

برون‌سپاری آموزش و بهسازی منابع انسانی

دکتر اباضلت خراسانی
دانشیار گروه علوم تربیتی دانشگاه شهید بهشتی
خانم میرا محمدی

خراسانی، اباصلت، ۱۳۵۳-

برون سپاری آموزش و بهسازی منابع انسانی / اباصلت خراسانی، خالد میراحمدی.
تهران مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، ۱۳۹۶.

ص. جدول.

978-600-173-152-5

چاپ

کتابنامه: ص. ۳۳۳-۳۴۵

برون سپاری

Contracting out

برون سپاری - مدیریت

Contracting out - Management

میراحمدی، خالد، ۱۳۶۸ -

ب ۴ خ/ ۲۳۶۵ HD

۱۳۹۶

۶۵۸/۴۰۵۸

۵۰۲۳۷۴۲

انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران



برون سپاری آموزش و بهسازی منابع انسانی

• مؤلفین: اباصلت خراسانی - خالد میراحمدی

• سال چاپ: بهمن ۱۳۹۶

• لوبت چاپ: اول

• تیراژ: ۵۰۰ نسخه

• چاپ و صمافی: چاپ نقش

• قیمت: ۲۵۰۰۰۰ ریال

• شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۱۷۳-۱۵۲-۵ ISBN : 978-600-173-152-5

• پخش:

انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران

تهران - خیابان ایرانشهر شمالی - شماره ۲۳۳

تلفن: ۸۸۳۰۰۹۷۳ و ۸۸۳۱۰۱۱۳-۲۰ نمابر: ۸۸۳۰۱۲۶۵

حق چاپ محفوظ و مخصوص ناشر است.

فهرست مطالب

مقدمه ناشر

مقدمه مولف

اصطلاحات و تعاریف

۲۱	فصل اول: کلیات
۲۴	برون‌سپاری
۲۸	برون‌سپاری آموزش
۳۲	تعاریف برون‌سپاری و برون‌سپاری آموزش
۳۸	تاریخچه
۴۱	تفاوت میان برون‌سپاری و پیمان‌کاری
۴۳	برون‌سپاری از دیدگاه آماری
۴۷	برون‌سپاری از دیدگاه بهره‌وری و به‌مثابه یک مزیت رقابتی
۵۰	ماهیت فعالیت‌ها در برون‌سپاری
۵۴	انواع برون‌سپاری
۵۶	سطوح برون‌سپاری

۵۹	فصل دوم: چالش‌های برون‌سپاری آموزش
۶۲	ساختارهای سازمانی و برون‌سپاری
۶۳	مزایای برون‌سپاری آموزش
۶۷	معایب برون‌سپاری آموزش
۶۹	حساسیت و ریسک برون‌سپاری
۷۲	مشکلات برون‌سپاری آموزش و عوامل مؤثر بر آن

۸۰	ملاک‌های ارزیابی تصمیم برون‌سپاری
۸۲	مدیریت برون‌سپاری آموزش
۸۵	نکات اصولی در یک برون‌سپاری موفق و کارا
۸۶	پنج اصل و ده عنصر برون‌سپاری
۸۸	خلاصه

۹۱	فصل سوم: فرآیند برون‌سپاری آموزش
۹۳	ملاک‌های برون‌سپاری آموزش و سطوح واگذاری
۹۷	شیوه‌های برون‌سپاری آموزش
۹۸	برون‌سپاری مرز به مرز
۱۰۱	برون‌سپاری مدیریت آموزش
۱۰۱	سازمان طرف سوم (3PT) و طرف چهارم آموزش (4PT)
۱۰۴	مزایا و دلایل برون‌سپاری مدیریت آموزش سازمان‌ها به یک (4PT)
۱۰۶	شرکت‌های برون‌سپاری برتر
۱۰۷	فرآیند برون‌سپاری
۱۱۲	مراحل اجرای برون‌سپاری آموزش
۱۲۴	خلاصه

۱۲۵	فصل چهارم: برون‌سپاری؛ یک مدل کسب و کار و اقتصادی
۱۲۹	یک تاریخچه‌ی کوتاه
۱۳۰	برون‌سپاری در مقابل قرارداد
۱۳۳	چرا برون‌سپاری؟
۱۳۴	تمرکز بر روی قابلیت‌های اصلی
۱۳۵	به دست آوردن مقیاس‌پذیری

۱۳۶	اجتناب از بدهی بلندمدت
۱۳۶	اجتناب از هزینه‌ی ایجاد قابلیت‌های داخلی
۱۳۹	مدیریت هزینه‌های آموزش و بهبود نسبت درآمد به ازای هر کارمند
۱۴۱	دسترسی به فن‌آوری‌های یادگیری
۱۴۱	سایر منافع
۱۴۳	چه چیزهایی برون‌سپاری می‌شود
۱۴۴	برون‌سپاری بخش‌ها و وظیفه
۱۴۴	چه چیزهایی برون‌سپاری نمی‌شود
۱۴۶	رابطه به چه صورتی است؟
۱۴۹	پیامدها
۱۵۰	اشتباهات و خطاها
۱۵۱	خلاصه
۱۵۳	فصل پنجم: شناسایی نیازها
۱۵۵	تعیین نیازهای مشتریان
۱۵۶	کوتاه شدن زمان چرخه
۱۵۸	اجرای آموزش بیشتر
۱۶۳	فراهم کردن امکان دسترسی بیشتر به آموزش
۱۶۴	آزمون دانش فراگیران
۱۶۵	گزارش قابلیت، آمادگی، و تطابق با الزامات قانونی نیروی کار
۱۶۵	گسترش ارایه خدمات به مخاطبان یادگیری
۱۶۶	افتخارات گذشته و تعهدات آینده
۱۷۱	پیامدها
۱۷۱	اشتباهات
۱۷۳	خلاصه

۱۷۵	فصل ششم: ارزیابی ظرفیت و قابلیت
۱۷۷	ارزیابی نقاط قوت
۱۷۹	اعتبار و اعتماد
۱۸۰	ظرفیت
۱۸۲	قابلیت
۱۸۲	دانش و مهارت‌ها
۱۸۵	منابع
۱۸۶	فرآیندهای کاری
۱۸۷	استانداردها
۱۸۹	ارزیابی نقاط ضعف
۱۸۹	تجزیه و تحلیل وظیفه شغل
۱۸۹	براساس نقش
۱۹۱	براساس وظیفه و مهارت
۱۹۸	پیامدها
۱۹۹	اشتباهات
۲۰۰	خلاصه

۲۰۱	فصل هفتم: انتخاب شرکت برون‌سپاری
۲۰۴	تنظیم و تعریف کردن پایه و مبنا
۲۰۵	تعریف نقش‌ها و مسئولیت‌ها
۲۰۷	تعریف الزامات
۲۱۰	تعریف معیارهای انتخاب
۲۲۰	به کارگیری شرکت برون‌سپاری بالقوه
۲۲۱	صدور RFQ

۲۲۵		RFP صدور
۲۲۹		برگزاری پانل و تصمیم گیری
۲۳۰		پیامدها
۲۳۰		اشتباهات
۲۳۰		خلاصه
۲۳۱		فصل هشتم: عقد قرارداد
۲۳۵		آماده کردن قرارداد
۲۳۶		پیش نویس قرارداد اولیه
۲۳۸		تعریف حوزه ی کاری
۲۴۱		پیش نویس ضمیمه
۲۴۲		توافق در مورد شرایط و ضوابط
۲۵۱		پیامدها
۲۵۲		اشتباهات و خطاها
۲۵۲		خلاصه
۲۵۳		فصل نهم: شروع
۲۵۶		ایجاد پروفایل قرارداد
۲۵۹		تعریف فرآیند اداره کردن
۲۶۴		تدوین برنامه و طرح مدیریت
۲۶۷		ایجاد پروتکل های ارتباطاتی
۲۷۴		تدوین استانداردها و کنترل های مربوط به اسناد
۲۷۴		توافق در مورد استانداردهای کار اجرایی
۲۷۷		شناسایی مالکیت فکری

۲۸۰	ایجاد طرح تحول
۲۸۴	تعریف فرآیند حل مشاجره
۲۸۷	پیامدها
۲۸۸	اشتباهات و خطاها
۲۸۸	خلاصه

۲۸۹	فصل دهم: مدیریت رابطه
۲۹۱	نظارت
۲۹۱	اجرائی کردن طرح و پروتکل ها
۲۹۳	به اشتراک گذاری اطلاعات و توافق پیرامون اهداف
۲۹۵	برقراری ارتباط
۳۰۰	آگاهی پیرامون نیازها و رسیدگی به آنها
۳۰۲	سنجش نتایج و صدور گزارش آن
۳۰۸	جشن موفقیت
۳۱۰	بهبود فرآیندها
۳۱۲	پیامدها
۳۱۲	اشتباهات و خطاها
۳۱۳	خلاصه

۳۱۵	فصل یازدهم: اتمام قرارداد
۳۱۸	اطلاع رسانی در مورد اتمام کار
۳۱۹	انتقال مالکیت فکری
۳۲۱	برگشت دارایی های فیزیکی
۳۲۳	رسیدگی به الزامات مالی

۳۲۶		ابطال پروانه‌ها
۳۲۷		انجام بازی‌های نهایی عملکرد
۳۳۰		جهت‌دهی به بخش آموزش
۳۳۱		پیامدها
۳۳۱		اشتباهات و خطاها
۳۳۲		خلاصه
۳۳۳		منابع

مقدمه

برون‌سپاری، به عنوان یکی از مهم‌ترین ابزارهای توسعه‌ی سازمان، ایجادکننده‌ی مزیت رقابتی در بازار جهانی، افزایش کارآیی و اثربخشی کارکنان و به‌دنبال آن افزایش رضایت مشتریان از کیفیت خدمات، در کانون توجه قرار گرفته است و در قیاس با گذشته که بیشتر، فعالیت‌های اداری و اقتصادی برون‌سپاری می‌شدند، در دهه‌های اخیر استفاده از برون‌سپاری در فعالیت‌های منابع انسانی از جمله آموزش و بهسازی منابع انسانی افزایش پیدا کرده است و به یک امر ضروری و مهم تبدیل شده است. با علم به این موضوع، تا به حال در داخل کشور اثری جامع و دقیق در زمینه‌ی برون‌سپاری آموزش و بهسازی منابع انسانی که بتواند راهنمای عمل قرار بگیرد، منتشر نشده است. کتاب حاضر در ستای این مهم تدوین گردیده است. امید است این کتاب بتواند خلأ موجود را به نحو احسن پر کند.

کتاب حاضر در دو بخش، ایزده فصل تدوین شده است. بخش اول، کلیات برون‌سپاری و به‌ویژه برون‌سپاری آموزش را شرح می‌دهد. چالش‌های برون‌سپاری آموزش در سازمان‌ها از جمله مزایا، معایب، مشکلات و اصول تعیین‌کننده در برون‌سپاری آموزش را بررسی می‌کند و در نهایت فرآیند برون‌سپاری و مراحل اجرای برون‌سپاری آموزش را از دیدگاه صاحب‌نظران این حوزه بررسی می‌کند. بخش دوم از کتاب جویدیت هال تحت عنوان "برون‌سپاری آموزش و بهسازی منابع انسانی؛ فاکتورهایی برای موفقیت" برگرفته شده است. در این بخش، فرآیند اجرای برون‌سپاری آموزش قدم به قدم تشریح شده است. این بخش حاوی داستان‌ها، مثال‌ها، و دستورالعمل‌هایی است که به مدیران جهت درک کامل متغیرهایی که منجر به روابط مثبت و ناموفق با منابع خارجی می‌شوند کمک می‌کند، خواه آن‌هایی که از آموزش، توسعه منابع انسانی، تدارکات، امور مالی، و یا سازمان خط تولید می‌باشند. در عین حال، این کتاب، فرمولی تکراری و کلیشه‌ای در مورد چگونگی برون‌سپاری ارائه نمی‌دهد. در عوض، ایده‌ها و دستورالعمل‌ها به عنوان راهنمایی‌هایی در نظر گرفته شده‌اند. موارد مذکور تجویزی نمی‌باشد، چرا که اقدام به برون‌سپاری امری بسیار پیچیده است. برون‌سپاری تصمیمی است که با تأثیرپذیری از بسیاری از بخش‌های مختلف ذی‌نفع، از جمله کارشناسان آموزش، تدارکات، و مدیریت خط تولید اتخاذ می‌شود.

سازمان‌ها و به‌ویژه اداره‌ی آموزش آن‌ها برای اقدام به برون‌سپاری آموزش، می‌بایست ضمن آشنایی با کم و کیف برون‌سپاری آموزش، دارای طرح و برنامه‌ای منظم، اصولی و حساب‌شده باشند. کتاب حاضر در راستای این موضوع تدوین شده است به عبارتی، علاوه بر آشنا نمودن سازمان‌ها با برون‌سپاری آموزش و عوامل مؤثر بر آن، ابزار و دستورالعمل‌های اجرایی لازم برای این اقدام استراتژیک را فراهم می‌آورد.

مطالعه‌ی این کتاب به همه‌ی علاقه‌مندان به موضوع آموزش و بهسازی منابع انسانی، رهبران و مدیران سازمان‌ها، مدیران و کارشناسان آموزش در سازمان‌ها، صنایع و واحدهای صنعتی و خدماتی توصیه می‌گردد. امید است خوانندگان محترم با ارایه‌ی نظرات ارزشمند خود، نویسندگان را در جهت تکمیل، اصلاح و به‌برد آن یاری و مساعدت نمایند.

شیوه‌ی سازماندهی کتاب به کمک در فصول آن و شرح مختصری از هر فصل به شرح ذیل است:

فصل ۱: کلیات

در این فصل، کلیات برون‌سپاری آموزش تشریح می‌شود، در مورد ضرورت و اهمیت آن به عنوان یک امر استراتژیک بحث می‌شود و ضمن برشمردن تعاریف برون‌سپاری به‌طور اعم و برون‌سپاری آموزش به‌طور اخص، تاریخچه‌ی آن‌ها ارایه می‌شود. فرض بر این است مدیران و مسئولانی که اقدام به برون‌سپاری آموزش می‌نمایند بایستی با پیشینه، ضرورت و کم و کیف برون‌سپاری آموزش آشنا باشند.

فصل ۲: چالش‌های برون‌سپاری

در این فصل، چالش‌های برون‌سپاری آموزش مورد بررسی قرار می‌گیرد. فرض بر این است که زمانی که اداره آموزش به برون‌سپاری کل و یا بخشی از کارکردهای آموزشی اهتمام می‌ورزد مزایا، معایب، مخاطرات، و حساسیت‌های برون‌سپاری آموزش، مدنظر قرار بگیرد.

فصل ۳: فرآیند برون‌سپاری

در این فصل، شیوه‌ها و ملاک‌های برون‌سپاری آموزش ارایه می‌شود. ضمن تأکید بر طرحی

تعریف شده برای برون‌سپاری آموزش، مراحل برون‌سپاری از دیدگاه متخصصان این حوزه ارایه می‌شود و زمینه‌ی ورود به عملیاتی نمودن این اقدام استراتژیک به تفکیک مراحل آن در فصول بعدی آماده می‌شود.

فصل ۴: برون‌سپاری؛ یک مدل کسب و کار و اقتصادی

این فصل در مورد نیروهای بازار هستند که سازمان را تحت فشار می‌گذارند تا برون‌سپاری کل و یا قسمتی از آموزش خود را مدنظر قرار بدهند. این فصل بر این فرض است که خواننده باید به درکی اساسی از محرک‌های اقتصادی برسد که چگونه می‌توانند تصمیمات مدیریت اجرایی را تحت تأثیر قرار دهد. برون‌سپاری تمامی کارکرد آموزش و بهسازی، در مقایسه با ایفای نقش محدودی مانند تدوین و اجرای مقدمات بحث را پایه‌ریزی می‌کند.

فصل ۵: شناسایی نیاز

این فصل فرآیند کلی تصمیم‌گیری برای برون‌سپاری را از دیدگاه خریداران توصیف می‌کند. فرض بر این است که برون‌سپاری مؤثر، منوط به فرآیند شناسایی شفاف نیازها، انتخاب شریک مناسب و مدیریت روابط است. هم‌چنین این فصل نیازهای مختلف سازمان را که امید می‌رود از طریق برون‌سپاری شناسایی شوند، توضیح می‌دهد.

فصل ۶: ارزیابی ظرفیت و قابلیت

این فصل در مورد ارزیابی قابلیت فعلی کارکرد آموزش و ظرفیت آن برای برآورده نمودن نیازهای سازمان برای محصولات و خدمات است. فرض بر این است که اقدام به برون‌سپاری می‌تواند مبتنی بر رشد، تکمیل‌کننده، یا جایگزین قابلیت‌های کنونی کارکرد آموزش باشد.

فصل ۷: انتخاب شرکت برون‌سپاری

این فصل بر انتخاب شرکت برون‌سپاری متمرکز شده است. فرض بر این است که بخش آموزش

باید یک فرآیند انتخاب را دنبال کند، تصمیم بگیرد که چه خدماتی را می‌تواند بخرد، معیارهایی که از آن برای انتخاب شرکت برون‌سپاری استفاده می‌کند را شناسایی نماید و تعیین کند که می‌خواهد چه اطلاعاتی را از شرکت‌های بالقوه درخواست نماید. این فصل مزایای صدور درخواست برای احراز صلاحیت^۱ را قبل از درخواست برای پروپوزال^۲ توصیف می‌کند.

فصل ۸: عقد قرارداد

تمرکز این فصل بر مرحله‌ایست که بخش آموزش با بخش‌های حقوقی، تدارکات، و امور مالی آن کار می‌کند و شرکت برون‌سپاری، قرارداد و هرگونه ضمیمه مورد مورد نیاز را تدوین می‌نماید. فرض بر این است که فرآیند تأمین قرارداد، نیاز به تخصص بخش حقوقی دارد که با بخش آموزش همکاری می‌کند، بدین‌سان که اطمینان حاصل شود، زبان قرارداد از مأموریت و قصد سازمان پشتیبانی می‌کند و اجازه‌ی تغییرات^۱ برای برآورده شدن نیازهای پیش‌بینی نشده‌ی سازمان می‌دهد.

فصل ۹: شروع

تمرکز این فصل روی مرحله‌ایست که طی آن، بخش آموزش شرکت برون‌سپاری طرح‌ها و پروتکل‌هایی را برای کار کردن با هم‌دیگر ایجاد می‌کنند. فرض بر این است که پایه و اساس یک مشارکت مؤثر به دو گروه برای تصمیم‌گیری نیاز دارد که برای پیاده‌سازی ارتباط و حل و فصل اختلافات آن‌ها اقدام نمایند.

فصل ۱۰: مدیریت رابطه

این فصل بر مدیریت مداوم رابطه متمرکز است. این فصل در مورد مرحله‌ای است که طی آن نماینده‌ی سازمان بر رابطه نظارت دارد و طرح مدیریت را پیاده‌سازی می‌کند. هم‌چنین در این

^۱ Request for qualification

^۲ Request for a proposal.

مرحله است که هر دو طرف، موفقیت، تغییرات و مسائل مربوط به کار را شناسایی می‌کنند و مشکلات را حل می‌کنند.

فصل ۱۱: اتمام قرارداد

این فصل در مورد چگونگی خاتمه دادن به یک قرارداد است. فرض بر این است که تمام روابط به پایان رسیده است حتی اگر آن‌ها دوباره به یک موافقت جدید رسیده باشند. در این فصل انتقال مالکیت، معنوی و واقعی شناسایی می‌شود.

اصطلاحات و تعاریف

در این کتاب از اصطلاحاتی استفاده شده است، مانند مدل کسب و کار، قرارداد، برون‌سپاری، شریک‌یابی، منبع‌یابی و تأمین‌کنندگان. هر یک از این اصطلاحات به‌طور مختصر در اینجا تعریف شده است. اصطلاحاتی که به‌مختصر یک فصل است در همان فصل تعریف شده است.

مدل کسب و کار^۱ روشی است که از طریق آن سازمان‌ها برای افزایش سود، بهبود سهم بازار، یا انجام وظایف اجتماعی خود برنامه‌ریزی می‌کنند و شیوه‌ای را در بر می‌گیرد که در آن سازمان‌ها، خدمات و محصولات خود را ارائه و توسعه می‌دهند. برون‌سپاری، نمونه‌ای از یک مدل کسب و کار برای افزایش سود از طریق بهبود مدیریت مزین، کاهش پرسنل، و اجتناب از سرمایه‌گذاری بر روی قابلیت یا ظرفیت بخش آموزش می‌باشد. هم‌چنین، پرسنل برای ارائه و توسعه‌ی محصولات و خدمات به مشتریان داخلی و نیز خارجی است.

عقد قرارداد^۲ فرآیند رسمی نمودن رابطه با منابع خارجی است.

برون‌سپاری^۳ ورود سازمان به یک رابطه طولانی‌مدت با یک منبع خارجی است به طوری که از قابلیت‌ها و ظرفیت‌های آن منبع استفاده کند. برون‌سپاری شیوه‌ای برای پاسخ بهتر به تقاضاهایی است که برای یادگیری راه حل‌های مبتنی بر فن‌آوری، مدیریت هزینه‌های آموزش، کاهش زمان

^۱ Business model

^۲ Contracting

^۳ Outsourcing

چرخه، تسريع در اجرا و آموزش و بهسازی انجام می شود. برون سپاری ممکن است حذف، جابه جایی یا ایجاد شغل را منجر شود. حداقلش این است که برون سپاری، سازمان را مجبور می کند که نقش جدیدی را برای موفقیت در ارتباط به عهده بگیرد.

منبع یابی محلی یا نزدیک^۱ استفاده از منابع خارجی است که نزدیک به دفتر مرکزی سازمان واقع شده است. استفاده از منابع آموزشی محلی معمولاً به منظور کمک به توسعه ای اقتصادی محلی یا تضمین نظارت و هماهنگی بهتر انجام می شود. سازمان هایی که با تعهدات عمومی به توسعه ای اقتصادی اجتماعات محلی ایجاد شده اند به شرکت های آموزشی محلی برون سپاری می کنند. منابع محلی هم چنین ممکن است اجازه دهند تا افرادی که شغل خود را از دست داده اند این امکان را پیدا کنند که در شرکت (ها) رکتی که سازمان، کارکردهای آموزشی خود را به آن برون سپاری کرده اند) مشغول به کار شوند.

فرامرزسپاری^۲ گاهی اوقات مترادف با برون سپاری استفاده شده است، با این حال، فرامرزسپاری اشاره به جایی است که منابع خارج در جایی متفاوت، با دفتر مرکزی این سازمان و بخش آموزش آن به طور خاص قرار گرفته است. فرامرزسپاری در یک رابطه با یک منبع خارجی است که در کشور دیگری غیر از جایی است که دفتر مرکزی سازمان قرار گرفته است. تأمین کنندگان فرامرزسپاری اغلب براساس توانمندی های فن آوری و هزینه های پایدارتر انتخاب می شوند.

شریک یابی^۳ اصطلاحی است برای توصیف رابطه با یک منبع آموزشی خارجی که بر پایه به اشتراک گذاری پاسخ گویی، مسئولیت ها و ریسک ها است. روابط برون سپاری بایستی یکی از زمینه های شریک یابی باشد.

منبع یابی^۴ فرآیند شناسایی و انتخاب منابع خارجی است که می تواند یکی از نیازمندی های سازمان را برآورده کند.

تأمین کنندگان (منابع خارجی)^۵ شرکت های آموزشی هستند که پرسنل، خدمات و محصولات

^۱ Local or near sourcing

^۲ Off shoring

^۳ Partnering

^۴ Sourcing

^۵ Vendors (external resources)

را تأمین می کنند. تأمین کنندگان در قالب موارد زیر طبقه بندی شده اند:

- **تأمین کنندگان انحصاری^۱** - منابع خارجی که تنها منبع هستند. آن‌ها مجبور نیستند با تأمین کنندگان دیگری برای ارایه محصولات و خدمات خاص رقابت کنند. رابطه آن‌ها با سازمان می تواند یکی از انواع برون سپاری باشد.
- **تأمین کنندگان ارجح^۲** - منابع خارجی که از پیش، تأمین کنندگان واجد شرایط محصولات و یا خدمات خاص عنوان شده اند. رابطه آن‌ها با سازمان می تواند یکی از انواع برون سپاری باشد.
- **تأمین کنندگان ردیف اول^۳** - تأمین کنندگان اصلی که از طریق آن‌ها با تمام منابع آمازشم خارج قرارداد بسته می شود. تأمین کنندگان ردیف اول می توانند به عنوان پیمان کاران عمومی، عوامل مدیریت، کارگزاران، ارایه دهندگان خدمات کامل، یا مدیران برنامه عمل کنند. سازمان‌ها کارها را به تأمین کنندگان ردیف یک می سپارند.
- **تأمین کنندگان ردیف دوم^۴** - پیمان کاران فرعی برای تأمین کنندگان ردیف اول هستند و ممکن است خدمات عمومی و تخصصی را ارایه نمایند.
- **تأمین کنندگان ردیف سوم^۵** - پیمان کاران فرعی برای تأمین کنندگان ردیف دوم هستند. آن‌ها معمولاً محصولات و خدمات بسیار تخصصی و یا مجزا را ارایه می نمایند.

در این کتاب از اصطلاحات "ارایه دهنده"، "پیمان کار"، "شرکت برون سپاری" مترادف با "تأمین کننده" استفاده شده است. در مقابل، از سازمان‌هایی که خدمات خود را برون سپاری می کنند تحت عنوان "خریدار"، "مشتري"، "واگذار کننده" و یا "سیالنده‌ی خدمت" یاد شده است.

¹ Exclusive vendor

² Preferred vendors

³ Tier-one vendors

⁴ Tier-two vendors

⁵ Tier-three vendors