

ارزیابی بهره‌مندی منابع انسانی از مزایای برون‌سپاری بر اساس شاخص‌های بهره‌وری مدیریت استراتژیک منابع انسانی (گزارش موردی: اداره کل فنی و حرفه ای کرمانشاه)

معصومه ملکی^۱، خالد احمدزاده^۲

پروا باتمانی^۳

چکیده:

این پژوهش با هدف ارزیابی مزایای برون‌سپاری در اداره کل فنی و حرفه ای کرمانشاه با تأکید بر منابع انسانی صورت گرفته است. بررسی این راهبرد از منظر افراد درگیر در فرآیند واگذاری کارگاه‌های آموزشی، نشان می‌دهد که علیرغم مزایای بسیار برون‌سپاری که می‌توانند بر منابع انسانی سازمان‌ها مؤثر بوده و بهره‌وری آن را بهبود بخشند، اثرات مثبتی بر عملکرد، ترک کار، غیبت و شکایات نیروی انسانی بعنوان شاخص‌های بهره‌وری در مدیریت استراتژیک منابع انسانی نداشته است که این نتایج با استفاده از روش توصیفی- پیمایشی و تحلیل پرسشنامه‌ها با استفاده از نرم افزار SPSS.16 و آزمون

۱- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج mim_yass@yahoo.com

۲- استادیار گروه علوم اقتصادی، دانشگاه کردستان Kh.Ahmadzadeh@uok.ac.ir

۳- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج batmaniparva@gmail.com

T تک نمونه‌ای حاصل گردید و عوامل نیز با استفاده از آزمون فریدمن رتبه‌بندی شدند. علل عدم دستیابی سازمان در دستیابی به مزایای برون‌سپاری نیاز به بررسی‌های جامع به لحاظ ارزیابی عملکرد تأمین کنندگان خدمت، بررسی مقیاس‌های تعیین شده و شاخص‌های مطلوب جهت نظارت بر واگذاری‌ها دارد. این پژوهش در تلاش است که لحاظ نقش منابع انسانی در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک را مقیاسی برای توفیق استراتژی برون‌سپاری معرفی نماید.

کلید واژه: برون‌سپاری، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، افزایش عملکرد، کاهش غیبت، کاهش ترک کار، کاهش شکایات، اداره کل فنی و حرفه‌ای.

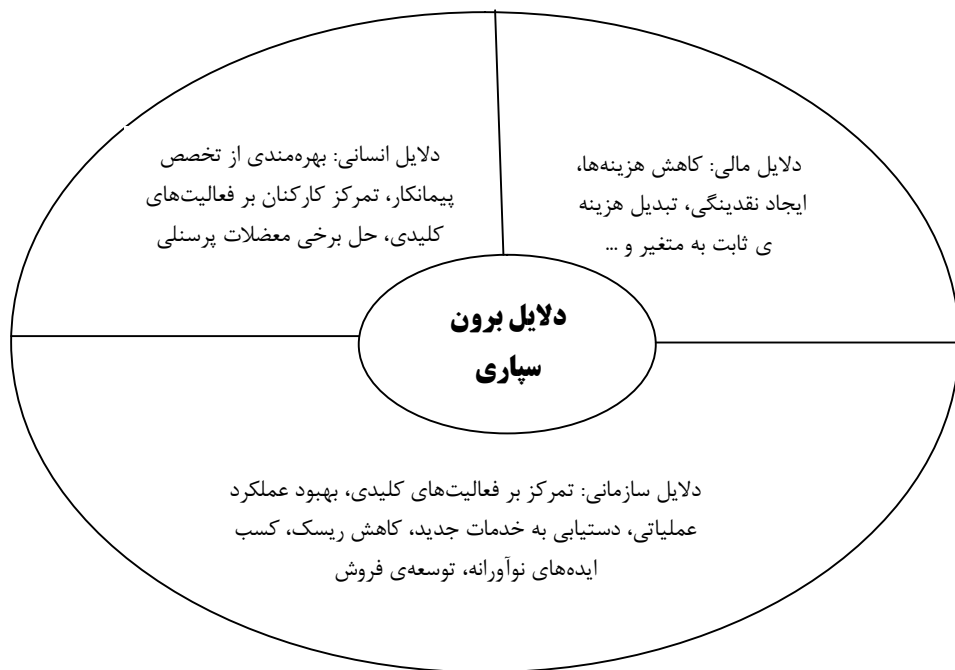
مقدمه

امروزه دشواری‌های کسب و کار، محدودیت منابع، پیچیدگی‌های تکنولوژیک، تخصصی‌تر شدن کارها، شتاب تحولات محیطی، عدم اطمینان به آینده، افزایش هزینه‌ها، بزرگ شدن بیش از اندازه برخی سازمان‌ها (بوئژه در بخش دولتی) و نیز محدودیت‌های قانونی، باعث شده اند تا سازمان‌ها قسمتی از فعالیت‌های خود را به بیرون از سازمان واگذار کنند. بعلاوه مسایلی همچون افزایش فشارهای رقابتی موجب شده که سازمان‌ها جهت شناخت مزایای رقابتی خود گام بردارند و مدیران با اتخاذ استراتژی‌های جدید همت خود را در جهت حمایت از این مزایا مصروف دارند.

یکی از استراتژی‌های رایج تمرکز بر شایستگی‌های اصلی و واگذاری انجام بسیاری از فعالیت‌ها به منابع خارج از سازمان (برون‌سپاری) است. برون‌سپاری به جای اینکه برای تهیه کالاها و خدمات به منابع داخلی متوسل شود، بر استفاده از ارائه‌کنندگان بیرونی کالاها و خدمات اشاره دارد که بخاطر استفاده از تخصص‌هایی که در سازمان موجود نیست اما در میان تأمین‌کنندگان بیرونی موجود است، باعث افزایش رقابت‌پذیری خواهد شد چنانچه مدیران بسیاری برون‌سپاری را به عنوان تنها راه حفظ

موقعیت رقابتی کسب و کار در اوایل قرن بیستم می دانستند (Business wire, feb.26,1997) از طرفی هر کدام از منابع در اختیار سازمان‌ها که در خلق مزیت رقابتی و ارزش افزوده نقش دارند شایسته‌ی نگرش استراتژیک در مدیریت می‌باشند. منابع انسانی نیز بعنوان مهمترین سرمایه سازمان و اختصاص سهم عمده ای از منابع مالی و هزینه بخود، مهمترین ابزار رقابتی سازمان‌هاست که مدیریت بهینه در این منبع حیاتی نقش مهمی در عملکرد سازمان خواهد داشت. از طرفی تلفیق اندیشه‌ی مدیریت استراتژیک و مدیریت منابع انسانی، باعث می شود که به منابع انسانی بعنوان منبع استراتژیک نگریسته شود و بنابراین ضرورت برخوردی فراتر از سایر عوامل تولید را الزامی می سازد و دخالت دادن تصمیمات مربوط به امور انسانی را در شکل گیری استراتژی‌های عمده‌ی سازمان، اجتناب ناپذیر می سازد (Bolat, Tamer and O'Imaz zgu)

در شرایطی که سازمان‌ها تحت تأثیر رقابت‌های اقتصادی هستند توجه به کیفیت کاری و بهره‌وری سازمانی از اهمیت بیشتری برخوردار شده است. سازمان‌ها برای دستیابی به بهره‌وری فرآیندهای خود را برون‌سپاری می کنند. برون‌سپاری سازمان‌ها گاهی برای حصول به کارایی بیشتر و گاهی در جهت دستیابی به اثربخشی صورت می پذیرد که از تحقق کارایی و اثربخشی بهره‌وری حاصل خواهد شد. البته برون‌سپاری برخی از فعالیت‌ها به این دلیل صورت می‌پذیرد که مدیریت این فعالیت‌ها زمان زیادی را بخود اختصاص می دهد از این‌رو برون‌سپاری باعث می شود تا مدیران بتوانند بدون دغدغه‌ی فکری به مسائل اصلی‌تر در راستای اهداف سازمان بپردازند که این خود بر افزایش بهره‌وری و عملکرد سازمان تأثیر مستقیم می گذارد. مدیران برای اینکه بتوانند عملکرد سازمان متبوع خود را بهبود ببخشند باید استراتژی‌های رقابتی که برای پیروزی بر رقبای آن بهره می‌گیرد را بنحوی تنظیم نمایند که تضمین کننده پیروزی در جنبه‌های درون سازمانی و برون سازمانی باشند. بطور کلی دلایل برون‌سپاری را می توان در قالب الگوی زیر ارائه کرد:



نمودار شماره‌ی ۱- دلایل برون‌سپاری در سازمان‌ها (الوانی، م، افشارزاده)

همانطور که ملاحظه می‌شود تمامی دلایل بنحوی با نیروی انسانی سازمان مرتبط بوده و بر فعالیت‌هایش اثرگذارند بدین معنی که این منبع قبل و بعد از برون‌سپاری دارای عملکرد متفاوتی خواهد بود و بنابراین باید اذعان داشت با اینکه برون‌سپاری راهبردی در جهت بهبود عملکرد سازمان- هاست و انتفاع از مزایای آن رقابت‌مندی سازمان را ارتقا خواهد داد اما نباید تأثیر این استراتژی تجاری را بر ارزشمندترین دارایی سازمان یعنی نیروی انسانی که مهمترین نقش را در عملکرد و به بیان بهتر بهره‌وری فراموش نمود و همانطور که پیش‌تر اشاره شد هر عامل تولیدی که در ایجاد و توسعه‌ی مزیت‌رقابتی مؤثر باشد یک عامل استراتژیک در سازمان است و باید با یک مدیریت استراتژیک اداره گردد.

مطالعات پیشین عمدتاً در راستای چگونگی و چرایی اتخاذ راهبرد برون‌سپاری و یا تأثیر استراتژی برون‌سپاری بر عملکرد سازمان‌ها خصوصاً عملکرد مالی تمرکز یافته‌اند. در زیر گزیده‌ای از آن‌ها، مورد اشاره قرار می‌گیرند.

ویمر و سورینگ (۲۰۰۹) در تحقیقی به سئوالاتی مانند «چرا ما باید برون‌سپاری را انجام دهیم؟ کدام فعالیت‌ها و کارکردها بایستی برون‌سپاری شوند؟ چطور باید فعالیت‌های برون‌سپاری شده را هدایت و کنترل کنیم؟ و معیارهای اساسی برون‌سپاری چه هستند؟» می‌پردازند. آنان تحقیقاتی را که در پی پاسخ‌گویی به این پرسش‌ها هستند را به چهار گروه اصلی تقسیم می‌کنند: «تحقیقاتی که فرصت‌ها و ریسک‌های برون‌سپاری را تشریح می‌کنند، تحقیقاتی که قابلیت کاربردی برون‌سپاری را برای فعالیت‌های مختلف تجزیه و تحلیل می‌کنند، تحقیقاتی که براساس رهنموهایی که چطور بایستی یک پروژه‌ی برون‌سپاری را هدایت کرد؟ اقدام می‌کنند و سرانجام تحقیقاتی که عامل‌های کلیدی موفقیت یک پروژه را ارزیابی می‌کنند و ریسک‌های مرتبط را شناسایی می‌کنند.»

دین الموتی (۲۰۰۳) برای بررسی استراتژی برون‌سپاری به مطالعه‌ی ارتباط بین برنامه‌های برون‌سپاری و عملکرد سازمانی پرداخت و متغیرهای بهره‌وری شامل (صرفه جویی در هزینه، بازده، زمان چرخه)، کیفیت (خدمات به مشتریان و درصد نقص)، رضایت و عملکرد بازار (سهم بازار، بازگشت سرمایه گذاری، بازده فروش) را در ۱۵۰۰ شرکت از صنایع مختلف بطور تصادفی، در سراسر ایالات متحده مورد بررسی قرار داد که در موارد مختلف ساخت، منابع انسانی، بیمه، فناوری اطلاعات و... از راهبرد برون‌سپاری استفاده کرده بودند. نتایج حاکی از اینست که این سازمان‌ها به پیشرفت‌های منصوب به برون‌سپاری نرسیده‌اند و همچنین برون‌سپاری در صورتی برای بهبود عملکرد سازمانی مفید است که موجب افزایش تخصص، بهبود کیفیت خدمات، کاهش کارکنان، ساده کردن فرآیندها، هزینه‌های پایین‌تر و کاهش بار اداری و صرفه‌جویی در زمان گردد.

رودریگز و روبینا (۲۰۰۴) تأثیر برون‌سپاری بر اولویت‌های رقابتی، مانند کاهش هزینه، بهبود کیفیت، انعطاف‌پذیری، افزایش سوددهی و زمان تحویل را بررسی کرده‌اند. یافته‌ها نشان می‌دهد که برون‌سپاری بر کاهش هزینه‌ها مؤثر بوده و همچنین انعطاف‌پذیری و سوددهی را افزایش می‌دهد و مدت زمان تحویل و پاسخگویی به مشتریان را بهبود می‌بخشد.

کوک و همکاران (۲۰۰۵) فعالیت‌های اصلی و حاشیه‌ای و همچنین مزایا و ریسک‌های برون‌سپاری را بررسی می‌کنند. یافته‌ها نشان می‌دهد که سازمان‌ها، فعالیت‌هایی را که برای مزیت رقابتی شرکت حیاتی هستند را در داخل انجام می‌دهند و فعالیت‌هایی را که تأثیر کمتری بر عملکرد کلی سازمان دارند به تأمین‌کنندگان خارج از سازمان واگذار می‌کنند.

گیلی و رشید (۲۰۰۴) رابطه بین برون‌سپاری و عملکرد شرکت را بررسی می‌کنند. شیوه‌های برون‌سپاری منابع انسانی و تأثیر آن بر منابع مالی، نوآوری و عملکرد ذینفعان، با استفاده از یک نمونه از شرکت‌های تولیدی را بررسی می‌کند. نتایج نشان می‌دهد که انواع خاصی از برون‌سپاری منابع

انسانی بر عملکرد شرکت تأثیر می‌گذارند. بطور خاص یافته‌ها نشان می‌دهد که برون‌سپاری آموزش و حقوق و دستمزد تأثیر بسیار مثبتی بر نوآوری و عملکرد دارد.

کیانمهر (۱۳۸۰) اثر برون‌سپاری بر بهره‌وری در شرکت سهامی تولی پرس را بررسی کرده و نتیجه گیری نمود که استراتژی برون‌سپاری باعث کاهش هزینه‌ها، بهبود نظارت و کنترل و پرداختن به کارهای اصلی سازمان گردیده است و همچنین باعث کوچک شدن سازمان اصلی و اهمیت دادن بیشتر بر قابلیت‌های اصلی است که در این راه اصول مدیریت تغییر، مدیریت بحران و بستر سازی فرهنگی مدنظر قرار گرفته است.

دانشی و همکاران (۱۳۸۷) ارزیابی عملکرد برون‌سپاری فعالیت‌های عملیاتی در بخشی از حوزه تحت پوشش شرکت توزیع نیروی برق اهواز و بررسی هزینه‌ها قبل و بعد از برون‌سپاری را مورد بررسی قرار داده‌اند. نتیجه این پژوهش کاهش ۴۳/۶ درصدی هزینه‌ها بوده است.

تورانی و همکاران (۱۳۸۸) مقایسه کارایی و اثربخشی مراکز آموزشی و درمانی فیروزگر پیش و پس از برون‌سپاری را بررسی نموده‌اند. یافته‌ها نشان می‌دهد با واگذاری داروخانه ماهیانه مبالغ بسیار در هزینه‌های پرسنلی و هزینه‌های خرید دارو صرفه جویی شده است. بیمارستان ماهیانه ۱۰۰ میلیون ریال بابت اجاره مکان داروخانه از شرکت تعاونی طرف قرارداد دریافت نموده است، تعداد پرسنل داروخانه از ۹ نفر به ۱۴ نفر و سطح تحصیلات آن‌ها به میزان قابل توجهی افزایش، زمان صرف شده روزانه توسط مدیر کاهش و رضایت مسئولان بخش‌های درمانی افزایش یافته است. در نتیجه در کارایی و اثربخشی داروخانه بهبود حاصل شده است. که این نشان می‌دهد برون‌سپاری فعالیت‌های داروخانه در بیمارستان فیروزگر موفقیت آمیز بوده است.

مدهوشی و همکاران (۱۳۹۱)، برای تبیین استراتژی برون‌سپاری بر بهره‌وری سازمان با استفاده از پنج شاخص: کاهش هزینه‌ها، افزایش سرعت فرایندها، آزاد شدن منابع درون سازمانی و تخصیص بهینه‌ی آن، افزایش در کیفیت خدمات بانک، افزایش در رضایت ذینفعان، بهره‌وری شعب بانک اقتصاد نوین مازندران را مورد بررسی قرار می‌دهند، نتایج حاکی از آنست که برون‌سپاری تأثیر معناداری بر هیچ یک از اجزای بهره‌وری نداشته، بنابراین برون‌سپاری منجر به افزایش بهره‌وری در بین شعب بانک نگردیده است.

محمدی (۱۳۹۰) در پایان‌نامه خود با عنوان بررسی تأثیر برون‌سپاری بر عملکرد بانک ملی استان ایلام؛ هفت فرضیه‌ی کاهش هزینه‌های مالی، کاهش زمان انجام خدمات، کاهش تعداد پرسنل، افزایش کیفیت خدمات، افزایش میزان سپرده‌ها، افزایش رضایت کارکنان، افزایش رضایت مشتریان؛ را برای بررسی تأثیر برون‌سپاری بر عملکرد بانک ملی استان ایلام در نظر می‌گیرد که یافته‌ها نشان دادند: بین

برون‌سپاری خدمات در بانک ملی و شش فرضیه رابطه وجود دارد ولی آزمون فرضیه‌ی هفتم وجود چنین رابطه‌ای را رد می‌نماید.

با بررسی سوابق مطالعات، خلأ پرداختن به منابع انسانی مشاهده می‌گردد و بنابراین بجاست که در پژوهش‌هایی با حول محور تأثیر راهبرد برون‌سپاری بر منابع انسانی به مطالعه‌ی این اثر پرداخته شود. در این پژوهش جهت بررسی تأثیر برون‌سپاری اداره کل فنی و حرفه‌ای استان کرمانشاه بر عملکرد سازمان مذکور، جهت بررسی تحقق اهداف مدیریت استراتژیک منابع انسانی به عامل بهره‌وری، بعنوان یکی از اهداف این مدیریت پرداخته خواهد شد و با استفاده از مبانی نظری، جهت بررسی بهره‌مندی جامعه‌ی مورد مطالعه از مزایای برون‌سپاری و تأثیر آن بر بهره‌وری منابع انسانی، به بیان نتایج و یافته‌ها و تفسیر آن‌ها پرداخته و در پایان پیشنهاداتی در این راستا ارائه خواهد شد.

مدیریت استراتژیک منابع انسانی

مدیریت استراتژیک منابع انسانی رویکردی است کلی و فراگیر برای مدیریت امور کارکنان و هماهنگ کردن استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی تجاری شرکت. مدیریت استراتژیک منابع انسانی به مسائل بلند مدت و مرتبط با محیط درونی و بیرونی سازمان مربوط می‌شود و خروجی آن سیاست‌هایی برای حوزه‌های منابع انسانی است (آرمسترانگ، مایکل) در تعریف دیگر؛ مدیریت استراتژیک منابع انسانی عبارتست از مرتبط ساختن مدیریت منابع انسانی با هدف‌های کوتاه مدت و بلندمدت استراتژیک برای بهبود عملکرد سازمان و ایجاد فرهنگ سازمانی که بتوان انعطاف‌پذیری و خلاقیت را تقویت کرد (Truss, Catherine and Gratton). بنا به این تعاریف مفاهیم اهمیت هماهنگی استراتژی‌های منابع انسانی و استراتژی‌های تجاری سازمان‌ها در جهت بهبود عملکرد بیان شده است. مدیریت استراتژیک منابع انسانی سه هدف عمده و مشخص دارد (Bolat, Tamer and O'Imaz zgu):



نمودار شماره ۲- اهداف مدیریت استراتژیک منابع انسانی

برون‌سپاری و منافع حاصل از برون‌سپاری

بنا به تعریف گریور، برون‌سپاری عبارتست از عمل انتقال بعضی از فعالیت‌های داخلی یک سازمان و واگذاری حق تصمیم‌گیری به عرضه‌کننده بیرون از سازمان بر اساس قرارداد. برون‌سپاری فعالیت‌ها یا خدمات به سازمان‌های بیرونی، پدیده‌ای جدید نیست. ریشه‌های اصلی برون‌سپاری از کلمات بیرون ۱ (اشاره به بیرون از سازمان) و منبع‌یابی ۲ تشکیل شده که در اصطلاح کسب و کار، روشی است که فعالیت‌های مشخصی را از شرکت بیرونی خریداری می‌کند. این اصطلاح، اغلب به عنوان مترادفی برای تصمیم به منبع‌یابی بیرونی به کار رفته و با عباراتی نظیر ساخت یا خرید، ادغام/ تجزیه فعالیت‌ها یا برون‌سپاری رایج شده است (Business wire, feb.26,1997).

در برون‌سپاری نه تنها فعالیت‌ها منتقل می‌شوند بلکه بخشی از عوامل تولید و حق تصمیم‌گیری نیز در اغلب موارد واگذار می‌گردد (میرسپاسی ۱۳۸۱). در واقع سازمان‌ها دیگر سعی نمی‌کنند تا تمامی فعالیت‌های مورد نیاز را خودشان انجام بدهند. هر سازمانی یک یا دو فعالیت را که قابلیت کلیدی آن سازمان بوده و از طریق آن برای مشتریان فراتر از رقبا ارزش‌آفرینی می‌کند را برای خود نگه داشته و بقیه‌ی فعالیت‌ها را از طریق کسب و کارهای دیگری که در آن فعالیت‌ها قابلیت کلیدی دارند، انجام می‌دهند.

- 1.Out
- 2.Sourcing

پژوهش‌ها نشان می‌دهد که استفاده از برون‌سپاری باعث کاهش هزینه‌ها و افزایش تمرکز شرکت بر روی فعالیت‌های اصلی خود میشود (Dean Elmuti, 2003). استفاده از برون‌سپاری مزایای دیگری نیز به همراه دارد. این مزایا که تصمیم شرکت را برای استفاده از برون‌سپاری تحت تأثیر قرار می‌دهند به شرح زیرند (الوانی، م، افشارزاده، ف):

- أ صرفه جویی در وقت برای انجام فرایندهای داخلی سازمان
- ب کاهش ریسک از طریق شریک شدن با یک واحد دیگر در محیط تجاری نامطمئن
- ت بهبود خدمات مشتری
- ث دسترسی به تخصصی که در شرکت موجود نیست
- ج کاهش تعداد کارکنان شرکت
- ح تسهیل فرایند مدیریت و کوچک سازی
- خ تمرکز بر قابلیت‌های محوری
- د دستیابی به بهترین رویه
- ذ ایجاد حس رقابت بین کارکنان، خصوصاً در مواردی که در قسمت‌های مختلف شرکت ناکارآمدی محسوسی وجود دارد.

در حالیکه ممکن است برخی از این موارد همزمان مطرح باشند اما هر کدام به تنهایی می‌توانند سود برون‌سپاری را نشان دهند. موارد فوق نه تنها سود ناشی از برون‌سپاری را در کاهش هزینه‌ها نشان می‌دهند بلکه در برخی موارد ممکن است اهمیت آن‌ها مهمتر از کاهش هزینه‌ها باشد. باتوجه به مزایای ذکرشده برای برون‌سپاری ملاحظه می‌شود که این مزایا، می‌توانند بر بهره‌وری منابع انسانی نیز، تأثیرگذار باشند.

لذا هدف عمده این تحقیق پاسخ به این پرسش است که آیا برون‌سپاری بر تحقق بهره‌وری منابع انسانی (کارایی: نحوه‌ی صرف منبع + اثربخشی: تأثیر فعالیت بر فراگیران) بعنوان یکی از اهداف مدیریت استراتژیک منابع انسانی این سازمان تأثیر داشته است؟ با استفاده از ارتباط بین مزایای برون‌سپاری و این شاخص‌ها، مصاحبه‌ی مقدماتی با کارکنان فنی و حرفه‌ای، سئوالاتی برای پاسخ به این سؤال مطرح گردید.

روش شناسی تحقیق

این پژوهش از تحقیقات کمی است که با استفاده از روش توصیفی- پیمایشی انجام گردیده است. ابزار جمع‌آوری داده در این پژوهش پرسشنامه‌ای محقق ساخته با ۲۴ سؤال است که جهت استخراج گویه‌ها از مزایای برون‌سپاری و زیرشاخه‌های بهره‌وری منابع انسانی در مدیریت استراتژیک منابع انسانی، استفاده گردید. جهت تعیین پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ استفاده گردید که مقدار بیش از ۹۰ درصد بدست آمد. تحلیل داده‌های پرسشنامه با استفاده از نرم افزار SPSS و آزمون T تک نمونه‌ای و رتبه بندی عوامل با استفاده از آزمون فریدمن انجام گردید.

پیش‌تر اشاره گردید که برون‌سپاری و یا هر راهبرد جدید دیگر، بعنوان عامل ایجاد تغییر در فعالیت‌ها، می‌تواند سبب ایجاد تغییر در نگرش منابع انسانی به فعالیت‌هایشان باشد. از طرفی در موفقیت هر راهبرد تعهد و رضایت‌مندی کارکنان و افراد درگیر سهم بسزایی دارد. بدیهی است زمانیکه کارکنان یک مجموعه از شغل خود راضی و یا نسبت به وظیفه‌ی محوله، احساس تعهد داشته باشند سعی در کاهش غیبت دارند و تأخیر و ترک کار کارکنان را نیز تحت تأثیر قرار می‌گیرد و همچنین کاهش شکایات نیروی کار با مسائلی همچون: رضایت شغلی، احساس تعهد به وظایف محوله در ارتباط بوده و با مسائلی مانند: غیبت، جابجایی، تأخیر و ترک کار نمود پیدا می‌کند.

جامعه‌ی آماری مورد مطالعه اداره کل فنی و حرفه‌ای کرمانشاه است که شامل نیروهای شاغل تصمیم‌گیر در واگذاری، در آن مجموعه می‌باشد. همچنین از آنجا که نتایج بدست آمده از صرف منابع در برون‌سپاری کارگاه‌ها، در دو گروه کارکنان داخل مجموعه و مربیان کارگاه‌ها و پرسنل آموزشی بعنوان نیروی انسانی درگیر این راهبرد، قابل مشاهده است، در میان پرسنل مستقر در مراکز آموزشی مراکز آموزشی چهارگانه‌ی شهرستان کرمانشاه نیز اقدام به توزیع پرسشنامه گردید و برای نمونه‌گیری از روش تمام شماری استفاده گردید یعنی حجم نمونه‌ی مورد مطالعه برابر با حجم جامعه و به تعداد ۵۶ نفر می‌باشد

یافته‌ها

اطلاعات فردی پاسخ‌دهندگان، با استفاده از نرم افزار SPSS، در جدول شماره‌ی ۱ آورده شده است. همانطور که مشاهده می‌شود؛ ۲۶ درصد پاسخ‌گویان را زنان و ۷۴ درصد را مردان تشکیل داده‌اند. بیش از ۵۳ درصد افراد تحصیلات کارشناسی داشته‌اند. بیشترین تعداد پاسخ‌گویان به کارمندان اختصاص داده شده و مدیران و مربیان در رده‌های بعدی قرار داشتند، از لحاظ نوع وضعیت شغلی

اکثریت افراد رسمی بودند. مربیان و حوزه‌ی معاونت آموزشی بیشترین فراوانی را به خود اختصاص داده اند، همچنین بیش از ۳۵ درصد پاسخگویان بیشتر از ۱۵ سال سابقه‌ی کاری داشته‌اند.

جدول شماره ۱، اطلاعات فردی پاسخ‌دهندگان، مأخذ: یافته‌های تحقیق

پست سازمانی				تحصیلات					جنسیت		
سایر	مربی	کارمند	مدیر	سایر	دکتر	فوق لیسانس	لیسانس	زیر لیسانس	مرد	زن	
۲	۲۴	۴۶/۴	۴	۱۲/۵	۳/۶	۱۰/۷	۵۳/۶	۱۹/۶	۷۴	۲۶	
سابقه‌ی کاری				حوزه فعالیت				وضعیت کاری			
بیشتر از ۱۵ سال	۱۰-۱۵ سال	۵-۱۰ سال	زیر ۵ سال	سایر	معاونت آموزشی	معاونت پشتیبانی	مدیریت	سایر	قراردادی	پیمانی	رسمی
۳۵/۷	۲۵	۲۶/۸	۱۲/۵	۳۰	۲۱/۴	۱۴/۳	۵/۴	۳۰/۴	۱۶/۱	۸/۹	۴۲/۹

نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای در بررسی وضعیت راهبر برون‌سپاری نشان می‌دهد که مقادیر t ، در سطح خطای کمتر از ۰.۰۵ درصد معنی دار بود با استثنای عامل کوچکی سازمان که دارای کمترین میانگین بوده و مقدار سطح معنی داری نیز ۰/۲۳ محاسبه شده که بیش از ۰/۰۵ می‌باشد، این به معناست که پاسخ‌ها به این مؤلفه معنی دار نیست. از آنجا که مقادیر میانگین محاسبه شده از میانگین انتظاری (مساوی ۳) کمتر گردیده است، با اطمینان ۰/۹۵ درصد می‌توان گفت که برون‌سپاری موجب افزایش عملکرد در این سازمان نگردیده است.

جدول شماره ۲: نتایج آزمون تی- استودنت، مأخذ: یافته‌های تحقیق

شاخص‌های افزایش عملکرد	تعداد	میانگین	انحراف معیار	اختلاف از میانگین	T آماره	سطح معنی‌داری
کاهش هزینه	56	۲/۴۸	۱/۲۷	۰/۵۳	۳/۱۳	۰/۰۰۳
آزادی منابع	56	۲/۴۴	۱/۱۵	۰/۵۷	۰/۶۹	۰/۰۰۱
کاهش تعداد کارکنان	56	۲/۶۴	۱/۲۷	۰/۳۵	۲/۱۰	۰/۰۰۴
کاهش غیبت کارکنان	55	۲/۴۱	۱/۱۰	۰/۵۸	۳/۹۲	۰/۰۰۰
کاهش جابجایی	55	۲/۵۶	۱/۰۸	۰/۴۳	۲/۹۸	۰/۰۰۴
کاهش ترک کار	55	۲/۶۱	۱/۱۹	۰/۳۸	۲/۳۷	۰/۰۲۱
کاهش تأخیر	55	۲/۳۶	۱/۰۲	۰/۶۳	۴/۶۰	۰/۰۰۰
افزایش تعهد	55	۲/۳۰	۱/۰۵	۰/۶۹	۴/۸۷	۰/۰۰۰
افزایش رضایت کارکنان	55	۲/۰۷	۱/۰۳	۰/۹۲	۶/۶۵	۰/۰۰۰
کوچکی سازمان	55	۲/۸	۱/۲۲	۰/۲۰	۱/۲۱	۰/۲۳
کاهش حجم فعالیت‌ها	55	۲/۵۲	۱/۱۶	۰/۴۷	۳/۰۰۱	۰/۰۰۴
تمرکز مدیران و کارکنان	55	۲/۵۸	۱/۱۹	۰/۴۱	۲/۵۹	۰/۰۱۲
افزایش بهره‌وری	55	۲/۲۳	۱/۰۵	۰/۷۶	۵/۳۷	۰/۰۰۰
مؤثر در رضایتمندی فراگیران	56	۲/۲۳	۰/۹۹	۰/۷۳	۵/۴۸	۰/۰۰۰
افزایش نوآوری در میان فراگیران	55	۲/۲	۱/۰۱	۰/۷۶	۵/۵۶	۰/۰۰۰
عملکرد مثبت سازمان	56	۲/۴۴	۱/۲۱	۰/۸۵	۳/۵۰	۰/۰۰۱
افزایش کیفیت حرفه‌های واگذار شده	56	۲/۱۴	۱/۰۵	۰/۵۷	۶/۰۹	۰/۰۰۰

نتایج آزمون فریدمن نشان می دهد از بین مؤلفه‌ها، کوچکی سازمان، با میانگین رتبه‌ی ۱۰/۴۰، با اهمیت‌ترین عامل و کاهش تعداد کارکنان و کاهش هزینه‌ها در مراتب بعدی قرار دارند. رضایت کارکنان با میانگین رتبه‌ی ۷/۰۷ کم اهمیت‌ترین عامل می باشد..

جدول شماره ۳، نتایج آزمون فریدمن، مأخذ: یافته‌های تحقیق

تعداد	۵۴
آماره خی دو	۴۰/۶۵
درجه آزادی	۱۶
سطح معنی داری	۰/۰۰۱

بحث و نتیجه‌گیری

برون‌سپاری به عنوان یکی از ابزارهای توسعه‌ی سازمان‌ها و ارتقای بهره‌وری در سال‌های اخیر مورد توجه مدیران و مسئولان سازمان‌های دولتی قرار گرفته است و بعنوان وسیله ای برای کوچک-سازي سازمانی مطرح گردیده است (اشرف زاده، ۱۳۸۴). مدیران بسیاری هم برون‌سپاری را به عنوان تنها راه حفظ موقعیت رقابتی کسب و کار در اوایل قرن بیستم می دانستند (Business wire, feb.26,1997). محققان بسیاری اذعان داشته اند که منابع انسانی بطور بالقوه تنها منبع مزیت‌رقابتی سازمان‌ها می باشد که می توان آن را حفظ و نگهداری نمود (Rodriguez T. F. S, Robeina). بر این اساس است که برای کسب نتیجه‌ی مناسب هر استراتژی به اهمیت هماهنگی منابع انسانی و راهبرد برون‌سپاری تأکید می گردد که در رویکرد مدیریت منابع انسانی استراتژیک به این مهم پرداخته می شود.

در این مطالعه نتایج آزمون‌ها نشان می دهد استفاده از راهبرد برون‌سپاری در افزایش عملکرد، کاهش ترک کار، کاهش غیبت، کاهش شکایت کارکنان، بعنوان شاخص‌های بهره‌وری مدیریت استراتژیک منابع انسانی، که مهم‌ترین آن‌ها افزایش عملکرد می‌باشد، تأثیر مثبتی نداشته و به این معناست که سازمان در دستیابی به مزایای برون‌سپاری موفق عمل نکرده است.

با توجه به اینکه برون‌سپاری راهبردی در جهت ارتقای رقابت‌مندی و بهبود عملکرد می باشد توصیه می شود که هر سازمان خواه دولتی و یا خصوصی برای بهره‌مندی از منافع راهبرد برون‌سپاری، قبل از هرگونه تصمیم با پاسخگویی به سئوالات زیر و لحاظ آن‌ها نسبت به این فرآیند اقدام نماید:

- هسته اصلی^۱ و علت وجودی سازمان چیست؟
- مزیت رقابتی سازمان چیست؟ یا چه چیزی در سازمان وجود دارد که دیگران ندارند و می‌تواند در تبلیغ و رقابت بکار آید؟
- سازمان در پی تأسیس و عرضه‌ی چه چیزی است؟

علاوه بر موارد مذکور، علل عدم توفیق این سازمان نیاز به بررسی‌های جامع به لحاظ بررسی مقیاس‌های تعیین شده و شاخص‌های مطلوب جهت نظارت بر واگذاری‌ها و همچنین ارزیابی عملکرد تأمین کنندگان خدمت دارد و مهمتر اینکه، خدمت مهم این سازمان آموزش و برگزاری دوره‌های آموزشی است لازم است که نقش منابع انسانی در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک، را بعنوان مقیاسی برای توفیق برون‌سپاری لحاظ نماید. از آنجا که در سازمان‌های دولتی معاونت اداری و پشتیبانی تصمیم‌گیرنده‌ی امور منابع انسانی می باشد، نیاز به مدیریت خاص این منبع که نقش آن بسیار مهم‌تر از منبع مالی است، لازم و ضروری بنظر می رسد تا از این طریق منابع انسانی با استراتژی‌های سازمان همراستا شود که نتیجه‌ی آن افزایش بهره‌وری و بهبود عملکرد است. همانگونه که در رتبه‌بندی عوامل فرضیه‌ها مشخص گردید که رضایت کارکنان مؤلفه‌ی مهمی بوده که باید در فرآیند تصمیم‌گیری مورد توجه قرار گیرد. بعلاوه‌ی اینکه وجود تفاوت در دیدگاه براساس تجربه‌ی کاری، اهمیت در نظرگرفتن تجربیات افراد مجرب را روشن می سازد که قطعاً استفاده از نظریات براساس تجربه و قائل بودن وزن برای افراد مجرب فرآیند تصمیم‌گیری را مستدل‌تر و موفق‌تر خواهد نمود.

به محققان بعدی توصیه می شود به مواردی همچون رضایت فراگیران بعنوان مشتریان سازمان و کارایی و کیفیت آموزش در کارگاه‌های واگذارشده از نظر فراگیران، بررسی انعطاف‌پذیری سازمان پیش و پس از واگذاری، بررسی عوامل مؤثری همچون فرهنگ سازمانی در واگذاری‌ها و تأثیرات برون‌سپاری بر رفتار کارکنان بپردازند. با توجه به اینکه قابلیت اصلی سازمان فنی و حرفه ای آموزش‌های مهارتی می باشد بجاست که واگذاری این قابلیت مورد مطالعه‌ی دقیق علمی قرار گیرد و برای استفاده از مزایای برون‌سپاری به غیر از کاهش هزینه برای سازمان، عوامل بهبود قرارداد برون‌سپاری در کلیه‌ی مراحل تصمیم تا اجرا را مورد توجه قرار دهد تا با این مطالعات بتوان روند مناسبی را برای واگذاری‌های بعدی اتخاذ نمود.

منابع

۱. آرمسترانگ، مایکل، مدیریت استراتژیک منابع انسانی. ترجمه: سید محمد اعرابی و داوود ایزدی، ۱۳۸۱.
۲. الوانی، م، افشارزاده، ف. راهنمای برون‌سپاری برای برون‌سپارندگان خدمت، انتشارات قصیده سرا، تهران، ۱۳۸۳.
۳. حسن‌پور، اکبر، حجازی، میرحمید.. بررسی امکان‌پذیری، اهداف، مزایا و معایب برون‌سپاری در مدیریت منابع انسانی. ماهنامه‌ی تدبیر، شماره‌ی ۲۴۱، خرداد ۱۳۹۱. ۳۱-۲۶
۴. دانشی، فرهاد، دلاوری، مجید، اسفندیاری، علی اصغر. (۱۳۸۷). اثرات برون‌سپاری بر بخش عملیات و اتفاقات شرکت توزیع نیروی برق اهواز در کاهش هزینه‌ها. گیلان؛ سیزدهمین کنفرانس شبکه‌های توزیع نیروی برق.
۵. تورانی، سوگند، ملکی، محمدرضا. مقایسه کارایی و اثر بخشی مراکز درمانی فیروزگر پیش و پس از برون‌سپاری. مدیریت سلامت ۱۳۸۸؛ ۱۲(۳۸): ۷۰-۵۹
۶. فرهی بیلویی، رضا. رویکردهای نوین در مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ماهنامه‌ی تدبیر(۱۹۸)، آبان ۱۳۸۷. ۱۹-۱۴
۷. کیانمهر، محمدرضا. بررسی اثر برون‌سپاری بر بهره‌وری در شرکت سهامی تولی پرس. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تربیت مدرس. ایران ۱۳۸۰.
۸. مدهوشی، مهرداد، کوه کن مؤخر، امیر. تبیین نقش استراتژی برون‌سپاری بر بهره‌وری. پژوهشنامه‌ی مدیریت اجرایی، سال چهارم، شماره ۷، نیمه اول ۱۳۹۱. ۱۲۴-۹۹
۹. محمدی، طیب. بررسی تأثیر برون‌سپاری بر عملکرد بانک ملی استان ایلام، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمانشاه. ایران، شهریور ۱۳۹۰
۱۰. معصومی، مریم، شاه محمدی، فرامرز، فیض آبادی، بهنام، برون‌سپاری استراتژیک، ۱۳۸۴، ۷-۶
۱۱. میرسپاسی، امیر، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار. تهران. انتشارات میر. ۱۳۸۱.

12. Bolat ,Tamer and O`lmaiz zgu: “The relationship between outsourcing and Organizational performance Is it myth or reality for the hotel sector? ” International Journal of Contemporary Hospitality Management Vol. ۲۱, No. ۱ , ۲۰۰۹ pp. ۷-۲۳.

13. Business wire, feb.26,1997 , Accountancy, May.1996 , Bank Marketing. Oct 1995.
14. Dean Elmuti. (2003) the Perceived Impat of Outsourcing on Organizational Performance, Eastern Illinois University
15. Cooke. F. L, Sheen. J. And McBride. A. (2005).”Outsourcing HR As A Competitive Strategy? A Litratione Review And An Assessment Of implication: 413-432
16. Gilley K. M; Greer CH R; A. Rasheed. (2003). “Humane resource outsourcing and organizational performance in manufacturing firms: The Journal of Business Research, 232-240
17. MF Greaver II,(1999), Strategic outsourcing: A structural approach to outsourcing decisions and initiatives ; New York : Amacon ,ISBN-10:0-8144-0434-0
18. Pfeffer, J.(1994). Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power the Workforce. Boston: Harvard Business School Press.
19. Rodriguez T. F. S, Robeina .V.P. “Outsourcing and its impact on operational objectives and performance: A study of hotels in the canary
20. Snell, S.A. Youndt, M.A. & Wright, P.M.(1996). Establishing a Framework for Research in Strategic Human Resource Management 18: 292-320
21. Truss, Catherine and Gratton, Lynda. Strategic Human Resource Management. The International Journal of HRM. 1994. NO 43.
22. Weimer, Gero & Seuring, Stefan. (2009) Performance Measurement In Business Process Outsourcing Decisions, pp:220-222

