

## راهبرد برون سپاری در آموزش‌های سازمانی؛ درس‌هایی برای مدیران

مرتضی کرمی<sup>۱</sup>، محمدرضا آهنچیان<sup>۲</sup>، مریم سیروسی<sup>۳</sup>

### چکیده

برون‌سپاری به عنوان یکی از مهم‌ترین ابزارهای توسعه سازمان، ایجاد کننده مزیت رقابتی در بازار جهانی، افزایش کارایی و اثربخشی کارکنان و به دنبال آن افزایش رضایت مشتریان از کیفیت خدمات، مورد توجه قرار گرفته است و اگرچه در گذشته بیش‌تر فعالیت‌های اداری و اقتصادی برون‌سپاری می‌شدند، اما به دنبال تحولات سازمانی و مدیریتی نوین و تأثیر قابل توجه تغییرات اقتصادی در بخش خدمات آموزشی، در دهه‌های اخیر استفاده از برون‌سپاری در فعالیت‌های منابع انسانی از جمله فعالیت‌های آموزشی افزایش یافته و حتی ضروری شده است. در این مقاله به منظور معرفی بحث ابتدا مفهوم برون‌سپاری توضیح داده شده، سپس در ادامه نظام برون‌سپاری به عنوان یکی از کارآمدترین راهکارها جهت تحقق فرایند توسعه انسانی معرفی شده، عوامل مؤثر بر برون‌سپاری، ملاک‌های برون‌سپاری، مزایا، معایب، موانع و روش‌های برون‌سپاری به تفصیل مورد بحث قرار گرفته است. در نهایت پیشنهاداتی برای بهبود و ارتقای اثربخشی این فرایند کلیدی در توسعه انسانی سازمان‌ها ارائه شده است.

واژگان کلیدی: آموزش سازمانی، آموزش ضمن خدمت، برون‌سپاری، برون‌سپاری آموزش.

<sup>۱</sup> استادیار، عضو هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد

<sup>۲</sup> دانشیار، عضو هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد

<sup>۳</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه فردوسی مشهد (نویسنده مسئول): [msirousi@gmail.com](mailto:msirousi@gmail.com)

**برون‌سپاری چیست؟**

ریشه‌های اصلی اصطلاح برون‌سپاری از کلمات بیرون<sup>۱</sup> (اشاره به بیرون از سازمان) و منبع‌یابی تشکیل شده که در اصطلاح کسب و کار، روشی است که فعالیت‌های مشخصی را از شرکت بیرونی خریداری می‌کند. این اصطلاح، اغلب به‌عنوان مترادفی برای تصمیم به‌منبع‌یابی بیرونی به کار رفته و با عباراتی نظیر ساخت یا خرید ادغام /تجزیه فعالیت‌ها یا برون‌سپاری رایج شده است (هداوند، ۱۳۸۹). هدف عمده از توجه به برون‌سپاری هر فعالیت یا فرایند این است که با ارتقاء عملیات بتوان به مزیت‌های رقابتی دست یافت. به‌بیانی دیگر، برون‌سپاری به‌جای اینکه برای تهیه کالاها و خدمات به منابع داخلی متوسل شود، بر استفاده از ارائه‌کنندگان بیرونی کالاها و خدمات اشاره دارد (فوغا راوی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). به‌طور ویژه برون‌سپاری آموزشی از دیدگاه هال به معنی دست‌یابی به منابع خارجی با هدف کاهش هزینه‌ها می‌باشد (هال<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶). در تعریف دیگر برون‌سپاری آموزشی اشاره دارد به انتقال مستمر مدیریت و اجرای یک یا چند فرآیند آموزشی به یک ارائه‌دهنده خدمات خارجی (کاشینگ<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸). برون‌سپاری زمانی اتفاق می‌افتد که یک سازمان با سازمان دیگر به‌منظور ارائه خدمات قرارداد می‌بندد. در این فرآیند کاری که به‌طور معمول در داخل سازمان انجام می‌شود به یک تامین‌کننده خارجی منتقل می‌شود. باید توجه شود که برون‌سپاری با مشارکت یا سرمایه‌گذاری مشترک که در آن منابع به‌صورت یک‌طرفه از ارائه‌دهنده به کاربر ارائه می‌شود متفاوت است (بلکورت<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶).

**برون‌سپاری آموزشی؛ ابزار کلیدی توسعه انسانی سازمان‌ها**

در دنیای امروز، سرمایه‌های فکری به‌جای سرمایه‌های مالی مبنای موفقیت سازمان‌ها محسوب می‌شوند (گالاناک، برانتاس، پاپالکساندریس<sup>۶</sup>، ۲۰۰۸) و از آنجا که فعالیت‌های آموزشی به‌منظور توسعه سرمایه‌های فکری است (گاینی، کلاس<sup>۷</sup>، ۲۰۰۳)، این دلیل محکمی برای تمرکز سرمایه‌گذاری سازمان‌ها در آموزش کارکنان و اقدام برای بهسازی<sup>۸</sup> و بالندگی<sup>۹</sup> آنان به‌شمار می‌آید (بروکس، نافوکو<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۶). به‌بیان دیگر هر هر چه سازمان‌ها در آموزش کارکنان خود به‌صورت گسترده‌تر عمل کنند نسبت به سایر سازمان‌ها در وضعیت رقابتی بهتری قرار می‌گیرند (لیمباچ<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۵). با توجه به اهمیت بحث آموزش، سازمان‌ها برای رسیدن به این مهم اقدام به اجرای برنامه‌هایی نموده‌اند که موجب افزایش قابلیت‌ها و ظرفیت‌ها و توانمندی‌های کارکنان می‌شود. یکی از این اقدامات برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی برنامه‌های آموزش ضمن خدمت به‌صورت مجموعه‌ای از فعالیت‌های آموزشی نظام‌دار و برنامه‌ریزی شده است که به‌منظور بهبود عملکرد افراد در محیط کار و به‌تبع آن افزایش سطح کارایی و کیفیت خدمات ارائه شده انجام می‌شود (غلامعلیزاده، ۱۳۸۸). از دیدگاه ولینگتون<sup>۱۲</sup>، اگرچه تواناسازی نیروی انسانی در سازمان‌ها از طریق اجرای دوره‌های آموزش ضمن خدمت و آموزش کارکنان به‌عهد آن بخش از دستگاه‌های اجرایی است که کارکنان خود را برای فعالیت‌های دستگاه آماده و آنان را برای قبول مسئولیت‌های مختلف آموزش می‌دهند (نکوئی مقدم، میررضائی، ۱۳۸۴)، اما

<sup>1</sup> Out<sup>2</sup> Fogaravi<sup>3</sup> Hale<sup>4</sup> Cushing<sup>5</sup> Belcurt<sup>6</sup> Galanak & Bourantas & Papalexandris<sup>7</sup> Gainey & Klaas<sup>8</sup> Improvement<sup>9</sup> Development<sup>10</sup> Brooks & Nafukho<sup>11</sup> Leimbach<sup>12</sup> wellington

آمارها نشان می‌دهد بسیاری از سازمان‌های تولیدی و خدماتی ضمن پرداختن به این مهم بدرستی از انجام این امر برنیامده‌اند و در نتیجه، نه تنها منابع و فرصت‌های خود را از دست داده‌اند، بلکه با کاهش انگیزه نیروی انسانی روبرو شده‌اند. از آنجا که نیروی انسانی، مهم‌ترین سرمایه سازمان برای رسیدن به اهداف سازمانی می‌باشد، سازمان‌ها برای حفظ این سرمایه و تطابق با رشد و پیشرفت خلق‌الساعه علوم، ناگزیر به ایجاد ساختارهای مختلف و فراهم نمودن شرایط برای بهره‌مندی بیش‌تر از امکانات گسترده بیرون سازمان‌ها یعنی برون‌سپاری<sup>۱</sup> هستند که هر روز دامنه دامنه وسیع‌تری به خود می‌گیرد (لطیفی، رئیسی، رنجبر، سلطان محمدی، ۱۳۸۸). برون‌سپاری به عنوان یکی از ابزارهای کلیدی توسعه انسانی سازمان‌ها و ارتقاء بهره‌وری مطرح می‌باشد و اگرچه در گذشته بیش‌تر فعالیت‌های اداری و اقتصادی برون‌سپاری می‌شدند، اما به‌دنبال تأثیر قابل توجه تغییرات اقتصادی در بخش خدمات آموزشی (والتر، چوری، وولتر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵)، در دهه‌های اخیر استفاده از برون‌سپاری در فعالیت‌های منابع انسانی از جمله فعالیت‌های آموزشی ضرورت یافته است (گارچیک<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵). پژوهشگران مدیریت منابع انسانی بیان کرده‌اند برون‌سپاری فعالیت‌های آموزشی به سازمان‌ها اجازه می‌دهد به میزان بیش‌تری روی فعالیت‌های داخلی سازمان متمرکز شوند؛ علاوه بر اینکه به علت تغییرات سریع در تکنولوژی، بسیاری از بخش‌های منابع انسانی فاقد منابع داخلی و مهارت کافی برای سازگاری پیوسته با این تغییرات هستند، بنابراین استفاده از برون‌سپاری آموزشی می‌تواند این اطمینان را بدهد که کارمندان به‌روز باقی بمانند. امروزه تقریباً همه سازمان‌ها برون‌سپاری را انجام می‌دهند و این روند همچنان در حال رشد است. اگر سازمان‌ها نیاز به کارشناس دارند و نمی‌توانند آن‌ها را استخدام کنند یا قادر به آموزش مناسب کارکنان خود نیستند، برون‌سپاری می‌تواند این مشکل را حل کند. به عبارت دیگر بسیاری از مدیران رویکرد برون‌سپاری را به‌عنوان یک راه حل مناسب می‌دانند و دریافته‌اند که به‌منظور حفظ رقابت و بهبود عملکرد کارکنان خود در بازارهای جهانی بایستی بر آموزش اصولی کارکنان توجه نمایند (جاکوب، واشینگتون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳). همچنان که اخیراً در آمریکا و اروپا بسیاری از سازمان‌های بزرگ، آموزش کارکنان خود را به دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی سپرده‌اند، بنابراین همراه با توسعه داخلی زیر ساخت‌های آموزشی، فعالیت‌های آموزشی به‌میزان زیادی برون‌سپاری شده است (گابینی، ریچ من، ۲۰۰۴). علاوه بر این بررسی ادبیات موجود نشان می‌دهد که برای برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی سه دلیل عمده وجود دارد که شامل: هزینه، تخصص و ظرفیت می‌باشد.

**هزینه:** یکی از اصلی‌ترین دلایل برای استفاده از برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی کاهش هزینه‌هاست. با پیشرفت تکنولوژی بسیاری از شرکت‌ها به‌دنبال این هستند تا با استفاده از امکانات مراکز آموزشی بزرگ، یادگیری کارکنان خود را افزایش و به‌دنبال آن باعث صرفه‌جویی در هزینه‌ها شوند.

**تخصص:** بسیاری از سازمان‌ها فاقد متخصصان آموزشی، برای تطابق با تغییرات سریع تکنولوژی هستند، استفاده از برون‌سپاری باعث افزایش دسترسی سازمان به طیف متنوعی از کارشناسان و متخصصان می‌شود.

<sup>1</sup> outsourcing

<sup>2</sup> Walther & Schwenk & Woltr

<sup>3</sup> Gurchiek

<sup>4</sup> Jacob & Washington

**ظرفیت:** استفاده از برون‌سپاری آموزشی سازمان را قادر می‌سازد تا ظرفیت درونی خود را در پاسخ‌گویی به تغییرات سریع دنیای اطراف، افزایش دهد (سیمون، گیسون، ۲۰۰۸).

### عوامل مؤثر بر برون‌سپاری

بر پدیده برون‌سپاری عوامل متعددی موثر هستند، همانطور که در جدول ۱ مشهود است با استفاده از نظر متخصصان موضوع، عوامل مفروض استخراج و شرح داده شده است:

جدول (۱): عوامل مفروض که در برون‌سپاری اثر می‌گذارند

| صاحب‌نظران  | عوامل لازم برای برون‌سپاری  |
|---|---|
| تایلر <sup>۲</sup> (۲۰۰۴)<br>گاینی و کلاس (۲۰۰۲)<br>باینز و همکاران <sup>۳</sup> (۲۰۰۱)<br>هاسکیسون و هیت <sup>۴</sup> (۱۹۹۵) | صلاحیت: مدیران بایستی دانش، مهارت و توانایی لازم برای استفاده از برون‌سپاری را داشته و بتوانند ارائه‌دهندگان مناسب را شناسایی نمایند. |
| هاریس <sup>۵</sup> (۲۰۰۳)<br>گاینی و کلاس (۲۰۰۲)<br>والکر و وبر <sup>۶</sup> (۱۹۸۴)   | هزینه: سازمان بودجه کافی برای برون‌سپاری فعالیت آموزشی را دارا می‌باشد.   |
| گاینی و کلاس (۲۰۰۵)<br>لیمباچ (۲۰۰۵)<br>وانگ و همکاران (۲۰۰۰)<br>سالدو و توماس <sup>۷</sup> (۱۹۸۴)                            | اعتماد: وجود اعتماد بین مدیران سازمان و مؤسسه آموزشی.   |

<sup>1</sup> Simmonds & Gibson

<sup>2</sup> Tyler

<sup>3</sup> Buyens & et

<sup>4</sup> Hoskisson & Hitt

<sup>5</sup> Harris

<sup>6</sup> Walker & Weber

<sup>7</sup> Saldow & Thomas

|   |  |
|---|--|
| گالاناکسی (۲۰۰۸)<br>ویلیامسون (۱۹۷۵)  | وسعت و اندازه شرکت: هرچه اندازه شرکت کوچکتر است، سازمان قدرت کمتری برای مذاکره با مؤسسات آموزشی خارج از سازمان و استفاده از آن‌ها را دارد. |
| گالاناکسی (۲۰۰۸)<br>مک لوور (۲۰۰۷)<br>گاینی و کلاس (۲۰۰۲)<br>هال و تورینگتون (۱۹۹۸) | توجه به منابع سازمان: بررسی این مورد که آیا سازمان منابع کافی برای آموزش کارکنان را دارد؟ (کمبود منابع داخلی).                             |
| مک لوور (۲۰۰۷)<br>گاینی و کلاس (۲۰۰۲)<br>کوین و هیلمر <sup>۱</sup> (۱۹۹۵)           | وضعیت نیروی دارای صلاحیت آموزشی درون سازمان.   |
| کاشینگ (۲۰۰۸)<br>گاینی و کلاس (۲۰۰۳)<br>گاینی و کلاس (۲۰۰۲)                         | میزان رضایت مشتریان از کیفیت خدمات ارائه شده توسط سازمان‌ها.   |
| شیها و چیانگ (۲۰۱۱)<br>گایلی و همکاران <sup>۲</sup> (۲۰۰۴)<br>کلاس و همکاران (۱۹۹۹) | ادراک مثبت مدیران نسبت به استفاده از برون‌سپاری آموزشی و وجود مؤسسات آموزشی معتبر که بتوانند آموزش کارکنان را بر عهده بگیرند.              |

همان‌گونه که در جدول بالا ملاحظه شد ۹ عامل مفروض بر برون‌سپاری اثر گذار می باشد که این عوامل به سه دسته کلی شامل: عوامل سازمانی و عوامل مدیریتی و عوامل مربوط به مؤسسه پیمان کار آموزشی تقسیم بندی شده است.

### الف. عوامل سازمانی

۱. **وسعت و اندازه شرکت:** هرچه اندازه شرکت کوچکتر است، سازمان قدرت کمتری برای مذاکره با مؤسسات آموزشی خارج از سازمان و استفاده از آن‌ها را دارد (گالاناکسی، ۲۰۰۸، ویلیامسون، ۱۹۷۵).
۲. **منابع سازمان:** بررسی این مورد که آیا سازمان منابع کافی برای آموزش کارکنان را دارد؟ (کمبود منابع داخلی) (گالاناکسی، ۲۰۰۸؛ مک لوور، ۲۰۰۷؛ گاینی و کلاس، ۲۰۰۲؛ هال و تورینگتون، ۱۹۹۸).

<sup>1</sup> Quinn & Hilmer

<sup>2</sup> Gilley & et

۳. **وضعیت نیروی دارای صلاحیت آموزشی درون سازمان:** بررسی این که آیا سازمان دارای نیروی متخصص آموزشی کافی می‌باشد؟ تحقیقات نشان داده که وجود نیروی متخصص آموزشی درون شرکت باعث کاهش استفاده از برون‌سپاری می‌شود (مک لورر، ۲۰۰۷، گاینی و کلاس، ۲۰۰۲، کوپین و هیلمر، ۱۹۹۵).

۴. **هزینه:** سازمان بودجه کافی برای برون‌سپاری فعالیت آموزشی را دارا می‌باشد (هایس، ۲۰۰۳، گاینی و کلاس، ۲۰۰۲، والکر و وبر، ۱۹۸۴).

#### ب. عوامل مدیریتی

۱. **صلاحیت:** مدیران بایستی دانش و مهارت و توانایی لازم برای استفاده از برون‌سپاری را داشته و بتوانند ارائه‌دهندگان مناسب را شناسایی نمایند (تایلر، ۲۰۰۴، گاینی و کلاس، ۲۰۰۲، باینز و همکاران، ۲۰۰۱، هاسکیسون و هیت، ۱۹۹۵).

۲. **ادراک مثبت مدیران نسبت به استفاده از برون‌سپاری آموزشی:** ادبیات موجود نشان داده است که استفاده از برون‌سپاری آموزشی به صورت مستقیم تحت تأثیر ادراک مدیران قرار دارد (شیها و چیانگ، ۲۰۱۱، گایلی و همکاران، ۲۰۰۴، کلاس و همکاران، ۱۹۹۹).

#### ج. عوامل مرتبط با مؤسسه پیمان کار آموزشی

۱. **رضایت مشتریان سازمان:** ادبیات موجود نشان می‌دهد که یکی از عوامل مؤثر بر روی رضایت مشتریان، کیفیت خدمات ارائه شده است و از آنجا که کیفیت خدمات به طور مستقیم در ارتباط با نحوه آموزش کارکنان ارائه دهنده این خدمات می‌باشد، مدیران شرکت‌ها برای افزایش کیفیت خدمات رو به استفاده از برون‌سپاری آموزشی می‌آورند (کاشینگ، ۲۰۰۸، گاینی و کلاس، ۲۰۰۳، گاینی و کلاس، ۲۰۰۲).

۲. **وجود مؤسسات آموزشی معتبر:** تا این مؤسسات بتوانند آموزش کارکنان را بر عهده بگیرند (شیها و چیانگ، ۲۰۱۱، گایلی و همکاران، ۲۰۰۴، کلاس و همکاران، ۱۹۹۹).

۳. **وجود اعتماد بین مدیران سازمان و مؤسسه آموزشی:** ادبیات موجود نشان داده است که هرچه مدیران آموزشی اعتماد بیش‌تری نسبت به مؤسسات آموزشی داشتند، از برون‌سپاری خدمات راضی‌تر بودند (گاینی و کلاس، ۲۰۰۵، لیمباچ، ۲۰۰۵، سالدو و توماس، ۱۹۸۴، وانگ و همکاران، ۲۰۰۰).

#### ملاک‌های برون‌سپاری

از آنجا که برون‌سپاری اثرهای کوتاه و بلندمدت مهمی را در سازمان بر جای خواهد گذاشت، لذا برای تصمیم‌گیری در انجام این اقدام، به معیارها و ملاک‌های مربوط و اصلی نیاز است. حال در مدل خود بر دو عامل اصلی "قابلیت و توانمندی سازمان" و "میزان اهمیت" تأکید نموده است. منظور از قابلیت و توانمندی سازمان، مجموعه‌ای از منابع و امکانات سخت افزاری و نرم افزاری است که برای انجام یک وظیفه ضروری است. از سوی دیگر میزان اهمیت بر حساسیت و نقشی که فعالیت مورد نظر در کارآمدی و موفقیت سازمان دارد، اشاره می‌کند. بنابراین این مدل، زمانی که یک فعالیت برای سازمان دارای اهمیت زیاد است و سازمان در انجام آن فعالیت 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 زمان برای برون‌سپاری است (قهرمانی، حسن مرادی، ۱۳۸۶).

### مزایا، معایب و موانع برون‌سپاری

همان‌گونه که بیان شد سازمان‌ها برون‌سپاری آموزشی را با توجه به مزایای ناشی از آن انتخاب می‌کنند، این مزایا شامل کاهش هزینه‌ها، دسترسی به بهترین شیوه‌های آموزشی، به حداقل رساندن هزینه‌های سرمایه‌ای، صرفه‌جویی در زمان، بهبود کیفیت آموزشی و ارتقاء آموزش کارکنان می‌باشد (گالاناکس و دیگران، ۲۰۰۸). کلاس و همکاران بیان نمودند که برون‌سپاری آموزشی به‌طور قابل توجهی به نفع مدیران است چراکه علاوه بر صرفه‌جویی در هزینه‌ها باعث می‌شود که براحتی به متخصصان امر آموزش دسترسی پیدا کنند (گابینی، کلاس، ۲۰۰۸). همچنین کوک اعلام نمود که استفاده از برون‌سپاری آموزشی این امکان را به سازمان‌ها می‌دهد تا آنها بتوانند به تکنولوژی مورد نیاز خود دسترسی پیدا کنند (کوک، ۲۰۰۵). علاوه بر موارد بالا بایستی بیان شود یکی از عوامل مؤثر بر روی رضایت مشتریان، کیفیت خدمات ارائه شده است و از آنجا که کیفیت خدمات به‌طور مستقیم در ارتباط با نحوه آموزش کارکنان ارائه‌دهنده این خدمات است، مدیران سازمان‌ها برای افزایش کیفیت خدمات به استفاده از برون‌سپاری آموزشی روی می‌آورند (گابینی، کلاس، ۲۰۰۳). تحقیقات نشان داده است که اگرچه استفاده از برون‌سپاری آموزشی بطور فزاینده‌ای افزایش یافته است اما استفاده از آن خطراتی را نیز برای سازمان‌ها فراهم می‌کند. به‌طور کلی می‌توان موارد ذیل را به‌عنوان اصلی‌ترین معایب برون‌سپاری دانست:

۱. ارائه‌دهندگان خدمات آموزشی ممکن است قادر به درک فرهنگ سازمان نباشند و آموزش ارائه شده متناسب با فرهنگ سازمانی نباشد (گابینی، کلاس، ۲۰۰۸).
۲. این خطر همیشه وجود دارد که سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات، خود به‌عنوان رقیب سازمان وارد بازار شوند (هرتس، کیشور، ۲۰۰۹).
۳. استفاده از برون‌سپاری آموزشی توانایی سازمان‌ها را برای افزایش مهارت‌های درونی کاهش می‌دهند (گابینی، کلاس، ۲۰۰۵).

علاوه بر مزایا و معایب برون‌سپاری، با مطالعه ادبیات موجود مشخص گردید که سازمان‌ها موانعی در امر برون‌سپاری آموزش در پیش‌پای خود احساس می‌کنند که این موانع عبارتند از:

۱. نبود اطلاع کافی پیمانکاران در خصوص شرکت؛
۲. ترس از بالا رفتن هزینه‌ها از میزان تعهد شده؛
۳. ترس از کمبود مهارت پیمان‌کاران؛
۴. دشواری تغییر به سمت پیمان‌کاران جدید (مرادی، همتی، موتمنی، ۱۳۹۰).

## روش‌های برون‌سپاری آموزش

۱. بهره‌گیری از دانش متخصصان بیرونی: گاهی اوقات، سازمان، با کارکنانی روبرو است که در انجام وظایف تخصصی دچار ضعف دانشی هستند. در مواردی نیز ممکن است سازمان بنا به ضرورت به نوع خاصی از آموزش‌ها نیاز پیدا کند که در هر دو مورد، دعوت از متخصصان بیرونی می‌تواند به رفع نیاز سازمان بیانجامد. سرعت دست‌یابی به مهارت مورد نیاز و صرفه‌جویی در هزینه و کاهش احتمال ورود ارائه دهنده خدمات به‌عنوان رقیب، از مهم‌ترین ویژگی‌های این رویکرد می‌باشند.
  ۲. همکاری با دانشگاه‌ها: شناسایی اعضای هیئت علمی یا متخصصان دانشگاهی و بهره‌برداری از دانش ایشان جهت رفع مشکلات علمی سازمان، از جمله مصادیق همکاری محسوب می‌گردد. از مهم‌ترین ویژگی‌های این رویکرد می‌توان به دست‌یابی به مهارت و ایجاد تخصص و ترمیم شکاف‌های علمی سازمان اشاره نمود.
  ۳. تفاهم‌نامه‌های آموزشی: این همکاری که بطور رسمی یا غیررسمی میان دو یا چند سازمان انجام می‌شود، مبنای توسعه یک برنامه آموزشی جدید محسوب می‌گردد. از ویژگی‌های اصلی این رویکرد می‌توان به هزینه کمتر، سرعت بیشتر در رسیدن به اهداف، انعطاف پذیری منابع، کمک به رفع کمبودهای علمی و کاهش عدم تناسب فرهنگی ارائه دهنده‌گان اشاره نمود (کامپل<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵).
- بطور کلی مطالب بیان شده نشان می‌دهد که مدیران سازمان‌ها بایستی دانش، مهارت و توانایی لازم را برای برون‌سپاری فعالیت‌های آموزشی سازمان خود داشته باشند. آنها بایستی صلاحیت کافی در شناسایی ارائه‌دهندگان خدمات آموزشی خوب را داشته باشند، بخوبی با آنها به مذاکره بپردازند و توانایی ارزیابی کار آنها را داشته باشند. علاوه بر این مدیران بایستی توانایی شناسایی بهترین روش‌های برون‌سپاری آموزشی را هم داشته باشند.

## بحث و نتیجه‌گیری

مانکین (۲۰۰۱) بهسازی منابع انسانی را سیستم بازخوردی می‌داند که سازمان‌ها از طریق آن به توسعه شغلی و سازمانی اقدام می‌کنند. شواهد زیادی در دست است که نشان می‌دهد به‌منظور تجهیز و بهسازی نیروی انسانی و بهره‌گیری هر چه مؤثرتر، بی‌شک آموزش، یکی از مؤثرترین تدابیر برای بهبود امور به‌شمار می‌رود (عباسیان، ۱۳۸۵؛ گراگلیس، ۲۰۰۷). با وجود این به رغم ارزش استراتژیک آموزش در بهسازی منابع انسانی و توسعه سازمان، هر نوع آموزش و با هر کیفیت، به چنین نتایجی دست نمی‌یابد. اما از مدیران آموزش انتظار می‌رود که برای ارتقاء سطح آموزش تلاش کنند. بطور کلی از مجموع یافته‌های تحقیقات قبلی این‌گونه استنباط می‌شود که موضوع برون‌سپاری آموزش کارکنان در سال‌های اخیر بیش‌تر مورد توجه قرار گرفته و مدیران سازمان‌ها دریافته‌اند به‌منظور دست‌یابی به مزیت رقابتی در بازار جهانی، افزایش کارایی و اثربخشی کارکنان و به‌دنبال آن افزایش رضایت مشتریان از کیفیت خدمات، برون‌سپاری آموزش کارکنان گزینه مناسبی می‌باشد. آن‌چه که این مقاله به آن پرداخت بررسی فرآیند برون‌سپاری آموزش در سازمان‌ها بود که بر اساس آن عوامل موثر بر برون‌سپاری شامل: عوامل سازمانی

<sup>1</sup> Campbell



- و عوامل مدیریتی و عوامل مربوط به مؤسسه پیمان کار آموزشی، ملاک های برون سپاری، مزایا، معایب، موانع و روش های برون سپاری به تفصیل مورد بحث قرار گرفت. با توجه به نتایج بدست آمده پیشنهادات زیر در راستای بهبود امر برون سپاری آموزشی کارکنان ارائه می گردد:
۱. انجام تحقیقات کامل در خصوص مؤسسات پیمان کار آموزشی و مقایسه آن ها با یکدیگر قبل از انتخاب، پیشنهاد می شود سازمان ها از مؤسساتی استفاده کنند که بر اهداف، استانداردها و ارزش های سازمان و مشاغل موجود واقف بوده، تا قادر باشند کارکنان را طوری پرورش دهند که بتوانند سازمان را همچون یک کل ببینند و جایگاه خود را به عنوان جزئی از یک کل و در ارتباط با اهداف عالی سازمان دریابند؛
  ۲. همان طور که بیان شد برای برون سپاری آموزشی، روش های گوناگونی مطرح می باشد، مدیران سازمان ها بایستی با توجه به شرایط و امکانات سازمان بهترین روش را برای برون سپاری بکار ببرند.
  ۳. دو ملاک "اهمیت فعالیت" و "توان سازمان" در انجام آن فعالیت از ملاک های مهم تصمیم گیری برای برون سپاری به شمار می آیند. با وجود این هر سازمان باید ضمن مشخص کردن مصداق های عملی این ملاک ها، به ملاک های مهم و اختصاصی دیگر نیز بیندیشد؛
  ۴. اگرچه بحث کاهش هزینه ها به عنوان یک شاخص مهم در برون سپاری مطرح می باشد اما مدیران سازمان ها بایستی در برون سپاری آموزش علاوه بر هزینه ها به "کیفیت و اثر بخشی آموزش" هم به عنوان دو شاخص مهم تر توجه نمایند.

## منابع

- عباسیان، ع. (۱۳۸۵). بررسی اثربخشی دوره‌های آموزشی (مدل کرک پاتریک). مجله تدبیر، ۱۷۰، ۳۲-۴۶.
- غلامعلیزاده، س. (۱۳۸۷). بررسی جایگاه آموزش ضمن خدمت در بهسازی فعالیت‌های مروجان کشاورزی. همایش جایگاه آموزش ضمن خدمت در توسعه دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهرود، ایران.
- قهرمانی، م، وحسن مرادی، ن. (۱۳۸۶). تدوین الگوی برون سپاری آموزش سازمانی. مجله پیام مدیریت، ۲۵، ۱۷۸-۱۵۱.
- لطفی، ح، رئیسی، ز، رنجبر، ص، سلطان محمدی، ف. (۱۳۸۸). امکان‌سنجی واگذاری فعالیت‌های آموزشی به اتحادیه‌ها و مراکز علمی: مطالعه موردی اداره کل تعاون استان آذربایجان شرقی. مجله تعاون، ۲۰۹-۲۰۸.
- مرادی، ه؛ همتی، ا؛ ومومنی، ع. (۱۳۹۰). شناسایی موانع برون‌سپاری آموزش سازمانی. همایش آسیب شناسی آموزش سازمانی ایران، تهران.
- نکوئی مقدم، م؛ میر رضائی، ن. (۱۳۸۴). تأثیر آموزش ضمن خدمت در بهره‌وری کارکنان دانشگاه علوم پزشکی کرمان. مجله مدیریت و اطلاعات در بهداشت و درمان، ۱(۲)، ۵۸-۶۵.
- هداوند، س. (۱۳۸۹). برون‌سپاری آموزش‌های سازمانی با رویکرد به مدل تصمیم‌گیری منابع یابی استراتژیک. مجله مدیریت، ۲۱(۱۵۸)، ۳۰-۴۰.
- Belcourt, M. (2006). *Outsourcing: the benefits and the risks. Human Resource Management Review*, 16(2), 269– 279.
- Brooks, K, & Muya Nafukho, F. (2006). *Human resource development, social capital, emotional intelligence: Any link to productivity?. Journal of European Industrial Training*, 30(2), 117-128.
- Buyens, D., Wouters, K. and Dewettinck, K. (2001), *Future challenges for human resource development professionals in European learning-oriented organizations. Journal of European Industrial Training*, 25 (9), 442-53.
- Campbell J.D., (1995), *out sourcing in management: A valid alternative to Self Provision, Journal of Quality in management*, 14(3), 345-358.
- Cooke, FL, Shen, J, & McBride, A. (2005). *Outsourcing HR as a Competitive Strategy?: A literature review and an assessment of implications. Human Resource Management*, 44(4), 413 – 432.
- Cushing, A. (2008). *Training outsourcing on the decline. Chief Learning officer magazine*.
- Gainey, TW, & Brian, S. (2003). *The Outsourcing of Training and Development: Factors Impacting Client Satisfaction. Journal of Management*, 29(2), 207 – 229.
- Gainey, TW, & Brian, S. (2005). *Outsourcing Relationships Between Firms and Their Training Providers: The Role of Trust. Human Resource Development Quarterly*, 16(1), 94-110.
- Gainey, T.W., Klaas, B.S., and Moore, D. (2002), *Outsourcing the Training Function: Results from the Field. Human Resource Planning*, 25 (1), 16–22.
- Galanaki, E, Bourantas, D, & Papalexandris, N. (2008). *A decision model for outsourcing training functions: distinguishing between generic and firm-job-specific training content. The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2332–2351.

- Gilley, K.M., Greer, C.R., and Rasheed, A. (2004), *Human Resource Outsourcing and Organizational Performance in Manufacturing Firms*. *Journal of Business Research*, 57, 232 – 240.
- Grugulis, I, (2007). *Skills , training and human resource development : a critical text*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- Gurchiek, K. (2005). *Record growth: I. Outsourcing of HR functions*. *Human Resource Magazine*, 50(6), 35–36.
- Hall, L., and Torrington, D. (1998). *The Human Resource Function: The Dynamics of Change and Development*, London: Financial Times/Pitman Publishing.
- Hale, JA. (2006). *Outsourcing training and development, Factor for success*. Pfeiffer an Imprint of wiley, published by Emeal.
- Harris, P. (2003). *Outsourced learning: a new market emerges*. *Training and Development*,. 57( 9), 30-80.
- Herath, T, & Kishore, R"n.d". *Offshore Outsourcing: Risks, Challenges, and Potential Solutions*. *Information Systems Management*, 26, 312–326.
- Hoskisson, R. and Hitt, M. (1995). *Downscoping: How to Tame the Diversified Firm*, OUP, Oxford.
- Jacobs, RL, & Washington. (2003). *Employee development and organizational performance: A review of literature and directions for future research*. *Human Resource Development International*, 6(3), 343-354.
- Klaas, B.S., McClendon, J.A. and Gainey, T.W. (1999). *HR outsourcing and its impact: the role of transaction costs*. *Personnel Psychology*, 52 (1), 113-36.
- Leimbach, MP. (2005). *Invited Reaction: Outsourcing Relationships Between Firms and Their Training Providers: The Role of Trust*. *Human Resource Development Quarterly*, 16(1),45-59.
- Mclvor,R. (2007). *What is the right outsourcing strategy for your process?*. *European Management Journal*, 26, 24– 34.
- Quinn, J., and Hilmer, F. (1995). *Strategic Outsourcing*. *The McKinsey Quarterly*, 1, 48–70.
- Richman, H, & Trondsen, E. (2004). *Outsourcing: What it Can Do to Your Job*. *Human Resource Development International*, 69–73.
- Shih, HA, & Chiang, YH. (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), 163-180.
- Simmonds, D, & Gibson, R. (2008). *A model for outsourcing HRD*. *Journal of European Industrial Training*, 32(1), 4-18.
- Soldow, G. F., & Thomas, G. P. (1984). *Relational communication: Form versus content in the sales interaction*. *Journal of Marketing*, 48, 84-93.
- Tyler, K. (2004). *Carve out training?*. *Human Resource Magazine*, 49(2), 53-70.
- Walker, G. and Weber, D. (1984). *A transaction cost approach to make or buy decisions*. *Administrative Science Quarterly*, 29, (3) , 73-91.
- Walther, B, Schweri, J, & Wolter, SC. (2005). *Shall I train your apprentice?: An empirical investigation of outsourcing of apprenticeship training in Switzerland*. *Emerald Group Publishing Limited*, 47(4), 251-269.

Wang, M. M., Brislin, R. W., Wang, W., Williams, D., & Chan, J. H. (2000). *Turning bricks into jade: Critical incidents for mutual understanding among Chinese and Americans*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.

Williamson, O.E. (1975), *Markets and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implications*, New York: The Free Press.

Ying Chu Ng. (2005). *Training determinants and productivity impact of training in China: a case of Shanghai*. *Economics Of Education Review*, 24, 275–295.

ISSN:2322-1151

دومین همایش ملی علوم مدیریت نوین

*The Conference on Modern Management Sciences*

استان گلستان، گرگان - چهاردهم شهریور ۱۳۹۲

---