

پیام مدیریت
شماره 25 - زمستان 1386
صص 178 - 151

تدوین الگوی برون‌سپاری آموزش سازمانی

دکتر محمد قهرمانی* - دکتر نرگس حسن مرادی**

چکیده:

"برون‌سپاری" یا تأمین خدمات از بیرون سازمان، سابقه طولانی دارد و تمام شرکت‌های تولیدی و صنعتی از انواع الگوهای برون‌سپاری یا پیمانکاری استفاده می‌کنند و با آن مأنوس هستند. با وجود این، تحولات سازمانی و مدیریتی نوین، برون‌سپاری در خدمات اداری و در جدیدترین شکل آن، برون‌سپاری آموزش سازمان را نیز مطرح و حتی ضروری ساخته است. 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. الگوی پیشنهادی این طرح حاصل مطالعات نظری و همچنین اظهار نظر تخصصی 120 نفر از مدیران، کارشناسان، محققان و متخصصان مدیریت منابع انسانی کشور است. ابزار پژوهش پرسش‌نامه بوده است که اعتبار آن با روش «کرونباخ» محاسبه شده و برابر با 0/89 به دست آمده است. علاوه بر این، مراحل اجرایی برون‌سپاری و همچنین برخی پیشنهادات کاربردی نیز ارائه شده است.

کلید واژه‌ها: برون‌سپاری، آموزش سازمان، برون‌سپاری آموزش سازمان.

تاریخ دریافت مقاله: 1386/02/25، تاریخ پذیرش مقاله: 1386/10/01

* استادیار دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه شهید بهشتی

** استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال

مقدمه

تحولات اقتصادی و فناورانه در سطوح متفاوت جهانی، منطقه‌ای و محلی، رفتار و عملکرد سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بر همین اساس، یکی از ویژگی‌های بارز مدیران و رهبران سازمان‌های پیشرو، درک و شناخت محیط و سازگاری فعال با الزامات و دلالت‌های آن است. "برون‌سپاری" یا پیمان‌سپاری، از جمله این ضرورت‌ها به شمار می‌آید. برون‌سپاری در قالب سپردن پیمان یا پیمانکاری، سابقه دیرینه‌ای در شرکت‌های تولیدی و صنعتی دارد و به طور سنتی به واگذاری آن دسته از فعالیت‌هایی که در گروه فعالیت‌های مستمر و غیراصلی آن‌ها محسوب می‌شود، اطلاق می‌شده است. اما تحولات چند دهه اخیر و ویژگی‌های اساسی حاکم بر بازارهای جهانی و محلی هم‌چون کیفیت، قیمت، رقابت، مشتری‌گرایی، تضمین و تأمین خدمات و ... موجب پیدایش تعریف و مفهوم نوینی از این واژه شده است. امروزه برون‌سپاری طیف گسترده‌ای از تأمین کالاها و خدمات مشاوره‌ای، علمی و فناورانه را شامل می‌شود که شرکت‌ها بنابر ملاک‌های فنی و استانداردهای عملیاتی به تأمین و یا خرید آن‌ها از بیرون از سازمان (افراد یا بنگاه‌ها) اقدام می‌کنند. در چنین موقعیتی است که مدیران و تصمیم‌گیران سازمانی به مسائل کلیدی سازمان و تدوین اهداف و چشم‌اندازهای متعالی خواهند پرداخت و آن دسته از فعالیت‌هایی را که از طریق ارائه‌دهندگان خارجی متخصص با اثربخشی و کارآمدی بیشتر قابل واگذاری است، به تأمین‌کنندگان خارج از سازمان می‌سپارند. وودی نیز تأکید می‌کند که پیمان‌سپاری نباید به اشتباه به واگذاری فعالیت‌ها و امور بی‌اهمیت سازمان محدود شود. این امر ضمن صرفه‌جویی‌های مالی، اداری، انسانی، زمانی و ... موجب تمرکز بر فعالیت‌های راهبردی، کاهش بدهی‌ها و امکان تخصیص

1. Outsourcing

سرمایه‌های سازمان به اهداف و فعالیت‌هایی می‌شود که در آن‌ها شایستگی متمایزی نسبت به رقبا دارد [Woody, 2004, 15].

مطالعات گوناگونی که در این خصوص صورت گرفته‌اند بیانگر آن هستند که راهبرد برون‌سپاری در صنعت در حوزه‌های متفاوت با پذیرش و مقبولیت گسترده‌ای روبه‌روست. نوردین روند تحول این مفهوم را طی ده سال گذشته بررسی کرده است. نتایج مطالعه وی نشان می‌دهد، برون‌سپاری از دهه‌های پایانی قرن گذشته (1970) از تمرکز بر تأمین مواد اولیه و خدمات فنی به سمت خدمات اداری و مشاوره‌ای و در جدیدترین شکل خود، «آموزش و بهسازی کارکنان» تحول یافته است [Nordin, 2006, 10].

مطالعات و پژوهش‌های مستقل فراوانی در این حوزه در سال‌های اخیر به عمل آمده‌اند نشان می‌دهند، بسیاری از شرکت‌های جهانی (بیش از 400 شرکت)، هم‌اکنون بخش اعظم فعالیت‌های منابع انسانی خود را به وسیله پیمان‌سپاری به انجام می‌رسانند. و هر ساله تعداد این شرکت‌ها رو به افزایش است [Soka, 2000, 21]. ادعای بسیاری از مدیران ارشد منابع انسانی نیز مؤید آن است. در یک نظرسنجی، بیش از 1500 نفر از آنان عامل اصلی پیمان‌سپاری در بخش آموزش سازمان خود را بهره‌گیری از تخصص افراد و سازمان‌های حرفه‌ای در این زمینه دانسته و نسبت به این تجربه نگرش مثبتی داشته‌اند [Brown, 2004, 12].

از آن‌جا که تصمیم‌گیری برای پیمان‌سپاری در آموزش کارکنان یک تصمیم کاملاً پیچیده و مهم و اقدامی ضروری برای سازمان‌ها به شمار می‌رود، لذا مدیران باید قبل از هر اقدام، اثرات متنوع آن را بر تمامی اجزای سازمان در کوتاه مدت و بلند مدت مدنظر قرار دهند و در به کارگیری آن، به تمامی جنبه‌های فنی و تخصصی از دیدگاه مشتریان، ذی‌نفعان، سهام‌داران، کارکنان و در نهایت اهداف

سازمان، توجه کنند. تا ضمن حمایت کافی از سوی سازمان، با مشکلات عدیده‌ای مواجه نشوند.

شناسایی دقیق نکات فوق مستلزم درک پیچیدگی‌ها، تعیین ملاک‌های اصلی برون‌سپاری توأم با فرایند آموزش سازمانی و سطوح متفاوت برون‌سپاری است. لذا چنانچه مدیران ارشد (به ویژه مدیران منابع انسانی) قصد دارند که بدون دغدغه امور اجرایی و تدارکاتی به آموزش و بهسازی منابع انسانی بپردازند و با استفاده از نیروهای توانمند به اهداف و رسالت‌های خود دست یابند، لازم است تا نسبت به برون‌سپاری بخش‌هایی از برنامه‌ها و فعالیت‌های آموزش سازمانی به پیمانکاران خبره و ذی صلاح، به بررسی دقیق و جامع بپردازند.

سیاست‌های کلان کشور نیز در رابطه با کاهش تصدی‌گری دولت، کوچک‌سازی، واگذاری امور به بخش خصوصی و ... نیز مؤید این امر است. از این‌رو، پژوهش حاضر کوشیده است، ضمن شناسایی دقیق ملاک‌های اصلی برون‌سپاری آموزش سازمانی و سطوح متفاوت واگذاری فعالیت به پیمانکار، الگویی برای سطوح واگذاری هر یک از مراحل آموزش سازمانی تدوین کند. هم‌چنین، مراحل اصلی واگذاری آموزش‌های سازمانی را، با توجه به شرایط و موقعیت سازمان‌های تولیدی و خدماتی در کشور از نظر صاحب‌نظران و دست‌اندرکاران، مشخص سازد.

1. بیان مسئله

نقش و جایگاه آموزش در تأمین و تربیت نیروهای انسانی کارآمد و ایجاد سرمایه‌های فکری که عامل اصلی توسعه و تعالی سازمان‌ها به شمار می‌رود، موجب شده است، مدیران ارشد سازمان‌ها به این امر توجه ویژه‌ای نشان دهند. هر روزه شمار طرف‌داران و حامیان آموزش و بهسازی منابع انسانی در سازمان‌های بزرگ و

کوچک روبه فزونی است. اما مسئله‌ی اصلی آن است که صرفاً توجه و تأکید مدیران و تخصیص منابع مالی چشم‌گیر به امر آموزش کارکنان، کافی نیست و آموزش به عنوان یک فعالیت تخصصی، نیازمند تعمق و بینش همه‌جانبه‌ای است که موجب تحقق اهداف فردی و سازمانی شود. آمارها نشان می‌دهند، بسیاری از سازمان‌های تولیدی و خدماتی، ضمن پرداختن به این مهم به درستی از انجام این امر بر نیامده‌اند. نه تنها منابع و فرصت‌های خود را از دست داده‌اند، بلکه با کاهش انگیزه‌ی نیروهای انسانی مواجه شده‌اند.

کورتز معتقد است، مدیران نمی‌توانند تنها با پرداختن به آموزش منابع انسانی در سازمان از پس این امر برآیند و شاید بهترین راه برای کاهش مشکلات موجود و دستیابی به نتایج مطلوب، سپردن وظیفه‌ی آموزش به بیرون از سازمان باشد [WWW.Microsoft.com].

انتخاب راهبرد برون‌سپاری در امر آموزش، امروزه مورد استقبال بسیاری از سازمان‌ها قرار گرفته است و هر یک به فراخور موقعیت خاص خود و به دلایل متعدد، به این امر اقدام می‌کنند. برخی از عمده‌ترین دلایل آن را می‌توان به شرح زیر برشمرد:

- کاهش هزینه‌های ثابت آموزش
- بهره‌گیری از خدمات کیفی و تخصصی‌تر
- آزادسازی منابع و امکانات سازمان جهت بکارگیری در زمینه‌های تخصصی
- شناسایی و دستیابی به منابع برون‌سازمانی
- دستیابی به مزایای مهندسی مجدد سازمان
- و ... [Brown, 2004, 3]

جاسپر تأکید می‌کند که قبل از برون‌سپاری باید به این سؤال پاسخ دقیق داده شود که سازمان می‌خواهد به کجا برسد و برون‌سپاری تا چه اندازه سازمان را در

رسیدن به هدف فوق یاری می‌کند. لذا باید به دقت راهکاری را برگزید که در راستای هدف اصلی و نیازهای واقعی سازمان باشد و ضمن رعایت ضوابط و استانداردها، با ویژگی‌های منابع انسانی سازمان هماهنگ باشد [Jasper, 2004]. از این رو قبل از هر اقدامی لازم است، بخش منابع انسانی به بررسی دقیق فرصت‌ها، توانمندی‌ها، نقاط ضعف و تهدیدهای سازمان پردازد و جایگاه و موقعیت منابع انسانی خود را مشخص کند. از اینرو، شناسایی تمامی مراحل آموزش سازمان، اعم از راهبردهای توسعه منابع انسانی، تشخیص نیازهای آموزشی کارکنان، تنظیم و اجرای برنامه آموزشی و ... به دانش تخصصی، مهارت حرفه‌ای و نگرش نظام‌مند نیاز دارد. روشن است که هر سازمانی، با راه‌اندازی یک واحد آموزش، قادر به انجام این مهم نخواهد بود و با واگذاری این فعالیت به افراد و یا سازمان‌های حرفه‌ای، از مزایای آن نیز برخوردار خواهد شد.

این پژوهش قصد دارد، به منظور انتخاب صحیح راهبرد پیمان‌سپاری آموزش، ضمن مطالعه جامع مبانی نظری مربوط، ملاک‌های اصلی برون‌سپاری در فرایند آموزش سازمانی را، با توجه به شرایط و موقعیت سازمان‌های تولیدی و خدماتی کشور، تعیین کند. سپس با توجه به سطوح متفاوت واگذاری فعالیت‌های آموزشی، سطح مناسب برون‌سپاری در شرایط و موقعیت‌های خاص سازمانی در هر یک از مراحل فرایند آموزش‌های سازمانی را، در الگوی مقدماتی که به همین منظور طراحی شده‌اند، شناسایی و ارزیابی کند. در نهایت نیز، مراحل و گام‌های اساسی برای واگذاری فعالیت آموزش سازمان به پیمانکار را، با استفاده از دیدگاه‌های صاحب‌نظران مربوطه (مدیران و کارشناسان آموزش سازمانی) معرفی نماید.

مبانی نظری تحقیق

با وجود سابقه نسبتاً طولانی پیمان‌سپاری در سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های تولیدی، پیمان‌سپاری در امور اداری و آموزش سازمانی قدمت چندانی ندارد. با وجود این، نظریه‌های متعددی در این خصوص ارائه شده‌اند که در این بخش به طور خلاصه به مهم‌ترین مبانی نظری برون‌سپاری در آموزش اشاره می‌شود.

1. ملاک‌های برون‌سپاری

از آنجا که برون‌سپاری اثرات کوتاه و بلند مدت مهمی بر سازمان خواهد داشت، لذا به منظور تصمیم‌گیری برای انجام این اقدام، به معیارها و ملاک‌هایی نیاز است. هیل در مدل خود بر دو عامل اصلی «قابلیت و توانمندی سازمان»¹ و «میزان اهمیت»² تأکید کرده است. منظور از «قابلیت و توانمندی سازمان»، مجموعه‌ای از منابع و امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری است که برای انجام یک وظیفه ضروری هستند. از سوی دیگر، «میزان اهمیت» به حساسیت و نقشی که فعالیت مورد نظر در کارآمدی و موفقیت سازمان دارد، اشاره می‌کند. بنابراین، فعالیت‌های سازمان را می‌توان براساس دو عامل مذکور در نمودار 1 نشان داد. در این جدول هم‌چنین میزان تناسب برون‌سپاری در هر یک از فعالیت‌ها نشان داده شده است [Hale, 2006, 36].

1. Performance (Capability or Capability to do What's Required)
2. Critically (Importance of this to Our Company's Ability to Compete)



نمودار 1. ملاک‌های برون‌سپاری

(Source : Hale ,2006, 36)

بنابر مدل فوق ملاحظه می‌شود، فعالیت‌های سازمان به چهار دسته کلی تقسیم می‌شوند. زمانی که یک فعالیت برای سازمان دارای اهمیت زیادی است و سازمان در انجام آن از توانمندی لازم برخوردار است، نیازی به برون‌سپاری وجود ندارد و سازمان خود آن فعالیت را انجام می‌دهد. در مقابل، فعالیت‌هایی که از میزان اهمیت زیاد و توانمندی سازمانی اندک برخوردارند، بهترین انتخاب برای پیمان‌سپاری هستند. کریگ نیز الگویی برای انتخاب انواع راهبردهای برون‌سپاری در شرکت‌ها عرضه کرده است. در این الگو نیز بر دو عنصر اساسی «اهمیت راهبردی فعالیت» و «توانایی سازمان» در انجام فعالیت تأکید شده است (نمودار 2).

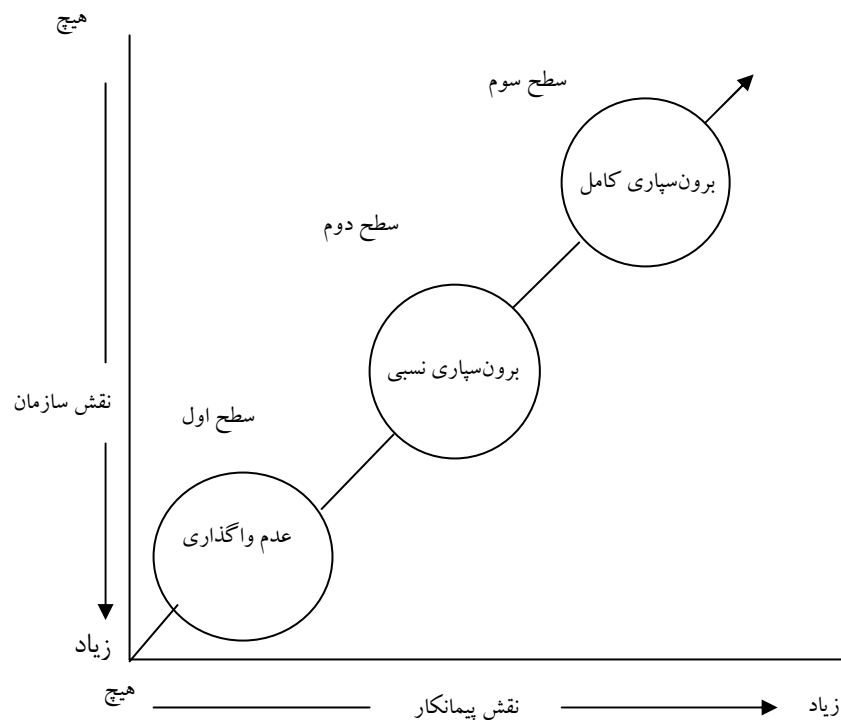


نمودار 2. راهبردهای پیمان‌سپاری
(Source : Crig, 1996, 16)

راهبردهای پیشنهادی این الگو عبارت‌اند از: «تأمین از داخل» (هر دو عامل زیاد)، «عدم ادامه فعالیت» (هر دو عامل کم)، «پیمان‌سپاری کامل» (اهمیت کم و توانایی زیاد) و «راهبردهای سطح شرکا» (اهمیت زیاد و توانایی کم) [Crige, 1996, 16].

2. سطوح واگذاری فعالیت‌ها

الگوهای فوق به طور مستقیم و غیر مستقیم به انتخاب انواع پیمان‌سپاری متناسب با موقعیت‌های متفاوت توجه دارند. با وجود این، هیچ کدام به طور دقیق و مشخص به سطوح واگذاری و چگونگی تعیین سطح متناسب با شرایط و موقعیت‌های سازمانی اشاره نکرده‌اند. در اینجا به این منظور، ابتدا سطوح متفاوت واگذاری مسئولیت انجام وظایف سازمانی را به سه دسته تقسیم کرده‌ایم که بر اساس میزان نقش سازمان و پیمانکار در نمودار 3 نشان داده شده است.



نمودار 3. سطوح واگذاری فعالیت‌های سازمانی

بر اساس نمودار 3، برون‌سپاری کامل (سطح سوم) بر وضعیتی دلالت می‌کند که سازمان به دلایل متفاوت نقش چندانی در انجام فعالیت‌ها ندارد و کارگزار یا پیمانکار تمامی مسئولیت‌ها را مستقلاً انجام می‌دهد. در سطح اول یا عدم واگذاری، تمامی امور مربوط به فعالیت مورد نظر با استفاده از امکانات انسانی، فنی و مادی درون سازمان انجام می‌شود. در مقابل این دو وضعیت، سطح دوم واگذاری که بر برون‌سپاری نسبی تأکید می‌کند، از وضوح و قطعیت کمتری برخوردار است. در این حالت، بین سازمان و پیمانکار نوعی تعامل و قرارداد همکاری حاکم خواهد بود که بنابر کمیت و کیفیت فعالیت مورد نظر، نقش‌های هر یک از طرفین تعیین می‌شود. در واقع، مهم‌ترین مرحله در واگذاری فعالیت‌ها و یا مهم‌ترین عامل در موفقیت

برون‌سپاری نیز به برقراری توازن و تعادل در این سطح از واگذاری مربوط می‌شود. برقراری این توازن مستلزم به‌کارگیری دو ملاک برون‌سپاری، یعنی «اهمیت فعالیت» و «توانمندی سازمان» است. جدول 1، ترکیب‌های متفاوت عوامل مؤثر بر واگذاری را از یک سو و تناسب هر ترکیب با سطوح برون‌سپاری را از سوی دیگر نشان می‌دهد.

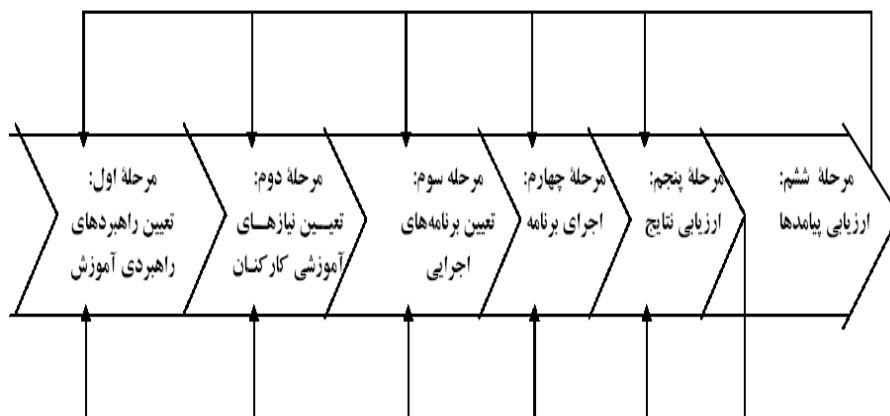
جدول 1. تعیین سطح واگذاری فعالیت‌ها بر اساس ترکیب عوامل

اهمیت فعالیت	توان سازمان	سطح واگذاری
زیاد	زیاد	اول (عدم واگذاری)
زیاد	کم	دوم (برون‌سپاری نسبی)
کم	زیاد	سوم (برون‌سپاری کامل)
کم	کم	سوم (برون‌سپاری کامل)

هم‌چنان‌که مشاهده می‌شود، زمانی که هر دو عامل «اهمیت فعالیت» و «توان سازمان» بالا یا پایین باشند، تعیین سطح واگذاری به سادگی میسر است؛ به نحوی که در حالت اول سطح اول یا عدم واگذاری و در حالت دوم سطح سوم یا واگذاری کامل نتیجه می‌شود. زمانی که عامل «اهمیت فعالیت» زیاد و «توان سازمان» کم است، واگذاری در سطح دوم، یعنی واگذاری نسبی توصیه می‌شود. و زمانی که «اهمیت فعالیت» کم و «توان سازمانی» زیاد باشد، سطح سوم، یعنی واگذاری کامل فعالیت به پیمانکار خارجی، تجویز می‌گردد.

3. برون‌سپاری در آموزش سازمانی

مطالعه ادبیات و سوابق موضوع نشان می‌دهد که برون‌سپاری طی دو دهه اخیر از حوزه امور و فعالیت‌های فنی و تولیدی به حوزه اداری، مشاوره‌ای و در جدیدترین شکل خود به امور آموزش سازمانی گسترش یافته است [Nordin, 2007, 10]. به منظور درک بهتر و روشن شدن ابعاد این موضوع لازم است، فرایند آموزش سازمان به اختصار مورد توجه قرار گیرد. این فرایند را می‌توان به صورت نمودار 4 نمایش داد.



نمودار 4. فرایند آموزش سازمان

علی‌رغم موارد فوق، سؤال مهم و اساسی در برون‌سپاری آموزش‌های سازمانی این است که هر یک از اجزای فرایند کلی آموزش را تا چه اندازه می‌توان از طریق پیمان‌سپاری انجام داد. به عبارت دیگر، تعیین راهبرد مناسب برون‌سپاری برای هر یک از اجزای فرایند آموزش، نیازمند مطالعه و پژوهش‌های بیشتر است.

مشخصات تحقیق

اهداف: هدف کلی تحقیق، تدوین الگوی برون‌سپاری آموزش سازمان است و اهداف جزئی آن عبارت‌اند از:

1. شناسایی و تعیین ملاک‌های برون‌سپاری متناسب با ماهیت و ویژگی‌های فرایند آموزش سازمان
2. شناسایی انواع یا سطوح متفاوت برون‌سپاری در آموزش
3. تدوین الگوی پیشنهادی برون‌سپاری آموزش سازمان
4. تعیین مراحل اجرایی برون‌سپاری آموزش سازمان

سؤالات (فرضیه‌ها):

- ملاک‌های اصلی برون‌سپاری در آموزش کدام‌اند؟
- انواع یا سطوح متفاوت پیمان‌سپاری در آموزش کدام‌اند؟
- برای برون‌سپاری آموزش سازمان چه الگویی را می‌توان پیشنهاد کرد؟
- مراحل واگذاری آموزش سازمان به پیمانکار کدام‌اند؟

روش اجرای تحقیق: این پژوهش از نوع «مطالعات توسعه‌ای»^۱ به شمار می‌رود. زیرا به منظور تدوین و تشخیص مناسب بودن روش برون‌سپاری در فرایند آموزش، با شناسایی الگوی برون‌سپاری آموزش سازمانی قصد دارد، ضمن بررسی ملاک‌ها و واقعیت‌های سازمانی، راهکارهای عملی و اجرایی لازم را نیز پیشنهاد کند. از اینرو، می‌توان این مطالعه را از نوع «تحقیقات کاربردی»^۲ نیز بر شمرد.

-
1. Research & Development
 2. Applied Research

نمونه‌های تحقیق: با توجه به ماهیت تخصصی موضوع تحقیق و پراکنده بودن مدیران و کارشناسان امور آموزش سازمانی در سطح وسیعی از دستگاه‌های دولتی و غیر دولتی، برای پاسخ‌گویی به سؤالات پژوهشی از روش «نمونه‌های در دست‌رس» استفاده شده است. براین اساس، با توجه به حضور تعداد قابل توجهی از مدیران، مسئولان و کارشناسان ارشد منابع انسانی و آموزش سازمانی در سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی که در آذر ماه سال 185 برگزار شد، نمونه‌های تحقیق از بین شرکت‌کنندگان این همایش انتخاب شدند. مجموعاً 150 پرسش‌نامه توزیع و در نهایت طی مراحل زیر 120 پرسش‌نامه‌ی قابل استفاده جمع‌آوری شد:

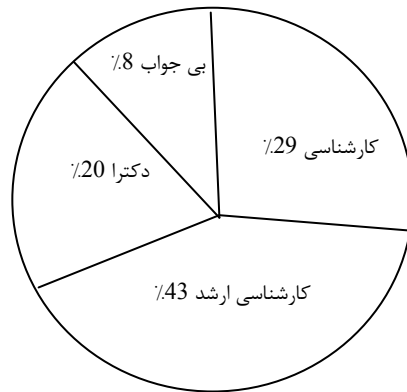
- پی‌گیری حضوری و جمع‌آوری پرسش‌نامه‌های توزیع شده طی دو روز برگزاری کنفرانس؛
- دریافت پرسش‌نامه‌های تکمیل شده از طریق پست.

روش و ابزار جمع‌آوری اطلاعات: داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز این طرح با استفاده از دو روش کتابخانه‌ای و پیمایشی تهیه و جمع‌آوری شده است. از روش کتابخانه‌ای در جمع‌آوری اطلاعات نظری و پژوهشی مربوط به موضوع، و از روش پیمایشی برای بررسی نظرات و دیدگاه‌های نمونه‌های تحقیق استفاده شد. ابزار جمع‌آوری اطلاعات یک پرسش‌نامه محقق ساخته با ترکیبی از سؤالات «بسته پاسخ» و «باز پاسخ» بوده. سؤالات بسته پاسخ با استفاده از مقیاس «لیکرت» تنظیم شدند و دارای پنج گزینه «کاملاً موافقم» تا «کاملاً مخالفم» بودند.

روش‌های تجزیه و تحلیل اطلاعات: داده‌ها و اطلاعات جمع‌آوری شده، با استفاده از شاخص‌های آمار توصیفی شامل محاسبه میانگین، انحراف استاندارد و محاسبه درصد و نسبت‌ها و آمار استنباطی شامل آزمون t تک گروهی تجزیه و تحلیل شدند.

یافته‌های پژوهش

اطلاعات جمعیت شناختی نمونه‌ها: مهم‌ترین ویژگی‌ها و مشخصات نمونه‌های تحقیق در پنج نمودار 5 تا 9 آمده‌اند.



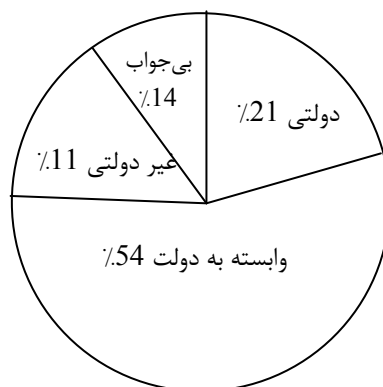
نمودار 5. توزیع نمونه‌های تحقیق به تفکیک سطح تحصیلات



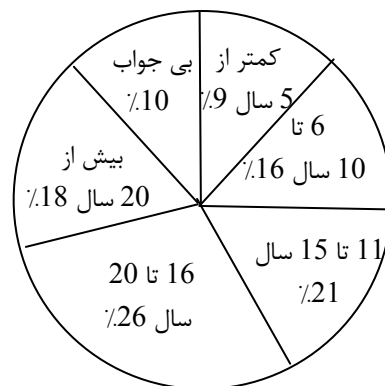
نمودار 6. توزیع نمونه‌های تحقیق به تفکیک سمت سازمانی



نمودار 7. توزیع نمونه‌های تحقیق به تفکیک رشته تحصیلی



نمودار 8. توزیع نمونه‌های تحقیق به تفکیک نوع سازمان



نمودار 9. توزیع نمونه‌های تحقیق به تفکیک سابقه کار

پاسخ‌گویی به سؤالات پژوهش

سؤال اول: ملاک‌های اصلی برون‌سپاری در آموزش کدام‌اند؟

بر اساس مبانی نظری پژوهش و الگوی پیشنهادی، دو ملاک «اهمیت فعالیت» و «توان سازمانی» به عنوان ملاک‌های پیشنهادی برون‌سپاری در پرسش‌نامه تحقیق مطرح شده بود. داده‌های جمع‌آوری شده حاکی از اهمیت بالای هر دو ملاک بودند، به نحوی که میانگین وزنی پاسخ نمونه‌ها برابر با 85 (از صد) برای ملاک «اهمیت فعالیت» و 92 برای ملاک «توان سازمانی» بود.

به منظور تعیین سطح معنی‌داری، میانگین‌های فوق با میانگین فرضی که در این پژوهش 70 (از صد) در نظر گرفته شده، مقایسه شد که نتایج آن در جدول 2 نشان داده شده است.

جدول 2. خلاصه محاسبات آزمون T یک گروهی برای ملاک‌های برون‌سپاری

ملاک	میانگین	انحراف استاندارد	اختلاف میانگین	t	p
اهمیت فعالیت	85	12/1	15	13/76	0/000
توان سازمانی	92	15	22	16/07	0/000

هم‌چنان‌که مشاهده می‌شود، اختلاف میانگین هر دو ملاک برون‌سپاری با میانگین فرضی با اطمینان بالای 99 درصد معنی‌دار بوده است.

علاوه بر مطالب فوق، سه یافته اساسی دیگر نیز در رابطه با سؤال پژوهشی فوق به دست آمد. یافته اول به "فوریت فعالیت و محدودیت زمانی" مربوط می‌شود. به عبارت دیگر، پس از تعیین میزان اهمیت فعالیت‌های آموزشی مورد بررسی، لازم است به عامل فرعی دیگری تحت عنوان «فوریت فعالیت» نیز توجه کرد.

یافته دوم به «حجم فعالیت» مورد نظر مربوط است. از نظر نمونه‌های تحقیق یکی از ملاک‌های مهم در تصمیم‌گیری برای برون‌سپاری فعالیت‌های آموزشی سازمان، حجم و مقدار این فعالیت‌هاست. چنانچه حجم و مقدار فعالیت‌های آموزشی بیش از

توان عملیاتی سازمان باشد، پیمان‌سپاری امری اجتناب‌ناپذیر خواهد بود. و نهایتاً یافته سوم به «الزامات قانونی و مقررات استخدامی» مربوط است. از نظر نمونه‌های تحقیق، از آنجا که برون‌سپاری مستقیماً بر وضعیت نیروهای انسانی سازمان تأثیر می‌گذارد، لذا باید ابعاد قانونی و اجرایی، و حتی اثرات و پیامدهای آن بر فرهنگ و جو سازمانی نیز سنجیده شود.

سؤال دوم: انواع یا سطوح متفاوت پیمان‌سپاری در آموزش کدام‌اند؟

انواع سطوح پیمان‌سپاری به سه نوع «برون‌سپاری کامل» (سطح سوم)، «برون‌سپاری نسبی» (سطح دوم) و «عدم واگذاری» (سطح اول) در پرسش‌نامه تحقیق معرفی شده است. جدول 3 خلاصه یافته‌های مربوط به این سؤال پژوهشی آمده است.

جدول 3. خلاصه محاسبات آزمون T یک گروهی برای سطوح پیمان‌سپاری

p	t	اختلاف میانگین	انحراف استاندارد	میانگین	سطوح برون‌سپاری
0/000	6/4	8	13/7	78	عدم واگذاری (سطح اول)
0/000	35/42	17	5/25	87	برون‌سپاری نسبی (سطح دوم)
0/000	15/28	11	7/85	81	برون‌سپاری کامل (سطح سوم)

نتایج محاسبات فوق نشان می‌دهند که از نظر نمونه‌های تحقیق سطوح متفاوت پیمان‌سپاری (هر سه سطح) فعالیت‌های آموزشی مهم و قابل اجرا هستند. با وجود این، میانگین برون‌سپاری نسبی (سطح دوم) از میانگین انواع دیگر برون‌سپاری بیشتر بوده است. هم‌چنین، میانگین هر سه نوع واگذاری فعالیت‌های آموزشی به طور معنی‌داری بالاتر از میانگین فرضی بوده است.

سؤال سوم: برای برون‌سپاری آموزش سازمان چه الگویی پیشنهاد می‌شود؟

پاسخ‌گویی به این سؤال مستلزم جواب دادن به دو سؤال مقدماتی زیر است:

1. ملاک‌های تصمیم‌گیری برای واگذاری فعالیت‌های آموزشی سازمان کدام‌اند؟ بر اساس یافته‌های تحقیق، علاوه بر دو ملاک اصلی «اهمیت فعالیت» و «توان سازمان»، سه متغیر فرعی شامل «فوریت فعالیت»، «حجم فعالیت» و «الزامات قانونی» یا ملاحظات استخدامی نیز، از جمله ملاک‌های تصمیم‌گیری در خصوص واگذاری فعالیت‌های آموزشی به حساب می‌آیند.
2. رابطه بین ملاک‌های واگذاری فعالیت‌های آموزشی سازمان و سطوح متفاوت واگذاری چگونه است؟ یافته‌های مربوط به این سؤال در جدول 4 آمده است.

جدول 4 - تعیین سطح واگذاری فعالیت‌های آموزشی براساس ملاک‌های اصلی و فرعی

وضعیت	اهمیت فعالیت	توان سازمان	فوریت/حجم فعالیت	سطح واگذاری
۱	زیاد	زیاد	زیاد	اول
۲	زیاد	کم	زیاد	دوم
۳	کم	زیاد	زیاد	سوم
۴	کم	کم	زیاد	سوم

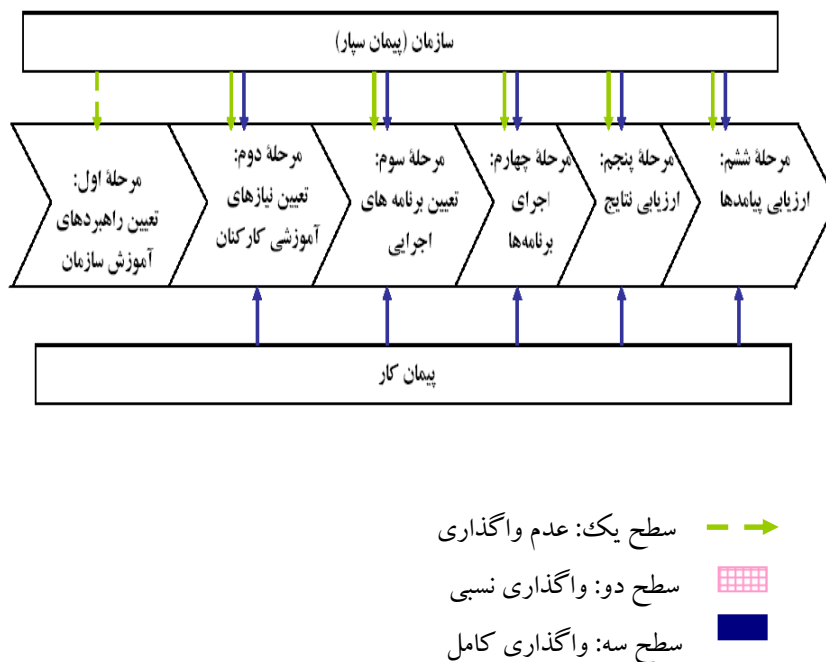
همان‌طور که ملاحظه می‌شود، جدول 4 با جدول 1 که سطح واگذاری فعالیت‌ها را در الگوی مقدماتی نشان می‌داد، چند تفاوت دارد:

تفاوت اول: در ستون سوم، ملاک‌های فرعی «فوریت فعالیت» و «حجم فعالیت» اضافه شده‌اند. از آنجا که تغییرات این دو متغیر و تأثیر آن‌ها بر نحوه واگذاری فعالیت‌ها یکسان و همسوست، لذا مشابه با هم و در یک ستون در نظر گرفته شده‌اند. لازم به ذکر است، از آنجا که عدم فوریت در انجام فعالیت و یا حجم متعارف و کم فعالیت تأثیری بر الگوی مورد بحث ندارد، لذا این ملاک‌ها صرفاً در وضعیت «زیاد» در نظر گرفته شده‌اند.

تفاوت دوم: بنابر یافته‌های تحقیق، سطح واگذاری اول، یعنی عدم واگذاری فعالیت و اجرای کامل آن توسط منابع درون سازمانی، در دو وضعیت اول و سوم توصیه می‌شود؛ به عبارت دیگر، در وضعیت اول که «اهمیت فعالیت»، «توان سازمان» و «فوریت یا حجم فعالیت» زیاد است. هم‌چنین، در وضعیت سوم که «اهمیت فعالیت» کم و «توان سازمان» و «فوریت یا حجم فعالیت» زیاد است، می‌توان از سطح اول واگذاری استفاده کرد. در توجیه این امر، نمونه‌های تحقیق به الزامات و ملاحظات قانونی اشاره کرده‌اند. به عبارت دیگر، با وجود پایین بودن اهمیت فعالیت از یک سو و بالا بودن توان سازمان از سوی دیگر، تعمیم منطقی این است که چنین فعالیت‌هایی از طریق برون‌سپاری واگذار شوند. لیکن از آنجا که این امر می‌تواند به کاهش تعداد نیروی انسانی رسمی سازمان بینجامد و این امر در مواردی مغایر با مقررات و قوانین استخدامی است، لذا واگذاری و برون‌سپاری فعالیت‌ها را با مشکل مواجه می‌سازد. سطح دوم واگذاری (برون‌سپاری نسبی) سطح مطلوب در سه وضعیت اول، دوم و سوم است. در وضعیت اول، به دلیل بالا بودن «فوریت یا حجم فعالیت»، در وضعیت دوم به علت بالا بودن «اهمیت فعالیت» و در وضعیت سوم به دلیل بالا بودن «توان سازمان»، استفاده از الگوی برون‌سپاری توصیه می‌شود.

سطح سوم واگذاری، یعنی برون‌سپاری کامل، با وضعیت چهارم یعنی زمانی که «اهمیت فعالیت» و «توان سازمان» کم و در مقابل «فوریت یا حجم فعالیت» زیاد است، تناسب دارد. علاوه بر این، هنگامی که «اهمیت فعالیت» بالا، ولی «توان سازمان» پایین است (وضعیت دوم)، می‌توان از واگذاری کامل استفاده کرد. نهایتاً، زمانی که «اهمیت فعالیت» کم، اما «توان سازمان» برای انجام آن زیاد است (وضعیت سوم)، چنانچه مشکلات قانونی و محدودیت‌های استخدامی وجود نداشته باشد، می‌توان از برون‌سپاری کامل استفاده کرد.

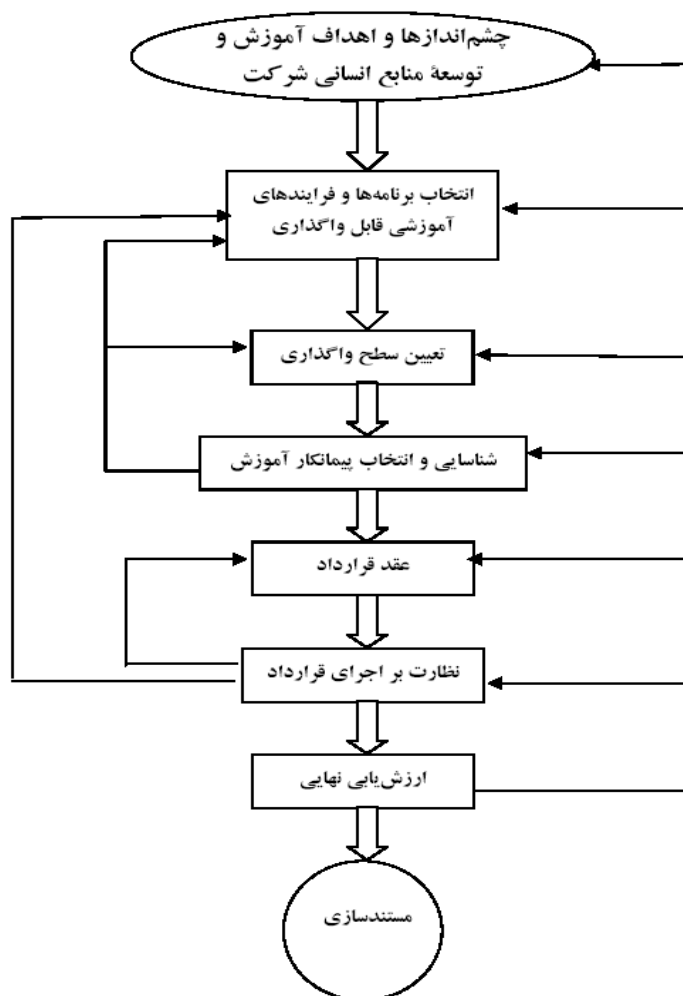
با توجه به توضیحات فوق، حال می‌توان به سؤال سوم پژوهش، یعنی: "الگوی پیشنهادی برون‌سپاری آموزش چیست؟" پاسخ داد. الگوی پیشنهادی، براساس ترکیب و تلفیق یافته‌های تحقیق و مبتنی بر فرایند اصلی آموزش سازمانی به صورت نمودار 10 است.



نمودار 10. الگوی برون‌سپاری آموزش سازمان (پیشنهادی)

سؤال چهارم: مراحل برون‌سپاری آموزش سازمان کدام‌اند؟

برای پاسخ‌گویی به این سؤال، فرایند پیشنهادی برون‌سپاری براساس مبانی نظری و الگوهای موجود تنظیم شد و به نمونه‌های تحقیق عرضه، و نظرات و دیدگاه‌های آنان جمع‌آوری شد. نظرات و پیشنهادات نمونه‌های تحقیق، به برخی اصلاحات در مراحل کلی و برخی مراحل فرعی الگوی اجرایی برون‌سپاری انجامید. در نهایت، فرایند یا مراحل برون‌سپاری به صورت نمودار 11 جمع‌بندی و قابل عرضه است.



نمودار 11. مراحل برون‌سپاری آموزش سازمانی

بر اساس نمودار 11، برون‌سپاری آموزش سازمان طی هشت مرحله یا گام اصلی انجام می‌شود. در گام نخست، باید چشم‌اندازها و اهداف سازمان به طور کلی و در رابطه با آموزش و توسعه منابع انسانی به طور اخص، مشخص شود. در واقع در این مرحله است که حدود و جایگاه آموزش و به تبع آن، برون‌سپاری آن معین می‌شود. در مراحل دوم و سوم که قبلاً به طور مشروح مورد بحث قرار گرفته‌اند، انواع برنامه‌ها و فرایندهای آموزشی قابل واگذاری و همچنین سطح مطلوب و مناسب واگذاری آموزش‌های سازمان تعیین می‌شوند.

شناسایی و انتخاب پیمانکار مناسب، گام چهارم و یکی از مهم‌ترین مراحل برون‌سپاری آموزش به شمار می‌آید. به طور کلی، یکی از وظایف مدیران و کارشناسان آموزش سازمان، شناسایی و ایجاد بانک‌های اطلاعاتی از سازمان‌ها، شرکت‌ها و کارگزاران خدمات آموزش سازمان است. برای برون‌سپاری آموزش سازمان نیز برخورداری از این اطلاعات بسیار ضروری است. علاوه بر این، معمولاً سازمان‌های بزرگ برای اجرای طرح‌های برون‌سپاری آموزش خود از روش‌های مرسوم برگزاری مناقصه نیز استفاده می‌کنند. در هر حال، انتخاب پیمانکار تأثیر مستقیمی بر توفیق یا عدم توفیق طرح‌های برون‌سپاری آموزش سازمانی دارد. لذا در انتخاب آنان باید ملاک‌های علمی، نیروی انسانی، تجهیزات و منابع آموزشی، تجربیات و سوابق اجرایی، فرایندهای عملیاتی، هزینه‌ها و ... را متناسب با ماهیت و ویژگی‌های انواع آموزش از پیش تعریف کرد و مورد توجه قرار داد.

قرارداد برون‌سپاری، در واقع پل ارتباط رسمی بین شرکت و پیمانکار به شمار می‌آید. بنابراین، در تنظیم و عقد آن باید ابعاد متفاوت موضوع بررسی شده باشد. در قراردادهای آموزشی باید علاوه بر موارد اجرایی و شرح خدمات مرسوم که شامل زمان، مکان و هزینه‌ها می‌شود، لازم است به جنبه‌های کیفیت آموزش هم‌چون منابع آموزشی مورد استفاده، روش‌ها و فرایندهای آموزشی، کیفیت استادان، مسئولیت و

نقش شرکت در نظارت ضمن اجرای آموزش، آزمون‌های میان دوره و پایان دوره، تعداد و کیفیت پروژه‌ها، تکالیف آموزشی، کارورزی‌ها و فعالیت‌های عملی و از این قبیل به طور ویژه توجه داشت.

تجربه نشان داده است که بهترین برنامه‌ها یا قراردادها نیز در عمل نیازمند نظارت و اصلاح مستمر هستند. بنابراین نظارت بر اجرای قرارداد مرحله مهمی است که مسئولیت و مراحل آن باید در مفاد قراردادهای برون‌سپاری ذکر شده باشد و در مرحله اجرای قراردادهای برون‌سپاری، به طور دقیق و جدی مورد توجه قرار گیرد. ارزش‌یابی نهایی، بخشی از فرایند برون‌سپاری آموزش سازمانی است که از طریق جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها و اطلاعات متنوع و جامع، تمامی ابعاد و نتایج حاصل از آموزش را مورد ارزیابی قرار می‌دهد. در این مرحله، با استفاده از رویکرد «بازخورد 360 درجه»، ماتریسی از عوامل و زمینه‌های ارزش‌یابی تهیه و با استفاده از روش‌های مناسب، اطلاعات مورد نیاز جمع‌آوری می‌شود جدول 5 نمونه‌ای از چنین ماتریسی را نشان می‌دهد.

جدول 5. ماتریس عوامل و زمینه‌های ارزش‌یابی نهایی برون‌سپاری آموزش

...	نظارت، کنترل و بازخورد	برنامه‌ریزی اجرایی	ارزش‌یابی آموزشی	روش‌های آموزشی	وسایل و تجهیزات آموزشی	محتوا	اهداف	
								دانش‌آموختگان
								مدیران مستقیم دانش‌آموختگان
								همکاران دانش‌آموختگان
								زیردستان یا مشتریان دانش‌آموختگان
								استادان دوره
								کارشناسان آموزش سازمان
								پیمانکار آموزش
								...

آخرین مرحله برون‌سپاری آموزش سازمان و پس از انجام ارزش‌یابی نهایی، مرحله مستندسازی است. مستندسازی بر جمع‌آوری و ثبت و ضبط اطلاعات و تجربیات ناشی از برون‌سپاری آموزش سازمان، تأکید و دلالت دارد. از این طریق مبنای اطلاعاتی مناسبی برای اخذ تصمیمات بعدی به وجود می‌آید. مستندسازی باید انواع گزارش‌های اطلاع‌رسانی و تحلیلی در قالب گزارش‌های خلاصه و کاربردی تا گزارش‌های مفصل را شامل شود. هم‌چنین باید متناسب با ماهیت برنامه‌ها، از انواع رسانه‌ها و فایل‌های تصویری، صوتی و یا چندرسانه‌ای برای مستند کردن فرایند برون‌سپاری استفاده کرد.

نکته پایانی درباره فرایند برون‌سپاری آموزش سازمان به وجود حلقه‌های متعدد بازخورد در فرایند ارائه شده، مربوط می‌شود. هم‌چنان‌که در نمودار 11 مشاهده می‌شود، حلقه‌های بازخورد و انجام تغییرات و اصلاحات احتمالی در طول این فرایند، پیش‌بینی و تعبیه شده است. در این میان، بازخوردهای ناشی از مرحله

«ارزش‌یابی نهایی» به تمام مراحل قبل از خود، اطلاعات بازخوردی لازم را ارسال می‌کند.

پیشنهادها

1. برون‌سپاری به طور اعم و برون‌سپاری آموزش سازمانی به طور اخص باید به عنوان اقدامی راهبردی که آثار کوتاه و بلند مدت مخصوص به خود را به دنبال خواهد داشت، با مجموعه چشم‌اندازها، اهداف و سیاست‌های سازمان هماهنگ شود و انسجام یابد.
2. همان‌طور که در الگوی پیشنهادی بیان شده است، دو ملاک «اهمیت فعالیت» و «توان سازمان» در انجام آن فعالیت، از جمله مهم‌ترین ملاک‌های تصمیم‌گیری برای انتخاب سطح واگذاری مطلوب به شمار می‌آیند. با وجود این، هر شرکت یا سازمان باید ضمن مشخص کردن مصداق‌های عملی این ملاک‌ها، به ملاک‌های مهم و اختصاصی دیگر نیز بیندیشد.
3. گرچه در اکثر پیمان‌سپاری‌ها، شاخص هزینه‌های تمام شده معمولاً به عنوان شاخصی تعیین‌کننده و گاه «وتو» کننده در نظر گرفته می‌شود، اما توصیه می‌شود، در پیمان‌سپاری آموزش به «کیفیت آموزش» و «اثربخشی برنامه‌ها» به عنوان دو شاخص مهم‌تر نگریده شود.
4. در رابطه با شاخص هزینه‌های آموزشی و تصمیم‌گیری در مورد برون‌سپاری یا عدم برون‌سپاری آموزش، توجه به هزینه‌های غیرمستقیم ارائه آموزش در داخل سازمان از اهمیت زیادی برخوردار است. معمولاً هزینه حق‌الزحمه استادان و بقیه هزینه‌های آشکار دوره‌های آموزشی، حداکثر 30 درصد هزینه‌های آموزشی را شامل می‌شوند و بقیه هزینه‌ها به هزینه‌های غیرمستقیم و نسبتاً پنهان آموزشی مربوط هستند.

5. بانک اطلاعاتی بخش آموزش شرکت باید از داده‌ها و اطلاعات جامع، دقیق و به هنگام برخوردار باشد. این بانک باید بتواند، در تمام فعالیت‌های آموزشی و از جمله برون‌سپاری آموزش، داده‌های مورد نیاز تصمیم‌گیری را در اختیار بگذارد. لذا پیشنهاد می‌شود، منابع انسانی و مالی و فیزیکی لازم برای این منظور فراهم و تأمین شود.
6. مدیران و سرپرستان سازمان به عنوان مطلع‌ترین افراد نسبت به نیازهای آموزشی سازمان و کارکنان، باید در تمام مراحل آموزش (برنامه‌ریزی، اجرا و ارزش‌یابی) حضور و مشارکت فعال داشته باشند. این امر در برون‌سپاری آموزش به شیوه برون‌سپاری نسبی، از اهمیت بیشتری برخوردار است. در برون‌سپاری کامل نیز، این گروه می‌تواند در هیئت نظارت بر اجرای برون‌سپاری، از روند امور مطلع شود و اقدامات اصلاحی و تکمیلی لازم را توصیه کند.
7. در انتخاب پیمانکار آموزشی باید به ملاک‌های متعددی توجه کرد که در متن مقاله به آن‌ها اشاره شده است. با وجود این لازم است، بر «کیفیت کادر آموزش» و «سوابق و تجربیات مثبت قبلی» به عنوان دو ملاک بسیار مهم در انتخاب پیمانکاران آموزش سازمان، تأکید ویژه‌ای صورت پذیرد.
8. همان‌طور که در توضیح مراحل اجرایی برون‌سپاری آموزش سازمانی گفته شد، مستندسازی تجربیات برون‌سپاری باید به عنوان اقدامی مهم و ضروری در نظر گرفته شود. این امر تا آنجا اهمیت دارد که باید به عنوان امری حیاتی در مفاد قرار داد برون‌سپاری گنجانده شود و پیمانکاران طرف قرارداد تا آنجا که ضرورت دارد، متعهد به ارائه اطلاعات و همکاری در مستندسازی تجربیات باشند.

منابع

1. غلامزاده، داریوش (1384)، "پیمان سپاری آموزش و پرورش منابع انسانی"، مجموعه مقالات دومین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران: سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، صص 174-197.
2. Brown, Tris (2004), *"Build vs Buy? Outsourcing the Training Function"*, Learning Solutions Alliance, www.lsa.com..
3. Craig, Robert (1996), *"The ASTD Training and Development"*, Handbook, USA: Published by ASTD.
4. Hale, Judith A. (2006), *"Outsourcing Training and Development, Factors for Success"*, John Wiley and Sons Inc. , Published by Pfeiffer an Imprint of Wiley.
5. Jasper, John (2004), *"Four Keys to Successful Outsourcing"*, Boston: Houghton Mifflin.
6. Nordin, Feredrik (2006), *"Outsourcing Services in Turbulent Contexts"*, Emerald Group Publishing Limited.
7. Soka, L. S., and Hackett, R. (2000), *"Transforming the H.R. Function for global"*, Wisconsin: Irwin / Mc Graw -Hill.
8. Woody, Josh (2004), *"Business Process Outsourcing"*, The New Market Trend , Florida: St. Lucie Press , Delray Beach.