

## مطالعه مزایا و معایب برون‌سپاری فرایند جذب منابع انسانی در شرکت ارتباطات سیار ایران

عباس نرگسیان<sup>۱</sup>، علی اصغر پورعزت<sup>۲</sup>، \*آزاده رسولی پرشکوه<sup>۳</sup>

۱. استادیار مدیریت دولتی، گرایش رفتار سازمانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۲. استاد مدیریت دولتی، گرایش خط‌مشی‌گذاری، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۳. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، پردیس فارابی دانشگاه تهران، تهران، ایران.

تاریخ دریافت: (۱۳۹۴/۱۲/۱۶) تاریخ پذیرش: (۱۳۹۵/۱۲/۲۷)

### Study of the Advantages and Disadvantages of Recruitment Process Outsourcing in Mobile Telecommunication Company of Iran

Abbas Nargesian<sup>1</sup>, Ali Asghar Pourezzat<sup>2</sup>, \*Azadeh Rasouli Porshokouh

1. Assistant Professor of Public Administration-Organizational Behavior, University of Tehran, Tehran, Iran.

2. Professor of Public Administration - Policy Making, University of Tehran, Tehran, Iran.

3. Ph.D Student Human Resource Management, Farabi Campus University of Tehran, Tehran, Iran.

Received: (6/Mar/2016) Accepted: (17/Mar/2017)

#### Abstract

Today in organizations emphasized that human resources have strategic value and differentiates it from other competitors. This means that the skills and abilities of people in an organization and how to use them can be taken into account as an important factor for their competitive advantage. So the emphasize is that effective recruitment in organizations is essential and strategic matter. Including developments that happened in related to recruitment process with the aim of increasing efficiency and more effective is using of the approach of recruitment process outsourcing. Recruitment process outsourcing is the form of business outsourcing. The aim of this study is survey of advantages and disadvantages of recruitment process outsourcing. In order to study of it qualitative research method were used. The results of 12 interviews with seven managers and five experts show that this approach in addition to the strength, limitation and problems that are discussed in academic literature, has other advantages and disadvantages. The findings of this study indicate 8 main themes that 4 of them are related to benefits and others are related to disadvantages of recruitment process outsourcing.

#### Keywords

Recruitment Process, Recruitment Process Outsourcing, Advantages and Disadvantages.

#### چکیده

در سازمان‌های امروزی تأکید می‌شود که منابع انسانی ارزش راهبردی دارد و سازمان را از دیگر رقبایش متمایز می‌کند؛ یعنی می‌توان مهارت‌ها و توانمندی‌های افراد یک سازمان و چگونگی به‌کارگیری آنها را به‌منزله عامل مهم مزیت رقابتی آن، به‌حساب آورد. در این امتداد تأکید می‌شود که جذب و استخدام اثربخش در سازمان‌ها، امری اساسی و راهبردی است. ازجمله تحولاتی که در دهه‌های اخیر، در ارتباط با جذب نیروی انسانی با هدف افزایش کارایی و مؤثرتر شدن فرایند آن پیش آمده است، استفاده از رویکرد برون‌سپاری فرایند جذب نیروی انسانی است. برون‌سپاری فرایند جذب نوعی برون‌سپاری فرایند کسب‌وکار است. هدف اساسی این پژوهش، بررسی مزایا و معایب برون‌سپاری فرایند جذب منابع انسانی است. جهت بررسی این موضوع از روش تحقیق کیفی استفاده شد و نتایج حاصل از ۱۲ مصاحبه با ۷ مدیر و ۵ کارشناس در شرکت ارتباطات سیار همراه اول، نشان می‌دهد که برون‌سپاری فرایند جذب منابع انسانی علاوه بر قوت‌ها، محدودیت‌ها و مشکلاتی که به‌طور نسبتاً گسترده‌ای در ادبیات دانشگاهی مورد بحث قرار گرفته است، مزایا و معایب دیگری نیز به دنبال دارد که در این پژوهش مطرح شده است. درنهایت یافته‌های این پژوهش نشان‌دهنده ۸ تم اصلی است که ۴ تم مربوط به مزایا و ۴ تم دیگر، بیان‌کننده معایب برون‌سپاری فرایند جذب منابع انسانی است.

#### واژه‌های کلیدی

فرایند جذب منابع انسانی، برون‌سپاری فرایند جذب منابع انسانی، مزایا و معایب.

\* Corresponding Author: Azadeh Rasouli Porshokouh

E- mail: [azadeh\\_rps@yahoo.com](mailto:azadeh_rps@yahoo.com)

\* نویسنده مسئول: آزاده رسولی پرشکوه

## مقدمه

شود، یکی از اصلی‌ترین آنها، حوزه جذب و تأمین نیرو است که مباحث برنامه‌ریزی، کارمندیابی و انتخاب را دربر می‌گیرد. فرایند جذب را می‌توان از پیش از ورود فرد به سازمان تا به بازده آن، یعنی استخدام و ورود نیروی مورد نیاز و مناسب با شغل و شرایط مورد نظر به سازمان، در نظر گرفت (فرهی و همکاران، ۱۳۹۱).

سیستم جذب و استخدام به‌عنوان یکی از سیستم‌های اصلی در رشته مدیریت منابع انسانی است. در واقع جذب و استخدام اثربخش برای سازمان‌ها یک موضوع اساسی و راهبردی است و ممکن است گزینش و استخدام نادرست، هزینه‌های فراوانی را به سازمان تحمیل کند؛ درحالی‌که گزینش صحیح موجب کاهش هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری می‌شود. همچنین اهمیت و جایگاه این فرایند که از آن به‌عنوان زیربنای مدیریت منابع انسانی یاد می‌شود، به دلیل تأثیرگذاری بسیار زیاد آن بر دیگر فرایندهای منابع انسانی و نیز تأثیرپذیری بسیار از آن فرایندهاست. فرایند جذب از یک طرف نقش کشتی از مأموریت‌ها و راهبردهای منابع انسانی و از طرفی دیگر نقشی تأثیرگذار بر دیگر عناصر از جمله توسعه، عملکرد و نگهداشت نیروی انسانی دارد. در این امتداد رویکرد جذب بهترین نیروی انسانی، به‌عنوان اصلی‌ترین و مهم‌ترین سرمایه در یک‌نهاد، اهمیتی فراوان دارد. به این منظور فرایند تأمین و جذب نیروی انسانی باید با ویژگی‌های خاص نهادها و شرایط بازار رقابتی امروز سازگار شود (هیکنون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲).

از جمله تحولاتی که در دهه‌های اخیر، در دنیا و در ارتباط با جذب نیروی انسانی با هدف افزایش کارایی و مؤثرتر شدن فرایند جذب پیش آمده است، استفاده از رویکرد برون‌سپاری فرایند جذب نیروی انسانی است. برون‌سپاری فرایند جذب، یک‌شکل برون‌سپاری فرایند کسب‌وکار تلقی می‌شود و حتی ممکن است همه فرایندهای استخدامی، توسط یک ارائه‌دهنده خدمات بیرونی، انجام شود.

این رویکرد که در سال ۱۹۹۰ در امریکا مطرح شد، با هدف برخورداری از مزایایی چون افزایش راندمان کار، ارتقای بهره‌وری و تأمین مزیت رقابتی، از طریق کاهش هزینه‌های کارکنان و رهایی از قید و بندهای غیرضروری، انجام پذیرفت (بیمونت و سؤال<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴). در کشور ما نیز به‌دلیل تمایل سازمان‌ها به استفاده از فرصت‌ها و امکانات گسترده بیرونی،

اگر برای حوزه منابع انسانی چند خرده سیستم اصلی تعریف حدود یک دهه از مبادرت به بهره‌گیری از این رویکرد می‌گذرد. متأسفانه از همان آغاز کار، این تجربه در کشور ما با مشکلات عدیده‌ای مواجه شده است که رفع آنها، مستلزم انجام مطالعه و بازبینی‌های اساسی است.

هدف اصلی این پژوهش، بررسی مزایا و معایب برون‌سپاری فرایند جذب نیروی انسانی است و با توجه به اینکه شرکت ارتباطات سیار جزء معدود سازمان‌هایی است که از این رویکرد استفاده کرده است، جهت این پژوهش انتخاب شده است. در مصاحبه‌ای که با مدیر جذب منابع انسانی این سازمان صورت گرفت به نظر می‌رسد برون‌سپاری فرایند جذب منابع انسانی از طریق کاهش هزینه‌ها و هجوم سفارش‌ها به سازمان و صرفه‌جویی در زمان می‌تواند راهکاری مناسب محسوب شود ولی در عین حال مسائل و مشکلاتی را در جامعه پژوهش به همراه داشته است که اهمیت بررسی این موضوع را دوچندان می‌کند. از جمله مسائلی که در این مصاحبه بیان شد عدم هماهنگی کارکنان معرفی شده با ارزش‌ها و فرهنگ سازمان، عدم تناسب آنها با راهبردهای سازمان و منابع انسانی، آشنا نبودن فراهم‌کننده بیرونی با ضوابط و مقررات خاص شرکت و از دست‌رفتن نقش مدیران است که در نهایت منجر به کاهش بهره‌وری کارکنان، افزایش ترک خدمت، نارضایتی مدیران و کاهش اثربخشی مدیریت منابع انسانی شده است. همچنین عدم درک دقیق آنچه مدیران ترجیح می‌دهند و از دست دادن کنترل آنها بر فعالیت‌های برون‌سپاری شده از جمله دلایل عدم موفقیت در استفاده از این رویکرد در ارتباطات سیار بیان شد. در این امتداد، گزارش و مصاحبه برخی مدیرانی که با استفاده از این رویکرد کارکنان خود را جذب کرده‌اند نیز نشان می‌دهد که برون‌سپاری فرایند جذب عاری از مشکلات نبوده و نتایج به‌دست آمده مطابق با انتظارات نمی‌باشد.

از طرفی با توجه به اهمیت نقش سرمایه انسانی در کسب مزیت رقابتی در محیط متغیر امروزی و گرایش سازمان‌ها به برون‌سپاری فعالیت‌ها و فرایندها در سازمان از جمله فرایند جذب منابع انسانی و با در نظر گرفتن این موضوع که در سازمان مورد مطالعه آسیب‌شناسی و پژوهشی علمی در خصوص مزایا و پیامدهای استفاده از این رویکرد صورت نگرفته است، ضرورت بررسی و تحقیق در موضوع مورد بحث به وجود آمد؛ زیرا برون‌سپاری فرایند جذب منابع انسانی در مقایسه با انجام آن توسط سازمان، نیاز به تصمیم‌گیری‌های آگاهانه‌تر و هوشمندانه‌تری دارد؛ در واقع تصمیم برون‌سپاری

امر را می‌توان این‌گونه بیان کرد که عرضه‌کنندگان خدمات منابع انسانی در کار خود تخصص داشته و از اثرات صرفه‌جویی نسبت به مقیاس سود برده و این سود را به مشتریان خود منتقل می‌کنند (حاجی کریمی و بسطامی، ۱۳۸۷).

یک حوزه متداول در برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی، فرایند جذب نیروی انسانی است. همان‌طور که آرمسترانگ<sup>۵</sup> بیان می‌کند که استفاده از مشاوران و سازمان‌های فراهم‌کننده خدمات جذب، یک‌راه کارا برای عبور از مراحل ابتدایی استخدام است که خیلی زمان برند (آرمسترانگ، ۲۰۰۳). امی آمَن نیز در همین راستا گام‌هایی را برای برون‌سپاری فرایند جذب پیشنهاد کرده است و در مورد اینکه آیا مراحل جذب باید در داخل سازمان انجام شود یا خیر

بیشی به شرح زیر ارائه می‌نماید:

- ایجاد شغل و توسعه راهبرد: داخل سازمان؛
- منبع‌یابی<sup>۶</sup>: برون‌سپاری؛
- استخراج نیروی مورد نظر: برون‌سپاری؛
- غربالگری<sup>۷</sup>: برون‌سپاری، اما با تأکید بالابر کنترل؛
- ردیابی متقاضی یا نگهداری بانک اطلاعاتی استخدام یا مدیریت درگاه استخدامی: برون‌سپاری؛
- مصاحبه با متقاضیان یا تدارک مصاحبه: مصاحبه در داخل سازمان ولی تدارک آن برون‌سپاری (آمن<sup>۸</sup>، ۲۰۱۰). از دیدگاه آمن موفقیت در هریک از مراحل فوق، به‌شدت به قابلیت ارائه‌دهنده خدمت بستگی دارد. در مدلی که وی ارائه کرده است، مراحل دو تا پنج فعالیت‌های محوری بوده که باید برون‌سپاری شوند. زیرا منبع‌یابی، تعیین پست‌های شغلی، استخراج و غربالگری، فرایندهایی زمان‌بر بوده و تلاش بسیاری لازم دارند. همچنین ردیابی متقاضی، بانک‌های اطلاعاتی و درگاه‌های استخدامی، متکی به تخصص فنی ارائه‌دهنده‌اند. واضح است که موفقیت در هر یک از این فعالیت‌ها مبتنی بر قابلیت‌های ارائه‌دهنده است. بنابراین اهمیت انتخاب ارائه‌دهنده خدمات آشکار می‌شود (هیگنون، ۲۰۱۲). لجت<sup>۹</sup> نیز به‌طور خاص، به مرحله توسعه راهبرد در مراحل فوق تأکید می‌کند؛ جایی که مسئولیت‌ها در سرتاسر فرایند استخدام مشخص می‌شوند. به همین جهت

می‌تواند یک تصمیم بسیار پیچیده و حساس باشد که بر سودآوری و موقعیت رقابتی سازمان تأثیر بگذارد. یک تصمیم اشتباه می‌تواند منجر به صرف هزینه‌های بالاتر، از دست دادن فرصت‌ها، مشتریان و سهم بازار یا حتی زوال کل شرکت شود. علاوه بر این، بیشتر پژوهش‌های صورت گرفته در زمینه برون‌سپاری فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی است و تنها تعداد اندکی از آن‌ها به بررسی منافع و مخاطره‌های مشهود و نامشهود برون‌سپاری فرایند جذب کارکنان پرداخته‌اند. با توجه به توضیحات فوق، این پژوهش به دنبال شناسایی مزایا و معایب برون‌سپاری فرایند جذب منابع انسانی است که می‌تواند به مدیران در این تصمیم مهم کمک کند.

### پیشینه‌های پژوهش

از نظر گریور<sup>۱</sup> برون‌سپاری عبارت است از انتقال برخی از فعالیت‌های داخلی یک سازمان و واگذاری حق تصمیم‌گیری به عرضه‌کننده بیرون از سازمان، براساس قرارداد؛ یعنی زمانی که یک سازمان با سازمان دیگر جهت فراهم کردن کالا یا خدمات عمده قرارداد می‌بندد، برون‌سپاری اتفاق می‌افتد. انتقال فعالیت‌های منابع انسانی از داخل به خارج، به‌خوبی در اقتصادهای پیشرو امکان‌پذیر شده است. این مفهوم در سال ۱۹۹۰ ظهور یافت؛ به این معنی که بخشی از وظایف مدیریت منابع انسانی مانند کارمندیابی، استخدام و آموزش به‌منظور کاهش هزینه‌ها برون‌سپاری شود (بلکرت<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶)؛ الول<sup>۳</sup> و همکارانش نیز در سال ۲۰۰۹ بیان کردند که برون‌سپاری یک گزینه مبتنی بر بازار خارجی را برای تدارک وظایف منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی فراهم می‌آورد و این بهترین راه برای تعریف ویژگی‌های اصلی بعضی خدمات است (هیگنون، ۲۰۱۲)؛ لاولر<sup>۴</sup> نیز به این موضوع اشاره کرده است که مشاورین منابع انسانی در شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات جذب، به‌طور بالقوه جهت متعادل کردن هرگونه شکاف در دانش مدیریت منابع انسانی در سازمان، تخصص لازم در مدیریت منابع انسانی را فراهم می‌کنند (لاولر<sup>۴</sup> و همکاران ۲۰۰۴). علت اصلی تمایل به استفاده از این رویکرد این است که برخی شرکت‌ها دریافته‌اند که استفاده از عرضه‌کنندگان خدمات خارجی نسبت به استخدام پرسنل جهت انجام این وظایف در داخل شرکت، کارتر و کم هزینه‌تر است. علت این

5. Armstrong  
6. Sourcing  
7. Screening  
8. Amen  
9. Legget

1. Greaver  
2. Belcourt  
3. Alewell  
4. Lawler & et al (2004)

وظایف برون‌سپاری شده بسیار مهم تلقی می‌شوند (لجت، ۲۰۰۷). در ادبیات آکادمیک نیز تأکید شده که مراحل نهایی فرایند استخدام نباید برون‌سپاری شوند (آمن، ۲۰۱۰)؛ بنابراین، مصاحبه و انتخاب نهایی کارکنان باید درون شرکت انجام شود. این مهم ممکن است نشانه بروز بی‌اعتمادی میان برون‌سپاران باشد.

پژوهش‌های بسیاری درخصوص مزایای برون‌سپاری فرایند جذب منابع انسانی صورت گرفته است که نتایج برخی از آن‌ها نشان می‌دهد که هزینه به‌عنوان محرک ابتدایی و دستاورد بزرگ برون‌سپاری فرایند جذب است. دوگان و همکاران (۲۰۰۵) و همچنین استروه و تری هوباف<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) بیان می‌کنند که مزایای هزینه‌ای برون‌سپاری فرایند جذب اهمیت قابل توجهی دارد (جانسون، ویلینگ و رایسون<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳). با این حال، بهبود کیفیت فرایندهای استخدام نیز حائز اهمیت است (شلگرن<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴).

در ادامه مزایای این رویکرد، چیانگ<sup>۵</sup> و همکارانش (۲۰۱۰) دسترسی به تخصص داخلی و خارجی را به‌مثابه محرک اصلی برون‌سپاری معرفی کرده‌اند و تیلور نیز بیان می‌کند، نیاز به جذب و نگهداری کارکنان شایسته در مقابل رقیب، برای بسیاری از سازمان‌ها با تأکید بر کسب مزیت رقابتی، یک اولویت راهبردی بلندمدت است و این اهداف باید با فعالیت‌های مؤثر مربوط به استخدام و انتخاب حمایت شود. همچنین بسیاری از دانشمندان، به دست آوردن و حفظ تخصص و خیرگی خارجی را مؤثر دانسته‌اند (شلگرن، ۲۰۰۴). مزیت دیگری که احتمالاً از برون‌سپاری فرایند جذب حاصل می‌شود، افزایش استانداردهای خدمات است که توسط قراردادهای مرتبط با شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات، حمایت می‌شود (بلکرت، ۲۰۰۶).

صرفه‌جویی در زمان نیز مزیت دیگری است که در پژوهش‌های بسیاری به آن اشاره شده است. شواهد بسیاری وجود دارد که اهتمام در مراحل اولیه استخدام، زمان قابل توجهی را به خود اختصاص می‌دهد. درحالی‌که متخصصان بیرونی می‌توانند مهارت‌های خویش را به‌طور مؤثرتری در خدمت سازمان قرار دهند (لجت، ۲۰۰۷). در همین امتداد، موسسه HRMID بیان می‌کند که صرفه‌جویی در زمان مدیران منابع انسانی، این فرایند را کارا و به‌صرفه جلوه

می‌دهد (هیگونن، ۲۰۱۲).

در کنار مزایای مطرح شده در پژوهش‌های صورت گرفته، محدودیت‌ها، مشکلات و معایب برون‌سپاری فرایند جذب منابع انسانی، به‌طور نسبتاً گسترده‌ای در مباحث نظری دانشگاهی مورد بحث قرار گرفت. موسسه HRMID در سال ۲۰۰۵ ادعا کرد که ممکن است سازمان، متقاضیان بالقوه داخلی خود را به دلیل شکست در برون‌سپاری فرایند جذب از دست بدهد. مشکل دیگری که توسط امی آمن (۲۰۱۰) مطرح شده است این است که شرکت‌هایی که به‌طور گسترده‌ای در فعالیت‌های برون‌سپاری مشغول‌اند، ممکن است نوآوری و قابلیت‌های فنی خود را به دلیل عدم مواجهه با مشکلات عملی استخدام، از دست بدهند (همان: ۲۰۱۰). مسائل دیگری که ممکن است باعث بی‌اعتمادی به این موضوع شود مخاطره از دست دادن کنترل نسبت به این فرایند اساسی و حیاتی (اردانینی<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۰۸)، استفاده غیراثربخش از برندهای کارفرمایان و از دست دادن شایستگی‌های مرتبط با فرایند است. در ادامه‌ی معایب برون‌سپاری فرایند جذب منابع انسانی، هاوسر این نگرانی را مطرح کرد که ارائه‌دهنده خدمات استخدام، ممکن است قادر به نشان دادن نام تجاری کافرما و شرکت استخدام‌کننده نباشند (هاوسر<sup>۷</sup>، ۲۰۱۱).

شواهد بسیاری وجود دارد که وظایف در مراحل استخدام نیاز به هزینه، زمان و تلاش قابل توجهی از متخصصین منابع انسانی دارد؛ عواملی مانند هزینه تبلیغات، هزینه آزمون‌ها و طرح سؤال‌ها، زمان صرف شده جهت مصاحبه با داوطلبان، هزینه بررسی معرف‌ها، آزمایش‌ها جسمی و غیره، انتخاب درست و اثربخش کارکنان را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد (ابراهیمی‌نژاد، ۱۳۸۸، حسینیان، ۱۳۹۰). از طرفی یافته‌های پژوهش‌ها نشان می‌دهد سازمان‌های آینده‌نیازمند دقت و توجه به خط‌مشی‌های جدید منابع انسانی هستند و باید به افراد کمک کنند که برای تسلط بر محیط چالشی اقتصاد جهانی مهارت‌های جدید پیدا کنند و برای موفقیت در رقابت به شکلی مؤثر به جذب، نگهداری، تشویق و استفاده کارآمد از زیرک‌ترین و مستعدترین افراد بپردازند (اصیلی، ۱۳۸۹). همچنین استفاده از معیارهای علمی جهت انتخاب کارکنان می‌تواند به اثربخشی سازمان کمک کند (ابراهیمی‌نژاد، ۱۳۸۸). از یافته‌های پژوهش‌های صورت گرفته می‌توان نتیجه گرفت که حل مسائل مربوط به زمان، هزینه و نبود

1. Duggan & et al (2005)
2. Stroh & Treehuboff
3. Johnson, Wilding & Robson
4. Shelgren
5. Chiang

متخصصین خارجی، انطباق با سناریوهای تخصصی استخدام یا جستجوی منابع انسانی استراتژیک است. اثربخشی برون‌سپاری استخدام به‌طور گسترده‌ای خواهان حفظ ارتباط بین فراهم‌کننده خدمات برون‌سپاری و سازمان است. به‌علاوه ظرفیت‌های داخلی و تخصص فراهم‌کننده خدمات برون‌سپاری فاکتورهای مهم در اثربخشی برون‌سپاری استخدام است (هیگنون، ۲۰۱۲). در نتیجه عدم تخصص و تجربه کافی مشاورین در زمینه وظایف تخصصی مدیریت منابع انسانی می‌تواند دلیل بی‌میلی بسیاری از سازمان‌ها در استفاده از این رویکرد باشد (گالاناکي<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴).

شیهان و کوپر<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) نیز پژوهشی در زمینه تأثیر اندازه شرکت بر برون‌سپاری فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی و همچنین عملکرد مالی شرکت در سال ۲۰۱۱ انجام داده‌اند که نتایج نشان می‌دهد که بین برون‌سپاری مدیریت منابع انسانی و دریافت عملکرد مالی در شرکت‌های کوچک ارتباط مثبت و در شرکت‌های بزرگ ارتباط منفی وجود دارد (شیهان و کوپر، ۲۰۱۱) که این موضوع ضرورت بررسی بیشتر در این زمینه را نشان می‌دهد.

پژوهش دیگری که دربارهٔ انگیزه‌های برون‌سپاری مدیریت منابع انسانی در لیتوانی انجام شده است نشان می‌دهد که تصمیم‌گیری در مورد برون‌سپاری فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی به مزایایی که برای سازمان و کارکنان به دنبال دارد و همچنین تأثیرگذاری آن در رقابت‌پذیری سازمان، بستگی دارد (استسیولیت<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). در همین راستا پژوهش‌های مشابهی نیز انجام شده است که نشان می‌دهد اگرچه استفاده از رویکرد برون‌سپاری فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی مزایایی را به دنبال دارد اما سازمان‌های امروزی باید معایب آن را نیز به‌دقت بررسی کنند. همان‌طور که استفاده از شرکت ارائه‌دهنده خدمات، به کاهش هزینه‌ها کمک می‌کند، در مقابل می‌تواند باعث کاهش وفاداری و روحیه کارکنان و همچنین از دست دادن اطلاعات و دانش سازمان شود که برای توسعه کسب‌وکار در آینده، تهدیدی جدی محسوب می‌شود (بربر و اسلاویک<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶).

مطالب فوق نشان می‌دهد که بیشتر پژوهش‌های صورت گرفته در زمینه برون‌سپاری فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی بوده و به‌طور ویژه مزایا و معایب رویکرد برون‌سپاری فرایند

معیارهای استاندارد و علمی جهت انتخاب کارکنان نیاز به حمایت متخصصین و مشاورین مدیریت منابع انسانی دارد. مشاورین و متخصصین منابع انسانی در شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات می‌توانند با صرف هزینه و زمان کمتر به شناسایی و معرفی افراد متخصص و با کیفیت به سازمان کمک کنند. به همین دلیل برخی پژوهش‌ها به بررسی برون‌سپاری فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی و مزایا و ریسک‌های آن پرداخته‌اند.

یافته‌های برخی از آن‌ها نشان می‌دهد که صرفه‌جویی مالی، تمرکز استراتژیک، دسترسی به تکنولوژی برتر، بهبود سطح خدمات و دسترسی به کارشناسان متخصص به‌عنوان علل اصلی برون‌سپاری فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی به شمار می‌رود اما مشکلاتی مانند تضعیف روحیه کارکنان، ناهمخوانی با فرهنگ سازمان و کاهش ارزش شرکت را نیز به دنبال دارد (حاجی کریمی و بسطامی، ۱۳۸۷). این نتیجه در پژوهش دیگری نیز حاصل شده است که هرچند برون‌سپاری دارای مزایای متعددی است ولی تأثیرات جدی وارده به روحیات کارکنان و انتقال دانش سازمان به شرکت‌های ارائه‌دهنده می‌تواند سازمان را تهدید کند، لذا مدیریت برون‌سپاری و انتخاب مناسب ارائه‌دهندگان خدمات بسیار مهم و شایسته توجه ویژه از سوی مدیران سازمان می‌باشد (دستیاری، محمدی و بردستانی، ۱۳۹۳).

پژوهش دیگری در زمینه فعالیت‌های قابل برون‌سپاری در بخش مدیریت منابع انسانی صنعت نفت صورت گرفته است که یافته‌های آن نشان می‌دهد که برخی از فعالیت‌های فرایند استخدام مانند طراحی سؤالات آزمون استخدامی، برگزاری آزمون استخدامی به مدیریت اداره استخدام و دریافت رزومه‌های متقاضیان استخدام و تطابق آنها با شاخص‌های مدنظر سازمان قابل برون‌سپاری می‌باشند (حاج علیان، ۱۳۹۰).

مطالب فوق حاکی از آن است که پژوهش‌های بسیاری در زمینه کارمندیابی و استخدام، چالش‌ها و مسائل موجود در شناسایی و انتخاب کارکنان و همچنین مزایا و معایب برون‌سپاری فعالیت‌های حوزه منابع انسانی در داخل کشور انجام شده است ولی متأسفانه به‌طور مستقیم به بررسی برون‌سپاری فرایند جذب منابع انسانی نپرداخته‌اند.

نتایج برخی پژوهش‌های صورت گرفته در خارج از کشور در زمینه برون‌سپاری فرایند جذب منابع انسانی و اثربخشی آن نشان می‌دهد که زمانی که سازمان نوعی خاصی از مزیت‌های خارجی را جستجو می‌کند، از این رویکرد به‌منظور بهبود فرایند استخدام استفاده می‌شود. این اصول شامل جستجوی

1. Galanaki  
2. Sheehan & Cooper  
3. Stasiulytė  
4. Berber & Slavic

جذب منابع انسانی را مورد بررسی قرار نداده‌اند. برخی از آن‌ها نیز فقط به مزایای هزینه‌ای و صرفه‌جویی در زمان و یا بهبود کیفیت استخدام از طریق شناسایی افراد متخصص و به‌کارگیری روش‌های علمی در انتخاب کارکنان پرداخته‌اند و معایب و مخاطره‌هایی که این رویکرد می‌تواند به دنبال داشته باشد را در نظر نگرفته‌اند. درنهایت این پژوهش به دنبال شناسایی دقیق مزایا و معایب برون‌سپاری فرایند جذب منابع انسانی در سازمان‌ها و کمک به مدیران در تصمیم‌گیری درخصوص استفاده از این رویکرد است.

### روش‌شناسی

این پژوهش به‌طور کیفی با ابزار مصاحبه انجام پذیرفت. روش پژوهش از حیث هدف کاربردی و از حیث نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی است. جهت جمع‌آوری اطلاعات عمیق و کیفی درباره مبانی نظری پژوهش، از منابع کتابخانه‌ای، مقالات، کتاب و شبکه جهانی اینترنت استفاده شده است. همچنین به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات در پژوهش‌های میدانی، از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شده است. برخی از سؤالات مصاحبه به این شرح بودند: به نظر شما نقش برون‌سپاری فرایند جذب منابع انسانی در تحقق اهداف استراتژیک مدیریت منابع انسانی و سازمان چگونه است؟ دیدگاه شما نسبت به نقش برون‌سپاری فرایند جذب منابع انسانی در وظایف و فرایندهای مدیریت منابع انسانی چگونه است؟ شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات جذب چه میزان با ارزش‌ها و فرهنگ سازمان آشنایی دارند و این موضوع چه تأثیری بر سازمان داشته است؟ به نظر شما برون‌سپاری فرایند جذب منابع انسانی چه تأثیری در هزینه‌های جذب و سازمان داشته است؟

جامعه پژوهش شامل کلیه کارکنان و مدیران شرکت ارتباطات سیار است. در پژوهش کنونی از روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شد. این نوع نمونه‌گیری، یک روش غیراحتمالی است که در آن ابتدا افرادی شناسایی شدند که درباره موضوع پژوهش آگاهی کافی داشتند و پس از دریافت اطلاعات، از آن‌ها درخواست شد تا فرد یا افراد دیگری را به پژوهشگران معرفی کنند. تعداد افراد مورد مصاحبه و حجم نمونه نیز از طریق اشباع نظری تعیین شد؛ تا حدی که پژوهشگران به این نتیجه رسیدند که پاسخ‌ها یا مصاحبه‌های انجام شده با افراد مطلع، به‌اندازه‌ای به یکدیگر شباهت یافته‌اند که منجر به تکراری شدن پاسخ‌ها شده و داده جدیدی از مصاحبه‌های جدید حاصل نمی‌شود. تعداد نمونه‌های انتخاب

شده در این پژوهش، برابر با ۱۲ نفر بوده و به تشخیص پژوهشگران با این تعداد مصاحبه، اطلاعات به حالت اشباع نظری رسیدند. اشباع داده‌ها در این پژوهش، از طریق فرایند مقایسه مداوم به‌دست آمد؛ یعنی تا جایی که حداقل تفاوت در داده‌ها رخ داده و هیچ داده جدیدی که سبب تغییر در کدهای موجود شود، به پژوهش وارد نشد، ادامه یافت. به‌گونه‌ای که از مصاحبه دوازدهمین به بعد مفهوم جدیدی به مفاهیم اضافه نشد که این موضوع به معنی به اشباع رسیدن داده‌هاست. درواقع کدهای حاصله در گروه مفاهیم به‌دست آمده در مصاحبه‌های قبلی قرار گرفت و باعث ایجاد مفهومی جدید نشد. به‌عنوان مثال کدهای به‌دست آمده در مصاحبه سیزدهمین در دسته‌های مفهومی کاهش حجم سفارش‌ها و کاهش پاسخگویی سازمان (مربوط به تم فرصت استخدامی برابر)، صرفه‌جویی در زمان و شناسایی افراد متخصص (مربوط به تم توسعه قابلیت‌های استراتژیک) کاهش هزینه‌ها (مربوط به تم مدیریت هزینه‌ها)، جذب افراد نامتناسب و درک ناکافی از استراتژی‌ها (مربوط به تم آشفتگی در ساماندهی برنامه‌ریزی استراتژیک) قرار گرفت که درنهایت مفهوم جدیدی به مفاهیم قبلی اضافه نشد که این موضوع اشباع نظری اطلاعات را نشان می‌داد. هفت نفر از مصاحبه‌شوندگان، مدیر جذب منابع انسانی و مدیران بخش‌های گوناگون سازمان و پنج نفر نیز کارشناسان منابع انسانی بودند.

جهت بررسی روایی (اعتبار) پژوهش، به این معنا که آیا موضوعی که ادعا می‌شود، به‌طور واقعی بررسی شده است یا نه، اقدامات متعددی انجام شد. برای مثال، با استفاده از مبانی نظری و پیشینه مرتبط و قوی درباره برون‌سپاری فرایند جذب در مرحله انتخاب موضوع، مطالعه و بررسی کتاب‌ها و مقالات متنوع جهت طراحی سؤالات مصاحبه، جمع‌آوری دقیق اطلاعات در حین مصاحبه، استفاده از سبک زبان‌شناختی مناسب و ثبت و تایپ دقیق اطلاعات توسط خود پژوهشگران در مرحله نسخه‌برداری، ایجاد هماهنگی و نظم منطقی سؤالات مصاحبه در مرحله تحلیل و تلاش جهت تعیین صحت و اعتبار بالای گزارش‌های ارائه شده در مرحله گزارش‌دهی، تلاش شد تا پژوهش معتبر بماند. همچنین جهت محاسبه پایایی (اعتماد) از روش پایایی بازآزمون و پایایی بین دو کدگذار استفاده شد. با توجه به محاسبات صورت گرفته، پایایی بازآزمون به‌دست آمده در این پژوهش ۷۹ درصد و پایایی بین دو کدگذار ۸۳ درصد و بیشتر از ۶۰

مکرر داده‌های مصاحبه به صورت فعال و جستجوی معانی و الگوها است. ۲. ایجاد کدهای اولیه که شامل استخراج کدهای اولیه از داده‌هاست که کدگذاری در این تحقیق به صورت دستی و خط‌کشی زیر کلمات انجام شده است. ۳. جستجوی تم‌ها که شامل دسته‌بندی کدهای گوناگون در قالب مفاهیم مرتبط و درنهایت تم‌های بالقوه است که در این تحقیق ۱۳ تم اصلی و فرعی به دست آمد. ۴. بازبینی تم‌ها که شامل بازبینی و اعتبارسنجی تم‌ها در رابطه با مجموعه داده‌هاست که در این پژوهش از میان ۱۳ تم اولیه، ۸ تم نهایی به دست آمد. ۵. تعریف و نام‌گذاری تم‌ها که ماهیت آن چیزی که یک تم در مورد آن بحث می‌کند مشخص شده و تعیین می‌شود که هر تم کدام جنبه از داده‌ها را در خود دارد. ۶. تهیه گزارش که شامل بررسی داده‌ها و نقشه تم است که در بخش یافته‌های پژوهش بیان می‌شود. به‌عنوان مثال نحوه استخراج تم فرصت استخدامی برابر، به‌عنوان یکی از مزایای برون‌سپاری فرایند جذب، پس از بازخوانی داده‌ها جمالتی که به نظر مهم بودند، زیر آنها خط کشیده شد. در مرحله ایجاد کدهای اولیه، پس از علامت‌گذاری روی جمله‌های با اهمیت به هر یک از آن‌ها یک کد اختصاص داده شد. این مراحل در نمونه‌های زیر نشان داده شده است.

به نظر من برون‌سپاری فرایند جذب از طریق پنهان کردن نیاز سازمان به نیروی انسانی (7 M 7) و عدم اعلام نام سازمان در آگهی‌های استخدامی، سفارش‌ها و انتظارات افراد خارج از سازمان را کاهش می‌دهد. (7 M 8) و یا به دلیل اینکه جویندگان کار بسیار زیاد هستند و تقاضای کار بیشتر از عرضه آن است، به منظور جلوگیری از هجوم سفارش‌ها و انتظارات به صورت غیرمستقیم نیروی انسانی شایسته و متخصص مورد نیاز خود را جذب می‌کنیم. (7 M 2).

در کدهای بالا M نشان‌دهنده مدیر و نخستین عدد از سمت چپ نشان‌دهنده شماره کد و عدد سمت راست بیانگر شماره مصاحبه است. پس از کدگذاری اولیه مصاحبه‌ها، در مرحله جستجوی تم‌ها، کدهای مختلف در قالب مفاهیم مرتبط و درنهایت

تم‌ها دسته‌بندی شدند. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل اطلاعات نشان‌دهنده ۱۳ تم اصلی و فرعی می‌باشد. به‌عنوان مثال دسته‌های مفهومی و کدهای استخراج شده مربوط به تم فرصت استخدامی برابر به شرح زیر است:

درصد بود که قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها را تأیید می‌کرد.

علاوه بر روش‌های فوق، از شاخص‌های لینکن و گویا جهت تعیین روایی و پایایی داده‌های پژوهش استفاده شد که این شاخص‌ها، بر بررسی مراتب اعتبار، قابلیت اعتماد، تأییدپذیری و انتقال‌پذیری تأکید داشتند. جهت افزایش اعتبارپذیری داده‌ها از اقداماتی همچون ارتباط عمیق با داده‌ها و مشاهدات پیگیر از طریق اختصاص زمان کافی برای جمع‌آوری داده‌ها و حضور دائم پژوهشگران در سازمان، استفاده از نظر دو محقق دیگر در فرایند تحقیق و ترکیب نظرات آن‌ها استفاده شد. همچنین با توجه به این موضوع که پژوهشگران هیچ‌گونه وابستگی شخصی یا سازمانی به جامعه تحقیق مورد نظر ندارند، تأثیری بر جمع‌آوری، آنالیز و تفسیر داده‌ها نداشته و این موضوع قابلیت اعتبار اطلاعات جمع‌آوری شده را افزایش می‌دهد. جهت افزایش قابلیت اعتماد نیز از یک محقق همکار درخواست شد که سه مصاحبه را به صورت جداگانه انجام دهد که پایایی دو کدگذار ۸۳ درصد بود که قابلیت اعتماد را اثبات می‌کند. همچنین از محقق دیگری که در زمینه تحقیق مورد نظر و روش انجام آن توانایی بیشتری داشت درخواست شد که به منزله داور بر انجام تحقیق نظارت و کنترل داشته باشد. جهت افزایش تأییدپذیری، سعی شده است که عقاید شخصی کنار گذاشته شود و همچنین داده‌های تحقیق مانند نوشته‌های مصاحبه و همچنین تجزیه و تحلیل داده‌ها جهت داوری و بررسی در اختیار محقق دیگری قرار گرفت. جهت بهبود در قابلیت انتقال از رویه‌های ویژه کدگذاری، توسعه و توصیف غنی داده‌های مورد مطالعه در مرحله گردآوری اطلاعات استفاده شد.

تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده نیز از طریق تکنیک تحلیل تم انجام گرفت. تحلیل تم، روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (تم‌ها) موجود درون داده‌ها است. این روش داده‌ها را سازماندهی و در قالب جزئیات توصیف می‌کند، ضمن اینکه می‌تواند از این فراتر رفته و جنبه‌های گوناگون موضوع پژوهش را تفسیر کند. این تحلیل شامل یک رفت و برگشت مستمر بین مجموعه داده‌ها و خلاصه‌های کدگذاری شده و تحلیل داده‌هایی که به وجود می‌آیند، است. نگارش تحلیل از همان مرحله اول شروع می‌شود. مراحل تجزیه و تحلیل اطلاعات با استفاده از تکنیک تحلیل تم به این شرح است: ۱. آشنایی با داده‌ها که شامل بازخوانی

## جدول ۱. تم فرصت استخدامی برابر

| فرصت استخدامی برابر | مفاهیم                             | کدهای مدیران            | کدهای کارشناسان           |
|---------------------|------------------------------------|-------------------------|---------------------------|
|                     | کاهش حجم سفارش‌ها و انتظارات (1 A) | (7 M 2) (8 M 7)         | (5 E 6) (6 E 11) (5 E 12) |
|                     | پنهان ماندن نام سازمان (1 B)       | (7 M 7) (7 M 1)         | (4 E 10) (13 E 8)         |
|                     | کاهش پاسخگویی سازمان (1 C)         | (4 M 2) (6 M 7) (4 M 6) | (6 E 10)                  |

سپس در مرحله چهارم، یعنی بازبینی تم‌ها، کلیه مفاهیم در قالب ۸ تم اصلی جای گرفتند و ۵ تم نیز حذف شدند. در مرحله تعریف و نام‌گذاری تم‌ها نیز به تعریف تم‌های به‌دست آمده از مصاحبه‌ها پرداخته شد. به‌عنوان مثال تم فرصت استخدامی برابر به معنی جذب نیروی انسانی متخصص و شایسته از طریق جلوگیری از سفارش‌ها و تقاضاهای خارجی جهت ورود به سازمان است. تبعیض از یک سو مانع شکوفایی استعدادهای خفته شده و از سوی دیگر نیروی انسانی متخصص نیز ناتوان از جذب شدن در چرخه کار و صنعت و مدیریت کشور می‌شوند.

مرحله آخر نیز تحلیل پایانی و تهیه گزارش است که در تحلیل یافته‌ها بیان می‌شود.

## یافته‌های پژوهش

همان‌طور که در ابتدای پژوهش اشاره شد، هدف از پژوهش کنونی، پاسخ دادن به این سؤال اصلی است که "مزایا و معایب برون‌سپاری فرایند جذب منابع انسانی چیست؟" تم‌های حاصل از این پژوهش و دسته‌های مفهومی مربوط به آنها همان‌طور که در بالا بیان شد استخراج و به شرح زیر ارائه شده‌اند:

## جدول ۲. تم‌های استخراج شده و دسته‌های مفهومی مرتبط

| تم                                       | دسته‌های مفهومی                                | فراوانی |
|--|--|---------|
| فرصت استخدامی برابر                      | کاهش حجم سفارش‌ها و انتظارات                   | ۵       |
|  | پنهان ماندن نام سازمان                         | ۴       |
|  | کاهش پاسخگویی سازمان                           | ۴       |
|  | صرفه‌جویی در زمان                              | ۴       |
| توسعه قابلیت‌های راهبردی                 | توجه مدیر منابع انسانی به مسائل راهبردی        | ۳       |
|  | شناسایی و جذب افراد متخصص در مقابل رقبا        | ۸       |
|  | بهبود و تکمیل شرح شغل                          | ۷       |
| بهبود فرایند تجزیه و تحلیل شغل           | بهبود و تکمیل شرایط احراز مشاغل                | ۴       |
|  | تناسب شغل با شاغل                              | ۸       |
|  | کاهش هزینه‌های مستقیم و ملموس استخدامی         | ۸       |
| مدیریت هزینه‌های جذب و توسعه             | تسهیل فرایند جذب                               | ۵       |
|  | کاهش هزینه‌های آموزش                           | ۴       |
| ایجاد حفره‌های اطلاعاتی                  | آموزش سطحی و تزیینی اطلاعات به متقاضیان        | ۸       |
|  | انتقال اطلاعات به بیرون از سازمان و رقبا       | ۶       |
| آشفتگی در ساماندهی برنامه‌ریزی استراتژیک | جذب افراد نامتناسب با چشم‌انداز و اهداف سازمان | ۶       |
|  | درک نادرست راهبردهای سازمان                    | ۸       |
| ایجاد شکاف در حفظ فرهنگ سازمانی          | گزینش افراد نامتناسب با ارزش‌های اصلی سازمان   | ۵       |
|  | کاهش اثربخشی جامعه‌پذیری کارکنان               | ۵       |
| کاهش اثربخشی فرایند جذب                  | کم‌رنگ شدن نقش مدیران در انتخاب کارکنان        | ۶       |
|  | انتخاب نامناسب شرکت ارائه‌دهنده خدمات          | ۵       |



رنگ شدن نقش مدیران در انتخاب کارکنان، صورت می‌گیرد. پس از شناسایی تم‌های مربوط به مزایا و معایب برون-سپاری فرایند جذب منابع انسانی، مرحله پنجم روش تحلیل تم شروع می‌شود که شامل ایجاد یک نقشه رضایت‌بخش از تم‌ها است. در این مرحله تم‌هایی که برای تحلیل ارائه شده‌اند تعریف و بازبینی می‌شوند. سپس داده‌های داخل آن‌ها تحلیل می‌شود. پس از تجزیه و تحلیل اطلاعات به‌دست آمده از مصاحبه‌های صورت گرفته با مدیران و کارشناسان، نقشه تم پژوهش به‌دست آمد که در شکل شماره ۱ نشان داده شده است. این نقشه نشان‌دهنده ۸ تم اصلی است که ۴ تم آن مربوط به مزایا و ۴ تم دیگر مربوط به معایب برون‌سپاری فرایند جذب منابع انسانی است.



شکل ۱. نقشه تم به‌دست آمده در زمینه مزایا و معایب برون‌سپاری فرایند جذب منابع انسانی

### بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل اطلاعات در پژوهش حاضر، نشان می‌دهد که اصلی‌ترین تم‌های استخراج شده در مورد مزایای برون‌سپاری فرایند جذب منابع انسانی، شامل "ایجاد فرصت‌های استخدامی برابر"، "توسعه قابلیت‌های راهبردی"، "بهبود فرایند تجزیه و تحلیل شغل" و "مدیریت هزینه‌های جذب و توسعه" هستند. برون‌سپاری فرایند جذب منابع انسانی، از طریق پنهان نگه‌داشتن نام سازمان و کاهش انتظارات و سفارش‌های استخدامی و همچنین کاهش پاسخگویی سازمان و یاری‌رساندن در جهت یافتن نیروهای

از میان تم‌های استخراجی ذکر شده، تم‌های فرصت استخدامی برابر، توسعه قابلیت‌های راهبردی، بهبود فرایند تجزیه و تحلیل شغل و مدیریت هزینه‌های جذب و توسعه، به‌منزله مزایای برون‌سپاری فرایند جذب منابع انسانی در نظر گرفته شدند.

تم فرصت‌های استخدامی برابر، بدین معنا است که برون‌سپاری فرایند جذب منابع انسانی، از طریق ایجاد فرصت‌های استخدامی برابر، به جذب افراد شایسته و مورد نیاز سازمان که یکی از اهداف مدیریت منابع انسانی و سازمان است، می‌پردازد. تم دیگری که در قالب مزیت برون‌سپاری فرایند جذب منابع انسانی بیان شده است توسعه قابلیت‌های راهبردی از طریق صرفه‌جویی در زمان مدیر منابع انسانی، پرداختن به مسائل راهبردی و مهم سازمان و شناسایی و جذب نیروی انسانی متخصص و شایسته است. بهبود فرایند تجزیه و تحلیل شغل، از طریق ارائه مشاوره‌های تخصصی توسط شرکت ارائه‌دهنده خدمات به سازمان و بهبود و تکمیل شرح شغل و شرایط احراز شغل، یکی دیگر از مزایای این رویکرد است. از طرفی شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات جذب منابع انسانی، از طریق ارائه خدمات تخصصی در حوزه کارمندیابی و انتخاب کارکنان، باعث کاهش هزینه‌های استخدام، آموزش و توسعه و تسهیل فرایند جذب می‌گردند.

از طرفی براساس یافته‌های حاصل از پژوهش، ادعا می‌شود که تم‌های ایجاد حفره‌های اطلاعاتی، آشفتگی در ساماندهی برنامه‌ریزی راهبردی، ایجاد شکاف در حفظ فرهنگ سازمانی و کاهش اثربخشی فرایند جذب منابع انسانی در زمره معایب برون‌سپاری فرایند جذب منابع انسانی قرار می‌گیرند. ایجاد حفره‌های اطلاعاتی، بیانگر این موضوع است که برخی از شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات، جهت کسب منافع خود به آموزش و ظاهرسازی متقاضیان و یا خروج اطلاعات مهم سازمان می‌پردازند که می‌تواند پیامدهای منفی متعددی را برای سازمان در پی داشته باشد. تم دیگر در این زمینه، ایجاد آشفتگی در ساماندهی برنامه‌ریزی راهبردی از طریق درک نادرست اهداف و راهبردهای سازمان، توسط شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات و معرفی افراد نامتناسب به سازمان است. از طرفی سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات جذب به دلیل درک و شناخت نادرست ارزش‌های سازمان و یا عدم گزینش متقاضیان بر طبق آنها، باعث اختلال در حفظ و نگهداری فرهنگ سازمانی می‌شوند. تم دیگری که در این زمینه استخراج شد، کاهش اثربخشی فرایند جذب منابع انسانی است که به دلیل انتخاب نامناسب شرکت ارائه‌دهنده خدمات و کم-

این زمینه پیشنهاد می‌شود که جلسات تخصصی بین واحد منابع انسانی و شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات جهت تجزیه و تحلیل شغل برگزار شود و همچنین شرکت ارائه‌دهنده خدمات، با استفاده از تست‌های شخصیتی پیشرفته، صلاحیت‌های مورد نیاز متقاضیان را جهت تصدی مشاغل مورد نظر، مورد بررسی قرار دهد.

از طرفی برون‌سپاری فرایند جذب منابع انسانی از طریق مدیریت هزینه‌های جذب و توسعه می‌تواند به سازمان در تحقق اهداف کمک کند. همان‌طور که شلگرن در سال ۲۰۰۴ بیان می‌کند، هزینه به‌منزله محرک ابتدایی و دستاورد بزرگ که توسط مشترکان برون‌سپاری فرایند جذب ارائه شده، شناخته شده است. همچنین استروک و تری هویاف نیز در سال ۲۰۰۳ مزایای هزینه‌ای برون‌سپاری استخدام را شناسایی کردند. حصول این هدف، از طریق دسترسی به بانک‌های اطلاعاتی قوی درباره نیروهای متخصص و شایسته، افزایش سرعت و تسهیل در فرایند جذب و انجام آزمون‌های تخصصی و عملی از طریق شرکت ارائه‌دهنده خدمات، امکان‌پذیر می‌شود.

در پاسخ به معایب برون‌سپاری فرایند جذب منابع انسانی، یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل اطلاعات در این پژوهش نشان می‌دهد که یکی از معایب برون‌سپاری فرایند جذب، ایجاد حفره‌های اطلاعاتی از طریق ارائه اطلاعات به متقاضیان، در خصوص نحوه پوشش و در واقع ظاهرسازی آنها و انتقال و افشای اطلاعات مهم سازمان به رقبای خارجی است. این اطلاعات، نیازهای نیروی انسانی و برنامه‌های کسب‌وکار آینده است که به رقیب در شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان و همچنین تعیین راهبرد برای خود، کمک می‌کند. با توجه به اهمیت این موضوع، پیشنهاد می‌شود که پیامدهای منفی خروج اطلاعات از این طریق، توسط پژوهش‌گران مورد بررسی قرار گیرد.

یکی دیگر از معایب برون‌سپاری فرایند جذب منابع انسانی، آشفتگی در ساماندهی برنامه‌ریزی راهبردی از طریق جذب افراد نامتناسب با اهداف و اولویت‌های سازمان و درک نادرست راهبردهای سازمان است. در صورتی که شرکت ارائه‌دهنده خدمات درک کامل و صحیحی از استراتژی‌های سازمان نداشته باشد، با شناسایی و معرفی افراد نامتناسب به سازمان باعث عدم موفقیت در برنامه‌ریزی راهبردی می‌شود.

همان‌طور که لجت در سال ۲۰۰۷ بیان می‌کند که در وظایف استخدامی باید بیشتر بر وظایف ارزش افزوده، انتخاب راهبرد، انتخاب متقاضیان و نگهداری کارکنان تمرکز شود.

متخصص و شایسته از طریق آزمون‌های علمی و عملی، باعث ایجاد فرصت‌های استخدامی برابر شده است. همان‌طور که آرمسترانگ در سال ۲۰۰۳ بیان می‌کند، خط پایین یک فرایند استخدامی موفق، به دست آوردن تعداد و کیفیت راضی‌کننده و کافی کارکنان است. همچنین از طریق صرفه‌جویی در زمان، توجه مدیر منابع انسانی به مسائل راهبردی و شناسایی و جذب افراد متخصص در مقابل رقیب، باعث توسعه قابلیت‌های راهبردی شده، موجب افزایش توان و ظرفیت سازمان جهت هماهنگی منابع و اجرای طرح‌های راهبردی، می‌شود. همان‌طور که هیکونن در سال ۲۰۱۲ بیان می‌کند، ممکن است برون‌سپاری فرایند جذب پرهزینه به نظر می‌آید، ولی هزینه به‌دست آمده از زمان آزاد شده مدیران منابع انسانی، این فرایند را کارا می‌سازد. لجت نیز در مقاله‌ای در سال ۲۰۰۷ تأیید می‌کند که وظایف در مراحل اولیه استخدام، نیاز به زمان و تلاش قابل توجه متخصصین منابع انسانی دارد. به‌علاوه، تیلور در مقاله‌ای در سال ۲۰۱۰ بیان می‌کند که نیاز به جذب و نگهداری کارکنان شایسته در مقابل رقیب در بسیاری از سازمان‌ها، با تأکید بر کسب مزیت رقابتی، یک اولویت راهبردی بلندمدت است. این اهداف باید با فعالیت‌های مؤثر مربوط به استخدام و انتخاب حمایت شوند. با توجه به اهمیت قابلیت‌های راهبردی سازمان، پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها از طریق عقد قرارداد با شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات حرفه‌ای، برگزاری جلسات توجیهی در خصوص اهداف، راهبردهای سازمان و نیروی انسانی مورد نیاز و همچنین هدایت و کنترل متمرکز فرایند جذب در برون‌سپاری مشاغل راهبردی، به این هدف مهم نایل گردند.

بهبود فرایند تجزیه و تحلیل شغل یکی دیگر از مزایای برون‌سپاری فرایند جذب منابع انسانی است. مشاورین شرکت ارائه‌دهنده خدمات جذب، به دلیل تجربه و تخصص بالا در زمینه جذب، از طریق اصلاح و تکمیل شرح شغل، شرایط احراز شغل و ایجاد تناسب شاغل با شغل، به مدیر منابع انسانی یاری می‌رسانند. همان‌طور که الول و همکاران در سال ۲۰۰۹ بیان کردند که برون‌سپاری یک گزینه مبتنی بر بازار خارجی را برای تدارک وظایف منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی فراهم می‌آورد و این بهترین راه برای تعریف ویژگی‌های اصلی بعضی خدمات است (هیکونن، ۲۰۱۲)؛ به این معنی که مشاورین منابع انسانی در شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات جذب، به‌طور بالقوه جهت متعادل کردن هرگونه شکاف در دانش مدیریت منابع انسانی در سازمان، خدمات تخصصی گوناگونی را در حوزه مدیریت منابع انسانی فراهم می‌کنند. در

خدمات فاقد فرایندها و رویه‌های استخدامی لازم جهت کار با مشتریان باشند، ممکن است برون‌سپاری فرایند جذب منابع انسانی، نتیجه مناسبی نداشته باشد.

از محدودیت‌های پژوهش وقت‌گیر بودن مصاحبه‌ها و لزوم دقت و توجه بسیار زیاد در انجام مراحل آن است. همچنین امکان تعمیم یافته‌های حاصل از پژوهش کنونی نشان می‌دهد که یکی دیگر از معایب استفاده از این رویکرد، کاهش اثربخشی فرایند جذب از طریق کم‌رنگ شدن نقش مدیران در انتخاب کارکنان و انتخاب نامناسب شرکت ارائه‌دهنده خدمات است. هدف فرایند جذب، شناسایی و انتخاب افراد شایسته و مورد نیاز با توجه به اهداف و استراتژی‌های سازمان است. با توجه به شناختی که مدیر به نیازها، ارزش‌ها و فرهنگ سازمان دارد، نقش او در جذب کارکنان شایسته و مناسب نتایج در مصاحبه بالا نیست و در هنگام نتایج باید بسیار با دقت عمل کرد. علاوه بر این انجام مصاحبه نیاز به اختصاص هزینه‌های بالا دارد.

از دیدگاه نظری، کمکی که این پژوهش به پژوهشگران سازمان و مدیریت می‌کند، آن است که برون‌سپاری فرایند جذب منابع انسانی، علاوه بر قوت‌ها، محدودیت‌ها و مشکلاتی که به‌طور نسبتاً گسترده‌ای در ادبیات دانشگاهی مورد بحث قرار گرفته‌اند، مزایا و معایب دیگری نیز به‌دنبال دارد که در این پژوهش، شناسایی شده و مورد بررسی قرار گرفته‌اند. در نتیجه، هنگام استفاده از رویکرد برون‌سپاری فرایند جذب، باید مراقب معایب و مخاطره‌هایی که باعث بی‌اعتمادی به این رویکرد می‌گردند بوده، با هدایت و نظارت دائمی سازمان و انجام برون‌سپاری بخشی فرایند جذب منابع انسانی این مخاطره‌ها را به حداقل خود رساند.

پیشنهاد پژوهشگران حاضر، جهت جلوگیری از بروز این مسئله، آن است که حتی‌الامکان، فرایند جذب برای پست‌های راهبردی و مهم، در داخل سازمان صورت گیرد و بخشی از فرایند جذب، مانند شناسایی و غربال‌گری اولیه واجدین شرایط، توسط شرکت ارائه‌دهنده خدمات صورت گیرد. در نتیجه، از مواردی که می‌تواند موضوع پژوهش‌های آتی را فراهم نماید، بررسی ارتباط راهبردی بین سازمان و شرکت ارائه‌دهنده خدمات و همچنین بررسی نقش برون‌سپاری بخشی فرایند جذب، در اثربخش ساختن مدیریت منابع انسانی است.

از طرفی دیگر ممکن است شرکت ارائه‌دهنده خدمات شناخت و درک کاملی از فرهنگ و ارزش‌های سازمان نداشته باشند و با انتخاب و گزینش افراد بی‌اعتنا به ارزش‌های سازمان، باعث اختلال در پیاده‌سازی فرایند جامعه‌پذیری کارکنان و همچنین حفظ فرهنگ سازمانی شود. با توجه به اهمیت موضوع فرهنگ در سازمان‌های امروزی، پیشنهاد می‌شود تا نقش برون‌سپاری فرایند جذب منابع انسانی در ایجاد، حفظ و همچنین انتقال فرهنگ سازمانی، توسط پژوهشگران مورد بررسی قرار گیرد.

بنابراین در برون‌سپاری فرایند جذب منابع انسانی به دلیل کاهش کنترل مدیر منابع انسانی، ممکن است فرایند جذب، اثربخشی لازم را به دنبال نداشته باشد. اوردانینی و سیلوستری نیز در سال ۲۰۰۸ بر ترس از دست دادن کنترل تأکید کردند. از طرفی انتخاب نامناسب شرکت ارائه‌دهنده خدمات نیز می‌تواند آسیب‌های جبران‌ناپذیری به سازمان وارد کند. آمن نیز در سال ۲۰۱۰ بر آن بود که اگر فرایندهای استخدامی موجود سازمان به‌طور ضعیفی اجرا شود یا اگر فراهم‌کننده

## منابع

منابع انسانی، تهران: سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی.  
حاج علیان (۱۳۹۰). *الگوی تصمیم‌گیری فعالیت‌های قابل برون‌سپاری در بخش مدیریت منابع انسانی صنعت نفت*. رساله دکتری، تهران: دانشگاه علامه طباطبایی.  
حسینیان، شهاخت، مجیدی، عبدا، یعقوبی، عادل (۱۳۹۰). «بررسی اثربخشی فرایند نیرویابی در سازمان ناجا». *توسعه مدیریت و منابع انسانی و پشتیبانی*، سال ششم، شماره ۱۹، ۱۸۰-۱۵۳.  
دستیاری، اکرم، محمدی، محمد، بردستانی، حسین (۱۳۹۳). *برون‌سپاری در مدیریت منابع انسانی*. *اولین کنفرانس*

ابراهیمی نژاد، مهدی، محی‌الدینی، زهرا (۱۳۸۸). «بررسی رابطه بین انتخاب کارکنان و اثربخشی سازمان (مورد سنجی در مجتمع مس سرچشمه رفسنجان)». *پژوهش‌های مدیریت*، سال دوم، شماره ۳، ۱۴۷-۱۱۷.  
اصیلی، غلامرضا، هندی، سید صالح (۱۳۸۹). *بررسی تطبیقی فرایند جذب و ارائه مدل مناسب برای سازمان‌های دانشی (مورد کاوی پژوهشگاه صنعت نفت)*. مدیریت فرهنگ سازمانی، سال هشتم، شماره ۲۲، ۹۴-۶۹.  
حاجی کریمی، عباسعلی، بسطامی، بهتاش جمالیه (۱۳۸۷). *بررسی و تحلیل برون‌سپاری منابع انسانی در ساختارهای نوین از منظر مزایا و مخاطرات*. *چهارمین کنفرانس توسعه*

دستگاه‌های دولتی جمهوری اسلامی ایران». فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، دوره چهارم، شماره دوم، ۱۳۴-۱۰۱.

- Amen, U. (2010). "Outsourcing of recruitment and selection is beneficial for an organization". *Journal of Contemporary Research in Business*. 2(5), 355-375.
- Armstrong, M. (2003). *Human Resource Management Practice* (9th edition). Sterling, USA: Kogan Page Ltd.
- Beaumont, N. Sohal, A. (2004). "Outsourcing in Australia". *International Journal of Operations & Production Management*. 24 (7), 688-700.
- Belcourt, M. (2006). "Outsourcing -The benefits and the risks". *Human resource management review*. 16 (2), 269-279.
- Berber, N, Slavic, A, (2016). "Human Resource (HR) Outsourcing in European Compensation Management in the Light of CRANET Research". *Acta Polytechnica Hungarica*. 13(3), 207-225.
- Galanaki, E. Papalexandris, N. (2004). "Outsourcing of human resource management services in Greece". *International Journal of Manpower*. 26(4), 382-396.
- Hauser, S. (2011). "Recruitment outsourcing is the wave of the present". *Workforce management*, 90(2), 12-14.
- Heikkonen, M, (2012). "The rationale and effectiveness of recruitment outsourcing". Master's thesis. Management and International Business. Aalto University. *School of Economics*, 117.
- Johnson, Gr. Wilding, P. Robson, A. (2013). "Can outsourcing recruitment deliver satisfaction? A hiring manager perspective". *Personnel Review*. 43(2), 303-326.
- بین‌المللی اقتصاد، مدیریت، حسابداری و علوم اجتماعی، رشت: شرکت کارآفرینان دانشگاهی منطقه آزاد انزلی.
- فرهی بورزنجانی، برزو؛ سلطان، محمدرضا و سماواتی، محمدهادی (۱۳۹۱). «آسیب شناسی نظام گزینش»
- Lawler, J, Wang, P, Walumbwa, F. (2004). "The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 77(4), 515-53.
- Legget, C. (2007). "From industrial relations to manpower planning: the transformations of Singapore's industrial relations". *Human resource management*. 18(4), 642-664.
- Ordanini, A, Silvestri, G. (2008). "Recruitment and selection services: Efficiency and competitive reasons in the outsourcing of HR practices". *The International Journal of Human Resource Management*. 19(2), 372-391.
- Shelgren, D, (2004). "Why HR outsourcing continues to expand". *Employment Relations Today*. 31(2), 47-53.
- Sheehan, C, Cooper, B, (2011). "HRM outsourcing: the impact of organizational size and HRM strategic involvement". *Personnel Review*. 40(6), 742-760
- Stasiulyte, E. (2011). "Motives of human resource management outsourcing: a case study from Lithuania". *Interdisciplinary approach to economics and sociology*. 4(1), 116-125.
- Taylor, S. (2010). *Resourcing and Talent Management*, 5th ed., London: Chartered Institute of Personnel and Development.