impact on manufacturing firms' value: Evidence from Japan,Journal of Operations Management (2007)
52. Bharadwaj, A., Bharadwaj, S.G., Konsynski, B.R , 1999. Information technology effects on firm performance as measured by Tobin's q.Management Science 45 (6), 1008–1024