

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشکده مهندسی صنایع و مدیریت

پایاننامه کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار

# ارائه مدل جذب موثر کارکنان با الگوی تأمین نیروی مشترک در شرکتهای کوچک و متوسط

نگارنده: نگین سادات محمدی

استاد راهنما:

دکتر سعید آیبیانی اصفهانی

بهمن ۱۴۰۰

شماره: ۷۹۶ - ۱۴۰۰

تاریخ: ۱۴۰۰/۱۲/۲۳  
ویرایش:

## باسمه تعالی

فرمهای ارزشیابی پایان نامه کارشناسی ارشد  
مربوط به ورودی های ۹۴ به بعد



مدیریت تحصیلات تکمیلی

### فرم شماره (۳) صورتجلسه نهایی دفاع از پایان نامه دوره کارشناسی ارشد

با نام و یاد خداوند متعال، ارزیابی جلسه دفاع از پایان نامه کارشناسی ارشد خاتم / آقای محمدی نگین السادات با شماره دانشجویی ۹۷۰۰۱۳۴ رشته مدیریت کسب و کار، گزایش رفتار سازمانی و منابع انسانی تحت عنوان ارائه جذب مؤثر کارکنان با الگوی نامس نیروی مشترک در شرکت های کوچک، متوسط که در تاریخ ۱۴۰۰-۱۱-۲۰ با حضور هیأت محترم داوران در دانشگاه صنعتی شاهرود برگزار شد به شرح ذیل اعلام می گردد:

| الف) درجه عالی: نمره ۱۹-۲۰ <input checked="" type="checkbox"/>                    |                                    | ب) درجه خیلی خوب: نمره ۱۸/۹۹ - ۱۸ <input type="checkbox"/> |       |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------------------------|-------|
| ج) درجه خوب: نمره ۱۷/۹۹ - ۱۶ <input type="checkbox"/>                             |                                    | د) درجه متوسط: نمره ۱۴-۱۵/۹۹ <input type="checkbox"/>      |       |
| ه) کمتر از ۱۴ غیر قابل قبول و نیاز به دفاع مجدد دارد <input type="checkbox"/>     |                                    |                                                            |       |
| نوع تحقیق: <input checked="" type="checkbox"/> نظری <input type="checkbox"/> عملی |                                    |                                                            |       |
| عضو هیأت داوران                                                                   | نام و نام خانوادگی                 | مرتبه علمی                                                 | امضاء |
| ۱- استاد راهنمای اول                                                              | دکتر محمد آیدانی اصفهانی           |                                                            |       |
| ۲- استاد راهنمای دوم                                                              |                                    |                                                            |       |
| ۳- استاد مشاور اول                                                                |                                    |                                                            |       |
| ۴- استاد داور اول                                                                 | دکتر نورمحمد اثمی                  |                                                            |       |
| ۵- استاد داور دوم                                                                 | دکتر عبدالرحمن عبدالقادر عبدالقادر | استاد                                                      |       |
| ۶- نماینده تحصیلات تکمیلی                                                         | دکتر محمد رستنی                    |                                                            |       |

نام و نام خانوادگی رئیس دانشکده:  
تاریخ و امضاء و مهر دانشکده:

### فرم شماره (۴) گزارش انجام جلسه دفاع به رئیس دانشکده

تقدیم اثر

تقدیم به خانواده عزیزم

خدای رابی ساکرم که از روی کرم پدر و مادری فداکار نصیم ساخته تا در سایه  
درخت پر بار وجودشان بیایم و از ریشه آنها شاخ و برگ گیرم و از سایه وجودشان  
در راه کسب علم و دانش تلاش نمایم.

والدینی که بودنشان تاج افتخاری است بر سرم و نامشان دلیلی است بر بودنم چرا  
که این دو وجود پس از پروردگار مایه هستی ام بوده اند دستم را گرفتند و راه رفتن  
را در این وادی زندگی پر از فراز و نشیب آموختند.

آموزگارانی که برایم زندگی؛ بودن و انسان بودن را معنا کردند  
حال این برگ سبزی است تحفه درویش تقدیم آنان ....

## ممنکر و قدردانی

بر خود واجب می دانم از استاد فرزانه جناب آقای دکتر سعید آبیانغی اصفهانی که به عنوان استاد راهنما در  
مراحل مختلف این پایان نامه، همواره با سه صدر و کشاده رویی در کنار من بودند و در طول مدت تحصیل از  
راهنمایی های اخلاقی و علمی ایشان بهره جسته ام ممنکر و قدردانی نمایم. بدین وسیله از بزرگواری، حسن سلوک  
و حمایت بی دریغ ایشان ممنکر کرده و برای ایشان طول عمر توام با سربلندی را آرزو مندم.

# تهدنامه

اینجانب نگین سادات محمدی دانشجوی دوره کارشناسی ارشد رشته مدیریت کسب و کار گرایش منابع انسانی و رفتار سازمانی دانشکده مهندسی صنایع و مدیریت دانشگاه صنعتی شاهرود نویسنده پایان نامه ارائه مدل جذب موثر کارکنان با الگوی تأمین نیروی مشترک در شرکتهای کوچک و متوسط تحت راهنمایی دکتر سعید آیباهی اصفهانی متعهد می شوم.

- تحقیقات در این پایان نامه توسط اینجانب انجام شده است و از صحت و اصالت برخوردار است .
- در استفاده از نتایج پژوهشهای محققان دیگر به مرجع مورد استفاده استناد شده است .
- مطالب مندرج در پایان نامه تاکنون توسط خود یا فرد دیگری برای دریافت هیچ نوع مدرک یا امتیازی در هیچ جا ارائه نشده است .
- کلیه حقوق معنوی این اثر متعلق به دانشگاه صنعتی شاهرود می باشد و مقالات مستخرج با نام « دانشگاه صنعتی شاهرود » و یا « **Shahrood University of Technology** » به چاپ خواهد رسید .
- حقوق معنوی تمام افرادی که در به دست آمدن نتایج اصلی پایان نامه تأثیرگذار بوده اند در مقالات مستخرج از پایان نامه رعایت می گردد.
- در کلیه مراحل انجام این پایان نامه ، در مواردی که از موجود زنده ( یا بافتهای آنها ) استفاده شده است ضوابط و اصول اخلاقی رعایت شده است .
- در کلیه مراحل انجام این پایان نامه، در مواردی که به حوزه اطلاعات شخصی افراد دسترسی یافته یا استفاده شده است اصل رازداری ، ضوابط و اصول اخلاق انسانی رعایت شده است .

## تاریخ

### امضای دانشجو

#### مالکیت نتایج و حق نشر

کلیه حقوق معنوی این اثر و محصولات آن (مقالات مستخرج ، کتاب ، برنامه های رایانه ای ، نرم افزار ها و تجهیزات ساخته شده است ) متعلق به دانشگاه صنعتی شاهرود می باشد . این مطلب باید به نحو مقتضی در تولیدات علمی مربوطه ذکر شود . استفاده از اطلاعات و نتایج موجود در پایان نامه بدون ذکر مرجع مجاز نمی باشد.

# چکیده

هدف: هدف غایی این پژوهش با توجه به دلایل ذکرشده ارائه مدل جذب موثر کارکنان با الگوی تأمین نیروی مشترک در شرکتهای کوچک و متوسط است.

روش شناسی پژوهش: این پژوهش در چارچوب رویکرد کیفی و با به کارگیری روش نظریه داده بنیاد چندگانه انجام گرفته است. روش گردآوری داده‌ها مصاحبه عمیق با ۱۴ نفر از متخصصین مدیریت منابع- انسانی در حوزه جذب در زمینه پژوهش حاضر بوده و به روش نمونه‌گیری نظری انجام شده است. تجزیه- و تحلیل داده‌ها در طی چهار مرحله کدگذاری استقرایی، پالایش مفهومی، کدگذاری الگویی و غنی‌سازی نظری انجام گرفت و سرانجام در مرحله انطباق نظری، نظریه‌ها و تحقیقات پیشین را با حاصل دست آوردهای پژوهش کنونی مقایسه قرار گرفته و در نهایت راهبردها حاصل را در مدل نهایی ارائه داده شد. یافته‌ها: بر اساس مبانی نظری و مصاحبه با خبرگان ۸ مقوله اصلی که در سه بخش زمینه سازمانی، شرایط عمل (درونی و بیرونی) و نتایج و پیامدها قرار گرفتند تشکیل دهنده مدلی جهت به کارگیری مدل جذب موثر کارکنان با الگوی تأمین نیروی مشترک بوده است.

نتیجه گیری: زمانی که تمامی ابعاد این مدل در جایگاه خود به شیوه صحیح قرار گرفتند نتایج و پیامدهایی ایجاد شد که ما آن را به سه دسته کلی پیامدهای عمومی مورد انتظار، پیامدهای پیاده‌سازی در سازمان‌های کوچک و پیامد پیاده‌سازی در سازمان‌های بزرگ تقسیم کردیم. در پیامدهای عمومی مورد انتظار بهبود سودآوری بلندمدت، خلق مزیت رقابتی به معنای تقویت توان و مزیت رقابتی، ارزش‌آفرینی متقابل به معنای برد دوطرفه و بهبود دوسویه اعتبار و برند، تقویت توان جذب و تسهیل یادگیری سازمانی به معنای دانش‌افزایی سازمان و کسب تجربه سریع می‌باشد.

کلیدواژه‌ها: هم‌استخدامی، سازمان کارفرمای حرفه‌ای، مالی گراند تئوری، برونسپاری منابع انسانی، سازمان‌های کوچک و بزرگ

## مقدمه

هم‌استخدامی یک روش نوین جذب نیروی انسانی است و به گونه‌ای به معنی برون‌سپاری نیروی انسانی هست در یکسری از حوزه‌ها، که این برون‌سپاری نیروی انسانی به این معنی است که امور مربوط به پرسنل مثل حقوق و دستمزد، چک کردن کار روزانه افراد، امور مربوط به مالیات و بیمه را با سازمان دیگری قرارداد می‌بندیم و این انتقال به معنی انتقال مسئولیت کارهای روزانه آن‌ها است نه به معنی برون‌سپاری مدیریت به شرکت خارجی. برون‌سپاری منابع انسانی به این معناست که امور مربوط به پرسنل با سازمان دیگری منعقد می‌شود. به عبارت دیگر، این به انتقال مسئولیت مدیریت و کاربرد فرآیندهای منابع انسانی به طرف خارجی اشاره دارد. جنگ برای استعداد در محیط در حال تغییر در کسب‌وکار، یک عامل اساسی است که به ترتیب برون‌سپاری کمک می‌کند. ماهیت پویا و پیچیده محیط حقوقی همچنین ممکن است شرکت‌ها را به منظور دستیابی به تخصص‌های خاص خود با پیمانکاران خارجی درگیر کند.

معمولاً آن دسته از کارهای منابع انسانی که خیلی حیاتی و محرمانه نیستند برون‌سپاری می‌شوند و به طور کلی تفاوتی که با پیمانکاری دارد این هست که در پیمانکاری نیروی کار فقط به مدیر پروژه پاسخگو هست ولی در هم‌استخدامی نیروی انسانی با همان کار، رفتار و عملش به بیش از یک کارفرما تعهد دارد و به گونه‌ای که کارمند دو سازمان محسوب می‌شود. برون‌سپاری منابع انسانی یک ابتکار مهم استراتژیک منابع انسانی است، در حالی که خدمات و برنامه‌های موثر منابع انسانی می‌توانند به شرکت‌ها در کسب مزیت رقابتی کمک کنند، شرکت‌های کوچک و متوسط<sup>۱</sup> اغلب فاقد منابع داخلی مورد نیاز برای توسعه و ارائه این خدمات و برنامه‌ها هستند. در نتیجه، شرکت‌های کوچک و متوسط به طور فزاینده‌ای فعالیت‌های منابع انسانی را به سازمان‌های کارفرمای حرفه‌ای<sup>۲</sup> برون‌سپاری می‌کنند. برون‌سپاری منابع انسانی به یک سازمان برای دستیابی به هزینه و زمان بهره‌وری کمک می‌کند و از راهبردهای منابع انسانی خود بهره می‌برد و خدمات را به کارمندان خود بهبود می‌بخشد، منابع انسانی یک شریک اساسی در تدوین و اجرای استراتژی سازمانی است، این سازمان به سازمان کمک می‌کند تا منابع داخلی را به سمت انجام کارهایی که انجام می‌دهند متمرکز شود و هم‌زمان به کنترل خطوط پایین کمک کند.

---

<sup>۱</sup> SMEs

<sup>۲</sup> PEOs

# فهرست مطالب

|    |                                                                                     |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------|
| ل  | فهرست جداول                                                                         |
| م  | فهرست اشکال                                                                         |
| ۱  | فصل اول کلیات تحقیق                                                                 |
| ۲  | ۱-۱- مقدمه                                                                          |
| ۳  | ۲-۱- بیان مسئله                                                                     |
| ۵  | ۳-۱- اهمیت و ضرورت پژوهش                                                            |
| ۸  | ۴-۱- اهداف پژوهش                                                                    |
| ۹  | ۵-۱- سوالات پژوهش                                                                   |
| ۹  | ۶-۱- قلمرو پژوهش                                                                    |
| ۹  | ۷-۱- مفاهیم اصلی پژوهش                                                              |
| ۹  | هم استخدای                                                                          |
| ۱۱ | سازمان کارفرمای حرفه ای                                                             |
| ۱۲ | گراندتئوری                                                                          |
| ۱۳ | ۸-۱- مراحل انجام کار                                                                |
| ۱۵ | فصل دوم ادبیات و پیشینه ی پژوهش                                                     |
| ۱۶ | ۱-۲- مقدمه                                                                          |
| ۱۶ | ۲-۲- تعریف برونسپاری                                                                |
| ۲۰ | ۳-۲- آنچه که برون سپاری میشود: متخصص در مقابل عمومی و هسته در                       |
| ۲۳ | ۴-۲- توابع معمولاً برونسپاری میشوند یا در داخل نگهداری میشوند                       |
| ۲۴ | ۵-۲- برونسپاری با توجه به شرایط اقتصادی                                             |
| ۳۴ | ۶-۲- استفاده از سازمان کارفرمای حرفهای در شرکتهای کوچک و متوسط                      |
| ۳۶ | ۷-۲- چهار معیار که نقش مهمی در شکل گیری معماری منابعانسانی دارند، عبارتند از:       |
| ۵۴ | ۸-۲- برون سپاری بر اساس (ویلکاکس، ۱۹۹۸) مطابق زیر:                                  |
| ۵۵ | ۹-۲- مزایای بالقوه برونسپاری منابع انسانی                                           |
| ۵۶ | ۱۰-۲- برای جلوگیری از معایب برون سپاری، مدیریت ارشد باید سوالات زیر را ارزیابی کند: |
| ۵۷ | ۱۱-۲- تحقیقات تجربی                                                                 |
| ۶۷ | فصل سوم روش شناسی پژوهش                                                             |
| ۶۸ | ۱-۳- مقدمه                                                                          |

|    |                                     |
|----|-------------------------------------|
| ۶۹ | ۲-۳- نقشه پژوهشی تحقیق              |
| ۷۰ | ۳-۳- انتخاب روش تحقیق               |
| ۷۵ | ۳-۳-۱- فلسفه پژوهش                  |
| ۷۶ | ۳-۳-۲- رویکرد پژوهش                 |
| ۷۶ | ۳-۳-۳- راهبرد پژوهش                 |
| ۸۷ | ۳-۳-۴- روش پژوهش                    |
| ۸۹ | ۳-۳-۵- افق زمانی ( مقطعی و طولی )   |
| ۹۰ | ۳-۳-۶- شیوه گردآوری و تحلیل اطلاعات |

## ۱۰۱ فصل چهارم یافته‌های پژوهش

|     |                                                |
|-----|------------------------------------------------|
| ۱۰۲ | ۴-۱- مقدمه                                     |
| ۱۰۲ | ۴-۲- توصیف جمعیت‌شناختی نمونه‌های تحقیق        |
| ۱۰۴ | ۴-۳- جمع‌آوری داده‌ها                          |
| ۱۰۴ | ۴-۴- اجرای تئوری داده بنیاد با رویکرد چندگانه  |
| ۱۰۶ | ۴-۴-۱- کدگذاری استقرایی                        |
| ۱۱۱ | ۴-۴-۲- پالایش مفهومی                           |
| ۱۱۴ | ۴-۳-۳- کدگذاری الگویی                          |
|     | ۴-۴-۴- انطباق نظری ۱۱۹                         |
| ۱۳۴ | ۴-۴-۵- اعتبارسنجی تجربی و ارزیابی انسجام درونی |
| ۱۳۴ | ۴-۴-۶- غنی سازی نظریه                          |

## ۱۷۳ فصل پنجم نتیجه‌گیری و پیشنهادات

|     |                                                                      |
|-----|----------------------------------------------------------------------|
| ۱۷۴ | ۵-۱- مقدمه                                                           |
| ۱۷۴ | ۵-۲- خلاصه طرح و نتایج پژوهش                                         |
| ۱۷۴ | ۵-۳- بحث و نتیجه‌گیری                                                |
| ۱۷۷ | ۵-۴- کیفیت در پژوهش کیفی : معیار مقبولیت در ارزیابی نظریه داده بنیاد |
| ۱۷۹ | ۵-۵- پایایی به روش توافق درون موضوعی                                 |
| ۱۸۰ | ۵-۶- بررسی کثرتگرایی در ارزیابی نظریه داده بنیاد چندگانه             |
| ۱۸۱ | ۵-۷- سؤالات پژوهش                                                    |
| ۱۸۳ | ۵-۸- تحلیل یافته‌های پژوهش                                           |
| ۱۹۱ | ۵-۹- پیشنهادها پژوهش                                                 |
| ۱۹۱ | ۵-۹-۱- پیشنهادهای کاربردی پژوهش                                      |
| ۲۰۲ | ۵-۹-۲- پیشنهاد برای پژوهشگران بعدی                                   |
| ۲۰۳ | ۵-۱۰- موانع و محدودیتها                                              |

۲۰۳..... محدودیتهای پژوهش ۵-۱۰-۱

۲۰۵..... محدودیتهای محقق ۵-۱۰-۲

۲۰۶ مراجع

۲۰۶..... منابع فارسی:

۲۰۸..... منابع لاتین

۲۱۵ پیوستها

# فهرست جداول

|           |                                                                        |     |
|-----------|------------------------------------------------------------------------|-----|
| جدول ۱-۲  | پیشینه پژوهش داخلی                                                     | ۵۷  |
| جدول ۲-۲  | پیشینه پژوهش خارجی                                                     | ۶۰  |
| جدول ۱-۳  | مقایسه کمی و کیفی                                                      | ۷۱  |
| جدول ۲-۳  | انواع نسخه‌های نظریه داده بنیاد                                        | ۷۸  |
| جدول ۳-۳  | مقایسه روش گراند تئوری و مالتی گراند تئوری (پویا، ۱۳۹۰)                | ۸۴  |
| جدول ۱-۴  | توصیف جمعیت شناختی نمونه های تحقیق                                     | ۱۰۳ |
| جدول ۱-۴  | جدول مقوله‌ها                                                          | ۱۰۹ |
| جدول ۲-۴  | نمونه مفهوم پردازی کدهای استقرایی                                      | ۱۱۰ |
| جدول ۳-۴  | مقوله محوری جذب با الگوی هم‌استخدامی                                   | ۱۱۴ |
| جدول ۴-۴  | بسترهای حمایتی مدل                                                     | ۱۱۵ |
| جدول ۵-۴  | شرایط عمل درونی تاثیرگذار بر مدل                                       | ۱۱۵ |
| جدول ۶-۴  | شرایط عمل بیرونی تاثیرگذار بر مدل                                      | ۱۱۶ |
| جدول ۷-۴  | نتایج و پیامدهای حاصل از به کارگیری مدل                                | ۱۱۶ |
| جدول ۸-۴  | زمینه سازمانی تاثیرگذار بر مدل                                         | ۱۱۷ |
| جدول ۹-۴  | تحلیل ادبیات تحقیق                                                     | ۱۱۹ |
| جدول ۱۰-۴ | مقایسه نظریه‌های موجود با دستاوردهای پژوهش در جذب با الگوی هم‌استخدامی | ۱۳۰ |
| جدول ۱۱-۴ | دسته‌بندی و سازماندهی مقوله اصلی                                       | ۱۳۵ |
| جدول ۱۲-۴ | دسته‌بندی و سازماندهی زمینه سازمانی                                    | ۱۵۵ |
| جدول ۱۳-۴ | دسته بندی و سازماندهی بسترهای حمایتی                                   | ۱۵۸ |
| جدول ۱۴-۴ | دسته بندی و سازماندهی شرایط عمل درونی                                  | ۱۶۵ |
| جدول ۱۵-۴ | دسته بندی و سازماندهی شرایط عمل بیرونی                                 | ۱۶۹ |
| جدول ۱۶-۴ | دسته‌بندی و سازماندهی نتایج و پیامدها                                  | ۱۷۱ |
| جدول ۱-۵  | مقایسه یافته‌های پژوهش با پیشینه تحقیق                                 | ۱۸۹ |

# فهرست اشکال

|                                                                                    |     |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| شکل ۳-۱ نقشه پژوهشی تحقیق.....                                                     | ۶۹  |
| شکل ۳-۲ مدل پیاز پژوهش .....                                                       | ۷۴  |
| شکل ۳-۳ انطباق نظری .....                                                          | ۸۳  |
| شکل ۳-۴ چارچوب کلی مالتی گراند .....                                               | ۸۵  |
| شکل ۳-۵ مالتی گراند تئوری به عنوان سنتز دیالکتیک استقرایی گرایي و قیاسی گرایي..... | ۸۷  |
| شکل ۴-۱ مدل کیفی جذب با الگوی هم‌استخدامی.....                                     | ۱۱۸ |



# فصل اول

## کلیات تحقیق

## ۱-۱- مقدمه

نحوه مدیریت منابع انسانی سازمان به طور فزاینده‌ای به عنوان منبع مزیت رقابتی پایدار<sup>۱</sup> در نظر گرفته می‌شود (هوسلید، جکسون و شولر<sup>۲</sup>، ۱۹۹۷؛ بکر و گرهارت<sup>۳</sup>، ۱۹۹۶؛ ولبورن و سیر<sup>۴</sup>، ۱۹۹۹). روال‌ها، فرآیندها و هنجارهای فرهنگی که بخشی از سیستم منابع انسانی هستند، می‌توانند به دلیل تأثیرشان بر رفتار و نگرش کارکنان، به منبع ارزشمندی تبدیل شوند. با این حال، واضح است که توسعه یک سیستم منابع انسانی کارآمد، کار دشواری است، کاری که شرکت را ملزم می‌کند تا مجموعه پیچیده‌ای از اقدامات تکمیلی منابع انسانی را که متناسب با نیازهای کسب‌وکار و فرهنگ سازمان است، به‌طور مؤثر اجرا کند (اولریچ<sup>۵</sup>، ۱۹۹۶). شرکت‌های کوچک و متوسط<sup>۶</sup> در تلاش‌های خود برای توسعه سیستم‌های منابع انسانی که منجر به مزیت رقابتی پایدار می‌شود، با چالش‌های بخصوص دشواری روبرو هستند (سکستون و همکاران<sup>۷</sup>، ۱۹۹۷؛ بارون، برتون و هانون<sup>۸</sup>، ۱۹۹۶). در حالی که عملکرد منابع انسانی اغلب نقش مهمی در توسعه سیستم منابع انسانی در شرکت‌های بزرگ دارد (اولریچ، ۱۹۹۶)، صرفه‌جویی در مقیاس، حفظ کارکنان حرفه‌ای منابع انسانی و توسعه داخلی برنامه‌ها و خدمات منابع انسانی مورد نیاز را برای شرکت‌های کوچک و متوسط دشوار می‌سازد. در نتیجه، تعداد فزاینده‌ای از شرکت‌های کوچک و متوسط اکنون از اشکال حاکمیت بازار برای دریافت خدمات منابع انسانی از سازمان‌های کارفرمای حرفه‌ای<sup>۹</sup> استفاده می‌کنند (کوک<sup>۱۰</sup>، ۱۹۹۹).

این فصل به طرح کلی و برنامه عملی تحقیق اشاره دارد، به طور کلی خواننده با خواندن طرح اولیه تحقیق اطلاعاتی را درباره‌ی مسئله مورد نظر و ضرورت انجام این تحقیق همچنین دلایل و اهداف این تحقیق، تعاریف مفاهیم اصلی پژوهش کسب می‌کند.

---

<sup>1</sup> SCA

<sup>2</sup> Huselid, Jackson, & Schuler

<sup>3</sup> Becker & Gerhart

<sup>4</sup> Welbourne & Cyr

<sup>5</sup> Ulrich

<sup>6</sup> SMEs

<sup>7</sup> Sexton et al

<sup>8</sup> Baron, Burton, & Hannon

<sup>9</sup> PEOs

<sup>10</sup> Cook

## ۱-۲- بیان مسئله

در دنیای امروز نیاز گسترده جهانی به استخدام پیمانکاری هم در بخش دولتی و هم در بخش خصوصی، شاهد رشد و تحولاتی بوده است، اما تحقیقات کمی در مورد سازمان‌ها و کارمندان تحت تأثیر این تمهیدات انجام شده است، انگیزه اصلی ما کمک به سازمان‌ها برای جذب موثر کارکنان با الگوی تامین نیروی مشترک است.

به ساده‌ترین عبارت، موفقیت در فضای رقابتی، سازمان‌ها را مجبور کرده به طور روزافزونی از منابع انسانی خود به گونه‌ای بهره ببرند که اشکال جدیدی از رابطه اشتغال و همکاری ایجاد کنند. یکی از اشکال شامل استفاده از کارمندان خارجی یا پیمانکاری است.

ترتیبات پیمانکاری به سرعت در حال تحول هستند، جایی که یک نهاد شخص ثالث (به عنوان مثال، پیمانکار یا سازمان کارفرمایان حرفه‌ای) موافقت می‌کند مجموعه‌ای از مسئولیت‌های کاری را برای یک سازمان مشتری در محل کارهای خود یا محلی که توسط مشتری تعیین شده انجام دهد (آلبوم و برکویتز ۱، ۲۰۰۳؛ کانلی و گالاگر ۲، ۲۰۰۴؛ کالبرگ ۳، ۲۰۰۰).

در این موقعیت پیمانکار کارمندان را تأمین می‌کند و کارفرمای قانونی شناخته شده است، در حقیقت، سازمان مشتری برخی عملیات‌ها را به پیمانکار واگذار کرده است. مطالعاتی که در سال‌های اخیر در حوزه مدیریت و علوم رفتاری صورت گرفته‌اند مشخص کرده‌اند آنچه این ترتیب کار را متمایز می‌کند، جنبه چند نمایندگی کار است، در جایی که یک کارگر هم‌زمان با همان عمل یا رفتار، به بیش از یک کارفرما تعهد دارد. تفاوت دوم بین این قرارداد و سایر قراردادهای مشروط در این است که این ترتیب یک افق زمانی طولانی‌تر فرض می‌کند و گرایش به روابط بیشتر بین کارمندان و سازمان مشتری دارد.

به ساده‌ترین عبارت، همکاری مشترک مسئله مهمی برای هر شرکتی است که از پیمانکاران بلند-

---

<sup>1</sup> Album & Berkowitz

<sup>2</sup> Connelly & Gallagher

<sup>3</sup> Kalleberg

مدت استفاده می‌کند.

همکاری مشترک به عنوان "ارتباطی بین دو یا چند کارفرما تعریف شده است که در آن هرکدام از حقوق و وظایف قانونی واقعی یا بالقوه نسبت به همان کارمند برخوردار هستند. در یک رابطه کارفرمای/کارفرمای واحد، کارفرما مسئولیت‌های خاصی را به کارمندان اعم از پرداخت حقوق، اضافه کار و مالیات بر عهده دارد. ارائه برنامه‌های جبران خسارت، مزایا و مستمری کارگران؛ و حصول اطمینان از رعایت حقوق شهروندی، مناسبات کاری و مدیریت مناسب و یک محل کار ایمن. در شرایط همکاری، این مسئولیت‌ها ممکن است مشترک باشند. مشارکت در روابط بین کارفرما و کارکنان ذاتی است. از آنجا که هر دو تماس کافی با یک کارمند اختصاص داده شده را دارند، هر شرکت به عنوان یک کارفرما مشاهده می‌شود. به طور کلی، در این نوع رابطه، کارکنان به عنوان "کارفرمای اصلی" تلقی می‌شوند و بیشترین مسئولیت کار را بر عهده دارند.

لپاک و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) این نوع از روابط اشتغال را به عنوان اتحاد یا مشارکت<sup>۲</sup> توصیف می‌کنند.

### مزایا همکاری مشترک:

۱. مسئولیت یک کسب و کار کمتر می‌شود
  ۲. به عنوان یک چارچوب کلی برای کسب و کار به کار می‌رود
  ۳. شامل هزینه‌های قابل پیش‌بینی برای خدمات می‌شود
  ۴. دسترسی به دستاوردهای رقابتی و مطلوب
  ۵. پشتیبانی گسترده منابع انسانی
- این مطالعه به بررسی چگونگی توسعه کارمندان با پیمانکاری بلندمدت با روابط پیمانکاری و سازمان‌های مشتری می‌پردازد. درآژانس‌های موقت کار، کارگران در یک مأموریت از پیش تعیین شده با مدت مشخصی شرکت می‌کنند و بعد از اتمام، می‌توانند مأموریت دیگری برای هر مشتری دیگری از آژانس انجام دهند.

---

<sup>1</sup> Lepak et al

<sup>2</sup> Co-Employment

این روش استخدام برای آن دسته از شرکت‌ها، به خصوص شرکت‌های کوچک، بسیار مفید است که نیاز به استخدام پرسنل برای مدت مشخصی یا برای تکمیل یک پروژه خاص دارد، اما دانش یا زمان برای صرف هزینه‌های فرآیند استخدام و بقیه وظایف اداری مورد نیاز برای ایجاد روند استخدام را ندارد. تنظیمات همکاری‌های مختلف به طور طبیعی چالش‌ها و الزامات مختلفی را شامل می‌شود که این نشان دهنده یک نیاز مهم تحقیقاتی است.

در واقع در این تحقیق ما به دنبال پاسخ به این سوال اساسی هستیم که الگوی جذب با رویکرد هم‌استخدامی در شرکت‌های کوچک و متوسط چگونه است؟

### ۱-۳- اهمیت و ضرورت پژوهش

طی ۳ دهه گذشته، صنعت خدمات کمک موقت ایالات متحده پنج برابر سریع‌تر از اشتغال کلی رشد کرد. محبوبیت تأمین امور برون‌سپاری به عنوان یک عمل تجاری باعث افزایش قابل توجه در اندازه صنعت پیمانکار و رشد تعداد کارمندان پیمانکار بلندمدت شده است (بنسون، ۱۹۹۹).

ترتیبات قرارداد مشروط ممکن است مستلزم مثلاً افراد خوداشتغالی باشد که خدمات خود را برای مدت زمان مشخص یا پروژه‌ای به سازمان مشتری بفروشند، ترتیبات اشتغال فصلی یا اشتغال موقت از طریق آژانس‌های واسطه‌ای که ممکن است ساعت‌ها غیر سیستماتیک باشد.

آن‌ها کاملاً متفاوت از سایر گروه‌های کارمند غیراستاندارد مانند کارمندان موقت یا پیمانکاران مستقل هستند زیرا در یک زمینه اشتغال امن‌تر و دائمی تعبیه شده‌اند.

"هر شغلی که در آن فرد برای کار طولانی مدت قرارداد ضمنی نداشته باشد یا کارهایی که حداقل ساعت کار آن‌ها می‌تواند به صورت غیرسیستماتیک متفاوت باشد" (پولیویکا و ناردون، ۱۹۸۹، ۲).

در حقیقت، به نظر می‌رسد چهار گروه‌بندی گسترده از تنظیمات کار وجود دارد که به راحتی با

---

<sup>1</sup> Benson

<sup>2</sup> Polivka & Nardone

تعریف پولیویکا و ناردون متناسب هستند.

شاید مشهودترین شکل کار مشروط در مورد "بنگاه‌های خدمات کمک موقت" یا "آژانس‌های کارمندان موقت" (به عنوان مثال، نیروی انسانی<sup>۱</sup>، حساب‌کاربری<sup>۲</sup> و غیره) یافت شود. در بین شرکت‌های خدماتی با کمک موقت، درک کاملاً صریح بین هر سه طرف (شرکت خدمات-کارگر-مشتري) وجود دارد که این واگذاری مدت زمان مشخصی دارد. در بیشتر کشورها، محدودیت‌های قانونی نیز در مورد تعیین مدت کار یک سازمان مشتری خاص وجود دارد.

نوع دوم کار مشروط، که در عمل و تحقیقات به طور فزاینده‌ای مشاهده می‌شود، استخدام کارگران با وضعیت "پیمانکار مستقل" یا "قرارداد" است. پیمانکاران مستقل یا کارگران "مستقل" نیز اغلب به عنوان افراد خود اشتغالی تعریف می‌شوند که خدمات خود را به صورت ثابت یا پروژه‌ای به سازمان‌های مشتری می‌فروشند. همان‌طور که توسط آنگ و اسلاتر<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) متذکر شد، استفاده از پیمانکاران مستقل بسیار مورد توجه واقع شده است.

جالب است بدانید که در فن‌آوری اطلاعات<sup>۴</sup> و سایر مشاغل مبتنی بر دانش هدف از افزایش "انعطاف‌پذیری" گاه‌به‌گاه منجر به خاتمه کارمندان دائمی می‌شود که قراردادهای استخدامی "استاندارد" دارند.

مجدداً به عنوان پیمانکارانی که دارای پیمانکار ثابت هستند، جالب توجه است بدانید که هدف از افزایش "انعطاف‌پذیری" گاهاً منجر به کارمندان دائمی می‌شود که قراردادهای استخدامی "استاندارد" به‌عنوان پیمانکارانی با مدت زمان معین استخدام دارند (هو، آنگ و استراوب<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳).

دسته سوم و در حال گسترش، دسته‌ای از کارگران مشروط از افراد تشکیل شده است از طریق "استخدام مستقیم" یا "خانه" با کارفرمای فوری استخدام سازمان می‌شوند (گالاگر، ۲۰۰۲). تمهیدات موقت با استخدام مستقیم بیشتر در سازمان‌های بزرگ یافت می‌شود که در آن الزامات

---

<sup>1</sup> Manpower

<sup>2</sup> Accountemps

<sup>3</sup> Ang and Slaughter

<sup>4</sup> IT

<sup>5</sup> Ho, Ang & Straub

نامنظم کارکنان منجر به استفاده مکرر از کارگران برای مشاغل کوتاه مدت می شود و جایی که سازمان بطور مستقیم و نه صرفاً استفاده از خدمات یک شرکت خدمات کمک موقت بلکه، کارگران موقت را بطور مستقیم استخدام می کند.

با این وجود، تکلیف استخدام موقت با استخدام مستقیم می تواند به عنوان اصلی "مشروط" شناخته شود، زیرا آن ها ویژگی دوم تعیین کننده کار مشروط را برآورده می کنند و آن این است که "... حداقل ساعت کار می تواند به صورت غیرسیستماتیک متفاوت باشد" (پولیوکا و ناردون، ۱۹۸۹).

دسته چهارم کارگران مشروط ممکن است تصور شود که شامل کارگرانی هستند که مستقیماً توسط یک سازمان استخدام می شوند اما در یک قرارداد فصلی کار می کنند (به عنوان مثال، استراحتگاه ها، گردشگری و غیره). از آنجا که تعداد هفته های کاری اختصاص یافته یا پیمانکاری نشان از عدم تمهیدات قراردادی طولانی مدت دارد، بسیاری از انواع کارهای فصلی را می توان متناسب با تعریف فوق الذکر از کار مشروط دانست.

با این حال، در برخی از صنایع، همان طور که توسط مک دونالد و ماکین<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) ذکر شده است، کار فصلی ممکن است فرصتی برای قراردادهای کوتاه مدت در آینده (فصل آینده) یا به عنوان بندر ورودی برای کار درازمدت تلقی شود.

در واقعیت، بیشتر قراردادهای فصلی برای کوتاه مدت اند و در نتیجه در قلمرو کار مشروط قرار می گیرند (آرونسون، گوستافسون و دالتر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). در بررسی ادبیات موجود در مورد ترتیبات کار مشروط، سهم نامتناسب از تحقیقات، به ویژه در بین مطالعات انجام شده در سطح سازمانی، بر کارگران استخدام شده ای هست که از طریق شرکت های خدمات موقت کمک و پیمانکاران مستقل متمرکز شده است.

علاوه بر این، سازمان های کارفرما اغلب این کارمندان را به عنوان نمایندگان خدمات خط مقدم که دارای دانش خاص شرکت هستند و می توانند وفاداری مشتری را در طولانی مدت ایجاد کنند، در نظر

<sup>1</sup> McDonald & Makin

<sup>2</sup> Aronsson, Gustafsson & Dallner

می‌گیرند(پیل و بوکسال<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵).

ضرورت و اهمیت در این پژوهش این هست که هر فرآیند استخدام، برنامه‌ریزی متفکرانه‌ای را می‌طلبد. اما برای سازمان‌های غیرانتفاعی که غالباً با محدودیت‌های زمانی و پول روبرو هستند و کارکنان آن‌ها به شدت از اشتیاق و تعهد برخوردارند، روند برنامه‌ریزی معنای جدیدی به خود می‌گیرد. در همکاری‌های متقابل، شرکا با ترکیب منابع و تجربیات ناهمگن خود، ظرفیت جمعی بی‌نظیری را ایجاد می‌کنند و با توجه به اینکه این الگوی جذب برای سازمان‌های پروژه محور مهم است و مزیت رقابتی به همراه می‌آورد ضرورت دارد الگوی جذب موثر آن را که بر مبنای هم‌استخدامی می‌باشد طراحی کنیم.

## ۱-۴- اهداف پژوهش

**هدف کلی:** ارائه مدل جذب موثر کارکنان با الگوی هم‌استخدامی

### اهداف جزئی:

شناسایی پدیده‌ی جذب با الگوی هم‌استخدامی

شناسایی علل پیدایش پدیده‌ی جذب با الگوی هم‌استخدامی

شناسایی زمینه‌ی جذب موثر با الگوی هم‌استخدامی

شناسایی راهبردهای جذب موثر با الگوی هم‌استخدامی

شناسایی عوامل مداخله‌گر جذب موثر با الگوی هم‌استخدامی

شناسایی پیامدهای جذب موثر با الگوی هم‌استخدامی

---

<sup>1</sup> Peel & Boxall

## ۱-۵- سوالات پژوهش

مدل جذب موثر کارکنان با الگوی هم‌استخدامی چگونه است؟

### سوال های فرعی:

پدیده جذب با الگوی هم‌استخدامی چگونه است؟

علل پیدایش پدیده‌ی جذب با الگوی هم‌استخدامی چیست؟

زمینه‌ی جذب موثر با الگوی هم‌استخدامی چیست؟

راهبردهای جذب موثر با الگوی هم‌استخدامی چیست؟

عوامل مداخله‌گر جذب موثر با الگوی هم‌استخدامی چیست؟

پیامدهای جذب موثر با الگوی هم‌استخدامی چیست؟

## ۱-۶- قلمرو پژوهش

قلمرو تحقیق از لحاظ موضوعی ترکیب خبرگان از اساتید دانشگاهی متخصص در حوزه منابع انسانی و به طور ویژه رویکردهای نوین جذب، مدیران منابع انسانی فعال و مطلع در حوزه جذب مشترک در شرکت‌های کوچک و متوسط که از موضوع پژوهش مطلع بوده و می‌توانند اطلاعات باارزشی را در اختیار نگارنده این پژوهش قرار دهند. از لحاظ قلمرو زمانی نیمه اول ۱۴۰۰ انجام شده است.

## ۱-۷- مفاهیم اصلی پژوهش

### هم‌استخدامی<sup>۱</sup>

استخدام مشترک (هم‌استخدامی) ترتیبی است که در آن دو شرکت هر دو به عنوان کارفرما دارای حقوق و تعهداتی هستند - کسب و کار مسئولیت وظایف شغلی و وظایف روزمره کارگر را حفظ می

---

<sup>1</sup> Co-employment

کند در حالی که کارفرمای مشترک وظایف مربوط به پرسنل مانند حقوق و دستمزد را مدیریت می کند. به این ترتیب کارگر از نظر فنی هم توسط کسبه و هم کارفرما استخدام می شود.

شرکت های کوچک و متوسط<sup>۱</sup> در تلاش های خود برای توسعه سیستم های منابع انسانی که منجر به منبع مزیت رقابتی پایدار می شود، با چالش های بسیار دشواری روبرو هستند (سکستون و همکاران، ۱۹۹۷؛ بارون، برتون و هانون، ۱۹۹۶). در حالی که عملکرد منابع انسانی اغلب نقش مهمی در توسعه سیستم منابع انسانی در شرکت های بزرگ دارد (اولریچ، ۱۹۹۶). صرفه جویی در مقیاس، حفظ کارکنان حرفه ای منابع انسانی و توسعه داخلی برنامه ها و خدمات منابع انسانی مورد نیاز را برای شرکت های کوچک و متوسط دشوار می سازد.

در نتیجه، تعداد فزاینده ای از شرکت های کوچک و متوسط اکنون از اشکال حاکمیت بازار برای دریافت خدمات منابع انسانی از سازمان های کارفرمای حرفه ای استفاده می کنند (کوک، ۱۹۹۹). مدیریت منابع انسانی قادر است از طریق منابع انسانی یک شرکت مزیت رقابتی ارائه دهد (لادو و ویلسون<sup>۲</sup>، ۱۹۹۴). این بر این فرض استوار است که مهارت های منابع انسانی خاصی وجود دارند که در عرضه محدود هستند، هیچ جایگزین مستقیمی ندارند و تکرار آن دشوار است (بارنی<sup>۳</sup>، ۱۹۹۱). از این رو، توانایی یک سازمان برای داشتن چنین مهارت هایی به شرکت ها اجازه می دهد تا از فرصت هایی استفاده کنند که می تواند مزیت رقابتی عظیمی به آنها بدهد. علاوه بر این، منابع انسانی بیش از منابع مالی، فنی و فیزیکی هستند، بلکه آنها مزیت رقابتی پایداری را به سازمان ها ارائه می دهند (لادو و همکاران<sup>۴</sup>، ۱۹۹۲).

---

<sup>1</sup> SMEs

<sup>2</sup> Lado and Wilson

<sup>3</sup> Barney

<sup>4</sup> Lado et al

## سازمان کارفرمای حرفه ای<sup>۱</sup>

یک سازمان کارفرمای حرفه‌ای سازمانی است که با اجازه دادن کارکنان به کارفرما، وارد یک رابطه استخدامی مشترک با کارفرما می‌شود و از این طریق به اجازه می‌دهد بسیاری از مسئولیت‌ها و تعهدات مربوط به کارمندان را به اشتراک بگذارد و مدیریت کند. این به کارفرمایان اجازه می‌دهد تا وظایف منابع انسانی خود مانند مزایای کارکنان، مدیریت حقوق و دستمزد، غرامت کارگران و مالیات بر استخدام را برون سپاری کنند. معمولاً، یک سازمان کارفرمای حرفه‌ای مجموعه یا بسته‌ای از خدمات افزایش سرمایه‌انسانی را ارائه می‌دهد که شامل دسترسی به مشاوره و مشاوره در مورد روابط کارکنان و مسائل توسعه سازمانی، کمک در استخدام و انتخاب، دسترسی به برنامه‌های آموزشی تولید شده توسط سازمان کارفرمای حرفه‌ای، و برنامه‌های طراحی شده برای تسهیل مدیریت عملکرد و مدیریت پاداش‌ها (کوک، ۱۹۹۹). همه این خدمات مختلف به گونه‌ای طراحی شده‌اند که تأثیرات گسترده‌ای بر نگرش و رفتار کارکنان داشته باشند.

برای مثال، برنامه‌های استخدام و انتخاب اغلب برای تأثیرگذاری بر توانایی شرکت برای جذب نامزدها (از طریق فرآیندهای استخدام) و حفظ کارکنان (از طریق تلاش برای شناسایی تناسب فرد-سازمان و فرد-شغل) طراحی می‌شوند. سطوح مهارت باید از طریق فرآیند انتخاب تحت تأثیر قرار گیرد، که به نوبه خود انتظار می‌رود بر عملکرد و بهره‌وری تأثیر بگذارد. به طور مشابه، نگرش‌ها و انگیزه کارکنان احتمالاً از طریق تلاش برای شناسایی تناسب فرد-سازمان و فرد-شغل تحت تأثیر قرار می‌گیرند (اولریچ، ۱۹۹۶).

---

<sup>1</sup> Peo(Professional Employer Organizations)

## گراند تئوری

روش تحقیق کیفی است. روش پژوهش برای تولید تئوری‌ای براساس گردآوری و تحلیل نظام‌مند داده‌ها بنیان نهاده شده است. گراند تئوری در طول تحقیق رشد می‌کند و از رهگذر تعامل مستمر بین گردآوری و به منظور پاسخگویی به پرسش‌های نوین در زمینه‌هایی که فاقد و تحلیل استقرایی داده‌ها حاصل می‌شود (کوربین، استراوس<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸). مبانی نظری کافی برای تدوین هرگونه فرضیه و آزمون آن هستند (امینی، نیلفروشان، ۱۳۹۴).

## برون‌سپاری منابع انسانی

برون‌سپاری منابع انسانی فرآیندی است که در آن فعالیت‌های منابع انسانی یک سازمان به فروشنده شخص ثالثی که در کارکردهای منابع انسانی متخصص است، برون‌سپاری می‌شود تا بر شایستگی‌های اصلی سازمان تمرکز کند. اغلب توابع منابع انسانی پیچیده و زمان‌بر هستند که در مدیریت سایر حوزه‌های مهم رانش مشکل ایجاد می‌کند. با برون‌سپاری منابع انسانی، می‌توان از این مشکل جلوگیری کرد که با تمرکز بر آنچه سازمان در آن بهترین است، اثربخشی را افزایش می‌دهد. همچنین انعطاف پذیری سازمان را نسبت به نیازهای تجاری که به سرعت در حال تغییر هستند بهبود می‌بخشد. معمولاً مشاغلی که منابع انسانی را برون‌سپاری می‌کنند معمولاً شرکت‌های کوچک تا متوسط با تعداد کارمندان بین ۲۵ تا ۱۵۰۰ هستند (کانتر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳).

## شرکت‌های کوچک و متوسط

شرکت‌های کوچک و متوسط (SMEs) شرکت‌های مستقل و غیرفرعی هستند که کمتر از تعداد معینی کارمند استخدام می‌کنند. این عدد در کشورهای مختلف متفاوت است. بیشترین حد بالایی که یک SME را تعیین می‌کند، ۲۵۰ کارمند است، مانند اتحادیه اروپا. با این حال، برخی کشورها

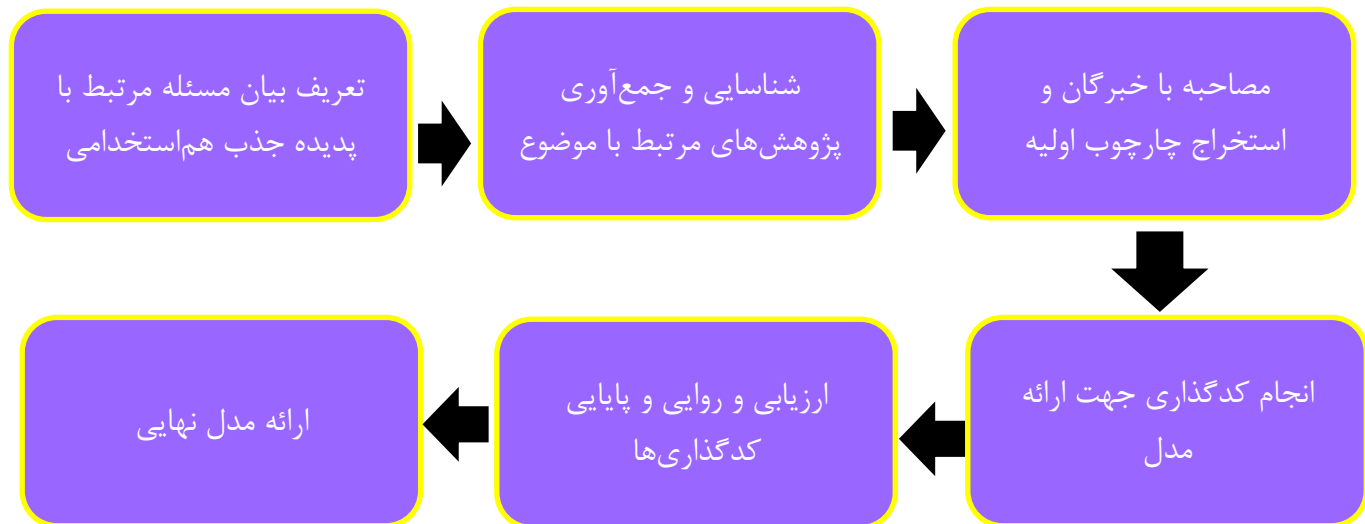
---

<sup>1</sup> Corbin, Strauss

<sup>2</sup> Counter.

محدودیت را ۲۰۰ کارمند تعیین می کنند، در حالی که ایالات متحده شرکت های کوچک و متوسط را شامل شرکت هایی با کمتر از ۵۰۰ کارمند می داند.

#### ۱-۸- مراحل انجام کار





## فصل دوم

### ادبیات و پیشینه‌ی پژوهش

## ۲-۱- مقدمه

امروزه سازمان‌ها در تلاش برای سازگاری با محیط خارجی به سرعت در حال تغییر، و برای رسیدن به یک حالت پایدار نیاز به شرایط با قابلیت اطمینان بالا دارند، عملکرد بهتر از رقبا و دستیابی به اهداف استراتژیک از جایگزین‌های متنوعی استفاده می‌کنند. چندین سال است که برون‌سپاری بخشی از بازار بوده است که به وسیله آن سازمان‌ها مدیریت برخی از فعالیت‌ها را به شرکای خارجی واگذار می‌کنند تا بر فعالیت‌های اصلی که بلافاصله با اهداف استراتژیک مرتبط است، تمرکز کنند. در این تحقیق ما به دنبال این هستیم که با وجود انواع مختلف برون‌سپاری منابع انسانی با توجه به شرایط موجود و استراتژی‌های سازمان خودمان کدام روش را اتخاذ کنیم تا بهترین نتیجه را بگیریم. در این فصل ما در پیشینه‌ی نظری، به توضیح رئوس مطالب خواهیم پرداخت. بعد از پیشینه‌ی نظری، در کوتاه نگاشت ابتدایی به تحلیل و بررسی موضوع و ایجاد مدلی برای جذب با الگوی هم‌استخدامی خواهیم پرداخت.

## ۲-۲ تعریف برون‌سپاری

برون‌سپاری پدیده جدیدی نیست. اشکال خاصی از برون‌سپاری در گذشته به طور گسترده مورد استفاده قرار می‌گرفت. به دوران امپراتوری روم برمی‌گردیم، جمع‌آوری مالیات‌ها توسط امپراتوری به پرسنل خاصی «قرارداد» می‌شد. بنابراین استفاده از پرسنل خارجی برای انجام وظایف سابقه طولانی دارد. زمانی که پیشرفت‌های تکنولوژیکی باعث افزایش سطح حجم تولید و فرآیندهای سریع‌تر شد که باعث تغییر پارادایم از روابط افقی مشارکت‌ها به ادغام‌های پیچیده‌تر و عمودی با تمرکز داخلی قوی‌تر شد، نقش برجسته‌ای در سراسر جهان داشت (کاکابادسه و کاکابادسه<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲). در عصر آگاهی از هزینه‌ها در قرن‌های ۲۰ و ۲۱، مدل کسب‌وکار شرکت‌ها به‌طور گسترده درونی شده و ساختار عمودی برای پاسخگویی به تقاضاهای بازار کافی نیست و سازمان‌ها به دنبال حمایت خارجی هستند. این

---

<sup>1</sup> Kakabadse and Kakabadse

حمایت بیشتر به شکل مشارکت، ادغام، اتحاد و سرمایه گذاری مشترک بود که سازمان‌های ترکیبی را ایجاد کرد که به موجب آن معاملات برون‌سپاری مجدداً رواج یافتند (کاکابادسه و کاکابادسه، ۲۰۰۲).

در اصطلاح برون‌سپاری، قسمت اول کلمه بیانگر خارجی بودن، خارجی بودن چیزی یا به عبارت دیگر چیزی است که متعلق به دیگران است. بخش دوم به مکمل‌ها، منابع یا تجهیزات در میان سایر موارد اشاره دارد. برون‌سپاری به معنای استفاده از منابع خارجی برای انجام یک کار است. برون‌سپاری یک اقدام گسترده در سراسر جهان است: بسیاری از کسب‌وکارها این راه‌حل را برای تکمیل، جایگزینی، گسترش یا کاهش فعالیت‌های خود انتخاب می‌کنند. این می‌تواند طیف گسترده‌ای از رشته‌ها، از جمله عملکردهای مبتنی بر دانش مانند منابع انسانی را تحت تاثیر قرار دهد. اما درست مانند هر جنبه‌ای از کسب‌وکار، برون‌سپاری منابع انسانی را نمی‌توان به صورت مجزا و بدون در نظر گرفتن عوامل زمینه‌ای مشاهده کرد (کلاس و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱). به عبارتی برون‌سپاری منابع انسانی به این معناست که امور مربوط به پرسنل با سازمان دیگری منعقد می‌شود. به عبارت دیگر، این به انتقال مسئولیت مدیریت و کاربرد فرآیندهای منابع انسانی به طرف خارجی اشاره دارد. جنگ برای استعداد در محیط در حال تغییر در کسب‌وکار، یک عامل اساسی است که به ترتیب برون‌سپاری کمک می‌کند. ماهیت پویا و پیچیده محیط حقوقی همچنین ممکن است شرکت‌ها را به منظور دستیابی به تخصص‌های خاص خود با پیمانکاران خارجی درگیر کند.

هیچ توافقی وجود ندارد که آیا برون‌سپاری منابع انسانی<sup>۲</sup> به عنوان یک روند بازار مناسب است یا خیر. جوانب مثبت و منفی وجود دارد. استدلال‌های اصلی حمایت از برون‌سپاری بر تنوع مزایایی که می‌تواند به شرکت‌ها با استفاده از آن ارائه دهد، مانند صرفه‌جویی در هزینه، دستیابی به تخصص بیشتر یا آزاد کردن قابلیت‌ها در داخل برای تمرکز بر شایستگی‌های اصلی تأکید می‌کند (مارچینگتون و ویلکینسون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸؛ کوک و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵؛ گورنی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹؛ اولریش، ۱۹۹۷؛ لپاک و

---

<sup>۱</sup> Klaas et al

<sup>۲</sup> HRO

<sup>۳</sup>) Marchington and Wilkinson

<sup>۴</sup> Cooke et al

این بخش موضوعات کلیدی ذاتی برون‌سپاری منابع انسانی را معرفی می‌کند و با تعریف شروع می‌شود و سپس برخی از دیدگاه‌های نظری اصلی و دیدگاه‌های متضاد دانشگاهی و متخصص را در مورد منطق و توجیه حوزه‌های منابع انسانی که اغلب در معرض برون‌سپاری قرار می‌گیرند، توضیح می‌دهد. این بخش به همان اندازه عوامل افزایش علاقه به برون‌سپاری عملکردهای منابع انسانی، مزایای ناشی از آن و معایب را بررسی می‌کند. بررسی انتقادی یافته‌های موجود در مورد برون‌سپاری موضوعی را نشان می‌دهد که ابهام در مورد تعریف برون‌سپاری را در بر می‌گیرد. نگرانی عمده از این واقعیت ناشی می‌شود که انواع مختلف ارائه خدمات خارجی اغلب تحت عنوان برون‌سپاری برچسب گذاری می‌شوند، علی‌رغم اشکال مختلفی که این عمل می‌تواند داشته باشد (مارچینگتون و ویلکینسون، ۲۰۰۸).

در مورد آنچه واقعاً برون‌سپاری را تشکیل می‌دهد، اتفاق نظر کمی وجود دارد. همانطور که آدلر<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) ادعا می‌کند این از پیچیدگی و عوامل چندوجهی که پدیده برون‌سپاری را در بر می‌گیرد ناشی می‌شود. دیگران مرز مبهم بین شیوه‌های مختلف را برجسته می‌کنند. گورنی و همکاران (۲۰۰۹) ماهیت نسبتاً ضمنی ارائه خدمات خارجی را می‌بینند و استدلال می‌کنند که حتی آن دسته از اقداماتی که تمایل به قطعیت بیشتری دارند، انعطاف‌پذیر هستند زیرا عناصر مختلف را با برون‌سپاری مرتبط می‌کنند.

هنگام توصیف عملکرد برون‌سپاری، برخی ادعا می‌کنند که در بسیاری از جنبه‌ها برون‌سپاری و قرارداد فرعی مترادف هستند (هاینس<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹) در حالی که برخی دیگر بر تفاوت‌های قابل توجه بین این دو اصطلاح تأکید می‌کنند (کاکابادسه و کاکابادسه، ۲۰۰۲).

این تعاریف معمولاً قراردادهای فرعی ساده، کوتاه‌مدت و بلندمدت و همچنین واگذاری مجموعه‌ای از فعالیت‌ها یا حتی کل فرآیندها به ارائه دهندگان خدمات خارجی را پوشش می‌دهند. تعریف ساده‌ای

---

<sup>1</sup> Gurney et al

<sup>2</sup> Lepak and Snell

<sup>3</sup> Adler

<sup>4</sup> Haines

توسط (دامبرگر<sup>۱</sup> ۱۲:۱۹۹۸) ارائه شده است که معتقد است «برون‌سپاری به فرآیندی اشاره دارد که در آن فعالیت‌هایی که به‌طور سنتی در داخل انجام می‌شوند به ارائه‌دهندگان خارجی واگذار می‌شوند». مفهوم ماهیت خارجی ارائه خدمات در این تعریف با برخی جنبه‌های دیگر تکمیل می‌شود که پیچیدگی برون‌سپاری را در گورنی و همکاران (۲۰۰۵) تقویت می‌کند که بر جنبه قابل اندازه‌گیری برون‌سپاری تأکید کردند و این عمل را به عنوان تفویض یک یا چند تجارت توصیف کردند. فرآیندها به یک ارائه دهنده خارجی، که سپس مالک، مدیریت و مدیریت فرآیندهای انتخابی بر اساس معیارهای عملکرد تعریف شده و قابل اندازه‌گیری است.

همانطور که بلکورت<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) استدلال می‌کند، برون‌سپاری یک جهت واحد از جریان منابع از پیمانکار فرعی به سازمان را تشکیل می‌دهد. او ادعا می‌کند که طرفین در معاملات برون‌سپاری سود مشترک ندارند و مشارکت مالی مشترک ندارند. در نتیجه این ترتیبات از سرمایه‌گذاری مشترک، اتحاد یا مشارکت متمایز است.

تئوری‌های عمده‌ای وجود دارند که می‌توانند به عمل برون‌سپاری مرتبط شوند که به درک منطق اساسی برخی از شیوه‌های مدیریت کسب‌وکار، انتخاب‌های استراتژیک کمک می‌کنند و نقش مهمی در نشان دادن تکنیک‌ها و راه‌حل‌های کاربردی در کسب‌وکار دارند. برون‌سپاری معمولاً با نظریه هزینه معامله ویلیامسون<sup>۳</sup> (۱۹۷۵) مرتبط است. مدل اقتصاد هزینه تراکنش<sup>۴</sup> مقایسه هزینه‌های متحمل شده توسط تولید داخلی و خرید از بازار را پیشنهاد می‌کند. ویلیامسون ادعا می‌کند که به منظور مطابقت با استراتژی‌های حاکمیت شرکتی آگاهانه از هزینه، انتخاب خرید باید با توجه به قیمت در نظر گرفته شود زیرا می‌تواند راه‌حل‌های ارزان‌تری نسبت به آماده‌سازی داخلی ارائه دهد. محبوبیت این مدل توسط کلاس و همکاران (۲۰۰۱) برجسته شده است که استدلال کردند که اکثر ادبیات برون‌سپاری منابع انسانی از مدل اقتصاد هزینه تراکنش ویلیامسون استفاده می‌کند. مفهوم

---

<sup>1</sup> Domberger

<sup>2</sup> Belcourt

<sup>3</sup> Williamson

<sup>4</sup> TCE

پورتر<sup>۱</sup> (۱۹۸۵) از زنجیره ارزش و مزیت رقابتی نیز اغلب با برون‌سپاری مرتبط است. او ادعا کرد که مزیت رقابتی از فرآیندهای متمایز شرکت و توانایی شرکت برای کمک به مزیت هزینه سازمان و در نتیجه ایجاد یک مبنای تمایز ناشی می‌شود (پورتر، ۱۹۸۵). زنجیره ارزش را می‌توان به صورت خارجی با هزینه کمتر تحویل داد.

## ۲-۳- آنچه که برون سپاری می‌شود: متخصص در مقابل عمومی و هسته در

### مقابل غیر هسته

مزایا و معایبی وجود دارد که آیا برخی از اقدامات باید واگذار شوند یا نه و بحث عمده در مورد این موضوع احتمالاً از پیچیدگی پذیرش برون‌سپاری به عنوان یک راه حل تجاری ناشی می‌شود (کلاس و همکاران، ۲۰۰۱). اینکه یک تابع باید برون‌سپاری شود یا نه به فهرست کاملی از عوامل و ویژگی‌ها بستگی دارد. کلاس و همکاران (۲۰۰۱) دریافتند که ارزیابی اینکه آیا یک کارکرد به عنوان متخصص یا عمومی در نظر گرفته می‌شود، هنگام تصمیم‌گیری برون‌سپاری از اهمیت حیاتی برخوردار است. کلاس و همکاران دریافتند که شرکت‌هایی که از رویکرد استراتژیک برای مدیریت منابع انسانی استفاده می‌کنند، احتمالاً فعالیت‌های تخصصی منابع انسانی را نسبت به فعالیت‌های عمومی منابع-انسانی برون‌سپاری می‌کنند. این عمل از این باور ناشی می‌شود که این شرکت‌ها از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی<sup>۲</sup> منحصر به فرد استفاده می‌کنند و بنابراین، فعالیت‌های عمومی منابع انسانی نیاز به دانش خاصی دارد که بعید است تأمین‌کنندگان خارجی از آن برخوردار شوند، مگر اینکه آموزش کافی دریافت کنند. به همین دلیل، فعالیت‌های عمومی تمایل دارند در داخل خانه نگهداری شوند. برعکس، سازمان‌هایی هستند که معمولاً فعالیت‌های عمومی را برون‌سپاری می‌کنند. این امر تنها زمانی اتفاق می‌افتد که به دنبال تخصص خارجی به منظور انجام فعالیت‌هایی باشد که به تصمیمات استراتژیک

---

<sup>1</sup> Porter

<sup>2</sup> HRM

مرتبط نیستند، اما نشان‌دهنده تخصص متخصص هستند (کلاس و همکاران، ۲۰۰۱). در این مورد، برون‌سپاری به‌عنوان یک راه‌حل جذاب در نظر گرفته می‌شود، به ویژه در صورت پیش‌بینی بازار نامشخص در آینده زیرا بار ریسک می‌تواند از دوش شرکت برداشته شود.

فعالیت‌های اصلی برای کسب‌وکار دارای اهمیت استراتژیک هستند. آنها بلوک‌های سازنده یک مزیت رقابتی بالقوه هستند، از این رو برون‌سپاری این فعالیت‌ها به شدت منع می‌شود (آدلر، ۲۰۰۳). آدلر استدلال می‌کند که چنین فعالیت‌های حیاتی باید در داخل سازمان نگهداری شوند، زیرا نقش مهمی در ایجاد و حفظ مزیت رقابتی پایدار و بلندمدت شرکت دارند. او صریح است که عملکردهای حساس، فعالیت‌های ذاتی شرکت، عناصر ارزش‌افزاینده سیستم منابع انسانی، که بخشی از زیرساخت استراتژیک شرکت هستند، فعالیت‌های اصلی که منحصربه‌فرد بودن را تشکیل می‌دهند، بهتر است در داخل دنبال شوند (سوئیس<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷؛ گارنی و همکاران، ۲۰۰۹؛ لپاک و اسنل، ۱۹۹۸). تنها عملکردهایی که محیطی، غیر هسته‌ای هستند و معیار عدم تقلیدپذیری و غیرقابل تعویض بودن را برآورده نمی‌کنند، باید در نظر گرفته شوند که به ارائه‌دهندگان خارجی واگذار شوند (بارنی<sup>۲</sup>، ۱۹۹۱؛ لپاک و اسنل، ۱۹۹۸).

این دیدگاه‌ها بدون قید و شرط در بخش شرکت‌های کوچک و متوسط اعمال نمی‌شود. در حالی که کار مبادله‌ای بیشتر در شرکت‌های بزرگتر برون‌سپاری می‌شود، در شرکت‌های کوچک رویه برون-سپاری منابع انسانی متفاوت است و از آنجایی که همه منابع انسانی اغلب برون‌سپاری می‌شوند و این شامل فعالیت‌های حیاتی آن‌ها می‌شود (بلکورت، ۲۰۰۶؛ گورنی و همکاران، ۲۰۰۹). علی‌رغم توافق بین دانشگاهیان و متخصصان مبنی بر اینکه وظایف اصلی در شرکت‌های بزرگ بهتر است در داخل انجام شود، فقط فعالیت‌های جانبی باید تحت برون‌سپاری قرار گیرند، برخی هنوز استدلال می‌کنند که برخی از حوزه‌هایی که به طور سنتی به عنوان هسته در نظر گرفته می‌شوند، در معرض خارجی‌سازی سنگین قرار می‌گیرند و عملکرد منابع انسانی تحت محاصره مشاوران خارجی است

---

<sup>1</sup> Switser  
<sup>2</sup> Barney

(کلارک و کلارک<sup>۱</sup>، ۱۹۹۰؛ ردمن و ویلکینسون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹).

با توجه به موقعیت بیرونی ارائه دهندگان خدمات منابع انسانی، آن‌ها در موقعیت نامناسبی قرار دارند، برخلاف کارمندان داخلی، تصمیمات استراتژیک مسئولانه‌ای را در مورد نیازهای سازمانی و آنچه که می‌توانند از عهده آنها برآیند اتخاذ کنند (هال و تورینگتون<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸) از این رو انتقادات مطرح می‌شود.

بحث‌هایی در مورد اینکه آیا مرز مشخصی بین فعالیت‌های اصلی و غیراصلی یک شرکت وجود دارد، وجود دارد. ابهام و ذهنیت این بحث را در بر می‌گیرد (لگ<sup>۴</sup>، ۱۹۹۵؛ پرسل و پرسل<sup>۵</sup>، ۱۹۹۹) زیرا فعالیت‌های غیراصلی و حمایتی یک شرکت ممکن است در سازمان دیگر مرکزی باشد. همانطور که کوک و همکاران (۲۰۰۵) پیشنهاد کردند، این ویژگی‌ها توسط تاریخچه، محیط خارجی و فرهنگ سازمانی تعیین می‌شوند و معمولاً تحویل مدیریت، استراتژی‌ها و سیاست‌های سازمانی را تشکیل می‌دهند. این فعالیت‌های اصلی از طریق ارائه نتایج نهایی، کمک مستقیم به کسب و حفظ مزیت رقابتی و حمایت از رشد آینده، برای موفقیت سازمانی اهمیت حیاتی دارند (الکساندر و یانگ<sup>۶</sup>، ۱۹۹۶). همان دانشگاهیان استدلال می‌کنند که شیوه‌های اصلی معمولاً از داخل منشأ می‌شوند، بنابراین آن حوزه‌هایی که فعالیت‌های اصلی شخص دیگری را تشکیل می‌دهند را می‌توان برای برون‌سپاری در نظر گرفت (بلکورت، ۲۰۰۶). به طور معمول، این‌ها به راحتی قابل تکرار و فعالیت‌های تحول‌آفرین هستند که ارزش منحصر به فردی برای کسب‌وکار ارائه نمی‌کنند (اولریچ، ۱۹۹۸).

---

<sup>1</sup> Clark and Clark

<sup>2</sup> Redman and Wilkinson

<sup>3</sup> Hall and Torrington

<sup>4</sup> Legge

<sup>5</sup> Purcell and Purcell

<sup>6</sup> Alexander and Young

## ۲-۴- توابع معمولاً برون‌سپاری می‌شوند یا در داخل نگهداری می‌شوند

این دیدگاه قبلاً تأیید شده است که تصمیمات برون‌سپاری پیچیده و وابسته به موقعیت هستند (کلاس و همکاران، ۲۰۰۱) و در نتیجه نمی‌توان به وضوح بیان کرد که آیا عملکردهای خاص باید یا نباید صرفاً از ماهیت اصلی یا جانبی آنها برون‌سپاری شوند یا خیر. مارکینگتون و ویلکینسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۸)، با این حال، هنوز ادعا می‌کنند که برخی از قسمت‌ها به شدت بیش از سایرین واگذار می‌شوند. گورنی و همکاران (۲۰۰۹) مدیریت منابع انسانی، استخدام و انتخاب، آموزش و نگهداری سوابق را به عنوان عملکردهایی که معمولاً برون‌سپاری می‌شوند، شناسایی می‌کنند که آنها را نیز به عنوان فعالیت‌های معاملاتی خوشه‌بندی می‌کنند. گورچیک<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) رویه بسیار رایج برون‌سپاری خدمات جابجایی، (برنامه های کمک به کارکنان)<sup>۳</sup> و مدیریت مزایا و حقوق بازنشستگی را برجسته می‌کند. الول و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۱) وجود رویه مشترک برون‌سپاری مشاوره حقوقی خارجی، کار نمایندگی موقت و مشاوره را گزارش کردند. کوک و همکاران (۲۰۰۵) آموزش و توسعه، استخدام و گزینش، مدیریت حقوق و دستمزد و مزایا را هدایت می‌کنند، در حالی که طبق گفته بوردا و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۰) در تمرینات مجارستانی، استخدام، کارمندان موقت و حقوق و دستمزد بیشترین درخواست خدمات منابع انسانی را دارند. شواهدی مبنی بر رایج بودن برون‌سپاری برخی از کارکردها وجود دارد. برون‌سپاری فرآیند استخدام<sup>۶</sup> نمونه‌ای معمولی از منبع‌یابی خارجی مدیریت استخدام و انتخاب است (کولینگز<sup>۷</sup>، ۲۰۰۶)، دیدگاه مشترک اوردانینی و سیلوستری<sup>۸</sup> (۲۰۰۸) که استخدام و گزینش را به عنوان یکی از شدیدترین وظایف منابع انسانی برون‌سپاری می‌دانند.

<sup>1</sup> Marchington and Wilkinson

<sup>2</sup> Gurchiek

<sup>3</sup> EAPs

<sup>4</sup> Alewell et al

<sup>5</sup> Borda et al

<sup>6</sup> RPO

<sup>7</sup> Collings

<sup>8</sup> Ordanini and Silvestri

برچ و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) و گورنی و همکاران (۲۰۰۹) ادعا می‌کنند که عملکردهای محرمانه و حساس که دارای اهمیت استراتژیک بالایی هستند معمولاً در خانه نگهداری می‌شوند، به عنوان مثال. سیاست‌گذاری استراتژیک، توسعه و مدیریت تغییر. علاوه بر این، یافته‌های گریر و همکاران<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) روابط استخدامی و ارزیابی شغل را از وظایف اصلی سازمان در نظر می‌گیرند. آن‌ها به طور عملی برون‌سپاری نمی‌شوند. این امر از ماهیت خاص مدیریت این فعالیت‌ها ناشی می‌شود، زیرا برای مؤثر بودن، «ثبات، اعتماد و درک اثرات بلندمدت در روابط و کنترل اطلاعات محرمانه» مورد نیاز است (گریر و همکاران، ۱۹۹۹). با این حال، هال و تورینگتون (۱۹۹۸)، توسعه مدیریت، مدیریت عملکرد و استراتژی‌های پاداش را به عنوان عملکردهایی که اغلب برون‌سپاری می‌شوند، مخالفت با دیدگاه‌هایی که این فعالیت‌ها را استراتژیک می‌دانند، یافتند (گرنی و همکاران، ۲۰۰۹؛ برچ و همکاران، ۲۰۱۰).

سخنان زیادی در مورد انواع فعالیت‌های برون‌سپاری شده وجود دارد، در حالی که توجه نسبتاً کمتری به عملکردهای خاص داده شده است. بسیاری از یافته‌ها با هم تداخل دارند و اجماع در مورد موضوع را برجسته می‌کند. با این حال نظرات مخالف نیز وجود دارد. با توجه به ماهیت چند وجهی برون‌سپاری، این دیدگاه تعجب‌آور نیست و از دیدگاه کلاس و همکاران (۲۰۰۱) که قبلاً بررسی شد، حمایت بیشتری می‌کند. متغیرهای موقعیتی بر روی عمل‌شناسی تأثیر می‌گذارند، که تنوع دیدگاه‌ها در مورد مزایای واقعی برون‌سپاری منابع انسانی، به ویژه در زمان آشفتگی اقتصادی را توضیح می‌دهد.

## ۲-۵- برون‌سپاری با توجه به شرایط اقتصادی

در عصر آگاهی از هزینه، رقابت شدید بازار و راه‌حل‌های نوآورانه، چالش‌های متعددی وجود دارد که قدرت شکل‌دهی قابل توجهی به دنیای تجارت دارند. این نیروها متنوع هستند و ممکن است هم-پوشانی داشته باشند. جهانی شدن یکی از روندهای اصلی است که به طور قابل توجهی محیط خارجی

<sup>1</sup> Birtch et al

<sup>2</sup> Greer et al

را تغییر می‌دهد و سازمان‌ها را مجبور می‌کند تا با اثرات آن سازگار شوند (گریر و همکاران، ۱۹۹۹؛ اسنل و رایت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). توسعه‌های بین‌المللی، ادغام و اکتساب، سرمایه‌گذاری مشترک و سرمایه‌گذاری در زمینه سبز بر شیوه‌های تجاری غالب است، اما همراه با الزام جهانی، پیچیدگی روزافزون محیط نظارتی، هم در پلتفرم‌های داخلی و هم بین‌المللی، قابل ذکر است (آدلر، ۲۰۰۳). فشارهای فزاینده برای سودآوری باری را بر دوش سازمان‌ها وارد می‌کند، که معمولاً در نظارت دقیق هزینه‌ها یا تلاش‌هایی برای کاهش هزینه که بخش‌های منابع انسانی اغلب در معرض آن هستند، تحقق می‌یابد (اولریش، ۱۹۹۸؛ گریر و همکاران، ۱۹۹۹). نوآوری‌های فناورانه به طور فزاینده‌ای در زمینه کسب‌وکار ظاهر می‌شوند و فرآیندها را تسریع می‌کنند، کارایی را بهبود می‌بخشند و اثربخشی بیشتری را ممکن می‌سازند. همگام بودن با این پیشرفت‌ها برای به دست آوردن و حفظ مزیت رقابتی حتی در منابع انسانی ضروری است (اسنل و رایت، ۲۰۰۵؛ اولریش، ۱۹۹۸). گریر و همکاران (۱۹۹۹) تلاش‌های کوچک‌سازی و بازسازی را گزارش می‌کنند که هیچ یک از آن‌ها عملکرد منابع انسانی را دست نخورده باقی نمی‌گذارد، در حالی که اولریش (۱۹۹۸) اهمیت فزاینده سرمایه فکری و نیاز به مدیریت موثر تغییر را آشکار می‌کند.

ادبیات موجود در مورد دلایلی که چرا کسب‌وکارها برای برون‌سپاری انتخاب می‌کنند، سطح بالایی از اجماع در وسعت را نشان می‌دهد. تنوع محرک‌ها اغلب تحت‌تاثیر اندازه شرکت، بخش، اهداف شرکت، استراتژی، در دسترس بودن مهارت‌های خاص، تغییرات سازمانی و سایر عوامل است (الول و همکاران، ۲۰۰۹؛ برچ و همکاران، ۲۰۱۰؛ کلاس و همکاران، ۲۰۰۱). عمل برون‌سپاری به دلایل مختلفی انجام می‌شود. با این حال، توجه به هشدار اخیر کوربریج و پیلیم<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) ضروری است که آن را فقط باید به عنوان یک فرصت بالقوه و نه به عنوان یک راه حل عمومی برای مشکلات در نظر گرفت. با تعریف منطق این عمل به زبان ساده، می‌توان از پتانسیل آن استفاده کرد که "فردی دیگر بتواند این فعالیت را بهتر از شما انجام دهد" (گریر و همکاران ۱۹۹۹: ۸۷).

<sup>1</sup> Snell and Wrigh

<sup>2</sup> Corbridge and Pilbeam

الول و همکاران (۲۰۱۱) بر اساس این مفهوم ادعا می‌کنند که سازمان‌ها در هنگام برون‌سپاری منابع انسانی انتظارات کیفیت خدمات بالاتری از ارائه دهندگان خارجی دارند. محرک‌های مالی دلایل مستقیم بسیاری برای برون‌سپاری دارند. خصیصه‌ی آگاهانه‌ی هزینه‌ای که اخیراً در انجام کسب‌وکار غالب شده است، اغلب منابع انسانی را در حاشیه قرار می‌دهد. ردمن و ویلکینسون (۲۰۰۹) در بررسی این موضوع تا آنجا پیش می‌روند که وضعیت موجود منابع انسانی را در یک بحران اعلام می‌کنند و استدلال می‌کنند که عملکرد باید با کاهش مشروعیت مقابله کند. پذیرفته شدن و جدیت بیشتر در «سطح هیئت مدیره»، عمل به عنوان یک شریک استراتژیک (اولریش، ۱۹۹۷؛ اسنل و رایت، ۲۰۰۵) کسب جایگاه بالاتر برای منابع انسانی در زنجیره ارزش سازمانی و دستیابی به نقش استراتژیک‌تر، انگیزه‌های مهمی در پشت برون‌سپاری هستند. (گرنی و همکاران، ۲۰۰۹؛ کوک و همکاران، ۲۰۰۵؛ کلاس و همکاران، ۲۰۰۱).

اولریش (۱۹۹۷) یک مورد قوی برای منابع انسانی برای دستیابی به موضع ارزش افزوده ایجاد می‌کند. مدل شریک تجاری منابع انسانی او با ترسیم چهار نقش برای منابع انسانی از ایجاد نقش استراتژیک‌تر برای عملکرد پشتیبانی می‌کند: برتری اداری، قهرمان کارمند، عامل تغییر و شریک استراتژیک. اما مجموعه‌ای از دیدگاه‌های دیگر نیز از منطق استراتژیک پشت برون‌سپاری حمایت می‌کنند (کاکابادسه و کاکابادسه، ۲۰۰۲؛ بلکورت، ۲۰۰۶؛ کوک و همکاران، ۲۰۰۵) که می‌تواند با قادر ساختن سازمان‌ها به تمرکز دارایی‌های درون سازمانی بر آنچه که آن‌ها را دارند، تغییر جهت دهد. در فعالیتهای اصلی شرکت بهترین هستند (بارنی، ۱۹۹۱؛ کوک و همکاران، ۲۰۰۵؛ گیلی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴؛ لپاک و اسنل، ۱۹۹۸). استدلال‌های اصلی، واگذاری فعالیتهای جانبی را برجسته می‌کنند تا منابع انسانی بتواند بر ویژگی استراتژیک‌تر و ارزش افزوده‌اش تأکید کند. این باید با آزاد کردن کارکنان منابع انسانی داخلی انجام شود تا توجه را به سمت دستیابی به مشخصات بالاتر برای عملکرد و انجام وظایفی که مستقیماً با استراتژی‌های سازمانی مرتبط هستند، هدایت کنند. برای

---

<sup>1</sup> Gilley et al

بارنی (۱۹۹۱) منطق واگذاری کارکردهای غیر اصلی با هدف اینکه بتوان توجه را به جنبه‌های استراتژیک‌تر معطوف کرد، حتی در مورد منابع انسانی، به طور معتبر پشتوانه دارد. گیلی و همکاران (۲۰۰۴) معتقدند که برون سپاری عملکردهای منابع انسانی به طور مثبت بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد و نوآوری را ارتقا می‌دهد، به ویژه در برون سپاری کارکردهایی مانند آموزش و توسعه. در مقابل، چیانگ و شیه<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) اعتبار چنین دیدگاهی را با این ادعا که مهارت‌های به‌دست‌آمده از تأمین‌کنندگان آموزشی خارجی نمی‌توانند به طور کامل در سازمان ادغام شوند، زیر سؤال می‌برند و استدلال می‌کنند که برون‌سپاری آموزشی تأثیر قابل‌توجهی بر اثربخشی ندارد.

واگذاری فعالیت‌های اداری یک راه مفید برای افزایش لبه استراتژیک (اوشیما و همکاران،<sup>۲</sup> ۲۰۰۵) عملکرد منابع انسانی است که اغلب متهم به عملیاتی بودن و عدم تمرکز استراتژیک است (گریر و همکاران، ۱۹۹۹). با این حال، برون‌سپاری تنها یکی از عناصری است که در جامع تر شدن نقش دارد. گریر و همکاران (۱۹۹۹) پیچیدگی این عمل را ترسیم می‌کنند و اینکه دستیابی به یک موضع استراتژیک لزوماً از طریق استفاده از برون‌سپاری صرفاً آسان نیست. آنها ادعا می‌کنند که ابتکارات استراتژیک پیش از برون‌سپاری نیز نقشی در کمک به موفقیت در دستیابی به اهداف استراتژیک مورد نیاز دارند که این مفهوم توسط کوربریج و پیلیم (۲۰۱۰) که برون‌سپاری را به عنوان یک فرصت به جای یک راه حل عمومی در نظر می‌گیرند، پشتیبانی می‌شود. تصمیمات برون سپاری اغلب ناشی از نیاز به دسترسی به تخصص خارجی است. بلکورت (۲۰۰۶)، گورچیک (۲۰۰۵) و گریر و همکاران (۱۹۹۹) بر دانش ارائه‌دهنده و صرفه‌جویی در زمان قابل دستیابی تأکید می‌کنند، در حالی که لپاک و اسنل (۱۹۹۸) به ماهیت «به‌موقع» و «تعدادی» از بیرون اشاره می‌کنند. متخصصانی که می‌توانند در صورت نیاز و بدون پرداخت هزینه برای کارکنان داخلی به طور منظم مورد استفاده قرار گیرند.

همانطور که کوک و همکاران (۲۰۰۵) نتیجه می‌گیرند، این شخصیت می‌تواند انعطاف‌پذیری را افزایش دهد. دسترسی به دانش تخصصی در میان سازمان‌های کوچک اهمیت قابل توجهی دارد، که

---

<sup>1</sup> Chiang and Shih

<sup>2</sup> Oshima et al

اغلب تا زمانی که شرکت به اندازه معینی نرسد، مسئول منابع انسانی را استخدام نمی‌کنند (بلکورت ۲۰۰۶، اگرچه او ادعا می‌کند که شرکت‌های کوچک و متوسط باید حداقل برخی از فعالیت‌های منابع انسانی را دنبال کنند که اغلب منجر به برون سپاری منابع انسانی می‌شود. شرکت‌های کوچک و متوسط حتی در مواردی که شخصی را به کار می‌گیرند، صرفه جویی در مقیاس برای استقرار خدمات منابع انسانی در مقیاس کامل و با کیفیت بالا را ندارند که خدمات برون سپاری را پیش می‌برد (آبراهام و تیلور<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶).

این تخصص موجود می‌تواند دانش تخصصی در زمینه‌های خاص و برتری در مهارت‌های خاص باشد (مارچینگتون و ویلکینسون، ۲۰۰۸). اینها اغلب شایستگی‌های اصلی فروشنده‌ای هستند که در نتیجه قادر به ارائه خدمات با کیفیت بالا هستند (الول و همکاران، ۲۰۱۱؛ کوک و همکاران، ۲۰۰۵؛ گیلی و همکاران، ۲۰۰۴؛ گریر و همکاران، ۱۹۹۹). علاوه بر استفاده از سرمایه انسانی ارائه دهندگان خدمات، از سایر دارایی‌ها نیز می‌توان به نفع خریدار استفاده کرد. بنابراین، برون سپاری می‌تواند به معنای جایگزینی برای دسترسی به طیف گسترده‌ای از فناوری‌ها بدون سرمایه گذاری برای اجرای داخلی باشد (بلکورت، ۲۰۰۶؛ هاینز، ۲۰۰۹؛ گریر و همکاران، ۱۹۹۹؛ آدلر، ۲۰۰۳؛ گارنی و همکاران، ۲۰۰۹). انتظار می‌رود همراه با تخصص و فناوری خریداری شده در سطوح خدمات افزایش یابد (بلکورت، ۲۰۰۶؛ گورچیک، ۲۰۰۵) و با آزاد کردن ظرفیت‌های داخلی برای ارائه ارزش افزوده با تمرکز بر آنچه که هسته اصلی عملکرد تلقی می‌شود، همانطور که کوک و همکاران (۲۰۰۵) استدلال می‌کنند. همان نویسندگان به مدل شریک تجاری منابع انسانی اولریش (۱۹۹۷) اشاره می‌کنند که اجرای آن می‌تواند توسط بخش منابع انسانی آزاد شده پیشرفت کند که از طریق آن می‌توان به مشارکت استراتژیک دست یافت. فرآیند سازگاری فروشندگان با یک سازمان ممکن است طولانی باشد و مشمول مسائل هماهنگی باشد. همانطور که نیکاندرو و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) ادعا می‌کنند، برون سپاری تأثیر منفی بر بهره‌وری دارد.

---

<sup>1</sup> Abraham and Taylor

<sup>2</sup> Nikandrou et al

متناوبا، نویسندگان از گریز از تعصب داخلی به عنوان یک مزیت بالقوه برون سپاری استفاده می کنند. کوک و همکاران (۲۰۰۵) در مورد عینیت بیرونی ارائه می کنند، و مارکینگتون و ویلکینسون (۲۰۰۸) بر استقلال از تأثیر تجربه شده در خانه و دیدگاه‌های گسترده‌تر در دسترس تأکید می کنند. دیدگاه‌های بیشتر ادعا می کنند که تغییر قرارداد روان‌شناختی بین کارفرما و کارمند منجر به ادراک محیط کار کمتر امن و کاهش تعهد شده است (کاکابادسه و کاکابادسه، ۲۰۰۲). این مفهوم به موازات تحرک بیشتر کارکنان دانش است و بستری برای برون‌سپاری ایجاد می کند. این استراتژی می تواند به نفع مدیریت مورد استفاده قرار گیرد (هاریس و لئوپولد<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). در حالی که بسیاری از یافته‌ها هیچ دیدگاه مرتبط با تجارب قبلی مدیریت و تأثیرپذیری از سایر تأثیرات را به عنوان موتور تصمیمات برون‌سپاری پیشنهاد نمی کنند، گورنی و همکاران (۲۰۰۹) معتقدند تجربیات گذشته هنگام انتخاب برون‌سپاری تأثیرگذار است. گریر و همکاران (۱۹۹۹) طرفدار این هستند که چندین جنبه دیگر وجود دارد که توسط دیگران مورد بررسی قرار نگرفته اند، یعنی مسائل مربوط به ظرفیت که به موجب آن برون‌سپاری منابع انسانی به عنوان مرحله‌ای از تکامل منابع انسانی در نظر گرفته می شود، به ویژه هنگامی که در حال بازسازی است یا در مورد سازمان های کوچک که در ابتدا توسعه یافته اند.

رابرتز (۲۰۰۱) از برون سپاری حمایت می کند که "برون سپاری می تواند به طور قابل توجهی هزینه ها و خطرات را کاهش دهد، در حالی که انعطاف پذیری سازمانی، قابلیت های نوآورانه، و فرصت‌هایی برای ایجاد بازده سهامداران با ارزش افزوده را افزایش می دهد." با این حال، مزایای بالقوه برون‌سپاری نیز با چالش‌هایی همراه است.

بسیاری از مشکلات غیرمنتظره ممکن است شامل یک یا چند چالش مانند مقاومت قابل توجه از درون بخش منابع انسانی شرکت، عدم آمادگی کارکنان، کیفیت خدمات منابع انسانی از سوی فروشندگان و فقدان شایستگی برای مدیریت برون سپاری منابع انسانی باشد.

---

<sup>1</sup> Harris and Leopold

لاولر و مورمن<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) در مطالعه ای بر روی ۱۵۰ شرکت دریافتند که شایع ترین مشکلات برون-سپاری منابع انسانی خدمات ضعیف، هزینه های بالاتر از وعده داده شده، پیمانکاران با دانش ناکافی در مورد مشتری و منابع پیش بینی نشده مورد نیاز برای مدیریت رابطه است. سایر خطرات مهم شامل عدم عملکرد پیمانکار مطابق انتظار است. نقض انطباق، از دست دادن مهارت ها و تخصص های فنی داخلی و از دست دادن شهرت مثبت.»

رابرتز (۲۰۰۱) برخی از خطرات برون سپاری را به شرح زیر توصیف می کند:

سازمان ها و محققان با این سوال دست و پنجه نرم می کنند: «آیا فعالیت های منابع انسانی باید در داخل ارائه شوند یا تمام یا بخشی از این فعالیت ها باید برون سپاری شوند؟».

رابطه بین ساختار سازمانی و عملکرد منابع انسانی متغیر مهمی است که در تحقیقات گذشته به طور کامل به آن پرداخته نشده است.

منابع انسانی عبارت است از «فلسفه، سیاست ها، رویه ها و شیوه های مربوط به مدیریت افراد در یک سازمان» (فرنچ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). فعالیت های فردی که شامل سیستم های منابع انسانی می شود، نه تنها شامل چرخه زندگی کارکنان (از استخدام تا پایان کار)، بلکه برنامه ریزی برای نیازهای کارکنان سازمانی و بهبود اثربخشی سازمانی است. در حالی که تحقیقات ادامه دارد، بسیاری از سازمان ها با برون سپاری ترکیب های مختلف فعالیت های منابع انسانی، از جمله برون سپاری کل عملکرد، آزمایش می کنند (گراندی<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸؛ کلاس و همکاران، ۱۹۹۸؛ لوور<sup>۴</sup>، ۱۹۹۷).

تصمیم در مورد استفاده از یک سازمان کارفرمای حرفه ای، در اصل، یک تصمیم «ساخت یا خرید» است؛ تصمیمی که پتانسیل تأثیرگذاری بر هزینه و کیفیت منابع انسانی سازمان های کوچک و متوسط را دارد (واکر و وبر<sup>۵</sup>، ۱۹۸۴). بنابراین، هدف ما در این مقاله، درک فرآیندی است که توسط آن یک سازمان کارفرمای حرفه ای بر هزینه و کیفیت منابع انسانی یک سازمان کوچک و متوسط تأثیر می -

---

<sup>1</sup> Lawler and Mohrman

<sup>2</sup> Ferenc

<sup>3</sup> Grandi

<sup>4</sup> Louvre

<sup>5</sup> Walker & Weber

گذارد.

برای شناسایی متغیرهای هزینه و کیفیت خاص که باید مورد بررسی قرار گیرند، لازم است ابتدا ماهیت رابطه استخدامی مشترکی را که هنگام استفاده از سازمان کارفرمای حرفه‌ای معرفی می‌شود، درک کنیم. هنگامی که یک سازمان کوچک و متوسط از یک سازمان کارفرمای حرفه‌ای استفاده می‌کند، ترتیبات قراردادی سازمان کارفرمای حرفه‌ای را به عنوان کارفرمای سابقه کار برای افرادی که در سازمان کوچک و متوسط کار می‌کنند، می‌سازد (بارون و کرپس<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹). در یک ترتیب معمولی، مشتری هزینه واقعی دستمزدها و مزایا را به اضافه هزینه اداری بین ۲ تا ۶ درصد حقوق و دستمزد برای پوشش هزینه خدمات منابع انسانی به سازمان کارفرمای حرفه‌ای می‌پردازد (هیرشمن<sup>۲</sup>، ۱۹۹۷). در ازای آن، سازمان کارفرمای حرفه‌ای خدمات حقوق و دستمزد و بسته مزایا را ارائه می‌دهد، انطباق با الزامات قانونی را تضمین می‌کند و خدمات و برنامه‌های منابع انسانی مانند آموزش، ارزیابی عملکرد، ممیزی ایمنی، نظرسنجی کارکنان و مشاوره در مورد روابط کارکنان را ارائه می‌دهد (کوک، ۱۹۹۹). به دلیل ماهیت رابطه اشتغال مشترک، یکی از متغیرهای هزینه که سازمان‌های کارفرمای حرفه‌ای می‌توانند بر آن تأثیر بگذارند، به هزینه‌های غرامت مربوط می‌شود. همانطور که در بالا ذکر شد، سازمان‌های کوچک و متوسط هزینه واقعی دستمزد و مزایا را به سازمان‌های کارفرمای حرفه‌ای می‌پردازد. و در حالی که بعید است هزینه‌های دستمزد تحت تأثیر یک سازمان کارفرمای حرفه‌ای قرار گیرد، یک سازمان‌های کارفرمای حرفه‌ای دارای پتانسیل تأثیرگذاری بر هزینه‌های مرتبط با مزایای کارکنان است (کلاس<sup>۳</sup>، مک کلندون<sup>۴</sup> و گینی<sup>۵</sup>، ۲۰۰۰). شرکت‌های کوچک و متوسط در هنگام مذاکره در مورد نرخ بیمه سلامت یا غرامت کارگران، اهرم کمی دارند. سازمان‌های کارفرمای حرفه‌ای چندین هزار شرکت کوچک و متوسط را نمایندگی می‌کنند و به این ترتیب، ممکن است بتوانند نرخ

---

<sup>1</sup> Baron & Kreps

<sup>2</sup> Hirschman

<sup>3</sup> Class

<sup>4</sup> McClendon

<sup>5</sup> Guinness

های مطلوب‌تری را از ارائه دهندگان بیمه دریافت کنند (ناپئو<sup>۱</sup>، ۱۹۹۳). همچنین، از آنجایی که برنامه‌های جبران خسارات کارگران با تجربه رتبه‌بندی می‌شوند، یک سازمان کارفرمای حرفه‌ای ممکن است بتواند از طریق برنامه‌های ایمنی که حوادث محل کار را کاهش می‌دهد، نرخ‌های کمتری به دست آورد (کوک، ۱۹۹۹).

دومین متغیر کلیدی مربوط به هزینه‌های مرتبط با زمان صرف شده توسط کارکنان شرکت‌های کوچک و متوسط برای فعالیت‌های منابع انسانی است. در بسیاری از شرکت‌های کوچک و متوسط بدون سازمان کارفرمای حرفه‌ای، فعالیت‌های منابع انسانی توسط یک مدیر کل انجام می‌شود که مسئول اصلی فعالیت‌هایی است که مستقیماً با تولید درآمد مرتبط هستند (هولویاک و دسنزو<sup>۲</sup>، ۱۹۸۲؛ هانون<sup>۳</sup>، برتون<sup>۴</sup>، و بارون<sup>۵</sup>، ۱۹۹۶). با حذف وظایف یک مدیر کل، یک سازمان کارفرمای حرفه‌ای این پتانسیل را دارد که بر هزینه‌های فرصت مرتبط با زمان صرف شده برای منابع انسانی تأثیر بگذارد.

سومین متغیر هزینه مربوط به هزینه‌های اداری است که توسط فروشندگان خارجی برای خدمات منابع انسانی دریافت می‌شود. از آنجایی که تفاوت قابل توجهی در هزینه‌های اداری دریافت شده توسط سازمان کارفرمای حرفه‌ای وجود دارد (کوک، ۱۹۹۹)، احتمالاً در این که آیا هزینه‌های اداری با کاهش‌هایی که توسط یک سازمان کارفرمای حرفه‌ای در هزینه‌های غرامت و هزینه زمان کارکنان داخلی به دست می‌آید یا خیر، تفاوت وجود دارد.

متغیر نهایی که می‌تواند تحت تأثیر یک سازمان کارفرمای حرفه‌ای قرار گیرد، نتایج منابع انسانی است (به عنوان مثال، عملکرد کارکنان، جابجایی، و جهت‌گیری خدمات مشتری). صرفه‌جویی در مقیاس بزرگتر ممکن است به سازمان‌های کارفرمای حرفه‌ای اجازه دهد تا خدمات و برنامه‌هایی را ارائه دهند که برای بهبود نتایج منابع انسانی طراحی شده‌اند؛ خدمات و برنامه‌هایی که برای یک

---

<sup>1</sup> Napeo

<sup>2</sup> Holoviak & DeCenzo

<sup>3</sup> Hounon

<sup>4</sup> Burton

<sup>5</sup> Baron

شرکت‌های کوچک و متوسط فردی هزینه بالایی دارند. با این حال، با توجه به اینکه کیفیت برنامه‌ها و خدمات منابع انسانی ارائه شده توسط یک سازمان کارفرمای حرفه‌ای ممکن است تحت تأثیر رفتار فرصت طلبانه و عدم آشنایی با نیازهای مشتری باشد، احتمالاً تغییرات قابل توجهی در تأثیر سازمان - کارفرمای حرفه‌ای بر نتایج منابع انسانی وجود دارد. تغییر در تأثیر استفاده از سازمان کارفرمای حرفه‌ای بر نتایج منابع انسانی نیز انتظار می‌رود، زیرا سازمان‌های کارفرمای حرفه‌ای در درجه‌ای که بر برنامه‌هایی با هدف تغییر نگرش و رفتار کارکنان تأکید دارند، متفاوت هستند.

برخی از سازمان‌های کارفرمای حرفه‌ای عمدتاً بر روی خدمات منابع انسانی تراکنشی تمرکز می‌کنند که بیشتر اداری و معمولی هستند تا به شرکت‌های کوچک و متوسط در صرفه‌جویی در زمان و هزینه کمک کنند. برخی دیگر بر ارائه طیف وسیع‌تری از خدمات، از جمله خدماتی که با هدف تأثیرگذاری بر نتایج منابع انسانی انجام می‌شود، تأکید می‌کنند (کلاس، مک کلندون و گینی، ۲۰۰۰). برای این سازمان‌های کارفرمای حرفه‌ای، در حالی که صرفه‌جویی در زمان و مالی هنوز بخش مهمی از آنچه ارائه می‌شود، است، میزان این پس انداز ممکن است تا حدودی به دلیل هزینه‌های مرتبط با تأکید بر طیف گسترده‌تری از خدمات منابع انسانی محدود شود.

یافته‌های نتایج حاکی از آن است که سازمان‌هایی که تمرکز جدی روی کاهش هزینه منابع انسانی دارند، بیشتر از سازمان‌هایی که تمرکز ضعیف‌تری نسبت به کاهش هزینه‌های منابع انسانی دارند، برون‌سپاری نمی‌کنند. در منابع انسانی در قرن بیست و یکم، کانتر<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) دیدگاه خود را درباره آینده برای عملکرد منابع انسانی بیان می‌کند.

به گفته وی، منابع انسانی ممکن است محکوم شود که به عنوان یک بخش داخلی در سازمان از بین برود. او اهمیت زیادی از مدیریت منابع انسانی را زیر سوال نمی‌برد، اما گمان می‌کند که در آینده وظایف منابع انسانی در جاهای دیگر و به روش‌های مختلفی انجام می‌شود.

---

<sup>1</sup> Counter

## ۲-۶- استفاده از سازمان کارفرمای حرفه‌ای در شرکت‌های کوچک و متوسط

تصمیم در مورد استفاده از یک سازمان کارفرمای حرفه‌ای، در اصل، یک تصمیم «ساخت یا خرید» است - تصمیمی که پتانسیل تأثیرگذاری بر هزینه و کیفیت منابع انسانی شرکت‌های کوچک و متوسط را دارد (واکر و وبر، ۱۹۸۴).

برای شناسایی متغیرهای هزینه و کیفیت خاص که باید مورد بررسی قرار گیرند، لازم است ابتدا ماهیت رابطه استخدامی مشترکی را که هنگام استفاده از سازمان کارفرمای حرفه‌ای معرفی می‌شود، درک کنیم. هنگامی که شرکت‌های کوچک و متوسط از یک سازمان کارفرمای حرفه‌ای استفاده می‌کند، ترتیبات قراردادی سازمان کارفرمای حرفه‌ای را به عنوان کارفرمای سابقه کار برای افرادی که در شرکت‌های کوچک و متوسط کار می‌کنند، می‌سازد (بارون و کریس، ۱۹۹۹). در یک ترتیب معمولی، مشتری هزینه واقعی دستمزدها و مزایا را به اضافه هزینه اداری بین ۲ تا ۶ درصد حقوق و دستمزد برای پوشش هزینه خدمات منابع انسانی به سازمان کارفرمای حرفه‌ای می‌پردازد (هیرشمن، ۱۹۹۷). در ازای آن، سازمان کارفرمای حرفه‌ای خدمات حقوق و دستمزد و بسته مزایا را ارائه می‌دهد، انطباق با الزامات قانونی را تضمین می‌کند و خدمات و برنامه‌های منابع انسانی مانند آموزش، ارزیابی عملکرد، ممیزی ایمنی، نظرسنجی کارکنان و مشاوره در مورد روابط کارکنان را ارائه می‌دهد (کوک، ۱۹۹۹).

به دلیل ماهیت رابطه اشتغال مشترک، یکی از متغیرهای هزینه که سازمان کارفرمای حرفه‌ای‌ها می‌توانند بر آن تأثیر بگذارند، به هزینه‌های غرامت مربوط می‌شود. همان‌طور که در بالا ذکر شد، سازمان‌های کوچک و متوسط هزینه واقعی دستمزد و مزایا را به سازمان کارفرمای حرفه‌ای می‌پردازد. و در حالی که بعید است هزینه‌های دستمزد تحت تأثیر یک سازمان کارفرمای حرفه‌ای قرار گیرد، یک سازمان کارفرمای حرفه‌ای دارای پتانسیل تأثیرگذاری بر هزینه‌های مرتبط با مزایای کارکنان است (کلاس، مک کلندون و گینی، ۲۰۰۰). شرکت‌های کوچک و متوسط در هنگام مذاکره در مورد نرخ بیمه سلامت یا غرامت کارگران، اهرم کمی دارند. سازمان‌های کارفرمای حرفه‌ای چندین هزار شرکت

کوچک و متوسط را نمایندگی می‌کنند و به این ترتیب، ممکن است بتوانند نرخ‌های مطلوب‌تری را از ارائه دهندگان بیمه دریافت کنند (ناپئو، ۱۹۹۳). همچنین، از آنجایی که برنامه‌های جبران خسارات کارگران با تجربه رتبه‌بندی می‌شوند، یک سازمان کارفرمای حرفه‌ای ممکن است بتواند از طریق برنامه‌های ایمنی که حوادث محل کار را کاهش می‌دهد، نرخ‌های کمتری به دست آورد (کوک، ۱۹۹۹).

دومین متغیر کلیدی مربوط به هزینه‌های مرتبط با زمان صرف شده توسط کارکنان شرکت‌های کوچک و متوسط برای فعالیت‌های منابع انسانی است. در بسیاری از شرکت‌های کوچک و متوسط بدون سازمان کارفرمای حرفه‌ای، فعالیت‌های منابع انسانی توسط یک مدیر کل انجام می‌شود که مسئول اصلی فعالیت‌هایی است که مستقیماً با تولید درآمد مرتبط هستند (هولویاک و دسنزو، ۱۹۸۲؛ هانون، برتون، و بارون، ۱۹۹۶). با حذف وظایف یک مدیر کل، یک سازمان کارفرمای حرفه‌ای این پتانسیل را دارد که بر هزینه‌های فرصت مرتبط با زمان صرف شده برای منابع انسانی تأثیر بگذارد.

سومین متغیر هزینه مربوط به هزینه‌های اداری است که توسط فروشندگان خارجی برای خدمات منابع انسانی دریافت می‌شود. از آنجایی که تفاوت قابل توجهی در هزینه‌های اداری دریافت شده توسط سازمان کارفرمای حرفه‌ای وجود دارد (کوک، ۱۹۹۹)، احتمالاً در این که آیا هزینه‌های اداری با کاهش‌هایی که توسط یک سازمان کارفرمای حرفه‌ای در هزینه‌های غرامت و هزینه زمان کارکنان داخلی به دست می‌آید یا خیر، تفاوت وجود دارد.

متغیر نهایی که می‌تواند تحت تأثیر یک سازمان کارفرمای حرفه‌ای قرار گیرد، نتایج منابع انسانی است (به عنوان مثال، عملکرد کارکنان، جابجایی، و جهت‌گیری خدمات مشتری). صرفه‌جویی در مقیاس بزرگتر ممکن است به سازمان‌های کارفرمای حرفه‌ای اجازه دهد تا خدمات و برنامه‌هایی را ارائه دهند که برای بهبود نتایج منابع انسانی طراحی شده‌اند - خدمات و برنامه‌هایی که برای یک شرکت کوچک و متوسط فردی هزینه بالایی دارند. با این حال، با توجه به اینکه کیفیت برنامه‌ها و خدمات منابع انسانی ارائه شده توسط یک سازمان کارفرمای حرفه‌ای ممکن است تحت تأثیر رفتار

فرصت‌طلبانه و عدم آشنایی با نیازهای مشتری باشد، احتمالاً تغییرات قابل توجهی در تأثیر سازمان کارفرمای حرفه‌ای بر نتایج منابع انسانی وجود دارد. تغییر در تأثیر استفاده از سازمان کارفرمای حرفه‌ای بر نتایج منابع انسانی نیز انتظار می‌رود، زیرا سازمان‌های کارفرمای حرفه‌ای در درجه‌ای که بر برنامه‌هایی با هدف تغییر نگرش و رفتار کارکنان تأکید دارند، متفاوت هستند.

برخی از سازمان‌های کارفرمای حرفه‌ای عمدتاً بر روی خدمات منابع انسانی تراکشی تمرکز می‌کنند که بیشتر اداری و معمولی هستند تا به شرکت‌های کوچک و متوسط در صنف جویی در زمان و هزینه کمک کنند. برخی دیگر بر ارائه طیف وسیع‌تری از خدمات، از جمله خدماتی که با هدف تأثیرگذاری بر نتایج منابع انسانی انجام می‌شود، تأکید می‌کنند (کلاس، مک کلندون و گینی، ۲۰۰۰). برای این سازمان‌های کارفرمای حرفه‌ای، در حالی که صرفه‌جویی در زمان و مالی هنوز بخش مهمی از آنچه ارائه می‌شود، است، میزان این پس‌انداز ممکن است تا حدودی به دلیل هزینه‌های مرتبط با تأکید بر طیف گسترده‌تری از خدمات منابع انسانی محدود شود.

## ۲-۷- چهار معیار که نقش مهمی در شکل‌گیری معماری منابع انسانی دارند،

### عبارتند از:

(۱) خودکارسازی وظایف منابع انسانی؛

(۲) برون‌سپاری وظایف منابع انسانی؛

(۳) واگذاری وظایف منابع انسانی به مدیران خط؛

(۴) ادغام وظایف منابع انسانی در مراکز خدمات مشترک؛

انتظار می‌رود این چهار معیار، دامنه وظایف اختصاص داده شده به واحد منابع انسانی را کاهش دهد و منجر به نوعی "بی‌اشتهایی منابع انسانی" شود (گرر و همکاران<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹).

---

<sup>1</sup> Gerr et al

برون‌سپاری در دهه ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ به سرعت رشد کرد (کاکآباد و کاکآباد<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲) و اکنون به یک بعد پذیرفته شده استراتژی شرکت تبدیل شده است.

نظافت، فناوری اطلاعات، پذیرایی و امنیت نمونه‌های شناخته شده‌ای از فعالیت‌هایی هستند که بطور مرتب برون‌سپاری می‌شوند. در طول ده سال گذشته، فعالیت‌های منابع انسانی نیز به طور فزاینده‌ای برون‌سپاری شده‌اند (آدلر، ۲۰۰۳؛ کوک، ۱۹۹۹؛ گالاناکي و پاپالکساندریس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵؛ لیلی و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵).

به عنوان مثال (کاکآباد و کاکآباد، ۲۰۰۲) در ۷۴۷ سازمان اروپایی مورد مطالعه قرار گرفتند و نتیجه گرفتند که، همراه با خدمات اساسی (مانند تسهیلات غذاخوری) و فعالیت‌های فناوری اطلاعات، مدیریت منابع انسانی یکی از حوزه‌های کارکردی است که بیشترین تأثیر را بر عهده برون‌سپاری می‌گذارد.

سایر مطالعات تجربی خاطرنشان می‌کنند که برون‌سپاری منابع انسانی فقط به فعالیت‌های منابع انسانی معامله‌گر محدود نمی‌شود (مثلاً مدیریت حقوق و دستمزد، مدیریت سوابق، مدیریت سود) (گریر و همکاران، ۱۹۹۹). فعالیت‌های منابع انسانی تحول‌گرا و استراتژیک بیشتری نیز برون‌سپاری می‌شوند (به عنوان مثال دوره‌های آموزشی ویژه "تأثیر زیاد"، استخدام و انتخاب متخصصان اصلی، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، ...) (گینی و کلاس، ۲۰۰۳).

مطالعات ذکر شده حاکی از آن است که برون‌سپاری منابع انسانی در طی یک دهه گذشته به میزان قابل توجهی افزایش یافته است. با این حال، اندکی از محققان دانشگاهی به طور تجربی دلایل عدم استفاده شرکت‌ها از فعالیت‌های منابع انسانی را بررسی کرده‌اند (کلاس و همکاران، ۱۹۹۹؛ لور، ۱۹۹۷).

با این حال، برخی از مطالعات هشدار می‌دهند که کاهش هزینه نباید تنها عاملی باشد که در

---

<sup>1</sup> Kakabadse and Kakabadse

<sup>2</sup> Galanaki and Papalexandris

<sup>3</sup> Lily et al

تصمیم‌گیری برای برون‌سپاری در نظر گرفته شده است (شلگرن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴؛ استرو و تریهوبوف<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳).

به عنوان مثال، یک مطالعه توسط (بیمن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴) نشان می‌دهد که بازپرداخت واقعی از منابع خارجی منابع انسانی در کاهش هزینه‌ها نیست، بلکه در کیفیت بهبود یافته است.

با این حال، در این مقاله، ما فقط بر روی دو درایور که اغلب مورد بحث برای برون‌سپاری منابع- انسانی قرار دارد تمرکز می‌کنیم؛ تمرکز روی فعالیت‌های اصلی (نمای تمرکز) و کاهش هزینه (نمای کارایی). این دو راننده با دو دیدگاه نظری ارتباط نزدیکی دارند؛ دیدگاه مبتنی بر منابع به شرکت (بارنی<sup>۴</sup>، ۱۹۹۱؛ پراهالاد و همیل<sup>۵</sup>، ۱۹۹۰) و اقتصاد هزینه معاملات (ویلیامسون، ۱۹۷۵).

منابع برون‌سپاری منابع انسانی سریع‌ترین بخش برون‌سپاری است (دل، ۲۰۰۴). امروزه، برون-سپاری منابع انسانی بیشتر از خدمات برون‌سپاری منابع انسانی مانند مدیریت حقوق و دستمزد انجام می‌شود. در عوض، برون‌سپاری منابع انسانی نقش استراتژیک ایفا می‌کند زیرا سازمان‌ها از فعالیت‌های منابع انسانی مانند آموزش و انتخاب و در برخی موارد حتی عملکرد کل منابع انسانی برون‌سپاری می‌کنند (لور، ۱۹۹۸).

شرکت‌های کوچک‌تر که با عدم اطمینان و فشارهای بیشتری روبرو هستند، مزایای بیشتری را از تأمین منابع انسانی می‌دانند، در حالی که بنگاه‌های دارای شیوه منابع انسانی احمقانه، مزایای کمتری را درک می‌کنند. با این وجود، ویژگی ذاتی هر رابطه بین سازمانی استمرار آن است (فیچمن و لوینثال<sup>۶</sup>، ۱۹۹۱؛ رینگ و ون دو وان<sup>۷</sup>، ۱۹۹۱).

به عنوان مثال، بهترین شیوه‌های منابع انسانی تصریح می‌کنند که "به جای اینکه یک راه‌حل موقت

---

<sup>1</sup> Shelgren

<sup>2</sup> Stroh and Treehuboff

<sup>3</sup> Beaman

<sup>4</sup> Barney

<sup>5</sup> Prahalad and Hamel

<sup>6</sup> Fitchman and Leventhal

<sup>7</sup> Ring en Van de Van

باشد، برون‌سپاری باید به عنوان یک استراتژی بلندمدت تلقی شود" (مورر و موبلی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸، ص. ۱۰). تاکنون اطلاعات کمی در مورد تعهد مدیران منابع انسانی برای ادامه روابط برون‌سپاری منابع انسانی شناخته شده است. از نظر مفهومی، جای تردید است که همان عواملی که منجر به تصمیم‌گیری برون‌سپاری اولیه می‌شود نیز به ادامه آن مربوط خواهد شد، زیرا چنین دیدگاهی مدت زمان رابطه را نادیده می‌گیرد.

همانطور که در تئوری تبادل اجتماعی بیان شده است (بلاو<sup>۲</sup>، ۱۹۶۴؛ امرسون<sup>۳</sup>، ۱۹۶۲؛ گینی و کلاس، ۲۰۰۳)، تداوم روابط برون‌سپاری منابع انسانی ممکن است به روابط اجتماعی و عاطفی که شرکا در طول زمان توسعه می‌دهند نیز مربوط باشد. در تحقیقات مربوط به روابط بین سازمانی، مهم نیست که انگیزه‌های فردی را به سازمان‌ها نسبت دهید (کلین<sup>۴</sup>، پالمر<sup>۵</sup>، و کان<sup>۶</sup>، ۲۰۰۰؛ سیرایت و همکاران<sup>۷</sup>، ۱۹۹۲؛ زاهر<sup>۸</sup>، مک‌اویلی<sup>۹</sup>، و پرون<sup>۱۰</sup>، ۱۹۹۸).

در پایان، اشخاص (نه سازمان‌ها) متعهد به ماندن یا ترک همکاری با یک شرکت شریک و افراد آن هستند. ما انتظار داریم روابط واگرا از انواع تعهدات با توجه به تقویت کیفی روابط برون‌سپاری باشد. وقتی یک سازمان عمق برون‌سپاری را افزایش می‌دهد، روابط برون‌سپاری منابع انسانی ممکن است از نظر کیفی قوی‌تر شود. این بدان معناست که سازمان به طور متوسط بخش بالاتری از آن فعالیت را تأمین می‌کند (گلی و راشد<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۰).

به طور مشابه، یک سازمان ممکن است فرکانس برون‌سپاری را افزایش دهد (یعنی تعداد دفعاتی که یک شرکت به خدمات یک فروشنده منابع انسانی متکی است). این دو نتیجه با طول عمر برون-

---

<sup>1</sup> Maurer & Mobley

<sup>2</sup> Blau

<sup>3</sup> Emerson

<sup>4</sup> Klein

<sup>5</sup> Palmer

<sup>6</sup> Kahn

et al <sup>7</sup> Seabright

<sup>8</sup> Zaher

<sup>9</sup> McEvily

<sup>10</sup> Perrone

<sup>11</sup> Goli and Rashed

سپاری متفاوت است، زیرا یک شرکت این آزادی را دارد که به تدریج فعالیت‌های بیشتری در رابطه با منابع انسانی برون‌سپاری کند. به طور مشابه، یک شرکت ممکن است تصمیم بگیرد که به تدریج بیشتر در یک رابطه موجود به خدمات یک فروشنده منابع انسانی خاص اعتماد کند. از این رو عوامل به روابط شخصی، روابط عاطفی، الگوهای ارتباطی با کیفیت و اعتماد به نفس در بین شرکای مبادله اجتماعی (در این مورد، مدیر منابع انسانی و مدیر برون‌سپاری) اشاره دارند. این دو دیدگاه (به عنوان مثال، تئوری اقتصاد معامله‌گر و نظریه تبادل اجتماعی) به جای متناقض مکمل یکدیگر هستند.

فعالیت‌های منابع انسانی به طور سنتی در داخل انجام می‌شود. با این حال، از اواسط دهه ۱۹۹۰، روند رو به رشدی به سمت برون‌سپاری (انتخابی) فعالیت‌های منابع انسانی وجود داشته است (لور<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷؛ کلاس و همکاران، ۱۹۹۹؛ کوک و همکاران، ۲۰۰۶). در حال حاضر، "در سرتاسر جهان، مدیران منابع انسانی در نظر دارند یا به طور فعال درگیر برون‌سپاری تمام یا بخشی از عملکرد منابع انسانی هستند" (کوک و گیلدرن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶، ص. ۱۳)، که باعث می‌شود برخی از ناظران حتی برون‌سپاری را "شکل دادن به روند کلیدی آینده منابع انسانی" بخوانند. «(آدلر، ۲۰۰۳، ص. ۵۳)

در حالی که بخش‌های منابع انسانی قبلاً عمدتاً با کار اداری مشخص می‌شدند، اما اکنون بیشتر و بیشتر استراتژی محور می‌شوند (کوک و گیلدرن، ۲۰۰۶؛ مورر و موبلی<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸). دلیل این امر افزایش آگاهی از این واقعیت است که مدیریت منابع انسانی تأثیر قابل توجهی بر عملکرد سازمانی دارد (بکر و گرهارت<sup>۴</sup>، ۱۹۹۶؛ هوسلید<sup>۵</sup>، ۱۹۹۵) و در نتیجه، نیاز روزافزونی برای شرکت‌ها برای داشتن منابع انسانی مؤثر وجود دارد. مدیریت به منظور رقابتی ماندن با این حال، ادبیات موجود نشان می‌دهد که تصمیمات برون‌سپاری عمدتاً توسط ملاحظات هزینه و کوتاه‌مدت هدایت می‌شوند، در حالی که اثرات غیر هزینه‌ای و همچنین اثرات بلندمدت تصمیمات برون‌سپاری اغلب نادیده گرفته می‌شوند (لیاک و اسنل، ۱۹۹۸). از جمله تأثیراتی که معمولاً نادیده گرفته می‌شود، تأثیر بالقوه برون‌سپاری منابع

<sup>1</sup> Lever

<sup>2</sup> Cook and Gildner

<sup>3</sup> Maurer and Mobley

<sup>4</sup> Becker and Gerhart

<sup>5</sup> Huselid

انسانی بر کیفیت خدمات است .

با این حال، آنچه نشان داده است این است که اگر یک عملکرد پرسنلی نسبتاً خاص باشد، هزینه‌های معاملات بازار بالا خواهد بود، زیرا یک ارائه‌دهنده خارجی ابتدا باید دانش خاص شرکت را به دست آورد، که به نوبه خود، تعویض ارائه‌دهندگان را دشوارتر می‌کند. بعد ها اگر در چنین شرایطی، برون‌سپاری انتخاب شود، ممکن است کاهش کیفیت منجر شود؛ به خصوص اگر ارائه دهنده خارجی نتواند دانش لازم را کسب کند و سطح خدمات ارائه شده پاسخگوی نیازهای شرکت نباشد (کلاس و همکاران، ۱۹۹۹). اما حتی اگر الزامات برآورده شود، موقعیت شبه انحصاری آن ممکن است منجر به یک وضعیت توقف شود که در آن انگیزه ای برای کاهش کیفیت خدمات داشته باشد.

خدمات منابع انسانی یکی از عناصر کلیدی در بازی برون‌سپاری بزرگ است. با درک این واقعیت که مدیریت ارشد باید از کارهای روزمره پردازشی خارج شود و به جای آن بر برنامه‌ریزی استراتژیک، شایستگی‌های اصلی، رضایت مشتری و تصمیم‌گیری تمرکز کند، تعدادی از شرکت های بزرگ در سراسر جهان شروع به انتخاب برون‌سپاری خود کرده‌اند. خدمات منابع انسانی برخی از وظایفی که معمولاً به ارائه دهندگان خارجی واگذار می‌شود شامل حقوق و دستمزد، مدیریت مزایا، بررسی پیشینه، آزمایش دارو، استخدام و آموزش است. حتی شرکت‌های کوچکی که ممکن است در مطالعات بزرگ در مورد روندهای برون‌سپاری مورد توجه قرار نگیرند، برای کمک به چنین کارهایی به خدمات بیرونی روی می‌آورند. تعدادی از مسائل مربوط به برون‌سپاری منابع انسانی وجود دارد. برخی از این مسائل عبارتند از:

- هدف و سهم آتی منابع انسانی به دلیل امکان تغییر یا واگذاری جزئی عملکردها از طریق معاملات برون‌سپاری منابع انسانی.

- پیچیدگی های استراتژیک و مدیریتی معاملات برون‌سپاری منابع انسانی.

- تصمیم گیری «هسته ای» و «غیر هسته ای» در منابع انسانی.

- مشکلی که منابع انسانی در به عهده گرفتن نقش‌های استراتژیک یا ارزش افزوده بعد از اجرای

برون‌سپاری منابع انسانی دارد.

• موقعیت دورسپاری<sup>۱</sup>، از جمله از دست دادن شغل و استقرار مجدد

چالش‌های تلاش برای مدیریت فرآیند منابع انسانی در مقیاس جهانی و در فرهنگ‌های مختلف تأثیر می‌گذارد. برخی از سازمان‌ها بر این باورند که عملکرد منابع انسانی یک عامل موفقیت‌آمیز کسب‌وکار است، اما برخی دیگر منابع انسانی را دارای منابع بیش از حد، ناکارآمد و در نتیجه در برابر احتمالات کاهش هزینه‌های برون‌سپاری منابع انسانی آسیب‌پذیر می‌دانند.

دلایل متعددی هم در سطح استراتژیک و هم در سطح عملیاتی وجود دارد که چرا شرکت‌ها می‌خواهند فعالیت‌های منابع انسانی را برون‌سپاری کنند. بسیاری از آنها شباهت‌هایی با برون‌سپاری سایر وظایف سازمانی دارند. به طور خاص، تقاضا برای افزایش بهره‌وری، سودآوری و رشد، سازمان‌ها را مجبور کرده است که فرآیندهای منابع انسانی داخلی خود را بررسی کنند، که نتیجه آن حرکت به سمت خدمات برون‌سپاری استراتژیک و دور شدن از خدمات گسسته است.

همانطور که گریر، یانگ بلاد<sup>۲</sup> و گری<sup>۳</sup> (۱۹۹۹) مشاهده می‌کنند، تصمیمات برون‌سپاری منابع انسانی اغلب پاسخی به تقاضای طاق‌فرسا برای کاهش هزینه‌های خدمات منابع انسانی است. کوچک‌سازی و رقابت سخت‌تر به این معنی است که عملکرد منابع انسانی برای نشان دادن ارزش، هم از نظر کارایی و هم از نظر اثربخشی تحت فشار فزاینده‌ای قرار دارد (رابرتز، ۲۰۰۱). اگرچه برخی از عناصر عملکرد منابع انسانی ممکن است همیشه توسط ارائه دهندگان خدمات خارجی انجام شده باشد، بروسر<sup>۴</sup> مشاهده می‌کند که یک بعد جدید "این ایده مبتنی بر مالی است که برون‌سپاری را به مدیریت منابع انسانی متصل می‌کند - این ایده که شما می‌توانید با برون‌سپاری در هزینه‌های زیادی صرفه‌جویی کنید". (به نقل از ترنبول<sup>۵</sup>، ۲۰۰۲، ص ۱۰۰). علاوه بر این، برون‌سپاری به عنوان راهی برای آزادسازی متخصصان منابع انسانی در سازمان مشتری برای ایفای نقش مشاوره‌ای و استراتژیک‌تر

<sup>1</sup> Off shoring

<sup>2</sup> Youngblood

<sup>3</sup> Gray

<sup>4</sup> Brewster

<sup>5</sup> Turnbull

طراحی و اجرای برنامه‌هایی با هدف حفظ نیروی کار و افزایش عملکرد آن دیده می‌شود. این منطق با تز تأثیرگذار اولریش (۱۹۹۸) در مورد چهار نقش منابع انسانی مطابقت دارد، که در آن او پیشنهاد کرد که منابع انسانی باید یک شریک استراتژیک، یک متخصص اداری، یک قهرمان کارمند و یک عامل تغییر باشد. گریر و همکاران در همین راستا (۱۹۹۹) استدلال می‌کنند که برون‌سپاری منابع انسانی با نقش شریک تجاری که بخش منابع انسانی داخلی تلاش می‌کند آن را به عهده بگیرد، سازگار است. این نقش‌ها مسلماً جایی هستند که منابع انسانی می‌تواند بیشترین ارزش را به سازمان اضافه کند، اما اندازه‌گیری کمی آن‌ها دشوار است.

برون‌سپاری منابع انسانی نیز به عنوان روشی موثر برای دور زدن سیاست‌های سازمانی و بهبود کارایی دیده می‌شود. به عنوان مثال، به گفته مدیر فروش و آموزش یونایتد کیچن<sup>۱</sup>، شرکتی که تمام پرسنل و آموزش‌های خود را برون‌سپاری کرده است، هدف شرکت خرید متخصصی بود که بتواند دیدگاهی عینی داشته باشد، درگیر سیاست اداری نشود و در عین حال بتواند از حمایت طیف وسیعی از کارشناسان دیگر در سازمان خود استفاده می‌کنند (پیکارد<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸). به طور خلاصه، دلایل اصلی برون‌سپاری منابع انسانی به نظر می‌رسد نسبتاً ثابت باشد (سیسون و استوری<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰). دلایل معمولی عبارتند از جستجوی خدمات و تخصص متخصص، کاهش هزینه، و توانمندسازی متخصصان منابع-انسانی برای ایفای نقش استراتژیک تر. به طور کلی، اکثر مفسران متقاعد شده‌اند که برون‌سپاری نه تنها به عنوان یک تمرین کاهش هزینه بلکه به عنوان یک ابزار استراتژیک نیز دیده می‌شود. همانطور که اوتس<sup>۴</sup> (۱۹۹۸) پیشنهاد می‌کند، تصمیم برون‌سپاری یک تصمیم استراتژیک است و عموماً در سطوح ارشد اتخاذ می‌شود.

انتخاب رو به رشد برای برون‌سپاری، به ویژه خدمات منابع انسانی، به این معنی است که به زودی ممکن است در موقعیت انتخاب فروشنده یا کمک به انجام این کار قرار بگیرید. این انتخاب نیاز به

---

<sup>1</sup> United

Kitchen

<sup>2</sup> Pickard

<sup>3</sup> Sisson & Story

<sup>4</sup> Oates

دقت زیادی دارد، زیرا فروشنده باید پاسخگو باشد. جفری دوبیسکی<sup>۱</sup>، مدیر عملیات در فیلادلفیا، یک فروشنده برون‌سپاری منابع انسانی، خاطرنشان کرد، اگر منابع انسانی را به درستی برون‌سپاری کنید، می‌تواند کیفیت خدمات را بهبود بخشد، در هزینه و زمان صرفه‌جویی کند و زمان منابع انسانی را برای وظایف اصلی آزاد کند. با این حال، برون‌سپاری ضعیف می‌تواند کیفیت خدمات را پایین بیاورد و کارمندان شکایت کنند که کیفیت پایین می‌تواند منجر به تولید شود. مایکل کورنتو<sup>۲</sup>، مشاور ارشد در (واشنگتن، دی سی)<sup>۳</sup> ادعا می‌کند: "بیشتر برون‌سپاری های منابع انسانی سطوح رضایت بخشی از خدمات را ارائه می‌دهند، اما هیچ یک از آن‌ها خدمات استثنایی ارائه نمی‌دهند." پاتریک رایت<sup>۴</sup>، استاد مطالعات منابع انسانی در دانشگاه کرنل خاطرنشان می‌کند که کیفیت خدمات نیز چیزی است که باید در نظر بگیرید و بررسی کنید. "انتظار این است که کیفیت خدمات بهتر شود، اما هیچ داده کمی وجود ندارد که از تصمیم واقعی حمایت کند که بگوید برون‌سپاری همیشه ارزان‌تر و بهتر است." رایت می‌گوید در حالی که عدم شفافیت در انتظارات تا حدودی مقصر است، متخصصان منابع انسانی که در حال تنظیم انتقال خدمات به یک برون‌سپاری هستند نیز ممکن است مقصر باشند. چگونه؟ آنها ممکن است مهارت‌هایی در مدیریت فروشنده نداشته باشند تا مطمئن شوند که فرآیند - از قرارداد تا اجرا تا نظارت بر نتایج - به درستی انجام می‌شود. دلیل اصلی اینکه بسیاری از کارفرمایان منابع انسانی را برون‌سپاری می‌کنند، تمایل به خدمات بیشتر با هزینه کمتر است. پس‌انداز درک شده ناشی از داشتن تعداد کمتر کارکنان منابع انسانی داخلی است. در نظرسنجی مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سال ۲۰۰۴ در مورد برون‌سپاری منابع انسانی، ۵۶ درصد از ۱۶۹ متخصص منابع انسانی مورد بررسی گفتند که شرکت‌های آن‌ها عملکردهای منابع انسانی را برای صرفه جویی در هزینه یا کاهش هزینه‌های عملیاتی و ۴۱ درصد برای کاهش تعداد کارکنان منابع انسانی و هزینه‌های مربوطه برون‌سپاری کرده اند.

---

<sup>1</sup> Geoffrey

Dubiski

<sup>2</sup> Michael Cornetto

<sup>3</sup> Watson Wyatt Worldwide

<sup>4</sup> Patrick Wright

رایت تاکید کرد که برون‌سپاری هرگز راه حلی برای سیستم‌های داخلی ضعیف نیست. "شما باید ابتدا فرآیندهای خود را در شرکت اصلاح کنید، قبل از برون‌سپاری، در غیر این صورت سردرد بیشتری نسبت به زمانی که شروع کردید در دستان خود خواهید داشت." نارضایتی از هزینه‌های اضافی غافلگیرکننده در بررسی برون‌سپاری ۲۵ شرکت بزرگ با عنوان "تغییر در گزارش بازار برون-سپاری، ۲۰۰۵" نامگذاری شد. این مطالعه هم فرآیند کسب‌وکار و هم برون‌سپاری فناوری اطلاعات را مورد بررسی قرار داد: ۷۰ درصد از شرکت‌ها گفتند که تجربیات منفی قابل توجهی با پروژه‌های برون-سپاری داشته‌اند - و از هزینه‌ها و پیچیدگی آن ناراضی بودند. همچنین نیاز به توجه و مهارت‌های مدیریت ارشد بیش از آنچه پیش‌بینی شده بود، گزارش شد. هزینه‌های اضافی ناشی از پیچیدگی غیرمنتظره فرآیند برون‌سپاری و عدم شفافیت در قیمت گذاری فروشنده یا ساختار هزینه است. ۵۷ درصد گفتند که هزینه‌های خدماتی را که معتقدند در قرارداد با فروشندگان یا ارائه دهندگان برون-سپاری گنجانده شده است، جذب می‌کنند. بسیاری نشان دادند که در مدیریت پروژه‌های برون‌سپاری نیز هزینه‌های "پنهانی" وجود دارد. به گفته کن لندیس<sup>۱</sup>، مدیر ارشد استراتژی دیلویت<sup>۲</sup>، یکی از دلایل نتایج ممکن است این باشد که فروشندگان و شرکت‌هایی که آنها را استخدام می‌کنند "اهداف متناقضی" دارند. مشاهده دیگر: "مزیت‌های ساختاری پیش‌بینی شده همیشه به خدمات ارزان‌تر، بهتر یا سریع‌تر تبدیل نمی‌شوند." او مشاهده کرد که در نتیجه این یافته‌ها، «برون‌سپاری برای شرکت‌های بزرگ کمتر جذاب می‌شود، زیرا ارزش آن‌طور که وعده داده شده را ارائه نمی‌کند».

همانند برون‌سپاری سایر وظایف سازمانی، یکی از مسائل مهم در برون‌سپاری منابع انسانی این است که تصمیم بگیرید چه نوع فعالیت‌های منابع انسانی باید برون‌سپاری شوند. در اتخاذ این تصمیم، سازمان‌ها باید تأثیر احتمالی برون‌سپاری این فعالیت‌ها را بر عملکرد سازمان در نظر بگیرند. برای انجام این کار، آنها ممکن است نیاز به تمایز بین فعالیت‌های "هسته ای" و "غیر اصلی" داشته باشند.

---

<sup>1</sup> Ken Landis

<sup>2</sup> Deloitte

فین<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) پیشنهاد می‌کند که می‌توان بین فعالیت‌های «هسته‌ای» و «غیر اصلی» منابع انسانی تمایز قائل شد. اولی شامل استراتژی سطح بالا، سیاست‌های منابع انسانی، و مسئولیت‌های مدیریت خط (مانند ارزیابی و نظم و انضباط) است، در حالی که دومی شامل فعالیت‌های تخصصی (به عنوان مثال، استخدام و جابجایی)، مدیریت معمول پرسنل (مانند حقوق و دستمزد و بازنشستگی)، و حرفه‌ای است. مشاوره منابع انسانی (به عنوان مثال، مشاوره حقوقی مربوط به مقررات استخدام). اولریش (۱۹۹۸) با پیشنهاد این که فعالیت‌های اصلی، کار تحول‌آفرینی است که ارزش منحصر به فردی را برای کارکنان، مشتریان و سرمایه‌گذاران ایجاد می‌کند، یک قدم فراتر می‌رود.

فعالیت‌های غیر اصلی، کار تراکنشی است که معمول و استاندارد است و می‌تواند به راحتی تکرار و تکرار شود. هال و تورینگتون<sup>۲</sup> (۱۹۹۸) دریافتند که آموزش و توسعه مدیریت، استخدام و انتخاب، جابجایی، سلامت و ایمنی، ابتکارات با کیفیت، ارزیابی شغل، و استراتژی‌ها و سیستم‌های پاداش، احتمالاً فعالیت‌های منابع انسانی هستند که برون‌سپاری می‌شوند، یا به این دلیل که آنها غیراصولی یا غیر اصلی در نظر گرفته می‌شوند. زیرا سازمان فاقد تخصص لازم برای رسیدگی داخلی به آنها بود. یافته‌های هال و تورینگتون توسط شاو و فرهرست<sup>۳</sup> (۱۹۹۷) پشتیبانی می‌شوند، که دریافتند آموزش و توسعه همراه با مدیریت امکانات محتمل‌ترین حوزه‌هایی هستند که برون‌سپاری می‌شوند، در حالی که تخصص روابط صنعتی کمترین احتمال را دارد.

یک بررسی در مقیاس بزرگ (ورنون<sup>۴</sup>، فیلیپس<sup>۵</sup>، بروستر، و اومرن<sup>۶</sup>، ۲۰۰۰)، شواهد بیشتری برای حمایت از یافته‌های قبلی ارائه می‌دهد. این نظرسنجی در سال ۱۹۹۹ بر روی ۳۹۶۴ سازمان که هر کدام بیش از ۲۰۰ کارمند در کشورهای اروپایی داشتند، انجام شد. بر چهار حوزه مختلف برون‌سپاری منابع انسانی متمرکز بود: آموزش و توسعه، استخدام و انتخاب، پرداخت و مزایا، و جایگزینی/کاهش

---

<sup>1</sup> Finn

<sup>2</sup> Hall and Torrington

<sup>3</sup> Shaw and Fairhurst

<sup>4</sup> Vernon

<sup>5</sup> Philips

<sup>6</sup> Ommeren

محل کار. این نظرسنجی نشان داد که حدود ۹۷ درصد از سازمان‌های شرکت‌کننده در نظرسنجی از ارائه‌دهندگان خارجی در منابع انسانی برای پوشش حداقل یکی از حوزه‌های خدمات اصلی استفاده می‌کنند. نتایج نشان داد که فعالیت‌های آموزشی و توسعه رایج‌ترین «خدمات خریداری‌شده» بودند.

تعدادی از شرکت‌ها فعالیت‌های معمول مدیریت منابع انسانی را برون‌سپاری می‌کنند تا تیم منابع-انسانی داخلی خود را برای نقش استراتژیک‌تر آزاد کنند. با این حال، اقلیتی از افراد دیگر تصمیم گرفته‌اند کل بسته را برون‌سپاری کنند، از جمله طراحی سیستم‌های منابع انسانی که احتمالاً تأثیر اساسی بر فرهنگ و عملکرد سازمانی دارند (کلاس، مک کلندون و گینی، ۲۰۰۱). این روند در حال ظهور تعدادی سوال را ایجاد می‌کند. به عنوان مثال، چه فعالیت‌های منابع انسانی باید برون‌سپاری شوند؟ چگونه برون‌سپاری منابع انسانی بر نقش عملکرد منابع انسانی داخلی و بقیه نیروی کار تأثیر می‌گذارد؟ مشکلات عملکرد منابع انسانی چیست؟ شواهد از نشریات حرفه‌ای و شاغل نشان می‌دهد که برون‌سپاری منابع انسانی در دهه گذشته به طور قابل ملاحظه‌ای افزایش یافته است (وودال<sup>۱</sup>، گورلی و شورت<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰). با این حال، تعداد کمی از محققین دانشگاهی به طور تجربی چگونگی اتخاذ تصمیمات برون‌سپاری، نحوه اجرای این تصمیمات، نحوه اندازه‌گیری اثربخشی برون‌سپاری، و مهمتر از همه، پیامدهای این تصمیمات برون‌سپاری برای نقش منابع انسانی را بررسی کرده‌اند. عملکرد و برای گروه‌های مختلف در نیروی کار. این کمبود تحقیقات در تضاد شدید با ادبیات تجویزی رو به رشد در مورد دلایل مالی و استراتژیک است که چرا شرکت‌ها باید برون‌سپاری کنند (روبری<sup>۳</sup>، ارنشاو<sup>۴</sup>، مارکینگتون<sup>۵</sup>، کوک، و وینسنت<sup>۶</sup>، ۲۰۰۲) و نحوه انجام آن (مثلاً کوک ۱۹۹۰؛ ریپین، ۲۰۰۱). همانطور که پرسل (۱۹۹۶، ص ۲۲) اشاره کرد، "ما فاقد تحقیقی برای بیان اظهارات قطعی در مورد تأثیر برون‌سپاری بر کارکنان هستیم." چیزی که به وضوح در بسیاری از تحقیقات گم شده است

---

<sup>1</sup> Woodall

<sup>2</sup> Gourlay, & Short

<sup>3</sup> Rubery

Earnshaw<sup>4</sup>

<sup>5</sup> Marchington

<sup>6</sup> Cooke, & Vincent

"دیدگاه "خودی ها" است - صدای کارکنان" در مورد تأثیر برون سپاری بر روابط استخدای (کسلر<sup>۱</sup>، کوئل شاپیرو<sup>۲</sup> و پرسل<sup>۳</sup>، ۱۹۹۹، ص ۶).

به احتمال زیاد در کوتاه مدت تلاش برای مذاکره مجدد در مورد قرارداد برون سپاری اکنون که شرکت ها محدودیت های تلاش های اولیه خود را درک می کنند و درک واضح تری از آنچه باید در رابطه فروشنده "اصلاح کنند" دارند، است. به عنوان مثال، بر اساس تحقیقات گارتنر<sup>۴</sup>، یک گرایش به سمت مذاکره مجدد قرارداد برون سپاری در شرکت های اروپای غربی وجود دارد. فشار مشتریان، فروشندگان را مجبور به روابط برون سپاری انعطاف پذیرتر می کند. در واقع، ۱۵ درصد از کل قراردادها در ۱۲ ماه اول دوباره مذاکره شد. مطالعه ای در مورد معیارها و تحلیل های دپارتمان منابع انسانی در سال ۲۰۰۷ که در دفتر امور ملی، ایالات متحده موجود است، گزارش می دهد که ۷۲ درصد از کارفرمایان بررسی شده حداقل یک فعالیت منابع انسانی را برون سپاری می کنند. طبق این مطالعه، پنج مورد از متداول ترین فعالیت های برون سپاری منابع انسانی عبارتند از:

- کمک / مشاوره کارکنان،
- برنامه های بازنشستگی / بازنشستگی،
- سایر مزایای کارکنان (بهداشت، پزشکی، بیمه عمر، کافه تریا، و غیره)،
- آموزش
- حقوق و دستمزد.

به طور کلی، کارفرمایان استفاده از برون سپاری را برای تعدادی از مزایای درک شده (همپوشانی) در نظر می گیرند (شن<sup>۵</sup>، کوک، و مک براید<sup>۶</sup>، ۲۰۰۴). اول، به آن ها اجازه می دهد تا منابع را روی فعالیت های تجاری «اساسی» خود متمرکز کنند، جایی که تخصص دارند و احتمالاً بهترین عملکرد را

---

<sup>1</sup> Kessler

<sup>2</sup> Coyle-Shapiro

<sup>3</sup> Purcell

<sup>4</sup> Gartner

<sup>5</sup> Shen

<sup>6</sup> McBride

دارند. دوم، شرکت‌ها را قادر می‌سازد از مزیت نسبی فزاینده ارائه دهندگان خدمات تخصصی که ممکن است در زمینه‌های مربوطه تخصص داشته باشند، سود ببرند. سوم، با استفاده از پیمانکاران فرعی موقت برای پوشش تقاضاهای نوسان برای نیروی کار، انعطاف‌پذیری و بهره‌وری بیشتری را برای شرکت‌ها فراهم می‌کند (کوک، ۲۰۰۱). این استقرار «به‌موقع» منابع انسانی مزایای دیگری از جمله صرفه‌جویی در هزینه‌های مستقیم (به عنوان مثال، کاهش تعداد کارمندان و اضافه کاری) و هزینه‌های غیرمستقیم (به عنوان مثال، کاهش هزینه‌های اجرایی و پشتیبان، صرفه‌جویی در هزینه‌های استخدام و آموزش، صرفه‌جویی در هزینه‌های غیبت به همراه دارد و مشکلات روابط صنعتی را کاهش داد).

چهارم، برون‌سپاری فرصت‌هایی را برای شرکت‌ها ایجاد می‌کند تا بار ریسک و عدم اطمینان مرتبط با کسب و کار را به شخص دیگری منتقل کنند (دفتر توسعه اقتصادی ملی<sup>۱</sup>، ۱۹۸۶؛ ویلیامسون، ۱۹۸۵). علاوه بر این، برون‌سپاری شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا با انتخاب رقابتی‌ترین مناقصه برای تمدید قرارداد، هزینه‌های آتی را پایین نگه دارند (دومبرگر<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸).

اگر دلایل فوق برای برون‌سپاری عمدتاً مربوط به کاهش هزینه باشد، دلیل نهایی ذکر شده در اینجا بیشتر بر ظرفیت‌سازی مرتبط با یادگیری سازمانی متمرکز است. استدلال شده است که روابط برون‌سپاری می‌تواند مشارکت‌هایی را بین پیمانکاران و مشتریان ایجاد کند که ممکن است یادگیری و لقاح متقابل بین دو شرکت را تسهیل کند (چایلد فاکنر<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸؛ پاول<sup>۴</sup>، کوپوت<sup>۵</sup>، و اسمیت-دوئر<sup>۶</sup>، ۱۹۹۶). نویسندگان در مورد یادگیری سازمانی (به عنوان مثال، آرائو جو<sup>۷</sup>، ۱۹۹۸؛ بلند و تنکاسی<sup>۸</sup>، ۱۹۹۵؛ براون و دوگوید<sup>۹</sup>، ۱۹۹۱؛ پنتلند<sup>۱۰</sup>، ۱۹۹۵) استدلال کرده‌اند که فرآیندهای یادگیری دستاوردهای جمعی هستند که در شبکه‌هایی قرار دارند که به مرزهای رسمی سازمانی احترام نمی‌-

---

<sup>1</sup> NEDO

<sup>2</sup> Domberger

<sup>3</sup> Child Faulkner

<sup>4</sup> Powell

<sup>5</sup> Koput

<sup>6</sup> Smith-Doerr

<sup>7</sup> Araujo

<sup>8</sup> Boland & Tenkasi

<sup>9</sup> Brown & Duguid

<sup>10</sup> Pentland

گذارند. اهمیت شبکه‌ها و روابط بین سازمانی (به عنوان مثال، اتحادها، مشارکت‌ها) نیز توسط نویسندگان از دیدگاه استراتژیک تشخیص داده شده است.

به گفته پاول و همکاران<sup>۱</sup> (۱۹۹۶، ص ۱۲۰)، یک شبکه "به عنوان یک منبع نوآوری عمل می‌کند، زیرا دسترسی به موقع به دانش و منابعی را فراهم می‌کند که در غیر این صورت در دسترس نیستند، در حالی که تخصص داخلی و قابلیت‌های یادگیری را نیز آزمایش می‌کند." طرفداران دیدگاه مبتنی بر منابع<sup>۲</sup> شرکت (به عنوان مثال، بارنی، ۱۹۹۱؛ اولریش، ۱۹۹۶) همچنین معتقدند که برون‌سپاری می‌تواند برای توسعه شایستگی اصلی سازمان - به ویژه در رابطه با شیوه‌های منابع انسانی مفید باشد. مفهوم دیدگاه مبتنی بر منابع توسط ورنرفلت<sup>۳</sup> (۱۹۸۴) "بازکشف" شد و توسط بارنی (۱۹۹۱، ص ۹۹) به نظریه قوی‌تر تبدیل شد، که استدلال کرد که سازمان‌ها "با اجرای استراتژی‌هایی که از نقاط قوت داخلی آن‌ها بهره‌برداری می‌کند، مزیت رقابتی پایدار به دست می‌آورند. پاسخ به فرصت‌های محیطی، در عین حال خنثی کردن تهدیدهای خارجی و اجتناب از ضعف‌های داخلی.

همانطور که پراهلاد و هممل<sup>۴</sup> (۱۹۹۰، ص ۸۴) اشاره می‌کنند، "برون‌سپاری می‌تواند میانبری برای برای یک محصول رقابتی‌تر فراهم کند، اما معمولاً کمک چندانی به ایجاد مهارت‌های تجسم یافته توسط افراد برای حفظ رهبری محصول می‌کند."

### گرایش‌های برون‌سپاری منابع انسانی در هند

برون‌سپاری منابع انسانی یک صنعت در حال تکامل در هند است. با توجه به شرکت‌های بیشتر و بیشتری که به دنبال منطقی کردن کارمندان در حقوق و دستمزد خود هستند، برون‌سپاری نیروی انسانی به آرامی در حال تبدیل شدن به اخبار جدید در هند است. و به نظر می‌رسد که این روند نه تنها به شرکت‌های چند ملیتی بزرگ بلکه به بخش دولتی و شرکت‌های دولتی نیز ضربه زده است، هرچند در مورد دومی بسیار پایین است. علاوه بر این، مشخص شده است که دپارتمان‌های منابع

---

<sup>1</sup> Powell et al

<sup>2</sup> RBV

<sup>3</sup> Wernerfelt

<sup>4</sup> Prahalad and Hamel

انسانی به طور قابل توجهی به برون‌سپاری متکی هستند، حتی اگر در ابتدا متوجه نشوند که تنها چند روش استاندارد، در واقع، خارج از منبع هستند. برآوردها نشان می‌دهد که اندازه پنهان برون‌سپاری منابع انسانی در هند حدود ۲ میلیارد دلار با بازار فعلی ۲۷ میلیون دلار است و با نرخ حدود ۵۰ درصد در حال رشد است.

یک نظرسنجی اخیر با عنوان «برون‌سپاری در آسیا و اقیانوسیه» که توسط اسوشیت هویت<sup>۱</sup>، یک شرکت مشاوره و برون‌سپاری منابع انسانی جهانی انجام شده است، وضعیت را تأیید می‌کند. این نظرسنجی نشان داد که بسیاری از شرکت‌های منطقه یا با فرآیند و رویه‌های برون‌سپاری منابع انسانی ناآشنا هستند یا از بازیگران فعال در منطقه بی‌اطلاع هستند. اگرچه شرکت‌ها در سرتاسر جهان متوجه شده‌اند که تعداد کارکنان مستقیماً با درآمد مرتبط است و بیشتر کارهای مربوط به معاملات و مدیریت خود را برون‌سپاری می‌کنند، عقیده عمومی در میان شرکت‌های هندی این است که مدیریت تمام فرآیندهای منابع انسانی به صورت داخلی هنوز مقرون به صرفه است. ماهاجان<sup>۲</sup> می‌گوید: «در اینجا مردم نیز خیلی روشن نیستند که برون‌سپاری نیروی انسانی دقیقاً به چه معناست.»

کریس لاکشمیکانت، موسس مدیرعامل و مدیر عامل شکارچی شغل<sup>۳</sup>، یک شرکت استخدام در بنگلور، در توضیح مفهوم برون‌سپاری منابع انسانی، می‌گوید: "این یک فرآیند برون‌سپاری است که شامل وظایف خاصی مانند استخدام، ایجاد حقوق و دستمزد، آموزش و توسعه به یک سازمان است. شخص ثالثی که در این زمینه‌ها تخصص دارند."

برون‌سپاری منابع انسانی می‌تواند در زمینه‌هایی مانند حقوق و دستمزد، مدیریت مزایای کارکنان، مدیریت دارایی‌های ثابت، شبکه، مدیریت دریافتنی و تدارکات، تعمیر و نگهداری سخت‌افزار، بازاریابی تلفنی، مراکز تماس و مدیریت پایگاه داده اتفاق بیفتد. در هند، رایج‌ترین فرآیندهای برون‌سپاری شده مربوط به آموزش است. ماهاجان می‌افزاید: پردازش حقوق و دستمزد، بررسی‌ها،

---

<sup>1</sup> Hewitt Associates

<sup>2</sup> Mahajan

<sup>3</sup> Head Hunter

مطالعات معیار و رعایت قوانین. لاکشمیکانت<sup>۱</sup> در توضیح مزایای برون‌سپاری نیروی انسانی می‌گوید: "امروزه، هر سازمانی با افزایش بازده سرمایه‌گذاری و دستیابی به صرفه‌جویی در مقیاس، دستیابی به بهره‌وری را هدف قرار داده است. در این زمینه، منطقی است که تنها بر شایستگی‌های اصلی سازمان و برون‌سپاری تمرکز کنیم فعالیت‌های تجاری غیر حیاتی. بنابراین، کارهای اداری معمول، اگرچه مهم است، می‌تواند به فروشندگان شخص ثالث واگذار شود.»

کارشناسان می‌گویند دلایل اساسی که مانع رشد برون‌سپاری منابع انسانی در هند می‌شود، محرمانه بودن و عوامل هزینه است. علاوه بر ترس از دست دادن شغل، از دست دادن کنترل بر داده‌های محرمانه، اخلاق و کیفیت فروشندگان برون‌سپاری، نقض امنیت و اعتماد کلی به فروشندگان بسیاری از سازمان‌ها را منصرف می‌کند.

کیفیت در مواقعی مانع دیگری را تشکیل می‌دهد. به گفته ماهاجان، اکثر شرکت‌ها در مورد نتیجه نهایی که از فروشنده دریافت خواهند کرد مطمئن نیستند. همچنین در حال حاضر هیچ معیار استاندارد در دسترس نیست، بنابراین قیمت‌گذاری برای خدمات مشابه از فروشنده‌ای به فروشنده دیگر بسیار متفاوت است. این به مشتری این احساس را می‌دهد که بهترین ارزش را برای پول خود دریافت نمی‌کند. اما همانطور که نظرسنجی هویت آن را با رکود اقتصادی نشان می‌دهد که نشانه‌هایی از بهبود را نشان می‌دهد، بسیاری از فروشندگان برون‌سپاری منابع انسانی خوش‌بین هستند که اوضاع در آینده نزدیک رو به جلو خواهد بود. کارشناسان همچنین بر این باورند که در زمان حاضر برون‌سپاری منابع انسانی در حال گذراندن یک مرحله گذار است. همچنین انتقالی در پذیرش کاربر صورت گرفته است، جایی که از حوزه شرکتی به شرکت‌های بخش عمومی و بخش دولتی می‌رود. همه این‌ها نشان دهنده رشد این بخش است. با این حال، هنوز مدتی طول می‌کشد تا شاهد افزایش سطح فعالیت‌های منابع انسانی برون‌سپاری باشیم.

با این حال، کارشناسان می‌گویند اگرچه شرکت‌های خارجی مشاغل خود را به هند واگذار می‌کنند

---

<sup>1</sup> Lakshmikanth

و این کشور را در میانه‌ی رونق برون‌سپاری قرار می‌دهند، به نظر می‌رسد شرکت‌های هندی تاکنون شیفته این فرصت نشده‌اند و شیوه‌های برون‌سپاری منابع انسانی را به‌طور گسترده‌ای اتخاذ نکرده‌اند. آنیل ماهاجان، مدیر اجرایی استعدادیابی پی‌وی‌تی<sup>۱</sup> می‌گوید: «برون‌سپاری منابع انسانی در هند شتاب لازم را ندیده است و به یک اثر قطره‌ای محدود می‌شود، با شرکت‌هایی که برون‌سپاری چند فرآیند پایین‌رده منابع انسانی را انجام می‌دهند. ال‌تی‌دی<sup>۲</sup>، یک شرکت پیشرو در حوزه منابع انسانی در دهلی نو. یک نظرسنجی اخیر با عنوان «برون‌سپاری در آسیا و اقیانوسیه» که توسط اسوشیت هویت، یک شرکت مشاوره و برون‌سپاری منابع انسانی جهانی انجام شده است، وضعیت را تأیید می‌کند. این نظرسنجی نشان داد که بسیاری از شرکت‌های منطقه یا با فرآیند و رویه‌های برون‌سپاری منابع انسانی آشنا نیستند یا از بازیگران فعال در منطقه بی‌اطلاع هستند.

برون‌سپاری منابع انسانی می‌تواند در زمینه‌هایی مانند حقوق و دستمزد، مدیریت مزایای کارکنان، مدیریت دارایی‌های ثابت، شبکه، مدیریت دریافتی و تدارکات، تعمیر و نگهداری سخت افزار، بازاریابی تلفنی، مراکز تماس و مدیریت پایگاه داده اتفاق بیفتد. در هند، رایج‌ترین فرآیندهای برون‌سپاری شده مربوط به آموزش، پردازش حقوق و دستمزد، نظرسنجی‌ها، مطالعات معیار و انطباق با قوانین است. لاکشمیکانت در توضیح مزایای برون‌سپاری نیروی انسانی می‌گوید: «امروزه، هر سازمانی با افزایش بازده سرمایه‌گذاری و دستیابی به صرفه‌جویی در مقیاس، به بهره‌وری دست می‌یابد. در این زمینه، منطقی است که فقط بر شایستگی‌های اصلی سازمان تمرکز کنیم و فعالیت‌های تجاری غیر مهم را برون‌سپاری کنیم. بنابراین، کارهای اداری معمول، اگرچه مهم است، می‌تواند به فروشندگان شخص ثالث واگذار شود.

کارشناسان می‌گویند دلایل اساسی که مانع رشد برون‌سپاری منابع انسانی در هند می‌شود، محرمانه بودن و عوامل هزینه است. علاوه بر ترس از دست دادن شغل، از دست دادن کنترل بر داده‌های محرمانه، اخلاق و کیفیت فروشندگان برون‌سپاری، نقض امنیت و اعتماد کلی به فروشندگان

---

<sup>1</sup> Talent Hunt Pvt

<sup>2</sup> Ltd

بسیاری از سازمان‌ها را منصرف می‌کند. کیفیت در مواقعی مانع دیگری را تشکیل می‌دهد. به گفته ماهاجان، اکثر شرکت‌ها در مورد نتیجه نهایی که از فروشنده دریافت خواهند کرد مطمئن نیستند. همچنین در حال حاضر هیچ معیار استاندارد در دسترس نیست، بنابراین قیمت‌گذاری برای خدمات مشابه از فروشنده‌ای به فروشنده دیگر بسیار متفاوت است. این به مشتری این احساس را می‌دهد که بهترین ارزش را برای پول خود دریافت نمی‌کند. اما همانطور که نظرسنجی هویت بیان می‌کند، «با توجه به اینکه رکود اقتصادی نشانه‌هایی از بهبود را نشان می‌دهد، بسیاری از فروشندگان برون‌سپاری منابع انسانی خوش‌بین هستند که اوضاع در آینده نزدیک رو به جلو خواهد بود».

## ۲-۸- برون‌سپاری بر اساس (ویلکاکس<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸) مطابق زیر:

۱. برون‌سپاری کل

۲. برون‌سپاری چند تامین‌کننده

۳. سرمایه‌گذاری مشترک / اتحاد استراتژیک

۴. تامین سرمایه

برون‌سپاری کل زمانی اتفاق می‌افتد که یک شرکت با یک تامین‌کننده مشارکت کند. به عنوان مثال، در فناوری اطلاعات (فناوری اطلاعات) هدف کاهش هزینه‌های فناوری اطلاعات است، اما سازمان برون‌سپاری کنترل را حفظ می‌کند.

برون‌سپاری چند تامین‌کننده کمتر به مشارکت توجه می‌کند، زیرا هدف اصلی نوآوری و ایجاد رقابت بین فروشندگان است. این نوع مشارکت‌ها/قراردادها معمولاً کوتاه مدت هستند و مشتری مجموعه‌ای از خدمات را از فروشندگان مختلف با هدف نهایی حفظ کنترل استراتژیک هماهنگ می‌کند.

سرمایه‌گذاری مشترک/ برون‌سپاری اتحاد استراتژیک برای کسب دانش بیشتر برای مشتری است.

---

<sup>1</sup> Willcocks

در نتیجه خطرات / پاداش‌های بیشتری وجود دارد. گاهی اوقات، شرکت‌های مختلف جایگزین ایجاد تامین‌کننده‌ای می‌شوند که برخی از وظایف را به آنها برون‌سپاری می‌کنند، اما همچنان کنترل بیشتری نسبت به چندین تامین‌کننده یا ترتیبات برون‌سپاری کامل دارند.

در نهایت، نوع منبع سپاری این است که بخش‌های خاص را منبع‌دهی و خدمات مرتبط را در داخل سازمان حفظ کنیم. هنگامی که این نوع رخ می‌دهد به این معنی است که شرکت ابزارهای مرتبط را برای کارکنان داخلی تهیه می‌کند.

برای اینکه سازمان‌های کوچک و متوسط تصمیم‌درستی برای برون‌سپاری فعالیت‌ها بگیرد، تئوری‌ها/رویکردها/ استراتژی‌ها و عوامل مختلفی در نظر گرفته می‌شود که در زیر مشاهده می‌شود:

۱. نظریه مبتنی بر منبع<sup>۱</sup>

۲. نظریه وابسته به منابع<sup>۲</sup>

۳. نظریه بازی

۴. شایستگی‌های اصلی

۵. مشارکت

۶. تئوری هزینه تراکنش<sup>۳</sup>

۷. نظریه هزینه آژانس<sup>۴</sup>

## ۹-۲- مزایای بالقوه برون‌سپاری منابع انسانی

(۱) کاهش هزینه

(۲) افزایش راندمان

(۳) دسترسی به سیستم‌های فناوری اطلاعات بهبود یافته منابع انسانی

---

<sup>۱</sup> RBT

<sup>۲</sup> RDT

<sup>۳</sup> TCT

<sup>۴</sup> ACT

۴) بهبود اطلاعات مدیریتی (از جمله معیارهای سرمایه انسانی)

۵) دسترسی به تخصص منابع انسانی که در داخل در دسترس نیست

۶) انعطاف پذیری و سرعت پاسخگویی افزایش یافته است

۷) دلایل فلسفی (به عنوان مثال سازمان در خارج از کشور تعدادی از وظایف پشتیبانی خود را

تأمین می کند، که منابع انسانی آن فقط یک قسمت است)

۸) کاهش خطر

۹) آزادسازی منابع انسانی برای فعالیت استراتژیک تر

## ۲-۱۰- برای جلوگیری از معایب برون سپاری، مدیریت ارشد باید سوالات زیر را

### ارزیابی کند:

۱. پتانسیل کسب مزیت رقابتی در یک فعالیت خاص با در نظر گرفتن هزینه های مبادله چقدر

است

۲. آسیب پذیری بالقوه ای که می تواند از شکست بازار ناشی شود چیست؟

۳. آنچه که می توان برای بهبود آسیب پذیری شرکت از طریق ساختار بندی ترتیبات با فروشندگان

انجام داد تا کنترل های مناسب برای انعطاف پذیری های لازم را فراهم کند.

به منظور حفظ مزیت رقابتی پایدار در بازار، شرکت باید فعالیتهای مختلف را ارزیابی کند و

تصمیم بگیرد که آیا می توان آن را در داخل سازمان نگه داشت یا با هزینه کمتر برون سپاری کرد، این

کار را بهتر، به موقع تر یا با توانایی منحصر به فرد و ایجاد ارزش انجام داد. . همچنین، شرکت ها باید

ریسک های ناخواسته را متوجه تامین کنندگان کنند. برون سپاری استراتژیک می تواند انعطاف پذیری

بهتری را برای خریدار فراهم کند.

## ۱۱-۲- تحقیقات تجربی

مطالعات داخلی انجام شده عبارت است:

جدول ۱-۲ پیشینه پژوهش داخلی

| ردیف | نام محقق و سال انتشار                                                       | عنوان تحقیق                                                            | روش تحقیق     | ابزار گردآوری داده‌ها | جامعه و نمونه                                                                                                    | نتایج تحقیق                                                                                                                                                                       | افتراق با تحقیق حاضر                                                                                      |
|------|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۱    | مهدی رضائی، هدایت سالاری، امیرحسین دارابی، حبیب عمرانی خو، نگار فردرو، ۱۴۰۰ | بررسی خدمات برونسپاری شده و مدل‌های مورد استفاده در دانشگاه علوم پزشکی | مطالعه توصیفی | مرور ادبیات موضوع     | جامعه پژوهش شامل معاونت‌ها، بیمارستان‌ها و شبکه‌های بهداشتی و درمانی وابسته به دانشگاه علوم پزشکی بوشهر می‌باشد. | اگر چه مدل‌های متفاوتی برای برونسپاری خدمات وجود دارند اما نوع و تعداد خدمات برونسپاری شده همچنان محدود است و با توجه به تعدد خدمات در حوزه سلامت سایر حوزه‌ها چشم پوشی کرده است. | این تحقیق فقط برون سپاری خدمات در حوزه سلامت را مد نظر قرار داده است و از سایر حوزه‌ها چشم پوشی کرده است. |

|   |                                                    |                                                                 |        |                                                |                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۲ | مسلم باقری، ابوالقاسم ابراهیمی، مهرداد کیانی، ۱۳۹۵ | ارائه مدلی توسعه یافته برای تصمیم‌گیری جهت برون‌سپاری فعالیت‌ها | توصیفی | کتابخانه‌ای و استفاده منابع مرتبط با هدف تحقیق | این پژوهش جامعه خاصی را مورد مطالعه قرار نداده است و نمونه خود را نیز مدیریت و رهبری سازمان‌ها در سازمان‌ها بر مبنای مدل‌های موجود | نتایج تحقیق ارائه مدلی توسعه یافته و فرآیندی برای ارزیابی، شناسایی و برون-سپاری فعالیت‌ها در سازمان‌ها می‌باشد. بر اساس مدل پیشنهادی تصمیم به برون-سپاری حاصل گذار از سه مرحله می‌باشد. در مرحله نخست مزایا و معایب فعالیت-ها مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و پس از اینکه مدیران به لزوم برون‌سپاری آن فعالیت آگاهی پیدا کردند، در گام دوم، فعالیت مورد ارزیابی درونی قرار می‌گیرد تا به این سوال پاسخ داده شود که آیا قابلیت یا پتانسیل برون‌سپاری دارد یا خیر، یا به عبارت دیگر آیا ماهیت فعالیت بگونه‌ای است که قابل برون‌سپاری باشد. نهایتاً در گام سوم، شرایط محیط بیرونی مورد ارزیابی قرار می‌گیرد تا مدیران نسبت به برون‌سپاری آن فعالیت اطمینان کامل حاصل کنند. | در این تحقیق مدلی توسعه یافته و فرآیندی برای ارزیابی، شناسایی و برون‌سپاری فعالیت‌ها در سازمان‌ها می‌باشد. بر اساس مدل پیشنهادی تصمیم به برون-سپاری حاصل گذار از سه مرحله می‌باشد. در مرحله نخست مزایا و معایب فعالیت-ها مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و پس از اینکه مدیران به لزوم برون‌سپاری آن فعالیت آگاهی پیدا کردند، در گام دوم، فعالیت مورد ارزیابی درونی قرار می‌گیرد تا به این سوال پاسخ داده شود که آیا قابلیت یا پتانسیل برون‌سپاری دارد یا خیر، یا به عبارت دیگر آیا ماهیت فعالیت بگونه‌ای است که قابل برون‌سپاری باشد. نهایتاً در گام سوم، شرایط محیط بیرونی مورد ارزیابی قرار می‌گیرد تا مدیران نسبت به برون‌سپاری آن فعالیت اطمینان کامل حاصل کنند. |
|---|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|   |                                    |                                      |                       |                                                        |                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                  |
|---|------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۲ | میشم شهساز، فرهاد کیانی فر، ۱۳۹۵   | طراحی نوعی سیستم خبره برای برونسپاری | توصیفی و مطالعه موردی | مصاحبه و بحثهای تعاملی برای جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات | مورد مطالعه در این تحقیق، سازمان نقشه‌برداری کشور است که سازمانی حاکمیتی و وابسته به سازمان برنامه و بودجه است و وظیفه تولید داده‌ها و اطلاعات مکانی مبنایی برای کشور را بر عهده دارد. | براساس نتایج این مطالعه، وضعیت فعالیت از نظر (شرایط حاکمیتی)، (شرایط اجتنابناپذیر و الزامات)، (اهداف)، (شرایط زمینه‌ای) و (شرایط تسهیل‌کننده)، در مجموع آمادگی آن فعالیت برای برونسپاری را تعیین می‌کند. | در این تحقیق جامعه آماری آن محدود به سازمان حاکمیتی می‌باشد و سازمان‌های خصوصی را مدنظر قرار نداده است.                                                          |
| ۴ | محمد قهرمانی، نرگس حسن مردای، ۱۳۸۶ | تدوین الگوی برون‌سپاری آموزش سازمانی | کاربردی توسعه‌ای      | پرسشنامه محقق ساخته                                    | مطالعات نظری و اظهار نظر تخصصی ۱۲۰ نفر از مدیران، کارشناسان، محققان و متخصصان مدیریت منابع انسانی کشور                                                                                 | در این مقاله ضمن مطرح کردن مبانی نظری برون‌سپاری به اختصار، چارچوب مفهومی لازم برای برون‌سپاری آموزش سازمان مطرح و الگویی پیشنهادی نیز ارائه شده است                                                     | در این مقاله در بعد برون‌سپاری اداری فقط موضوع برون‌سپاری آموزش مورد بررسی قرار گرفته است و به سایر ابعاد فعالیت‌های اداری مانند جذب و استخدام اشاره‌ای نشده است |

جدول ۲-۲ پیشینه پژوهش خارجی

| ردیف | نام محقق و سال انتشار   | عنوان تحقیق                       | روش تحقیق | ابزار گردآوری داده‌ها                       | جامعه و نمونه                                                                                                | نتایج تحقیق                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------|-------------------------|-----------------------------------|-----------|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۱    | عطیه محمد الزرانی، ۲۰۲۰ | برون سپاری کارکردهای منابع انسانی | توصیفی    | این مطالعه تنها بر ادبیات گذشته تمرکز داشته | به طور کلی این تحقیق بررسی تأثیر بر عملکرد برون سپاری وظایف منابع انسانی بود در ارتباط با سازمان‌ها می‌باشد. | در رقابت فزاینده امروزی، منافع حاصل از توسعه کیفیت سازمانی بالا اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. نقش وظایف منابع انسانی و فرهنگ سازمان‌ها می‌تواند بر دستیابی به اثربخشی سازمانی قابل توجهی تأثیر بگذارد که در عوض توجه بسیار بیشتری را هم از سوی نظریه پردازان و هم از سوی متخصصان جلب می‌کند. برون سپاری یکی از ابزارهایی است که شرکت‌ها برای تقویت شایستگی‌های اصلی خود برای تخصیص موثر منابع خود استفاده می‌کنند. ظهور جهانی شدن، برون سپاری را به یکی از طرح‌های تجاری پذیرفته شده در جهت ارائه خدمات استثنایی به مصرف‌کنندگان تبدیل کرده است. |

|   |                            |                                                           |      |                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---|----------------------------|-----------------------------------------------------------|------|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۲ | آگوو ادوین و اوهاگیو، ۲۰۱۵ | مدیریت استراتژیک مزایا و چالش های برون سپاری منابع انسانی | کیفی | مطالعه ادبیات موجود در این موضوع | <p>به طور کلی مدیریت استراتژیک مزایا و چالش های برون سپاری منابع انسانی در مدیریت مؤثر سازمانی</p> <p>بیان می‌کند برون سپاری به یک اولویت فزاینده غالب برای سازمان هایی تبدیل شده است که به دنبال تمرکز بر شایستگی های اصلی، کاهش هزینه های عملیاتی و افزایش ارائه خدمات هستند.</p> <p>برون سپاری به طور کلی عامل مهمی در کسب و کارهای امروزی محسوب می شود و در سال های اخیر به سریع ترین خدمات برون سپاری فرآیند کسب و کار در بسیاری از کشورها تبدیل شده است.</p> <p>رشد برون سپاری به عنوان یک مدیریت نیز در مکان هایی که سازمان های مختلف در داخل و خارج از مرزها برون سپاری می کنند مشهود است.</p> |
|---|----------------------------|-----------------------------------------------------------|------|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|   |                                   |                                                |               |                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---|-----------------------------------|------------------------------------------------|---------------|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۲ | چودیت برگزازی و دیو هک پولی، ۲۰۱۲ | برون سپاری منابع انسانی در زمان آشفتگی اقتصادی | مروری، توصیفی | مرور ادبیات در حوزه مربوط | <p>این پژوهش جامعه خاصی را مورد مطالعه قرار نداده است و به طور کلی به بررسی تحولات برون سپاری منابع انسانی (HRO) در سال های اخیر می پردازد.</p> <p>این مقاله نشان می دهد که شرکت ها به طور فزاینده ای در حال برون سپاری فرآیندهای معمول منابع انسانی و در برخی موارد، فرآیندهای حیاتی منابع انسانی با هدف کاهش هستند. هزینه ها این مقاله بر این نظر است که در حالی که چنین استراتژی می تواند در کوتاه مدت قابل اجرا باشد، اثربخشی استراتژیک بلندمدت آن مشکوک است. این دیدگاه مبتنی بر فرضیات پذیرفته شده گسترده ای است که افراد دارایی های حیاتی در سازمان ها هستند، بنابراین، به شرکت ها دستور می دهد که یک تسلط قوی بر فرآیندهای تعهد حیاتی کارکنان داشته باشند. برون سپاری ممکن است تنها چارچوب معتبر برای آینده نباشد. شرکت ها باید گزینه های جایگزین را در نظر بگیرند.</p> |
|---|-----------------------------------|------------------------------------------------|---------------|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|   |                                                            |                                       |                 |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---|------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۴ | ایرانه براون و کرسین پول و دوروتیا آلول و کرسین تامر، ۲۰۱۱ | برون سپاری منابع انسانی و کیفیت خدمات | توصیفی - تحلیلی | پرسشنامه | <p>نمونه از یک مجموعه داده شامل تمام اعضای اجباری اتاق صنعت و بازرگانی آلمان گرفته شد..</p> <p>این مقاله شواهدی را نشان می‌دهد که کیفیت خدمات منابع انسانی به طور کلی بالاتر از یک ارائه‌دهنده خارجی به جای ارائه‌دهنده داخلی است. علاوه بر این، رابطه بین برون سپاری منابع انسانی و کیفیت خدمات به طور قابل توجهی قوی تر است اگر خدمات ارائه شده پیچیده باشد و اگر پتانسیل نظارت بر یک ارائه دهنده داخلی کم باشد.</p> <p>پیامدهای عملی - یافته ها پیامدهای عملی فوری در رابطه با تصمیم خرید یا ساختن خدمات منابع انسانی دارند: هرچه سرویس منابع انسانی مورد بررسی پیچیده تر باشد و پتانسیل نظارت بر ارائه داخلی آن کمتر باشد، ارائه خارجی جذاب تر است.</p> |
|---|------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|   |                        |                                                               |      |                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---|------------------------|---------------------------------------------------------------|------|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۵ | مانیشت و دیپاستی، ۲۰۱۱ | برون سپاری منابع انسانی                                       | کیفی | مروزی بر ادبیات موجود                                                | <p>بر انواع مختلف برون سپاری منابع انسانی و عواملی که باید قبل از اینکه یک شرکت به سمت برون سپاری وظایف منابع انسانی برود، در نظر گرفته می شود.</p> <p>یافته های مقاله به طور ضمنی اشاره می کند که تصمیم برون سپاری منابع انسانی به عواملی مانند انعطاف پذیری، در دسترس بودن منابع کافی، مقرون به صرفه بودن، و مقبولیت (باز بودن به اشتراک گذاری اطلاعات) و غیره بستگی دارد. این مقاله همچنین یک فرآیند سیستماتیک و معین را پیشنهاد می کند. پیش نیاز برای اجرای موفقیت آمیز برون سپاری منابع انسانی.</p>                                                                                                                         |
| ۹ | شان ام هندی، ۲۰۱۱      | اثرات خطرناک از دست دادن قابلیت بر مدیریت و عملکرد برون سپاری | کمی  | داده های این مطالعه با استفاده از یک نظرسنجی آنلاین جمع آوری شده است | <p>مطالعین هدف، متخصصان سطح بالایی بودند که طیف گسترده ای از صنایع و اندازه شرکت را نمایندگی می کردند.</p> <p>این مطالعه با تکیه بر دیدگاه های نظری متعدد، تأثیر مستقیمی را که از دست دادن قابلیت بر عملکرد برون سپاری می گذارد، و همچنین تأثیری که بر توانایی شرکت برون سپاری برای مدیریت مؤثر رابطه خود با ارائه دهنده برون سپاری دارد، بررسی می کند. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل سلسله مراتبی ما در ۱۹۸ طرح برون سپاری نشان می دهد که ارزیابی ناکافی قابلیت در ابتدا می تواند منجر به از دست دادن قابلیت اساسی شود. متعاقباً، متوجه می شویم که از دست دادن قابلیت گسترده تر تأثیر منفی مستقیمی بر عملکرد برون سپاری دارد.</p> |

|   |                                    |                                                                   |      |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|------|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۷ | فیلیپ لیوانز و ویلفرید دکوته، ۲۰۰۹ | تدوین و آزمون الگوی تعهد سازمانی خارجی در برون سپاری منابع انسانی | کیفی | مصاحبه | <p>نمونه شامل متخصصان منابع انسانی بود که در شرکت‌های خصوصی بزرگ در بخش فلاندري بلژیک کار می‌کردند.</p> <p>اکثر مطالعات برون سپاری قبلی در حوزه منابع انسانی بر تصمیم اولیه برای برون سپاری فعالیت های منابع انسانی متمرکز شده اند. از این رو، اطلاعات کمی در مورد تعهد مدیران منابع انسانی به ادامه روابط برون سپاری موجود وجود دارد. این مطالعه اولین قدم برای افزایش درک ما از عوامل مرتبط با تداوم روابط برون سپاری منابع انسانی است. ما مدلی از تعهد مدیران منابع انسانی (<math>N = 186</math>) در روابط برون سپاری ایجاد و آزمایش کردیم. تعهد عاطفی یا تمایل به ادامه رابطه برون سپاری با عمق و فراوانی برون سپاری منابع انسانی مرتبط بود. برعکس، تعهد مستمر، که به محدودیت‌هایی اشاره دارد که رابطه برون‌سپاری را دست نخورده نگه می‌دارد، به تداوم برون‌سپاری منابع انسانی مرتبط نبود. در نهایت، تعهد عاطفی با درک مدیران منابع انسانی تقویت شد که فروشندگان منابع انسانی ارزش‌های یکسانی برای مدیریت افراد دارند.</p> |
|---|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|------|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|   |                                  |                                                     |                                                 |                       |                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---|----------------------------------|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۸ | جرون دلموت و لوک سلز، ۲۰۰۸       | برون سپاری منابع انسانی: تهدید یا فرصت؟             | کیفی                                            | بررسی اقتصادی و مقطعی | داده ها ۱۲۶۴ سازمان با ده کارمند یا بیشتر را پوشش می دهد. | نتایج نشان می دهد که سازمان هایی که تمرکز زیادی بر کاهش هزینه های منابع انسانی دارند، بیش از سازمان هایی که تمرکز ضعیف تری بر کاهش هزینه منابع انسانی دارند، برون سپاری نمی کنند. تجزیه و تحلیل ها رابطه مثبت بین تمرکز قوی بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی (HRM) و سطح برون سپاری منابع انسانی را نشان می دهد.    |
| ۹ | یان دی کوک و لورین اوهلانز، ۲۰۰۱ | زمینه سازمان و مدیریت منابع انسانی در شرکت های کوچک | صورت تجربی، با تجزیه و تحلیل کمی و کیفی داده ها | مصاحبه عمیق           | نمونه ای متشکل از شانزده شرکت کوچک هلندی                  | همانطور که پیش بینی شد، اندازه شرکت با شیوه های HRM رسمی تر، از جمله منظم تر بودن ارزیابی عملکرد و احتمال بیشتر آموزش مبتنی بر کارفرما، مرتبط است. رابطه ضعیفی بین استراتژی رشد محورتر و رسمیت بیشتر این دو شیوه مدیریت منابع انسانی یافت می شود. پیش بینی های مبتنی بر قراردادهای کار دسته جمعی پشتیبانی نمی شوند. |

# فصل سوم

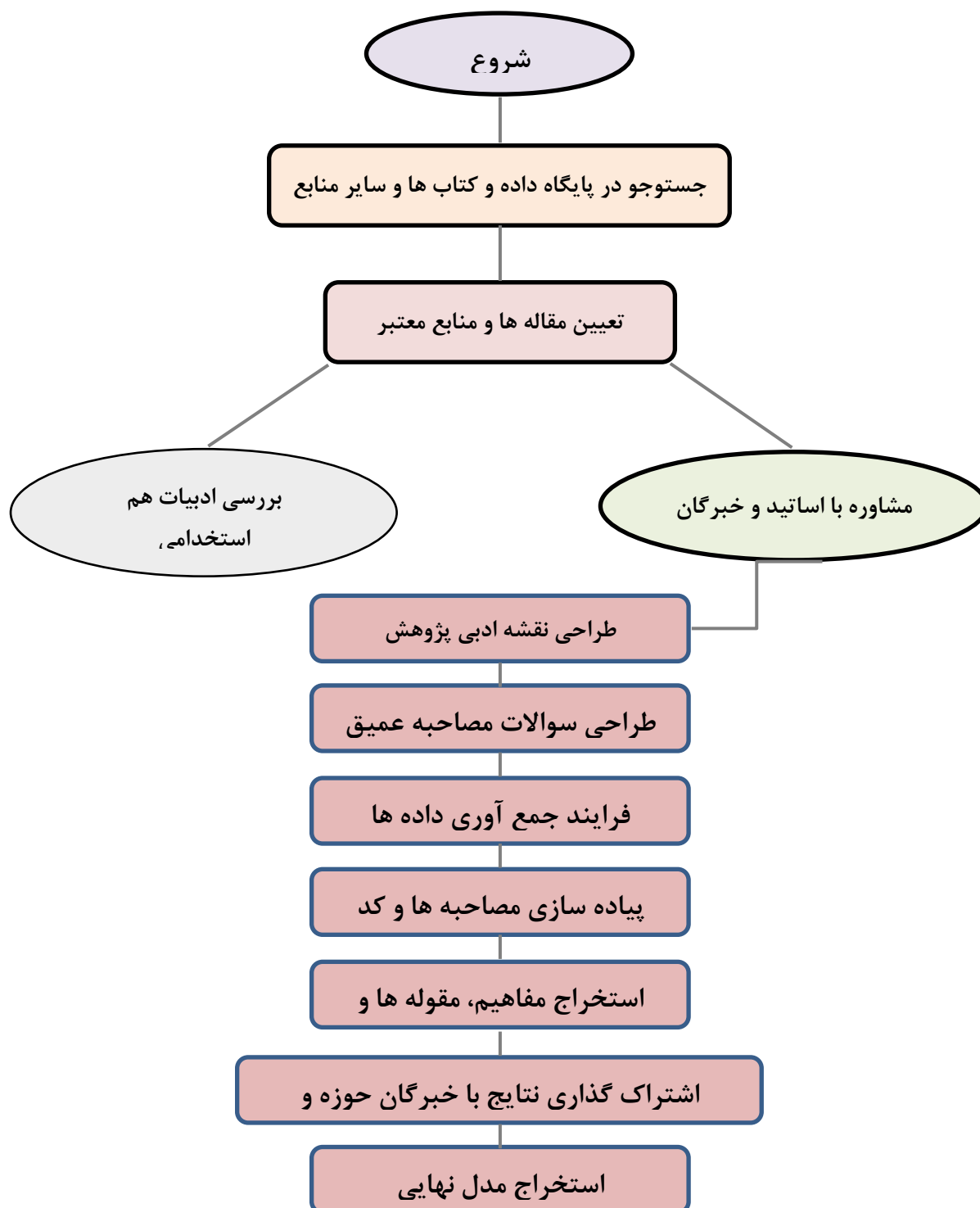
## روش شناسی پژوهش

### ۳-۱- مقدمه

پژوهش را می توان به عنوان نوعی مطالعه علمی دقیق، متکی بر داده ها، اطلاعات نظام مند و سازماندهی شده در مورد مسئله ای خاص تعریف نمود (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۳). تغییرات سریع اجتماعی به شکل روزافزونی محققان را با زمینه های اجتماعی و دیدگاه های جدیدی مواجه می سازد این مسائل به قدری برای آنان نوظهور و متنوع هستند که روش های سنتی (روش های قیاسی) برای شناخت آن ها پاسخگو نمی باشد بدین جهت تحقیق اجتماعی به شکل فزاینده ای وادار به استفاده از استراتژی ها و روش های جدید (روش های استقرائی) شده اند. از این رو مهم ترین گام در هر پژوهش یافتن راهی برای بررسی موضوع پژوهش می باشد. به عبارت دیگر روش های قیاسی از مفاهیم دانش نظری پیشینی متأثراند اما در شیوه های نوین نظریه ها بر اساس مطالعات تجربی تدوین می گردد (مرادی، ۱۳۹۴).

در این فصل در ابتدا با روش انجام پژوهش و مراحل اصلی که برای انجام این مطالعه صورت گرفته است آشنا می شویم و سپس به بررسی نحوه ی گردآوری اطلاعات و شرح مصاحبه ها به عنوان روش جمع آوری داده های این پژوهش پرداخته شده است. در انتها نیز به توضیحاتی در مورد روایی و پایایی داده های حاصله و نتایج پژوهش خواهیم پرداخت.

### ۳-۲- نقشه پژوهشی تحقیق



شکل ۳-۱ نقشه پژوهشی تحقیق

### ۳-۳- انتخاب روش تحقیق

روش‌های تحقیق براساس معیارهای گوناگونی، قابل طبقه‌بندی شدن می‌باشند، براساس ماهیت ویژگی‌های داده‌هایی که مورد بررسی قرار می‌گیرند، می‌توان آن‌ها را به سه دسته کمی، کیفی و ترکیبی تقسیم نمود. ماهیت پژوهش کیفی عبارت از شناسایی ویژگی‌ها و ساختار پدیده‌ها و رویدادهای مورد بررسی در زمینه طبیعی خود، هست. سپس این ویژگی‌ها به شکل یک تئوری کوچک یا یک مدل مفهومی گردآوری می‌گردد. انجام پژوهش کیفی نیازمند یک نگرش باز به منظور درک اینکه دیگران چگونه موقعیت خود را تجربه می‌کنند، می‌باشد (احمدخان کرد، ۱۳۹۴).

داده‌های کمی همواره داده‌های کیفی‌ای می‌باشند که متناسب با موضوع به صورت کمی و عددی تبدیل می‌گردند. داده‌های کمی معمولاً از طریق پرسشنامه گردآوری می‌شود. در پرسشنامه‌ها با استفاده از طیف‌های مختلف از جمله ترستون، لیکرت، بوگاردوی و ... جملات و سؤالات محقق تبدیل به اعدادی می‌گردد که پاسخگویان با انتخاب گزینه مورد نظر در واقع عددی را به محقق ارائه خواهند کرد و محقق از طریق این اعداد به نتیجه‌گیری می‌پردازد. در روش کیفی داده‌ها نه به صورت اعداد بلکه به صورت جملات، علایم و نشانه‌ها، رنگ‌ها، حرکات چهره و رفتار افراد گردآوری می‌گردد. این داده‌ها قابلیت تبدیل شدن به عدد کمتری را دارند، به همین دلیل به همان شکل که گردآوری شده است مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. داده‌های کیفی بیشتر مورد استفاده محققان انسان‌شناسی و مونوگراف‌ها می‌باشد، که بیشتر هدفشان توصیف موضوع می‌باشد. روش‌های کمی در کل با شمارش و اندازه‌گیری جنبه‌هایی از زندگی اجتماعی سروکار دارند؛ درحالی‌که روش‌های کیفی بیشتر با تولید توصیف‌های استدلالی و کشف معناها و تغییرهای کنشگران اجتماعی سروکار دارند. بر این اساس تحقیق حاضر یک تحقیق کیفی می‌باشد.

منظور از تحقیق کیفی عبارت است از هر نوع تحقیقی که یافته‌هایی را ایجاد می‌کند که با شیوه‌هایی غیر از روش‌های آماری یا هرگونه کمی کردن کسب شده گردیده. شیوه مذکور ممکن است به

تحقیق درباره‌ی زندگی افراد، شرح حال‌ها، رفتارها و همچنین درباره کارکرد سازمانی جنبش‌های اجتماعی یا روابط بین الملل معطوف گردیده باشد. یعنی داده‌ها ممکن است به شیوه آماری کمی شده باشد اما خود تجزیه و تحلیل به شکلی کیفی باشد. در واقع تحقیق کیفی گنگ و مغشوش می‌باشد زیرا می‌تواند برای افراد گوناگون، معانی متفاوتی دارا باشد. بعضی محققان داده‌ها را از طریق مصاحبه یا مشاهده گردآوری می‌کنند. این فنون معمولاً با روش‌های کیفی قرین می‌باشند. با این حال، آن‌ها بعداً داده‌ها را به گونه‌ای کدگذاری می‌نمایند که به آنان امکان تجزیه و تحلیل آماری را بدهد. آن‌ها در اصل داده‌های کیفی را کمی می‌نمایند.

ماهیت خلاق، انعطاف‌پذیر و بدون محدودیت تحقیق کیفی به محققین اجازه نمی‌دهد که در گردآوری و تفسیر داده‌ها با همان دقتی که در تحقیق کمی به کار می‌برد عمل کند. در تحقیق کیفی، قواعد چندان مشخصی برای تعیین نحوه اجرای مطلوب و مناسب آن و تفسیر داده‌ها موجود نمی‌باشد. کتاب‌های مربوط به روش‌شناسی کیفی غالباً تحقیق کیفی را یک هنر یا نوعی جهت‌گیری فکری در نظر می‌گیرند و اشاره می‌کنند که بهترین راه فراگرفتن نحوه‌های متعدد اجرای آن همان پرداختن به چندین تحقیق کیفی متفاوت هست. می‌توان ویژگی‌ها و یا در واقع تفاوت‌های دو رویکرد پژوهش کیفی و کمی را از لحاظ روش-شناسی پژوهش در جدول ۳-۱ خلاصه نمود.

جدول ۳-۱ مقایسه کمی و کیفی

| موضوع پژوهش  | کمی                                                                                                              | کیفی                                                                                                           |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| دیدگاه فلسفی | خردگرا، اثبات‌گرا، قیاسی، فرضیه-ای،<br>جزء‌نگر، عینی، برون‌مدار، بازده‌مدار<br>و تأییدکننده جهان بینی علوم طبیعی | تفسیرگرا، پدیدار شناختی،<br>استقرایی،<br>کل نگر، ذهنی، درون‌مدار، فرایند مدار و اکتشافی، جهان بینی مردم شناختی |
| هدف          | تعیین داده‌ها و تعمیم یافته‌ها،<br>اندازه‌گیری عقاید و نظرها، پی‌بردن                                            | شناخت انگیزه‌ها و دلایل، تولید فرضیه و اندیشه، کشف روندها،<br>درک                                              |

|                                |                                                                       |                                                                                                        |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| جامعه                          | بر روابط علی و معلولی                                                 | پدیده های اجتماعی                                                                                      |
| نمونه                          | دقیقاً تعریف شده، مشترک در برخی ویژگی ها                              | توصیف می شود                                                                                           |
| شیوه های جمع آوری داده ها      | انتخاب تصادفی گروهی از جامعه که معرف جامعه باشد                       | معمولاً گروه نمونه کوچک و به صورت هدف مند انتخاب می شوند                                               |
| شیوه های تجزیه و تحلیل داده ها | پرسشنامه، آزمون، مصاحبه و مشاهده و به طور کلی ابزارهای ساخته یافته تر | مشاهده، مصاحبه، اسناد و مدارک و به ندرت پرسشنامه و به طور کلی ابزارهای گردآوری داده ها ساخت نایافته تر |
| یافته ها                       | تحلیل های آماری اساس تجزیه و تحلیل را تشکیل می دهد                    | اغلب توصیفی و تفسیری و بدون تحلیل های آماری                                                            |
| نتایج                          | اغلب آماری و عینی                                                     | اغلب وابسته به محیط و تعمیم ناپذیر آماری                                                               |
| محیط پژوهش                     | اغلب مصنوعی و آزمایشگاهی                                              | اکتشافی و تفسیربردار                                                                                   |
| پژوهشگر                        | فردی برونی و جدای از فرایند پژوهش                                     | اغلب طبیعی و واقعی                                                                                     |
| متغیرها                        | فردی محرم و جزیی از فرایند پژوهش                                      | فردی محرم و جزیی از فرایند پژوهش                                                                       |
| طرح پژوهش                      | دقیقاً تعریف و کنترل می شوند                                          | اغلب متغیرها بطور دقیق تعریف و کنترل نمی شوند                                                          |
| شیوه ی ارائه ی گزارش           | غیرمنعطف و تغییر ناپذیر و از پیش تعیین شده                            | منعطف و تغییر پذیر                                                                                     |
| موضوع مورد مطالعه              | غالباً براساس روش آکادمیک و فصول مشخص شده ارائه می شود                | غالباً توصیفی و به شیوه های داستان گونه، تاریخچه ای، حکایتی و غیره                                     |
|                                | آزمودنی هایی که باید روی آنها اعمال آزمایش صورت گیرد                  | به عنوان شرکت کنندگان و مشارکت کنندگان مطرح می شوند                                                    |

منظور ما از پژوهش کیفی، هر نوع پژوهشی می باشد که یافته هایی تولید کند که با توسل به عملیات آماری یا سایر روش های شمارشی حاصل نگردد. موضوع پژوهش کیفی می تواند زندگی اشخاص، تجربه های زندگی، رفتارها، هیجان ها، احساسات، و نیز کارهای سازمانی، جنبش های اجتماعی، پدیده -

های اجتماعی و تعاملات میان ملت‌ها باشد. برخی داده‌ها مانند داده‌های سرشماری یا اطلاعات مقدماتی مربوط به اشخاص و اشیاء قابل شمارش می‌باشد؛ اما بخش عمده‌ی تحلیل در پژوهش‌های کیفی، تفسیری می‌باشد. ریشه پژوهش کیفی به انواع پژوهش‌های میدانی باز می‌گردد که توسط مردم شناسان و از طریق مشاهده روزمره زندگی آزمودنی‌ها انجام می‌گردد. پژوهش کیفی از دهه ۱۹۲۰ و ۱۹۳۰ ملاک ثابت جامعه شناسان برای طرح‌های تحقیقاتی قرار گرفت؛ اما در میان سایر پژوهشگران علوم انسانی، مقبولیت زیادی ایجاد نکرد؛ زیرا در پی انقلاب رفتارگرایی دهه ۱۹۶۰ پژوهشگران اساساً به روش‌های تجربی که توسط دانشمندان علوم طبیعی و به منظور یافتن روابط علی پدیده‌ها به کار میرفت، علاقه بیشتری نشان دادند. اما در پی انقلاب فرا رفتارگرایی دهه ۱۹۷۰، پژوهش کیفی در طی سه دهه اخیر قرن بیستم، در کشورهای غربی از رونق ویژه‌ای برخوردار گردید. در سال‌های اخیر در کشور ما نیز برخی از پژوهشگران رشته‌های مختلف از جمله علوم اجتماعی، روانشناسی، علوم تربیتی و علوم سیاسی توجه ویژه‌ای به این روش مبذول داشته اند.

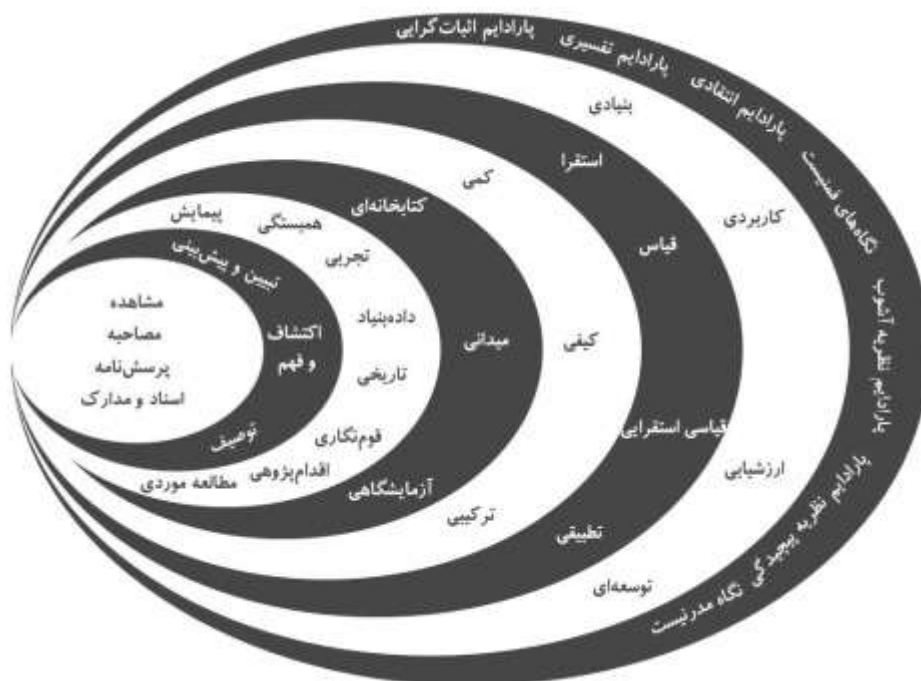
کتاب‌ها و مقاله‌هایی که اخیراً در معرفی شیوه بهره‌گیری از این روش به فارسی منتشر گردیده است، موید این توجه می‌باشد (خداوردی، ۱۳۸۷). اشتراوس و کوربین<sup>۱</sup> معتقدند ترجیح و تجربه پژوهشگر، از دلایل انتخاب روش‌های کیفی می‌باشد. همچنین پژوهشگری که تلاش می‌کند معنا یا ماهیت تجربه افراد درگیر با مسائلی خاص را دریابد، با ورود به صحنه زندگی واقعی و تأمل بر آنچه مردم می‌گویند، بهتر موفق می‌گردد. از طرفی، روش‌های کیفی را می‌توان برای کشف عرصه‌هایی از زندگی که از آن‌ها چیزی نمی‌دانیم، یا بسیار می‌دانیم اما می‌خواهیم فهم جدیدی از آن‌ها بدست آوریم بکار بگیریم (اشتراوس و کوربین، ۱۹۹۱).

به عبارت دیگر، پژوهش کیفی مستلزم جمع‌آوری نظام‌مند، سازماندهی و تفسیر مطالبی می‌باشد که حاصل مصاحبه‌ها و مشاهده‌ها هست و برای بررسی معانی نهفته در پدیده‌های روانشناختی و اجتماعی، به صورتی که انسان‌ها در موقعیت طبیعی تجربه می‌کنند، استفاده می‌گردد (خنifer و

---

<sup>1</sup> Strauss and Corbin

زروندی، ۱۳۸۸). لذا روش تحقیق بر اساس مدل پیاز پژوهش ساندرز و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۹:۱۳۸) هست که مراحل آن به صورت گام به گام بر اساس شکل ۳-۱ تشریح می‌گردد. این مدل در حقیقت، فرایندهای انجام پژوهش را نشان می‌دهد.



شکل ۳-۲ مدل پیاز پژوهش (ساندرز و همکاران، ۲۰۰۹)

بر اساس این مدل یک پژوهش از لایه‌های مختلفی تشکیل می‌گردد که در آن هر لایه متأثر از لایه بالاتر می‌باشد این لایه‌ها عبارتند از:

- ۱) لایه فلسفه‌های پژوهش (۲) لایه رویکردهای پژوهش (۳) لایه راهبردهای پژوهش (۴) لایه روش پژوهش (۵) لایه افق زمانی پژوهش (۶) لایه شیوه گردآوری و تحلیل داده‌ها؛
- که در ادامه به تشریح این لایه‌ها در تحقیق حاضر می‌پردازیم:

<sup>1</sup> Saunders et al

### ۳-۱-۳- فلسفه پژوهش

فلسفه پژوهش حاضر از اصول و مبانی پارادایم تفسیری تبعیت می‌کند. پارادایم مجموعه‌ای از باورها و پیشفرض‌های بنیادی تصور کرد که راهنمای کنش افراد در زندگی شخصی و علمی قرار خواهد گرفت. این باورها یا پیشفرض‌ها در سه رکن اصلی هر پارادایم، یعنی هستی‌شناسی، شناخت‌شناسی و روش‌شناسی متجلی می‌گردد. (گوبا<sup>۱</sup>، اگون<sup>۲</sup>، ۱۹۹۰). در پارادایم تفسیری: برای تبیین یک پدیده به جای یک رابطه علی یا یک تئوری، تبیین‌ها یا واقعیات چندگانه‌ای وجود دارد، فرایند پژوهش باید ذهنی باشد به جای اینکه عینی باشد، به جای روش‌شناسی کمی از روش‌شناسی کیفی استفاده می‌گردد، گردآوری داده از نگاهی درونی است و نه بیرونی (دانچ<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸).

در رکن هستی‌شناسی، علوم شناختی ادعا می‌کند که به بررسی ماهیت فعالیت‌های ذهنی مانند تفکر، طبقه‌بندی و فرایندهایی که انجام این فعالیت را ممکن می‌کند می‌پردازد و نظریاتی مطرح گردیده است که براساس آن‌ها منشأ ادراکات مختلف، کم یا زیاد شدن اتصالات خاصی در مغز شناسایی می‌شود؛ و همین‌طور تجربه کردن، بهترین راه برای فهم یک مسئله یا موضوع می‌باشد که در هیچ رسانه دیگری جز بازی وجود ندارد نفوذ به ناخودآگاه منجر می‌شود که مفاهیم روی زندگی شما تاثیرگذار باشند بدون آن که خود اطلاعی داشته باشید این موضوع هم ترسناک و هم فوق العاده جذاب می‌باشد.

رکن معرفت‌شناسی به بررسی ماهیت و اشکال دانش می‌پردازد (کوهن و دیگران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷ ص ۷) درواقع، معرفت‌شناسی به این سؤال پاسخ می‌دهد که رابطه بین پژوهشگر و پدیده موردبررسی چیست؟ (گوبا و لینکن<sup>۵</sup>، ۱۹۹۴، ص ۱۰۸). در این رکن پژوهشگر به منظور تحقق «درون فهمی» به محیط اجتماعی وارد می‌گردد و به یکی از نقش‌آفرینان اجتماعی تبدیل می‌شود.

<sup>1</sup> Guba

<sup>2</sup> Egon

<sup>3</sup> Dunch

<sup>4</sup> Cohen et al

<sup>5</sup> Guba and Lincoln

روش‌شناسی تفسیرگرایی مبتنی بر درک پدیده‌ها از دیدگاه افراد می‌باشد و به بررسی روابط متقابل بین افراد و محیط‌های فرهنگی و تاریخی که در آن زندگی می‌کنند، می‌پردازد (کرسول، ۲۰۰۹، ص ۸). روش‌های تفسیری منجر به درک و ایجاد بینش نسبت به رفتار شده است، به توضیح اعمال از دیدگاه مشارکت‌کنندگان می‌پردازد و بر مشارکت‌کنندگان تسلط نمی‌یابد. پژوهشگر تفسیری برای گردآوری دانش از جهان تجربی از نوعی روش‌شناسی کیفی بهره می‌برد و از منظر درونی به درک پدیده می‌پردازد. درواقع روش‌شناسی این سؤال را مطرح می‌کند که محقق چگونه می‌تواند به آنچه معتقد است می‌داند، پی‌برد؟ (گوبا و لینکن، ۱۹۹۴، ص ۱۰۸).

### ۳-۳-۲- رویکرد پژوهش

درروش قیاسی یک یا چند نظریه توسعه می‌یابد و یک راهبرد برای آزمودن آن به کار گرفته می‌شود ولی درروش استقرایی اطلاعات و داده‌های گردآوری می‌گردد و یک نظریه براساس تجزیه و تحلیل این داده‌ها توسعه می‌یابد (ساندرز و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹: ۱۲۹) بنابراین رویکرد انتخاب شده در این تحقیق، استقرایی- قیاسی است. چون محقق، هم از داده‌هایی که از مصاحبه گردآوری گردیده است و هم از تحلیل ادبیات گذشته اقدام به ارائه یک تئوری می‌نماید؛ بنابراین در تحلیل داده‌های مصاحبه از رویکرد استقرایی و در تحلیل ادبیات گذشته از رویکرد قیاسی استفاده می‌گردد.

### ۳-۳-۳- راهبرد پژوهش

راهبردهای یک پژوهش می‌توانند شامل موارد زیر باشند:

(۱) تجربی

(۲) پیمایشی

---

<sup>1</sup> Saunders et al,

(۳) اقدام پژوهی

(۴) نظریه داده بنیاد

(۵) قوم نگاری

(۶) مطالعه موردی

(۷) مطالعات آرشیوی یا تاریخی

البته در اکثر کتاب‌های روش تحقیق به ویژه در زبان فارسی از این راهبردها به عنوان روش یادشده است که به نظر (ساندرز و همکاران، ۲۰۰۹) صحیح‌تر آن می‌باشد که واژه راهبرد به کار رود. بررسی ادبیات نظری پژوهش در فصل دوم بیانگر این موضوع می‌باشد که مدل جامعی برای به کارگیری جذب هم‌استخدامی در سازمان ارائه نشده بنابراین نیاز بود که این موضوع عمیقاً بررسی گردد و متغیرهای مهم در این حوزه شناسایی و کشف گردند لذا با توجه به هدف این پژوهش و انواع نسخه‌های تئوری داده بنیاد که منتشر گردیده و در جدول (۱-۳) مشاهده می‌کنیم، پژوهشگر با انجام بررسی‌های اولیه از روش تئوری داده بنیاد چندگانه برای ارائه نظریه استفاده می‌کند.

جدول ۲-۳ انواع نسخه‌های نظریه داده بنیاد

| ردیف | نسخه         | نظریه پرداز      |
|------|--------------|------------------|
| ۱    | کلاسیک       | گلیسر            |
| ۲    | سیستماتیک    | استراوس و کوربین |
| ۳    | ساختگرا      | چارمز            |
| ۴    | تحلیل موقعیت | کلارک            |
| ۵    | تحلیل ابعاد  | شاتزمن           |
| ۶    | چندگانه      | گلدکهل و کرانهلم |

### نظریه داده بنیاد چندگانه

ایده اصلی رویکرد مالتی گراند تئوری شامل ۳ فرایند گراندینگ است:

-گراندینگ تجربی

-گراندینگ نظری

-گراندینگ درونی

یکی از مهم‌ترین نقاط قوت گراند تئوری سیستماتیک بودن فرآیند آنالیز داده‌ها می‌باشد. فرآیند رسیدن به نظریه کاملاً شفاف هست و این شفافیت اعتبار پژوهش انجام شده را بالا می‌برد. فرآیند ساخت نظریه بر مبنای داده باعث گراندینگ تجربی خود به خود نظریه می‌گردد (صفری و همکاران، ۱۳۹۴).

این روش تحقیق کیفی با هدف تولید نظریه هم بر داده‌ها و هم بر نظریه‌های مسلم مبتنی هست. نظریه داده بنیاد چندگانه مبتنی بر نظریه داده بنیاد می‌باشد، اما می‌تواند واکنشی در مقابل نظریه داده بنیاد نیز باشد که سنگ گوشه‌ای از نظریه داده بنیاد را به چالش کشد. این رویکرد در سال

۲۰۰۳ توسط گلدکهل و کرانهلم<sup>۱</sup> به عنوان یک چارچوب نظری ارائه گردید. آن‌ها ادعا می‌کنند که در توسعه تئوری باید هدف ادغام و سنتز دانش باشد. (کرانهلم ، ۲۰۰۵).

### ۳-۳-۲- مراحل اجرای تحقیق به روش تئوری داده بنیاد چندگانه

مرحله اول) تکوین نظریه<sup>۲</sup>: این مرحله شامل مراحل زیر می باشد:

- کدگذاری استقرایی<sup>۳</sup>: کدگذاری استقرایی همان کدگذاری باز در تئوری داده بنیاد می باشد که هم در روش اجرا و هم در نگاه به داده‌ها همان مسیر کدگذاری باز تئوری داده بنیاد را دنبال می‌کند. در این مرحله اجازه دهید داده‌ها صحبت کنند و با ذهن باز و به صورت استقرایی کدگذاری را انجام دهید. تأکید در اینجا بر پیروی کامل از اصول تئوری داده بنیاد هم در فرایند کار برای مثال برچسب زدن مفاهیم و هم در ابزارهای مفهومی مانند مقوله‌ها، زیر مقوله‌ها، ویژگی ابعاد و... می‌باشند.

- پالایش مفهومی<sup>۴</sup>: در این گام تفاوت این روش با تئوری داده بنیاد ظاهر می‌گردد. پالایش مفهومی به معنای شفاف‌سازی مفاهیم به صورت سازنده و انتقادی هست. به عنوان محقق ما بایستی موضع انتقادی نسبت به چیزی که توسط متفکران مختلف بیان گردیده است را بیابیم و در این مرحله باید به شش سؤال درباره پدیده مفهوم سازی شده پاسخ داده شود.

(۱) تعیین محتوای: پدیده چیست؟ تعیین محتوی سخت‌ترین و مهم‌ترین کار در پالایش مفهومی می‌باشد. در تعیین محتوا باید ذات پدیده اجزای آن مشخص گردد.

(۲) تعیین جایگاه هستی شناختی: پدیده در کجا وجود دارد؟ اگر ادعا می‌شود که یک پدیده وجود دارد باید بتوان جایگاه آن را مشخص کرد. یک پدیده اجتماعی در یک یا چند حوزه

<sup>1</sup> Goldkuhl & Cronholm

<sup>2</sup> Theory generation

<sup>3</sup> inductive coding

<sup>4</sup> conceptual refinement

شامل انسان، جهان درونی انسانی (بخش درون ذهنی و بین ذهنی)، اقدامات انسان، اشیا نمادین، مصنوعات و محیط طبیعی می‌تواند موجودیت پیدا کند.

۳) تعیین زمینه و پدیده‌های مرتبط: زمینه پدیده چیست؟ هیچ پدیده‌ای ایزوله نمی‌باشد. زمینه معمولاً تاثیر زیادی روی هر پدیده می‌گذارد. برای شناخت یک پدیده لازم است زمینه آن و ارتباطات آن با سایر پدیده‌ها مشخص گردد.

۴) تعیین کارکردها و اهداف: کارکردهای پدیده چیست؟

۵) تعیین منشأ و ظهور: ریشه و اصل پدیده چیست؟ یعنی پدیده از کجا نشأت گرفته؟ چرا به وجود آمده؟ آیا به طور عمد به وجود آمده است؟ این پدیده کی و چرا برای اولین بار به وجود آمده است؟ و پدیده‌های مشابه این پدیده معمولاً چگونه ظهور پیدا می‌کنند؟

۶) تعیین چگونگی صحبت کردن ما در مورد پدیده: در مورد چیزی به عنوان یک نهاد جداگانه (معمولاً به صورت اسم) صحبت می‌کنیم؟ یا ما در مورد کیفیت (ویژگی) چیزی صحبت می‌کنیم؟ یا ما در مورد فعالیت یا فرایند (فعل و نحوه انجام کار) آن پدیده صحبت می‌کنیم؟

• کدگذاری الگویی<sup>۱</sup>: این مرحله همان کدگذاری محوری در تئوری داده بنیاد می‌باشد. در این گام مقوله‌ها در بیانیه نظریه یکپارچه می‌گردند. ما از کدگذاری الگویی برای بیان علاقه به مفهوم‌سازی الگوهای عملی استفاده می‌کنیم. نوع عملی که دانشمندان جامعه شناس از آن صحبت به میان می‌آورند معمولاً عمل اجتماعی هست. بدین معنا که عمل انجام شده معمولاً زمینه و اهداف اجتماعی دارد. کدگذاری الگویی شامل ساختار شرایط عمل (درونی و بیرونی)، عمل و نتایج و پیامدهای عمل هست. این الگوها ترجیحاً به شکل تصویری در دیاگرام‌های الگوهای نظری به تصویر کشیده خواهند شد.

---

<sup>1</sup> Pattern coding

- غنی‌سازی نظریه<sup>۱</sup>: مرحله غنی‌سازی نظری معادل کدگذاری انتخابی در تئوری داده بنیاد می‌باشد. گرچه در اینجا می‌تواند یک مقوله محوری وجود نداشته باشد؛ یعنی اینکه در این مرحله نظریه باید غنی گردد همانند نظریه داده بنیاد موافق می‌باشیم اما این غنی‌سازی لزوماً به یک مقوله محوری ختم نمی‌گردد. غنی‌سازی نظری گام پایانی در تئوری داده بنیاد می‌باشد اما قبل از آن باید ۳ فرایند زمینه‌دار شدن انجام شود.

**مرحله دوم) صحه گذاری:** در تئوری داده‌بنیاد چندگانه ما با سه نوع فرایند گراندینگ مواجه هستیم.

- زمینه‌دار شدن تجربی (انطباق نظری): یعنی نظریه با مشاهدات تجربی جهان دارای تطابق می‌باشد.
- زمینه‌دار شدن نظری (اعتبارسنجی تجربی): یعنی نظریه با سایر نظریه‌ها دارای تطابق می‌باشد.
- زمینه‌دار شدن درونی (ارزیابی انسجام درونی): یعنی نظریه یک راه منسجم و منطقی برای صحبت درباره جهان می‌باشد.

هنگام کار با اجزا و احکام نظری ممکن است این دید به وجود آید که نظریه در حال ظهور با این احکام هماهنگ نمی‌باشد. فرآیند زمینه‌دار شدن معمولاً منجر به اصلاح و توسعه بیشتر نظریه می‌گردد. این فرآیند تنها کاربرد کنترل اعتبار نظریه را ندارد بلکه کاربرد تکوینی در مورد محتوی و ساختار نظریه هم دارد. گراندینگ بر تکوین هم دلالت می‌کند و بالعکس. تکوین نظریه که قبلاً توضیحاتی در مورد آن داده شد هم تا حدی شامل گراندینگ می‌باشد زیرا گراندید تئوری یک شیوه استقرایی ساخت نظریه هست. نظریه‌ای که ایجاد می‌گردد یک نظریه‌ای می‌باشد که گراندینگ تجربی شده‌است. در ادامه این سه فرایند به تفصیل توضیح داده خواهد شد.

---

<sup>1</sup> Theory condensation

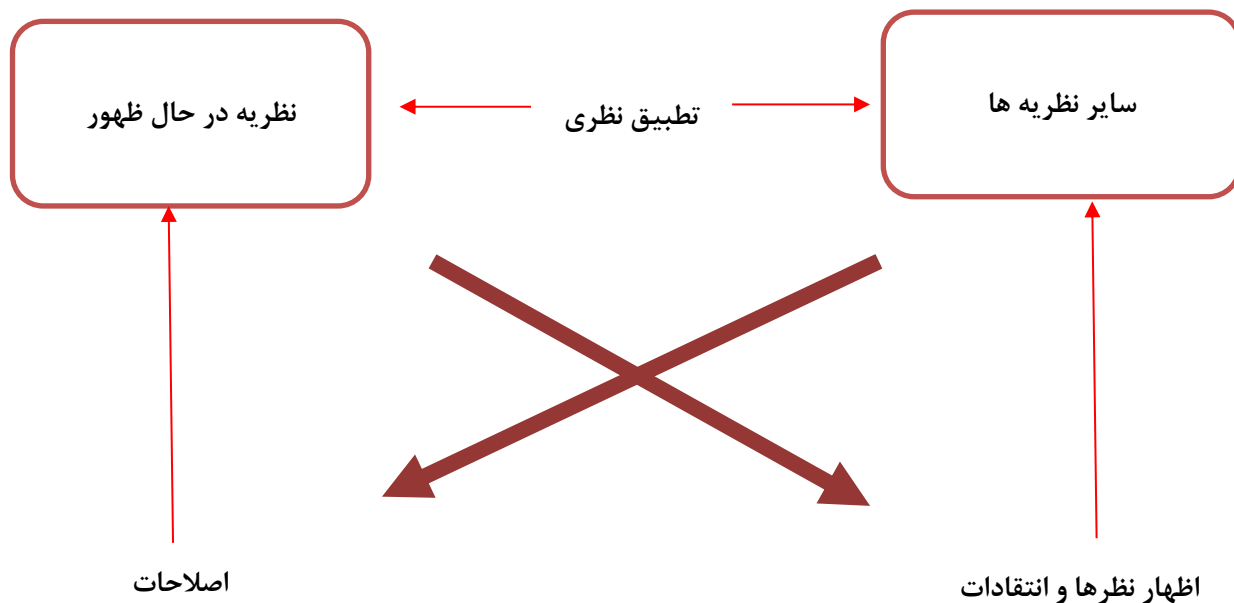
- انطباق نظری: یعنی نظریه با سایر نظریه ها هم دارای تطابق می باشد. انطباق نظری به معنای مقایسه نظریه در حال ظهور با سایر نظریه های موجود می باشد. در این گام نظریه در حال ظهور و مقوله هایش با نظریه های موجود مقایسه می گردد. این نظریه های موجود باید به گونه ای با پدیده مورد بررسی مرتبط باشند. پژوهشگر تئوری داده بنیاد چندگانه باید نظریه های مرتبط را پیدا کند. سؤالی که در این زمینه ایجاد می شود این می باشد که آیا نظریه در حال ظهور تخصصی شده یا عمومیت یافته نظریه موجود هست؛ بنابراین انطباق نظری به زمینه دار شدن نظری اشاره می کند.

می توان باهدف تائید احکام نظری از ارجاع به نظریه های موجود استفاده نمود. انطباق نظری ممکن است باعث بازبینی نظریه در حال ظهور گردد. مقوله های این نظریه ها ممکن است مناسب تر به نظر آسند و جایگزین مقوله های فعلی شوند. تئوری ها و مقوله های موجود ممکن است در طی فرآیند انطباق نظری به گونه ای جدی تر از آنچه در گراند تئوری بود در توسعه نظریه دخالت داده شوند. در اینجا از نظریه های موجود به صورت کاملاً فعال استفاده می گردد. نظریه ها می توانند در تفسیر داده ها یا مقوله های ساخته شده استفاده گردند. نظریه ها همچنین می توانند برای آزمودن فرضیه هایی در مورد داده ها استفاده گردند. گام انطباق نظری یک گام قیاسی می باشد. داده های جمع آوری شده و نظریه ساخته شده ممکن هست آنچه توسط سایر نظریه ها بیان می گردد را رد کند. مقایسه ممکن است باعث اظهار نظر و انتقادهایی در مورد سایر نظریه ها شود؛ بنابراین انطباق نظری ممکن است به ۳ نتیجه ختم گردد. (شکل ۳-۳).

✓ انطباق نظریه در حال ظهور

✓ زمینه دار شدن نظری

✓ اظهار نظر و / یا انتقاد درباره نظریه های موجود



شکل ۳-۳ انطباق نظری

- اعتبارسنجی تجربی: یعنی نظریه با مشاهدات تجربی جهان دارای تطابق باشد. در فرآیند کدگذاری برای تکوین نظریه، هدف ایجاد نظریه می‌باشد. اعتبارسنجی تجربی به معنای تغییر جهت تمرکز به سمت آزمودن و کنترل اعتبار نظریه می‌باشد. در تئوری داده بنیاد چندگانه اعتقاد بر این هست که لازم می‌باشد اعتبار تجربی نظریه به صورت جامع و سیستماتیک بررسی گردد و این نیاز در یک گام مجزا عملیاتی می‌شود.
- ارزیابی انسجام نظری: یعنی نظریه یک راه منسجم و منطقی برای صحبت درباره جهان می‌باشد. ارزیابی انسجام نظریه معنای زمینه‌دار شدن داده‌های درونی می‌باشد. این مرحله بررسی سیستماتیک ساختار مفهومی نظریه در حال ظهور هست که تجانس و انسجام نظریه بررسی می‌گردد. برای این اعتبارسنجی ممکن هست نیاز به یک تصویرسازی خوب وجود داشته باشد. بهتر است علاوه بر ارائه متنی، از تصویرسازی‌های گرافیکی برای مثال انواع دیگرام‌ها استفاده گردد. استفاده از دیگرام‌های مناسب نه تنها برای منظور داده کاوی مهم می‌باشد بلکه برای فرآیند ساخت و همچنین ارائه نظریه به دیگران نیز مهم می‌باشد. ارزیابی انسجام نظریه به این معناست که یک قسمت متمرکز از نظریه (یک یا چند مفهوم و روابط

ممکن آن‌ها) در ارتباط با سایر قسمت‌های نظریه در حال ظهور ارزیابی و از خود نظریه برای فرآیند زمینه‌دار شدن داده‌ها استفاده گردد. هدف رسیدن به نظریه‌ای می‌باشد که واضح و منطقی باشد.

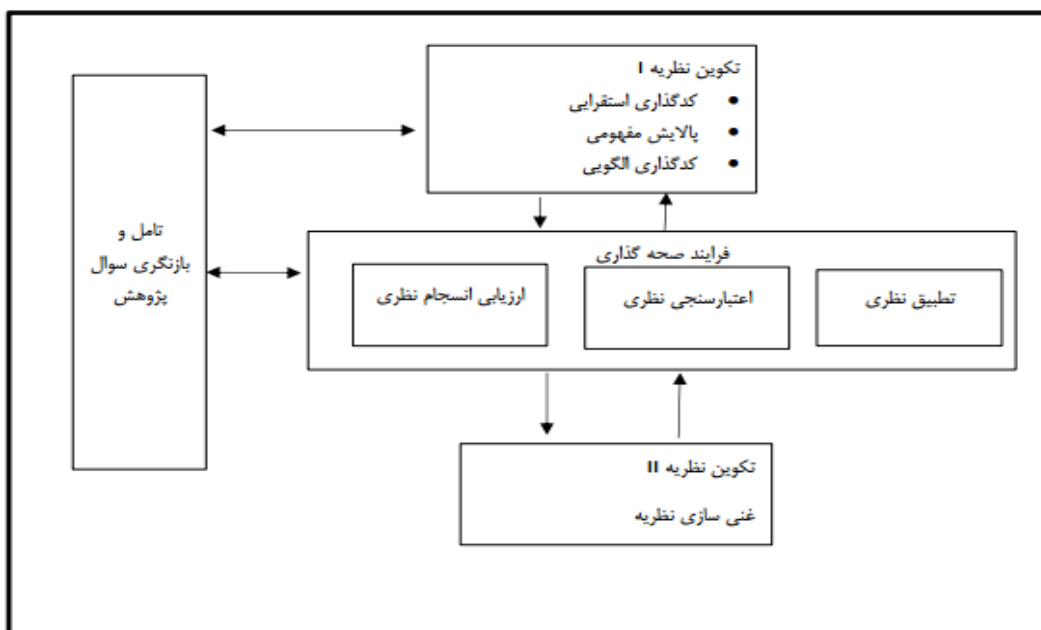
**مرحله سوم) تأمل و بازنگری علاقه‌مندی پژوهش:** این مرحله به عنوان یک نقطه قوت شناخته شده است، زیرا امکان تغییر یا اصلاح سؤال تحقیق را با توجه به بینش جدید فراهم خواهد کرد. در جدول زیر به‌طور خلاصه تفاوت میان روش گراند تئوری و مالتی گراند تئوری را مشاهده می‌کنیم.

جدول ۳-۳ مقایسه روش گراند تئوری و مالتی گراند تئوری (پویا، ۱۳۹۰)

| مقایسه                                               | نظریه داده بنیاد چندگانه<br>(مالتی گراند تئوری) | نظریه داده بنیاد<br>(گراند تئوری) |
|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------------------|
| در نظریه داده بنیاد درباره این مسئله تصریحی نشده است | تأمل و بازنگری علاقه‌مندی پژوهش                 | -                                 |
| روش‌ها مشابه                                         | کدگذاری استقرایی                                | کدگذاری باز                       |
| در نظریه داده بنیاد درباره این مسئله تصریحی نشده است | پالایش مفهومی                                   | -                                 |
| روش‌ها مشابه                                         | کدگذاری الگویی                                  | کدگذاری محوری                     |
| در مالتی گراند نیاز صرف به مقوله اصلی نیست           | خلاصه‌سازی نظریه                                | کدگذاری انتخابی                   |
| در نظریه داده بنیاد درباره این مسئله تصریحی نشده است | تطبیق نظری                                      | -                                 |
| در نظریه داده بنیاد درباره این مسئله تصریحی نشده است | اعتبارسنجی صریح تجربی                           | -                                 |
| در نظریه داده بنیاد درباره این مسئله تصریحی نشده است | ارزیابی انسجام نظری                             | -                                 |

## چارچوب کاری کلی تئوری داده بنیاد چندگانه

چارچوب کلی تئوری داده بنیاد چندگانه در شکل ۵ تشریح گردیده است. تکوین نظریه به دو قسمت تقسیم می‌شود و این قسمت‌ها توسط سه فرآیند زمینه‌دار شدن داده جدا می‌گردند. در طی فرآیند توسعه نظری نیاز هست گاه و بیگاه تمرکز را به سمت علاقه‌مندی پژوهش (برای مثال اهداف و سؤال-های پژوهش) تغییر داد و احتمالاً جهت نظری و تجربی را دوباره هدایت کرد. همان‌طور که گفته شد فرآیند پژوهش معمولاً با ایده‌ای درباره قلمرو و جنبه‌هایی که می‌خواهیم به صورت تجربی مطالعه کنیم شروع می‌گردد؛ و علاقه‌مندی پژوهش به تدریج در طی فرآیند پژوهش شکل می‌گیرد و تکمیل می‌گردد. وظایف مختلف در شکل به ترتیب خاصی ساختارمند گردیده‌اند. در اینجا تأکید می‌گردد که علیرغم این ترتیب ساختار کاری آنالیز داده و توسعه نظری طبق تئوری داده بنیاد چندگانه باید کاملاً منعطف و به صورت رفت و برگشتی میان وظایف متعدد باشد.



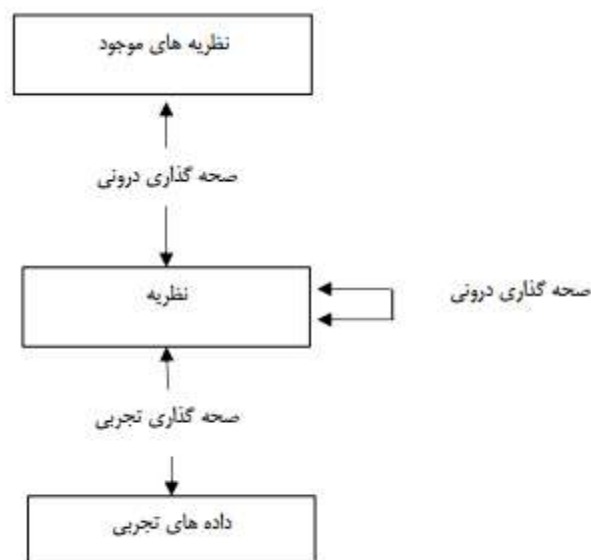
شکل ۳-۴ چارچوب کاری کلی مالتی گراند (صفری، ۱۳۹۴)

### ۳-۳-۳-۳- دلایل انتخاب رویکرد تئوری داده بنیاد چندگانه

(۱) رویکرد تئوری داده بنیاد چندگانه سعی در ترکیب جنبه خاصی از استقرا و قیاس دارد؛ و با روح دیالکتیکی سعی در اجتناب از ضعفها و یکپارچه کردن نقاط قوت در رویکرد دارد.

(۲) درواقع می توان تئوری داده بنیاد چندگانه را یک بسط یا اصلاحیه برای گراند تئوری در نظر گرفت. استراوس و کوربین گامهای عمدهای برای دور شدن از رویکرد صرفا استقرایی برداشتند. تئوری داده بنیاد چندگانه سعی در ادامه همین مسیر را دارد. این به معنای رد کردن آنالیز استقرایی دادهها آن طور که در فرآیند کدگذاری گراند تئوری انجام می گرفت، نیست. داشتن ذهن باز نسبت به دادههای تجربی یکی از نقاط قوت گراند تئوری می باشد و در تئوری داده بنیاد چندگانه نیز حفظ می گردد. در این رویکرد استفاده سیستماتیک بیشتری از نظریه های موجود می گردد. دو فرآیند زمینه دار شدن نظری و درونی به زمینه دار شدن تجربی اضافه شده است.

(۳) جنبه های مختلف زمینه دار شدن داده در شکل زیر به تصویر کشیده شده است. در این روش نه تنها از گراندینگ تجربی برای نظریه در حال ظهور استفاده می گردد بلکه از انواع مختلف دانش برای تائید نظریه استفاده می شود. این انواع دانش هم منبعی برای تکوین نظریه و هم حکمی برای اعتبار آن می باشد. زمینه دار شدن داده به معنای "ارائه دلیل یا مدرک برای چیزی" می باشد. همان گونه که در تصویر مشخص می باشد مالتی گراند یک فرایند رفت و برگشتی هست که بین نظریه های موجود و داده های تجربی در جریان است (جوادین و همکاران، ۱۳۹۵)



شکل ۳-۵ مالتی گراند تئوری به عنوان سنتز دیالکتیک استقرایی گرای و قیاسی گرای (صفری، ۱۳۹۴)

چارچوب‌دهی مجدد تئوری داده بنیاد به عنوان یک رویکرد قیاسی به پژوهشگر اجازه می‌دهد تا مورد ملاحظه قرار دهد که چگونه پدیده‌های ساختاری بزرگتری خود داده‌ها را شکل می‌دهد (مالاگون و هوبر و ولز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹).

### ۳-۳-۴- روش پژوهش

در پژوهش‌های کیفی، پژوهشگر از طریق روش‌ها و رویه‌های تفسیر، از نظر مشارکت کنندگان و در بستر نهادی و اجتماعی خاص آن‌ها به درک پدیده‌ها نائل می‌گردد. پژوهش‌های کیفی به محیط‌های طبیعی توجه می‌کند و با جریان طبیعی زندگی و موقعیت‌های آن سروکار دارد که به طور طبیعی در جریان وقایع، لحظه به لحظه و روز به روز شکل می‌گیرند. پژوهشگر کیفی به دنبال تجربه زنده در شرایط واقعی می‌باشد و تلاش می‌کند بدون برهم زدن صحنه و به صورت غیر مداخله‌ای داده‌ها را گردآوری کند و هدف وی از این کوشش، اطمینان یافتن از این امر می‌باشد که داده‌ها و تحلیل آن‌ها انعکاس درستی از وقایع جاری می‌باشند (وود، ۲۰۰۶، ص ۷) تحقیق کیفی به جای اندازه گیری و ارزیابی

<sup>1</sup> Malagon, Huber, Velez

پدیده‌ها با معنای آن‌ها سروکار دارد. در این پژوهش‌ها داده‌ها نه به صورت عدد و رقم، بلکه به شکل واژگان و جملات می‌باشند.

این پژوهش دارای رویکرد کیفی می‌باشد و از روش نظریه داده بنیاد چندگانه به عنوان روش پژوهش استفاده می‌گردد. روش نظریه داده بنیاد چندگانه یک شیوه پژوهش کیفی هست که به وسیله آن با استفاده از یک دسته داده‌ها، نظریه‌ای تکوین می‌گردد. در این روش پژوهش را هرگز از یک نظریه شروع نمی‌کنند که بعد آن را به اثبات برسانند، بلکه پژوهش از یک دوره مطالعاتی شروع می‌گردد و فرصت می‌دهند تا آنچه متناسب و مربوط به آن است خود را نشان دهد (بازرگان، ۱۳۷۸) در مرحله اول پژوهش، پژوهشگر از طریق پژوهش کیفی و اتخاذ رویکرد استقرایی پژوهش خود را شروع کرده است؛ زیرا پژوهش‌های با ماهیت خلق تئوری یا مدلی که از پیش وجود نداشته باشد و یا توسعه تئوری‌های موجود نوعاً با رویکرد استقرایی انجام می‌گیرد. در این رویکرد، مسیر عکس در مقایسه رویکرد قیاسی طی می‌گردد. پژوهشگر نخست با گردآوری داده‌ها شروع می‌کند و سپس به کمک منطق استقرایی به تعمیم بیشتری درباره پدیده مورد بررسی می‌پردازد (کاووسی، ۱۳۸۶)؛ بنابراین این مرحله از پژوهش از طریق روش تئوری داده بنیاد انجام می‌گیرد. داده‌های اولیه برای استراتژی تئوری داده بنیاد، داده‌های حاصل از مصاحبه‌های اکتشافی و عمیق با خبرگان علوم جذب و استخدام و خبرگان جذب‌های نوین با الگوی هم‌استخدامی می‌باشد که طبق مراحل تئوری داده بنیاد با استفاده از مصاحبه و هر داده‌ای که به خلق تئوری کمک می‌کرده است انجام می‌گیرد.

باید متذکر شویم که برخی تئوری داده بنیاد کاران مانند کِل بر این اصل معتقدند که با خلق تئوری یا مدل از طریق استراتژی تئوری داده بنیاد کار پژوهشگر به پایان می‌رسد زیرا تئوری داده بنیاد آنچه وجود دارد را دنبال می‌کند و نه آنچه ممکن هست وجود داشته باشد بنابراین نیازی به آزمودن نمی‌باشد. (کل<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵) ولی برخی دیگر (ریچرتز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰ و گلسر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴، ۲۰۰۲) معتقدند که استقرار

---

<sup>1</sup> Kell

<sup>2</sup> Reichertz

<sup>3</sup> Glaser

اشعار به اقداماتی دارد که منتهی به کشف یک فرضیه می‌گردد؛ یعنی داشتن یک حدس یا ایده و سپس تبدیل آن به یک فرضیه و ارزشیابی کردن که آیا ممکن می‌باشد حداقل در شرایط جزئی برای یک نوع رویداد، اقدام، رابطه، استراتژی و ... عجالتاً مفید باشد. این پژوهش با پذیرفتن رویکرد اول فقط ارائه مدل منجر می‌گردد و فرضیه‌سازی و آزمون آن‌ها را به پژوهش‌های دیگر واگذار می‌نماید.

### ۳-۳-۵- افق زمانی (مقطعی و طولی)

- **مطالعات مقطعی :** بسیاری از طرح‌ها پژوهش را با ایجاد مقطعی از پدیده‌ای در یک زمان و تحلیل دقیق آن مقطع برای مطالعه طراحی می‌کنند (ببی ۱۳۸۸: ۲۱۵). یعنی به گونه‌ای صورت می‌پذیرند که داده‌های مربوط به آن‌ها تنها یک مرتبه مثلاً در خلال چند روز، چند هفته یا چند ماه گردآوری می‌گردد تا به سؤال پژوهش پاسخ داده شود.
  - **مطالعات طولی :** گاهی ممکن می‌باشد پژوهشگر علاقه‌مند باشد افراد یا پدیده‌ها را در چند مقطع زمانی مطالعه کند تا پاسخ سؤال پژوهش را پیدا کند. طرح مطالعه طولی بر سه نوع می‌باشد: روند پژوهشی که داده‌های مربوط به افراد مختلف را در فواصل زمانی مقایسه کند؛ مطالعه نسلی که داده‌های مربوط به افراد هم سن و سال را باگذشت زمان و در فواصل زمانی مقایسه کند و مطالعه پانل که افراد معینی را در طول زمان بررسی کند. (بیکر، ۱۳۸۸: ۱۱۷)
- این پژوهش از نظر افق زمانی به صورت مقطعی و از خرداد ۱۴۰۰ تا بهمن ۱۴۰۰ صورت می‌گیرد.

### ۳-۳-۶- شیوه گردآوری و تحلیل اطلاعات

#### ۱-۳-۳-۶- جامعه پژوهش

جامعه پژوهش حاضر متشکل از خبرگان در زمینه رویکردهای جذب نوین و متخصصین در زمینه رویکردهای برونسپاری در منابع انسانی از جمله هم‌استخدامی و لیزینگ کارکنان می باشند.

در این پژوهش برای تعریف جامع و مانع جامعه آماری، خبرگان در سه گروه اساتید دانشگاهی، متخصصان منابع انسانی و مدیران ارشد سازمانهای کارفرمای حرفه ای با ویژگی های ذیل تعریف شده اند:

- متخصصان منابع انسانی با مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد یا دکتری و سابقه کار حداقل ۵ سال در حوزه مدیریت منابع انسانی و دارای تجربه کاری در برونسپاری منابع انسانی، هم‌استخدامی و یا لیزینگ کارکنان.

- مدیران ارشد سازمانهای کارفرمای حرفه ای با سابقه کاری بیش از ۵ سال که دارای تجربه قراردادهای هم‌استخدامی و یا لیزینگ کارکنان بوده اند.

- اساتید دانشگاهی با مدرک تحصیلی دکتری در رشته منابع انسانی و متخصص در حوزه رویکردهای نوین جذب و برونسپاری منابع انسانی و آشنا با الگوی هم‌استخدامی

#### ۲-۳-۳-۶- روشهای جمع آوری اطلاعات

گردآوری داده‌ها در نظریه پردازی داده بنیاد از روشهای مختلفی انجام می‌گیرد از جمله: مشاهدات، مصاحبه‌ها، بررسی اسناد و مدارک، گفت و شنودها، خاطرات پاسخ دهندگان و تأملات شخصی

پژوهشگر است (چارمز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰؛ کرسول<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵) مصاحبه‌ها را نیز می‌توان به شیوه‌های مختلف، در مکان‌های متفاوت از جمله مصاحبه‌های رودررو، تلفنی، مصاحبه با استفاده از رایانه انجام داد. (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۵). در تحقیق حاضر به منظور گردآوری اطلاعات و داده‌های بیشتر و بهتر مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده گردیده است. تعداد ۱۱ سؤال پس از بررسی ادبیات نظری از مدل برخاسته از ادبیات پژوهش که در فصل دو آورده شده است استخراج و طراحی گردید و سوالات مصاحبه در پیوست‌ها آورده شده است. جلسات مصاحبه به صورت حضوری انجام گردید و تمامی آن‌ها ضبط گردید و بلافاصله پیاده‌سازی و کدگذاری می‌گشت و برای استخراج نکات کلیدی چندین بار مورد بررسی قرار گرفتند. مدت زمان هر مصاحبه به نسبت زمانی که خبره به جلسات مصاحبه اختصاص میداد متغیر بود و به طور میانگین مدت ۹۰ دقیقه به طول انجامید. در ادامه در مورد مصاحبه به عنوان یکی از رایج‌ترین روش‌های گردآوری اطلاعات در پژوهش‌های کیفی می‌پردازیم.

## • مصاحبه

در نظریه داده بنیاد مصاحبه نقش کلیدی ایفا می‌نماید و سایر روش‌ها از جمله (مشاهدات مشارکتی و غیر مشارکتی، اسناد خصوصی و عمومی، موارد دیداری و شنیداری) نقش فرعی اجرا می‌کنند. مصاحبه یکی از رایج‌ترین، بنیادی‌ترین، انعطاف پذیرترین و شاید بهترین روش گردآوری اطلاعات می‌باشد. هدف از مصاحبه دریافت عقاید، افکار و نظرات خبرگان حوزه مطالعاتی هست و پایه و اساس و تمرکز مصاحبه سؤالات تحقیق می‌باشند. (علی احمدی، نهایی، ۱۳۸۷: ۵۸۳ و ۴۱۶) از جهت دیگر مصاحبه را شیوه‌ای معرفی می‌کند که هدف آن گردآوری توصیف‌هایی در مورد جهان واقعی زندگی مصاحبه شونده با توجه به تفسیر معنای پدیده توصیفی است (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۲، ص ۱۸۲).

هدف هر نوع مصاحبه پژوهش کیفی بررسی و نگاه به موضوع پژوهش از منظر مصاحبه شونده و

---

<sup>1</sup> Charmaz

<sup>2</sup> Creswell

درک چگونگی و چرایی این منظر یا دیدگاه می‌باشد. برای تحقق این امر، مصاحبه‌های پژوهش کیفی عموماً دارای ویژگی‌هایی هستند همچون میزان اندکی ساختاریافتگی که از جانب مصاحبه‌گر وضع می‌گردد؛ وجود پرسش‌های باز؛ تمرکز بر وضعیت‌های خاص و توالی عمل در جهان مصاحبه‌شونده به جای ایده‌ها و افکار کلی می‌باشد (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۲، ص ۱۸۲). بدین ترتیب، مصاحبه جریان مبادله واقعی می‌باشد که طی آن مخاطب محقق، دریافت‌ها و برداشت‌هایش را از یک رویداد یا از یک وضعیت بیان می‌کند، تجربیاتش را در میان می‌گذارد، تفسیرهایش را از مسئله مطرح می‌کند، در همان حال، محقق با طرح پرسش‌های باز و با واکنش‌هایش این بیانات را تسهیل کرده و اجازه نمی‌دهد که آن‌ها از هدف‌های تحقیق دور گردند و به مخاطبش اجازه می‌دهد به مراتب بالاتری از حقیقت‌یابی نائل گردد. اگرچه مصاحبه قبل از هر چیز یک روش گردآوری اطلاعات به معنای کامل کلمه می‌باشد، ولی ذهن تئوریک محقق باید دائماً هوشیار باشد به نحوی که مداخلاتش جریان مصاحبه را به عناصری تحلیلی هر چه بارورپذیرتر هدایت کند (هوشمند یار، ۱۳۸۸: ۱۸۹-۱۸۸).

## • روش‌های مصاحبه

مصاحبه‌ها ممکن هست بسیار رسمی و ساختارمند و با استفاده از پرسش‌های استاندارد، برای هر پاسخ دهنده باشند یا ممکن هست شامل مکالمات غیررسمی و غیرساختارمند باشند؛ که در این بین موضع‌های واسطه‌ای نیز موجود هست (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۵). ساندرز و همکاران (۲۰۰۰) مصاحبه‌ها را به سه نوع تقسیم بندی می‌کنند: مصاحبه‌های ساختارمند<sup>۱</sup>، مصاحبه‌های نیمه ساختارمند<sup>۲</sup> و مصاحبه‌های بدون ساختار<sup>۳</sup> در تقسیم‌بندی دیگر (هیلی، ۱۹۹۱؛ هیلی و رولینسون<sup>۴</sup>، ۱۹۹۳) مصاحبه‌ها را به دودسته مصاحبه‌های استاندارد و مصاحبه‌های غیراستاندارد طبقه‌بندی می‌کند. ما در ادامه تقسیم‌بندی ساندرز را به طور خلاصه بیان می‌کنیم.

<sup>۱</sup> Structured interviews

<sup>۲</sup> Semi-structured interviews

<sup>۳</sup> Unstructured interviews

<sup>۴</sup> Healey & Rowlinson

- **مصاحبه ساختاریافته:** غایت پژوهشگر از استفاده از چنین ابزاری معمولاً گردآوری داده‌ مربوط به ایده‌ها، دانش، عقاید و نگرش‌ها و رفتارهای گزارش شده توسط خود مشارکت- کنندگان می‌باشد. از این منظر، مصاحبه ساختاریافته شبیه توزیع پرسشنامه برای پیمایش یک موضوع پژوهشی می‌باشد. در مصاحبه ساختاریافته پرسش‌هایی که قرار هست در جلسه مصاحبه مطرح گردد، از قبل آماده گردیده است بنابراین پژوهشگر نمی‌تواند دخل و تصرفی در مطرح کردن پرسش‌های جدید و پیش بینی نشده داشته باشد. از طرف دیگر، مصاحبه شونده نیز باید پاسخ‌های مشخص و خاص هر کدام از پرسش‌ها را مطرح کند و از این سناریو خارج نشود. به عبارت دیگر، چارچوب یک مصاحبه ساختاریافته کاملاً مشخص و از پیش تعیین شده می‌باشد؛ و مصاحبه‌گر هر سؤال را می‌خواند و بر اساس یک جدول زمانبندی استاندارد، پاسخ‌ها را ثبت می‌کند، معمولاً پاسخ‌ها از قبل کدگذاری شده هستند (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۵).

- **مصاحبه نیمه ساختار یافته:** برخلاف مصاحبه ساختاریافته که در آن پرسش‌های مشخصی از مصاحبه شونده مطرح می‌گردد و او مجبور می‌شود که فراتر از چارچوب در نظر گرفته شده نرود، در مصاحبه نیمه ساختار یافته مصاحبه‌شونده و مصاحبه‌کننده چندان در قید و بند چارچوب نمی‌باشند و می‌توانند پا را از این چارچوب فراتر بگذارند؛ بنابراین، در این نوع مصاحبه معمولاً پرسش‌ها و موضوع‌های کلی مطرح می‌گردند. با این حال، پژوهشگر از قبل تعداد زیادی از پرسش‌هایی که قرار هست در جلسه مصاحبه مطرح گردد را آماده کرده است. هرچند، ممکن می‌باشد پژوهشگر در خلال مصاحبه پرسش‌های جدیدی ساختار بندی و مطرح کند و آن‌ها را از مصاحبه شونده بپرسد؛ بنابراین، در مصاحبه نیمه ساختار یافته مصاحبه‌شونده فرصت این را پیدا می‌کند که توضیح بیشتری راجع به پرسش‌ها بدهد .

همچنین، مصاحبه‌کننده فرصت آن را خواهد داشت که به روند مصاحبه شکل دهد و محدود به چارچوب‌های از قبل تعیین شده نباشد.

– **مصاحبه عمیق (بدون ساختار):** مصاحبه عمیق، مصاحبه‌ای فردی و بدون ساختار می‌-

باشد که به دنبال شناسایی عقاید، احساس‌ها و نظرهای مصاحبه‌شونده راجع به یک پدیده یا یک موضوع خاص پژوهشی هست. مزیت این شیوه گردآوری داده آن هست که چون به صورت «رو در رو» انجام می‌گردد، بنابراین نسبت پاسخ ندادن مشارکت‌کنندگان احتمالاً صفر می‌باشد؛ اما در مقابل، مصاحبه‌کننده نیز باید مهارت‌های لازم برای انجام مصاحبه را از قبل آموخته باشد. این روش گردآوری داده به عنوان «مصاحبه کیفی» نیز شناخته شده می‌باشد؛ چرا که داده حاصل از این مصاحبه بسیار عمیق می‌باشد. چیزی که باعث عمق بخشیدن به این داده می‌شود تخصص و تجربه بالای مصاحبه‌شونده هست؛ بنابراین، مسئله مهمی که پژوهشگر باید در نظر بگیرد آن هست که تخصصی گرایي و تجربه افراد برای شرکت دادن در این مصاحبه کلیدی می‌باشد.

ویژگی مصاحبه‌های کیفی ورود و آشنایی به عمق اطلاعات مصاحبه‌شونده با گفتگوی طولانی و مفصل هست. مصاحبه‌گر با مطرح کردن پرسش‌های گوناگون و کندوکاو بیشتر در پاسخ‌هایی که دریافت می‌کند، گام به گام به قضایا از دید مصاحبه‌شونده پی خواهد برد. مزیت این روش، فهم کامل‌تر معنای اظهار یک فرد مطلع در مضمونی می‌باشد که وقایع موردنظر اتفاق افتاده است. علاوه بر توجه به معنا و مضمون، ثبت جزئیاتی که می‌تواند روشن‌گر بسیار از مسائل باشد یکی دیگر از محاسن این روش به حساب می‌آید (علی احمدی، نهایی ص: ۱۹۷). مصاحبه عمیق به پژوهشگر این امکان را می‌دهد که موضوع‌های پیچیده، بحث برانگیز و چالشی را بررسی نماید؛ بنابراین، پژوهشگر باید مهارت‌های هدایت و اداره یک جلسه مصاحبه عمیق را به خوبی یاد بگیرد و بتواند، بر اساس اهداف پژوهش، داده و اطلاعات پژوهشی لازم برای انجام یک کار پژوهشی را از این جلسه استخراج نماید. برای هدایت یک مصاحبه عمیقِ اِدِر و فینجرسن (۲۰۰۱) معتقدند که مصاحبه‌گر باید فردی آموزش

دیده و دارای تجربیاتی در روانشناسی باشد. مصاحبه‌گر باید توانایی تشخیص پاسخ‌های ناقص یا سطحی را داشته باشد و بتواند به نحو ماهرانه‌ای نگرش‌ها، نظرات و انگیزه‌های پاسخ دهندگان را آشکار کند. هنگامی که یک مصاحبه با مهارت و هوشیاری از سوی یک مصاحبه‌گر تخصص یافته صورت می‌پذیرد، این مصاحبه عمیق می‌تواند جنبه‌های مهم موقعیت‌های روان شناختی- اجتماعی را که در شرایط دیگر پوشیده مانده‌اند، آشکار نماید. (هوشمندیار، ۱۳۸۸: ۱۷۱-۱۷۰).

### ۳-۳-۳-۶- کیفیت در پژوهش کیفی: معیار مقبولیت در ارزیابی نظریه داده بنیاد

بدون وجود دقت علمی، پژوهش (کمی یا کیفی) بی‌ارزش می‌باشد و مطلوبیت خود را از دست خواهد داد. در بیست سال گذشته، در تحقیقات مختلف معیارهای متفاوتی برای ارزیابی پژوهش‌های کیفی از جمله تحقیقات مبتنی بر روش نظریه‌پردازی زمینه بنیان ارائه گردیده است. همان‌گونه که سیل یادآوری می‌کند، تلاش برای ایجاد معیارهایی جهت قضاوت درباره کیفیت مطالعات، کنترل نشدن به نظر می‌رسد و البته توافق‌ها و همپوشی‌های زیادی بین این معیارها دیده می‌شود. برخی از روش‌هایی که غالباً برای اعتباربخشی به مدل و نتایج تحقیق استفاده می‌گردد:

- زاویه بندی (اجماع/مثلث سازی)
- کنترل اعضا (بررسی توسط اعضا)
- ارزیابی بر اساس ۱۰ شاخص "مقبولیت" (اشتراوس و کوربین، ۲۰۰۸)

### ده شاخص مقبولیت

برای ارزشیابی پژوهش‌های مبتنی بر نظریه پردازی داده بنیاد، به جای معیارهای روایی و پایایی مقبولیت پیشنهاد می‌گردد؛ کوربین و اشتراوس (۱۹۹۰) برای ارزشیابی پژوهش‌های مبتنی بر نظریه پردازی داده بنیاد، به جای معیارهای روایی و پایایی، مقبولیت را پیشنهاد کرده‌اند. مقبولیت بدین معنی می‌باشد که یافته‌های تحقیق تا چه حد در انعکاس تجارب مشارکت‌کنندگان، محقق و خواننده

در رابطه با پدیده مورد مطالعه موثق و قابل باور می‌باشد؛ ۱۰ شاخص برای معیار مقبولیت معرفی گردیده است که به شرح زیر می‌باشند:

- ۱. تناسب<sup>۱</sup>: آیا یافته‌های پژوهش با تجربه‌های متخصصان حوزه مورد مطالعه و همچنین مشارکت کنندگان دارای سازگاری و همخوانی می‌باشد؟
- ۲. کاربردی بودن یا مفید بودن یافته‌ها<sup>۲</sup>: آیا یافته‌های تحقیق بینش جدیدی را فراهم کرده و قابل کاربرد می‌باشد؟
- ۳. مفاهیم<sup>۳</sup>: یافته‌های پژوهش باید بتواند مفهوم پردازی‌های مناسبی را با خود به همراه داشته باشد.
- ۴. زمینه مفاهیم<sup>۴</sup>: یافته‌های عاری از بستر و زمینه ناکامل و ناقص می‌باشند. بدون وجود زمینه، خواننده قادر به درک علت رخ دادن وقایع نمی‌باشد.
- ۵. منطق<sup>۵</sup>: آیا خطوط داستان جریان منطقی‌ای با خود به همراه داشته و ترسیم می‌نماید؟
- ۶. عمق<sup>۶</sup>: تشریح مفصل و مبسوط جزئیات به یافته‌های پژوهش غنا می‌بخشد.
- ۷. انحراف<sup>۷</sup>: آیا درون یافته‌ها انحراف تعبیه گردیده است؟
- ۸. بداعت<sup>۸</sup>: آیا پژوهش حرف جدیدی مطرح می‌کند یا اینکه همان ایده‌های کهنه را در پوششی نو مطرح کرده است؟
- ۹. حساسیت<sup>۹</sup>: آیا پژوهشگر نسبت به موضوع تحقیق، مشارکت کنندگان و یافته‌های آن حساس بوده و آن‌ها را جدی تلقی کرده است؟

---

<sup>1</sup> Fit

<sup>2</sup> Applicability

<sup>3</sup> Concept

<sup>4</sup> Contextualization of concept

<sup>5</sup> logic

<sup>6</sup> Depth

<sup>7</sup> Variation

<sup>8</sup> Creativity

<sup>9</sup> Sensitivity

- ۱۰. استناد به یادداشت‌ها<sup>۱</sup>: به دلیل اینکه پژوهشگر در فرایند تحلیل یافته‌ها نمی‌تواند تمامی مباحث، نظرات، بینش‌ها و گفته‌ها را به خاطر آورد استفاده از یادداشت‌ها از اهمیت و ضرورت برخوردار می‌باشد.

## کثرت گرایی:

کثرت‌گرایی راهی برای اعتباردهی می‌باشد. کثرت‌گرایی بدین دلیل مورد استفاده می‌باشد که هیچ راه دیگری نیست که به حد کفایت بتواند مسئله را حل کند، زیرا هر شیوه از جنبه‌های مختلفی واقعیت تجربی را بررسی می‌کند؛ لذا شیوه‌های چندگانه مشاهدات باید در این زمینه به کار گرفته شوند. (دنزین و لینکلن<sup>۲</sup>، ۱۹۹۴) در این تحقیق از سه نوع کثرت‌گرایی با توجه به ماهیت صرفاً کیفی تحقیق حاضر استفاده گردیده است (جنسیک و دنزیک<sup>۳</sup>، ۱۹۹۴)

**کثرت‌گرایی در داده‌ها:** در تحقیق حاضر از مآخذ مختلف داده‌ها استفاده گردیده است، استفاده همزمان از روش‌های مختلفی نظیر مصاحبه، بررسی یادداشت‌ها و بازبینی مکرر داده‌ها و اسناد و مدارک بالادستی، سبب گشت بیشترین داده مقبول ایجاد شود.

۱. **کثرت‌گرایی در پژوهشگر:** در این زمینه مدل پدید آمده، مورد تأیید مدیران و خبرگان قرار می‌گیرد.

۲. **کثرت‌گرایی در تئوری:** در این تحقیق از نظر پژوهشگران و افراد متخصص در هر رشته جذب و استخدام و هم‌استخدامی بهره‌مند می‌شویم.

---

<sup>1</sup> Evidence of memos

<sup>2</sup> Denzin and Lincoln

<sup>3</sup> Ginseng and Denzik,

#### ۴-۳-۳-۶- روش نمونه گیری

برای انتخاب نمونه آماری این پژوهش ابتدا از روش نمونه‌گیری نظری استفاده شده است و سپس به دلیل دشواری در یافتن خبرگان با روش نمونه‌گیری گلوله برفی ادامه یافت. نمونه‌گیری نظری مناسب‌ترین شیوه‌ی انتخاب نمونه در پژوهش‌های کیفی می‌باشد این روش انتخاب آگاهانه شرکت‌کننده‌های خاص توسط پژوهشگر می‌باشد (برنز و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵) به عبارتی شرکت‌کننده‌ها توسط پژوهشگر انتخاب می‌گردند؛ زیرا یا به صورت مشخص دارای ویژگی و یا پدیده موردنظر هستند و یا غنی از اطلاعات در موردی خاص می‌باشند (بوسول و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). در این نمونه‌گیری تحلیلگر توأمان داده‌ها را گردآوری، کدگذاری و تحلیل می‌نماید و تصمیم‌گیری می‌کند که چه داده‌ای در مرحله بعد گردآوری گردد و کجا آن‌ها را بیابد تا تئوری‌ای توسعه دهد که پدیدار می‌گردد. با شناسایی شکاف‌های پدیدار شونده در تئوری، تحلیلگر باید به سمت مآخذ بعدی گردآوری داده و اخذ مصاحبه راهنمایی گردد (گلنزر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴). معیار قضاوت در مورد زمان متوقف نمودن نمونه‌گیری نظری، کفایت نظری مقوله‌ها یا نظریه می‌باشد. گلیسر و اشتراوس با این واژه به وضعیتی اشاره می‌کنند که در آن: هیچ داده بیشتری پیدا نگردد که پژوهشگر به وسیله آن داده بتواند ویژگی‌های مقوله را رشد دهد و به موازاتی که پژوهشگر داده‌های مشابه را بارها و بارها مشاهده می‌نماید، از لحاظ تجربی اطمینان حاصل کند که یک مقوله به کفایت رسیده است (گلنزر و اشتراوس، ۱۹۶۷؛ پاندیت<sup>۴</sup>، ۱۹۹۶). بسیاری از پژوهشگران کیفی اشباع را یک پدیده ذهنی می‌پندارند که به دنبال غوطه‌ور شدن پژوهشگر در زمینه پژوهش و تمرکز بسیار بالای وی بر روی پدیده مورد بررسی هست؛ بنابراین معیاری معرفی می‌گردد که در آن رسیدن به حداکثر اطلاعات در مورد پدیده به عنوان نقطه پایان در نظر گرفته شود. این معیار در زمینه پژوهش‌های کیفی، اشباع نامیده می‌شود. استفاده از روش اشباع داده در پژوهش‌های کیفی به عنوان استاندارد طلایی پایان نمونه‌گیری در نظر گرفته خواهد شد

<sup>1</sup> Burns et al

<sup>2</sup> Boswell et al

<sup>3</sup> Glaser

<sup>4</sup> Pandit

(رنجبر و همکاران، ۱۳۹۱). در این مطالعه تعداد ۱۴ نفر به مرور انتخاب گشتند و با آن‌ها مصاحبه انجام شد و بعد از ۱۱ مصاحبه به حداکثر اطلاعات در مورد پدیده دست یافتیم زیرا در ۳ مصاحبه آخر مطلب جدیدی مطرح نشد و تعداد ۱۴ مصاحبه به عنوان نقطه پایانی نمونه گیری و اشباع انتخاب گردید. مدت زمان هر مصاحبه به نسبت زمانی که خبره به جلسات مصاحبه اختصاص می‌داد و به فراخور دانش مصاحبه شونده از موضوع متفاوت بود و به طور میانگین مدت نود دقیقه به طول می‌انجامید و تمامی مصاحبه با کسب اجازه قبلی از مصاحبه شونده به طور کامل ضبط می‌گردید.

### ۵-۳-۳-۶- روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

همان‌گونه که در ابتدای فصل مطرح شد در این پژوهش از رویکرد نظریه داده بنیاد چندگانه جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات استفاده شده است. بدین منظور برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها، از سه فرایند تکوین نظریه، صحنه گذاری و بازنگری سؤال و علاقه‌مندی پژوهش استفاده می‌گردد. بدین صورت که محقق ابتدا به مرور و خواندن داده‌های مصاحبه‌ها در رابطه با چگونگی به کارگیری جذب با الگوی هم‌استخدامی نموده و داده‌های مشابه که بار معنایی یکسانی داشتند را تحت کدهای مشترکی کدگذاری کرده است و سپس مفاهیم متناسبی را به هر یک اختصاص داده است. طی این مرحله که کدگذاری استقرایی (کدگذاری باز) نامیده می‌شود مقوله‌های مختلف استخراج می‌گردد. هر یک از این مقوله‌ها مبتنی بر مفاهیم مختلفی بوده و محقق تلاش کرده برای هر مفهوم مشخصه‌ها و ابعادی را جهت درک بهتر و شناسایی آن مفهوم طراحی کند. در مرحله بعد که پالایش مفهومی می‌باشد و تفاوت این رویکرد با رویکردهای دیگر نظریه داده بنیاد آغاز می‌گردد به شش سؤال مرتبط پاسخ می‌دهد و وارد مرحله بعد کدگذاری الگویی، که معادل کدگذاری محوری می‌باشد، می‌گردد. این مرحله محقق می‌تواند چند مقوله محوری را انتخاب نماید اما با توجه به موضوع تحقیق و داده‌های به دست آمده محقق ردپای یک مقوله محوری را که در داده‌ها نمایان می‌باشد مشخص می‌کند که این مقوله که مقوله محوری نام دارد تحت کدگذاری الگویی داده‌ها استخراج شده

و می‌توان سرمنشأ و ریشه تمامی مباحث مربوط به پژوهش مورد مطالعه را در آن پیدا نمود. در مرحله بعد محقق تلاش می‌کند تا دریابد رابطه هر یک از دیگر مقوله‌ها با مقوله محوری چگونه باشد. در این مرحله جایگاه دیگر مقوله‌ها حول مقوله محوری مشخص شده است. در مرحله بعد قبل از اینکه به غنی‌سازی نظریه بپردازیم و نظریه موردنظر خلق شود، محقق اقدام به سه فرایند گراندینگ که فعل صحه‌گذاری تحقیق را نیز انجام می‌دهد خواهد پرداخت. بدین ترتیب که با زمینه‌دار شدن داده‌های تجربی (اعتبار سنجی نظری)، زمینه‌دار شدن داده‌های نظری (انطباق نظری) و زمینه‌دار شدن داده‌های درونی (ارزیابی انسجام نظری)، در غنی‌سازی نظریه و تکوین نظریه کمک کرده است و درنهایت محقق با دیاگرام‌های تصویری اقدام به تولید نظریه و روایت داستانی آن می‌پردازد.

## فصل چهارم

### یافته‌های پژوهش

#### ۴-۱- مقدمه

در این فصل به تشریح یافته‌های پژوهش پرداخته شده است، ابتدا چگونگی انجام مصاحبه و پیاده‌سازی آن مطرح و سپس فرآیند تجزیه و تحلیل اطلاعات در روش نظریه پردازی داده بنیاد با ارجاع به مصاحبه‌های تحقیق مد نظر قرار می‌گیرد، همانطور که در فصل سوم تشریح شده است فرایند تحلیل اطلاعات در نظریه پردازی داده بنیاد مبتنی بر کدگذاری استقرایی (خلق مفاهیم مقوله‌ها)، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی (خلق نظریه) می باشد، در این تحقیق نحوه شکل‌گیری این مقوله‌ها از مفاهیم حاصل شده به تفصیل شرح داده می‌شوند، ابتدا کدگذاری باز و نحوه کدگذاری مصاحبه‌ها مطرح می‌شود و بعد از تشریح نحوه شکل‌گیری مفاهیم و مقوله‌ها به بیان روایتی از نظریه پردازی داده بنیاد و تئوری حاصله پرداخته می‌شود.

#### ۴-۲- توصیف جمعیت‌شناختی نمونه‌های تحقیق

جامعه پژوهش حاضر متشکل از خبرگان در زمینه رویکردهای جذب نوین و متخصصین در زمینه رویکردهای برونسپاری در منابع انسانی از جمله هم‌استخدامی و لیزینگ کارکنان می باشند. در طول نمونه‌گیری نظری سعی شده است از نظرات افراد مجرب که دارای سابقه و تجربه کاری در سازمان‌های مختلف بوده‌اند استفاده شود تعداد شرکت‌کنندگان بر حسب تحصیلات سابقه کار و تخصص آن‌ها در جدول ارائه شده است.

جدول ۴-۱ توصیف جمعیت شناختی نمونه های تحقیق

| ردیف | تحصیلات/ارشته تحصیلی                      | سمت سازمانی                              | سابقه کار |
|------|-------------------------------------------|------------------------------------------|-----------|
| ۱.   | کارشناسی ارشد مدیریت                      | مدیر عامل                                | ۱۲        |
| ۲.   | دکتری مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی | مدیر منابع انسانی                        | ۱۵        |
| ۳.   | کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی             | مدیر عامل                                | ۱۸        |
| ۴.   | کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی               | مدیر اجرایی                              | ۱۶        |
| ۵.   | کارشناسی ارشد ریاضی محض                   | کارشناس شرکت یار منابع انسانی            | ۱۵        |
| ۶.   | کارشناسی ارشد روانشناسی صنعتی سازمانی     | کارشناس جذب و استخدام                    | ۲۰        |
| ۷.   | کارشناسی ارشد منابع انسانی                | کارشناس جذب و استخدام                    | ۹         |
| ۸.   | کارشناسی ارشد منابع انسانی                | کارشناس ارشد جذب و کارگزینی              | ۶         |
| ۹.   | دکتری مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی | عضو هیئت علمی دانشگاه                    | ۲۵        |
| ۱۰.  | دکتری مدیریت حرفه ای کسب-وکار             | مدیر عامل                                | ۱۶        |
| ۱۱.  | دکتری کارآفرینی                           | مدیر بهسازی منابع انسانی                 | ۱۰        |
| ۱۲.  | کارشناسی ارشد مدیریت دولتی                | مدیر عامل                                | ۱۷        |
| ۱۳.  | کارشناسی ارشد مهندسی صنایع                | مدیر منابع انسانی                        | ۸         |
| ۱۴.  | دکتری مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی | کارشناس ارشد منابع انسانی و مدرس دانشگاه | ۱۶        |

#### ۴-۳- جمع‌آوری داده‌ها

همان‌طور که در فصل سوم اشاره شد برای جمع‌آوری داده با انجام مصاحبه‌ها، گردآوری و کدگذاری داده‌ها آغاز گردید به طوریکه پژوهشگر با انجام مصاحبه‌های اکتشافی اولیه مهارت بیشتری در انجام مصاحبه یافته که این امر برای پژوهش بسیار مهم بود؛ همچنین رکوردهای ضبط شده مصاحبه‌ها در یک پایگاه داده نامگذاری و ذخیره شده‌اند که این پایگاه داده بر مبنای نام مصاحبه شونده، فایل صوتی جدول ۴-۱ توصیف جمعیت شناختی نمونه‌های تحقیق تنظیم گردیده است. پژوهشگر برای انجام پژوهش پس از ذخیره‌سازی آن‌ها اقدام به گوش دادن و پیاده‌سازی آن‌ها در قالب متن کرده است. در هر مصاحبه، پس از معرفی پژوهشگر هدف از انجام پژوهش و فرآیند مصاحبه برای خبرگان توضیح داده شده است. در طول فرآیند سؤالات تحقیق با مصاحبه شونده مطرح شده است و در صورت ابهام و لزوم سؤالاتی متناسب با موضوع مورد مطالعه در خلال مصاحبه، مطرح گردید.

#### ۴-۴- اجرای تئوری داده بنیاد با رویکرد چندگانه

اجرای روش تئوری داده بنیاد با انجام مصاحبه‌ها، گردآوری و کدگذاری داده‌ها آغاز گردید به طوری که پژوهشگر با انجام مصاحبه‌های اکتشافی اولیه مهارت بیشتری در انجام مصاحبه یافته که این امر برای پژوهش بسیار حائز اهمیت بود؛ همچنین رکوردهای ضبط شده مصاحبه‌ها در یک پایگاه داده نامگذاری و ذخیره شده‌اند که این پایگاه داده بر مبنای نام مصاحبه‌شونده، فایل صوتی مصاحبه و تاریخ انجام مصاحبه ها تنظیم گردیده است. پژوهشگر برای انجام پژوهش پس از ذخیره سازی آنها اقدام به گوش دادن و پیاده‌سازی و کدگذاری آن‌ها کرده است لازم به ذکر است که از ۱۷ مصاحبه صورت گرفته سه مصاحبه کیفیت لازم برای پیاده‌سازی مصاحبه را نداشت و مورد بررسی قرار نگرفت. مبنای بسط تئوری داده بنیاد مفهوم‌سازی داده‌هاست که این کار از طریق کدگذاری باز و روش مقایسه دائمی در طول انجام پروژه صورت پذیرفته است. به این شکل که به هر داده یک کد مفهومی

اختصاص داده می‌شود و داده‌ها از سطح تجربی به سطح تئوریک انتقال می‌یابند، به تدریج با افزایش سطح مفهومی و تجریدی پس از انجام مقایسه‌های دائمی، طبقات محوری ظهور می‌یابند که طبقات محوری از طریق اشباع، مرتبط بودن و قابلیت کاربرد مشخص می‌گردند. در حین پژوهش بر اساس نمونه‌گیری نظری در هر جا که لازم بود پژوهشگر به سمت مآخذ بعدی گردآوری داده‌ها و اخذ مصاحبه‌ها هدایت می‌شد تا کفایت نظری، کاملیت نظری، متراکم سازی و اشباع مفاهیم ایجاد شود.

در این پژوهش مآخذ اصلی داده‌ها مصاحبه بوده است به طوری که مصاحبه‌های ابتدایی به صورت اکتشافی و توصیفی بوده‌اند و به تدریج پس از انجام هر مصاحبه، کدگذاری مصاحبه به مصاحبه داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها انجام می‌گردید و به وسیله روش مقایسه دائمی داده‌ها کدهای نظری از طریق کدگذاری باز پدیدار می‌گردید و به همین منوال کدگذاری های ۱۴ مصاحبه انجام گردید و مفاهیم و طبقات فرعی و اصلی ظهور یافت.

تمام ۵۰۴ کد باز اولیه حول ۸ بُعد جذب با الگوی هم استخدامی، بسترهای سازمانی پذیرنده، عوامل تسهیل‌گر پیاده‌سازی، چالش‌ها و موانع پیاده‌سازی، سازوکارهای پیاده‌سازی کارآمد، مکانیزم‌های تشویقی مکمل، سازوکارهای تکمیل‌گر پیرامونی، منافع و پیامدهای مورد انتظار تجمیع و متراکم گردید.

لازم به ذکر است که متراکم و اشباع شدن طبقات محوری بر اساس نمونه‌گیری نظری انجام گردیده است؛ به طوری که مصاحبه با جامعه آماری پژوهش تا جایی ادامه می‌یافت که مفاهیم آن مقوله متراکم و غنی شود. لازم به ذکر است که نمونه‌گیری گلوله برفی برای مصاحبه‌ها نه بر اساس تعداد مصاحبه شوندگان بلکه بر اساس میزان نقش آنها در متراکم و اشباع شدن مقوله‌ها انجام شده است. هرچند طبق سوالات تحقیق و مدل مفهومی تحقیق از هر مصاحبه شونده در رابطه با ابعاد دیگر نیز سوال می‌شد ولی روند مصاحبه‌ها نشان می‌دهد که هر مصاحبه شونده در جایگاه تخصصی خود می‌توانست در چه مقوله کمک بیشتری نماید و این از مزیت‌های مصاحبه‌ی عمیق برای گردآوری داده‌ها در پژوهش کیفی می‌باشد که گردآوری داده‌ها بر اساس اشباع نظری ادامه می‌یابد. در ادامه

مطابق با مراحل اجرای تئوری داده بنیاد چندگانه، مراحل اجرای کار به تفصیل شرح داده می‌شود.

#### ۴-۴-۱- کدگذاری استقرایی

کدگذاری استقرایی همان کدگذاری باز در تئوری داده بنیاد می‌باشد که هم در روش اجرا و هم در نگاه به داده‌ها همان مسیر کدگذاری باز تئوری داده بنیاد را دنبال می‌کند. بدین منظور در ادامه، متن مصاحبه‌ها (البته لازم به ذکر است که متن مصاحبه‌ای که در این فصل آورده شده است فقط ۱۰ دقیقه از هر مصاحبه می‌باشد)، نحوه کدگذاری باز آن‌ها، به معرض نمایش گذاشته می‌شود. همان‌طور که جداول نشان می‌دهد ابتدا نمونه‌هایی از متن پیاده شده مصاحبه آورده شده است که به همین ترتیب هر ۱۴ مصاحبه کدگذاری باز شده‌اند و مفاهیم اولیه آن‌ها از مصاحبه‌ها استخراج گردیده است. گفتنی است که روند اجرای تئوری داده بنیاد به طور هم‌زمان و متوالی انجام می‌شود ولی سعی شده است که فرایندهای هم‌زمان اجرای این روش به طور متوالی نشان داده شود؛ و به همین ترتیب تعداد و کدهای مفهومی اولیه مصاحبه‌ها و الفاظ مصاحبه شوندگان که به مفهوم مشخصی اشاره می‌کردند به طور مختصر آورده شده است تا در فرایند اجرای روش ارائه گردد.

| دسته مفهومی                                    | متن مصاحبه اول                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| تسهیل جذب<br>برنامه ریزی نگهداشت               | اهمیت و اولویت یک تأمین و در رده دوم نگهداشت نیروی انسانی                                                                                                                  |
| عدم استفاده در شغل کلیدی                       | اگر سازمان تصمیم می‌گیرد که یک نفر برایش کلیدی و مهم است و ارزش این را دارد که جزو مشاغل اصلی است و ارزش دارد که برایش وقت بگذارد برای استخدام و نگهداشت این کار را می‌کند |
| کاربرد در مشاغل غیر کلیدی<br>محدودیت زمانی جذب | وقتی که سازمان متوجه می‌شود که بخشی از نیروهایش از نظر تخصص آنچنان اهمیتی ندارد یا این که زمان مورد نیاز شان کم است                                                        |
| کاهش امور ثانویه منابع انسانی                  | در واقع می‌توان گفت اولویت دادن به بخش هایی از نیروی انسانی در سیستم ها و استراتژی های جبران خدمات هم باشد                                                                 |
| کاربرد در نیروهای ویژه                         | ولی نیروهای موقت و یا سوپرتایمزش را برون سپاری می‌کند چون انقدر برای من نمی‌ارزد که بخواهم برایش وقت بگذارند و همه در دسرهایش را هم نمی‌دهند به پیمانکار                   |

| دسته مفهومی                                                                    | متن مصاحبه دوم                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| برونسپاری امور ثانویه منابع-<br>انسانی<br>کاهش حجم کاری مدیریت<br>منابع انسانی | زمانی که شرکت هایی منابع انسانی شرکت های بزرگ را به صورت پکیج قرارداد می بندند و همه کارهایشان مثل پرداخت حقوق بیمه جذب و استخدام و انفصال را خودش انجام می دهد                                                                                                                                                                                                                                       |
| شریک سود زیان<br>نقش شریک تجاری سازمان<br>کارفرمای حرفه ای                     | در عوض در سود و زیان آن شرکت شریک بودند و در واقع جزو یکی از زیرمجموعه های وابسته میشوند نه به شکل سهامدار بلکه به شکل اینکه فقط سود و زیان شان با هم بود و قسمت منابع انسانی شان را کلا به عهده می گرفتند                                                                                                                                                                                            |
| واحد کسب و کار استراتژیک<br>متفاوت                                             | این شرکت ها یک شرکت خیلی بزرگ هستند که همه ی واحدهای کسب-وکار استراتژیک را دارند و نیروها در استخدام این ها هستند ولی پیش این ها کار نمی کنند و به گونه ای باشد که حالت پروژه ای برای شرکت های نفت و گاز کار می کند                                                                                                                                                                                   |
| ارتقا مسئولیت متقابل                                                           | می شد پیمانکاری هم کار کرد ولی طی جلسات چون شرکت تازه دو سال بود که تاسیس شده بود بعضی ها موافق پیمانکار بودند ولی نظر خود مدیرعامل بر این بوده که اگر اینها را در سود و زیان دخیل کنیم باعث می شود که این ها احساس مسئولیت بیشتری کنند                                                                                                                                                               |
| پروژه محوری سازمان                                                             | در دایره شرکت های نفت و گاز یک سری شرکت های MC هستند یعنی واسط هستند بین شرکت های پتروشیمی دولتی و پیمانکار ها و شرکت ما در واقع مشاور مهندسی بوده یعنی ما بین شرکت پتروشیمی دولتی و پیمانکاران جزء قرار می گرفتیم و واسط می شدیم و پروژه ها را با مهندسان خودمان انجام می دادیم ولی شرکت پتروشیمی دیگر کاری به پیمانکار خرد نداشت و پیمانکاران خرد با ما طرف بودند که برای ما صورت وضعیت می فرستادند |

| دسته مفهومی                                                            | متن مصاحبه سوم                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| کاهش حجم کاری مدیریت منابع-<br>انسانی<br>کاهش امور ثانویه منابع انسانی | یک شرکت خدماتی را به شرکت دیگری می‌دهد و صرفاً برون‌سپاری تا<br>تقبل برخی مسئولیت‌ها است چون در سود و زیان شریک می‌شوند                                                                                                                                                                                                                            |
| متخصصین غیر راهبردی<br>تخصص تک پروژه‌ای                                | شرکت‌های بیمه در ایران یکسری سندیکا‌هایی دارند که به افراد آموزش<br>هایی را می‌دهند و خود این شرکت‌ها هزینه این سندیکا‌ها را هم می‌دهند<br>و نیروهایی را که پرورش می‌دهند را هم هر وقت که نخواستند بین<br>شرکت‌های بیمه مختلف می‌چرخد چون آموزش‌هایشان تخصصی بیمه است<br>و آموزش‌هایشان فقط به درد بیمه می‌خورد و به درد شرکت‌های دیگر<br>نمی‌خورد |
| تسهیم سود                                                              | حالا اگر شرکت به موقع و خوب تامین نیرو کند و بتواند مدیریت زمان کند<br>بتواند خوب تخصیص دهد نیروها را به کارهای مختلف بتوانند هزینه‌ها را<br>کاهش دهد طبیعتاً مستحق این هست که در سود و زیان شریک شود                                                                                                                                              |
| افزایش بهره‌وری                                                        | مثلاً شرکت بوده صنعتی که ۸ کارخانه داشته و یکی از کارخانه‌هایش را<br>برون‌سپاری کرده و شرکت می‌گوید این کارخانه ما با ۱۸۰ نفر اداره<br>میشه ولی شرکت دیگری میاد و میگه من برات با ۱۷۵ نفر اداره می‌کند و ۵<br>نفر را برات سیو می‌کنم                                                                                                               |
| سهیم شدن در دستاورد                                                    | و من در این سیو شدن شریک هستم و کار را با همان استاندارد و کیفیت و<br>خواسته‌های شما و با رعایت الزامات قانونی بیمه‌ای مالیاتی و غیره انجام<br>می‌دهم                                                                                                                                                                                              |

در این پژوهش شروع روش تئوری داده بنیاد از طریق کدگذاری باز کدهای مفهومی هر مصاحبه بوده است و در همان هنگام که کدهای بازی اولیه و یادداشت‌های نظری در حین مصاحبه یادداشت می‌شد به تدریج پنج مقوله شروع به پدیدار شدن گردید، این پنج مقوله نشان‌دهنده بیشترین تمرکز موضوع مورد مطالعه می‌باشند که کدهای بازی اولیه (و یا کدهای نظری) از طریق روش مقایسه‌های دائمی

حول آن تجمع می‌یابند؛ به طوری که از میان ۵۰۲ کد باز اولیه، ۱۸ کد باز اولیه مربوط به بسترهای سازمانی پذیرنده، ۵۵ کد باز اولیه مربوط به عوامل تسهیلگر پیاده‌سازی، ۸۹ کد باز اولیه مربوط به چالشها و موانع پیاده‌سازی، ۴۱ کد باز اولیه مربوط به سازوکارهای پیاده‌سازی کارآمد، ۴۱ کد باز اولیه مربوط به مکانیزم‌های تشویقی مکمل، ۱۹ کد باز اولیه مربوط به سازوکارهای تکمیلگر پیرامونی، لازم به ذکر است که مقوله محوری که جذب با الگوی هم‌استخدامی است شامل ۹۷ کد باز اولیه مربوط به علل انتخاب رویکرد، ۳۲ کد باز اولیه مربوط به ویژگی‌های رویکرد، ۱۹ کد باز اولیه مربوط به ویژگی‌های کارفرمای حرفه‌ای می‌باشد، همین طور نتایج و پیامدهای مورد انتظار از جذب با الگوی هم‌استخدامی ۱۰ مفهوم اصلی را به خود اختصاص دادند. که در ادامه شرح آن در (جدول) ارائه می‌گردد.

جدول ۴-۱ جدول مقوله‌ها

| تعداد کدهای باز اولیه تئوری داده بنیاد |       |
|----------------------------------------|-------|
| مقوله                                  | تعداد |
| بستر سازمانی پذیرنده                   | ۱۸    |
| عوامل تسهیلگر پیاده‌سازی               | ۵۵    |
| چالشها و موانع پیاده‌سازی              | ۸۹    |
| سازوکارهای پیاده‌سازی کارآمد           | ۴۱    |
| مکانیزم‌های تشویقی مکمل                | ۴۱    |
| سازوکارهای تکمیلگر پیرامونی            | ۱۹    |
| علل انتخاب رویکرد                      | ۹۷    |
| ویژگی‌های رویکرد                       | ۳۲    |
| ویژگی‌های کارفرمای حرفه‌ای             | ۱۹    |
| منافع و پیامدهای مورد انتظار           | ۱۰    |

جدول ۴-۲ نمونه مفهوم پردازی کدهای استقرایی

| مقوله                   | مفاهیم                       | محور                                          | کدهای ثانویه               |
|-------------------------|------------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------|
| بسترهای سازمانی پذیرنده | سازمانهای پروژه محور         | سازمانهای پروژه مبنا                          | موقتی بودن پروژه ها        |
|                         |                              |                                               | پروژه محوری سازمان         |
|                         |                              |                                               | وجود سبب پروژه             |
|                         | گردش بالای منابع انسانی      | گردش بالای منابع انسانی                       | ترنور نیروی بالا           |
|                         | صنایع فناوری پیشرفته         | صنایع فناوری پیشرفته                          | کاربرد در صنایع پیشرفته    |
|                         |                              |                                               | کاربرد در دانش بنیان ها    |
|                         |                              |                                               | کاربرد در فناوری های نوین  |
|                         | شفافیت بالای مالی            | تناسب ساختار سهامی عام<br>(شفافیت بالای مالی) | نامناسب سازمان مولتی سرویس |
|                         |                              |                                               | عدم تناسب با سهامی خاص     |
|                         |                              |                                               | مناسب ساختار سهامی عام     |
|                         | ساختار ارگانیک و انعطاف پذیر | ساختارهای ارگانیک و نوپا                      | موانع ساختار مکانیکی       |
|                         |                              |                                               | موانع عدم انعطاف سازمانی   |
|                         |                              |                                               | موانع ثبات ساختاری         |
|                         |                              |                                               | تناسب با ساختار ارگانیک    |
|                         |                              |                                               | مناسب سازمانهای نوپا       |
|                         |                              | انعطاف پذیری ساختار                           | الزامات چابکسازی           |
|                         |                              |                                               | الزامات انعطاف پذیری       |
|                         |                              |                                               | الزامات انعطاف ساختاری     |

## ۴-۲-۲- پالایش مفهومی

در این گام تفاوت این روش با تئوری داده بنیاد ظاهر می‌شود. پالایش مفهومی به معنای شفاف‌سازی مفاهیم به صورت سازنده و انتقادی می‌باشد. به عنوان محقق ما باید موضوع انتقادی نسبت به چیزی که توسط متفکران مختلف بیان شده است را پیدا کنیم. در این مرحله باید به شش سوال درباره پدیده مفهوم‌سازی شده پاسخ داده شود.

**۱- تعیین محتوا:** پدیده محوری این تحقیق جذب با الگوی هم‌استخدامی در سازمان‌های کوچک و بزرگ می‌باشد.

این پدیده به بررسی علل و مولفه‌هایی که موجب ایجاد جذب با الگوی هم‌استخدامی و رابطه‌ی بین ابعاد و مولفه‌ها و در نهایت چگونگی طراحی مدل برای رسیدن به اهداف می‌پردازد. بنابراین این پدیده شامل عوامل زیر است:

- ✓ علل و مولفه‌های هم‌استخدامی
- ✓ تعیین رابطه بین ابعاد و مولفه‌ها
- ✓ طراحی مدل برای جذب با الگوی هم‌استخدامی

**۲- تعیین جایگاه هستی‌شناسی:** پدیده در کجا وجود دارد؟ اگر ادعا می‌شود که یک پدیده وجود دارد باید بتوان جایگاه آن را مشخص کرد. جایگاه هستی‌شناسی این پدیده را می‌توان در سازمان‌های کوچک و بزرگ، استارت‌آپ‌ها، صنایع فناوری پیشرفته و در حوزه انسان، جهان درونی انسان و اقدامات انسان مشاهده نمود.

✓ **سازمان‌های کوچک و بزرگ:** این سازمان‌ها جزء لاینفک هر جامعه‌ای هستند و چون از جایگاه استراتژیکی در آن برخوردارند اصلاح، بهبود و ارتقا شیوه‌ها و رویکردهای مدیریت و جذب نیروهای انسانی به منظور ارتقا عملکرد و رضایت شغلی و سازمانی از اهداف آن‌ها می‌باشد.

## ✓ استارت‌آپ‌ها و صنایع فناوری پیشرفته: این شرکت‌ها و مؤسسات مخصوصاً

مؤسسات تازه تأسیس برای پیمودن مسیر پیشرفت و رسیدن به بهترین بازدهی نیازمند به‌کارگیری روش‌های صحیح و نوین مدیریت و جذب کارکنان خود هستند تا بتوانند مطالبات سرمایه انسانی را به شیوه صحیح شناسایی کرده و در ساختار مدیریتی و جذب خود در جهت افزایش مشارکت و پایداری و خلق رضایت آن‌ها استفاده کنند.

## ✓ انسان، جهان درونی انسان و اقدامات انسانی: افراد و کسب‌وکارها برای بقا در

محیط‌های رقابتی امروز نیازمند تغییرات مستمر و انعطاف در روش و زمان کاری خود هستند و یافتن اطلاعاتی در مورد روش‌های نوین جذب در محیط‌های کاری منعطف و سازمانی امروزی می‌تواند ماندگاری در این شرایط را تضمین کند؛ و لازمه موفقیت انسان در این شرایط علاوه بر کسب مهارت‌های فردی، بین فردی و مدیریتی، تقویت مهارت‌های کار تیمی مبتنی بر علم و دانش روز است.

## ۳- تعیین زمینه و پدیده‌های مرتبط: به‌طور حتم هیچ پدیده‌ای ایزوله نیست و در خلأ اتفاق

نمی‌افتد و قطعاً زمینه تاثیر زیادی روی هر پدیده خواهد داشت.

## ✓ فرهنگ جامعه و جو سازمان: بی شک یکی از زمینه‌های مؤثر در این پدیده فرهنگ

حاکم بر جامعه و جو موجود در سازمان است چراکه پدیده موجب تغییر در باورهای مدیریت و کارکنان می‌شود در نتیجه باید از قابلیت انعطاف‌پذیری و چابکی بالایی برخوردار باشند.

## ✓ نوع نگاه رهبران و کارکنان: در سبک‌های رهبری سنتی، رهبران فرمان می‌دهند و

اطاعت می‌خواهند و افراد را به صورت تمام وقت جذب می‌کنند اما در جهان امروز ما به رهبرانی نیاز داریم که شرایطی را فراهم کنند که کارکنان در سازمان بتوانند هم به هدف-های سازمان و هم به هدف‌های شخصی خود دست یابند، به گونه‌ای رهبران باید بتوانند

منافع و چشم‌اندازهای مشترکی بین سازمان و کارکنان خلق کنند، و شفافیت لازم را در تعریف پست‌ها و سمت‌های سازمانی به وجود آورند و به افراد برای تعیین اهداف کمک کنند؛ و درعین حال موانع پیش‌رو را برای دستیابی به اهداف از بین ببرند.

#### ۴- تعیین کارکردها و اهداف: چابک‌سازی ابرسازمان‌ها، تقلیل معایب بپیمانسپاری، تخصص-

گرایی عمیق و حل مسئله، تطبیق با محیط عدم اطمینان، تسهیل روند تغییر و تحول از مهم‌ترین کارکردها و اهداف است. عوامل شرایط درونی و بیرونی که در به‌وجود آمدن این پدیده موثر هستند و بسترهای حمایتی که وجود دارند و در نهایت شناخت مدیریت کردن صحیح این پدیده از کارکردهای این تحقیق می‌باشد.

با توجه به این موضوع، اهمیت آگاهی و دانش رهبر نسبت به معماری استراتژیک منابع انسانی و ایجاد محیطی انگیزاننده و منعطف که افراد از کار در آن احساس رضایت و آرامش کنند، برای موفقیت و بهره‌وری سازمان امری ضروری می‌باشد.

#### ۵- تعیین منشأ و ظهور: نیاز گسترده جهانی به چابک‌سازی و انعطاف‌پذیری سازمان‌ها و

مدیریت کارآمد و جذب مؤثر که بتواند به شکل پیوسته کیفیت سرمایه‌انسانی سازمانی را ارتقا دهد انگیزه اصلی به‌کارگیری جذب با الگوی هم‌استخدامی است، دیدگاه چالش برانگیزی که بر پایه پیمانکاری شکل گرفته بیان می‌دارد که هم‌استخدامی با هدف تقلیل امور ثانویه در سازمان‌های بزرگ و شتاب‌گیری اولیه کسب‌وکار در سازمان‌های کوچک و نوپا و جذب متخصصین متقاضی در پروژه‌های موقتی و تقویت توان جذب به صورت کلی ایجاد شده است. لذا این پدیده قدمت چندانی ندارد و نوظهور است.

#### ۶- تعیین چگونگی صحبت کردن ما در مورد پدیده: ما وقتی از پدیده‌ی جذب با الگوی

هم‌استخدامی صحبت می‌کنیم در اصل به علل و مولفه‌های این پدیده توجه می‌کنیم و اینکه در چه قالبی می‌توانیم برای مدیریت کردن این پدیده چه مدل‌های کاربردی قابل دستیابی می‌باشد.

## ۴-۳-۳-کدگذاری الگویی

گام بعدی کدگذاری الگویی می‌باشد که عمدتاً با کدگذاری محوری در گراند تئوری معادل می‌باشد. در این گام سعی شده مقوله‌های بدست‌آمده را در قالب نظریه‌ها یکپارچه کنیم. استراوس و کوربین بیان می‌کنند گراند تئوری یک متد عمل/ تعاملی برای ساخت نظریه می‌باشد در مالتی گراند تئوری هم از مدل پارادایمی عمل‌گرا استفاده می‌شود. طی کدگذاری محوری، مقوله‌های استخراج شده از کدگذاری باز تحت ۸ دسته، مقوله محوری، زمینه سازمانی، بسترهای حمایتی، نتیجه و پیامدها، شرایط عمل درونی و بیرونی قرار گرفته است.

جدول ۴-۳ مقوله محوری جذب با الگوی هم‌استخدامی

| علل انتخاب رویکرد         |                            |                     |                        |                        |                            |                         |                    |                      |                             |
|---------------------------|----------------------------|---------------------|------------------------|------------------------|----------------------------|-------------------------|--------------------|----------------------|-----------------------------|
| الزامات هزینه‌های گاهی    | تقلیل معایب به پیمان‌سپاری | کاهش ریسک اجرا      | ساماندهی تنوع جغرافیا  | تخصص‌گرایی عمیق        | تطبیق با محیط عدم اطمینان  | تکمیل شایستگی‌های داخلی | تسهیل شکار استعداد | الزامات رقابتی تجارت | محدودیت‌های سازمان‌های کوچک |
| ویژگی‌های محتوایی         |                            |                     |                        |                        |                            |                         |                    |                      |                             |
| ویژگی‌های رویکرد          |                            |                     |                        |                        | ویژگی‌های کارفرمای حرفه‌ای |                         |                    |                      |                             |
| ماهیت اقتضایی - استراتژیک | تناسب با نیروی غیر هسته‌ای | ماهیت تجربی اکتشافی | پیچیدگی مالی محاسبه‌ای | تسهیل اختیار و مسئولیت | مبتنی بر تسهیم دست آوردها  | خزانه سرمایه انسانی     | متخصص نگهداشت      | متخصص حرفه‌ای جذب    | متحد استراتژیک سازمان       |

عوامل تسهیلگر پیاده‌سازی و چالش‌ها و موانع پیاده‌سازی به عنوان بسترهای حمایتی که در رسیدن به هدف پژوهش مؤثر می‌باشد مطابق جدول ۴-۴ دارای مفاهیم زیر می‌باشند.

جدول ۴-۴ بسترهای حمایتی مدل

| عوامل تسهیلگر پیاده‌سازی |                    |                |                |                  |
|--------------------------|--------------------|----------------|----------------|------------------|
| مدیریت تصویر             | مکانیزم های افناعی | تعریف مدل      | ممانعت از      | معماری استراتژیک |
| کارفرما                  | رهبران             | شایستگی رهبران | خویشاوندسالاری | منابع انسانی     |

| چالش‌ها و موانع پیاده سازی |         |         |         |           |        |       |          |         |
|----------------------------|---------|---------|---------|-----------|--------|-------|----------|---------|
| ریسک                       | چالش    | چالش    | نوسانات | چالش      | چالش   | چالش  | چالش     | چالش    |
| اکتشافی                    | پیچیدگی | تسهیم   | شدید    | قابلیتهای | تعارض  | خلق   | های      | تعهد و  |
| رویکرد                     | قرارداد | اطلاعات | محیطی   | مدیران    | بالقوه | رضایت | کارفرمای | پایبندی |
|                            |         |         |         |           |        | شغلی  | حرفه ای  |         |

در راستای دستیابی به مقوله محوری که جذب با الگوی هم‌استخدامی می‌باشد تحت تاثیر شرایط عمل بیرونی و درونی قرار خواهیم گرفت. این شرایط را در جداول زیر مشاهده می‌کنیم.

جدول ۴-۵ شرایط عمل درونی تاثیرگذار بر مدل

| سازوکارهای پیاده سازی کارآمد |               |                |              |              |
|------------------------------|---------------|----------------|--------------|--------------|
| شفافسازی تعهدات و            | تبیین نقش های | سنجش مقایسه ای | شایستگی سنجی | رویکرد سلف   |
| اختیارات                     | نظارتی        | رویکرد         | مستمر        | سرویس پرداخت |

| مکانیزم های تشویقی مکمل |                         |                       |                    |
|-------------------------|-------------------------|-----------------------|--------------------|
| مدیریت تعاملات دینامیک  | تشریک منافع و چشم انداز | مدیریت اقتضائات جامعه | مکانیزم های حمایتی |
|                         |                         | پذیری                 | انگیزشی            |

جدول ۴-۶ شرایط عمل بیرونی تاثیرگذار بر مدل

| سازوکارهای تکمیلگر پیرامونی |                    |                              |                    |                                    |
|-----------------------------|--------------------|------------------------------|--------------------|------------------------------------|
| سیاستگذاری حمایتی           | پالایش مستمر خزانه | شناسایی و اعتبارسنجی کارفرما | تبیین قرارداد مرجع | مدیریت وابستگی به کارفرمای حرفه ای |

در نتیجه به کارگیری این الگو ما به هدف نهایی که همان منافع و پیامدهای مورد انتظار است خواهیم رسید که تحت عنوان نتایج و پیامدها قرار داده‌ایم، مفاهیم آن در قالب جدول ۴-۹ مشخص شده است.

جدول ۴-۷ نتایج و پیامدهای حاصل از به کارگیری مدل

| منافع و پیامدهای مورد انتظار          |                 |                           |                |                        |
|---------------------------------------|-----------------|---------------------------|----------------|------------------------|
| پیامدهای عمومی مورد انتظار            |                 |                           |                |                        |
| بهبود سودآوری بلندمدت                 | خلق مزیت رقابتی | ارزش آفرینی متقابل        | تقویت توان جذب | تسهیل یادگیری سازمانی  |
| پیامدهای پیاده سازی در سازمانهای کوچک |                 |                           |                |                        |
| تقویت توان مالی                       |                 | شتابگیری اولیه کسب و کار  |                |                        |
| پیامدهای پیاده سازی در سازمانهای بزرگ |                 |                           |                |                        |
| بهبود انعطاف پذیری سازمان             |                 | تقلیل امور ثانویه کارکنان |                | کاهش آسیبهای پیمانکاری |

هر الگویی از جذب در سازمان‌ها نیازمند آماده سازی زمینه‌ای می‌باشد، زمینه مجموعه‌ای خاص از ویژگی‌های مربوط به پدیده است. در این پژوهش زمینه سازمانی پررنگ از سایر زمینه‌ها مشاهده شد که از جمله آن بسترهای سازمانی پذیرنده بود. همان‌طور که در جدول زیر مشاهده می‌کنیم مفاهیم مربوط به این زمینه از جمله سازمان پروژه محور، صنایع فناوری پیشرفته و سایر موارد باید مدنظر قرار بگیرد.

جدول ۴-۸ زمینه سازمانی تاثیرگذار بر مدل

| بسترهای سازمانی پذیرنده |                         |                      |                   |                              |
|-------------------------|-------------------------|----------------------|-------------------|------------------------------|
| سازمانهای پروژه محور    | گردش بالای منابع انسانی | صنایع فناوری پیشرفته | شفافیت بالای مالی | ساختار ارگانیک و انعطاف پذیر |

با توجه به توضیحات ارائه شده، با در نظر داشتن مطالعات اولیه و نظرات مصاحبه شوندگان و تحلیل داده‌های گردآوری شده توسط روش مالی گراند تئوری مدل جذب با الگوی هم‌استخدامی که طی احصاء مفاهیم اصلی حاصل شده بود به صورت زیر ترسیم شد (شکل ۴-۱). این مدل در عین سادگی به صورت واضح روابط میان یک پدیده، زمینه و شرایط عمل و نتایج و پیامدها را بیان می‌کند و پژوهشگر پیوسته میان تفکر استقرایی (ایجاد مفاهیم و مقولات) و تفکر قیاسی (مقایسه با نظریات پیشین) در رفت و برگشت است.



#### ۴-۴-۴- انطباق نظری

انطباق نظری به معنای مقایسه نظریه در حال ظهور با نظریه‌های موجود است. در این گام نظریه در حال ظهور و مقوله‌هایش با نظریه‌های پیشین مقایسه می‌شوند. این نظریه‌های موجود باید به گونه‌ای با پدیده مورد بررسی مرتبط باشند. بدین منظور تمامی مدل‌های مرتبط با حوزه جذب و برون‌سپاری منابع انسانی و تحقیقات انجام شده در زمینه همکاری مشترک که تا به امروز توسط محققین مختلف بیان شده در قالب جدول ۴-۱۱ بیان شده است.

جدول ۴-۹ تحلیل ادبیات تحقیق

| ردیف | عنوان       | محقق      | سال ارائه | توضیح                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | کانون توجه                                                                                                 |
|------|-------------|-----------|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۱    | مدل هاروارد | مایکل بیر | ۱۹۸۴      | طبق مدل مدیریت منابع انسانی هاروارد، همبستگی بین عوامل موقعیتی و منافع ذینفعان به شدت بر شکل‌گیری سیاست‌های منابع انسانی تأثیر می‌گذارد و این سیاست‌ها برای دستیابی به نتایج مثبت مدیریت منابع انسانی مانند تعهد و شایستگی تأثیر می‌گذارند، این مدل با این عقیده تأسیس می‌شود که منابع انسانی می‌تواند به هر سازمان مزیت رقابتی قابل توجهی دهد، بنابراین با کارکنان باید به عنوان دارایی رفتار شود نه به عنوان هزینه. | گروه‌های ذینفع، عوامل موقعیتی، انتخاب سیاست منابع انسانی، دستاوردهای منابع انسانی، نتایج بلندمدت و بازخورد |

|   |                                      |                                      |      |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                           |
|---|--------------------------------------|--------------------------------------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۲ | مدل وارویک                           | کریس<br>هندری و<br>اندروم پتی<br>گرو | ۱۹۹۰ | چارچوبی متمرکز در دستیابی به<br>عملکرد و رشد شرکت با دستیابی<br>به تعادل مناسب بین زمینه داخلی<br>و خارجی                                                                                                                                       | زمینه بیرونی،<br>زمینه درونی،<br>محتوای استراتژی<br>تجارت،<br>زمینه HRM،<br>محتوای HRM                                    |
| ۳ | مدل سازگار<br>مدیریت<br>منابع انسانی | فامبرون و<br>همکاران                 | ۱۹۸۴ | بر اساس این مدل، عملکرد منابع<br>انسانی باید همسو با ساختار<br>سازمان، استراتژی‌های جدید و<br>سیاست‌های سازمان باشد. مدل<br>مدیریت منابع انسانی فامبرون<br>کمک می‌کند تا اهداف استراتژیک<br>سازمان به روشی بهتر پیش برود.                       | انتخاب، مدیریت<br>عملکرد، توسعه، پاداش                                                                                    |
| ۴ | مدل گست                              | دیوید<br>گست                         | ۱۹۹۷ | این مدل می‌گوید که مدیریت<br>منابع انسانی برای شروع به<br>استراتژی‌های خاصی نیاز دارد و<br>روش‌های خاصی را می‌طلبد که در<br>صورت اجرای آنها، سازمان نتایج<br>مثبتی به دست می‌آورد. این نتایج<br>شامل پاداش رفتاری، پاداش مالی و<br>عملکردی است. | استراتژی منابع انسانی،<br>عملکرد منابع انسانی،<br>برآمد منابع انسانی،<br>نتایج رفتاری،<br>نتایج عملکرد و<br>پیامدهای مالی |
| ۵ | مدل تعالی<br>سازمانی                 | مالکم<br>بالدریج                     | ۲۰۰۳ | این مدل برپایه ی مجموعه ای از<br>ارزش‌های محوری و سه نظام در<br>سطح اول هفت نظام در سطح دوم                                                                                                                                                     | سطح اول: نظام کاری،<br>رفاه و رضایت مندی،<br>یادگیری و انگیزش                                                             |

|   |                                    |                      |      |                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                     |
|---|------------------------------------|----------------------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                                    |                      |      | بنا شده است.                                                                                                                                                                                              | سطح دوم: نظام سازمان و مدیریت کار، نظام عملکرد، استخدام و پیشرفت شغلی، حمایت و رضایت مندی، محیط کاری، انگیزش و توسعه، آموزش و توسعه |
| ۶ | مدل دوگانه فرایند جذب و تامین      | باربر، بریق و استارک | ۱۹۹۸ | مدل ارائه کننده سه مرحله مشابه از روند جذب و تامین است: مرحله درخواست، مرحله تعامل و مرحله پیشنهاد کار. علاوه بر این، مدل هر دو دیدگاه متقاضی و سازمان را همراه با نتایج مربوطه برای هر دو برجسته می کند. | درخواست، تعامل و پیشنهاد کار                                                                                                        |
| ۷ | مدل جذب و استخدام مبتنی بر شایستگی | دابیوس و راسول       | ۲۰۰۴ | این مدل در ۱۱ مرحله فرایند جذب و استخدام را توضیح میدهد                                                                                                                                                   | شناسایی نیازهای منابع انسانی و الزامات شغلی                                                                                         |
| ۸ | مدل فرایند چند مرحله جذب و تامین   | آلن سکز              | ۲۰۰۵ | مدل شامل سه مرحله از جذب و استخدام است که نشان میدهد شیوه های جذب و استخدام چگونه در هر مرحله بر پیامدهای متقاضی اثر می گذارد.                                                                            | مراحل جذب ، پیامدهای متقاضی، پیامدهای جذب، پیامدهای فردی و پیامدهای سازمانی                                                         |
| ۹ | مدل                                | روئل و               | ۲۰۰۴ | اینترنت در حال حاضر بر روند                                                                                                                                                                               | استراتژی استخدام                                                                                                                    |

|    |                            |         |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                   |
|----|----------------------------|---------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
|    | استخدام الکترونیکی         | همکاران |      | استخدام تأثیر می گذارد و توسعه وب دیدگاه های جدیدی را به استخدام کنندگان ارائه می دهد.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | اولیه، اهداف استخدام الکترونیکی، نوع استخدام الکترونیکی، نتایج استخدام الکترونیکی |
| ۱۰ | مدل 5p مدیریت منابع انسانی | راندال  | ۱۹۹۲ | <p>مدل 5P مدیریت منابع انسانی</p> <p>شکلی از HRM استراتژیک است که به موضوعات HRM جهانی، HRM استراتژیک، عملکرد HRM در سازمان ها و رابط استراتژی کسب و کار و مدیریت منابع انسانی اختصاص یافته است.</p> <p>همانطور که از نام آن پیداست، مدل P۵ مبتنی بر پنج جنبه اساسی است: بر اساس این چارچوب، همسویی و تعادل این پنج اصل منجر به دستیابی به موفقیت شرکت می شود. به طور خلاصه، طبق مدل HRM 5P، عملکرد سازمانی به طور مستقیم به عملکرد افرادی که در فرآیندها درگیر هستند و با اهداف و اصول سازمان هدایت می شوند، بستگی دارد.</p> | هدف، اصول، فرآیندها، افراد و عملکرد                                               |

|    |                              |                                                                                        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۱۱ | مدل شریک<br>تجاری            | دیو<br>اولریش                                                                          | ۱۹۹۵ | مدل اولریش تحت مدیریت<br>HRM خلاق قرار می گیرد و بر<br>سازماندهی تمام عملکردهای منابع<br>انسانی در چهار نقش اصلی متمرکز<br>است: این مدل به جای تمرکز بر<br>فرآیندها و عملکردها، حول افراد<br>سازمان و نقش‌هایی که در طرح<br>کلان چیزها ایفا می‌کنند، متمرکز<br>است. | شریک استراتژیک،<br>عامل تغییر،<br>کارشناس اداری،<br>و قهرمان کارمند (یا<br>مدافع کارمند).                                                                                                                                                                                          |
| ۱۲ | شایستگی<br>ASTD <sup>۱</sup> | انجمن<br>آموزش و<br>توسعه<br>آمریکا)<br>ASTD،<br>DDI، و<br>Rothwe<br>ll و<br>(همکاران) | ۲۰۰۴ | مدل شایستگی ASTD توسعه<br>حرفه ای را کلید موفقیت شخصی<br>و شرکت می داند.<br>این چهارچوب در سه لایه یا بلوک<br>بعدی ایجاد شده است؛ سطح<br>بنیادی شامل صلاحیت های<br>اساسی است، سطح تمرکز زمینه<br>های تخصص (AoE)، سطح اجرا<br>بر چهار نقش مهم حرفه ای<br>متمرکز است  | سطح بنیادی شامل<br>شخصی، بین فردی و<br>مدیریتی.<br>سطح تمرکز مانند<br>مربیگری، بهبود<br>عملکرد کارکنان،<br>یادگیری اجتماعی،<br>برنامه ریزی شغلی و<br>ارزیابی را معرفی می<br>کند.<br>سطح اجرا متمرکز است<br>بر: استراتژیست<br>یادگیری، مدیر پروژه،<br>شریک تجاری و<br>متخصص حرفه ای |

<sup>1</sup> American Society for Training and Development

|    |                                        |           |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----|----------------------------------------|-----------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۱۳ | نظریه اقتصاد هزینه مبادله <sup>۱</sup> | ویلیامسون | ۱۹۷۵ | برون سپاری برای صرفه جویی در هزینه معمولاً توسط نظریه اقتصاد هزینه مبادله (TCE) اداره می شود زیرا تصمیم گیری به کارایی و هزینه های نسبی هر معامله مربوطه بستگی دارد؛ در تحلیلهای خود فروض عقلانیت محدود و فرصت طلبی را جایگزین فرض عقلانیت کامل کرده است. به عقیده وی از آنجا که عقلانیت محدود است افراد نمیتوانند در زمان انعقاد قرارداد همه اتفاقات و احتمالات ممکن را به حساب آورند. به همین دلیل نیز همه قراردادهای در ذات خود ناقص هستند. | ویلیامسون مبادالت را بر حسب سه ویژگی اختصاص دارایی به کاربرد ها، ناطمینانی، تناوب و مبادالت تقسیم بندی میکند و هزینه های هر مبادله را تابعی از این سه ویژگی میداند. از نگاه ویلیامسون ساختارهای سازماندهی به سه دسته عمده شامل بازار، ساختارهای هرمی مانند بنگاه و ساختارهای ترکیبی تقسیم میشود. |
| ۱۴ | نظریه مزیت منابع <sup>۲</sup>          | بارنی     | ۱۹۹۱ | برون سپاری برای کسب منابع معمولاً بر روی دیدگاه مبتنی بر منبع (RBV) لنگر می اندازد. دیدگاه مبتنی بر منبع (RBV) یک چارچوب مدیریتی است که برای تعیین منابع استراتژیک که یک شرکت می تواند برای دستیابی                                                                                                                                                                                                                                            | RBV توجه مدیریتی را بر منابع داخلی شرکت در تلاش برای شناسایی دارایی ها، قابلیت ها و شایستگی ها با پتانسیل ارائه مزیت های رقابتی برتر                                                                                                                                                             |

TCE<sup>۱</sup>

<sup>۲</sup> RBV

|    |                          |                   |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----|--------------------------|-------------------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                          |                   |      | به مزیت رقابتی پایدار از آن بهره برداری کند، استفاده می شود.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | متمرکز می کند.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| ۱۵ | زنجیره ارزش منابع انسانی | ریچاردسو ن و پاوه | ۱۹۹۷ | <p>با توجه به زنجیره ارزش منابع انسانی، هر کاری که در منابع انسانی انجام می دهیم (و اندازه گیری می کنیم) را می توان به دو دسته تقسیم کرد؛</p> <p>اگر فقط بر روی اندازه گیری فعالیت های HRM تمرکز کنیم، به طور خودکار بر کاهش هزینه ها (یعنی به حداکثر رساندن کارایی) تمرکز خواهیم کرد. با این حال، ما باید به جای آن بر نتایج HRM تمرکز کنیم زیرا این به همسو کردن فرآیندهایمان با اهدافمان کمک می کند.</p> <p>زمانی که فعالیت های مدیریت منابع انسانی و نتایج HRM به نتایج مطلوب برسد، باید به عملکرد بهتری منجر شود. این بدان معناست که وقتی افراد مناسب را جذب می کنیم، افراد را به برنامه های آموزشی مناسب می فرستیم و بازیکنان کلیدی خود را حفظ می کنیم، عملکرد شرکت افزایش می</p> | <p>فعالیت های HRM و نتایج HRM.</p> <p>فعالیت های مدیریت منابع انسانی فعالیت های روزانه از جمله استخدام، جبران خسارت، آموزش و برنامه ریزی جانشین پروری است. این فعالیت ها اغلب با استفاده از معیارهای HR اندازه گیری می شوند. اینها به اصطلاح معیارهای کارایی هستند. هر چه ارزان تر استخدام کنیم و سریع تر آموزش دهیم، بهتر است.</p> <p>نتایج HRM اهدافی هستند که سعی می کنیم با فعالیت های HRM به آنها برسیم. ما استخدام می کنیم،</p> |

|    |                             |              |      |                                                                                                                |                                                                           |
|----|-----------------------------|--------------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
|    |                             |              |      | یابد.                                                                                                          | آموزش می دهیم و                                                           |
|    |                             |              |      | زمانی که عملکرد شرکت بالاتر                                                                                    | برای دستیابی به                                                           |
|    |                             |              |      | است، فعالیت های HRM نیز                                                                                        | اهداف/نتایج معینی                                                         |
|    |                             |              |      | افزایش می یابد. این به این دلیل                                                                                | جبران می کنیم. این                                                        |
|    |                             |              |      | است که شرکت های سودآورتر                                                                                       | نتایج شامل رضایت                                                          |
|    |                             |              |      | معمولاً روی برنامه های منابع                                                                                   | کارکنان، انگیزه، حفظ                                                      |
|    |                             |              |      | انسانی، از جمله نرم افزار منابع                                                                                | و حضور است.                                                               |
|    |                             |              |      | انسانی و فرصت های یادگیری و                                                                                    | اگر فقط بر روی اندازه                                                     |
|    |                             |              |      | توسعه برای افراد خود،                                                                                          | گیری فعالیت های                                                           |
|    |                             |              |      | سرمایه گذاری بیشتری می کنند.                                                                                   | HRM تمرکز کنیم،                                                           |
|    |                             |              |      |                                                                                                                | به طور خودکار بر                                                          |
|    |                             |              |      |                                                                                                                | کاهش هزینه ها (یعنی                                                       |
|    |                             |              |      |                                                                                                                | به حداکثر رساندن                                                          |
|    |                             |              |      |                                                                                                                | کارایی) تمرکز خواهیم                                                      |
|    |                             |              |      |                                                                                                                | کرد. با این حال، ما باید                                                  |
|    |                             |              |      |                                                                                                                | به جای آن بر نتایج                                                        |
|    |                             |              |      |                                                                                                                | HRM تمرکز کنیم                                                            |
|    |                             |              |      |                                                                                                                | زیرا این به همسو کردن                                                     |
|    |                             |              |      |                                                                                                                | فرآیندهایمان با                                                           |
|    |                             |              |      |                                                                                                                | اهدافمان کمک می                                                           |
|    |                             |              |      |                                                                                                                | کند.                                                                      |
| ۱۶ | استراتژی منابع انسانی (SHR) | بکر و هوسلید | ۲۰۰۶ | می توان فهمید که SHR به فرآیندهایی اطلاق می شود که توسط بخش منابع انسانی بانک ها برای جذب کارکنان شایسته، ماهر | مفهوم منابع انسانی استراتژیک از دو واژه استراتژی و منابع انسانی تشکیل شده |

|    |                           |                |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                        |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----|---------------------------|----------------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                           |                |      | <p>و حرفه ای بانک و توسعه بیشتر آنها به نحوی که موقعیت رقابتی بانک ها را بهبود بخشد، انجام می شود. بانک به گونه ای که به طور مستمر در موفقیت و عملکرد بانک تنها با هدف دستیابی به اهداف و اهداف تعیین شده سهمیم باشند. با این حال، می توان دریافت که SHR در مورد ادغام استراتژی های بانکی با شیوه های HRM است و استراتژی های HRM برای ارائه پشتیبانی به کسب و کار به منظور دستیابی به اهداف بلندمدت خود وجود دارد. بنابراین، در این زمینه، SHR به تناسب و تعادل نیازهای استراتژیک کسب و کار با HRM کمک می کند.</p> |                                                        |  | <p>است. اصطلاح «استراتژی» به مجموعه ای از رویه ها اشاره دارد که اهدافی را که یک سازمان تجاری می خواهد در بلندمدت به آن دست یابد و اینکه چگونه منابع سازمانی باید در راستای چنین اهدافی سازماندهی شوند تا مزیت رقابتی به شرکت ارائه دهد، مشخص می کند؛ اصطلاح HRM به مجموعه ای از فعالیت ها اشاره دارد که شامل استخدام، توسعه و اخراج کارکنان می شود (Noe et al., 1997). از طرف دیگر، می توان آن را مدیریت منابع انسانی نامید</p> |
| ۱۷ | استفاده از PEO و SME : یک | برایان اس کلاس | ۲۰۰۳ | <p>در میان شرکت هایی که از یک PEO استفاده می کنند، نتایج SME نشان داده شده در شکل ۱</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | در مجموع، هر اثری که PEO ممکن است بر عملکرد شرکت داشته |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

|                |                 |       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                          |
|----------------|-----------------|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مدل<br>یکپارچه |                 |       | <p>احتمالاً به طور مستقیم تحت تأثیر پنج متغیر پیشنهاد شده توسط دیدگاه های نظری مورد استفاده در این مقاله قرار می گیرند. به طور خاص، تصور می شود که محدودیت های فرصت طلبی، اعتماد، دانش خاص شرکت، پذیرش مشتری از مشاوره های PEO و منابع PEO همگی به طور مستقیم بر یک یا چند نتیجه SME تأثیر می گذارند. همچنین نشان می دهد که چگونه ویژگی های SME، PEO، و رابطه SME-PEO بر این عوامل تعیین کننده مستقیم نتایج SME تأثیر می گذارد. در نهایت، حلقه بازخورد نشان می دهد که نتایج SME، در طول زمان، بر ویژگی های رابطه SME-PEO تأثیر می گذارد که به نوبه خود، سایر عناصر کلیدی مدل را تحت تأثیر قرار می دهد.</p> | <p>باشد از طریق چهار متغیر نتیجه SME رخ می دهد: هزینه های جبران خسارت، هزینه های زمان کارکنان، هزینه های اداری و نتایج منابع انسانی.</p> |
| ۱۸             | تحلیل<br>سیستمی | لیکرت | ۱۹۷۱                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <p>سبک های مختلف رهبری رو اشاره میکند</p> <p>سبک مشارکتی، سبک مشورتی، سبک دستوری نوع دوم، سبک دستوری نوع</p>                             |

|     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |      |                   |                                    |    |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------------------|------------------------------------|----|
| اول |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |      |                   |                                    |    |
|     | شناسایی نیازهای منابع انسانی و الزامات شغلی<br>تکمیل اسناد شغلی یا پست سازمانی<br>شناسایی منابع استخدامی<br>ایجاد مواد استخدامی و پیاده سازی<br>فرآیند استخدام<br>تعیین معیار انتخاب<br>غربال متقاضیان<br>آموزش مصاحبه کنندگان و برگزاری مصاحبه با برترین کاندیداها<br>تکمیل ارزیابی شایستگی، آماده سازی فهرست انتخابهای توصیه شده و انتخاب کاندید<br>تایید شایستگیهای کاندیدای منتخب<br>مذاکره در مورد حقوق و مزایا با کاندیدای موفق و افزایش پیشنهاد استخدامی بعد از پذیرش پیشنهاد، در ابتدا توسط سازمان سپس توسط کاندیدا | ۲۰۰۴ | دابیوس و<br>راسول | مدل جذب و<br>تامین نیروی<br>انسانی | ۱۹ |

در میان این مدل‌ها، مدل هاروارد، مدل واریک، مدل گست، مدل جذب و استخدام مبتنی بر شایستگی دابیوس و راسول، مدل شریک تجاری اولریش، مدل صلاحیت شایستگی<sup>۱</sup> و مدل یکپارچه استفاده از PEO و SME با دستاوردهای پژوهش همخوانی و ارتباط بیشتری داشت که مدل‌های مرتبط با دستاوردهای پژوهش مورد مقایسه قرار گرفت. همان‌طور که نظریه پردازان نظریه داده بنیاد چندانکه مطرح می‌کنند انطباق نظری ممکن است باعث بازبینی نظریه در حال ظهور شود. مقوله‌های این نظریه‌ها ممکن است مناسب‌تر به نظر بیایند و جایگزین مقوله‌های فعلی شوند. بنابراین در طی فرایند انطباق نظری تئوری‌ها و مقوله‌های موجود در دستاوردهای پژوهش دخالت داده شد و در نهایت مفاهیمی مانند مدیریت تصویر کارفرما به قهرمانان کارمند، تسهیل سادگیری سازمان به استراتژیست یادگیری، شایستگی سنجی مستمر به برنامه ریزی شغلی و ارزیابی و نوسانات شدید محیطی به زمینه بیرونی تغییر نام داد و محقق اسامی استفاده شده در تئوری‌های موجود را جایگزین برچسب‌های زده شده کرده است.

جدول ۴-۱۰ مقایسه نظریه‌های موجود با دستاوردهای پژوهش در جذب با الگوی هم‌استخدامی

| ردیف | عنوان مدل   | توضیح                                                                                      | دستاوردهای پژوهش در هم-استخدامی                                                                                  | تغییرات اعمال شده در دستاورد پژوهش پس از انطباق نظری |
|------|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| ۱    | مدل هاروارد | انتخاب سیاست منابع انسانی، نتایج بلندمدت و بازخورد، عوامل موقعیتی، دستاوردهای منابع انسانی | ماهیت اقتضایی- استراتژیک، تناسب با نیروی غیر هسته‌ای، بهبود سودآوری بلندمدت، تطبیق با محیط عدم اطمینان، ساماندهی |                                                      |

<sup>1</sup> ASTD

|   |                                                              |                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                     |
|---|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
|   | تنوع جغرافیایی، بهبود سودآوری<br>بلندمدت، ارزش آفرینی متقابل |                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                     |
| ۲ | مدل وارویک                                                   | زمینه بیرونی، زمینه درونی،<br>زمینه HRM، محتوای<br>HRM<br>عوامل رقابتی، رهبری<br>اهداف شرکت، سیستم های<br>پاداش | نوسانات شدید محیطی،<br>سیاستگذاری حمایتی از کارفرما<br>صنایع فناوری پیشرفته، ساختار<br>ارگانیک و انعطاف پذیر، سازمانهای<br>پروژه محور، شفافیت بالای مالی<br>، گردش بالای منابع انسانی،<br>مدیریت تعاملات دینامیک<br>مدیریت اقتضائات جامعه پذیری،<br>الزامات رقابتی تجارت، خلق مزیت<br>رقابتی، مکانیزم های اقناعی<br>رهبران، تعریف مدل شایستگی<br>رهبران<br>تشریک منافع و چشم انداز،<br>رویکرد سلف سرویس پرداخت،<br>مکانیزم های حمایتی انگیزشی | نوسانات شدید محیطی:<br>زمینه بیرونی |
| ۳ | مدل گست                                                      | استراتژی منابع انسانی، نتایج<br>عملکرد و پیامدهای مالی<br>ارزیابی، جریان خدمات،<br>مشارکت،                      | معماری استراتژیک منابع انسانی،<br>بهبود سودآوری بلندمدت، تقویت<br>توان مالی، شایستگی سنجی<br>مستمر، رویکرد سلف سرویس<br>پرداخت، تشریک منافع و چشم<br>انداز                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                     |
| ۴ | مدل جذب و<br>استخدام                                         | ایجاد مواد استخدامی و پیاده<br>سازی فرآیند استخدام                                                              | متخصص حرفه ای جذب، تسهیل<br>شکار استعداد، خزانه سرمایه                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                     |

|   |                  |                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                               |
|---|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   | مبتنی بر شایستگی | تعیین معیار انتخاب، غربال<br>متقاضیان، آموزش مصاحبه<br>کنندگان و برگزاری مصاحبه<br>یا برترین کاندیداها<br>شناسایی منابع استخدام                                | انسانی                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                               |
| ۵ | مدل شریک تجاری   | شریک استراتژیک،<br>عامل تغییر،<br>و قهرمان کارکنان (یا مدافع کارکنان).                                                                                         | متحد استراتژیک سازمان، شریک<br>منافع و چشم انداز<br>بهبود انعطاف پذیری سازمان،<br>چابکسازی ابرسازمانها، گردش<br>بالای منابع انسانی، ساختار<br>ارگانیک و انعطاف پذیر، مدیریت<br>تصویر کارفرما، چالش خلق رضایت<br>شغلی، مکانیزم های حمایتی<br>انگیزشی                                                                                | مدیریت تصویر<br>کارفرما:<br>قهرمان کارکنان                                                                    |
| ۶ | مدل صلاحیت ASTD  | شخصی، بین فردی و<br>مدیریتی، بهبود عملکرد<br>کارکنان، یادگیری اجتماعی<br>، برنامه ریزی شغلی و ارزیابی<br>استراتژیست یادگیری،<br>شریک تجاری و متخصص<br>حرفه ای. | مدیریت تعاملات دینامیک،<br>مدیریت اقتضائات جامعه پذیری،<br>تعریف مدل شایستگی رهبران،<br>معماری استراتژیک منابع انسانی<br>ارزش آفرینی متقابل، ارزش<br>آفرینی متقابل، تسهیل یادگیری<br>سازمانی، شایستگی سنجی مستمر<br>تسهیل یادگیری سازمانی، مبتنی<br>بر تسهیم دست آوردها، متحد<br>استراتژیک سازمان، متخصص<br>نگهداشت، متخصص حرفه ای | تسهیل یادگیری<br>سازمانی:<br>استراتژیست<br>یادگیری<br>شایستگی سنجی<br>مستمر:<br>برنامه ریزی شغلی<br>و ارزیابی |

|   |                                       |                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |  |
|---|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|   | جذب                                   |                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |  |
| ۷ | استفاده از PEO و SME : یک مدل یکپارچه | سرمایه‌گذاری‌های خاص<br>دارایی، ویژگی‌های قرارداد<br>مدل تحویل خدمات<br>سرمایه انسانی<br>سیستم‌های منابع انسانی<br>اعتماد رابطه‌ای<br>دانش خاص شرکت<br>هزینه‌های اداری<br>هزینه‌های زمان پرسنل<br>نتایج منابع انسانی<br>هزینه‌های جبران خسارت | کاهش ریسک اجرا، الزامات<br>رقابتی تجارت، تقویت توان مالی،<br>محدودیت زدایی سازمانهای<br>کوچک، شفافیت بالای مالی،<br>پیچیدگی‌های مالی محاسباتی،<br>چالش پیچیدگی قرارداد، شناسایی<br>و اعتبارسنجی کارفرما، تبیین<br>قرارداد مرجع، تسهیم اختیار و<br>مسئولیت، خزانه سرمایه انسانی،<br>رویکرد سلف سرویس پرداخت،<br>متخصص نگهداشت، متخصص<br>حرفه‌ای جذب، شایستگی سنجی<br>مستمر، تشریک منافع و چشم<br>انداز، مبتنی بر تسهیم دستاوردها،<br>چالش تعهد و پایبندی، مدیریت<br>تعاملات دینامیک، صنایع فناوری<br>پیشرفته، تخصصگرایی عمیق،<br>الزامات هزینه‌کاهی، تقلیل امور<br>ثانویه کارکنان خلق مزیت رقابتی،<br>تقویت توان جذب<br>تسهیل یادگیری سازمانی، تقلیل<br>معایب به پیمانکاری، کاهش<br>ریسک اجرا، کاهش آسیبهای<br>پیمانکاری |  |

#### ۴-۴-۵- اعتبارسنجی تجربی و ارزیابی انسجام درونی

این مراحل جزء مراحل فرایند صحنه‌گذاری می‌باشد و با مرحله بعد یعنی غنی‌سازی نظریه، گام‌های رفت و برگشتی دارند و در حین غنی‌سازی نظریه این مراحل صورت می‌گیرند و حالت متوالی ندارند بنابراین در حین غنی‌سازی نظریه و ارائه روایت داستان پژوهش به ارزیابی انسجام نظری توجه می‌شود و در پایان مرحله غنی‌سازی نظریه و در فصل پنجم از طریق شاخص‌های دهگانه مقبولیت اعتبارسنجی تجربی به طور کامل تشریح می‌گردد.

#### ۴-۴-۶- غنی‌سازی نظریه

در این قسمت بر مبنای مقوله محوری و با کنار هم قرار دادن و چیدمان دیگر مقوله‌ها تلاش می‌شود روایتی از جذب با الگوی هم‌استخدامی صورت پذیرد. همان‌طور که پیشتر ذکر گردید مقوله محوری تحقیق، جذب با الگوی هم‌استخدامی است که حول ۷ مقوله دیگر این روایت را شکل می‌دهد. در روایت داستان، تلاش شده است ابتدا از مقوله محوری با مؤلفه‌ها و ویژگی‌های آن توضیح داده شود و به دلیل محتوی بالای مصاحبه‌ها سعی شده به آوردن دو یا سه نمونه از متن صحبت‌های مصاحبه شوندگان اکتفا کنیم، سپس بر اساس نقشی که هر کدام از مقوله‌ها در این داستان ایفا می‌کنند؛ وارد روایت داستان گردند و توضیحات مبسوط ارائه می‌گردد.

#### مقوله محوری

مقوله محوری، اتفاق اصلی است که مجموعه‌ای از روابط متقابل برای کنترل و مدیریت کردن آن مورد توجه قرار می‌گیرند. ابعاد و مؤلفه‌های مقوله محوری را در جدول ۴-۱۲ مشاهده می‌کنیم. مؤلفه‌های علل انتخاب رویکرد شامل: الزامات هزینه‌کاهی، تقلیل معایب به پیمان‌سپاری، کاهش ریسک اجرا، ساماندهی تنوع جغرافیایی، تخصص‌گرایی عمیق، تطبیق با محیط عدم اطمینان، تکمیل شایستگی-

های داخلی، تسهیل شکار استعداد، الزامات رقابتی تجارت، محدودیت‌زدایی سازمان‌های کوچک، چابک‌سازی ابر سازمان‌ها و ویژگی‌های محتوایی به دودسته ویژگی رویکرد شامل ماهیت اقتضایی- استراتژیک، تناسب با نیروی غیرهسته‌ای، ماهیت تجربی اکتشافی، پیچیدگی مالی محاسباتی، تسهیم اختیار و مسئولیت، مبتنی بر تسهیم دستاوردها و ویژگی‌های کارفرمای حرفه‌ای شامل خزانه سرمایه- انسانی، متخصص نگهداشت، متخصص حرفه‌ای جذب، متحد استراتژیک سازمان است، این مؤلفه‌ها هرکدام در تعیین جذب با الگوی هم‌استخدامی نقش ایفا می‌کنند که در ادامه به بررسی تک به تک مؤلفه‌ها و ویژگی‌های مربوط به آن خواهیم پرداخت.

#### جدول ۴-۱۱ دسته‌بندی و سازماندهی مقوله اصلی

| ابعاد       | محور                     | مؤلفه                     | مفاهیم                                                                                                                                                                                                    |
|-------------|--------------------------|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مقوله محوری | جذب با الگوی هم‌استخدامی | علل انتخاب رویکرد         |                                                                                                                                                                                                           |
|             |                          | الزامات هزینه کاهی        | الزامات صرفه جویی هزینه ای، صرفه جویی در هزینه، رهایی از خودکفایی هزینه بر، به صرفه نبودن استخدام، کنترل هزینه ها، انتخاب با صرفه، کار سودمند، هزینه های بالا جذب، خودکفایی هزینه بر، نیروی ثابت هزینه بر |
|             |                          | تقلیل معایب به پیمان‌سازی | پیشگیری از بروکراسی سایه، بی‌کیفیتی نتایج به پیمان‌سازی، منافع غیر مالی                                                                                                                                   |
|             |                          | کاهش ریسک اجرا            | کاهش ریسک عملیاتی، درصد کم شکست، ریسک کمتر مالی، ریسک توقف عملیات                                                                                                                                         |
|             |                          | ساماندهی تنوع جغرافیایی   | گسترده‌گی جغرافیایی بازار، اقتضات جغرافیایی بازار، تنوع جغرافیایی، رفع محدودیت جغرافیایی، شناخت محیط جغرافیایی، تسهیل مدیریت مناطق، تسهیل تعامل با فرهنگ محلی                                             |
|             |                          | تخصص‌گرایی عمیق           | چالش وسعت کاری مدیریت منابع انسانی، حداقل سازی امور                                                                                                                                                       |

|  |  |                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--|--|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |                                       | غیر بنیادی<br><br>برونسپاری نگهداشت منابع انسانی، برونسپاری امور ثانویه منابع انسانی برونسپاری امور ثانویه ابرسازمان‌ها، برونسپاری امور غیر محوری، برون-سپاری خدمات یکبار مصرف، برونسپاری مدیریت نیروی ثانویه                                                                                   |
|  |  |                                       | تمرکز بر قابلیت های محوری<br><br>تمرکز بر فعالیت محوری، حفظ قابلیت های محوری، تخصص گرایی عمیق، تمرکز انرژی سازمان، تمرکزگرایی بر تخصص، تمرکز بر امور مزیت آفرین، سرمایه گذاری در امور مزیت آفرین، تمرکز بر نیروی کلیدی، اقتضائات پیچیدگی دانش، سازمان با تخصص خاص، حفظ دانش خاص سازمان          |
|  |  |                                       | تقلیل امور ثانویه مدیریت منابع انسانی<br><br>کاهش حجم کاری مدیریت منابع انسانی، کاهش امور ثانویه منابع انسانی، حذف مشکلات نگهداشت، رهایی از مسئولیت نگهداشت، کاهش دغدغه نگهداشت، کاهش تعهدات مدیریت منابع انسانی، کاهش حجم مسئولیت های مدیران، اقتضائات چسبندگی نیرو، اقتضائات استراتژی نگهداشت |
|  |  | تطبیق با محیط<br>عدم اطمینان          | تطبیق با عدم اطمینان محیطی<br><br>الزامات تسریع عملیات، الزام ارتقا پویایی سیستم، چالش بقا سازمان، چابک نگه داشتن، الزامات چابکسازی کارکنان، ممانعت از امپراتوری سازی                                                                                                                           |
|  |  | تکمیل شایستگی های داخلی<br>تسهیل شکار | خلا شایستگی های درون سازمانی، جذب سرمایه فکری، انتفاع از استعداد خارجی<br>چالشزدایی تامین                                                                                                                                                                                                       |

|                              |                        |                                                                                                                                                               |
|------------------------------|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| استعداد                      | متخصصین                | پیچیدگی های جذب متخصصان، عدم دسترسی به متخصص                                                                                                                  |
|                              | پیچیدگیهای جذب متخصصین | حجم بالا متقاضی ناکارآمد، پیچیدگی رویکردهای نوین جذب، ناپایداری تقاضای نیروی، تخصصی شدن فرایند جذب، محدودیت زمانی جذب، تسریع عملیات جذب، مانع زدایی جذب دولتی |
| الزامات رقابتی تجارت         |                        | الزامات رقابتی بازار، الزامات تخصص گرایي بازار                                                                                                                |
| محدودیت زدایی سازمانهای کوچک | محدودیت دانشی عملیات   | الزامات انتقال دانش، چالش عدم دانش کافی، رفع مشکل هزینه یابی، چالش عدم شناخت کار، تنوع تخصصی عملیاتی                                                          |
|                              | محدودزدایی مالی        | نبود امکانات مالی، وجود محدودیت های مالی، کمبود سرمایه، توان مالی محدود، عدم توانایی مالی، شرایط مالی شرکت                                                    |
|                              | محدودیت امکانات تخصصی  | اهمیت اشتراک منابع، تکمیل کمبود یکدیگر، اهمیت امکانات توأمان، عدم قابلیت خودکفایی، نبود امکانات تخصصی                                                         |
|                              | محدودیت زدایی اعتباری  | پروژه های سنگین مالی ، رفع محدودیت اعتباری                                                                                                                    |
| چابکسازی ابر سازمان ها       |                        | چابکسازی سازمانهای عظیم، تسهیل چابکسازی دولتی، رفع چالشهای بزرگی مقیاس، رفع چاقی ساختاری، رفع محدودیت ساختاری، رفع چالش مازاد نیرو                            |
| <b>ویژگی رویکرد</b>          |                        |                                                                                                                                                               |
| ماهیت اقتضایی -              | وابستگی به اقتضائات    | اقتضائات استراتژی پیاده سازی، اقتضائات                                                                                                                        |

|                                   |                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| استراتژیک                         | استراتژیک                                   | استراتژی سازمان، اقتضات عملکردی سازمان، انتخاب مقایسه ای رویکرد                                                                                                                                                                                                    |
| تناسب با نیروی غیر هسته ای        | متخصصین غیر راهبردی موقت                    | غیرکلیدی بودن شغل، عدم استفاده در شغل کلیدی، کاربرد در مشاغل غیر کلیدی، کاربرد در نیروگزینی پیمانکارانه، کاربرد در نیروهای ویژه، کارکنان متخصص موقت، سرمایه انسانی شناور، تخصص تک پروژه ای، متخصصین غیر راهبردی، ماهیت تخصصی- غیر راهبردی، ماهیت مبادله ای اقتصادی |
| ماهیت تجربی اکتشافی               |                                             | شمشیر دولبه، هزینه های بالا رویکرد، عدم توجیه اقتصادی                                                                                                                                                                                                              |
| پیچیدگی مالی محاسباتی             |                                             | مدل مالی پیچیده، حساسیتهای قرارداد هم استخدامی                                                                                                                                                                                                                     |
| تسهیم اختیار و مسئولیت            | حفظ کارویژه های مدیریت                      | حفظ مسئولیت برنامه ریزی، حفظ اختیار سیاستگذاری، عدم واگذاری کامل کنترل، عدم برون سپاری مدیریت، نقش کلیدی تیم اجرا، حفظ مسوولیت های نظارتی، حفظ نظارت و کنترل                                                                                                       |
| مبتنی بر تسهیم دست آوردها         |                                             | شراکت در سود، تسهیم سود، شریک سود زیان، سهیم شدن در دست آورد، تقسیم سود و زیان                                                                                                                                                                                     |
| <b>ویژگی های کارفرمای حرفه ای</b> |                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| خزانه سرمایه انسانی               | سازمان کارفرمای حرفه ای به مثابه خزانه نیرو | تنوع تخصصی سازمان کارفرمای حرفه ای، تنوع ترکیب خزانه سازمان کارفرمای حرفه ای، ترنور بالا در سازمان کارفرمای حرفه ای، سازمان کارفرمای حرفه ای به مثابه مرجع منابع انسانی                                                                                            |
| متخصص نگهداشت                     | سازمان کارفرمای                             | سنجش مستمر برونداد سازمان کارفرمای حرفه -                                                                                                                                                                                                                          |

|  |                       |                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                       |  |
|--|-----------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--|
|  |                       |                                                               | ای، سرمایه‌گذاری سازمان کارفرمای حرفه‌ای در توانمندسازی، تخصص سازمان کارفرمای حرفه‌ای در نگهداشت، سازمان کارفرمای حرفه‌ای مددیار نگهداشت نیروها                                                                                                                                  | حرفه‌ای متخصص نگهداشت |  |
|  | متخصص حرفه‌ای جذب     | سازمان کارفرمای حرفه‌ای متخصص حرفه‌ای جذب حرفه‌ای جذب         | انجام دلسوزانه جذب، سخت گیری در جذب، سازمان کارفرمای حرفه‌ای به مثابه شکارچی شغل ماهر، جذب نیرو ویژه، سازمان کارفرمای حرفه‌ای مددیار جذب سازمان                                                                                                                                  |                       |  |
|  | متحد استراتژیک سازمان | سازمان کارفرمای حرفه‌ای متحد استراتژیک حرفه‌ای متحد استراتژیک | سازمان کارفرمای حرفه‌ای به مثابه متحد بلند مدت، سازمان کارفرمای حرفه‌ای به مثابه شریک استراتژیک، سازمان کارفرمای حرفه‌ای بازوی توانای مدیریت منابع انسانی، سازمان کارفرمای حرفه‌ای متحد بلندمدت مدیریت منابع انسانی، نقش شریک تجاری سازمان کارفرمای حرفه‌ای، نقش شریک تجاری مکمل |                       |  |

### الزامات هزینه‌گاهی: مصاحبه شوندگان بر این باور بودند که جذب با الگوی هم‌استخدامی در

کاهش هزینه‌ها بسیار مؤثر است؛ زیرا در دنیای مدرن امروز خودکفایی و انجام صفر تا صد امور سازمان بسیار هزینه‌بر می‌باشد و امروزه استخدام منابع انسانی به صورت دائم و تمام وقت صرفه اقتصادی ندارد و فرایند جذب نیرو بسیار هزینه‌بر و زمان‌بر می‌باشد و جذب با الگوی هم‌استخدامی باعث صرفه‌جویی و کنترل هزینه‌های سربار خواهد شد و پیاده‌سازی این روش می‌تواند یک انتخاب

سودمند برای سازمان‌های واجد شرایط باشد، مصاحبه شوندگان در این مورد می‌گویند:

"امروزه شرکت‌ها به دنبال راه حل‌های ساده‌تر و کم‌زمان‌تر هستند و بیشتر دارند می‌روند به سمت

نرم‌افزار، تکنولوژی و راه‌هایی که زمان و انرژی‌شان را کمتر می‌گیرد."

در مصاحبه‌ای دیگر مصاحبه شونده به این موضوع اشاره می‌کند که خودکفایی در دوره‌هایی موفقیت آمیز هم بوده است ولی امروزه به دلیل رقابت در بازار جهانی و تغییر در شرایط اقتصادی کسب‌وکارها به جای خودکفایی به سمت تخصص‌گرایی عمیق رفته‌اند

"این کار بد هم نبوده و در یک دوره‌هایی این‌ها موفقیت هم داشتند بعد به دلیل رقابت و وضعیت اقتصادی جهانی مخصوصاً کشور ما هزینه انجام این فعالیت‌ها برای این کشورها می‌رفته بالا و به جای اینکه تمرکزشان را بگذارند در تولید و ارائه خدمات با کیفیت باید کلی وقت و انرژی رو می‌گذاشت برای حاشیه‌های این هدف اصلی."

مصاحبه شونده دیگری هزینه‌بر بودن جذب نیروی انسانی توسط سازمان را اینگونه توضیح می‌دهد که "منظور از بودجه این هست که مدیر سازمان همان‌طور که می‌پذیرد یک وسیله یا نرم‌افزاری هزینه‌بر است بپذیرد که نیروی انسانی هم هزینه‌بر است و باید برایش یکسری هزینه‌ها را کنی تا بهترین آدم را استخدام کنی و آمادگی این هزینه‌ها داشته باشی."

**تقلیل معایب به پیمان‌سازی:** خبرگان معتقد بودند که الگوی هم‌استخدامی می‌تواند یکسری از مشکلاتی که در روش‌هایی مانند پیمانکاری و ... وجود دارند را تاحدی کاهش دهد تا سازمان‌ها به نتایج بهتر و ارزشمندتری در پروژه‌هایشان دست یابند، همان‌طور که برخی از مصاحبه‌شوندگان در این مورد می‌گویند:

"با سهامدار کردن افراد از فساد و پولشویی در شرکت‌های پروژه محور میتوان جلوگیری کرد"

در بیان انتخاب هم‌استخدامی به جای روش‌های دیگری فردی معتقد بود سازمان‌ها در برون‌سپاری یکسری امور و بهره از شرایط محیطی برای ماندن در بازار رقابتی اجبار دارند ولی در ترجیح این روش بر سایر روش‌ها اجباری وجود ندارد و با سنجش مقایسه‌ای رویکرد شرکت‌ها می‌توانند برای گزینش این روش وسوسه شوند که یکی از مصاحبه‌شوندگان می‌گوید:

"و در اصل ما وسوسه می‌شویم که هم‌استخدامی کنیم به جای پیمانکار و ما انگیزه پیدا می‌کنیم که هم‌استخدامی کنیم و اجبار نداریم و این انگیزه زمانی هست که احساس کنم این پیمانکار من زمانی که می‌آید کار را با کیفیت انجام نمی‌دهد."

**کاهش ریسک اجرا:** بعضا در انجام پروژه‌ها ریسک‌های عملیاتی و مالی وجود دارد و سازمان‌ها با اجرای الگوی هم‌استخدامی می‌توانند این ریسک‌ها را تا حد امکان کاهش دهند و با تسهیم ریسک با شریک تجاریشان می‌توانند با اطمینان بیشتری به سمت هدفشان بروند همان‌طور که برخی از مصاحبه‌شوندگان در این مورد می‌گویند:

"تسهیم عادلانه ریسک انجام کار، استخدام و بیمه نیروی انسانی بین دو نهاد"

"کاهش ریسک مدیریت نیروی انسانی برای پیمانکار و مدیریت پروژه و نگهداشت منابع انسانی برای شرکت"

"در حالی که می‌توانید با هزینه کمتر این را از همین شرکت‌ها استفاده کنید و خیال آدم راحت است و دغدغه کمتری دارد"

**ساماندهی تنوع جغرافیایی:** در دنیای رقابتی مدرن امروز ارائه خدمات و سرویس فراتر از مرز-های جغرافیای دفتر مرکزی سازمان می‌باشد و سازمان‌ها می‌توانند با تمهیداتی خدمات‌شان را در عرصه ملی و بین‌المللی ارائه کنند و رقابتشان محدود به یک شهر، استان و یا کشور نمی‌شود که خبره‌ای در این باره اشاره می‌کند:

"گسترش کار در سطح کشور و جهان و حضور در بازار رقابتی"

"شرکت یا باید خیلی بزرگ و گسترده و مویرگی باشند که در تمام استان‌ها بخواهد کار کند یعنی

گسترده‌گی به صورت پهنه جغرافیایی داشته باشد که این مدل به دردش بخورد"

الگوی هم‌استخدامی با ویژگی‌های ذاتی‌اش تا حدی مشکل محدودیت جغرافیایی را برطرف نموده است و به سازمان‌ها در این حوزه قدرت می‌بخشد و از طرفی شناخت محیط جغرافیایی و شرایط کار

در سایر مناطق را تا حد امکان تسهیل می‌کند که یکی از مصاحبه‌شوندگان می‌گوید:

"خدمات‌دهی گسترده در سطح کشور و استراتژی گسترش کار در حومه و حضور در بازار رقابتی"

"شناخت دقیق کار از نظر موقعیت مکانی و آب و هوا، شناخت خصوصیت اخلاقی پیمانکار، خوش قول

و سالم بودن پیمانکار، حرفه‌ای بودن پیمانکار و فراهم کردن امکانات و وسائل توسط شرکت"

در زمان‌هایی که سازمانی می‌خواهد لاین کاری جدیدی را در منطقه جدیدی شروع کند بسیار کاربرد

دارد که نمونه‌هایی از نقل قول‌های مصاحبه‌شوندگان را در این رابطه مرور می‌کنیم:

"در جای دیگری که خیلی کاربرد دارد زمانی است که ما می‌خواهیم بیزنس و یا پروژه‌ای را در

منطقه‌ای شروع کنید که با فرهنگ آنها آشنا نیستیم و نیاز به یک فرد بومی داریم که با فرهنگ و

آداب منطقه آشنا باشد و به ما کمک کند"

"به این دلیل که ریسک‌های ما را کاهش می‌دهد ترجیح می‌دهیم و اینکه دیتا بانک ما ممکن است

کامل نباشد مخصوصاً برای شهرستان‌ها که نیاز به نیرویی داریم ولی زمان نداریم آشنایی کامل با

فرهنگ آنها نداریم"

"اگر دفتر مرکزی ما در تهران باشد و پروژه ما مثلاً در بندرعباس باشند قطعاً از تهران می‌توانیم

بندرعباس را مدیریت کنیم"

**تخصص‌گرایی عمیق:** در دنیای تخصصی و مدرن کسب و کار امروز سازمان‌ها عملاً تا حد ممکن

تخصص‌گرا شدند و امور ثانویه و غیرمحموری مربوط به نیروی انسانی که در همه شرکت‌ها وجود دارد و

اجرای آن هم از اهمیت به‌سزایی برخوردار می‌باشد ولی جزو امور تخصصی سازمان نمی‌باشد را

سازمان‌ها با توجه به اولویت‌شان بخش‌هایی از آن‌ها را به روش‌های مختلفی برون‌سپاری می‌کنند که

نمونه‌هایی از نقل قول‌های مصاحبه‌شوندگان را در این رابطه مرور می‌کنیم:

"زمانی که شرکت‌هایی منابع انسانی شرکت‌های بزرگ را به صورت پکیج قرارداد می‌بندند و همه

کارهایشان مثل پرداخت حقوق بیمه جذب و استخدام و انفصال را خودش انجام می‌دهد"

"به علاوه زمان‌هایی را صرف می‌کنیم که به آن‌ها خدمات بدهیم مثل محاسبه حقوق رد کردن

لیست بیمه خدمات متنوع دیگری که به آن‌ها می‌دهیم"

"زیرا سیستم طراحی جبران خدمات و دستمزد یک سیستم پیچیده است و اصلاً کار راحتی نیست

ولی پرداخت و ثبت سیستمی آن کار سخت نیز و کار روتین و خیلی ساده است"

"بنابراین وقتی این کارها را منتقل می‌کنیم به جای دیگری اجازه می‌دهیم و بچه‌های خودمان در

واحد منابع انسانی تمرکزشان را روی کارهای خیلی بهتری بگذارند"

"زمانی که با نیروی کار سر و کار داریم درگیری‌های قانونی هم باهاش داریم زیرا اگر کارمند از ما

شکایت کند ما باید اداره کار بریم و لایحه بنویسیم"

"و همه این کارهای اداری باعث می‌شود ما را از حوزه اصلی کاری دور کند"

**تطبیق با محیط عدم اطمینان:** چابک‌سازی و انعطاف‌پذیر بودن سازمان در محیط رقابتی امروز

نوعی الزام می‌باشد تا بتوانند در شرایط عدم اطمینان محیطی و بی‌ثبات در حوزه‌های سیاسی و

اقتصادی به فعالیتشان ادامه دهند و از طرفی سازمان‌ها باید به این نکته توجه کنند که برای باقی

ماندن در عرصه رقابت باید بتوانند از بزرگ شدن بیش از حد و امپراتورسازی سازمانشان جلوگیری

کنند زیرا این بزرگ‌سازی با خود هنجارها و چارچوب‌هایی را به همراه دارد که مانند زنجیر دست و

پای سازمان را برای انجام پروژه‌های متنوع می‌بندد همان‌طور که یکی از مصاحبه‌شوندگان می‌گوید:

"به جای اینکه شرکت خودمان را بزرگ کنیم و ویتترین خیلی بزرگی بگذاریم و به جای بزرگ و چاق

کردن سازمان که باعث می‌شود با مالیات و بیمه درگیر شویم می‌ایم فراخوان می‌زنیم که تمامی

استان‌ها جذب شریک سرمایه‌گذار می‌خواهیم"

"در همکاران سیستم این کار برعکس هم استخدامی انجام شد اول شرکت بزرگ شد و به ۱۴۰۰ نفر

رسید و بعد دید که مثل هلدینگ و شرکت مادر این شرکت داری خیلی سخت است و می‌خواست که

دردسرهای شرکت‌داری و منابع انسانی را نداشته باشد پس از به جایی اعلام کرد به مدیران قدیمی

اش که به امور پشتیبانی خیلی مسلط بودند که شما هر کدامتان می‌توانید شرکت حقوقی مستقل

خودتان را داشته باشید و از افراد من هم می‌توانید ببرید"

از طرفی الزامات کاری امروز می‌گوید به غیر از سازمان، نیروهای انسانی سازمان هم باید چابک باشند تا سازمان بتواند از آن‌ها را در زمان‌های مختلف و برای پروژه‌های مختلف بهره‌برد و به گونه‌ای کارکنان امروزه در سازمان سرمایه‌انسانی محسوب می‌شوند و دیگر مانند قدیم تک بعدی نیستند همان‌طور که یکی از مصاحبه‌شوندگان می‌گوید:

"این راهکارهای جدید کاری می‌گه نیروی انسانی ما هم باید چابک باشد تا بتوانیم مثل یک مایع روان از این طرف ببریم آن طرف و همچنین شناوری در ساختار منابع انسانی تو بتوانیم ببینیم"

"بتوانند روش‌های خلاقانه و موثر را وارد کار کنند و سازمان‌هایی که این دستبند بودن را نداشته باشند"

**تکمیل شایستگی‌های داخلی:** در هر سازمان و کسب‌وکاری زمان‌هایی وجود دارد که نیروی-انسانی موجود در سازمان بهره‌وری و کارایی کافی و لازم را در جهت رسیدن سازمان به اهدافش ندارد و یا نیروها به دلیل اینکه از زمان‌های قبل در سازمان بوده‌اند دانش‌شان به روز نمی‌باشد در نتیجه سازمان از نیروی موجود در سازمانش ناامید می‌شود و به استعدادهای خارج از سازمان روی می‌آورد و خبرگان این حوزه در این باره گفتند که:

"اینکه شما از نیروی انسانی خودت ناامید شده باشی یعنی یک واحدی رو داری و میبینی که داری هزینه می‌کنیم و هزینه‌هایت زیاد است ولی بهره‌وری پایین"

"من یک نیروی کاری داشته باشم که از خیلی قدیم تر با من بودن و چون از قدیم با من بودن و این احساس امنیت شغلی را می‌کنند لزوماً به فکر توسعه خودشان نبودند"

مورد دیگری که سازمان خواهان رفتن به سمت هم‌استخدامی می‌باشد زمانی هست که سازمان خودش توانایی و ظرفیت انجام پروژه را به تنهایی در سازمانش نداشته باشد و بخواهد از ظرفیت‌های خارج از سازمانش بهره‌برد که خبره‌ای در این باره معتقد بود که:

"سازمان قطعاً خودش توانایی انجام کار را نداشته باشد چون اگر توانایی انجام کار را داشته باشد عملاً

یک پول را از شرکت خارج کرده است به عنوان سهم شریک با اینکه کاری بوده که خودش

می‌توانست انجام دهد با همان درآمد"

**تسهیل شکار استعداد:** گاهی سازمان‌ها به دلیل اینکه نوپا و جدید هستند و هنوز سهم زیادی در

بازار کار ندارند و برند آن‌ها هنوز ناشناخته هست در جذب متخصصین به تنهایی چالش دارند و نمی-

توانند متخصصین رو جذب کنند زیرا افراد حرفه‌ای شرایط کاری و رزومه شرکتی که قرار هست

بهاشون همکاری کنند برایشان حائز اهمیت هست و بعضاً حاضر نیستند رزومه کاریشان را به خطر

بیاندازند بنابراین سازمان‌ها گاهی مجبور می‌شوند که از طریق همکاری با شرکت‌های کارفرمای حرفه-

ای که تخصص‌شان جذب و نگهداشت متخصصین هست به این متخصصین دست یابند و گاهی هم

سازمان‌ها در پیدا کردن تیم ایده آل در یک منطقه جغرافیایی دیگر چالش دارند که جذب با الگوی

هم‌استخدامی تا حدی به رفع این چالش‌ها کمک می‌کند خبرگان این حوزه در این باره گفتند که:

"دشواری در پیدا کردن تیم مورد اطمینان و افرادی که با آن‌ها ایده‌آل‌های یکسانی داشته باشیم"

"بحث دیگر این است که این برای شرکتی است که این اعتبار یا اون برند و یا اون نام کافی را هنوز

نتوانسته در جامعه خودش باز کند شرکتی که یا تازه کار هست یا هرکسی نمی‌شناسدش"

"این آدم وقتی آگهی می‌زند اگر حتی هزار نفر هم رزومه بدهند بین آن‌ها نیروهای با مهارت بالا و

متخصص نیستند اصولاً آدم‌هایی‌اند که یا تازه فارغ التحصیل شدن یا جای خیلی معتبر دیگری کار

نکردند"

از طرف دیگر امروزه فرایند جذب بسیار پیچیده شده است و سازمان‌ها برای جذب افراد تست‌های

مختلف شخصیتی و ذهنی می‌گیرند و به گونه‌ای همه‌ی ابعاد ذهنی و روحی افراد مورد بررسی قرار

خواهد گرفت و این پروسه بسیار زمان‌بر تخصصی و هزینه‌بر است و خبره‌ای در این باره معتقد بود که:

"امروز تمام ابعاد ذهنی شما را مورد بررسی قرار می‌دهند مثل تست های روانشناسی ام بی تی آی برای اینکه تشخیص دهند از لحاظ روحی روانی جسمی اخلاقی و تمام مواردی که فرد در کار قرار است رعایت کند را دارد یا ندارد و این‌ها به شدت هزینه‌بر هستند"

**الزامات رقابتی تجارت:** در عصر مدرن امروز بیزنس‌ها ابتدا باید نیاز مشتریان را شناسایی کنند و محصول و یا خدماتی را ارائه بدهند که یک مشکلی از مصرف کننده را رفع کند آن زمان هست که یک مزیت رقابتی و ارزش برای بیزنس خلق می‌شود؛ زمان‌هایی هم وجود دارد که بیزنس در چرخه‌ی عمرش به بلوغ رسیده است و دیگر اون خلاقیت لازم را در جهت رشد ندارد و به اصطلاح یک خط صاف را طی می‌کند و اینگونه است که رهبران سازمان نیاز به تغییرات اساسی را حس می‌کنند و خبره‌ای در این باره می‌گوید:

"امروزه دیگر فقط عرضه نیست و از دهه ۸۰ به بعد دیگر بحث مصرف کننده هست و مصرف کننده هست که تعیین می‌کند من چی می‌خواهم و تولید کننده اول باید بروم سمت مصرف کننده ببینم مصرف کننده خدمات و کالایی که نیاز دارد چی هست و بعد مطابق آن تولید کند"

"می‌تواند در حالت بلوغ شرکت باشد ولی دیگران خلاقیت و رشد کافی را ندارد و نیاز دارد که یکسری تغییرات بزرگی در شرکت ایجاد کند که صعودی بالا برود نه اینکه خط مستقیم بماند و یا افول کند و مجبور است برای ماندن در عرصه رقابت افرادی را با ذهن و روش جدید وارد سازمانش کند"

**محدودیت‌زدایی سازمان‌های کوچک:** در سازمان‌های کوچک و نوپا و یا استارت‌آپ‌ها گاهی سازمان با پروژه‌هایی روبه‌رو می‌شود که بعضاً ممکن است سازمان دانش کافی برای انجام کامل پروژه را نداشته باشد ولی می‌تواند پروژه را بگیرد و از طریق هم‌استخدامی انجام دهد بعضاً ممکن است با انجام اینکار پروژه برای سازمان گران‌تر تمام بشود و هزینه‌بر باشد ولی می‌تواند باعث انتقال دانش شود و سازمان روش اجرا را یاد بگیرد برای پروژه‌های بعدیش و همین انتقال دانش برای سازمان از

اهمیت بسزایی برخوردار است اما به صورت کلی خبرگان این حوزه معتقد بودند که سازمان‌ها اگر کاری را بلد نیستند و نمیشناسند انجام ندهند زیرا با چالش‌های فراوانی روبه‌رو خواهند بود مگر در موارد خاص؛ الگوی هم‌استخدامی بیشتر مناسب سازمان‌های تک بعدی می‌باشد که فقط در یک حوزه خاص کار می‌کنند زیرا سازمان‌هایی که مولتی سرویس هستند موقع هزینه‌یابی به مشکل برمی‌خورند و خبرگان این حوزه در این باره گفتند که:

"گاهی حتی هزینه‌بر است ولی این کار را می‌کنیم که یک انتقال دانشی صورت بگیرد و بعد خودمان این کار را انجام دهیم"

"اگر کار را شناسم و اون فرد هم از نظر خودش که متخصص است داره کارش رو به بهترین نحو انجام می‌دهد و اینجوری ما با هم در چالش هستیم چون من فکر می‌کنم که کار باید به شکل دیگری انجام شود عدم دانش و اطلاعات ما از کار این مشکل ایجاد می‌کند"

گاهی سازمان‌ها با محدودیت‌های مالی، سرمایه‌ای، امکانات و یا اعتباری مواجه هستند و از طریق الگوی هم‌استخدامی این کمبود و محدودیت می‌تواند رفع شود زیرا شریک تجاری ما در این روش می‌تواند ماهانه هزینه‌هایی را پرداخت کند و به خاطر وجود تنوع در نوع پرداخت در الگوی هم-استخدامی که یکی از مشخص‌ترین نوع تفاوتش با پیمانکاری می‌باشد می‌تواند مانند یک بازوی کمک مالی برای سازمان ما باشد و خبرگان این حوزه در این باره گفتند که:

"روش شراکت به عنوان هم‌استخدامی را انتخاب می‌کنیم زیرا پیمانکاری نمی‌توانیم کار کنیم چون سرمایه زیاد می‌خواهد."

"زمانی که شرکت توان مالی گرفتن پیمانکار را نداشته باشد چون شرکت اگر توان مالی داشته باشد می‌تواند نیرو را جذب کند، پروژه‌ای جذب کند، پاره وقت می‌تواند نیرو جذب کند، بیشترین چیزی که سازمان را به سمت این روش سوق می‌دهد توان مالی شرکت است."

"در زمان‌هایی بهینه است و می‌توان از آن استفاده کرد که شرکت ما به هر دلیلی توانایی و یا ابزار لازم برای انجام کاری (سرمایه\_نیروی انسانی) نداریم و نیاز داریم که کار انجام شود"

**چابک‌سازی ابر سازمان‌ها:** الگوی هم‌استخدامی در سازمان‌های بزرگ نیز کاربرد دارد و باعث چابک‌سازی آن‌ها می‌شود و به صورت کلی یکی از بزرگترین دغدغه‌های دولت‌ها امروزه نیروهای انسانی هستند که جذب سازمان‌های دولتی شده‌اند و بدنه سازمان‌ها را چاق کرده‌اند و کشورهای پیشرفته جهان امروزه تا حد امکان سازمان‌های دولتی را چابک نگه می‌دارند و با حمایت از بخش خصوصی نیروی انسانی را تشویق به همکاری با سازمان‌های خصوصی می‌کنند و خبره‌ای در این باره اینگونه توضیح میداد که:

"یکی از بزرگترین دغدغه‌های دنیا، دغدغه نیروی انسانی هست قانون اساسی می‌گوید بدنه دولت باید کوچک باشد هلند ۵ درصد کل ساختمان دولتش یک ساختمان ۴ طبقه است و بقیه کارها توسط شرکت خصوصی اداره می‌شود."

"برخلاف اون چیزی که بلد می‌شود در جامعه نیروی انسانی ما عموماً مازاد هستند در شرکت‌ها"

**ماهیت اقتضایی - استراتژیک:** یکی از دغدغه‌های بنده به عنوان محقق در این راستا این بود که این روش مناسب چه سازمان‌هایی با چه ساختار و ابعادی می‌باشد که طی مصاحبه‌های انجام شده و طبق نظر خبرگان این روش بیشتر وابسته به استراتژی سازمان بود و سازمان‌ها با مقایسه این روش با سایر روش‌های برون‌سپاری و با در نظر گرفتن شرایط موجودشان به صرفه‌ترین روش را انتخاب می‌کردند و به صورت کلی ابعاد ساختاری سازمان تعیین کننده اصلی انتخاب روش نبوده ولی به صورت ایده‌آل برای سازمان‌های کوچک و بزرگ بسیار مناسب‌تر از سازمان‌های متوسط بوده است که در این باره خبرگان اینگونه نقل کردند:

"سایز سازمان تاثیری در انتخاب این روش ندارد و این نوع تفکر در همه‌ی سازمان‌ها قابل پیاده سازی ولی رویکرد پیاده‌سازی در سازمان بزرگ و کوچک متفاوت است."

"شما اگر تعمیرکار باشید یک جعبه ابزار دارید بنا به نیازتون و کیسی که باهاش مواجه می‌شوید از بین ابزارها انتخاب می‌کنید روش‌های جذب هم همان ابزارهای داخل جعبه ابزار هستند شما اونی که

کارتان راحت می‌کند و شما را زودتر به مقصد می‌رساند و هزینه‌های شما را پایین‌تر می‌آورد را انتخاب می‌کند."

**تناسب با نیروی غیرهسته‌ای:** جذب با الگوی هم‌استخدامی مناسب مشاغل و پست‌های غیر کلیدی سازمان می‌باشد و یک بیزنس هرگز نباید شغل‌های کلیدی و حساس سازمان که محور اصلی و پایه بیزنس و تخصص‌اش هست را برون‌سپاری کند زیرا ممکن هست سازمان کارفرما بعد از آن پروژه تبدیل به رقیب سازمان شود، این روش مناسب نیروهای متخصصی هست که تخصص آن‌ها مناسب یک پروژه خاص هست و یا تخصص‌شان مناسب یکبار برای راه‌اندازی بیزنس هست و به صورت کلی کاربردش برای متخصصین غیر راهبردی می‌باشد و سازمان‌ها نیروهای که بسیار کلیدی و مهم باشند را خودشان جذب و نگهداری می‌کنند تا جذب رقبا نشوند و سازمان تمام سعی و تلاشش را در جهت حفظ این نیروهای کلیدی می‌کند و خبرگان در این حوزه می‌گویند:

"در جایی که امکان نگهداری نیروی یک مقدار سخت تر است جایی که من برنامه نویس قوی دارم که برنامه بیس می‌نویسد که روش تازه برنامه‌های دیگر بالا می‌آید / انقدر این نیرو کلیدی است که نمی‌گذارم برود در استخدام جای دیگر."

"اگر سازمان تصمیم می‌گیرد که یک نفر برایش کلیدی و مهم است و ارزش این را دارد که جزو مشاغل اصلی است و ارزش دارد که برایش وقت بگذارد برای استخدام و نگهداشت این کار را می‌کند."

**ماهیت تجربی اکتشافی:** روش هم‌استخدامی الگویی هست که می‌تواند هم باعث افزایش بهره‌وری و بازدهی در سازمان شود و از طرف دیگر چون نیروها، نیروهای اصلی و دائمی سازمان نیستند ممکن است که به سازمان لطمه وارد کنند و نه تنها باعث بهره‌وری نشوند بلکه بازدهی سازمان را کاهش هم بدهند و از طرفی این روش به خاطر ماهیت شراکت در سود پروژه می‌تواند در صورت اشتباه در قرارداد بسیار خطرناک هم باشد؛ از طرف دیگر چون این روش یک روش جدید می‌باشد بعضا می‌تواند

پیاده سازی این رویکرد هزینه‌های ناشناخته بسیار زیادی را به سازمان تحمیل کنند و نمونه‌هایی از نظر خبرگان را در این باره به شرح زیر هست:

"چون هم‌استخدامی بسیار خطرناک است چون ما قرارداد شراکت با فرد(سازمان) می‌بندیم درست هست که تقسیم سود فقط منحصر همان پروژه است ولی با یکسری تبصره و قانون‌ها می‌شود آن فرد شریک شود با کل مجموعه ما."

"این که نیروها به هر حال نیروهای تو نیستند و ممکن است که اتفاقاتی رخ دهد که آثار حاصل از عدم بهره‌وری را شما بخواهید تحمل کنید هزینه‌هاش برای شما خواهد بود و اگر خوب مدیریت شود باعث بهره‌وری می‌شود و بد مدیریت شود عدم بهره‌وریش بیشتر مال شما هست."

**پیچیدگی مالی محاسباتی:** روش هم‌استخدامی دارای مزیت‌های فراوانی هست و محدودیت‌های بسیار زیادی را هم رفع می‌کند اما به خاطر مدل تسهیم سود در قرارداد بعضا مدل مالی روش پیچیدگی‌هایی دارد و به صورت کلی قرارداد الگوی هم‌استخدامی بسیار حساس می‌باشد و طرفین باید به ملاحظات قانونی بسیار توجه کنند و خبرگان حوزه در این باره می‌گویند:

"این خیلی ایده‌آل هست ولی مدل مالیش خیلی پیچیده است یعنی مدل پیمانکاری مدل مالیش به شدت ساده است و حاشیه‌ای وجود ندارد ولی در هم‌استخدامی ما پیچیدگی مالی از منظر حساب و کتاب داریم."

"در قرارداد چه چیزی را باید لحاظ کنم به لحاظ نوع قرارداد و یا بیمه ای چگونه باشد؟ این که دارم با آن‌ها قرارداد می‌بندم فردا چالش بیمه را چگونه مدیریت کنم؟ و یا پاداش پایان خدمت، حق سنوات و .. که نیرو بعد از یکسال که پروژه تمام شد حق سنواتش چه می‌شود؟ در جزئیاتش ملاحظات قانونی قراردادی مالیاتی تامین اجتماعی توانمندی افرادی که مسئول‌اند و قرار است پروژه به آن‌ها واگذار شود."

**تسهیم اختیار و مسئولیت:** یکی از مهم‌ترین کارها در هم‌استخدامی مشخص کردن دقیق حدود اختیارات و مسئولیت طرفین می‌باشد که بسیار حائز اهمیت هست و می‌تواند باعث تسهیل اجرای روش شود و با مشخص کردن حدود اختیار و مسئولیت چالش‌های ممکن در روش به حداقل می‌رسد و به صورت کلی ماهیت ه استخدامی به گونه‌ای هست که ما مدیریت را در این روش برون‌سپاری نمی‌کنیم و فقط بخشی از اجرا و فرایند جذب برون‌سپاری می‌شود ولی مدیریت و نظارت کلی حفظ می‌شود و خبرگان حوزه در این باره می‌گویند:

"با فرض اینکه من یک شرکت توانمندی هستم و فقط می‌خواهم کار گلم را بدهم بیرون ولی اختیار و

کنترل را نمی‌خواهم بدم بیرون"

"ولی در لیزینگ و پیمانکاری راجع به آدم‌ها اجازه نظر نداری یک قرارداد می‌بندیم و طبق قرارداد

خدمات را می‌گیریم"

"میزان اختیار در برنامه‌ریزی و جذب افراد منابع انسانی و نظارت می‌تواند موثر باشد"

"واگذاری کار اجرایی و سرپرستی و نظارت روزانه همراه با نظارت شرکت اصلی بر کل کار و عدم

واگذاری مسئولیت کنترل کیفیت"

**مبتنی بر تسهیم دستاوردها:** به صورت کلی الگوی هم‌استخدامی بر مبنای شراکت و تسهیم

سود و زیان بنا شده است و طرفین در دستاوردها (چه سود و چه زیان) با یکدیگر شریک هستند و

این شراکت باعث ایجاد نوعی تعهد و پایبندی به انجام درست و صحیح پروژه می‌شود و همین وجه

تمایز اصلی این روش با پیمانکاری می‌باشد و قسمتی از نقل قول خبرگان به شرح زیر هست:

"وقتی دو طرف در سود شریک هستند برای درآمد بیشتر جذب رقبا نمی‌شوند، برای شرکت بیشتر

تلاش می‌کنند، حفظ اعتبار شرکت و کیفیت کار برای دو طرف اهمیت دارد"

"در پیمانکاری بحث مالی است که ما نمی‌خواهیم بیشتر از یک مقداری پول بدهیم ولی وقتی بحث

تسهیم سود با شرکت دیگری است بیشتر باعث ایجاد صرفه‌جویی مالی می‌شود منابع صرفه‌جویی

می‌شود کلاً اگر خوب پیش برود"

"در عوض در سود و زیان آن شرکت شریک بودند و در واقع جزو یکی از زیرمجموعه‌های وابسته می‌شوند نه به شکل سهامدار بلکه به شکل اینکه فقط سود و زیان شان با هم بود و قسمت منابع انسانی شان را کلاً به عهده می‌گرفتن"

**خزانه سرمایه انسانی:** یکی از مسئله‌هایی که در الگوی هم‌استخدامی ما با آن مواجه هستیم وجود و تخصص کارفرمای حرفه‌ای می‌باشد، یک کارفرمای حرفه‌ای باید خزانه انسانی‌اش دارای تنوع تخصصی بالایی باشد و بتواند در حوزه‌های مختلفی متخصصین را جذب و نگهداری کند؛ در سازمان کارفرمای حرفه‌ای ترنور نیروی انسانی بسیار بالا هست به گونه‌ای که ممکن است روزانه با بالغ بر ۱۰۰ نفر انعقاد و یا انفصال همکاری داشته باشد و از طرف دیگر سازمان کارفرمای حرفه‌ای می‌تواند برای سایر سازمان‌ها به عنوان یک مرجع نیروی انسانی باشد که در صورت نیاز به نیروی انسانی ضروری و کوتاه‌مدت به آن‌ها رجوع کنند و خبرگان در این باره اینگونه گفتند که:

"به گونه‌ای در حوزه کار خودشان و منابع انسانی مرجع می‌شوند و برایشان درآمدزا می‌شود برای

کسانی که در این خط می‌افتند و بعد از یک مدت مزایای مالی خیلی خوبی دارد"

"یعنی الان کل پرستارهای بیمارستان‌های کرونایی در تهران را ما جذب کردیم و این نیروها ثابت نیستند و ما هر روز جذب و استخدام داریم هر روز ما استعفا داریم هر روز نیرو برای درخواست خارج از کشور داریم و این خیلی تنوع دارد و ثابت نیست"

"برای راحت کردن کار خودم و برای اینکه وابسته نشوم چون کار، نیروی انسانی است پس باید کاری

کنم که هر موقع هر کارفرمایی از من در بحث نیروی انسانی خواسته‌ای داشت بتوانم در اسرع وقت

کارم را برنامه‌ریزی کنند و انجام دهم"

"برای این کار من به واحد منابع انسانی‌ام گفتم سایت را حرفه‌ای‌اش کنید چند زبان‌اش کنید عناوین مختلف حوزه کاری که من معمولاً در آن کار می‌کنم مرتب درخواست استخدام دهید بانک اطلاعاتی-

تون را به روز کنید و فعالش کنید"

**متخصص نگهداشت:** سازمان کارفرمای حرفه‌ای چون تخصص‌اش جذب و نگهداشت نیروی انسانی در حوزه‌های مختلف هست، همکاری با آن می‌تواند برای سازمان ما بسیار مفید باشد زیرا حق انتخاب ما را بالا می‌برد و در صورتی که ما از نیرویی ناراضی باشیم به راحتی می‌توانیم آنرا عوض کنیم و نگهداشت نیروی انسانی کار تخصصی هست و سازمان را ملزم می‌کند که با ادارات مختلفی درگیر شود و سازمان کارفرمای حرفه‌ای این وظیفه را به عهده می‌گیرد در نتیجه سازمان ما می‌تواند تمرکزش را فقط بر روی تخصص اصلی‌اش بگذارد و امور ثانویه و غیرمحموری‌اش را برون‌سپاری کند و خبره‌ای وظایف و مسئولیت‌های کارفرمای حرفه‌ای را اینگونه توضیح می‌دهد:

"در واقع حق انتخابش بالاتر است و می‌تواند پیمانکارها را عوض کند دوره‌های بعدی اگر یکیشون کارشون خوب نباشد"

"کار ما این گونه است که یک شرکتی میاد پیش ما و می‌گوید من صد تا نیروی ثابت دارم و می‌خواهم از طریق تو برون‌سپاری کنم ولی یک روز دیگه میاد میگه من ۱۰۰ تا نیرو دارم ولی ۲۰۰ دیگر تو باید برایم بگیری و این ۲۰۰ را برای مدت سه ماه فقط می‌خواهم"

"در واقع این ادارات کار هم یک تخصص خاصی می‌خواهد چون دادگاه اداره کار با دادگاه معمولی متفاوت است"

**متخصص حرفه‌ای جذب:** زمانی که ما با الگوی هم‌استخدامی با کارفرمای حرفه‌ای همکاری می‌کنیم چون این سازمان خودش هم در سود با ما شریک هست در نتیجه نیروها را با حساسیت و وسواس خاصی جذب می‌کند در نتیجه نیروهایی که برای پروژه می‌گیرد از کیفیت بالایی برخوردار خواهند بود و چون به صورت تخصصی کار جذب را انجام می‌دهد نیروهای متخصص و حرفه‌ای هم به آن اعتماد می‌کنند و به گونه‌ای همانند یک شکارچی در جذب نیرو هم عمل می‌کند و خبره‌ای در رابطه با نحوه کار این سازمان شرح می‌دهد که:

"اگر قرار باشد در سود شریک باشم واحدم را می چینم نیروها را خودم مستقیم جذب و مصاحبه می کنم و کاملاً حرفه ای هم مصاحبه می کنم دلسوز بودن و کارکردش را حتماً مدنظر قرار می دهم و حتی نوع رفتار با خانواده اش را هم مدنظر قرار می دهم چون روزی ۱۶ ساعت در کنار هم قرار است کار کنیم حتی یک استعلام به صورت غیرمستقیم از خانواده اش هم میگیرم"

"یک شکارچی شغل خودش بعداً می شود یک اعتبار و ما شکارچی شغل های مختلفی داریم مثلاً خانم گوهری یک شکارچی شغل خیلی قوی هست فردی است که شما نیروهای مدیرعامل تون را می دهید که برایتان انتخاب کند و این خودش یک برند شده و برای شما حتی نرخ تعیین می کند"

**متحد استراتژیک سازمان:** زمانی که ما با سازمان کارفرمای حرفه ای همکاری می کنیم این سازمان تبدیل می شود به شریک تجاری ما و این سازمان با شرایط درون سازمانی ما کاملاً آشنا هست در نتیجه زمانی که ما در مخمصه ای میوفتیم به راحتی می تواند به یاری ما بیاید و مشکل ما را از طریق اشتراک تخصص و تجربه و با کمترین هزینه برطرف کند و در زیر نظر خبرگان در این حوزه را مشاهده می کنیم:

"ما با اشتراک که تخصص و تجربه و هزینه پایین می توانیم منابع را با هم شریک کنیم و این نقطه

قوت این روش است"

"باید این نهادسازی در زنجیره های ارزش تعریف شود یعنی بگوییم آدم های متخصص بروند در حوزه

تامین نیرو بازاریابی مشاوره شغلی و یک زنجیره از بین آنها شکل بگیرد"

"و آن شرکت چون سازمان شما را می شناسد و باهش آشناست همه جا می تواند مشکلات شما را حل کند"

"در واقع ایجاد یک منبع خوب برای نیروی یعنی وقتی شما طولانی مدت با همچنین شرکت های کار می کنید می توانید در مواقعی که گیر افتادی ازش کمک بگیریم"

## زمینه سازمانی

بی شک در به کارگیری جذب با الگوی هم‌استخدامی زمینه سازمانی تأثیرگذار خواهد بود اهمیت این بخش زمانی مشخص می‌شود که باید در طراحی این الگو به تناسب آن با سازمان‌های پروژه محور، صنایع فناوری پیشرفته، سازمان با شفافیت بالای مالی، سازمان با گردش بالای منابع انسانی توجه شود و سازمان باید برای رسیدن به بهینه‌ترین عملکرد و بهره‌وری از ساختار ارگانیک و انعطاف‌پذیر برخوردار باشد.

جدول ۴-۱۲ دسته‌بندی و سازماندهی زمینه سازمانی

| مفاهیم                                                                                                             | مؤلفه                    | محور                         | ابعاد                   |               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------------------------|-------------------------|---------------|
| موقتی بودن پروژه‌ها ، پروژه محوری سازمان، وجود سبد پروژه                                                           | ساختارهای پروژه مبنا     | سازمان‌های پروژه محور        | بسترهای سازمانی پذیرنده | زمینه سازمانی |
| ترنور نیروی بالا                                                                                                   |                          | گردش بالای منابع انسانی      |                         |               |
| کاربرد در صنایع پیشرفته، کاربرد در دانش بنیان‌ها، کاربرد در فناوری‌های نوین                                        |                          | صنایع فناوری پیشرفته         |                         |               |
| نامناسب سازمان مولتی سرویس، عدم تناسب با سهامی خاص، مناسب ساختار سهامی عام                                         | تناسب ساختار سهامی عام   | شفافیت بالای مالی            |                         |               |
| موانع ساختار مکانیکی، موانع عدم انعطاف سازمانی، موانع ثبات ساختاری، تناسب با ساختار ارگانیک، مناسب سازمان‌های نوپا | ساختارهای ارگانیک و نوپا | ساختار ارگانیک و انعطاف‌پذیر |                         |               |
| الزامات چابک‌سازی، الزامات انعطاف‌پذیری، الزامات انعطاف ساختاری                                                    | انعطاف‌پذیری ساختار      |                              |                         |               |

## بسترهای حمایتی

دو بستر حمایتی در این الگو شناسایی شد در بحث عوامل تسهیلگر پیاده‌سازی به مفاهیم **مدیریت تصویر کارفرما** که شامل مفاهیمی مانند مدیریت ادراک عدالت و تعاملات بین کارکنان و رعایت اصول سازمانی و مدیریت ارزش پیشنهادی به مفهوم حمایت سازمان از کارکنان دو سازمان و برنامه

کاری منعطف می‌باشد؛ مفاهیم **مکانیزم‌های اقناعی رهبران** که شامل مفاهیمی مانند الزام حمایت رهبران از الگوی هم‌استخدامی و پذیرش خبرگی و اعتماد به کاردانی و کارفرمای حرفه‌ای می‌باشد؛ مفاهیم **تعریف مدل شایستگی رهبران** که شامل مفاهیمی مانند تفکر خلاق مدیران و الزام ذهنیت تغییرپذیری در سازمان و تعریف شایستگی‌های رهبری و لزوم بهنگامی و با تجربگی مدیران می‌باشد؛ مفاهیم **ممانعت از خویشاوندسالاری** که به معنای ممنوعیت جذب خویشاوندان و پارتی بازی قبیله‌ای می‌باشد و آخرین مفهوم در این بحث **معماری استراتژیک منابع انسانی** که شامل مفاهیمی مانند الزام برنامه‌ریزی منابع انسانی به معنای برآورد دقیق عرضه و تقاضا نیروی انسانی و مفهوم لزوم تجزیه و تحلیل مشاغل به معنای تعریف دقیق شرح مشاغل، تعریف شناسنامه مشاغل، تعیین شرایط احراز مشاغل اشاره دارد.

در بحث چالش‌ها و موانع پیاده‌سازی موانعی که ممکن هست با آن‌ها مواجه باشیم در مسیر عبارتند از ریسک اکتشافی رویکرد که به مفاهیم چالش زیان احتمالی به معنای ضرر به جای سود و چالش خلق سینرجی می‌باشد و مفهوم ریسک ناآزمودگی رویکرد به معنای چالش عدم تجربه هم-استخدامی که می‌تواند خطرآفرین باشد و ریسک آزمون و خطایی بودن روش اشاره کرد. مانع چالش پیچیدگی قرارداد شامل مفاهیمی است از قبیل دشواری محاسبات مالی به معنای چالش ارزیابی مالی، چالش محاسبه سود و دشواری تفکیک هزینه‌ها؛ چالش کسورات قانونی به معنای چالش تقبل مسئولیت بیمه و مالیات بین طرفین قرارداد؛ و در نهایت چالش پیمان‌شکنی قرارداد به معنای کلیم و نقض قرارداد که انواع کلیم‌ها عبارتند از کلیم قیمت یعنی یکی از طرفین قرارداد بعد از مدتی مطالبه بیشتری نسبت به قرارداد داشته باشد و کلیم کالباسی یعنی یکی از طرفین مواردی را به صورت برگ برگ در طی انجام پروسه کاری به قرارداد اضافه کند و تحمیل کند به طرف دیگر. از دیگر موانع پیشرو می‌توان به چالش تسهیم اطلاعات در این الگو اشاره کرد که به معنای ریسک افشا اطلاعات، چالش افشای اطلاعات، چالش اسرار سازمانی هست و مانع نوسانات شدید محیطی که در کشور ما وجود دارد مانند بی‌ثباتی محیط اقتصادی و سیاسی و شدت نرخ تغییرات. یکی دیگر از انواع موانع

پیشرو در این الگو چالش قابلیت‌های مدیران می‌باشد که به مفاهیمی مانند خلا شایستگی‌های رهبری به معنای چالش بی‌تجربگی مدیران در اجرای الگوی هم‌استخدامی، عدم مهارت‌های تفویض اختیار، آفت نزدیک‌بینی مدیران می‌باشد و چالش مدیران سنتی به معنای چالش مدیریت حجره‌ای و مدیریت کابویی می‌باشد که به صورت کلی با این روش در تناقض می‌باشد.

مانع **چالش تعارض بالقوه** یکی از موانع مهم در این الگو محسوب می‌شود به خاطر وجود مدیریت دوگانه و واگرایی ارزش‌های دو سازمان با یکدیگر و چالش ادراک نابرابری در نیروهای انسانی موقت در پروژه‌ها ایجاد شده است؛ **چالش خلق رضایت شغلی** از موانعی هست که به دلیل مسئله عدم امنیت شغلی که نیروهای انسانی در کارهای موقت با آن روبه‌رو هستند وجود دارد؛ **چالش‌های کارفرمای حرفه‌ای** مانعی هست که به مفهوم نو بنیادی به معنای نوپا بودن و ناشناختگی سازمان‌ها است و مونوپولی به معنای انحصاری بودن این سازمان‌ها و وابستگی شرکت‌ها به سازمان‌های کارفرمای حرفه‌ای اشاره می‌کند که بیشتر در کشورهای توسعه نیافته وجود دارد. در نهایت مانع **چالش تعهد و پایبندی** که شامل مفهوم چالش حفظ اعتبار توسط نیروهای موقتی که سازمان کارفرمای حرفه‌ای برای ما تامین می‌کند هست و مفهوم کژکارکردهای رفتاری که به کارمند ماکیاوول‌گرا و فرهنگ تظاهر می‌باشد اشاره می‌کند.

جدول ۴-۱۳ دسته بندی و سازماندهی بسترهای حمایتی

| ابعاد          | محور                      | مؤلفه                                  | مفاهیم                                                                                                                            |
|----------------|---------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| بسترهای حمایتی | مدیریت تصویر کارفرما      | مدیریت ادراک عدالت                     | مدیریت ادراک دودستگی، رعایت اصول عدالت سازمانی، مدیریت ادراک برابری، مدیریت تعاملات میان فردی                                     |
|                |                           | مدیریت ارزش<br>پیشنهادی                | اهمیت برند کارفرمایی، جو سازمانی حمایتی، برنامه کاری منعطف                                                                        |
|                | مکانیزم‌های اقناعی رهبران | الزام حمایت رهبران                     | لزوم حمایت رهبران، دیدگاه حمایتی رهبران، دیدگاه هم-استخدامی‌پذیری مدیران، بی-علاقگی به تسهیم سود                                  |
|                |                           | پذیرش خبرگی<br>سازمان کارفرمای حرفه‌ای | اعتماد به کاردانی سازمان کارفرمای حرفه‌ای، واگذاری اجرا به سازمان کارفرمای حرفه‌ای، واگذاری اختیار جذب به سازمان کارفرمای حرفه‌ای |
|                |                           | ضرورت اجماع<br>رهبران                  | اجماع مدیریت بر رویکرد، الزام هم‌نوایی بر رویکرد، الزام هیئت مدیره هم نظر                                                         |
|                | تعریف مدل شایستگی رهبران  | تفکر خلاق مدیران                       | الزام ذهنیت تغییرپذیری، ضرورت تفکر خارج باکس، موانع ذهنی مدیران                                                                   |
|                |                           | تعریف شایستگی‌های                      | الزام شایستگی‌های رهبری، لزوم                                                                                                     |

|                                  |                                                                                                                                                           |                                   |  |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|--|
| رهبری                            | بهنگامی مدیران، لزوم باتجربگی<br>مدیر، لزوم تسلط تخصصی<br>مدیران، تبحر مدیریت پروژه                                                                       |                                   |  |
| ممانعت از<br>خویشاوندسالاری      | ممنوعیت جذب خویشاوندان،<br>ممنوعیت جذب referral،<br>احتمال پارتی بازی در جذب،<br>پارتی بازی قبیله‌ای، چالش<br>پیامد پارتی بازی                            |                                   |  |
| معماری استراتژیک منابع<br>انسانی | لزوم شفافیت S-HRM، لزوم<br>تبیین S-HRM                                                                                                                    | اثر بخشی استراتژی<br>منابع انسانی |  |
|                                  | برآورد مبهم تقاضا نیرو، چالش<br>عدم برنامه ریزی hr، اهمیت<br>برنامه ریزی hr، برآورد دقیق<br>عرضه نیرو، برآورد دقیق تقاضا<br>نیرو، برآورد کیفی موجودی hr   | الزام برنامه ریزی<br>منابع انسانی |  |
|                                  | اقتضائات وظیفه ای مشاغل،<br>تعریف شاخصهای برونسپاری،<br>تناسب اقتضائات شغل، شناسایی<br>مشاغل کلیدی، برونسپاری<br>کارکنان بازاریابی، برونسپاری<br>آی تی من | الزامات معماری منابع<br>انسانی    |  |
|                                  | الزامات تجزیه و تحلیل مشاغل،<br>تعریف دقیق شرح<br>مشاغل، تعریف شناسنامه                                                                                   | لزوم تجزیه و تحلیل<br>مشاغل       |  |

|                            |                                   |                                                                                     |                                                                                                                                          |
|----------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| چالش‌ها و موانع پیاده سازی |                                   |                                                                                     | مشاغل، تعیین شرایط احراز<br>مشاغل، ضرورت متخصصان<br>کارسنجی، ضرورت متخصصان<br>زمانسنجی، الزامات کارسنجی<br>پروژه، الزامات زمانسنجی پروژه |
|                            | انعطاف پذیری سازی<br>منابع انسانی |                                                                                     | ترویج مشاغل انعطاف پذیر،<br>الزامات انعطاف پذیری کارکنان،<br>الزامات مهارت‌های کار تیمی                                                  |
|                            | ریسک اکتشافی رویکرد               | چالش زیان احتمالی                                                                   | چالش خلق سینرژی منفی، ضرر<br>به جای سود، درخواست سود<br>بالا                                                                             |
|                            | ریسک ناآزمودگی<br>رویکرد          | چالش عدم تجربه هم<br>استخدامی، خطر بی تجربگی در<br>هم استخدامی، ریسک آزمون و<br>خطا |                                                                                                                                          |
|                            | چالش پیچیدگی قرارداد              | دشواری محاسبات<br>مالی                                                              | چالش ارزیابی مالی، چالش<br>مدیریت مالی، چالش محاسبه ی<br>سود، چالش پنهانکاری در سود،<br>دشواری تفکیک هزینه‌ها                            |
|                            | چالش<br>قانونی                    | کسورات<br>مسئولیت مالیاتی                                                           | چالش مسئولیت بیمه، چالش<br>مسئولیت مالیاتی                                                                                               |
|                            | چالش<br>قرارداد                   | پیمان شکنی                                                                          | کلیم قیمت، چالش کلیم<br>کالباسی، ریسک ایجاد کلیم،<br>چالش عدم پایبندی به قرارداد،<br>چالش نقض قرارداد                                    |

|                                                                                                                                                                                                       |                           |                        |  |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|------------------------|--|--|
| چالش خلا قانونی قرارداد،<br>چالش بنج مارکینگ قرارداد،<br>چالش خلا قرارداد استاندارد،<br>عدم سازگاری قوانین دولتی،<br>الزامات محیط قانونی، چالشهای<br>حقوقی SMEها                                      | چالشهای حقوقی-<br>قانونی  |                        |  |  |
| چالش شفافیت مالی، چالش<br>شفافیت اطلاعات، الزام شفافیت<br>مالی، نشت اطلاعات مالی،<br>تبعات واگذاری اطلاعات، ریسک<br>افشا اطلاعات، چالش افشای<br>اطلاعات، چالش اسرار سازمانی،<br>الزام سیاست درهای باز |                           | چالش تسهیم اطلاعات     |  |  |
| بی ثبات محیط اقتصادی، بی<br>ثبات محیط سیاسی، چالش<br>محیط ناپایدار، اقتضائات محیط<br>نامطمئن، شدت نرخ تغییرات                                                                                         | چالش عدم اطمینان<br>محیطی | نوسانات شدید محیطی     |  |  |
| خلا شایستگی مدیران، عدم<br>مهارت ادراکی مدیر، چالش بی<br>تجربگی مدیران، مهارتهای<br>تفویض اختیار، آفت نزدیک<br>بینی مدیران، چالش نزدیک<br>بینی مدیران                                                 | خلا شایستگی های<br>رهبری  | چالش قابلیت های مدیران |  |  |
| چالش مدیریت حجره ای،<br>چالش نگاه سنتی، مدیریت                                                                                                                                                        | چالش مدیران سنتی          |                        |  |  |

|                              |                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                              |  |  |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| کابویی، اثر منسانی مدیر سنتی |                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                              |  |  |
| چالش تعارض بالقوه            | چالش ادراک نابرابری                                                                                                                                          | چالش خودی - غیر خودی،<br>چالش احساس تبعیض، خسارت<br>بالای تبعیض                                                                                                              |  |  |
| چالش مدیریت<br>دوگانه        | چالش عدم وحدت فرماندهی،<br>چالش سیستم دوال، تعارض<br>میان مدیریتی، واگرایی ارزیاب-<br>مدیر، تعریف ناکافی اختیار<br>سازمان کارفرمای حرفه‌ای                   |                                                                                                                                                                              |  |  |
| چالش واگرایی ارزش<br>ها      | چالش عدم همسویی ارزش‌ها،<br>چالش واگرایی ارزشی با سازمان<br>کارفرمای حرفه‌ای ، چالش<br>سازمان همکاری‌گونه، چالش<br>انگیزش-رهبری، تناسب ارزشی<br>میان سازمانی |                                                                                                                                                                              |  |  |
| چالش خلق رضایت<br>شغلی       | چالش نارضایتی از پاداش،<br>مسئله عدم امنیت شغلی، چالش<br>استخدام شترمرغی، چالش<br>تصویر آرمانی شغل                                                           |                                                                                                                                                                              |  |  |
| چالش های کارفرمای<br>حرفه ای | ریسک اعتبارسنجی<br>سازمان کارفرمای<br>حرفه‌ای                                                                                                                | اعتبارسنجی کارفرمای حرفه‌ای،<br>خلا شاخص ارزیابی سازمان<br>کارفرمای حرفه‌ای ، ریسک<br>کیفیت خزانه سازمان کارفرمای<br>حرفه‌ای ، ارزیابی اولیه مخدوش،<br>چالش عدم صداقت سازمان |  |  |

|                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                   |                     |  |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------|--|--|
| کارفرمای حرفه‌ای                                                                                                                                                                                                                                |                                                   |                     |  |  |
| محدودیت متخصصین سازمان<br>کارفرمای حرفه‌ای ، محدودیت<br>تنوع سازمان‌های کارفرمای<br>حرفه‌ای، خلا وجود سازمان<br>کارفرمای حرفه‌ای ، نوبابودن و<br>ناشناختگی سازمان‌های<br>کارفرمای حرفه‌ای ، بی اعتمادی<br>متخصصین به سازمان کارفرمای<br>حرفه‌ای | چالش<br>نوبیادی<br>سازمان‌های کارفرمای<br>حرفه‌ای |                     |  |  |
| چالش انحصار در سازمان‌های<br>کارفرمای حرفه‌ای، عواقب<br>انحصار سازمان کارفرمای حرفه-<br>ای، چالش وابستگی به یک<br>کارفرما                                                                                                                       | چالش<br>مونوپولی<br>سازمان<br>کارفرمای<br>حرفه‌ای |                     |  |  |
| چالش حفظ برن ، چالش<br>نگهداشت کیفیت                                                                                                                                                                                                            | چالش حفظ اعتبار                                   | چالش تعهد و پایبندی |  |  |
| خلا هویت سازمانی، خلا رفتار<br>شهروندی، خلا تعهد سازمانی،<br>خلا وابستگی سازمانی، تغییر<br>ارزش‌های نیروی کار                                                                                                                                   | چالش<br>پایبندی<br>سازمانی                        |                     |  |  |
| کارمند ماکیاول‌گرا، توقع<br>ماندگاری در کارکنان، رفتارهای<br>سیاسی برای ماندگاری، چالش<br>فرهنگ تظاهر به کار                                                                                                                                    | کژکارکردهای رفتاری                                |                     |  |  |

## شرایط عمل درونی

دو مقوله سازوکارهای پیاده‌سازی کارآمد و مکانیزم‌های تشویقی مکمل در این بعد شناسایی شد؛ بعد سازوکارهای پیاده‌سازی کارآمد محصول مفاهیمی بسیار با اهمیت و ضروری در اجرای الگوی هم‌استخدامی می‌باشد باهم به بررسی این مفاهیم می‌پردازیم، **راهکار شفاف‌سازی تعهدات و اختیارات** شامل مفاهیمی است مانند ایجاد مثلث تعهدات که به معنای وجود سلسله‌ای از تعهدات سه‌گانه بین کارفرمای اصلی، سازمان کارفرمای حرفه‌ای و نیروهای انسانی هستند که در پروژه‌ها مشغول کار می‌شوند، طراحی مکانیزم‌های حقوقی که از طریق ایجاد تیم حقوقی و ضمانت‌های قرارداد تشکیل می‌شوند، تأیید جذب و خاتمه اشتراکی که به معنای لزوم مصاحبه مشترک و حفظ اختیار جذب و خاتمه همکاری و در کل حفظ نظارت کلی بر روی فرایند جذب و خاتمه همکاری می‌باشد؛ مفهوم **تبیین نقش‌های نظارتی** راهکاری هست که به اهمیت مکانیزم‌های کنترلی، لزوم گزارش‌دهی منظم و عینیت در شاخص‌های ارزیابی اشاره می‌کند؛ **سنجش مقایسه‌ای رویکرد** راهکاری هست که از طریق برآورد هزینه فایده هم‌استخدامی و الزام هزینه‌سنجی پروژه‌ها می‌تواند مانع ضرر و زیان ما شود؛ مفهوم شایستگی‌سنجی مستمر به اطمینان از کیفیت نیرو و سنجش مستمر کیفیت کارشان اشاره می‌کند و آخرین مفهوم در این بعد به **رویکرد سلف سرویس پرداخت** اشاره می‌کند که به معنای الزام انعطاف در نوع روش پرداختی ما به سازمان کارفرمای حرفه‌ای می‌باشد به طور مثال می‌تواند به صورت تقسیم سود و زیان، پیش پرداخت در ابتدای سال، پرداخت در ازای تامین هر نیروی- انسانی مبلغ مشخصی و ... باشد.

جدول ۴-۱۴ دسته بندی و سازماندهی شرایط عمل درونی

| مفاهیم                                                                                                                                                                                                                                    | مؤلفه                     | محور                        | ابعاد                        |                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------------|------------------------------|-----------------|
| ایجاد قرارداد مبادله‌ای، اهمیت شفاف- سازی قرارداد، شفاف سازی قرارداد هم‌استخدامی، شفافیت تعهدات طرفین، ایجاد تعهدات چندجانبه، نقش متمم‌های قرارداد، انعطاف‌پذیری در پرداخت قرارداد، اهمیت درج جزئیات قرارداد، تعیین نقش رابط میان سازمانی | ایجاد مثلث تعهدات         | شفاف سازی تعهدات و اختیارات | سازوکارهای پیاده سازی کارآمد | شرایط عمل درونی |
| مکانیزم‌های تضمین کیفیت، نقش ضمانت‌های قرارداد، نقش تیم حقوقی، الزام وجود وکیل، اهمیت تیم حقوقی                                                                                                                                           | طراحی مکانیزم‌های حقوقی   |                             |                              |                 |
| شفافیت مسئولیت تامین تجهیزات، شفافیت اختیار و مسئولیت در قرارداد، شفافیت اختیارات مالی قرارداد، عدم واگذاری کامل اختیار                                                                                                                   | شفاف سازی اختیارات طرفین  |                             |                              |                 |
| اهمیت مدیریت خاتمه خدمت، لزوم مصاحبه استخدامی مشترک، حفظ تایید نهایی جذب، حفظ اختیار جذب نهایی، حفظ اختیار خاتمه همکاری، اهمیت جذب مشترک، اول و آخر زنجیره جذب                                                                            | تایید جذب و خاتمه اشتراکی |                             |                              |                 |
| ایجاد نقش مدیران ناظر، اهمیت مکانیزم‌های کنترلی، لزوم گزارش‌دهی                                                                                                                                                                           | تبیین نقش مدیران ناظر     | تبیین نقش‌های نظارتی        |                              |                 |

|                         |  |  |                                                                                                                                                                                                                               |                             |                               |
|-------------------------|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
|                         |  |  | منظم، مهارت گزارش‌دهی ناظرین،<br>عینیت در شاخص‌های ارزیابی،<br>صلاحیت‌سنجی ارزیابان، سنجش<br>ارزش آفرینی نیرو، برآورد ارزش<br>استخدامی نیرو                                                                                   |                             |                               |
|                         |  |  | برآورد هزینه فایده هم استخدامی،<br>الزام هزینه سنجی پروژه، واقع بینی<br>برآورد هزینه ها                                                                                                                                       | سنجش هزینه فایده<br>رویکرد  | سنجش مقایسه<br>ای رویکرد      |
|                         |  |  | اطمینان از کیفیت نیرو، سنجش<br>مستمرکیفیت نیرو، الزام استمرار<br>شایستگی‌سنجی                                                                                                                                                 | شایستگی‌سنجی<br>مستمر       | شایستگی-<br>سنجی مستمر        |
|                         |  |  | اهمیت خوش حساسی، انعطاف هزینه<br>ای پرداخت                                                                                                                                                                                    | الزام انعطاف در<br>پرداخت   | رویکرد سلف<br>سرویس<br>پرداخت |
|                         |  |  | مدیریت ارتباطات میان سازمانی،<br>تعاملات سازنده میان سازمانی، الزام<br>تعامل میان‌سازمانی، الزام تعاملات<br>همکاری‌گونه، ضرورت نگاه همکاری-<br>گونه، همگرایی ارزشی با سازمان<br>کارفرمای حرفه‌ای، ضرورت اعتماد<br>بین سازمانی | مدیریت<br>تعاملات<br>پویایی | مدیریت<br>تعاملات<br>دینامیک  |
| مکانیزم‌های تشویقی مکمل |  |  | بهینه‌سازی تعارض سیستمی، کاهش<br>گروه اندیشی، بهینه‌سازی انسجام<br>سازمانی، حفظ سطح بهینه تعارض                                                                                                                               | مدیریت تعارض<br>کارکردی     |                               |
|                         |  |  | خلق سازمان همکاری‌گونه،                                                                                                                                                                                                       | خلق چشم‌انداز               | تشریک منافع و                 |

|  |  |                                   |                                |                                                                                                                                          |
|--|--|-----------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | چشم انداز                         | مشترک                          | همراستایی اهداف سازمانی، مدیریت چشم انداز مشترک، هدف گزاری مشترک بلندمدت، خلق هدف مشترک، هدف گزاری مشترک بلندمدت، مدیریت چشم انداز مشترک |
|  |  |                                   | خلق منافع مشترک                | تسهیم سود تیمی، مشوق مالی مشترک، تسهیم ریسک، منافع مشترک، جذب شریک کوتاه مدت، تشریک مساعی در سودآوری                                     |
|  |  | مدیریت<br>اقتضائات<br>جامعه پذیری | مدیریت اقتضائات<br>جامعه پذیری | مدیریت جامعه پذیری کارکنان، ترسیم واقع گرایانه شغل، الزامات سازگارسازی کارکنان                                                           |
|  |  | مکانیزم های<br>حمایتی<br>انگیزشی  | مدیریت پاداش پلکانی            | سیستم پلکانی پاداش، مدیریت پاداش فوق العاده، حفظ مدیریت پاداش فوق العاده، اهمیت پاداش مالی                                               |
|  |  |                                   | مدیریت مشوق های<br>عملکردگرا   | مشوق های عملکردگرا، پاداش تیمی نتیجه گرا، پاداش فوق العاده نتیجه گرا، ایجاد مراکز مسئولیت                                                |
|  |  |                                   | تبیین مکانیزم های<br>جبرانی    | تسویه کامل سالانه، اشل حقوقی بالا، سازوکارهای حمایتی تشویقی، سازوکار جبران متنوع، برنامه های رفاهی متفاوت، حق تقدم استخدام               |

## شرایط عمل بیرونی

مؤلفه‌هایی که در این اهمیت پیدا می‌کنند شامل سسیاست‌گذاری حمایتی از کارفرما، پالایش مستمر خزانه، شناسایی و اعتبارسنجی کارفرما، تبیین قرارداد مرجع و مدیریت وابستگی به کارفرمای حرفه‌ای هست. اعتقاد بر این هست که یکی از مهم‌ترین اقداماتی که باید انجام بشود **سیاست‌گذاری حمایتی از کارفرما** هست که به معنای تقویت سیستماتیک و حمایت دولتی از این سازمان‌ها می‌باشد؛ اقدام بعدی **پالایش مستمر خزانه** هست که از وظایف سازمان کارفرمای حرفه‌ای به شمار می‌رود که این سازمان باید امنیت شغلی خزانه را ایجاد کند و نقش حیاتی در سیستم اطلاعاتی منابع انسانی دارد و باید خزانه منابع انسانی را همیشه به‌نگام و به روز نگه دارد. بعد **شناسایی و اعتبارسنجی کارفرما** از وظایف سازمان اول محسوب می‌شود که باید ارزیابی و اعتبارسنجی اولیه کارفرمای حرفه‌ای را انجام دهد و از موفقیت سوابق و نتایج هم‌استخدامی‌های پیشین آن اطمینان حاصل کند و بعد **تبیین قرارداد مرجع** که از ضروری‌ترین راهکارها برای جلوگیری از ضرر و زیان‌های احتمالی می‌باشد که به اهمیت ضرورت قرارداد مادر، ضرورت قرارداد مرجع و بنچمارکینگ قرارداد هم‌استخدامی اشاره می‌کند و در نهایت آخرین بعد **مدیریت وابستگی به کارفرمای حرفه‌ای** می‌باشد که در صورت عدم مدیریت درست و صحیح ما با ریسک وابستگی به هم‌استخدامی و فلج شدن سازمان مواجه خواهیم شد و داشتن استراتژی جایگزین جذب ضرورت دارد.

جدول ۴-۱۵ دسته بندی و سازماندهی شرایط عمل بیرونی

| مفاهیم                                                                                                                                                           | مؤلفه                                     | محور                               | ابعاد                         |                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------|------------------|
| تقویت سیستماتیک سازمان‌های کارفرمای حرفه‌ای، سیاست‌گذاری حمایتی دولت                                                                                             | حمایت سیستماتیک سازمان کارفرمای حرفه‌ای   | سیاست‌گذاری حمایتی از کارفرما      | ساز و کارهای تکمیلگر پیرامونی | شرایط عمل بیرونی |
| الزام مدیریت خزانه سازمان کارفرمای حرفه‌ای ، مدیریت امنیت شغلی خزانه، لزوم بهنگامی خزانه سازمان کارفرمای حرفه‌ای ، نقش حیاتی HRIS در سازمان کارفرمای حرفه‌ای     | مدیریت کیفی خزانه سازمان کارفرمای حرفه‌ای | پالایش مستمر خزانه                 |                               |                  |
| اعتبارسنجی اولیه سازمان کارفرمای حرفه‌ای ، الزامات ارزیابی اولیه سازمان کارفرمای حرفه‌ای، اطمینان از سوابق سازمان کارفرمای حرفه‌ای، پایش نتایج هم‌استخدامی پیشین | اعتبارسنجی رزومه سازمان کارفرمای حرفه‌ای  | شناسایی و اعتبارسنجی کارفرما       |                               |                  |
| الزام شناسایی سازمان‌های کارفرمای حرفه‌ای، ساخت پرتفوی سازمان کارفرمای حرفه‌ای ، ساخت خزانه سازمان‌های کارفرمای حرفه‌ای                                          | مدیریت شناسایی سازمان کارفرمای حرفه‌ای    |                                    |                               |                  |
| ضرورت قرارداد مادر، ضرورت قرارداد مرجع، بنچمارکینگ قرارداد هم‌استخدامی                                                                                           | تبیین قرارداد مرجع                        | تبیین قرارداد مرجع                 |                               |                  |
| ریسک وابستگی به هم‌استخدامی، ریسک فلج شدن سازمان، ضرورت استراتژی جایگزین جذب                                                                                     | مدیریت وابستگی به سازمان کارفرمای حرفه‌ای | مدیریت وابستگی به کارفرمای حرفه‌ای |                               |                  |

## نتایج و پیامدها

زمانی که تمامی ابعاد این مدل در جایگاه خود به شیوه صحیح قرار گرفتند نتایج و پیامدهایی ایجاد شد که ما آن را به سه دسته کلی پیامدهای عمومی مورد انتظار، پیامدهای پیاده‌سازی در سازمان‌های کوچک و پیامد پیاده‌سازی در سازمان‌های بزرگ تقسیم کردیم. در نتیجه به کارگیری این الگو باعث به وجود آمدن معیاری جدید برای سنجش روش‌های مختلف برون‌سپاری نیروی انسانی خواهد بود چرا که خروجی این الگو می‌تواند به مقادیر کمی و کیفی تبدیل شده و معیاری برای جذب نیروی انسانی از طریق الگوی هم‌استخدامی در اختیار مدیران سازمان قرار دهد.

در پیامدهای عمومی مورد انتظار **بهبود سودآوری بلندمدت، خلق مزیت رقابتی** به معنای تقویت توان و مزیت رقابتی، **ارزش‌آفرینی متقابل** به معنای برد دوطرفه و بهبود دوسویه اعتبار و برند، **تقویت توان جذب و تسهیل یادگیری سازمانی** به معنای دانش‌افزایی سازمان و کسب تجربه سریع می‌باشد.

پیامدهای پیاده‌سازی در سازمان کوچک شامل **تقویت توان مالی** به معنای رفع محدودیت مالی و کاهش ریسک مالی و **شتاب‌گیری اولیه کسب و کار** به معنای توسعه تصاعدی بازار، رفع محدودیت‌های فنی و سیستم اطلاعاتی و تسهیل اجرا در سازمان‌های کوچک می‌باشد.

پیامدهای پیاده‌سازی در سازمان بزرگ شامل **بهبود انعطاف‌پذیری سازمان** به معنای افزایش گردش کاری و تسریع فرایندهای عملیاتی، **تقلیل امور ثانویه کارکنان** به معنای تسهیل روابط کار، چالش‌زدایی روابط کار و **کاهش آسیب‌های پیمانکاری** به معنای کاهش سوء استفاده مالی، رفع مشکلات به پیمان‌سپاری می‌باشد.

جدول ۴-۱۶ دسته‌بندی و سازماندهی نتایج و پیامدها

| ابعاد           | محور                         | مؤلفه                      | مفاهیم                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------|------------------------------|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| نتایج و پیامدها | منافع و پیامدهای مورد انتظار | پیامدهای عمومی مورد انتظار |                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                 |                              | بهبود سودآوری بلندمدت      | سودآوری بلندمدت<br>افزایش سود، بهبود سودآوری، سود بلند مدت،<br>افزایش درآمد، سود تصاعدی، افزایش فروش، ضرر<br>سودده                                                                                                                                                  |
|                 |                              | کاهش هزینه کل              | کاهش هزینه، کاهش ضرر، مانع زیان بی‌تجربگی،<br>کاهش هزینه سربار، کاهش هزینه بهره‌برداری،<br>صرفه‌جویی منابع، کاهش هزینه بلند مدت،<br>کاهش هزینه‌های سازمان، کاهش هزینه سرور،<br>حداقل کردن هزینه، هزینه‌کاهی در پیاده‌سازی<br>مدیریت منابع انسانی، حذف هزینه‌های جذب |
|                 |                              | بهبود بهره‌وری کل          | ارتقا بهره‌وری عملیات، بهبود بهره‌وری ناملموس،<br>بهبود بهره‌وری جامع، بهبود تحقق اهداف، افزایش<br>کیفیت برونداد، ایجاد هم‌افزایی عملیات                                                                                                                            |
|                 |                              | خلق مزیت رقابتی            | تقویت توان رقابتی، افزایش توان رقابتی، بهبود<br>مزیت رقابتی، افزایش مزیت رقابتی، خلق مزیت<br>رقابتی متقابل                                                                                                                                                          |
|                 |                              | ارزش آفرینی متقابل         | معامله دو سر برد، برد دو طرفه، منفعت دوسویه،<br>هم‌افزایی متقابل، ارتقا مسئولیت متقابل                                                                                                                                                                              |
|                 |                              | هم‌افزایی دوسویه برند      | بهبود برند سازمان کارفرمای حرفه‌ای، بهبود<br>اعتبار برند، اعتبارافزایی اشتراکی، تسهیل ارتقای<br>برند، بهبود اعتبار دوسویه، بهبود دورنمای سازمان                                                                                                                     |
|                 |                              | تسهیل فرایند جذب           | کاهش ریسک نیروگزینی، رفع مشکلات جذب،<br>تسهیل تامین نیرو، کاهش خطاهای جذب، رفع<br>اشتباهات غربال اولیه، حذف دشواری‌های جذب،<br>چالش‌زدایی جذب موقت، حذف فرایند جذب،<br>بهینه‌سازی جذب نیرو، تسهیل جذب متخصص                                                         |
|                 |                              | بهبود توان رقابتی جذب      | کاربرد در شکار متخصصین، رفع محدودیت<br>متخصص، انتفاع از نیروگزینی محلی، انتفاع از<br>نیروهای بهنگام، موفقیت در جذب استعداد                                                                                                                                          |
|                 |                              | تسهیل یادگیری              | تسهیل یادگیری سازمانی<br>دانش افزایی سازمان، بهبود یادگیری سازمانی                                                                                                                                                                                                  |

|                                               |                                 |                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| سازمانی                                       |                                 | کسب تجربه ی سریع                                                                                                                        |
| <b>پیامدهای پیاده سازی در سازمان های کوچک</b> |                                 |                                                                                                                                         |
| تقویت توان مالی                               | بهبود وضعیت مالی                | افزایش برد مناقصات ، تقویت توان مالی، رفع محدودیت مالی، رفع کمبود امکانات مالی                                                          |
|                                               | کاهش ریسک مالی                  | کاهش ریسک، کاهش ریسک مالی                                                                                                               |
| شتاب گیری اولیه کسب و کار                     | شتاب گیری آغازین                | توسعه بازار، توسعه بازار سازمان، توسعه تصاعدی سازمان، شتاب گیری اولیه کسب و کار                                                         |
|                                               | تسهیل شتاب گیری سازمان های کوچک | محدودیت زدایی سازمان های کوچک، رفع محدودیت فنی SME ها، خلق سینرژی در SME ها، رفع محدودیت های HRIS، چالش-زدایی اجرا، تسهیل اجرای ایده ها |
| <b>پیامدهای پیاده سازی در سازمان های بزرگ</b> |                                 |                                                                                                                                         |
| بهبود انعطاف پذیری سازمان                     | بهبود انعطاف پذیری سازمان       | انعطاف پذیری در بحران، افزایش گردش کاری، سازگاری با تغییرات سریع، تسريع فرایندهای عملیاتی، افزایش انعطاف پذیری                          |
| تقلیل امور ثانویه کارکنان                     | تقلیل امور ثانویه کارکنان       | تسهیل روابط کار، چالش زدایی روابط کار                                                                                                   |
| کاهش آسیب های پیمانکاری                       | کاهش آسیب های پیمانکاری         | کاهش سوء استفاده مالی، رفع مشکلات به-پیمانکاری                                                                                          |

## فصل پنجم

### نتیجہ گیری و پیشہادات

## ۵-۱- مقدمه

این فصل به تحلیل نتایج و ارائه پیشنهادات مبتنی بر یافته‌ها می‌پردازد. همان‌طور که در فصول قبل اشاره شد، پژوهش حاضر از نوع کیفی بوده که با استفاده از انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته مدل جذب با الگوی هم‌استخدامی استخراج شده است. همچنین با توجه به یافته‌های حاصل در این بخش، عوامل تسهیل‌کننده، و نتایج و پیامدها ارائه شده است. در این فصل، ابتدا در مورد روایی و پایایی پس از جمع‌بندی یافته‌ها، مقایسه یافته‌ها با نظریات پیشین و پژوهش‌های گذشته صورت می‌گیرد و در ادامه با بحث در مورد نتایج تحقیق، راهکارهای پیشنهادی پژوهش و محدودیت‌های تحقیق ارائه خواهد شد.

## ۵-۲- خلاصه طرح و نتایج پژوهش

هدف از پژوهش حاضر طراحی و تدوین مدلی برای به‌کارگیری هم‌استخدامی در سازمان‌های کوچک و متوسط است. همان‌طور که در فصل سوم بیان شد، پژوهش حاضر از نوع کیفی است که پس از انجام مصاحبه‌های عمیق با ۱۴ نفر از خبرگان تمامی اطلاعات به دست‌آمده کدگذاری و تجزیه و تحلیل شدند و در نهایت تعداد ۵۰۲ مفهوم و ۸ مقوله به دست‌آمد و در نهایت مدل به‌کارگیری جذب موثر کارکنان با الگوی هم‌استخدامی استخراج شده است.

## ۵-۳- بحث و نتیجه‌گیری

نتایج این پژوهش نشان می‌دهد، که عوامل متعددی بر شکل‌گیری الگوی هم‌استخدامی تاثیر می‌گذارند که توجه به آن می‌تواند مدیران عالی و رهبران سازمان‌ها را در عرصه راهبردها برای مدیریت و اجرای بهتر این الگوی جذب کمک کند. جذب با الگوی هم‌استخدامی محور اصلی این مدل می‌باشد. بسترهای سازمانی پذیرنده که عامل زمینه‌ای برای ایجاد این الگو می‌باشد چالش‌ها و موانع

پیاده‌سازی، سازوکارهای پیاده‌سازی کارآمد، عوامل تسهیلگر پیاده‌سازی، مکانیزم‌های تشویقی مکمل و سازوکارهای تکمیلگر پیرامونی پنج مقوله‌ی اصلی پیدایش الگوی هم‌استخدامی می‌باشند. شناخت و درک عوامل آسیب زننده سازمان برای بسیاری از مدیران امروزه امر مهمی محسوب می‌شود. این عوامل برای سازمان‌های کوچک و بزرگ که بخش اعظمی از بازار جامعه را شکل می‌دهند اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. ما می‌توانیم با کمی قطعیت بگوییم که شناسایی موانع هم‌استخدامی در پیشگیری از حوادث تاثیر شگرفی خواهد داشت. همان‌گونه که شناخت موانع هم‌استخدامی برای سازمان مهم تلقی می‌شود مدیریت کردن این پدیده و ارائه راهبرد برای هر یک از موانع می‌تواند در بهره‌وری و کارکردی بودن سازمان مفید واقع شود. هدف ما از این پژوهش ارائه راهبردهایی برای جلوگیری از اتفاق افتادن بسیاری از مشکلات قابل پیش‌بینی در برون‌سپاری و اجرای هم‌استخدامی می‌باشد. در مورد مفاهیمی که در موانع الگوی هم‌استخدامی استفاده شده می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

(۱) ریسک اکتشافی که با راهکارهای سنجش مقایسه‌ای رویکرد و شناسایی و اعتبارسنجی کارفرما و تسهیلگر مکانیزم اقناعی رهبران در زمینه سازمان‌های پروژه محور آن را برطرف کرد و از پیامد حاصل از این راهبرد می‌توان به تقویت توان جذب و بهبود سودآوری بلندمدت نام برد.

(۲) چالش پیچیدگی قرارداد که با راهکارهای شفاف‌سازی تعهدات و اختیارات و تبیین قرارداد مرجع در بستر سازمانی ساختار ارگانیک و انعطاف‌پذیر می‌توان آن را حل کرد و از پیامدهای حاصل از این راهبرد می‌توان به تقویت توان جذب و تقلیل امور ثانویه کارکنان اشاره کرد.

(۳) چالش تسهیم اطلاعات که با راهکارهای شناسایی و اعتبار سنجی کارفرما و مدیریت تعاملات دینامیک و تسهیلگر مکانیزم اقناعی رهبران در زمینه سازمانی شفافیت بالای مالی برطرف میشود و از پیامدهای حاصل از این راهبرد تسهیل یادگیری سازمانی و ارزش‌آفرینی متقابل می‌باشد.

۴) مانع نواسانات شدید محیطی که بارها کارهای مدیریت وابستگی به کارفرمای حرفه ای و مدیریت تعاملات دینامیک و تسهیلگران تعریف مدل شایستگی رهبران و معماری استراتژیک منابع انسانی در بسترهای سازمانی صنایع فناوری پیشرفته، ساختارهای ارگانیک و انعطاف پذیر و گردش بالای منابع انسانی قابل برطرف شدن می باشد و پیامدهای حاصل از این راهبردها خلق مزیت رقابتی و تسهیل یادگیری سازمانی می باشد.

۵) چالش قابلیت های مدیران که با راهکار مدیریت تعاملات دینامیک و تسهیلگران تعریف مدل شایستگی رهبران و ممانعت از خویشاوندسالاری در بستر گردش بالای منابع انسانی حل می شود و از پیامدهای حاصل از راهکارها تقلیل امور ثانویه کارکنان، تقویت توان جذب، ارزش آفرینی متقابل و تسهیل یادگیری سازمانی اشاره نمود.

۶) چالش تعارض بالقوه که از طریق راهکارهای مدیریت تعاملات دینامیک، تشریک منافع و چشم انداز و مدیریت اقتضائات جامعه پذیری و تسهیلگر مدیریت تصویر کارفرما که در زمینه گردش بالای منابع انسانی قابل حل می باشد و از پیامدهای حاصل از پیاده سازی این راهکارها می توان به تسهیل یادگیری سازمانی، تقویت توان جذب و ارزش آفرینی متقابل اشاره نمود.

۷) چالش خلق رضایت شغلی که از طریق راهکارهای تبیین نقش های نظارتی، مدیریت اقتضائات جامعه پذیری و مکانیزم های حمایتی انگیزشی و تسهیلگرهای ممانعت از خویشاوندسالاری و تشریک منافع و چشم انداز در زمینه سازمانی گردش بالای منابع انسانی قابل حل می باشد و پیامد حاصل از این راهکارها تقویت توان جذب می باشد.

۸) چالش کارفرمای حرفه ای که از موانع بسیار مهمی هست و ما راهکارها و مکانیزم های بسیار زیادی را برایش در نظر گرفته ایم از قبیل شایستگی سنجی مستمر، رویکرد سلف سرویس پرداخت، سیاست گذاری حرفه ای از کارفرما، پالایش مستمر خزانه، شناسایی و اعتبارسنجی کارفرما، مدیریت وابستگی به کارفرمای حرفه ای، تشریک منافع و چشم انداز و تسهیلگر مدیریت تصویر کارفرما در زمینه هایی با گردش بالای منابع انسانی، سازمان های پروژه محور و

صنایع فناوری پیشرفته قابل حل می‌باشد و پیامدهای حاصل از این راهکارها کاهش آسیب-های بیمانسپاری، تقلیل امور ثانویه کارکنان، بهبود انعطاف‌پذیری سازمان، تقویت توان مالی، شتابگیری اولیه کسب و کار، خلق مزیت رقابتی، تقویت توان جذب و ارزش‌آفرینی متقابل می‌باشد.

۹) چالش تعهد و پایبندی نیز از طریق راهکارهای شایستگی‌سنجی مستمر، تشریک منافع و چشم‌انداز، پالایش مستمر خزانه، تبیین نقش‌های نظارتی، مدیریت تعاملات دینامیک و مکانیزم‌های حمایتی انگیزشی و تسهیلگرهای معماری استراتژیک منابع انسانی و مدیریت تصویر کارفرما در زمینه سازمان‌های پروژه محور با گردش بالای منابع انسانی برطرف می‌شود که پیامد حاصل از این پیاده‌سازی راهکارها شامل کاهش آسیب‌های پیمانکاری، خلق مزیت رقابتی و بهبود سودآوری بلندمدت می‌باشد.

#### ۵-۴- کیفیت در پژوهش کیفی : معیار مقبولیت در ارزیابی نظریه داده بنیاد

بدون وجود دقت علمی، پژوهش (کمی یا کیفی) بی‌ارزش بوده و مطلوبیت خود را از دست می‌دهد. کوربین و استراوس<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) برای ارزشیابی پژوهش‌های مبتنی بر نظریه‌پردازی داده بنیاد، به جای معیارهای روایی و پایایی مقبولیت پیشنهاد داده اند. ۱۰ شاخص برای معیار مقبولیت استفاده شده در تحقیق به شرح زیر هستند.

۱) تناسب: بعد از استخراج مدل اولیه و تحلیل داده‌ها، طی جلساتی با مصاحبه شوندگان که همان خبرگان حوزه جذب و بهسازی منابع انسانی بودند به صورت حضوری و غیرحضوری نقطه نظرات آن‌ها در رابطه با مدل اخذ گردید که در مورد مفاهیم حاصل از کدگذاری پیشنهادهایی ارائه شد و پس از بررسی پیشنهادات اعمال گردید.

۲) کاربردی بودن یا مفید بودن یافته‌ها: یافته‌های جدید می‌تواند در ایجاد محیط کسب-

---

<sup>1</sup> strewas

وکارهای نوین کوچک که برپایه صنایع فناورمحور باشد و با استفاده از برون‌سپاری قسمتی از منابع انسانی، سازمانی پویا، چابک و منعطف فراهم کند که ضمن لحاظ کردن نیازهای کارکنان موجبات افزایش انگیزه و در نتیجه افزایش مشارکت آنان را به دنبال داشته باشد مؤثر باشد.

(۳) **مفاهیم:** یافته‌های پژوهش باید بتواند مفهوم پردازی‌های مناسبی را با خود به همراه داشته باشد. با خبرگان در زمینه مفهوم پردازی‌های مدل مشورت شد و همچنین با تطبیق مفاهیم با نظریه‌ها، تلاش شد این مفاهیم به طور مناسبی مفهوم‌پردازی شود.

(۴) **زمینه مفاهیم:** یافته‌ها عاری از بستر و زمینه ناکامل و ناقص‌اند. بدون وجود زمینه، خواننده نمی‌تواند علت رخ دادن وقایع را درک کند. این مفاهیم در بستر ساختار سازمان و ادبیات رهبری و مدیریت سازمان تولید شده است و همچنین در پالایش مفهومی نیز به این نکته توجه گردیده است.

(۵) **منطق:** محقق تلاش کرده است با نگاه سیستمی و فرایندی عوامل زمینه‌ساز، تسهیل کننده و موانع جذب با الگوی هم‌استخدامی و همچنین پیامد آن را شناسایی کند.

(۶) **عمق:** تشریح مفصل و مبسوط جزئیات به یافته‌های پژوهش غنا می‌بخشد. در روایت داستان تلاش شده که با رجوع به متن مصاحبه‌ها و همچنین یافته‌های پیشین به یافته‌های پژوهش غنا بخشیده شود.

(۷) **انحراف:** همانطور که پیش از این نیز عنوان شد مدل توسط خبرگان حوزه مطالعاتی مورد بررسی قرار گرفت و بعضی از مفاهیم و مقوله‌های مدل به دلیل همپوشانی با دیگر مقوله‌های مدل جابجا گردید.

(۸) **بداعت:** آیا پژوهش حرف جدیدی برای گفتن دارد یا این که همان ایده‌های کهنه را در پوششی نو مطرح کرده است؟ همان‌طور که در ادبیات تحقیق نیز اشاره شد درمورد جذب

با الگوی هم‌استخدامی تحقیقات کمی در جهان ارائه شده و تحقیقات پیشین نیز عوامل ایجاد کننده نیاز سازمان‌ها به برون‌سپاری و روش‌های نوین جذب اشاره نموده‌اند. لذا با وجود خلا ادبیاتی در این زمینه می‌توان گفت این تحقیق نوآور بوده است.

۹) حساسیت: آیا پژوهشگر نسبت به موضوع تحقیق، مشارکت‌کنندگان و یافته‌های آن حساس بوده و آن‌ها را جدی گرفته است؟ پژوهشگر به دلیل حساسیت بالا به موضوع تحقیق و مشارکت‌کنندگان شاید برای انجام یک مصاحبه هفته‌ها صبر می‌کرد تا مصاحبه شونده مورد نظر وقت لازم برای مصاحبه را اختصاص دهد و یافته‌های مورد نظر را برای تحقیق بتواند جمع‌آوری کند و همچنین پس از تحلیل یافته‌ها، خلاصه‌ای از یافته‌ها را برای مشارکت‌کنندگان ارسال نمود تا اگر نقطه نظری جامانده باشد بتواند در زمان مناسب بازخورد بگیرد.

۱۰) **استناد به یادداشت‌ها** : به دلیل اینکه پژوهشگر در فرایند تحلیل یافته‌ها نمی‌تواند تمامی مباحث، نظرات، بینش‌ها و گفته‌ها را به خاطر بیاورد استفاده از یادداشت‌ها ضرورت می‌یابد. پژوهشگر با ایجاد دفتر یادداشت نه تنها به ضبط صدای مصاحبه شونده می‌پردازد بلکه در همان لحظه مصاحبه یادداشت‌برداری نیز می‌نمود تا در صورت ایجاد ابهام و سوال و با مروری بر این یادداشت در حضور مصاحبه شونده اطمینان خاطر کسب می‌نمود که تمامی نکات یادداشت برداری شده است.

## ۵-۵- پایایی به روش توافق درون موضوعی

برای محاسبه پایایی پژوهش حاضر با روش توافق درون موضوعی بین دو کدگذار از یک متخصص آشنا به گراند تئوری و کدگذاری خواسته شد تا به عنوان کدگذار در پژوهش مشارکت کند با توجه به اینکه برای محاسبه پایایی معمولاً از میان مصاحبه‌های انجام گرفته چند مصاحبه برای نمونه انتخاب می‌شوند در این پژوهش تعداد ۳ مصاحبه برای کدگذاری انتخاب گردید سپس پژوهشگر

همراه با همکار پژوهش درصد توافق درون موضوعی که با عنوان شاخص پایایی تحلیل، با کمک فرمول زیر به دست‌آوردند. نتایج حاصل از این کدگذاری‌ها در جدول زیر آمده است.

$$(۱-۵) \quad \text{پایایی} = \frac{2 \times \text{تعداد توافقات}}{\text{تعداد کل}}$$

جدول ۱-۵ محاسبه پایایی بین دو کدگذار

| ردیف | عنوان مصاحبه | تعداد کل کدها | تعداد توافقات | تعداد عدم توافقات | پایایی بین دو کدگذار |
|------|--------------|---------------|---------------|-------------------|----------------------|
| ۱    | ۱م           | ۴۲            | ۱۸            | ۱۲                | ۰/۸۵                 |
| ۲    | ۲م           | ۶۰            | ۲۳            | ۹                 | ۰/۷۶                 |
| ۳    | ۳م           | ۹۷            | ۳۴            | ۱۷                | ۰/۷۰                 |
| کل   |              | ۱۹۹           | ۷۵            | ۳۸                | ۰/۷۵                 |

طبق جدول ۱-۵ مشاهده می‌شود که تعداد کل داده‌ها برابر با ۱۹۹، تعداد کل توافقات ۷۵ و تعداد کل عدم توافقات بین این کدها برابر با ۳۸ است، بنابراین پایایی بین دو کدگذار برای مصاحبه‌های انجام گرفته در این تحقیق با استفاده از فرمول ذکر شده برابر با ۰/۷۵ می‌باشد با توجه به اینکه این میزان پایایی از ۶۰ درصد بیشتر است می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی تحلیل مصاحبه کنونی مناسب است.

## ۵-۶- بررسی کثرت‌گرایی<sup>۱</sup> در ارزیابی نظریه داده بنیاد چندگان

تجربه چندین صدساله مطالعات سازمانی نشان داده است که کثرت‌گرایی در روش‌ها و فنون پژوهشی مهم‌ترین ضامن روایی و پایایی پژوهش‌ها است (مینگرز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴) و کثرت‌گرایی راهی برای اعتباردهی

<sup>۱</sup> Pluralistic

است. کثرت‌گرایی بدین دلیل استفاده می‌شود که هیچ راهی نیست که به حد کفایت بتواند مساله را حل کند، زیرا هر شیوه از جنبه‌های متفاوتی واقعیت تجربی را بررسی می‌کند؛ لذا شیوه‌های چندگانه مشاهدات باید در این زمینه به کار گرفته شود. (دنزین و لینکلن<sup>۲</sup>، ۱۹۹۴). در این تحقیق از سه نوع کثرت‌گرایی با توجه به ماهیت صرفاً کیفی تحقیق حاضر استفاده شده است.

(۱) **کثرت‌گرایی در داده‌ها**<sup>۳</sup>: در تحقیق حاضر از مآخذ مختلف داده‌ها استفاده شده است،

استفاده هم‌زمان از روش‌های مختلفی نظیر مصاحبه، بررسی یادداشت‌ها<sup>۴</sup> و بازبینی مکرر داده‌ها و اسناد و مدارک بالادستی، سبب شد بیشترین داده مقبول به دست آید.

(۲) **کثرت‌گرایی در پژوهشگر**<sup>۵</sup>: در این زمینه مدل پدید آمده، مورد تأیید مدیران و خبرگان قرار گرفت.

(۳) **کثرت‌گرایی در تئوری**<sup>۶</sup>: در این تحقیق یافته‌های پژوهش با نظریه‌ها و پژوهش‌های پیشین مورد مقایسه قرار گرفت و در تحلیل داده‌ها از آن استفاده شد.

## ۵-۷- سوالات پژوهش

(۱) مدل جذب با الگوی هم‌استخدامی چیست؟

(۲) ابعاد و مؤلفه‌های مدل جذب با الگوی هم‌استخدامی چیست؟

(۳) روابط بین ابعاد و مؤلفه‌های جذب با الگوی هم‌استخدامی چگونه است؟

جهت پاسخ به سوالات پژوهش در ابتدا پس از بررسی ادبیات نظری و پژوهش‌های پیشین در زمینه به‌کارگیری جذب با الگوی هم‌استخدامی به جمع‌آوری داده‌های کیفی پژوهش با استفاده از روش مالتی گراند تئوری و ابزار مصاحبه روی آوردیم. پس از بررسی‌های اولیه محقق به گردآوری

---

<sup>1</sup> Mingers

<sup>2</sup> Denzin & Lincoln

<sup>3</sup> Triangulation in Data

<sup>4</sup> Memo

<sup>5</sup> Triangulation in Investigator

<sup>6</sup> Triangulation in Theory

داده‌ها پرداخت و در نتیجه تجزیه و تحلیل‌ها، پاسخ به سؤالات پژوهش میسر گردید.

- سؤال (۱)، (۲)، (۳) مدل کاربرد جذب با الگوی هم‌استخدامی، ابعاد و مؤلفه‌های آن، روابط

بین آن‌ها چگونه است؟

در این پژوهش، پس از اجرای راهبرد پژوهشی مالتی گراند تئوری، مدل کیفی با اجزای زیر

استخراج گردید:

**مقوله اصلی:** جذب با الگوی هم‌استخدامی پدیده محوری مورد مطالعه در پژوهش حاضر است. بر

این اساس جهت پیاده‌سازی چنین الگویی مدیران باید مؤلفه‌های مربوط به این مقوله را در کنار سایر عوامل تأثیرگذار مد نظر قرار دهند.

**زمینه سازمانی:** آنچه باعث می‌شود رهبران و کارکنان به استفاده از این نوع الگوها گرایش پیدا

کنند و عملاً آن را در محیط‌های کسب و کار مورد استفاده قرار دهند فراهم آوردن زمینه مناسب برای آن است، برخی ویژگی‌های سازمانی نظیر سازمان‌های پروژه محور، گردش بالای منابع انسانی، صنایع فناوری پیشرفته، شفافیت بالای مالی، ساختار ارگانیک و انعطاف‌پذیر شرایطی برای پیاده‌سازی فراهم می‌کنند.

**شرایط عمل درونی:** در ادامه فرایند تسهیل پذیرش این الگو در سازمان‌ها برقراری شرایطی در

درون سازمان‌ها است از جمله این شرایط سازوکارهای پیاده‌سازی کارآمد و مکانیزم‌های تشویقی مکمل است که خود به زیر مؤلفه‌هایی تقسیم می‌شوند.

**شرایط عمل بیرونی:** سازوکارهای تکمیلگر پیرامونی به عنوان شرط عمل بیرونی، بر شرایط عمل

درونی و مقوله محوری مستقیماً تأثیرگذار خواهد بود.

**بسترهای حمایتی:** عوامل تسهیلگر پیاده‌سازی و چالش‌ها و موانع پیاده‌سازی از جمله بسترهایی

است که زمینه پیاده‌سازی مؤلفه‌های مقوله محوری را فراهم می‌کند.

**نتایج و پیامدها:** متأثر از راهبردهای ارائه شده و شرایط عمل، سه دسته پیامد کلی حاصل می‌-

شود، بهبود پیامدهای عمومی مورد انتظار، پیامدهای پیاده‌سازی در سازمان‌های کوچک، پیامدهای پیاده‌سازی در سازمان‌های بزرگ از پیامدهای به‌کارگیری این الگو خواهند بود.

## ۵-۸- تحلیل یافته‌های پژوهش

یکی از مراحل مهم و متمایز روش تحقیق تئوری داده بنیاد با نسخه گلدکلم، مرحله انطباق نظری است. انطباق نظری به معنای مقایسه نظریه در حال ظهور با نظریه‌های موجود است. در این گام نظریه در حال ظهور و مقوله‌هایش با نظریه‌های موجود مقایسه می‌شوند. بدین منظور محقق، ابتدا تمامی مدل‌های موجود در آسیب‌شناسی را تقسیم‌بندی کرده‌ایم و سپس مدل‌هایی که با دستاوردهای پژوهش همخوانی و ارتباط بیشتری داشت با دستاوردهای پژوهش مورد مقایسه قرار گرفت. همان‌طور که نظریه پردازان نظریه داده بنیاد چندگانه مطرح کرده‌اند انطباق نظری ممکن است باعث بازبینی نظریه در حال ظهور شود. مقوله‌های این نظریه‌ها ممکن است مناسب‌تر به نظر بیایند و جایگزین مقوله‌های فعلی شوند. بنابراین در طی فرایند انطباق نظری تئوری‌ها و مقوله‌های موجود در دستاوردهای پژوهش دخالت داده شد و در نهایت مفاهیم مانند مدیریت تصویر کارفرما به قهرمانان کارمند، تسهیل یادگیری سازمان به استراتژیست یادگیری، شایستگی سنجی مستمر به برنامه ریزی شغلی و ارزیابی و نوسانات شدید محیطی به زمینه بیرونی تغییر نام داد و محقق اسامی استفاده شده تئوری‌های موجود را جایگزین برچسب‌های زده شده کرد. این مرحله که به مرحله انطباق نظری در نظریه پردازی چند زمینه‌ای معروف است در مرحله قبل از ارائه مدل اتفاق می‌افتد که در جدول شماره ۱ ارائه گردیده است. اما از طرف دیگر پس از ارائه مدل جهت غنی‌سازی روایت پژوهش، یافته‌های پژوهش با یافته‌های پیشین در تک تک مقوله‌ها نیز بررسی شده است که در قالب جدول شماره ۲ این یافته‌ها نشان داده شده و همچنین به صورت مختصر شرحی نیز در این رابطه ارائه می‌شود.

در تحقیق برون‌سپاری منابع انسانی در زمان آشفتگی اقتصادی جودیت برگزاسزی<sup>۱</sup> و دیو هک پولی<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) این مقاله به بررسی تحولات برون‌سپاری منابع انسانی در سال‌های اخیر می‌پردازد، به ویژه با توجه به رکود اقتصادی شدید حاکم از سال ۲۰۰۷. این مقاله نشان می‌دهد که شرکت‌ها به طور فزاینده‌ای در حال برون‌سپاری فرآیندهای معمول منابع انسانی و در برخی موارد، فرآیندهای حیاتی منابع انسانی با هدف کاهش هزینه‌ها هستند. این مقاله بر این نظر است که در حالی که چنین استراتژی می‌تواند در کوتاه‌مدت قابل اجرا باشد، اثربخشی استراتژیک بلندمدت آن مشکوک است. این دیدگاه مبتنی بر فرضیات پذیرفته شده گسترده‌ای است که افراد دارایی‌های حیاتی در سازمان‌ها هستند، بنابراین، به شرکت‌ها دستور می‌دهد که یک تسلط قوی بر فرآیندهای تعهد حیاتی کارکنان داشته باشند. برون‌سپاری ممکن است تنها چارچوب معتبر برای آینده نباشد. شرکت‌ها باید گزینه های جایگزین را در نظر بگیرند که با مقوله های ریسک اکتشافی رویکرد، الزامات هزینه کاهی،  
نوسانات شدید محیطی، مدیریت وابستگی به کارفرمای حرفه‌ای شباهت هایی دارند.

تحقیق دیگری در حوزه برون‌سپاری منابع انسانی و کیفیت خدمات: چارچوب نظری و شواهد تجربی ایرنه براون<sup>۳</sup>، کرسستین پول<sup>۴</sup>، دوروتیا آلول<sup>۵</sup> و سوزی استورمر<sup>۶</sup> و کرسستن تامز<sup>۷</sup> (۲۰۱۰) بیان می‌کنند هدف این مقاله تحلیل رابطه بین برون‌سپاری منابع انسانی و کیفیت خدمات با تمرکز بر جنبه‌های انگیزشی و انگیزشی است. این مقاله یک مدل تئوری بازی از تصمیمات تدارکاتی را اعمال می‌کند که درجات متغیری از یکپارچگی عمودی را امکان‌پذیر می‌کند و پیامدهای تحلیل آن را با داده‌های برون‌سپاری منابع انسانی در نمونه بزرگی از شرکت‌های آلمانی مقابله می‌کند.

یافته‌ها این مقاله شواهدی را نشان می‌دهد که کیفیت خدمات منابع انسانی به طور کلی بالاتر از یک ارائه‌دهنده خارجی به جای ارائه‌دهنده داخلی است. علاوه بر این، رابطه بین برون‌سپاری منابع

---

<sup>1</sup> Judit Beregszaszi

<sup>2</sup> Dieu Hack-Polay

<sup>3</sup> Irene Braun

<sup>4</sup> Kerstin Pull

<sup>5</sup> Dorothea Alewell

<sup>6</sup>

<sup>7</sup> Kirsten Thommes

انسانی و کیفیت خدمات به طور قابل توجهی قوی تر است اگر خدمات ارائه شده پیچیده باشد و اگر پتانسیل نظارت بر یک ارائه دهنده داخلی کم باشد. پیامدهای عملی - یافته ها پیامدهای عملی فوری در رابطه با تصمیم خرید یا ساختن خدمات منابع انسانی دارند: هرچه سرویس منابع انسانی مورد بررسی پیچیده تر باشد و پتانسیل نظارت بر ارائه داخلی آن کمتر باشد، ارائه خارجی جذاب تر است. خدمات منابع انسانی اصالت/ارزش - در حالی که بیشتر ادبیات برون سپاری منابع انسانی مبتنی بر تئوری هزینه تراکنش است یا از یک رویکرد مبتنی بر منابع پیروی می کند، این مقاله از یک مدل تئوری بازی برای تجزیه و تحلیل تصمیم خرید یا ساختن خدمات منابع انسانی استفاده می کند و به انگیزه ها اجازه می دهد. ارائه دهنده داخلی یا خارجی برای ارائه خدمات با کیفیت بالا که باید روی آن متمرکز شود. علاوه بر این، برای تجزیه و تحلیل تجربی، این مقاله از مجموعه داده های اصلی شامل بیش از ۱۰۰۰ شرکت آلمانی استفاده می کند که با مفاهیم تکمیل شایستگی های داخلی و تسهیل شکار استعداد تناسب دارد.

در تحقیق دیگر بررسی برون سپاری منابع انسانی توسط دکتر مانیشا ست<sup>۱</sup> و دکتر دیپا ستی<sup>۲</sup> (۲۰۱۱)

**هدف:** مقاله حاضر بر انواع مختلف برون سپاری منابع انسانی و عواملی که باید قبل از اقدام یک شرکت برای برون سپاری وظایف منابع انسانی در نظر گرفته شود، تمرکز دارد. مروری بر ادبیات موجود به منظور درک اینکه چگونه شرکت های منابع انسانی امروزی خدمات متنوعی را به شرکت هایی ارائه می دهند که نیاز به تمرکز بر فعالیتهای اصلی کسب و کار خود دارند و همچنان سیاست های منابع انسانی خوبی را ایجاد و حفظ می کنند و به بررسی این موضوع می پردازند، انجام شد. عواملی که بر تصمیم برون سپاری منابع انسانی با تأکید ویژه بر تجزیه و تحلیل مناسب هزینه فایده برون سپاری منابع انسانی تأثیر می گذارد.

**یافته ها:** یافته های مقاله به طور ضمنی اشاره می کند که تصمیم برون سپاری منابع انسانی به

---

<sup>1</sup> Dr. Manisha Seth

<sup>2</sup> Dr. Deepa Sethi

عواملی مانند انعطاف پذیری، در دسترس بودن منابع کافی، مقرون به صرفه بودن، و مقبولیت (باز بودن به اشتراک گذاری اطلاعات) و غیره بستگی دارد. این مقاله همچنین یک فرآیند سیستماتیک و معین را پیشنهاد می کند. پیش نیاز برای اجرای موفقیت آمیز برون سپاری منابع انسانی اصالت/ارزش: بر اساس بررسی متون، این مقاله توصیه های خاصی را با توجه به فرآیند برون سپاری منابع انسانی و پیش نیازهای آن ارائه می کند. و تلاشی برای برجسته کردن این واقعیت است که برون سپاری منابع انسانی یک شمشیر دو لبه است. و باید به طور کلی با در نظر گرفتن مزایا و معایب آن در نظر گرفته شود که با مقوله های سنجش مقایسه ای رویکرد، ساختار ارگانیک و انعطاف پذیر، شفافیت بالای مالی شباهت هایی دارد.

در تحقیق سازمان های کارفرمای حرفه ای و نقش آن ها در شرکت های کوچک و متوسط: تأثیر برون سپاری منابع انسانی برایان اس. کلاس<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) تشریح می کند در حالی که خدمات و برنامه های موثر منابع انسانی می توانند به شرکت ها در کسب مزیت رقابتی کمک کنند، شرکت های کوچک و متوسط اغلب فاقد منابع داخلی مورد نیاز برای توسعه و ارائه این خدمات و برنامه ها هستند. در نتیجه، شرکت های کوچک و متوسط به طور فزاینده ای فعالیت های منابع انسانی را به سازمان های کارفرمای حرفه ای برون سپاری می کنند. با این حال، در مورد شرایطی که شرکت های کوچک و متوسط از برون سپاری منابع انسانی به یک سازمان کارفرمای حرفه ای بهره می برند، و همچنین در مورد نوع مزایایی که به طور بالقوه در دسترس است، سؤالات باقی می ماند. ماهیت بسیاری از فعالیت های منابع انسانی سؤالاتی را در مورد خطرات مرتبط با حاکمیت بازار و توانایی یک سازمان کارفرمای حرفه ای برای تضمین کیفیت خدمات برای شرکت های کوچک و متوسط ها ایجاد می کند. برای پرداختن به این سؤالات، درک فرآیندی که استفاده از سازمان کارفرمای حرفه ای بر نتایج شرکت های کوچک و متوسط تأثیر می گذارد، ضروری است که با مفاهیمی مانند خلق مزیت رقابتی، تقویت توان مالی، شتابگیری اولیه کسب و کار در شرکتهای کوچک و متوسط تناسب معنایی دارد.

---

<sup>1</sup> Brian S. Klaas

روتری و رابرسون (۱۹۹۶) عمل روی آوردن به یک سازمان خارجی برای انجام عملکردی که قبلاً در داخل انجام می‌شد. این مستلزم انتقال برنامه‌ریزی، اداره و توسعه فعالیت به یک شخص ثالث مستقل است که با مفهوم تخصصگرایی عمیق، چابک‌سازی ابرسازمان‌ها متناسب می‌باشد.

کاسانی و همکاران (۱۹۹۶) پیوند بلندمدت مربوط به توسعه فعالیت‌ها یا وظایف تعیین شده که برای شرکت ضروری نیستند توسط متخصصان متخصص، که به مرور زمان به شرکای استراتژیک تبدیل می‌شوند که با مفهوم متحد استراتژیک سازمان، تسهیم اختیار و مسئولیت و تشریک منافع و چشم انداز شباهت‌هایی دارد.

بلومبرگ (۱۹۹۸) فرآیند انعقاد قرارداد با شخص ثالث برای رسیدگی به بخشی از تجارت شرکت مشتری که با مفاهیم تبیین نقش‌های نظارتی و شناسایی و اعتبارسنجی کارفرما متناسب است.

ساگریستان (۱۹۹۹) قرارداد همکاری بین انواع مختلف شرکت‌ها که در آن یک شرکت متخصص در فناوری است و با تامین منابع فیزیکی و/یا انسانی در طول یک دوره معین به منظور دستیابی به یک هدف تعیین‌شده، کمک قابل توجهی به دیگری می‌کند که با مفهوم خزانه سرمایه انسانی، محدودیت‌زدایی سازمان‌های کوچک شباهت معنایی دارد.

گیلی و رشید (۲۰۰۰) جایگزینی فعالیت‌هایی است که در داخل انجام می‌شود با به دست آوردن آن‌ها از خارج، اگرچه شرکت دارای مدیریت و توانایی‌های مالی لازم برای توسعه داخلی آن‌ها است. همچنین خودداری از انجام فعالیت‌های داخلی است که با مقوله‌های تناسب با نیروی غیر هسته‌ای، تکمیل شایستگی‌های داخلی، تقلیل امور ثانویه کارکنان متناسب می‌باشد.

بیلی و همکاران (۲۰۰۲) واگذاری برخی یا همه آن فعالیت خاص و خدمات مرتبط به مدیریت شخص ثالث متخصص در زمینه‌های مورد نظر، برای دستیابی به نتیجه مورد نیاز که با مقوله‌های متخصص نگهداشت، متخصص حرفه‌ای جذب شباهت معنایی دارد.

مک کارتی و آناگنوستو (۲۰۰۴) نه تنها شامل خرید محصولات یا خدمات از منابع خارجی است، بلکه مسئولیت عملکردهای تجاری و اغلب دانش مرتبط (ضمنی و مدون) را به سازمان خارجی

منتقل می‌کند که با مقوله‌های خلق مزیت رقابتی، ارزش آفرینی متقابل، تقویت توان جذب و تسهیل

یادگیری سازمانی تناسب دارد.

مول و همکاران (۲۰۰۵) تهیه لوازم از نهادهای قانونی مستقل (تامین کنندگان) که به مفاهیم

سیاستگذاری حمایتی از کارفرما، پالایش مستمر خزانه و شناسایی و اعتبارسنجی کارفرما شباهت

دارد.

جدول ۵-۱ مقایسه یافته‌های پژوهش با پیشینه تحقیق

| مقوله‌ها                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | یافته‌های پیشین                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>جذب با الگوی هم‌استخدامی</b></p> <p><u>علل انتخاب رویکرد</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ الزامات هزینه کاهی</li> <li>✓ تقلیل معایب به پیمان‌سپاری</li> <li>✓ کاهش ریسک اجرا</li> <li>✓ ساماندهی تنوع جغرافیایی</li> <li>✓ تخصصگرایی عمیق</li> <li>✓ تطبیق با محیط عدم اطمینان</li> <li>✓ تکمیل شایستگی‌های داخلی</li> <li>✓ تسهیل شکار استعداد</li> <li>✓ الزامات رقابتی تجارت</li> <li>✓ محدودیت زدایی سازمانهای کوچک</li> <li>✓ چابک‌سازی ابرسازمانها</li> </ul> <p><u>ویژگی‌های محتوایی</u></p> <p><b>ویژگی‌های رویکرد</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ماهیت اقتضایی - استراتژیک</li> <li>✓ تناسب با نیروی غیر هسته‌ای</li> <li>✓ ماهیت تجربی اکتشافی</li> <li>✓ پیچیدگی‌های مالی محاسباتی</li> <li>✓ تسهیم اختیار و مسئولیت</li> <li>✓ مبتنی بر تسهیم دست آوردها</li> </ul> <p><u>ویژگی‌های کارفرمای حرفه‌ای</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ خزانه سرمایه انسانی</li> <li>✓ متخصص نگهداشت</li> <li>✓ متخصص حرفه‌ای جذب</li> <li>✓ متحد استراتژیک سازمان</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ برون‌سپاری منابع انسانی در زمان آشفتگی اقتصادی جودیت برگزاسزی و دیو هک پولی (۲۰۱۲)</li> <li>❖ برون‌سپاری منابع انسانی روتری و رابرسون (۱۹۹۶)</li> <li>❖ برون‌سپاری منابع انسانی گیلی و رشید (۲۰۰۰)</li> <li>❖ قرارداد همکاری بین انواع مختلف شرکت‌ها ساکریستان (۱۹۹۹)</li> <li>❖ روی آوردن به یک سازمان خارجی روتری و رابرسون (۱۹۹۶)</li> <li>❖ برون‌سپاری منابع انسانی و کیفیت خدمات ایرنه براون، کرسستین پول، دوروتیا آلول و سوزی استورمر و کرسن تامز (۲۰۱۰)</li> <li>❖ واگذاری برخی یا همه فعالیت‌های خاص بیلی و همکاران (۲۰۰۲)</li> <li>❖ پیوند بلندمدت مربوط به توسعه فعالیت‌ها کاسانی و همکاران (۱۹۹۶)</li> </ul> |
| <p><b>بسترهای سازمانی پذیرنده</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ سازمانهای پروژه محور</li> <li>✓ گردش بالای منابع انسانی</li> <li>✓ صنایع فناوری پیشرفته</li> <li>✓ شفافیت بالای مالی</li> <li>✓ ساختار ارگانیک و انعطاف پذیر</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ بررسی برون‌سپاری منابع انسانی توسط دکتر مانیشا ست و دکتر دیپا سستی (۲۰۱۱)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <p><b>سازوکارهای پیاده‌سازی کارآمد</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ شفاف سازی تعهدات و اختیارات</li> <li>✓ تبیین نقش‌های نظارتی</li> <li>✓ سنجش مقایسه‌ای رویکرد</li> <li>✓ شایستگی سنجی مستمر</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ فرآیند انعقاد قرارداد با شخص ثالث بلومبرگ (۱۹۹۸)</li> <li>❖ بررسی برون‌سپاری منابع انسانی توسط دکتر مانیشا ست و دکتر دیپا سستی (۲۰۱۱)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

|                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                             | ✓ رویکرد سلف سرویس پرداخت                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| ❖ پیوند بلندمدت مربوط به توسعه فعالیت‌ها کاسانی و همکاران (۱۹۹۶)                                                                                                                                                                                                            | <b><u>مکانیزم های تشویقی مکمل</u></b><br>✓ مدیریت تعاملات دینامیک<br>✓ تشریک منافع و چشم انداز<br>✓ مدیریت اقتضائات جامعه پذیری<br>✓ مکانیزم های حمایتی انگیزشی                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| ❖ برون‌سپاری منابع انسانی در زمان آشفتگی اقتصادی جودیت برگزاسزی <sup>۱</sup> و دیو هک پولی <sup>۲</sup> (۲۰۱۲)                                                                                                                                                              | <b><u>چالشها و موانع پیاده سازی</u></b><br>✓ ریسک اکتشافی رویکرد<br>✓ چالش پیچیدگی قرارداد<br>✓ چالش تسهیم اطلاعات<br>✓ نوسانات شدید محیطی<br>✓ چالش قابلیت‌های مدیران<br>✓ چالش تعارض بالقوه<br>✓ چالش خلق رضایت شغلی<br>✓ چالش های کارفرمای حرفه ای<br>✓ چالش تعهد و پایبندی                                                                                                                                                                                            |
| ❖ تهیه لوازم از نهادهای قانونی مستقل مول و همکاران (۲۰۰۵)<br>❖ فرآیند انعقاد قرارداد با شخص ثالث بلومبرگ (۱۹۹۸)<br>❖ برون‌سپاری منابع انسانی در زمان آشفتگی اقتصادی جودیت برگزاسزی و دیو هک پولی (۲۰۱۲)                                                                     | <b><u>ساز و کارهای تکمیلگر پیرامونی</u></b><br>✓ سیاستگذاری حمایتی از کارفرما<br>✓ پالایش مستمر خزانه<br>✓ شناسایی و اعتبارسنجی کارفرما<br>✓ تبیین قرارداد مرجع<br>✓ مدیریت وابستگی به کارفرمای حرفه ای<br>✓ ای                                                                                                                                                                                                                                                           |
| ❖ خرید محصولات یا خدمات از منابع خارجی است مک کارتی و آناگنوستو (۲۰۰۴)<br>❖ جایگزینی فعالیت‌هایی است که در داخل انجام می‌شود گیلی و رشید (۲۰۰۰)<br>❖ سازمان‌های کارفرمای حرفه‌ای و نقش آن‌ها در شرکت‌های کوچک و متوسط: تأثیر برون‌سپاری منابع انسانی برایان اس. کلاس (۲۰۰۳) | <b><u>منافع و پیامدهای مورد انتظار</u></b><br><b><u>پیامدهای عمومی مورد انتظار</u></b><br>✓ بهبود سودآوری بلندمدت<br>✓ خلق مزیت رقابتی<br>✓ ارزش آفرینی متقابل<br>✓ تقویت توان جذب<br>✓ تسهیل یادگیری سازمانی<br><b><u>پیامدهای پیاده سازی در سازمانهای کوچک</u></b><br>✓ تقویت توان مالی<br>✓ شتابگیری اولیه کسب و کار<br><b><u>پیامدهای پیاده سازی در سازمانهای بزرگ</u></b><br>✓ بهبود انعطاف پذیری سازمان<br>✓ تقلیل امور ثانویه کارکنان<br>✓ کاهش آسیب‌های پیمانکاری |

<sup>1</sup> Judit Beregszaszi

<sup>2</sup> Dieu Hack-Polay

## ۵-۹- پیشنهاد های پژوهش

### ۵-۹-۱- پیشنهاد های کاربردی پژوهش

این پژوهش سعی کرده که با بررسی و کشف زمینه، شرایط درونی، بیرونی، نتایج و پیامدهای جذب مؤثر کارکنان با الگوی هم‌استخدامی سهمی در جذب نوین در سبک‌های رهبری و مدیریت در سازمان‌ها داشته باشد. در این بخش پیشنهادات کاربردی ارائه شده است.

#### (۱) مدیریت تصویر کارفرما: مدیریت تصویر کارفرما شامل مدیریت ادراک عدالت و

مدیریت ارزش پیشنهادی می‌باشد.

✓ یکی از موضوعات حائز اهمیت در سازمان‌ها حفظ عدالت رویه‌ای عادلانه سازمانی بین کارکنان می‌باشد به طور مثال برای اجرای عدالت رویه‌ای و جلوگیری از جو شهروندی درجه یک و دو بهتر است که اگر یک سری رفاهیات را در سازمان خودمان برای نیروی انسانی‌مان در نظر می‌گیریم افرادی که از طریق سازمان کارفرمای حرفه‌ای هم جذب سازمان ما شده‌اند در این شرایط آنها را هم پرسنل خود بدانیم و برای آنها هم آن رفاهیات را تا حدی فراهم کنیم مانند بسته‌های حمایتی یکسان و احساس عدالت احترام و غیره بین کارکنان دو سازمان برقرار شود.

✓ راهکار دیگر برای حفظ تصویر برند کارفرما اهمیت وجود مدیریت منابع انسانی می‌باشد که بتواند با استراتژی‌های صحیح شرایطی را فراهم کند که از پرسنل حمایت شود و با آن‌ها خوب رفتار کند تا افراد انگیزه داشته باشند و خودشان خواهان همکاری با سازمان ما باشد و می‌توان با ایجاد جو سازمانی حمایتی برند کارفرما را تقویت کرد یعنی اگر افراد در سازمان کمک نیاز داشتند از نظر مالی و غیره ما آنها را حمایت کنیم مانند دادن وام و غیره و مورد دیگری که امروزه بسیار برای نیروی- انسانی اهمیت دارد داشتن برنامه‌کاری منعطف می‌باشد مخصوصاً از زمان شیوع بیماری کوید-۱۹ این انعطاف در ساعت و مکان کاری بسیار رایج‌تر شده است که ما می‌توانیم با مدیریت درست این الگو جذب هم‌استخدامی و این نوع کار فریلنسری را پیاده کنیم که قطعاً باعث افزایش رضایت شغلی به

بهره‌وری خواهد شد.

(۲) **مکانیزم اقناعی رهبران:** مکانیزم اقناعی رهبران شامل الزام حمایت رهبران، پذیرش

خبرگی سازمان کارفرمای حرفه‌ای و ضرورت اجماع رهبران می‌باشد.

✓ با توجه به اینکه الگوی جذب با روش هم‌استخدامی جزو روش‌های نوین جذب می‌باشد و به همین خاطر روش جدیدی محسوب می‌شود و رهبران آشنایی چندانی با آن ندارد به همین خاطر نیاز هست که یک سری جلسات توجیهی برای مدیران عالی بگذاریم و رویکرد را برایشان تشریح کنیم و از مزایای روش و سازمان کارفرمای حرفه‌ای بگوییم و آنها را متقاعد کنیم تا خبرگی سازمان کارفرمای حرفه‌ای را بپذیرند و بتوانند اعتماد کنند و کار را واگذار کنند به این سازمان‌ها.

✓ از طرف دیگر باید کلیه مدیران عالی و هیئت مدیره را آماده پذیرش کنیم و باید با تهیه لیستی از مزایای روش بتوانیم در نظر و پذیرش رهبران سازمان اجماع ایجاد کنیم و توصیه می‌شود که قبل از انعقاد قرارداد با تشریح سابقه کاری سازمان کارفرمای حرفه‌ای برای رهبران، رضایت کامل و اقناع نظر آن‌ها را جلب کنیم.

(۳) **تعریف مدل شایستگی رهبران:** تعریف مدل شایستگی رهبران شامل تفکر خلاق

مدیران و تعریف شایستگی‌های رهبری می‌باشد.

✓ پیشنهاد می‌شود ابتدا میزان مقاومت آمادگی در مقابل تغییر مدیران عالی سنجیده شود و اگر آماده نبودند ابتدا باید سازمان و ذهن مدیریت را آماده پذیرش تغییرات کنیم و مدیرانی را انتخابی باید قادر باشند به گونه‌ای عمل کنند که در دنیای کاری و فضای مدرن امروزه توانایی تفکر خارج از باکس و چارچوب کاری را داشته باشند، و میتوان با برگزاری ورکشاپ در حوزه پرورش خلاقیت موانع ذهنی مدیران را تعدیل کنیم و خلاقیت آنها را با تکنیک‌های موثر خلاقیت مانند: تکنیک طوفان فکری، تکنیک تفکر موازی، تکنیک شش کلاه، تکنیک ارتباط اجباری، تکنیک توهم خلاق، تکنیک /سسکمپر و... افزایش دهیم که باعث می‌شود مدیران از روش‌های نوین استقبال کنند و آنها را در

زمان مناسب به کار گیرند و به بهترین نحو اجرا کنند.

✓ مورد دیگر که بسیار حائز اهمیت هست این می باشد که مدیران در سازمان باید علم شان به روز باشد و ما می توانیم با برگزاری دوره های آموزشی تخصصی، علم و دانش مدیران سازمان را در حوزه مدیریتی به روز نگه داریم و بهتر است که ترکیب مدیران عالی به روز باشد و ترکیب مدیران مسن در کنار مدیران جوان باعث افزایش احتمال موفقیت خواهد شد.

(۴) **ممانعت از خویشاوندشالاری:** یکی از مسائل مهم در استخدام، استخدام و جذب افراد براساس معیار شایستگی سنجی می باشد پس پیشنهاد می شود که قوانینی را در سازمان وضع کنیم مبنی بر ممنوعیت جذب و استخدام آشنایان از طریق کارکنان درون سازمان و الزام قانون ممنوعیت استخدام همزمان دو خویشاوند درجه یک در سازمان به لزوم شفافیت فرایند جذب و ارتقا سازمان (سیاست درهای باز) تاکید می شود و با ایجاد یک نظام ارتقاء صحیح می توان افراد را درون سازمان با توجه به معیار شایسته محور ارتقا دهیم و مانع پارتی بازی و جذب خویشاوندان شویم و برای اطمینان از اینکه انتخاب، ارتقا و انتصاب مدیران شایسته باشند ابتدا باید مدل شایستگی رهبری در سازمان تعریف شود مثل مدل شایستگی رهبری مینتزبرگ، روش ارزشیابی شایستگی مشاغل JCAM، مدل شایستگی جی ۸ و غیره.

از طرفی باید بسنجیم چه شایستگی هایی برای مدیران سازمان اولویت و ضرورت دارند و برای اطمینان از ارتقا مدیران دارای شایستگی استفاده از الگوی کانون های ارزیابی و توسعه ( Assessment Center) برای انتخاب و ارزیابی و ارتقا مدیران ضرورت دارد.

(۵) **معماری استراتژیک منابع انسانی:** معماری استراتژیک منابع انسانی شامل اثربخشی استراتژی منابع انسانی، الزام برنامه ریزی منابع انسانی، الزامات معماری منابع انسانی، لزوم تجزیه و تحلیل مشاغل و انعطاف پذیرسازی منابع انسانی می باشد.

✓ راهکار مناسب دیگر این هست که سازمان قبل از اتخاذ این روش باید استراتژی هایش دقیق

مشخص باشد و دقیقاً چرایی کارهایش و انتخاب این روش را بداند و مدیران باید بتوانند به طور دقیق تشخیص دهند و به مدیر منابع انسانی بگویند که چه نیرویی با چه توانایی و مهارت‌هایی و برای چه بخشی نیاز دارند به اصلاح الزام تعریف و تفکیک مشاغل کلیدی از مشاغل غیر کلیدی و قابل برون-سپاری ضرورت دارد.

✓ راهکار دیگر تبیین استراتژی محوری نیروگزینی سازمان ذیل استراتژی اصلی سازمان می-باشد از طرفی مدیران باید بتوانند پروژه را تا جای ممکن بشکنند و مشخص کنند به طور دقیق و واضح که در پروژه چه جریان‌های کاری هست و از متخصصان زمانسنجی و کارسنجی در این راستا بهره ببرند.

✓ قبل از انجام هم‌استخدامی و جذب نیروی انسانی الزام به روزرسانی شرایط احراز و شناسنامه شغلی و شرح شغل بسیار اهمیت دارد برای سازمان کارفرمای حرفه‌ای تا دقیقاً بداند که ما به دنبال چه نیرویی هستیم.

✓ برای انعطاف‌پذیرسازی منابع انسانی باید حداقل ویژگی‌های متمایزکننده باشد در یک شغل که آن انعطاف شغل را بالا می‌برد و باید مشاغل را به صورت تیم ورک و خود مدیریتی پیش ببریم و نیروی انسانی با قابلیت چند مهارتی و چند وظیفه‌ای استخدام کنیم.

۶) **شفاف‌سازی تعهدات و اختیارات:** شفاف‌سازی تعهدات و اختیارات شامل ایجاد مثلث تعهدات، طراحی مکانیزم‌های حقوقی، شفاف‌سازی اختیارات طرفین و تایید جذب و خاتمه اشتراکی می‌باشد.

✓ یکی از مسائل بسیار مهم و حساس در الگوی هم‌استخدامی مسائل مربوط به انعقاد قرارداد می‌باشد یکی از راهکارهای کاربردی جهت کاهش مشکلات احتمالی شفاف‌سازی دقیق تعهدات طرفین و درج جزئیات و متمم‌ها در قرارداد می‌باشد در این الگو ما باید تعهدات ثالث را هم در نظر بگیریم یعنی تعهداتی که هر کدام از سازمان‌ها به صورت مجزا نسبت به نیروی کار دارند و هم تعهداتی که نیروی کار نسبت به هریک از سازمان‌ها دارد.

✓ راهکار دیگر برای تسهیل پیاده‌سازی این روش تعیین نقش رابط میان‌سازمانی می‌باشد به این معنا که ما مشخص کنیم در الگوریتم و یا قرارداد که در صورت ایجاد هر مسئله‌ای و یا مشکلی در کار، سازمان کارفرمای حرفه‌ای از چه طریقی و با چه کسی در سازمان ما می‌تواند ارتباط برقرار کند و بالعکس. یکی از کارهای خیلی مهم دیگری که حتماً باید در نظر داشته باشیم برای جلوگیری از مشکلات حقوقی این گونه استراتژی‌های جذب الزام وجود تیم حقوقی و وکیل در حین قرارداد می‌باشد تا مکانیزم‌های ضمانتی مناسبی را درج نمایند.

✓ و در نهایت آخرین راهکار مهم دیگر در حوزه انعقاد قرارداد شفاف‌سازی دقیق مسئولیت و اختیار در رابطه با تامین تجهیزات و مواد اولیه و غیره می‌باشد و شفاف‌سازی دقیق و همراه با جزئیات در مورد اختیارات مالی می‌باشد به طور مثال ذکر شود که در صورت اینکه تصمیمات سازمان کارفرمای حرفه‌ای موجب متضرر شدن ما شود و یا از بعد مالی به چالش کشیده شویم شرایط به چه صورتی است و هزینه‌اش با خود سازمان می‌باشد.

✓ و در نهایت از آنجایی که جذب مهم‌ترین پروسه منابع‌انسانی می‌باشد پیشنهاد ما این است که شرکت اول در جذب و خاتمه همکاری افراد به صورت جزئی نقش ایفا کند و حتماً یکی از نظر دهندگان باشد.

## ۷) تبیین نقش‌های نظارتی:

✓ یکی از راهکارهای کاربردی برای تسهیل پیاده‌سازی این الگوی جذب در سازمان قرار دادن مدیران ناظر برای انجام کار به صورت خوشه‌ای و لایه لایه برای هر قسمت کار می‌باشد که این افراد باید از قدرت خلاصه‌سازی بالایی در گزارش‌دهی برخوردار باشند.

✓ راهبرد کاربردی دیگر در این روش اهمیت سنجش ارزش‌آفرینی نیرو می‌باشد که باید مدیر منابع‌انسانی ما این توانایی را داشته باشد که بسنجد آیا این فرد و این الگوی جذب خروجی و ارزش-آفرینی مثبتی برای سازمان ما خواهد داشت یا جذب دائمی فرد مناسب‌تر است.

۸) **سنجش مقایسه‌ای رویکرد:** با اینکه سازمان‌ها باید یکسری از خدماتشان را برون‌سپاری کنند ولی استفاده از الگوی هم‌استخدامی یک انتخاب است و نه اجبار؛ با اینکه میدانیم که الگوی هم‌استخدامی مزایای فراوانی دارد و می‌تواند باعث سودآوری بلندمدت برای سازمان‌ها شود از طریق کاهش هزینه‌های کل، با این وجود:

✓ پیشنهاد ما این است که سازمان‌ها قبل از انجام آن، بهتر است ابتدا هزینه فایده هم‌استخدامی را برآورد کنند.

✓ و راهکار مهم دیگر این است که شرکت مادر باید هزینه‌های موجود در اتخاذ این روش را واقع‌بینانه ببیند تا با سازمان کارفرمای حرفه‌ای به مشکل نخورد.

۹) **شایستگی سنجی مستمر:** یکی از راهکارهای پیشنهادی برای حفظ کیفیت نیروی جذب شده از طریق این الگو، شایستگی‌سنجی مستمر با روش‌هایی مانند: *الگوی بازخور ۳۶۰ درجه، الگوی مدیریت بر مبنای هدف (MBO)، الگوی انت و غیره* از طریق سازمان خودمان می‌باشد که سازمان مادر (اولیه) باید افراد جذب شده را به طور مستمر کیفیت کارشان را ارزیابی کند و سنجش باید بر اساس مقاطع عملکردی میان‌مدت و کوتاه‌مدت و بلندمدت باشد زیرا ممکن است کیفیت کار افراد در طول زمان تغییر کند بنابراین سازمان باید ابتدا با بررسی رزومه افراد جذب شده خودش از کیفیت کار افراد اطمینان حاصل کند.

#### ۱۰) **رویکرد سلف سرویس پرداخت:**

✓ یکی از راهکارهای مناسب برای اجرای بهتر این روش انعطاف‌پذیری در پرداخت می‌باشد که می‌توان با مذاکره و توافق طرفین روش‌های مختلفی را جهت اتخاذ نوع پرداخت در نظر گرفت مثلاً شراکت در سود یا زیان / پیش پرداخت / پرداخت بر مبنای تعداد نیروی جذب شده و غیره.

✓ از طرف دیگر پیشنهاد می‌شود برای پرداخت انعطاف‌پذیر جبران خدمات نیروی انسانی، الگوهای هسته، بسته، پرداخت نقدی و پرداخت ترکیبی در نظر گرفته شود و در مورد نیروهای انسانی،

ما انعطاف در پرداخت داشته باشیم و به نفع سازمان و مورد علاقه نیروی انسانی امروزه هست که سازمان سالانه با نیروی انسانی تسویه کند یعنی سنوات و پاداش نیرو را در پایان هر سال پرداخت کند به جای موکول کردن آن به پایان خدمت کاری.

(۱۱) **مدیریت تعاملات دینامیک:** مدیریت تعاملات دینامیک شامل مدیریت پویایی تعاملات و مدیریت تعارض کارکردی میباشد.

✓ یکی از راهکارهای مهم و با اهمیت ایجاد تعامل خوب با سازمان کارفرمای حرفه‌ای است و هم ارزش بودن دو سازمان با یکدیگر در بستر اعتماد می‌باشد و باید ارزش‌های دو سازمان را به هم گره بزنیم از طریق ایجاد اهداف و چشم‌اندازهای مشترک پس این سازمان را به عنوان شریک استراتژیک بلندمدت‌مان هم پیمان کنیم اگر نتوانیم این‌ها را ایجاد کنیم قطعاً از همه استخدای هم نمی‌توانیم استفاده کنیم.

✓ پیشنهاد کاربردی دیگر اولاً استفاده از تکنیک نقادی شیطننت آمیز و استفاده از فن مناظره یا جدل در فرایندهای تصمیم‌گیری گروهی، زمانی که احساس میشود انسجام غیرکارکردی بیش از حد حاکم است و حفظ سطح بهینه تعارض بین منابع انسانی دو سازمان می‌باشد یعنی نیروهای جذب شده با افراد درون سازمان نباید کاملاً مخالف و یا کاملاً موافق در هر زمینه‌ای باشد و اندکی تفاوت بین‌شان باعث ایجاد خلاقیت و راهکارهای جدید برای حل مسائل خواهد شد.

✓ ثانیاً استفاده از تکنیک گردش شغلی در لول‌های هم سطح سازمان خصوصاً در سطوح‌های مدیریتی بسیار توصیه می‌شود.

(۱۲) **تشریک منافع و چشم‌انداز:** تشریک منافع و چشم‌انداز شامل خلق چشم‌انداز مشترک و خلق منافع مشترک است یکی از تفاوت‌های هم‌استخدای با پیمانکاری الزام وجود هدف مشترک بین دو سازمان می‌باشد بنابراین؛

✓ پیشنهاد می‌شود که هدف مشترک تعیین شده برای طرفین چیزی فراتر از سود و بعد مالی

باشد و بهتر است که در فرایند مدیریت چشم‌انداز حتما نقش‌آفرینی سازمان کارفرمای حرفه‌ای در تبیین چشم‌اندازهای بلندمدت سازمان به عنوان یک شریک استراتژیک بلندمدت در نظر گرفته شود.

✓ و از طرف دیگر پیشنهاد می‌شود برای پیاده‌سازی بهتر و بهره‌وری و کیفیت بالاتر در کار بهتر است که نیروهای انسانی پروژه را هم به گونه‌ای در این هدف مشترک سهیم کنیم زیرا باعث می‌شود افراد دلسوزانه‌تر و با تعهد اخلاقی بالاتری کار کنند.

(۱۳) **مدیریت اقتضائات جامعه پذیری:** یکی از راهبردهای بسیار مهم در اینجا ترسیم واقع-گرایانه شغل برای نیروی انسانی می‌باشد و پیشنهاد می‌شود به دلیل متفاوت بودن سازمان و مکانی که فرد در آن مصاحبه انجام می‌دهد و سازمانی که قرار است کار کند بهتر است قبل از شروع کار فرد برود و با سازمان و محل کارش آشنا شود و باید تصویر واقعی شغل را برای افراد ترسیم کنیم و توصیه می‌شود که ما تیمی در درون سازمان مان داشته باشیم که بتواند تیم بیرونی (جذب شده) را با تیم و افراد درون سازمان هماهنگ و میچ کند تا بهره‌وری بالا رود در غیر اینصورت میچ نبودن تیم‌ها باعث اصطکاک و کاهش بهره‌وری و راندمان خواهد شد.

(۱۴) **مکانیزم های حمایتی انگیزشی:** مکانیزم‌های حمایتی انگیزشی شامل مدیریت پاداش پلکانی، مدیریت مشوق‌های عملکردگرا و تبیین مکانیزم‌های جبرانی می‌باشد.

✓ در الگوی هم‌استخدامی افراد ارق و تعلقی به سازمان ما ندارند و بهتر است که ما با مدیریت پاداش آن‌ها را با انگیزه نگه داریم بنابراین یک سری ترمیم در پرداخت و مشوق‌های مالی و گزینه‌های رفاهی پیشنهاد می‌شود و توصیه می‌شود مشوق‌ها را هم به موفقیت فردی و هم به موفقیت واحد کاری یا شرکت پیوند دهید در این حالت کارکنان از رسیدن به اهداف خود سود می‌برند و در صورتی که واحد کاری یا شرکت نیز به اهداف خود دست یابد، سود خواهند برد بنابراین پیوند مشوق‌ها به موفقیت واحد کاری می‌تواند این حس را تقویت کند که «ما در این زمینه با هم هستیم.» و بهتر است که مشوق‌های مالی شخصی‌سازی شوند زیرا اگر کارکنان بتوانند جوایز خاص خود را انتخاب کنند، آن

انتخاب‌ها مشوق‌های نیرومندتری خواهند بود ولی در این الگوی کاری مطلقاً چیزی به اسم اضافه کاری پیشنهاد نمی‌شود و مناسب نیست؛

✓ راهکار دیگر برای با انگیزه نگه داشتن افراد سهام کردن آنها در سود و یا به عبارتی ایجاد پاداش تیمی نتیجه‌گرا می‌باشد به طور مثال به سازمان کارفرمای حرفه‌ای بگوییم ۱۰٪ سود را به تو می‌دهم و ۲٪ را به نیروها. از طرفی مشوق‌های عملکردگرای کارساز همیشه مالی نیستند و مدیریت بر مبنای هدف هم می‌تواند باعث افزایش رضایت و پرورش روحیه تعهد کارکنان شود.

✓ راهکار دیگر برای با انگیزه نگه داشتن افراد تسویه کامل سالانه می‌باشد که هم برای سازمان خوب است و هم باعث می‌شود اشل حقوقی این افراد از افراد هم سطح در پوزیشن شغلی مشابه‌شان بالاتر رود از طرف دیگر می‌توانیم برای این افراد حق تقدم استخدام را هم در نظر بگیریم که چنانچه سازمان ما الان به دنبال نیروی کار برای استخدام دائم باشد این افراد حق تقدم دارند نسبت به افراد خارج از سازمان.

## ۱۵) سیاست‌گذاری حمایتی از کارفرما:

✓ از آنجایی که الگوی هم‌استخدامی رویکردی جدید در حوزه تامین نیرو می‌باشد و به تبع آن شرایط و زمینه‌های کافی هنوز برایش فراهم نشده است و ما سازمان‌های کارفرمای حرفه‌ای خیلی محدودی داریم بنابراین پیشنهاد می‌شود که شرکت‌های بزرگ و پیشرو باید تمرکز اصلی‌شان را بگذارند روی بیزینس‌شان و وظیفه اشتغال را عمداً برون‌سپاری کنند و دولت هم با استراتژی ظرفیت-سازی و همراهی سازمان‌های پیشرو در صنعت شرایطی را برای رشد تعداد و تنوع سازمان‌های کارفرمای حرفه‌ای فراهم کند و آن‌ها را تقویت کنند تا در آینده بتوانند خودشان از آنها بهره‌مند شوند؛

✓ از طرف دیگر پیشنهاد می‌شود که دولت با سیاست‌گذاری حمایتی و هدایتی از کارفرمایان حرفه‌ای اقدام به ایجاد شرکت‌های کارفرمای حرفه‌ای وابسته به دولت به منظور تامین و جذب نیروی-

انسانی موقت سازمان‌های دولتی نماید.

✓ برای تشویق رویکرد هم‌استخدامی برای سازمان‌های کارفرمای حرفه‌ای یکسری تسهیلاتی را فراهم کنیم و برای شرکت‌های بزرگ تشویق‌هایی را در نظر بگیریم؛ برای کارفرمای حرفه‌ای بحث معاف مالیاتی، اعطای وام با بازپرداخت طولانی و درصد پایین، ایجاد انکوباتورها برای تقویت و تسهیل رشد سازمان کارفرمای حرفه‌ای در نظر بگیریم.

✓ برای هدایت شرکت‌های بزرگ که از این طرح استفاده می‌کنند از مکانیزم‌های تشویقی تسهیلات و معافیت‌هایی استفاده شود.

#### ۱۶) پالایش مستمر خزانه:

✓ بعد دیگر الگوی هم‌استخدامی مسائل و وظایف مربوط به سازمان کارفرمای حرفه‌ای می‌باشد که پیشنهاد می‌شود این سازمان‌ها از طریق سرمایه‌گذاری روی سایت‌شان خزانه‌شان را به‌هنگام کنند به طور مثال سایت‌شان را کاملاً حرفه‌ای کنند، چند زبانه، همراه با عناوین مختلف در حوزه‌های کاری و به صورت کلی باید مرتب درخواست استخدام بدهند و بانک اطلاعاتی‌شان را به روز و فعال نگه دارند؛

✓ هدف اصلی از پالایش مستمر خزانه تضمین کیفیت کار سازمان کارفرمای حرفه‌ای در خصوص تامین نیرو هست که نتیجه آن حفظ اعتماد سازمان‌های مادر و حفظ و ارتقا ارزش برند سازمان کارفرمای حرفه‌ای است.

✓ توصیه می‌شود این سازمان‌ها بر روی سرور سیستم‌هایی که بتواند اطلاعات حداقل ۴۰۰۰ نفر را ساپورت کند سرمایه‌گذاری کنند و حتماً از نرم افزارهای HRIS برای ذخیره و یکپارچه‌سازی اطلاعات منابع انسانی استفاده کند تا باعث کاهش تعامل غیر ضروری کارمندان و مانع خطاهای پرهزینه شوند.

#### ۱۷) شناسایی و اعتبارسنجی کارفرما: شناسایی و اعتبارسنجی کارفرما شامل اعتبارسنجی

رزومه سازمان کارفرمای حرفه‌ای و مدیریت شناسایی سازمان کارفرمای حرفه‌ای می‌باشد.

✓ به سازمان‌های مادر پیشنهاد می‌شود که حتماً پیش از انعقاد قرارداد با سازمان کارفرمای حرفه‌ای، ابتدا این سازمان را بر اساس شاخص‌های پایایی و روایی قابل اتکا مانند سابقه فعالیت، تعداد پروژه‌های موفق هم‌استخدامی، رضایت و حسن انجام کار در قراردادهای پیشین، کیفیت و تنوع خزانة، کیفیت و کمیت تامین نیرو، وقت‌شناسی و دقت عمل و... اعتبارسنجی کنند.

✓ موضوع حیاتی در خصوص اطمینان از اعتبار سازمان کارفرمای حرفه‌ای حفظ و ایجاد روابط بلندمدت با کارفرماهای حرفه‌ای است که در پروژه‌های قبلی عملکرد موفقیت آمیز و رضایت بخش از خود نشان داده‌اند ولی باید در نظر گرفت که ایجاد این روابط بلندمدت مانند تیغ دولبه است و نباید باعث وابستگی شرکت مادر به یک سازمان کارفرمای حرفه‌ای خاص شود.

✓ به منظور مدیریت شناسایی سازمان کارفرمای حرفه‌ای پیشنهاد می‌شود که شرکت‌های مادر اقدام به ایجاد بانک اطلاعاتی از شرکت‌های کارفرمای حرفه‌ای به همراه رتبه‌بندی اعتباری و اولویت‌بندی ترجیحی در بازارهای هدف سازمان خود نمایند.

۱۸) **تبیین قرارداد مرجع:** مجدداً اشاره می‌نم که از آنجایی که الگوی هم‌استخدامی یک استراتژی نوین جذب می‌باشد بنابراین خلأهای زیرساختی فراوانی هم دارد پس:

✓ پیشنهاد می‌شود که وزارت صنعت برای شرکت‌های بزرگ و اصناف برای شرکت‌های کوچک‌تر یکسری قرارداد مرجع را ایجاد کنند و باید‌ها و نبایدها را شفاف‌سازی کند تا سازمان‌ها با اصول کلی این نوع قراردادهای آشنا شوند تا مانع انعقاد قرارداد غیرقانونی شود و قابلیت پیگیری قانونی آن را هم بالا ببرند.

✓ توصیه می‌شود که برای تسهیل هم‌استخدامی سازمان مادر ارتباط تنگاتنگی با سازمان کارفرمای حرفه‌ای ایجاد کند و به طور مشترک بر روی ساختار برون‌سپاری و قرارداد هم‌استخدامی توافق نمایند همچنین سازمان مادر باید برای تبیین چارچوب برون‌سپاری و مدل هم‌استخدامی مطلوبش اقدام نماید.

✓ پیشنهاد دیگر این هست که سازمان مادر با اجرای بنچ مارکینگ قرارداد هم‌استخدامی، به

معنای مقایسه عملکرد و کارایی فرایندهای کاری خود با رقیبان که فعالیت مشابه دارند بتواند بهترین شیوه اجرایی را به کارگیرد و عملکردش را بهبود ببخشد.

## ۱۹) مدیریت وابستگی به کارفرمای حرفه ای:

✓ در خصوص مدیریت وابستگی به کارفرمای حرفه‌ای ریسک وابستگی به هم‌استخدامی و فلج شدن سازمان و ضرورت وجود یک استراتژی جذب جایگزین در نظر گرفته شد؛ از این رو سازمان‌ها برای کاهش این خطرات باید با اجرای اصول مدیریت ریسک همیشه یک پلن B را در نظر بگیرند و یک استراتژی جذب جایگزین روش هم‌استخدامی را تهیه کنند تا بتوانند ریسک وابستگی به هم‌استخدامی را مدیریت و به حداقل برسانند.

✓ در خصوص مدیریت وابستگی به کارفرمای حرفه‌ای سازمان مادر باید مجموعه منتخب از کارفرمایان حرفه‌ای با روابط بلندمدت و منافع مشترک به عنوان تامین‌کنندگان نیروی موقت خود ایجاد نماید و از وابستگی به یک کارفرمای حرفه‌ای به عنوان تامین‌کننده نیرو پرهیز نماید به علاوه هم‌استخدامی به عنوان تنها رویکرد تامین نیرو در سازمان نباید قلمداد گردد و ترکیب آن با سایر رویکردهای نیروی گزینی موقت و دائمی پیشنهاد می‌گردد.

## ۵-۹-۲- پیشنهاد برای پژوهشگران بعدی

به منظور بررسی بیشتر مبحث جذب مؤثر کارکنان با الگوی هم‌استخدامی، موارد ذیل به پژوهشگران علاقه‌مند پیشنهاد می‌شود:

۱) با توجه به اینکه این پژوهش کیفی و بر پایه‌ی قضایای مستخرج از دل نظریه داده بنیاد صورت گرفته است و در پی ارائه مدل جذب مؤثر کارکنان با الگوی هم‌استخدامی می‌باشد، سعی شده است بیشترین تمرکز را بر این موضوع داشته و دید کل‌نگر و جامعی بر پژوهش حاکم است. بر این اساس پیشنهادهای زیر برای تحقیقات آتی به پژوهشگران علاقه‌مند به این موضوع مطرح می‌گردد.

- (۲) از آنجایی که پژوهش حاضر کیفی است، برای پژوهش‌های آتی توصیه می‌شود پژوهش‌هایی کمی باهدف آزمون این مدل و نیز تعمیم یافته‌های پژوهش به جامعه‌ی آماری انجام گردد.
- (۳) با توجه به اینکه پژوهش حاضر در قالب مصاحبه عمیق با خبرگان حوزه مطالعاتی مورد نظر انجام شد و الزامات و ساز و کارهایی ضروری برای به‌کارگیری جذب مؤثر کارکنان با الگوی هم‌استخدامی موردتوجه قرار گرفت به منظور تعمیم نتایج پژوهش پیشنهاد می‌شود نتایج این یافته در چند سازمان پروژه محور و صنایع فناوری پیشرفته و شرکت‌های خصوصی کوچک و بزرگ انجام شود.
- (۴) محققان بعدی می‌توانند تأثیر هر یک از این مقوله‌ها را به صورت جداگانه و جزئی بر عملکرد کارکنان و سازمان‌ها بررسی نمایند.
- (۵) ازجمله مفاهیمی که در مقوله مدیریت فرایندهای انگیزشی مطرح شد بحث مدیریت صحیح پاداش‌ها بود. از آنجاییکه برنامه پاداش، مختص رفتاری است که در فرایند هم‌استخدامی باید آن را تقویت کرد باید مطالعات بیشتری روی آن انجام شود.
- (۶) پیشنهاد می‌گردد در مورد هر یک از مقوله‌های هم‌استخدامی و سازمان کارفرمای حرفه‌ای به صورت جداگانه و دقیق‌تر و تخصصی‌تر پژوهش‌هایی انجام شود و می‌توان برای هر کدام از مقوله‌ها راهبردهایی در قالب مدل ارائه داد.

## ۵-۱۰- موانع و محدودیت‌ها

### ۵-۱۰-۱- محدودیت‌های پژوهش

هر پژوهش در بستر خود دارای محدودیت‌هایی است که می‌تواند بر روی نتایج پژوهش تأثیرگذار باشد. در این پژوهش تلاش جدی صورت پذیرفت تا این محدودیت‌ها به حداقل رسانده شود. این محدودیت‌ها عبارت‌اند از:

- (۱) با توجه به اینکه پژوهشگر در مصاحبه‌ها به ارائه مدلی برای جذب مؤثر کارکنان با الگوی هم-

استخدامی بود، به دلیل سنگین بودن این موضوع از نظر لغوی و جدید و ناشناخته بودن این نوع جذب نوین اکثر مصاحبه شوندگان مطلب را متوجه نشده و پژوهشگر بارها موضوع را توضیح داده و سعی در هدایت مصاحبه شونده در چارچوب موضوع بوده است.

۲) با توجه به پراکندگی نمونه‌های انتخاب شده و پراکندگی واحدهای آنها از نظر جغرافیایی، هماهنگی با این تعداد و رضایت آنان برای تعیین وقت مصاحبه یکی دیگر از محدودیت‌ها بوده است.

۳) با توجه به شیوع بیماری کووید-۱۹ و تغییر جامع و آنلاین شدن امور کاری و آموزشی و جایگزین شدن مصاحبه‌های آنلاین با مصاحبه‌های حضوری با خبرگان انتخاب شده ضمن حفظ کیفیت مورد انتظار پژوهشگر یکی دیگر از محدودیت‌ها بوده است.

۴) با توجه به اینکه تحقیق حاضر پژوهشی کیفی است که با استفاده از تئوری داده بنیاد چندگانه انجام پذیرفته است، خود این عوامل محدودیتی برای تحقیق ایجاد می‌نماید که مرتبط با روش شناسی تحقیق است. همچنان که در طول بحث به آن اشاره شده است در تئوری داده بنیاد چندگانه به علت اینکه محقق به دنبال تفسیر داده‌ها درگیر تجزیه و تحلیل می‌شود، این نوع تحقیقات امکان کاربردی بودن خود را برای سایر سازمان‌های مشابه نیز با مشکل مواجه می‌سازد، چراکه هر چه که بخواهیم تحقیق را از نظرات محقق عاری بدانیم، اما با این وجود، زمینه و فرهنگ سازمان‌های مورد مطالعه و مطالعات گذشته محقق، بر روند تفاسیر نتایج تأثیرگذار می‌باشند. لذا در هنگام تعمیم نتایج بایستی به این محدودیت توجه زیادی داشت.

۵) با توجه به محدود بودن حجم نمونه در پژوهش کیفی و با نظر به اینکه، این پژوهش در سازمان‌های محدودی صورت گرفته، لازم می‌باشد تعمیم یافته‌ها با احتیاط بیشتری صورت گیرد.

۶) به علت محدودیت زمانی و ایجاد وقفه به دلیل شیوع بیماری کووید-۱۹ امکان بررسی موضوع تحقیق از زوایا و ابعاد بیشتر میسر نگردید.

## ۵-۱۰-۲- محدودیت‌های محقق

(۱) امکان مصاحبه با برخی خبرگان برای ما وجود نداشت؛ زیرا این افراد بسیار پرمشغله بودند و از طرفی آنلاین بودن برخی از مصاحبه‌ها، با وجود هماهنگی‌های قبلی بازهم موفق به برگزاری مصاحبه نمی‌شدیم، ولی از آنجا که طرح موضوع پژوهش با این خبرگان بسیار معنادار بود، مصاحبه با آن‌ها برای ما می‌توانست بسیار مثمرتر باشد.

(۲) با توجه به جدید بودن موضوع پژوهش ما با کمبود خبرگان مواجه بودیم به طریقی که خبرگان به دودسته تقسیم می‌شدند عده‌ای در حوزه جذب‌های نوین و هم‌استخدامی و تعدادی دیگر در حوزه سازمان کارفرمای حرفه‌ای تخصص داشتند درحالی‌که محقق نیاز به مصاحبه با خبرگانی داشت که در هر دو حوزه تجربه و تخصص کافی داشته باشند.

# مراجع

## منابع فارسی:

- ۱) بازرگان هرنندی، عباس.(۱۳۷۸). روش تحقیق آمیخته : رویکردی برتر برای مطالعات مدیریت. دانش مدیریت، سال ۲۱، شماره ۸۱
- ۲) بیی، ارل.(۱۹۹۸). روش‌های تحقیق در علوم اجتماعی. ترجمه رضا فاضل. ۱۳۸۱. تهران: سمت
- ۳) بیکر، ترز. ال.ن.(۱۳۸۸). نحوه انجام تحقیقات اجتماعی. ترجمه هوشنگ نایی. نشر نی. تهران. تهران، ناشر: انتشارات بازاریابی
- ۴) خاکی، غلامرضا.(۱۳۸۴). روش تحقیق با رویکردی به پایان‌نامه نویسی. تهران: بازتاب. [چاپ دوم].
- ۵) خنیفر، حسین، و زروندی، نفیسه.(۱۳۸۸). پژوهش کیفی : رهیافتی نو در مطالعات مدیریت. فصلنامه علمی پژوهشی راهبرد شماره ۵۴، ۲۵۶\_۲۴۳
- ۶) دانایی‌فرد حسن، الوانی سید مهدی، آذر عادل،(۱۳۸۳) روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع، انتشارات صفار، تهران.
- ۷) دانایی‌فرد حسن ۱۳۹۲(ب.). استراتژی پژوهش‌های ترکیبی در مطالعات سازمان و مدیریت. فصل هشتم از کتاب روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت : رویکردی جامع). انتشارات صفار. چاپ دوم. صفحه ۲۷۶

- ۸) رنجبر، هادی . حق دوست، علی اکبر . صلصالی، مهوش . خوشدل، علیرضا . سلیمانی، محمدعلی . بهرامی، نسیم.(۱۳۹۱). نمونه گیری در پژوهش های کیفی :راهنمایی برای شروع. مجله علمی پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی ارتش جمهوری اسلامی ایران، شماره ۳، ۲۳۸\_۲۵
- ۹) ریمون کیوی؛ لوک وان کمپنهود (۱۳۷۹) ؛ روش تحقیق در علوم اجتماعی ( نظری و عملی)؛ مترجم عبدالحسین نیک گهر؛ انتشارات توتیا ؛ تهران؛ ۱۵۶-۱۵۰
- ۱۰) صفری، حسین، و فاقعی شهر بابکی، مریم السادات.(۱۳۹۴). معرفی رویکرد مالتی گراند تئوری، کنفرانس سالانه رویکردهای نوین پژوهشی در علوم انسانی
- ۱۱) عزتی، مرتضی.(۱۳۷۶). روش تحقیق در علوم اجتماعی .تهران : موسسه تحقیقات اقتصادی دانشگاه تربیت مدرس
- ۱۲) کرسول، جان.(۱۳۹۱). پویش کیفی و طرح پژوهش : انتخاب از میان پنج رویکرد (روایت پژوهی، پدیدارشناسی، نظریه)
- ۱۳) نادری، عزت الله. (۱۳۸۳). روش های تحقیق در علوم رفتاری. تهران :انتشارات پایا.
- ۱۴) پویا، علیرضا، و طباطبائی، حسنیة. (۱۳۹۰). راهبرد کیفی پژوهش نظریه مفهوم سازی بنیادی .دوماهنامه، توسعه انسانی پلیس، ۸(۳۷)، ۳۸\_۱۱

- 1) Abraham, K.G. and Taylor, S.K. (1996) Firm's use of outside contractors: Theory and evidence. *Journal of Labour Economics*, 14, pp.394-424.
- 2) Adler, P.S. (2003). Making the HR outsourcing decision, MIT Sloan Management Review, 45(1), pp.53-60.
- 3) Album, M. J. & Berkowitz, P. M. (2003). Industry model for professional employment organizations—New NY law outlines responsibilities for PEOs and their clients. *Employment Relations Today*, 30(2), 65–72
- 4) Alewell, D. Braun, I., Pull, K. Störmer, S. and Thommes, K. (2011) HR outsourcing and service quality: Theoretical framework and empirical evidence, *Personnel Review*, 40(3), pp.364-382.
- 5) Alexander, M. and Young, D. (1996) Strategic outsourcing, *Long Range Planning*, 29(1) pp.116-119.
- 6) Ang, S., & Slaughter, S. A. (2001). Work outcomes and job design for contract versus permanent information systems professionals on software development teams. *MIS Quarterly*, 25: 321–350.
- 7) Aronsson, G., Gustafsson, K., & Dallner, M. (2002) Work environment and health in different types of temporary jobs. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11: 151–175.
- 8) Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- 9) Baron, J.N. & Kreps, D.M. (1999) Strategic human resources. *New York: John Wiley & Sons*.
- 10) Baron, J.N., Burton, D.M., & Hannon, M.T. (1996) The road taken: Origins and evolution of employment systems in emerging companies. *Industrial and Corporate Change*, 5, 239–275.
- 11) Beaman, K.V. (2004) Out of Site: An Inside Look at HR Outsourcing, IHRIM Press, Austin, TX.

- 12) Becker, B.E. & Gerhart, B. (1996) The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39, 779–801.
- 13) Belcourt, M. (2006) Outsourcing: the benefits and the risks, *Human Resource Management Review*, 16(2), pp.269-279
- 14) Benson, J. (1999) Outsourcing, organizational performance, and employee commitment. *Economic and Labour Relations Review*, 10(1), 1–21.
- 15) Birtch, T.A., Chiang, F.F.T. and Chow I.H-S. (2010) Examining human resource management outsourcing in Hong Kong, *The International Journal of Human Resource Management*, 21(15) pp.2762-2777.
- 16) Borda, V.; Molnár, D.; Juhász, G., Szendrő, K. and Vojtek, É. (2010) HR tevékenységek kiszervezésének értékelő kutatása. Human Exchange Alapítvány: VUPE 2008 Kft.
- 17) Chiang, Y-H. and Shih, H-A. (2011). Exploring the effectiveness of outsourcing recruiting and training activities, and the prospector strategy's moderating effect, *The International Journal of Human Resource Management*, 22(1) pp.163-180
- 18) Clark, I. and Clark, T. (1990). Personnel management and the use of executive recruitment consultancies, *Human Resource Management Journal*, 1(1) pp.46-62.
- 19) Collings, J. (2006). Defining RPO in the European market, HRO Europe, 3 (4). [Online]. Available from: <http://www.hroeurope.com/> [Accessed: 16/10/2010].
- 20) Connelly, C. E., & Gallagher, D. G. (2004). Emerging trends in contingent work research. *Journal of Management*, 30, 959–983.
- 21) Cook, M.F. (1999) Outsourcing human resource functions. *American Management Association*, New York.
- 22) Cooke, F.L.; McBride, A. and Shen, J. (2005) Outsourcing HR as a competitive strategy? A literature review and an assessment of implications, *Human Resource Management*, 44(4) pp.413-432.
- 23) Corbin, Juliet & Strauss, Anselm L. (1990) Grounded theory Research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative sociology*, 13(1):3\_21.
- 24) Corbridge, M. and Pilbeam, S. (2010) People resourcing and talent planning: HRM in practice. 4th ed. Harlow: Pearson.

- 25) Domberger, S. (1998) The contracting organization. Oxford: OUP
- 26) French, W.L. (2003) Human Resources Management, Houghton Mifflin, Boston, MA
- 27) Galanaki, E. and Papalexandris, N. (2005) “Outsourcing of human resource management services in Greece”, *International Journal of Manpower*, Vol. 26 No. 4, pp. 382-96.
- 28) Gallagher, D. G. (2002) Contingent work contracts: Practice and theory. In C. Cooper & R. Burke (Eds.), *The new world of work: Challenges and opportunities*: 115–136. Oxford: Blackwell Publishers.
- 29) Greer, C.R., Gray, D.A. and Youngblood, S..A. (1999) Human resource management outsourcing: The make or buy decision, *Academy of Management Executive*, 13(3), pp.85-96
- 30) Greer, C.R., Gray, D.A. and Youngblood, S..A. (1999) Human resource management outsourcing: The make or buy decision, *Academy of Management Executive*, 13(3), pp.85-96.
- 31) Gurchiek, K. (2005) Record growth in outsourcing of HR Functions, *HR Magazine*, 50(6) pp.35-38.
- 32) Gurney, M., Newham, T., Scott-Jackson, W. and Woodall, J. (2009) Making the decision to outsource Human Resources, *Personnel Review*, 38(3), pp.236-252.
- 33) Haines, R. (2009) Organizational outsourcing and the implications for HRM, in: Collings, D.G. and Wood, G. (eds.) *Human resource management: A critical approach*. Oxon: Routledge.
- 34) Hall, L. and Torrington, D. (1998) The human resource function: The dynamics of change and development. London: *Financial Times–Pitman Publishing*.
- 35) Hannon, M.T., Burton, M.D., & Baron, J.N. (1996). Inertia and change in the early years: Employment relations in young, high technology firms. *Industrial & Corporate Change*, 5, 503–536.
- 36) Harris, L. and Leopold, J. (2009). The strategic managing of human resources. 2nd ed. Harlow: Pearson.
- 37) Harris, L. and Leopold, J. (2009). The strategic managing of human resources. 2nd ed. Harlow: Pearson.

- 38) Hirschman, C. (1997). All aboard: The boom in employee leasing may bring good career opportunities for HR professionals. *HR Magazine*, 42, 80–86.
- 39) Ho, V. T., Ang, S., & Straub, D. (2003). When subordinates become IT contractors: Persistent managerial expectations in IT outsourcing. *Information Systems Research*, 14: 66–86.
- 40) Holoviak, J.J. & DeCenzo, D.A. (1982) Effective employee relations: An aid in small business's struggle for survival. *American Journal of Small Business*, 6, 49–54.
- 41) Huselid, M.A., Jackson, S.E., & Schuler, R.S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40, 171–188.
- 42) Kakabadse, A. and Kakabadse, N. (2002). Trends in outsourcing: Contrasting USA and Europe, *European Management Journal*, 20(2), pp.189-198
- 43) Kakabadse, A. and Kakabadse, N. (2002) Trends in outsourcing: Contrasting USA and Europe, *European Management Journal*, 20(2), pp.189-198
- 44) Kalleberg, A. L., Reskin, B. F., & Hudson, K. (2000). Bad jobs in America: Standard and nonstandard employment relations and job quality in the United States. *American Sociological Review*, 65, 256–278
- 45) Klaas, B.S., McClendon, J., & Gainey, T. (2000). Managing HR in the small and medium enterprise: The impact of professional employer organizations. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 25, 107– 124.
- 46) Klaas, B.S., McLendon, J.A. and Gainey, T.W. (2001). Outsourcing HR: the impact of organizational characteristics, *Human Resource Management*, 40(2), pp.125-38
- 47) Lado, A.A. and Wilson, M.C. (1994). 'Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective', *Academy of Management Review*, 19:699–727.
- 48) Lado, A.A., Boyd, N.G. and Wright, P. (1992). A Competency-Based Model of Sustained Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration, *Journal of Management*, 18:77–91
- 49) Lawler, E.E. III and Mohrman, S.A. (2003). Creating a Strategic Human Resources Organization, Stanford University Press, Palo Alto, CA.

- 50) Legge, K. (1995). Human resource management: Rhetorics and realities. London: Macmillan.
- 51) Lepak, D. P., Takeuchi, R., & Snell, S. A. (2003). Employment flexibility and firm performance: Examining the interaction effects of employment mode, environmental dynamism, and technological intensity. *Journal of Management*, 29, 681–703.
- 52) Lepak, D.P. and Snell, S.A. (1998). Virtual HR: Strategic human resource management in the 21st century, *Human Resource Management Review*, 8(3), pp.215-234.
- 53) Lever, S. (1997). “An analysis of managerial motivations behind outsourcing practices in human resources”, *Human Resource Planning*, Vol. 20 No. 2, pp. 37-47.
- 54) Lilly, J.D., Gray, D.A. and Virick, M. (2005). “Outsourcing the human resource function: environmental and organizational characteristics that affect HR performance”, *Journal of Business Strategies*, Vol. 22 No. 1, pp. 55-73.
- 55) Marchington, M. and Wilkinson, A. (2008). Human resource management at work: People management and development. 4th ed. London: CIPD.
- 56) Marchington, M. and Wilkinson, A. (2008). Human resource management at work: People management and development. 4th ed. London: CIPD.
- 57) McDonald, D. J., & Makin, P. J. (2000). The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership & Organizational Development Journal*, 21: 84–91.
- 58) NAPEO. (1993). The business of employee leasing, Alexandria, VA: NAPEO
- 59) Nikandrou, I., Panayotopoulou, L. and Papalexandris, N. (2010). The choice between internalization and externalization of employment and its impact on firm performance: Evidence from five south-eastern European countries, *The International Journal of Human Resource Management*, 21(14) pp.2547-2567.
- 60) Nikandrou, I., Panayotopoulou, L. and Papalexandris, N. (2010). The choice between internalization and externalization of employment and its impact on firm performance: Evidence from five south-eastern European countries, *The International Journal of Human Resource Management*, 21(14) pp.2547-2567

- 61) Ordanini, A. and 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), pp.372-389
- 62) Oshima, M., Kao, T. and Tower, J. (2005). Achieving post-outsourcing success, *Human Resource Planning*, 28(2), pp.7-11.
- 63) Polivka, A. E., & Nardone, T. (1989). The definition of contingent work. *Monthly Labor Review*, 112: 9–16
- 64) Porter, M.E. (1985). Competitive strategy: Techniques for analysing industries and competitors. *New York: Free Press*.
- 65) Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990). “The core competence of the corporation”, *Harvard Business Review*, Vol. 68 No. 3, pp. 79-91.
- 66) Purcell, K. and Purcell, J. (1999). Insourcing, outsourcing and the growth of contingent labor as evidence of flexible employment strategies. *Bulletin of Comparative Labor Relations*, 35, pp.163-181.
- 67) Redman, T. and Wilkinson, A. (2009). Contemporary human resource management: *Text and cases. 3rd ed. Harlow: Pearson*
- 68) Roberts, Z. (2001, October 25). Outsourcing and e-HR will expand. *People Management*, p. 10.
- 69) Rubery, J., Cooke, F. L., Marchington, M., & Earnshaw, J. (2003). Contracts, co-operation and employment relationships in a multi-employer environment. *British Journal of Industrial Relations*, 41, 265–289.
- 70) Sexton, D.L., Upton, N.B., Wacholtz, L.E., & McDougall, P.P. (1997). Learning needs of growth-oriented entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 12, 1–8.
- 71) Shelgren, D. (2004). “Why HR outsourcing continues to expand”, *Employment Relations Today*, Vol. 31 No. 2, pp. 47-53
- 72) Snell, S.A. and Wright, P.M (2005). Partner or guardian? HR`s challenge in balancing values, *Human Resource Management*, 44(2), pp.177-182.
- 73) Stroh, L.D. and Treehuboff, D. (2003). “Outsourcing HR functions: when and when not to go outside?”, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 10 No. 1, pp. 19-28.
- 74) Switser, J. (1997). Trends in human resource outsourcing, *Management Accounting*, 79 (5), pp.22-24

- 75) Ulrich, D. (1996). Human resource champions. *Boston: Harvard University Press.*
- 76) Ulrich, D. (1997) Human resource champions. *Boston: Harvard Business School Press.*
- 77) Walker, G. and Weber, D. (1984). "A transaction cost approach to make or buy decisions", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29 No. 3, pp. 373-91.
- 78) Welbourne, T.A. & Cyr, L.A. (1999). The human resource executive effect in initial public offering firms. *Academy of Management Journal*, 42, 616–632.
- 79) Williamson, O.E. (1975). Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications. *London: Collier Macmillan.*
- 80) Willcocks, W. L. C. & L. P. (1998) „Analysing four types of IT sourcing decisions in the context of scale, client/supplier interdependency and risk mitigation“, 8, pp. 119–143.

# پیوست‌ها

## پیوست الف) فرایند مصاحبه

جهت مصاحبه با خبرگان ابتدا پژوهشگر اطلاعاتی در مورد موضوع پژوهش، هدف از پژوهش را در اختیار مصاحبه شونده قرارداد و سپس از آن‌ها درخواست شد که برای رسیدن به هدف پژوهش به سؤالات زیر پاسخ گویند.

## سؤالات مصاحبه

- ۱) هم‌استخدامی ماهیتاً چیست؟
- ۲) چه عللی باعث ایجاد این رویکرد جذب می‌شود؟
- ۳) این عوامل از کجا نشأت گرفته‌اند؟
- ۴) چه چیزی باعث می‌شود که این رویکرد جذب را ترجیح دهیم؟
- ۵) چه راهبردهایی (رویکردی) را برای پیاده‌سازی بهتر هم‌استخدامی پیشنهاد می‌دهید؟
- ۶) عواملی که در کنار راهبردهای اصلی پیاده می‌شوند چیست؟
- ۷) سازمان چه ویژگی‌هایی باید داشته باشد تا واجد شرایط پیاده‌سازی هم‌استخدامی باشد؟
- ۸) چه عواملی سازمان را وادار می‌کند که به سمت هم‌استخدامی برود؟
- ۹) اقدامات تسهیل کننده بر پیاده‌سازی هم‌استخدامی چیست؟
- ۱۰) موانع پیاده‌سازی هم‌استخدامی چیست؟

۱۱) نتایج مثبت و منفی حاصل از پیاده‌سازی هم‌استخدامی چیست؟

### پیوست ب) کدگذاری و مقوله‌بندی داده‌ها

بعد از انجام مصاحبه و مکتوب شدن آن‌ها کدگذاری استقرایی انجام شد و مفاهیم و مقوله‌ها استخراج

شدند و طبق جدول زیر طبقه‌بندی شدند.

| کد ثانویه                     | کد محوری                  |
|-------------------------------|---------------------------|
| الزامات صرفه جویی هزینه ای    | الزامات هزینه کاهی        |
| صرفه جویی در هزینه            |                           |
| رهایی از خودکفایی هزینه بر    |                           |
| به صرفه نبودن استخدام         |                           |
| کنترل هزینه ها                |                           |
| انتخاب با صرفه                |                           |
| کار سودمند                    |                           |
| هزینه های بالا جذب            |                           |
| خودکفایی هزینه بر             |                           |
| نیروی ثابت هزینه بر           |                           |
| نبود امکانات مالی             | محدودزدایی مالی           |
| وجود محدودیت های مالی         |                           |
| کمبود سرمایه                  |                           |
| توان مالی محدود               |                           |
| عدم توانایی مالی              |                           |
| شرایط مالی شرکت               |                           |
| پیشگیری از بروکراسی سایه      | تقلیل معایب به پیمان‌سازی |
| بی کیفیتی نتایج به پیمان‌سازی |                           |
| منافع غیر مالی                |                           |
| کاهش ریسک عملیاتی             | کاهش ریسک اجرا            |
| درصد کم شکست                  |                           |
| ریسک کمتر مالی                |                           |
| ریسک توقف عملیات              |                           |

|                                   |                            |
|-----------------------------------|----------------------------|
| گسترده‌گی جغرافیایی بازار         | ساماندهی تنوع جغرافیایی    |
| اقتضائات جغرافیایی بازار          |                            |
| تنوع جغرافیایی                    |                            |
| رفع محدودیت جغرافیایی             |                            |
| شناخت محیط جغرافیایی              |                            |
| تسهیل مدیریت مناطق                |                            |
| تسهیل تعامل با فرهنگ محلی         |                            |
| چالش وسعت کاری hrm                | حداقل سازی امور غیر بنیادی |
| برونسپاری نگهداشت hr              |                            |
| برونسپاری امور ثانویه hr          |                            |
| برونسپاری امور ثانویه ابرسازمانها |                            |
| برونسپاری امور غیر محوری          |                            |
| برونسپاری خدمات یکبار مصرف        |                            |
| برونسپاری مدیریت نیروی ثانویه     |                            |
| تمرکز بر فعالیت محوری             | تمرکز بر قابلیت های محوری  |
| حفظ قابلیت‌های محوری              |                            |
| تخصص گرایی عمیق                   |                            |
| تمرکز انرژی سازمان                |                            |
| تمرکزگرایی بر تخصص                |                            |
| تمرکز بر امور مزیت آفرین          |                            |
| سرمایه گذاری در امور مزیت آفرین   |                            |
| تمرکز بر نیروی کلیدی              |                            |
| اقتضائات پیچیدگی دانش             |                            |
| سازمان با تخصص خاص                |                            |
| حفظ دانش خاص سازمان               |                            |
| الزامات تسریع عملیات              | تطبیق با عدم اطمینان محیطی |
| الزام ارتقا پویایی سیستم          |                            |
| چالش بقا سازمان                   |                            |
| چابک نگه داشتن                    |                            |
| الزامات چابکسازی کارکنان          |                            |
| ممانعت از امپراتوری سازی          |                            |
| خلا شایستگی های درون سازمانی      | تکمیل شایستگی‌های داخلی    |
| جذب سرمایه فکری                   |                            |

|                          |                            |
|--------------------------|----------------------------|
|                          | انتفاع از استعداد خارجی    |
| چالش‌زدایی تامین متخصصین | ناتوانی جذب متخصصین        |
|                          | چالش جذب متخصص             |
|                          | پیچیدگی های جذب متخصصان    |
|                          | عدم دسترسی به متخصص        |
| پیچیدگی‌های جذب متخصصین  | حجم بالا متقاضی ناکارآمد   |
|                          | پیچیدگی رویکردهای نوین جذب |
|                          | ناپایداری تقاضای نیروی     |
|                          | تخصصی شدن فرایند جذب       |
|                          | محدودیت زمانی جذب          |
|                          | تسریع عملیات جذب           |
|                          | مانع‌زدایی جذب دولتی       |
| محدودیت دانشی عملیات     | الزامات انتقال دانش        |
|                          | چالش عدم دانش کافی         |
|                          | رفع مشکل هزینه بایی        |
|                          | چالش عدم شناخت کار         |
|                          | تنوع تخصصی عملیاتی         |
| تقلیل امور ثانویه hr     | کاهش حجم کاری hr           |
|                          | کاهش امور ثانویه hr        |
|                          | حذف مشکلات نگهداشت         |
|                          | رهایی از مسئولیت نگهداشت   |
|                          | کاهش دغدغه نگهداشت         |
|                          | کاهش تعهدات hr             |
|                          | کاهش حجم مسئولیتهای مدیران |
|                          | اقتضانات چسبندگی نیرو      |
|                          | اقتضانات استراتژی نگهداشت  |
| الزامات رقابتی تجارت     | الزامات رقابتی بازار       |
|                          | الزامات تخصص گرایی بازار   |
| محدودیت امکانات تخصصی    | اهمیت اشتراک منابع         |
|                          | تکمیل کمبود یکدیگر         |
|                          | اهمیت امکانات توأمان       |
|                          | عدم قابلیت خودکفایی        |
|                          | نبود امکانات تخصصی         |

|                         |                       |
|-------------------------|-----------------------|
| پروژه های سنگین مالی    | محدودیت زدایی اعتباری |
| رفع محدودیت اعتباری     |                       |
| چابکسازی سازمانهای عظیم | چابکسازی ابر سازمانها |
| تسهیل چابکسازی دولتی    |                       |
| رفع چالشهای بزرگی مقیاس |                       |
| رفع چاقی ساختاری        |                       |
| رفع محدودیت ساختاری     |                       |
| رفع چالش مازاد نیرو     |                       |

| کد ثانویه                  | کد محوری                |
|----------------------------|-------------------------|
| چالش خلق سینرژی منفی       | چالش زیان احتمالی       |
| ضرر به جای سود             |                         |
| درخواست سود بالا           |                         |
| چالش ارزیابی مالی          | دشواری محاسبات مالی     |
| چالش مدیریت مالی           |                         |
| چالش محاسبه ی سود          |                         |
| چالش پنهانکاری در سود      |                         |
| دشواری تفکیک هزینه ها      |                         |
| چالش مسئولیت بیمه          | چالش کسورات قانونی      |
| چالش مسئولیت مالیاتی       |                         |
| کلیم قیمت                  | چالش پیمان شکنی قرارداد |
| چالش کلیم کالباسی          |                         |
| ریسک ایجاد کلیم            |                         |
| چالش عدم پابندی به قرارداد |                         |
| چالش نقض قرارداد           |                         |
| چالش خلا قانونی قرارداد    | چالشهای حقوقی - قانونی  |
| چالش بنج مارکینگ قرارداد   |                         |
| چالش خلا قرارداد استاندارد |                         |
| عدم سازگاری قوانین دولتی   |                         |
| الزامات محیط قانونی        |                         |
| چالشهای حقوقی SME ها       |                         |
| چالش شفافیت مالی           | چالش تسهیم اطلاعات      |
| چالش شفافیت اطلاعات        |                         |

|                          |                                   |
|--------------------------|-----------------------------------|
|                          | الزام شفافیت مالی                 |
|                          | نشت اطلاعات مالی                  |
|                          | تبعات واگذاری اطلاعات             |
|                          | ریسک افشا اطلاعات                 |
|                          | چالش افشای اطلاعات                |
|                          | چالش اسرار سازمانی                |
|                          | الزام سیاست درهای باز             |
| چالش عدم اطمینان محیطی   | بی ثبات محیط اقتصادی              |
|                          | بی ثبات محیط سیاسی                |
|                          | چالش محیط ناپایدار                |
|                          | اقتضائات محیط نامطمئن             |
|                          | شدت نرخ تغییرات                   |
| چالش حفظ اعتبار          | چالش حفظ برند                     |
|                          | چالش نگهداشت کیفیت                |
| ممانعت از خویشاوندسالاری | ممنوعیت جذب خویشاوندان            |
|                          | ممنوعیت جذب referral              |
|                          | احتمال پارتی بازی در جذب          |
|                          | پارتی بازی قبیله ای               |
|                          | چالش پیامد پارتی بازی             |
| خلا شایستگی های رهبری    | خلا شایستگی مدیران                |
|                          | عدم مهارت ادراکی مدیر             |
|                          | چالش بی تجربهی مدیران             |
|                          | مهارت های تفویض اختیار            |
|                          | آفت نزدیک بینی مدیران             |
|                          | چالش نزدیک بینی مدیران            |
| الزام حمایت رهبران       | لزوم حمایت رهبران                 |
|                          | دیدگاه حمایتی رهبران              |
|                          | دیدگاه هم استعدای پذیری<br>مدیران |
|                          | بی علاقهی به تسهیم سود            |
| تفکر خلاق مدیران         | الزام ذهنیت تغییرپذیری            |
|                          | ضرورت تفکر خارج باکس              |
|                          | موانع ذهنی مدیران                 |

|                              |                       |
|------------------------------|-----------------------|
| چالش مدیریت حجره ای          | چالش مدیران سنتی      |
| چالش نگاه سنتی               |                       |
| مدیریت کابویی                |                       |
| اثر منسانی مدیر سنتی         |                       |
| مدیریت ادراک دودستگی         | مدیریت ادراک عدالت    |
| رعایت اصول عدالت سازمانی     |                       |
| مدیریت ادراک برابری          |                       |
| مدیریت تعاملات میان فردی     |                       |
| چالش خودی - غیر خودی         | چالش ادراک نابرابری   |
| چالش احساس تبعیض             |                       |
| خسارت بالای تبعیض            |                       |
| چالش عدم وحدت فرماندهی       | چالش مدیریت دوگانه    |
| چالش سیستم دوال              |                       |
| تعارض میان مدیریتی           |                       |
| واگرایی ارزیاب-مدیر          |                       |
| تعریف ناکافی اختیار peo      |                       |
| چالش عدم همسویی ارزشها       | چالش واگرایی ارزشها   |
| چالش واگرایی ارزشی با peo    |                       |
| چالش سازمان همکاری گونه      |                       |
| چالش انگیزش-رهبری            |                       |
| تناسب ارزشی میان سازمانی     |                       |
| چالش عدم تجربه هم استخدامی   | ریسک ناآزمودگی رویکرد |
| خطر بی تجربگی در هم-استخدامی |                       |
| ریسک آزمون و خطا             |                       |
| اعتبارسنجی کارفرمای حرفه ای  | ریسک اعتبارسنجی peo   |
| خلا شاخص ارزیابی peo         |                       |
| ریسک کیفیت خزانه peo         |                       |
| ارزیابی اولیه مخدوش          |                       |
| چالش عدم صداقت peo           |                       |
| محدودیت متخصصین peo          | چالش نوپنیدادی peo    |
| محدودیت تنوع peo             |                       |
| خلا وجود peo                 |                       |

|                              |                                |
|------------------------------|--------------------------------|
| نوپا بودن و ناشناختگی peo ها |                                |
| بی اعتمادی متخصصین به peo    |                                |
| چالش انحصار در peo ها        | چالش مونوپولی peo              |
| عواقب انحصار peo             |                                |
| چالش وابستگی به یک کارفرما   |                                |
| چالش نارضایتی از پاداش       | چالش رضایت شغلی                |
| مسئله عدم امنیت شغلی         |                                |
| چالش استخدام شترمرغی         |                                |
| چالش تصویر آرمانی شغل        |                                |
| خلا هویت سازمانی             | چالش پابندی سازمانی            |
| خلا رفتار شهروندی            |                                |
| خلا تعهد سازمانی             |                                |
| خلا وابستگی سازمانی          |                                |
| تغییر ارزشهای نیروی کار      |                                |
| کارمند ماکیاول گرا           | کژکار کردهای رفتاری            |
| توقع ماندگاری در کارکنان     |                                |
| رفتارهای سیاسی برای ماندگاری |                                |
| چالش فرهنگ تظاهر به کار      |                                |
| لزوم شفافیت S-HRM            | اثر بخشی استراتژی منابع انسانی |
| لزوم تبیین S-HRM             |                                |
| برآورد مبهم تقاضا نیرو       | الزام برنامه ریزی منابع انسانی |
| چالش عدم برنامه ریزی hr      |                                |
| اهمیت برنامه ریزی hr         |                                |
| برآورد دقیق عرضه نیرو        |                                |
| برآورد دقیق تقاضا نیرو       |                                |
| برآورد کیفی موجودی hr        |                                |
| اهمیت برند کارفرمایی         | مدیریت ارزش پیشنهادی           |
| جو سازمانی حمایتی            |                                |
| برنامه کاری منعطف            |                                |
| اقتضائات وظیفه ای مشاغل      | الزامات معماری منابع انسانی    |
| تعریف شاخصهای برونسپاری      |                                |
| تناسب اقتضائات شغل           |                                |
| شناسایی مشاغل کلیدی          |                                |

|                              |                              |
|------------------------------|------------------------------|
| برون‌سپاری کارکنان بازاریابی |                              |
| برونسپاری آی تی من           |                              |
| الزامات تجزیه و تحلیل مشاغل  | لزوم تجزیه و تحلیل مشاغل     |
| تعریف دقیق شرح مشاغل         |                              |
| تعریف شناسنامه مشاغل         |                              |
| تعیین شرایط احراز مشاغل      |                              |
| ضرورت متخصصان کارسنجی        |                              |
| ضرورت متخصصان زمانسنجی       |                              |
| الزامات کارسنجی پروژه        |                              |
| الزامات زمانسنجی پروژه       |                              |
| الزام شایستگی های رهبری      | تعریف شایستگیهای رهبری       |
| لزوم بهنگامی مدیران          |                              |
| لزوم باتجربگی مدیر           |                              |
| لزوم تسلط تخصصی مدیران       |                              |
| تبحر مدیریت پروژه            |                              |
| ترویج مشاغل انعطاف پذیر      | انعطاف پذیرسازی منابع انسانی |
| الزامات انعطاف پذیری کارکنان |                              |
| الزامات مهارتهای کار تیمی    |                              |

| کد ثانویه              | کد محوری        |
|------------------------|-----------------|
| افزایش سود             | سودآوری بلندمدت |
| بهبود سودآوری          |                 |
| سود بلند مدت           |                 |
| افزایش درآمد           |                 |
| سود تصاعدی             |                 |
| افزایش فروش            |                 |
| ضرر سودده              |                 |
| کاهش هزینه             | کاهش هزینه کل   |
| کاهش ضرر               |                 |
| مانع زیان بی‌تجربگی    |                 |
| کاهش هزینه سربار       |                 |
| کاهش هزینه بهره برداری |                 |

|                        |                               |
|------------------------|-------------------------------|
|                        | صرفه جویی منابع               |
|                        | کاهش هزینه بلند مدت           |
|                        | کاهش هزینه های سازمان         |
|                        | کاهش هزینه جذب                |
|                        | کاهش هزینه سرور               |
|                        | حداقل کردن هزینه              |
|                        | هزینه کاهی در پیاده سازی hrms |
|                        | حذف هزینه های جذب             |
| بهبود وضعیت مالی       | افزایش برد مناقصات            |
|                        | تقویت توان مالی               |
|                        | رفع محدودیت مالی              |
|                        | رفع کمبود امکانات مالی        |
| کاهش ریسک مالی         | کاهش ریسک                     |
|                        | کاهش ریسک مالی                |
| کاهش آسیبهای پیمانکاری | کاهش سوء استفاده مالی         |
|                        | رفع مشکلات به پیمانکاری       |
| شتابگیری آغازین        | توسعه بازار                   |
|                        | توسعه بازار سازمان            |
|                        | توسعه تصاعدی سازمان           |
|                        | شتابگیری اولیه کسب و کار      |
| خلق مزیت رقابتی        | تقویت توان رقابتی             |
|                        | افزایش توان رقابتی            |
|                        | بهبود مزیت رقابتی             |
|                        | افزایش مزیت رقابتی            |
|                        | خلق مزیت رقابتی متقابل        |
| ارزش آفرینی مشترک      | معامله دو سر برد              |
|                        | برد دو طرفه                   |
|                        | منفعت دوسویه                  |
|                        | هم افزایی متقابل              |
|                        | ارتقا مسئولیت متقابل          |
| هم فزایی دوسویه برند   | بهبود برند PEO                |
|                        | بهبود اعتبار برند             |
|                        | اعتبارافزایی اشتراکی          |

|                              |                               |
|------------------------------|-------------------------------|
| تسهیل ارتقای برند            |                               |
| بهبود نیک نامی               |                               |
| بهبود اعتبار دوسویه          |                               |
| بهبود دورنمای سازمان         |                               |
| محدودیت زدایی سازمانهای کوچک | تسهیل شتابگیری سازمانهای کوچک |
| رفع محدودیت فنی SME ها       |                               |
| خلق سینرژی در SME ها         |                               |
| رفع محدودیتهای HRIS          |                               |
| چالشزدایی اجرا               |                               |
| تسهیل اجرای ایده ها          |                               |
| انعطاف پذیری در بحران        | بهبود انعطاف پذیری سازمان     |
| افزایش گردش کاری             |                               |
| سازگاری با تغییرات سریع      |                               |
| تسریع فرایندهای عملیاتی      |                               |
| افزایش انعطاف پذیری          |                               |
| تسهیل روابط کار              | تقلیل امور ثانویه کارکنان     |
| چالشزدایی روابط کار          |                               |
| کاهش ریسک نیرو گزینی         | تسهیل فرایند جذب              |
| رفع مشکلات جذب               |                               |
| تسهیل تامین نیرو             |                               |
| کاهش خطاهای جذب              |                               |
| رفع اشتباهات غربال اولیه     |                               |
| حذف دشواریهای جذب            |                               |
| چالشزدایی جذب موقت           |                               |
| حذف فرایند جذب               |                               |
| بهینه سازی جذب نیرو          |                               |
| تسهیل جذب متخصص              |                               |
| دانش افزایی سازمان           | تسهیل یادگیری سازمانی         |
| بهبود یادگیری سازمانی        |                               |
| کسب تجربه ی سریع             |                               |
| ارتقا بهره وری عملیات        | بهبود بهره وری کل             |
| بهبود بهره وری ناملموس       |                               |
| بهبود بهره وری جامع          |                               |

|                       |                          |
|-----------------------|--------------------------|
|                       | بهبود تحقق اهداف         |
|                       | افزایش کیفیت برونداد     |
|                       | ایجاد هم افزایی عملیات   |
| بهبود توان رقابتی جذب | کاربرد در شکار متخصصین   |
|                       | رفع محدودیت متخصص        |
|                       | انتفاع از نیروگزینی محلی |
|                       | انتفاع از نیروهای بهنگام |
|                       | موفقیت در جذب استعداد    |

| کد ثانویه                          | کد محوری                |
|------------------------------------|-------------------------|
| شفافیت مسئولیت تامین تجهیزات       | شفافسازی اختیارات طرفین |
| شفافیت اختیار و مسئولیت در قرارداد |                         |
| شفافیت اختیارات مالی قرارداد       |                         |
| عدم واگذاری کامل اختیار            |                         |
| ایجاد قرارداد مبادله ای            | ایجاد مثلث تعهدات       |
| اهمیت شفاف سازی قرارداد            |                         |
| شفافسازی قرارداد هم استعدادی       |                         |
| شفافیت تعهدات طرفین                |                         |
| ایجاد تعهدات چندجانبه              |                         |
| نقش متمم های قرارداد               |                         |
| انعطاف پذیری در پرداخت قرارداد     |                         |
| اهمیت درج جزئیات قرارداد           |                         |
| تعیین نقش رابط میان سازمانی        |                         |
| ضرورت قرارداد مادر                 | تبیین قرارداد مرجع      |
| ضرورت قرارداد مرجع                 |                         |
| بنچمارکینگ قرارداد هم استعدادی     |                         |
| مکانیزم های تضمین کیفیت            | طراحی مکانیزم های حقوقی |
| نقش ضمانت های قرارداد              |                         |
| نقش تیم حقوقی                      |                         |
| الزام وجود وکیل                    |                         |
| اهمیت تیم حقوقی                    |                         |

|                              |                           |
|------------------------------|---------------------------|
| ایجاد نقش مدیران ناظر        | تبیین نقش مدیران ناظر     |
| اهمیت مکانیزم های کنترلی     |                           |
| لزوم گزارش دهی منظم          |                           |
| مهارت گزارش دهی ناظرین       |                           |
| عینیت در شاخصهای ارزیابی     |                           |
| صلاحیت سنجی ارزیابان         |                           |
| سنجش ارزش آفرینی نیرو        |                           |
| برآورد ارزش استخدامی نیرو    |                           |
| بهینه سازی تعارض سیستمی      | مدیریت تعارض کارکردی      |
| کاهش گروه اندیشی             |                           |
| بهینه سازی انسجام سازمانی    |                           |
| حفظ سطح بهینه تعارض          |                           |
| اهمیت مدیریت خاتمه خدمت      | تایید جذب و خاتمه اشتراکی |
| لزوم مصاحبه استخدامی مشترک   |                           |
| حفظ تایید نهایی جذب          |                           |
| حفظ اختیار جذب نهایی         |                           |
| حفظ اختیار خاتمه همکاری      |                           |
| اهمیت جذب مشترک              |                           |
| اول و آخر زنجیره جذب         |                           |
| مدیریت ارتباطات میان سازمانی | مدیریت پویایی تعاملات     |
| تعاملات سازنده میان سازمانی  |                           |
| الزام تعامل میان سازمانی     |                           |
| الزام تعاملات همکاریگونه     |                           |
| ضرورت نگاه همکاریگونه        |                           |
| همگرایی ارزشی با PEO         |                           |
| ضرورت اعتماد بین سازمانی     |                           |
| خلق سازمان همکاریگونه        | خلق چشم انداز مشترک       |
| همراستایی اهداف سازمانی      |                           |
| مدیریت چشم انداز مشترک       |                           |
| هدف گذاری مشترک بلندمدت      |                           |
| خلق هدف مشترک                |                           |
| هدف گذاری مشترک بلندمدت      |                           |
| مدیریت چشم انداز مشترک       |                           |

|                                |                             |
|--------------------------------|-----------------------------|
| مدیریت جامعه پذیری کارکنان     | مدیریت اقتضانات جامعه پذیری |
| ترسیم واقع گرایانه شغل         |                             |
| الزامات سازگارسازی کارکنان     |                             |
| برآورد هزینه فایده هم استخدامی | سنجش هزینه فایده رویکرد     |
| الزام هزینه سنجی پروژه         |                             |
| واقع بینی برآورد هزینه ها      |                             |
| اطمینان از کیفیت نیرو          | شایستگی سنجی مستمر          |
| سنجش مستمر کیفیت نیرو          |                             |
| الزام استمرار شایستگی سنجی     |                             |
| اعتبار سنجی اولیه peo          | اعتبارسنجی رزومه peo        |
| الزامات ارزیابی اولیه peo      |                             |
| اطمینان از سوابق peo           |                             |
| پایش نتایج هم استخدامی پیشین   |                             |
| الزام شناسایی PEOها            | مدیریت شناسایی peo          |
| ساخت پرتفوی PEO                |                             |
| ساخت خزانه PEOها               |                             |
| الزام مدیریت خزانه PEO         | مدیریت کیفی خزانه peo       |
| مدیریت امنیت شغلی خزانه        |                             |
| لزوم بهنگامی خزانه peo         |                             |
| نقش حیاتی HRIS در PEO          |                             |
| سیستم پلکانی پاداش             | مدیریت پاداش پلکانی         |
| مدیریت پاداش فوق العاده        |                             |
| حفظ مدیریت پاداش فوق العاده    |                             |
| اهمیت پاداش مالی               |                             |
| مشوق های عملکردگرا             | مدیریت مشوق های عملکردگرا   |
| پاداش تیمی نتیجه گرا           |                             |
| پاداش فوق العاده نتیجه گرا     |                             |
| ایجاد مراکز مسئولیت            |                             |
| تسویه کامل سالانه              | تبیین مکانیزم های جبرانی    |
| اشل حقوقی بالا                 |                             |
| سازوکار های حمایتی تشویقی      |                             |
| سازوکار جبران متنوع            |                             |
| برنامه های رفاهی متفاوت        |                             |

|                             |                        |
|-----------------------------|------------------------|
| حق تقدم استخدام             |                        |
| تقویت سیستماتیک PEO ها      | حمایت سیستماتیک peo    |
| سیاستگذاری حمایتی دولت      |                        |
| اهمیت خوش حساسی             | الزام انعطاف در پرداخت |
| انعطاف هزینه ای پرداخت      |                        |
| ریسک وابستگی به هم استخدامی | مدیریت وابستگی به peo  |
| ریسک فلج شدن سازمان         |                        |
| ضرورت استراتژی جایگزین جذب  |                        |
| تسهیم سود تیمی              | خلق منافع مشترک        |
| مشوق مالی مشترک             |                        |
| تسهیم ریسک                  |                        |
| منافع مشترک                 |                        |
| جذب شریک کوتاه مدت          |                        |
| تشریک مساعی درسوداوری       |                        |

| کد ثانویه                       | کد محوری                             |
|---------------------------------|--------------------------------------|
| اقتضات استراتژی پیاده سازی      | وابستگی به اقتضات استراتژیک (رویکرد) |
| اقتضات استراتژی سازمان          |                                      |
| اقتضات عملکردی سازمان           |                                      |
| انتخاب مقایسه ای رویکرد         |                                      |
| غیر کلیدی بودن شغل              | متخصصین غیر راهبردی موقت             |
| عدم استفاده در شغل کلیدی        |                                      |
| کاربرد در مشاغل غیر کلیدی       |                                      |
| کاربرد در نیروگزینی پیمانکارانه |                                      |
| کاربرد در نیروهای ویژه          |                                      |
| کارکنان متخصص موقت              |                                      |
| سرمایه انسانی شناور             |                                      |
| تخصص تک پروژه ای                |                                      |
| متخصصین غیر راهبردی             |                                      |
| ماهیت تخصصی- غیر راهبردی        |                                      |
| ماهیت مبادله ای اقتصادی         |                                      |
| تنوع تخصصی PEO                  | PEO به مثابه خزانه نیرو              |

|                                 |                                 |
|---------------------------------|---------------------------------|
|                                 | تنوع ترکیب خزانه PEO            |
|                                 | ترنور بالا در PEO               |
|                                 | PEO به مثابه مرجع HR            |
| PEO متخصص نگهداشت               | سنجش مستمر برونداد peo          |
|                                 | سرمایه گذاری peo در توانمندسازی |
|                                 | تخصص peo در نگهداشت             |
|                                 | Peo مددیار نگهداشت نیروها       |
| Peo متخصص حرفه ای جذب           | انجام دلسوزانه جذب              |
|                                 | سخت گیری در جذب                 |
|                                 | PEO به مثابه شکارچی شغل ماهر    |
|                                 | جذب نیرو ویژه                   |
|                                 | Peo مددیار جذب سازمان           |
| Peo متحد استراتژیک              | Peo به مثابه متحد بلند مدت      |
|                                 | PEO به مثابه شریک استراتژیک     |
|                                 | PEO بازوی توانای HRM            |
|                                 | PEO متحد بلندمدت HRM            |
|                                 | نقش شریک تجاری peo              |
|                                 | نقش شریک تجاری مکمل             |
| ماهیت تجربی اکتشافی (رویکرد)    | شمشیر دولبه                     |
|                                 | هزینه های بالا رویکرد           |
|                                 | عدم توجیه اقتصادی               |
| پیچیدگی مالی محاسباتی (قرارداد) | مدل مالی پیچیده                 |
|                                 | حساسیتهای قرارداد هم استخدامی   |
| حفظ کارویژه های مدیریت          | حفظ مسئولیت برنامه ریزی         |
|                                 | حفظ اختیار سیاستگذاری           |
|                                 | عدم واگذاری کامل کنترل          |
|                                 | عدم برون سپاری مدیریت           |
|                                 | نقش کلیدی تیم اجرا              |
|                                 | حفظ مسئولیتهای نظارتی           |
|                                 | حفظ نظارت و کنترل               |
| مبتنی بر تسهیم دست آوردها       | شراکت در سود                    |
|                                 | تسهیم سود                       |

|  |                      |
|--|----------------------|
|  | شریک سود زیان        |
|  | سهیم شدن در دست آورد |
|  | تقسیم سود و زیان     |

| کد ثانویه                  | کد محوری                                   |
|----------------------------|--------------------------------------------|
| موقتی بودن پروژه ها        | سازمانهای پروژه محور                       |
| پروژه محوری سازمان         |                                            |
| وجود سبد پروژه             |                                            |
| ترنور نیروی بالا           | گردش بالای منابع انسانی                    |
| کاربرد در صنایع پیشرفته    | صنایع فناوری پیشرفته                       |
| کاربرد در دانش بنیان ها    |                                            |
| کاربرد در فناوری های نوین  |                                            |
| نامناسب سازمان مولتی سرویس | تناسب ساختار سهامی عام (شفافیت بالای مالی) |
| عدم تناسب با سهامی خاص     |                                            |
| مناسب ساختار سهامی عام     |                                            |
| موانع ساختار مکانیکی       | ساختارهای ارگانیک و نوپا                   |
| موانع عدم انعطاف سازمانی   |                                            |
| موانع ثبات ساختاری         |                                            |
| تناسب با ساختار ارگانیک    |                                            |
| مناسب سازمانهای نوپا       |                                            |
| الزامات چابکسازی           | انعطاف پذیری ساختار                        |
| الزامات انعطاف پذیری       |                                            |
| الزامات انعطاف ساختاری     |                                            |

| کد محوری                       | کد انتخابی                    |
|--------------------------------|-------------------------------|
| عوامل تسهیلگر پیاده سازی       |                               |
| مدیریت ادراک عدالت             | مدیریت تصویر کارفرما          |
| مدیریت ارزش پیشنهادی           |                               |
| الزام حمایت رهبران             | مکانیزم های اقناعی رهبران     |
| پذیرش خبرگی peo                |                               |
| ضرورت اجماع رهبران             |                               |
| تفکر خلاق مدیران               | تعریف مدل شایستگی رهبران      |
| تعریف شایستگیهای رهبری         |                               |
| ممانعت از خویشاوندسالاری       | ممانعت از خویشاوندسالاری      |
| اثربخشی استراتژی منابع انسانی  | معماری استراتژیک منابع انسانی |
| الزام برنامه ریزی منابع انسانی |                               |
| الزامات معماری منابع انسانی    |                               |
| لزوم تجزیه و تحلیل مشاغل       |                               |
| انعطاف پذیرسازی منابع انسانی   |                               |

| کد محوری                  | کد انتخابی             |
|---------------------------|------------------------|
| چالشها و موانع پیاده سازی |                        |
| چالش زیان احتمالی         | ریسک اکتشافی رویکرد    |
| ریسک ناآزمودگی رویکرد     |                        |
| دشواری محاسبات مالی       | چالش پیچیدگی قرارداد   |
| چالش کسورات قانونی        |                        |
| چالش پیمانشکنی قرارداد    |                        |
| چالشهای حقوقی- قانونی     |                        |
| چالش تسهیم اطلاعات        | چالش تسهیم اطلاعات     |
| چالش عدم اطمینان محیطی    | نوسانات شدید محیطی     |
| خلا شایستگی های رهبری     | چالش قابلیت های مدیران |
| چالش مدیران سنتی          |                        |
| چالش ادراک نابرابری       | چالش تعارض بالقوه      |
| چالش مدیریت دوگانه        |                        |
| چالش واگرایی ارزشها       |                        |

|                     |                           |
|---------------------|---------------------------|
| چالش رضایت شغلی     | چالش خلق رضایت شغلی       |
| ریسک اعتبارسنجی peo | چالش های کارفرمای حرفه ای |
| چالش نوبنیادی peo   |                           |
| چالش مونوپولی peo   |                           |
| چالش حفظ اعتبار     | چالش تعهد و پابندی        |
| چالش پابندی سازمانی |                           |
| کژکارکردهای رفتاری  |                           |

| کد محوری                     | کد انتخابی                 |
|------------------------------|----------------------------|
| سازوکارهای پیاده سازی کارآمد |                            |
| ایجاد مثلث تعهدات            | شفافسازی تعهدات و اختیارات |
| طراحی مکانیزم های حقوقی      |                            |
| شفافسازی اختیارات طرفین      |                            |
| تایید جذب و خاتمه اشتراکی    |                            |
| تبیین نقش مدیران ناظر        | تبیین نقش های نظارتی       |
| سنجش هزینه فایده رویکرد      | سنجش مقایسه ای رویکرد      |
| شایستگی سنجی مستمر           | شایستگی سنجی مستمر         |
| الزام انعطاف در پرداخت       | رویکرد سلف سرویس پرداخت    |

| کد محوری                    | کد انتخابی                  |
|-----------------------------|-----------------------------|
| مکانیزم های تشویقی مکمل     |                             |
| مدیریت پویایی تعاملات       | مدیریت تعاملات دینامیک      |
| مدیریت تعارض کارکردی        |                             |
| خلق چشم انداز مشترک         | تشریک منافع و چشم انداز     |
| خلق منافع مشترک             |                             |
| مدیریت اقتضائات جامعه پذیری | مدیریت اقتضائات جامعه پذیری |
| مدیریت پاداش پلکانی         | مکانیزم های حمایتی انگیزشی  |
| مدیریت مشوق های عملکردگرا   |                             |
| تبیین مکانیزم های جبرانی    |                             |

| کد محوری                      | کد انتخابی                         |
|-------------------------------|------------------------------------|
| ساز و کارهای تکمیلگر پیرامونی |                                    |
| حمایت سیستماتیک peo           | سیاستگذاری حمایتی از کارفرما       |
| مدیریت کیفی خزانه peo         | پالایش مستمر خزانه                 |
| اعتبارسنجی رزومه peo          | شناسایی و اعتبارسنجی کارفرما       |
| مدیریت شناسایی peo            |                                    |
| تبیین قرارداد مرجع            | تبیین قرارداد مرجع                 |
| مدیریت وابستگی به peo         | مدیریت وابستگی به کارفرمای حرفه ای |

| کد محوری                                   | کد انتخابی                   |
|--------------------------------------------|------------------------------|
| بسترهای سازمانی پذیرنده                    |                              |
| ساختارهای پروژه مبنا                       | سازمانهای پروژه محور         |
| ترنور نیروی بالا                           | گردش بالای منابع انسانی      |
| صنایع فناوری پیشرفته                       | صنایع فناوری پیشرفته         |
| تناسب ساختار سهامی عام (شفافیت بالای مالی) | شفافیت بالای مالی            |
| ساختارهای ارگانیک و نوپا                   | ساختار ارگانیک و انعطاف پذیر |
| انعطاف پذیری ساختار                        |                              |

| کد محوری                   | کد انتخابی                |
|----------------------------|---------------------------|
| جذب با الگوی هم استخدامی   |                           |
| علل انتخاب رویکرد          |                           |
| الزامات هزینه کاهی         | الزامات هزینه کاهی        |
| تقلیل معایب به پیمانسازی   | تقلیل معایب به پیمانسازی  |
| کاهش ریسک اجرا             | کاهش ریسک اجرا            |
| ساماندهی تنوع جغرافیایی    | ساماندهی تنوع جغرافیایی   |
| حداقل سازی امور غیر بنیادی | تخصصگرایی عمیق            |
| تمرکز بر قابلیت های محوری  |                           |
| تقلیل امور ثانویه hrm      |                           |
| تطبیق با عدم اطمینان محیطی | تطبیق با محیط عدم اطمینان |
| تکمیل شایستگی های داخلی    | تکمیل شایستگی های داخلی   |

|                                                  |                                        |
|--------------------------------------------------|----------------------------------------|
| تسهیل شکار استعداد                               | چالش‌زدایی تامین متخصصین               |
|                                                  | پیچیدگیهای جذب متخصصین                 |
| الزامات رقابتی تجارت                             | الزامات رقابتی تجارت                   |
| محدودیت زدایی سازمانهای کوچک                     | محدودیت دانشی عملیات                   |
|                                                  | محدودزدایی مالی                        |
|                                                  | محدودیت امکانات تخصصی                  |
|                                                  | محدودیت زدایی اعتباری                  |
| چابکسازی ابر سازمانها                            | چابکسازی ابر سازمانها                  |
| <b>ویژگی های محتوایی</b>                         |                                        |
| ماهیت اقتصادی- استراتژیک (ویژگی های رویکرد)      | وابستگی به اقتضانات استراتژیک (رویکرد) |
| تناسب با نیروی غیر هسته ای                       | متخصصین غیر راهبردی موقت               |
| ماهیت تجربی اکتشافی                              | ماهیت تجربی اکتشافی(رویکرد)            |
| پیچیدگی مالی محاسباتی                            | پیچیدگی مالی محاسباتی(قرارداد)         |
| تسهیم اختیار و مسئولیت                           | حفظ کارویژه های مدیریت                 |
| مبتنی بر تسهیم دست آوردها                        | مبتنی بر تسهیم دست آوردها              |
| خزانه سرمایه انسانی (ویژگی های کارفرمای حرفه ای) | PEO به مثابه خزانه نیرو                |
| متخصص نگهداشت                                    | PEO متخصص نگهداشت                      |
| متخصص حرفه ای جذب                                | PEO متخصص حرفه ای جذب                  |
| متحد استراتژیک سازمان                            | PEO متحد استراتژیک                     |

| کد انتخابی                          | کد محوری              |
|-------------------------------------|-----------------------|
| <b>منافع و پیامدهای مورد انتظار</b> |                       |
| <b>پیامد های عمومی مورد انتظار</b>  |                       |
| بهبود سودآوری بلندمدت               | سودآوری بلندمدت       |
|                                     | کاهش هزینه کل         |
|                                     | بهبود بهره وری کل     |
| خلق مزیت رقابتی                     | خلق مزیت رقابتی       |
| ارزش آفرینی متقابل                  | ارزش آفرینی مشترک     |
|                                     | هم فزایی دوسویه برند  |
| تقویت توان جذب                      | تسهیل فرایند جذب      |
|                                     | بهبود توان رقابتی جذب |

|                                       |                               |
|---------------------------------------|-------------------------------|
| تسهیل یادگیری سازمانی                 | تسهیل یادگیری سازمانی         |
| پیامدهای پیاده سازی در سازمانهای کوچک |                               |
| تقویت توان مالی                       | بهبود وضعیت مالی              |
|                                       | کاهش ریسک مالی                |
| شتابگیری اولیه کسب و کار              | شتابگیری آغازین               |
|                                       | تسهیل شتابگیری سازمانهای کوچک |
| پیامدهای پیاده سازی در سازمانهای کوچک |                               |
| بهبود انعطاف پذیری سازمان             | بهبود انعطاف پذیری سازمان     |
| تقلیل امور ثانویه کارکنان             | تقلیل امور ثانویه کارکنان     |
| کاهش آسیبهای پیمانکاری                | کاهش آسیبهای پیمانکاری        |

## **Abstract**

**Objective:** The ultimate goal of this study is to provide an effective model of employee recruitment with a common workforce model in small and medium enterprises according to the mentioned reasons.

**Research Methodology:** This research has been conducted within the framework of a qualitative approach and using the multiple theory data theory method. Data collection method In-depth interview with 14 human resource management experts in the field of recruitment in the present research and has been done by theoretical sampling method. Data analysis was performed during four stages of inductive coding, conceptual refinement, pattern coding and theoretical enrichment. Finally, the resulting strategies were presented in the final model.

**Findings:** Based on theoretical foundations and interviews with experts, 8 main categories that were divided into three sections: organizational context, operating conditions (internal and external) and results and consequences. have been.

**Conclusion:** When all the dimensions of this model were in place in the right way, the results and consequences were created, which we divided into three general categories of expected general consequences, implementation consequences in small organizations and consequences. We divided implementation into large organizations. In the expected general outcomes of improving long-term profitability, creating a competitive advantage means strengthening power and competitive advantage, reciprocal value creation means two-way win and two-way improvement of reputation and brand, strengthening absorption capacity and Facilitating organizational learning means increasing the organization's knowledge and gaining rapid experience.

**Keywords:** CO\_Employee, Professional Employer Organization, Multi Grounded Theory, Outsourcing of Human Resources, Small and Large Organizations



Shahrood University of Technology  
Faculty of Industrial Engineering and Management  
M.Sc. Thesis in Master Of Business Administration

# **Designing the model of effective recruitment with co-employment approach in SMEs**

**By:** Negin sadat Mohammadi

**Supervisor:**

Dr. Saeed Aibaghi Esfahani

February 2022