

## برون سپاری - مزایا و ریسک ها

محمود نعمتیان<sup>۱</sup>، محمد مطور<sup>۲</sup> و بیژن صالحی<sup>۳</sup>

۱ گروه مدیریت، واحد امیدیه، دانشگاه آزاد اسلامی، امیدیه، ایران. MANEMATIAN@gmail.com

۲ دانشجوی ارشد، مدیریت بازرگانی، گرایش بازاریابی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد امیدیه: Matour.ma@stpc.ir

۳ دانشجوی ارشد، مدیریت بازرگانی، گرایش بازاریابی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد امیدیه: Salehi.b@stpc.ir

### چکیده

برون سپاری یکی از قویترین گرایشات در مدیریت منابع انسانی می باشد. دلایل برون سپاری وظایف منابع انسانی عبارتند از صرفه جویی های مالی، افزایش توانایی در تمرکز بر مسائل استراتژیک، دسترسی به تکنولوژی و متخصصان خبره و افزایش توانایی در تقاضای خدمات بهبود یافته و قابل سنجش. با وجود این دلایلی وجود دارند که دسترسی به این مزایا را با مشکل مواجه می سازند. علاوه بر این، برون سپاری ممکن است تاثیر شدیدی بر روحیه کارمندان داشته و ریسک انتقال متخصصان و دانش داخل سازمان را به بیرون سازمان در پی داشته باشد. اداره برون سپاری یک بحران محسوب می شود.

واژه های کلیدی: برون سپاری؛ مزایا؛ ریسک ها

## مقدمه

شرکت بریتیش پترولیوم<sup>۱</sup> وظایف منابع انسانی خود را به خاطر دلایلی به اگزالت<sup>۲</sup> واگذار کرده است. دلیل اول کاهش هزینه ها بود و دلیل دوم فراهم کردن حمایت های کیفی برای کارمندان و سومین دلیل تمرکز بر استراتژی های اصلی منابع انسانی و کاهش زمان کارهای اداری بود. معاون منابع انسانی این شرکت بیان می کند که: «هزینه های تحمیلی فعالیت های منابع انسانی بر ما غیر رقابتی و کیفیت خدمات دریافتی ما نامشخص بود. به علاوه تحمیل کارهای اداری بر بخش منابع انسانی در واحد های کسب و کار از عملکرد موثر وظایف خدمات استراتژیک منابع انسانی ممانعت می کرد.» رکورد بزرگترین قرارداد برون سپاری، ۶۰۰ میلیون دلار بود. بدلیل رشد سریع، شرکت بریتیش پترولیوم نیازمند ۱۰۰۰۰ کارمند جدید و چندین سیستم ناسازگار در زمینه جبران خدمات و ارزیابی بود. توافقنامه بریتیش پترولیوم - اگزالت مشخص می کرد که برون سپار باید عوامل اداری جبران خدمات، مزایا، حقوق، بهبود سازمانی، مدیریت عملکرد، توسعه کارمند، آموزش، استخدام و جابجایی را برای ۵۶۰۰۰۰ کارمند آمریکایی و انگلیسی انجام دهد. شرکت بریتیش پترولیوم تنها وظیفه تعیین خط مشی و قضاوت را برای خود نگه داشت (واگذار نکرد).

معامله صورت گرفته نتایج ذیل را در بر داشت: ۴۰٪ کاهش در کارمند گزینی، کاهش ۱۵ میلیون دلاری هزینه های عملیاتی در یک سال، اجتناب از سرمایه گذاری ۳۰ میلیون دلاری در زمینه تکنولوژی. برون سپاری اجازه می دهد که متخصصان منابع انسانی از خطوط کسب و کار پشتیبانی نمایند.

برون سپاری به یک رابطه قراردادی برای ارائه خدمات کسب و کار توسط یک عرضه کننده خارجی اشاره دارد. به عبارت دیگر، یک شرکت مبلغی را به دلیل انجام برخی وظایفش توسط شرکت دیگر به آن پرداخت می کند. در حال حاضر، برون سپاری به عنوان یکی از قویترین گرایشاتی که به مدیریت شکل تازه ای می دهد، افزایش یافته است. بنابراین، سازمان ها همیشه برخی از وظایف خود را برون سپاری می کنند. برای دهه ها، بیشتر سازمان ها شرکت هایی را برای انجام وظایف تمیز کاری و رستورانی خود اجیر می کردند. چیزی که اکنون تفاوت کرده است، مقیاس و درجه آن است. شرکت ها هر چیزی از مدیریت تکنولوژی اطلاعات را برای تمامی وظایف همچون منابع انسانی برون سپاری می کنند.

## ۱- برون سپاری

برون سپاری زمانی رخ می دهد که یک سازمان قراردادی را با سازمان دیگر، برای ارائه محصولات یا خدمات یک فعالیت یا وظیفه عمده انعقاد نماید. در برون سپاری، کاری که بطور متداول در داخل سازمان انجام می گرفت به یک عرضه کننده خارجی انتقال داده می شود، و کارمندان سازمان اصلی اغلب به سازمان عرضه کننده خدمات منتقل می شوند. تفاوت برون سپاری با اتحاد یا شرکت و یا سرمایه گذاری مشترک در این است که در برون سپاری جریان منابع یک طرفه و از سمت عرضه کننده خدمات به سوی استفاده کننده خدمات بوده و عموماً تقسیم سود یا شراکت دو طرفه وجود ندارد.

## - برون سپاری وظایف منابع انسانی

بررسی ها نشان می دهد که تقریباً همه سازمان ها بخش هایی از وظایف منابع انسانی خود را برون سپاری می کنند (Gurchiek, 2005). بیش از نیمی از آن سازمان برنامه ریزی می کنند تا وظایف بیشتری را برون سپاری نمایند. شرکت آی بی ام<sup>۳</sup> تمامی بخش منابع انسانی اش را برون سپاری کرد و آن « راه حل های نیروی کار» نامیده شد، یک مرکز سودی که سودهای انعطاف پذیر، قابل محاسبه، قابل رقابت پذیری و سودمندانه ایجاد می کرد. پانل ۱ مثال هایی از شرکت های دیگری که بخشی از وظایف منابع انسانی خود را برون سپاری کرده اند، ارائه می دهد.

<sup>1</sup> British Petroleum

<sup>2</sup> Exult

<sup>3</sup> IBM

## پانل ۱:

بسیاری از شرکت ها وظایف منابع انسانی خود را برون سپاری می کنند. شرکت GOW سازمانی با ۹۰ کارمند است که گوشت مورد نیاز رستوران ها و موسسات طرف قرارداد خود را تامین می کند. این شرکت با دو شریک خود ( توزیع کننده و پخش کننده ) تشکیل تیمی را داد و وظایف منابع انسانی از قبیل حقوق و دستمزد ، آموزش ، امنیت و سلامت کارکنان و... را به دو موسسه حرفه ای در حوزه منابع انسانی برون سپاری کرد.

اتحادیه کلیساهای کانادا وظایف ارزیابی شغل، تامین نیرو و جبران خدمات را به جهت اینکه امکانات کافی در سازمان وجود نداشت ، برون سپاری کرد.

شرکت کانادایی Pratt & Whitney وظیفه آموزش منابع انسانی را به موسسه DDI برون سپاری کرد. مدیران اجرایی Pratt & Whitney به دنبال شریکی بودند که بتواند نیازهای آموزشی سازمان را با سطوح فنی و استراتژیک سازمان منطبق و هماهنگ کند.

منبع: Brown, "Who A. Patel, "Vertical HR: Will the experiment work," p. 14; L. McKibbin & is outsourcing what?", p. 32; P.J. Labrie and J. Bedard, "Outsourcing training at Pratt Whitney Canada," p. 42-all from HR Professional, Vol. 10, No. 3 (June/July 2002).

در منابع انسانی، وظایفی که به احتمال زیاد برون سپاری شوند عبارتند از: کارمند گزینی موقتی، حقوق و دستمزد ، آموزش و استخدام . پانل ۲ وظایف منابع انسانی ای را که ممکن است برون سپاری شوند، لیست کرده است. برون سپاری پاسخی است برای تقاضای مدیران مبنی بر اینکه هزینه های منابع انسانی برای انجام خدمات کاهش یابد.

## پانل ۲: وظایف منابع انسانی که می توان برون سپاری کرد :

انتخاب و استخدام	حقوق و دستمزد
• تبلیغات	• مزایا
• غربالگری تقاضانامه ها	• جبران خدمات
• آزمون	• مقرری بازنشستگی
• مصاحبه مقدماتی	آموزش
• مذاکرات حقوق و دستمزد در سطح اجرایی	• طراحی و توسعه برنامه
• مصاحبه های خروج	• مشاور آموزشی واحدهای صف
امنیت و سلامت	• تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی
• برنامه های کمک به کارکنان	• ارزیابی برنامه
• برنامه های تندرستی	• برنامه ریزی استراتژیک برای آموزش و توسعه
	• وظایف اجرایی
	• توسعه سیاست های آموزشی

در حالی که شرکت های کوچک ممکن است تمامی وظایف منابع انسانی خود را برون سپاری نمایند، شرکت های بزرگ وظایف اصلی و مهم را برون سپاری نمی کنند. پانل ۳ دلایلی را که کسب و کارهای کوچک منابع انسانی خود را برون سپاری می کنند تشریح می نماید. سازمان های بزرگ به سه دلیل، به ندرت اقدام به برون سپاری کامل می کنند. همانطور که قبلاً ذکر شد، وظایف منابع انسانی برای فرهنگ و اهداف استراتژیک یک شرکت مهم و بحرانی تلقی شده که باید توسط خود

سازمان اداره شود. ثانیاً شرایطی رخ می دهد که غیر قابل پیش بینی اند مانند اختلال در روابط صنعتی و این شرایط، مشکلات غیر قابل پیش بینی ای را برای توسعه توافق قراردادی با یک پیمانکار ( شرکت برون سپار) بوجود می آورد. دلیل نهای عدم وجود عرضه کنندگان جامع خدمات مدیریت منابع انسانی می باشد.

فضای برون سپاری مملو از هزاران شرکت کوچکی می باشد که در حال متخصص شدن در گوشه های بازار هستند. یک شرکتی ممکن است شغل مشاوره را بصورت عالی انجام دهد و دیگری ممکن است در ارزیابی کارمند متخصص باشد، اما تعداد کمی از شرکت ها می توانند همه چیز را - از آموزش جانشین مدیریتی تا حقوق و دستمزد را انجام دهد.

### پانل ۳: کسب و کارهای کوچک و برون سپاری وظایف منابع انسانی

بسیاری از شرکت ها تا وقتی که تعداد کارمندانشان به ۱۰۰ و یا ۴۰۰ نفر نرسیده باشد متخصص منابع انسانی را استخدام نمی کنند. اما وظایف قانونی منابع انسانی مثل حقوق و مزایا برای هر سازمانی لازم است. صرف نظر از اندازه سازمان، موسسات کوچک نیز به موسسات انجام دهنده وظایف منابع انسانی مراجعه می کنند. برخی از مزایای برون سپاری عبارتند از:

- کاهش مدیریت وظایف معمول و متداول منابع انسانی ( حقوق و دستمزد ) توسط کارکنان سازمان
- برخورداری از توصیه متخصصان منابع انسانی در موقعیت های استثنایی ( مثل فریب کاری کارکنان )
- مدیریت خدماتی که فقط یکبار انجام می شوند ( مثل آموزش کار با رایانه )
- اطمینان از اینکه سازمان از قوانین جاری پیروی می کند.

برون سپاری همانند استفاده از مشاور که در فرایندهای پروژه به پروژه همکاری می کند نیست. موسسات کوچک به دنبال روابط بلند مدت با تامین کنندگان خدمات منابع انسانی هستند که هم موسسات کوچک را به طور عام و هم کسب و کارهای آنها را به طور خاص بشناسد.

### ۳- دلایل برون سپاری

تقریباً همه سازمان ها به برون سپاری و رشد تمایل دارند. در یک مطالعه ای که توسط موسسه هویت انجام شد، ۹۴٪ شرکت هایی که مورد مطالعه قرار گرفته بودند یک یا چند وظیفه منابع انسانی خود را برون سپاری کرده بودند. تصمیم CIBC برای برون سپاری در پانل ۴ تشریح شده است. اگر سازمانی به متخصصین نیاز داشته باشد و نتواند آنها را استخدام کرده یا آموزش دهد، لازم است از برون سپاری استفاده کند. برای بیشتر سازمان ها کاهش هزینه یا دستیابی به خدمات بهبود یافته یا دسترسی به متخصصین یا تکنولوژی مبنای تصمیم به برون سپاری می باشد (Gurchiek, 2005). حداقل شش دلیل وجود دارد که سازمان ها اقدام به برون سپاری می نمایند: صرفه جویی مالی، تمرکز استراتژیک، دسترسی به تکنولوژی پیشرفته، بهبود سطوح خدمات، دسترسی به متخصصین ویژه، و سیاست های سازمانی.

### پانل ۴: برون سپاری در CIBC

یکی از بزرگترین شرکت های کانادایی، بخش اعظمی از وظایف منابع انسانی را برون سپاری کرد. شرکت CIBC حدود ۴۴۰۰۰ نفر را استخدام کرد. در بخش منابع انسانی حدود ۴۵۰ نفر را استخدام کرد. این شرکت وظایف حقوق و دستمزد، مزایا، مرکز تلفن برای پاسخگویی به پرسشهای استخدامی، خدمات امنیت و سلامت شغلی و تکنولوژی منابع انسانی را به یک شرکت EDS متخصص در خدمات منابع انسانی با قرارداد هفت ساله و مبلغ ۲۲۷ میلیون دلار واگذار کرد. حدود ۲۰۰ نفر از کارکنان منابع انسانی شرکت CIBC به شرکت EDS منتقل شدند. معاون منابع انسانی CIBC می گوید: " گمان نمی کنم که در دنیای امروز قدرت شما به تعداد کارمندان شما بستگی داشته باشد. منابع انسانی باید قدرت خود را در رساندن سازمان به اهدافش به دست بیاورد."

دلایل برون سپاری شامل بهبود خدمات، افزایش خودکارسازی، تمرکز منابع انسانی بر استراتژی سازمان است. اکنون واحد منابع انسانی از کارهای روتین رها شده و می تواند بر سیاست ها، فراهم کردن توصیه و برنامه برای پیشبرد سازمان تمرکز کند.

قرارداد برون سپاری این شرکت از چند جهت منحصر بفرد است، CIBC با EDS توافق کرد که EDS بهترین روش ممکن را به شرکت معرفی کند و شرکت را در صنعت بانکداری بروز کند. CIBC به دنبال شرکتی بود که فرهنگ آن با فرهنگ شرکت تناسب داشته باشد. اصلی ترین ویژگی که CIBC به دنبال آن بود "همخوانی با نیازهای مشتریان" بود. همچنان که معاون مدیریت اتحاد استراتژیک می گوید: " شما نمی توانید همه چیز را در قرارداد ذکر کنید به همین خاطر مهم است شرکتی را انتخاب کنید که بتوانید با آن راحت کار کنید. شما باید در تعریف قوانین و مسئولیت ها تاجای ممکن واضح و شفاف عمل کنید، اما مطمئنا به تمام جوانب کار نمی توانید بیاندیشید لذا باید فرایندی را در قرارداد بگنجانید تا موضوعات مختلف را پوشش دهد."

منبع: D. Brown, "CIBC HR department halved as non-strategic roles outsourced," Canadian HR Reporter, Vol. 14, No. 11 (2001), pp. 1 and 6; S. Geary and G. Coffey-Lewis, "Are you outsource HR?" HR Professional (June/July 2002), pp. 26-29. ready to

#### ۴- 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 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 در IT بجای ایجاد واحدی مجزا بنام IT و غیر قابل پیش بینی باشد عقلایی است. مانند استفاده از یک شرکت ارائه دهنده خدمات سازمان.

#### ۵- تمرکز استراتژیک

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

۱. فعالیت هایی که به طور متوالی داخل سازمان انجام شده است.
۲. فعالیت های که جهت موفقیت تجاری مهم هستند.
۳. فعالیت هایی که مزیت رقابتی بالقوه یا بالفعل ایجاد می کنند.
۴. فعالیت هایی که بر رشد و نوسازی آینده شرکت اثر می گذارند.

اندیشه شایستگی های اصلی بوسیله Hame & Prahalad ایجاد شد که مطرح ساختند منابع واقعی مزیت رقابتی، تولیدات نیستند بلکه توانایی مدیریت جهت یکی کردن مهارتها و تکنولوژیها با شایستگی ها جهت انطباق با محیط و شرایط در حال تغییر می باشد (Hamel & Prahalad, 1990).

شایستگی، ترکیبی از تکنولوژی، مدیریت و یادگیری جمعی می باشد. برای NIKE شایستگی اصلی تولید طرح می باشد و تقریباً تمام چیزهای دیگر را برون سپاری کرده است (Leavy, 2005). فعالیتهای اصلی 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, 2006). به کمک برون سپاری فعالیتهای فرعی، مدیران امیدوارند که بتوانند روی نقشهایی با ارزش افزوده بیشتری تمرکز کنند. برای مثال CIBC طراحی برنامه های آموزش و توسعه و آرایه آن را برون سپاری کرد و اجازه داد به سازمان که روی برنامه ریزی، تحلیل نیازها و مدیریت آن بعد از تکمیل برنامه ها تمرکز کند. سازمانهایی که فعالیتهای 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).

#### ۶- دسترسی به تکنولوژی

یکی دیگر از محرکهای گرایش به برون سپاری دسترسی به تکنولوژی می باشد. خیلی از وظایف برون سپاری می شوند به این دلیل که 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, 2006).

#### ۷- بهبود خدمات

بهبود خدمات به عنوان دیگر مزیت 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 (پیمانکار) 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, 2006).

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 فعالیتهای سازمان می باشد.

#### ۸- تخصص ویژه

از دیگر دلایلی که شرکتهای برون سپاری بیان داشته اند این است که آنها دریافته اند 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, 2006).

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.

#### ۹- 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 تر از 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. همچنین عرضه کنندگان خدمات اغلب قادر هستند بسیار آسان از مدیران داخلی قراردادهایی در مورد معامله تکنولوژی های جدید و دیگر سرمایه گذاریها منعقد نمایند (Belcourt, 2006).

#### ۱۰- ریسکها و محدودیتها

در کنار هر تصمیمی بزرگی برای برون سپاری، نکات مثبت و منفی وجود دارد. تصمیم به برون سپاری با خود ریسکها و محدودیت هایی را به بار می آورد. آیا مزایای پیش بینی شده به درستی درک شده اند؟ چه ریسک هایی برای سطح خدمات دارد؟ چه تاثیری بر روحیه کارکنان دارد؟ آیا برون سپاری ارزش سازمان را کاهش می دهد؟ این چهار پرسش در ادامه مورد بحث قرار می گیرد.

#### ۱۱- منافع برنامه ریزی شده در مقابل منافع واقعی

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 شرکتهایی 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 آن را داشتند خیلی گران تمام می شود و کیفیت خدمات هم به آن خوبی که انتظار می رفت 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 سیستم ها 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 ۱۰ تا ۱۵ 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, 2002).

#### ۱۲- ریسکهای خدماتی

عرضه کنندگان خدمات، خدماتی را که در قرار داد مشخص شده است فراهم می کنند. اگر نیازهای سازمان تغییر کند، قراردادها 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. شرکتهای 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, 2006).

بررسی SHRM مشخص کرد که حدود ۲۵٪ سازمانهای برون سپاری کننده، کاهش در خدمات به مشتریان و همچنین وجود روابط شخصی کمتری با کارکنان را گزارش کرده اند (Lily, Gray, & Virick, 2005).

#### ۱۳- روحیه کارکنان

یکی از ریسکهای اصلی برون سپاری تاثیر بر روی روحیه و عملکرد کارکنان می باشد (Elmuti & Kathawala, 2000). برون سپاری شکلی از تغییر ساختار است که همیشه نتیجه اش جایجایی کارکنان می باشد. سازمانها به کارکنانشان احساس هويت، امنیت و تعلق می بخشند. وقتی این احساسات در هم گسیخت، کارکنان ممکن است احساس بی میلی و تلافی جویانه 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, 2004).

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 (پیمانکار) 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 بردگی به آنها دست می دهد به این معنی که برده هایی هستند که به عنوان تجهیزات سرمایه ای فروخته می شوند (Belcourt, 2006).

#### ۱۴- کاهش ارزش

برون سپاری در حد بسیار زیاد سازمان را تهی کرده و آن را مثل پوسته ای رها می کند. ممکن است برون سپاری دانش و مهارت سازمان، نتایج غیر قابل پیش بینی ای را برای سازمان به بار آورد. 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, 2006). سازمان کاهش توانایی جهت ایجاد سود یا نوآوری را تجربه می کند. حتی فعالیت های فرعی، مانند IT ممکن است به طور تنگاتنگی به وظایف دیگری مانند منابع انسانی مرتبط باشد، بنابراین 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, 2002). 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, 2005).

#### ۱۵- مدیریت برون سپاری

مدیریت خوب برون سپاری مهم و پر اهمیت است. ابتدا باید بدست یک تحلیلگر هزینه - منفعت سپرده شود. آیا پیمانکار می تواند همچنان که سطح خدمات خود را ثابت نگه داشته و به مفاد قرارداد عمل می کند، کارهایش را بهتر و سریعتر انجام دهد؟ چطور این عمل سنجیده خواهد شد؟ این بخش روشهای انتخاب پیمانکار، مذاکرات قرارداد و نظارت بر اجرای توافقات را توضیح می دهد.

#### ۱۶- انتخاب پیمانکار

هنگامی که تصمیم بر برون سپاری شد سازمان باید :

- به کارکنانی که از برون سپاری تاثیر می پذیرند آگاهی داده شود.
- پروپوزال پیشنهادی ( فرم طرح پیشنهادی ) را آماده کند.
- طرفهای آماده برای مزایده داخلی و خارجی را دعوت کند.
- تیمی برای ارزیابی پیشنهادات تشکیل دهد.

جهت دریافت اطلاعات اصلی در خصوص درخواست پروپوزال به پانل ۵ توجه کنید. اینکه کدامیک از کارکنان باید در جریان برون سپاری قریب الوقوع قرار گیرند جای بحث بسیار دارد. اگر زودتر از موقع به آنها اطلاع داده شود ممکن است کارکنان با استعداد و با ارزش سازمان را ترک کنند و بر مابقی افراد استرس وارد شده و به کار آنها لطمه بزند. به هر حال کارکنان به زودی خواهند فهمید و این بهتر از آن است که آنها را در بی خبری قرار دهیم. شاید این افراد نقش مهمی را در فرآیند توسعه طرح پیشنهادی داشته باشند.



مواردی که در پروپوزال طرح پیشنهادی باید گنجانده شود با توجه به خدماتی هایی که باید برون سپاری شود متغیر خواهد بود. موارد معمولی شامل سطح فعالیت، اشتباهات، نرخ پاسخگویی، موارد قابل تحویل و اهداف است. (The Economist, 1995) (به استثنای هزینه ها).

پانل ۵: موارد لازم برای پاسخ به درخواست پیمانکار برای برون سپاری:

برای تایید پیشنهاد ارسال شده از سوی پیمانکار باید موارد زیر انجام گیرد:

- توضیح دهد که چگونه وی صلاحیت لازم را برای انجام اهداف قابل سنجش پیشنهاد شده در پروپوزال را دارد.
- موقعیت های مشابه را که شرکت اکنون در حال خدمات رسانی است را توضیح دهد.
- موقعیت های چالش برانگیزی را که شرکت توقع رویارویی با آنها هنگام انجام عملیات محوله را دارد، معین کند.
- توضیح دهد که چطور با موقعیت ها برخورد می کند و یک جدول زمانی برای این کار ارائه دهد.
- یک مدل اقتصادی برای عملیات خود ارائه دهد.
- دستمزد منطقی برای انجام کار خود مشخص کرده و ارائه دهد.

منبع: Moneta, L., and W.L. Dillion. 2001. "Strategies for effective outsourcing." In New Directions for Student Services, No. 96 (Winter), John Wiley and Sons, p. 42. Copyright © Reprinted with permission of John Wiley and Sons, Inc. 2002.

شرکت هایی که موفق به مدیریت فرایند برون سپاری شدند همیشه مزایده کنندگان خارجی را با متخصصان داخلی سازمان مقایسه می کنند. (LaCity & Hirschheim, 1995). گروه داخلی ممکن است ایده های بهتری جهت کاهش هزینه ها و بهبود خدمات داشته باشد. هنگامی که مشخص شد انجام خدمات در داخل سازمان میسر نیست، سازمان باید فرآیند برون سپاری را آغاز کند و مطمئن شود که همه جوانب را در نظر گرفته است.

تیم ارزیاب باید شامل کارشناس فنی، مدیری که برون سپاری بر کار وی لطمه نمی زند، کارشناس تدارکات که بتوانند پیمانکاران را ارزیابی کنند و حتی مشتریان که می توانند سابقه کاری و افراد شرکت پیمانکار را بررسی کنند (Laabs, 2000). این تیم معیارهای ارزیابی را مشخص می کند، شرکت کنندگان در مزایده را بررسی می کند و در نهایت شرکت پیمانکار را انتخاب می کند. این فرایند باید با جزئیات و به روشنی قابل مشاهده باشد. مثالی از معیارهای ارزیابی در پانل ۶ آورده شده است.

پانل ۶: برون سپاری در Autoglass

**Autoglass** شرکتی است که در زمینه تعمیر و تعویض شیشه های ماشین فعالیت می کند. این شرکت از ۱۰ ضابطه برای تعیین پیمانکار استفاده می کند:

۱. تعهد به اجرای سیستم های در مواقع ضروری و فوری
۲. شایستگی نرم افزاری
۳. تناسب فرهنگی
۴. اجرای شرایط قرارداد
۵. شایستگی سخت افزاری
۶. آگاهی از نیازمندی های استفاده کنندگان
۷. ظرفیت بین المللی
۸. هزینه
۹. توصیه نامه مشتری
۱۰. طول مدت قرارداد

دیگر شرکت ها بر موارد زیر توجه می کنند :

- تخصص در فرایندهای منابع انسانی ( ۹۵٪ )
- تجربه های اولیه ( ۹۳٪ )
- توافقات در خصوص سطح خدمات مندرج در قرارداد ( ۶۵٪ )
- پیشگام در تکنولوژی ( ۶۵٪ )

منبع: Gurchiak, K. 2005 "Record growth in outsourcing of HR functions" HR Magazine, 50, 6, 35-36., M. Milgate, Alliances, Outsourcing, and the Lean Organization. Copyright © 2001 Michael Milgate. Reproduced with permission of Greenwood Publishing Group Inc., Westport, CT.

#### ۱۷- مذاکره قرارداد

کارشناسان توصیه می کنند که سازمان ها با پیمانکارانی که قرارداد را آنها ارائه می کنند همکاری نکنند زیرا پیمانکارانی که شرایط لازم را ندارند معمولاً شرایطی مثل استانداردهای عملکرد یا مفاد جرایم را در قرارداد خود نمی گنجند ( LaCity & Hirschheim, 1995). قوانین پرداخت دستمزد در این قراردادهای استاندارد نیز مورد توجه شرکت های پیمانکار است. همچنین پیمانکار تمایل دارد که ارائه خدمات را قبل از امضای قرارداد شروع کند و به جزئیات بعداً رسیدگی شود. هر چیزی که در شروع کار فراهم نشود بعداً باعث افزایش هزینه ها خواهد شد.

اولین گام مهم این است که سازمان سطوح مبنا برای خدمات جاری را برقرار کند. هدف از این کار سند برداری از خدمات پایه با استفاده از معیارهایی مثل زمان واکنش ، هزینه واکنش و نرخ های رضایت مشتری است که هم اکنون عرضه می شود. معیارهای کیفیت نیز باید گنجانده شوند. به عنوان مثال ( نرخ خشنودی مشتریان از سرویس ها باید راضی کننده یا عالی در ۹۸٪ مواقع باشد. ) معمولترین توافقات خدمات شامل دقت تراکنش ها ، تحویل اطلاعات ، در دسترس بودن خدمات و رضایت مشتری است (Gurchiek, 2005). نرسیدن به این سطوح و درجه ها باید شامل مجازات باشد مانند کاهش دستمزد. در دیگر سو اگر خدمات ارائه شده عالی باشد باید تشویق هایی در قرارداد در نظر گرفته شود. لازم است که مواد قانونی برای تغییرات در درخواست ها در نظر گرفته شود. نهایتاً قرارداد باید شامل مفادی در خصوص انحلال کار باشد.

اگر پیمانکار از متخصصان و کارشناسان خبره برای تنظیم قرارداد استفاده کند ، مذاکرات نامتعادل خواهد بود و سازمان نیز باید همین کار را انجام دهد و از متخصصان و کارشناسان برای حفاظت از منافع خود استفاده کند. یک کارشناس فنی در توسعه استانداردهای عملکرد و یک کارشناس حقوقی در خصوص اطمینان از برآورده شدن خواسته های سازمان میتوانند به سازمان کمک کنند.

#### ۱۸- نظارت بر توافقات

کار توسط نتایج ارزیابی می شود ، به عبارت دیگر اهداف و موضوعاتی وجود دارند که نیازی به صرف زمان برای حصول نتایج ندارند. باید فردی را در نظر گرفت تا به حصول نتایج مورد انتظار نظارت کند. در قراردادهای پیچیده ممکن است که از تیمی برای نظارت استفاده شود. وظایف و اهداف برون سپاری باید دقیقاً مشخص شود. اگر اصطلاحات قرارداد مبهم هستند از پیمانکار دعوت شده و او باید کمک کند تا خطوط راهنما و استانداردها مشخص شود. ارتباطی بین پیمانکار و سازمان باید برقرار شود، تا اطمینان حاصل شود که برون سپار دانش مورد نیاز سازمان را دارد. منابع باید بررسی شوند همانطور که هنگام استخدام کارکنان عمل می شود. گزارش های دقیق و صحیح تقاضا شود. بررسی های داخلی و خارجی در خصوص رضایت مشتری به عمل آید. هنگامی که بر طبق این خطوط راهنما عمل شود سازمان می تواند از برون سپاری حداکثر سود را ببرد.

#### References

Adler, P. S. (2003). Making the HR outsourcing decision. MIT Sloan Management Review, 45(1), 53-60.

- Albertson, D. (2000). Outsourcing shows limited impact for strategic HR. *Employee Benefit News*, 14(10), 70.
- Alexander, M., & Young, D. (1996). Strategic outsourcing. *Long Range Planning*, 29(1), 116-119.
- Babcock, P. (2004). Slicing off pieces of HR. *HR Magazine*, 49(7), 70-76;
- Sullivan, J. (2004). The case against outsourcing. *Canadian HR Reporter*, 17(3), 15.
- Bryce, D. J., & Useem, M. (1998). The impact of corporate outsourcing on company value. *European Management Journal*, 16(6), 635-643.
- Burn, D. (1997, February/March). Outsourcing: Transforming the role of human resource professionals. *HR Professional*, 26-33.
- Burn, D. (1998, February/March). To outsource training or not to outsource training: That is the question. *Human Resources Professional*, 15(1), 18-23.
- Cooke, B. (2004). HR/benefits outsourcing: Updating the conventional thinking. *Employee Benefit Plan Review*, 58(8), 18-22.
- 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.
- Geary, S., & Coffey-Lewis, G. (2002, June/July). Are you ready to outsource HR? *HR Professional*, 19(3), 26-29.
- Gurchiek, K. (2005). Record growth: I. Outsourcing of HR functions. *HR Magazine*, 50(6), 35-36.
- Henneman, T. (2005). Measuring the true benefit of human resources outsourcing. *Workforce Management*, 84(7), 76-77.
- Laabs, J. (2000). Are you ready to outsource staffing. *Workforce*, 70(4), 56-60.
- LaCity, M. C., & Hirschheim, R. (1995). *Beyond the information systems outsourcing bandwagon*. Toronto: John Wiley & Sons.
- Leavy, B. (2005). Nike, Ikea and IBM's outsourcing and business strategies. *Human Resources Management International Digest*, 13(3), 15-17.
- 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.
- McCauley, A. (2000, October 9). Know the benefits and costs of outsourcing services. *Canadian HR Reporter*, 13(17), 18-19.
- Oshima, M., Kao, T., & Tower, J. (2005). Achieving post-outsourcing success. *Human Resources Planning*, 28(2), 7-12.
- Outsourcing and the implications for human resource development. (2000). *Journal of Management Development*, 19(8), 694-699.
- Petrack, A. E. (1996, December). The fine art of outsourcing. *Association Management*, 42-48.
- Pollitt, D. (2004). Outsourcing HR: The contrasting experiences of Amex and DuPont. *Human Resource Management*, 12(6), 8-10.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.

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.

Sullivan, J. (2002, July). The case against outsourcing. *IHRIM Journal*, 38–41.

The Economist Intelligence Unit. (1995). *New directions in finance: Strategic outsourcing*. New York: The Economist Intelligence Unit.