

# موردی برای برون سپاری:

## ۳ راه برای پیروزی

معصومه امیری مقدم



### پیروزی برای حفظ استعداد؟

ممکن است دور از عقل به نظر برسد که برون سپاری را به عنوان راهی برای حفظ کارکنان تمام وقت ببینیم، اما ترنر آن را بسیار شبیه به استفاده راهبردی از هوش مصنوعی مولد توضیح داد، که برون سپاری می تواند کارکنان را خوشحال نگه دارد. ترنر گفت: "سازمانها تمایل به از دست دادن استعدادهای به واقع خوب داخلی را دارند؛ زیرا برای آن‌ها فرصت رشد ندارند. بسیاری از سازمانها به جایی می‌رسند که می‌توانند استعدادهای به واقع خوب را حفظ کنند، چون شما اکنون به آن‌ها اجازه داده‌اید شغل خود را جذاب‌تر کنید." ترنر معتقد است که برون سپاری کار معمولی می‌تواند استعدادهای داخلی را تقویت کند تا پذیرای وظیفه راهبردی تر و راضی‌کننده‌تر باشند. همچنین، برون سپاری یکباره شغل راهبردی، می‌تواند فرصت رشد دیگری برای استعداد داخلی فراهم کند. ترنر گفت: "کارکنان داخلی شما می‌توانند به واقع از کسی که دارای تجربه است، بیاموزند. برون سپاری یک تصمیم راهبردی خواهد شد، وقتی شما به آن نه فقط برای حل فوری مشکل، بلکه به عنوان مجهز کننده سازمان شما به توانایی حل مشکلات در طول مسیر نگاه کنید."

اگر بازی معروف تداعی واژه‌ها (Game of World Association) را انجام دهید، "برون سپاری" را کنار خواهید گذاشت. اگر در عوض، نگاه دقیقتری به جزئیات بیندازید، "برون سپاری" می‌تواند مزایایی برای مسئولان و کارکنان در پی داشته باشد. جیسون یانگ (Jason Young) گفت: "برای بسیاری از افراد، برون سپاری چیزی است که آن را منفی می‌بینند. برون سپاری برایشان به معنی از دست رفتن شغل افراد است، و گاهی واقعیت همین است. اما هدف ما اینجا صحبت درباره درسهایی آموخته‌شده و به واقع، صحبت در این باره است که چگونه برون سپاری ابزاری است در خدمت شما، تا به عنوان یک راهبر راهبردی تاثیرگذار باشید."

در جایی که برون سپاری برای کارکنان کنونی، سازمان شما و رسیدن به اهداف شرکت شما یک بازی بُرد-بُرد است، فرصتهای خیلی خوبی وجود دارد."

یانگ (Young) و ترل ترنر (Terrell Turner)، طی فصل "خدمات حسابداری برون سپاری شده" از رویداد اینگیج ۲۵ (ENGAGE 25) انجمن حسابداران رسمی آمریکا (AICPA) و انجمن حسابداران خبره مدیریت بریتانیا (CIMA)، توان درونی قدرتمند یک راهبر اندیشمندانه برون سپاری را آشکار کردند.

ترنر در حال حاضر در زمینه برون سپاری فرامرزی که نوعی از برون سپاری است، فعالیت می‌کند و گروه‌هایی را در فیلیپین و کنیا مدیریت می‌کند.

ترنر می‌گوید: "وقتی شروع به نگریستن کارکنان در سرتاسر جهان می‌کنید، می‌توانید استعدادهای خیلی خوبی را با کاهش درخور توجهی از هزینه پیدا کنید. استخدام شخصی در خارج از سازمان، می‌تواند ۲۵ درصد از هزینه استخدام داخلی را در پی داشته باشد."

در حالی که هزینه‌های احتمالی با توجه به اعتبار و روحیه شرکت، ملاحظات متقابلی را نمایان می‌کند، ترنر و یانگ راه‌هایی که برون سپاری می‌تواند «بُرد-بُرد» باشد را به تفصیل توضیح دادند.

## پیروزی برای همه جوانب

یکی از شرکت‌کنندگان در نشست تعریف می‌کرد که سازمان او به‌تازگی برای پرکردن یک موقعیت شغلی تمام‌وقت، پنج ماه زمان صرف کرده است، و این زمان غیر از معارفه و یادگیری سامانه که پس از استخدام انجام می‌شود، بوده است.

ترنر گفت: «اگر برای شما پنج ماه طول می‌کشد که یک نفر را استخدام کنید، یعنی به مدت پنج ماه کارکنان شما باید بفهمند که چطور هم کار خودشان را انجام بدهند و هم این موقعیت شغلی خالی را پوشش دهند.»

در این مورد، برون‌سپاری می‌تواند یک فرمول برنده برای کارایی، حفظ استعداد و رشد سازمان باشد.

یانگ پرسید: «این بار اضافی چیست که وقتی موقعیتهای شغلی خالی دارید، به کارکنان کنونی خود تحمیل می‌کنید و ممکن است منجر به آثار نامطلوب دیگری شود؟»

فرسودگی یکی از این موارد است. مورد دیگر، افزایش اشتباه‌ها به این دلیل است که شاید آن‌ها دارند سخت‌تر و طولانی‌تر از آنچه باید، کار می‌کنند.

یانگ گفت: «پرکردن فاصله با راه‌حل برون‌سپاری، در سازمانهایی که به‌سرعت در راه رشد هستند، به‌کار می‌آید. اگر شما در حال پشتیبانی از سازمانی هستید که در حال رشد سریع است و شما باید با آن همراه شوید، داشتن یک شریک که بتواند به کارکنان به‌شیوه تعامل‌گراانه‌تر و نقش‌های از نوع کارمند کمک کند، به شما اجازه می‌دهد که تمرکز بیشتری بر نقش‌های راهبردی داشته باشید.»

بیا بید با آن روبه‌رو شویم، همه پرسش درباره برون‌سپاری این است که «بازده سرمایه‌گذاری چقدر است؟»



## پانوشتها:

۱- حسابدار رسمی، حسابدار خبره مدیریت جهانی، مدیرعامل و بازرس موسسه کسک ان ایکس (Cask NX)

۲- حسابدار رسمی و شریک‌گروه تی‌ال‌ترنر (TLTurner Group)

## منبع:

• Strickland, B(2025)., **The Case for Outsourcing: 3ways to Win**, JournalofAccountancy.com, 31 July 2025

## پیروزی برای کارایی

وقتی سازمان نیازی دارد که هیچکدام از کارکنان کنونی قادر به برآوردنش نیستند، و این نیاز ارزش استخدام یک کارمند تمام‌وقت را ندارد، ممکن است برون‌سپاری راه حل مسئله باشد. یانگ گفت: «آخرین کاری که می‌خواهید انجام بدهید این است که یک مدیر مالیاتی برای یک کسب‌وکار کوچک بیاورید، که فقط چهار ساعت در هفته به او نیاز دارید.»

در چنین مواردی، برون‌سپاری می‌تواند کارآمدترین رویکرد باشد، و مزایای احتمالی آن از تصمیم به استخدام بیشتر خواهد بود.

یانگ افزود: «این کاراییها به‌واقع در فرایند خواهد بود، زیرا شما اجازه می‌دهید یک شخص ثالث کارهایی را انجام دهد که به‌طور سنتی در داخل انجام می‌دادید؛ نظارت بر نامزدها، اطمینان از این‌که آن‌ها واجد شرایط هستند، معارفه آن‌ها، اطمینان از این‌که همه کاغذبازیها را انجام می‌دهند. این یک مدل جایگزین برای انجام یک خدمت داخلی است.»

## پیروزی برای رشد شرکت

حتی وقتی همه نیازهای شما به‌وسیله کارکنان داخلی تامین می‌شود نیز ممکن است برون‌سپاری ارزشمند باشد؛ به‌ویژه برای کسب‌وکارهای دارای ذهنیت رشد.

ترنر گفت: «اگر ما می‌توانستیم سرعت تحویل کار به صاحبکارانمان را افزایش دهیم، می‌توانستیم رقبایمان را از میدان خارج کرده و به‌واقع کسب‌وکارمان را بیشتر رشد دهیم. بنابراین ما به‌طور راهبردی بررسی کردیم که اگر یک صاحبکار از سواحل غربی، به‌طور مثال در ساعت ۳۰:۴ به وقت آن‌ها برای من درخواستی بفرستد، به‌واقع چه کار کنیم که کار را سریعتر به او تحویل دهیم؟»

آنچه ما انجام دادیم این بود که به استخدام یک گروه در فیلیپین فکر کردیم. این اقدام مثل این بود که به‌تقریب پوشش کاری ۲۴ ساعته داشته باشیم، زیرا اکنون گروه دیگری داریم که آموزش دیده و ماهر هستند و می‌توانند وقتی ما خوابیم، کار کنند. وقتی صاحبکار هنگام صبح می‌آید، این واکنش را خواهد داشت که: اوه، شما خیلی خیلی سریع کار را انجام دادید.

این یک راه فوق‌العاده برای ما است تا کسب‌وکار را به‌طور راهبردی برای رشد سریعتر آماده کنیم.»