

شناسایی چالش‌های برون‌سپاری آموزش کارکنان؛ ضرورتی فروگذاره در سازمان‌ها

مرتضی کرمی، محمد رضا آهنچیان، مریم سیروسی*

۱. مرتضی کرمی

شغل و سمت فعلی: استاد یار، عضو هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد؛

آخرین مدرک تحصیلی: دکترای تخصصی (PH.D)؛

نشانی و تلفن: مشهد، میدان آزادی، پردیس دانشگاه فردوسی مشهد، دانشکده علوم تربیتی و

روانشناسی، تلفن: ۰۸-۸۷۸۳۰۰۸ (۹۸۵۱۱+).

میل: mor.karami@gmail.com

۲. محمد رضا آهنچیان

شغل و سمت فعلی: دانشیار، عضو هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد؛

آخرین مدرک تحصیلی: دکترای تخصصی (PH.D)؛

نشانی و تلفن: مشهد، میدان آزادی، پردیس دانشگاه فردوسی مشهد، دانشکده علوم تربیتی و

روانشناسی، تلفن: ۰۸-۸۷۸۳۰۰۸ (۹۸۵۱۱+).

میل: ahanchi8@um.ac.ir

۳. مریم سیروسی (نویسنده مسئول)

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه فردوسی مشهد؛

نشانی و تلفن: مشهد، قاسم آباد، بلوار اندیشه، اندیشه ۷ (شهید بیات)، کوچه شهید بیات ۸،

پلاک ۱۰، طبقه دوم، تلفن: ۶۵۷۹۲۲۶ (۹۸۵۱۱+)، همراه: ۰۹۱۵۸۱۲۶۱۹۳.

میل: msirousi@gmail.com

Identification of employees' training outsourcing challenges; an ignored necessity at organizations

Morteza Karam¹i, Mohammad Reza Ahanchiyan², Maryam Sirousi³*

Abstract:

The present research is to identify the challenges for employees' in-job training outsourcing at industrial companies. The research approach is qualitative and its method is survey study. Semi-structural interview has been also used as a measurement tool. The research population includes industrial companies at Khorasan Razavi State and also educational contractor institutions. According to the research plan sampling has been carried out systematically in which educational administrators of 6 large industrial companies and 5 educational contractor institutions were interviewed. The research results show that there are 9 main challenges for employees' training outsourcing from the viewpoints of educational administrators and educational contractor institutions managers among which the most important challenge is "the small number of professional contractor institutions". According to the results, some suggestions were represented for promotion and improvement of this key process impact on human development of organizations.

Key words: organizational training, in-job training, outsourcing, training outsourcing

¹ Morteza Karami

Assistant professor, member of scientific board at Ferdowsi University of Mashhad; mail: mor.karami@gmail.com

² Morteza Karami

Assistant professor, member of scientific board at Ferdowsi University of Mashhad; mail: ahanchi8@um.ac.ir

³ Maryam Sirousi*

Post graduate student in Educational Management at Ferdowsi University of Mashhad; mail: msirousi@gmail.com

شناسایی چالش‌های برون‌سپاری آموزش کارکنان؛ ضرورتی فروگذاره در سازمان‌ها

چکیده

تحقیق حاضر در پی شناسایی چالش‌های برون‌سپاری آموزش ضمن خدمت کارکنان در شرکت‌های صنعتی می‌باشد. این پژوهش با رویکرد کیفی و روش تحقیق مطالعه موردی است. در این تحقیق از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و بررسی اسناد به‌عنوان ابزار سنجش استفاده شده است. جامعه تحقیق شرکت‌های صنعتی استان خراسان رضوی و مؤسسات پیمان‌کار آموزشی می‌باشند. نمونه‌گیری در پژوهش حاضر با توجه به طرح تحقیق، نمونه‌گیری هدفمند می‌باشد، که با مدیران آموزش ۶ شرکت بزرگ صنعتی و ۵ مؤسسه پیمان‌کار آموزشی مصاحبه انجام شد. نتایج بدست آمده از این تحقیق نشان می‌دهد که از دید مدیران آموزش و مدیران مؤسسات پیمان‌کار آموزشی در راه برون‌سپاری آموزش کارکنان ۹ چالش بزرگ وجود دارد که مهم‌ترین چالش «تعداد کم مؤسسات پیمان‌کار حرفه‌ای» می‌باشد. با توجه به نتایج بدست آمده، 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.

مقدمه

در دنیای امروز، سرمایه‌های فکری به جای سرمایه‌های مالی مبنای موفقیت سازمان‌ها محسوب می‌شوند [۲۰] و از آنجاکه فعالیت‌های آموزشی به منظور توسعه سرمایه‌های فکری است [۱۹]، این دلیل محکمی برای تمرکز سرمایه‌گذاری سازمان‌ها در آموزش کارکنان و اقدام برای بهسازی^۱ و بالندگی^۲ آنان به‌شمار می‌آید [۱۶]. به‌بیان دیگر هر چه سازمان‌ها در آموزش کارکنان خود به‌صورت گسترده‌تر عمل کنند نسبت به سایر سازمان‌ها در وضعیت رقابتی بهتری قرار می‌گیرند [۳۲]. 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 [۵]. از دیدگاه ولینگتون^۳، اگرچه تواناسازی نیروی انسانی در سازمان‌ها از طریق اجرای دوره‌های آموزش ضمن خدمت و آموزش کارکنان به عهده آن بخش از دستگاه‌های اجرایی است که کارکنان خود را برای فعالیت‌های دستگاه آماده و آنان را برای قبول مسئولیت‌های مختلف آموزش می‌دهند [۱۰]، اما 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 خلق الساعه علوم، ناگزیر به ایجاد ساختارهای مختلف و فراهم نمودن شرایط برای بهره‌مندی بیش‌تر از امکانات گسترده بیرون سازمان‌ها یعنی برون‌سپاری^۴ هستند که هر روز دامنه وسیعتری به خود می‌گیرد [۸].

¹Improvement

²Development

³wellington

⁴outsourcing

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 [۳۷]، در دهه‌های اخیر استفاده از برون‌سپاری در فعالیت‌های منابع انسانی از جمله فعالیت‌های آموزشی ضرورت یافته است [۲۳]. 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 [۳۱]. در حالیکه تحقیقات بسیاری فرصت‌های حاصل از برون‌سپاری آموزشی را بیان نمودند اما در این میان بعضی از صاحب‌نظران مدیریت استراتژیک اعتقاد دارند مدیران سازمان‌ها بایستی برخی از فعالیت‌های آموزشی، و نه همه فعالیت‌ها را، برون‌سپاری کنند. آن‌ها بیان نمودند که لازم است مدیران سازمان‌ها به‌منظور تسلط بر موضوعات ارائه شده به کارکنان، بعضی از مطالب آموزشی را خود ارائه دهند [۳۳]. همچنین بعضی از صاحب‌نظران اعلام نموده‌اند اگرچه ارائه آموزش توسط مراکز آموزشی خارج از سازمان برای کارکنان یک سازمان، جایگزین مناسبی برای آموزش توسط خود سازمان است، با این حال استفاده از برون‌سپاری آموزشی یک راه‌حل ایده‌آل برای همه سازمان‌ها نیست [۳۷] و سازمان‌ها را با برخی چالش‌ها از جمله: کاهش کنترل و نظارت بر فعالیت‌های برون‌سپاری شده و ریسک از دست دادن سرمایه‌های فکری و وابستگی به ارائه‌دهندگان خدمت [۱۴] روبرو می‌کند. بحث فوق نشان از اختلاف در استفاده یا عدم استفاده از برون‌سپاری آموزشی و اثرات آن را دارد. از یک سو صاحب‌نظران مدیریت منابع انسانی بیان می‌کنند که استفاده از برون‌سپاری آموزشی به‌دلیل صرفه‌جویی در هزینه‌ها و افزایش انعطاف‌پذیری فعالیت‌های سازمانی به‌سود سازمان است، از سوی دیگر از دیدگاه صاحب‌نظران مدیریت استراتژیک، مدیران سازمان‌ها به دلیل وجود برخی چالش‌ها بایستی بخشی از فعالیت‌های آموزشی را در داخل سازمان خود به عهده

- بگیرند [۱۷]. با توجه به اهمیت بحث برون‌سپاری آموزشی در سازمان‌ها و چالش‌های پیش‌رو، هدف اصلی این تحقیق شناسایی چالش‌های برون‌سپاری آموزش ضمن خدمت کارکنان در شرکت‌های صنعتی مشهد می‌باشد و بر این اساس اهداف ویژه زیر مورد بررسی و مطالعه قرار خواهد گرفت:
۱. شناسایی چالش‌های پیش‌روی شرکت‌های صنعتی، در برون‌سپاری دوره‌های آموزشی؛
 ۲. شناسایی چالش‌های پیش‌روی مؤسسات پیمان‌کار آموزشی، در برون‌سپاری دوره‌های آموزشی.

انتظار می‌رود که در نتیجه روشن شدن این چالش‌ها، بتوان راهکارهایی برای کمک به بهبود و ارتقای اثربخشی این فرایند کلیدی در توسعه انسانی شرکت‌های صنعتی ارائه نمود.

پیشینه تحقیق

سازمان‌های امروزی از ارکان مهمی از قبیل سرمایه و نیروی انسانی و فناوری تشکیل شده‌اند که به‌زعم بسیاری از صاحب‌نظران، نیروی انسانی مهم‌ترین و با ارزش‌ترین سرمایه هر سازمان است [۱۲]. ادبیات موجود نشان داده است که به‌منظور بهسازی منابع انسانی، فرآیند آموزش در سازمان، دارای اهمیت ویژه‌ای می‌باشد چراکه آموزش با ایجاد تغییر در مهارت، دانش، نگرش و رفتار اجتماعی کارکنان باعث بهبود فعالیت‌های سازمانی می‌شود علاوه بر اینکه آموزش به‌طور فزاینده‌ای بر توسعه‌ی سازمان‌ها مؤثر می‌باشد [۱۵]. در واقع آموزش، نوعی سرمایه‌گذاری مفید محسوب می‌شود که اگر بدرستی و شایستگی برنامه‌ریزی و اجرا شود، می‌تواند بازده قابل توجهی داشته باشد. آموزش همواره به‌عنوان وسیله‌ای مطمئن در جهت بهبود کیفیت عملکرد و حل مشکلات مدیریت مد نظر قرار می‌گیرد و فقدان آن نیز یکی از مسائل اساسی و حاد هر مؤسسه را تشکیل می‌دهد. آموزش اشاره دارد به یک رویکرد سیستماتیک بر یادگیری و توسعه، به‌منظور بهبود بخشیدن بر اثربخشی افراد، تیم‌ها و سازمان‌ها [۲۴]. اگرچه این‌که از کدام نوع آموزش استفاده شود، بسته به علاقه مدیران سازمان‌ها و همچنین خط‌مشی سازمان دارد و هیچ قانونی به‌طور روشن نشان نمی‌دهد چه نوعی از آموزش در بهبود بهره‌وری کارکنان مؤثرتر است و مهم‌تر از آن، برای اینکه مدیران تصمیم بگیرند از چه نوع آموزشی استفاده کنند بایستی به بازده انواع مختلف آموزش توجه کنند و با توجه به آن منابع بیش‌تری را برای آموزش پر بازده تخصیص دهند، اما به‌طور گسترده تحقیقات نشان داده که بهترین دوره‌های آموزشی، آموزش‌هایی است که متشکل از آموزش قبل از خدمت و آموزش ضمن خدمت باشد، که به‌موجب این آموزش‌ها مهارت‌های عملی کارکنان توسعه می‌یابد [۳۸]. صاحب‌نظران

تعاریف متعددی از مفهوم آموزش ضمن خدمت ارائه نموده‌اند. از دیدگاه سوانسون^۱، آموزش ضمن خدمت عبارت است از: فعالیت‌هایی که به منظور حفظ و افزایش توان و شایستگی کارکنان در اجرای وظایف محول تدوین می‌گردد و بدان وسیله سازمان را در رسیدن به اهداف در چهارچوب مأموریتی خود یاری می‌دهد [۵]. جان اف^۲ در تعریف آموزش ضمن خدمت می‌گوید: آموزش ضمن خدمت عبارت است از بهبود نظام‌دار و مداوم مستخدمین از نظر دانش و مهارت‌ها و رفتارهایی که به رفاه آنان و سازمان محل خدمتشان کمک می‌نماید [۶]. پی‌یر و گاتر^۳ آموزش ضمن خدمت را نوعی کوشش نظام‌دار تلقی می‌کنند که هدف اصلی آن عبارت است از هماهنگی و همسو کردن آرزوها، علایق و نیازهای آتی افراد با نیازها و اهداف سازمان در قالب کارهایی که از افراد انتظار می‌رود [۱]. تری^۴ می‌گوید: آموزش ضمن خدمت عادی‌ترین، همه پسندترین و لازم‌ترین روش آموزش کارکنان در کسب مهارت برای مقبولیت اجرای یک حرفه است [۳]. همان‌گونه که در تعریف گوناگون مشاهده می‌شود تمام صاحب‌نظران اعتقاد دارند که بطور کلی هدف از اجرای برنامه‌های آموزش ضمن خدمت، رسیدن به اهداف سازمانی می‌باشد و اجرای این برنامه‌ها، تأثیر بسیار مهمی در افزایش تعهد کارکنان به سازمان و جلوگیری از به هدر رفتن ذخیره‌ی دانش و مهارت موجود در سازمان و در نتیجه افزایش کارایی دارد [۲۸]. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، در دهه‌های اخیر بهبود آموزش کارکنان مهمترین دغدغه مدیران شده است، نکته اینجاست که مدیران سازمان‌ها می‌توانند خود، به ارائه برنامه‌های آموزشی به کارکنان بپردازند یا اینکه می‌توانند فعالیت‌های آموزشی را برون‌سپاری کنند [۱۷]. ریشه‌های اصلی اصطلاح برون‌سپاری از کلمات بیرون^۵ (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 به منبع‌یابی بیرونی به کار رفته و با عباراتی نظیر ساخت یا خرید ادغام / تجزیه فعالیت‌ها یا برون‌سپاری رایج شده

¹ Sowanson

² Jon ef

³ Gatter & Pear

⁴ Terry

⁵ Out

است [۱۱]. هدف عمده از توجه به برون‌سپاری هر فعالیت یا فرایند این است که با ارتقاء عملیات بتوان به مزیت‌های رقابتی دست‌یافت. 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. به‌طور ویژه برون‌سپاری آموزشی از دیدگاه‌ها به معنی دستیابی به منابع خارجی با هدف کاهش هزینه‌ها می‌باشد [۲۷]. در تعریف دیگر برون‌سپاری آموزشی اشاره دارد به انتقال مستمر مدیریت و اجرای یک یا چند فرآیند آموزشی به یک ارائه‌دهنده خدمات خارجی [۱۷]. 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 متفاوت است در برون‌سپاری جریان منابع یک طرفه و از سمت عرضه‌کننده خدمات به سوی استفاده‌کننده خدمات بوده و عموماً تقسیم سود یا شراکت دو طرفه وجود ندارد [۱۴]. 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. در واقع بسیاری از مدیران رویکرد برون‌سپاری را به‌عنوان یک راه حل مناسب می‌دانند. تحقیقات نشان داده است 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 [۱۹]. در یک مطالعه انجام شده توسط هیوت^۱ و همکاران، بیان شده است که ۹۴ درصد از افراد مورد مطالعه اظهار داشته‌اند که تاکنون یک یا چند تا از فعالیت‌های منابع انسانی خود را برون‌سپاری نموده‌اند. در امر آموزش هم‌چنین، مدیران سازمان‌ها دریافته‌اند که به‌منظور حفظ رقابت و بهبود عملکرد کارکنان خود در بازارهای جهانی بایستی بر آموزش اصولی کارکنان توجه نمایند [۳۱]. در پژوهشی دیگر با عنوان " برون‌سپاری منابع انسانی؛ تهدید یا فرصت " نشان داده شد که برون‌سپاری به‌عنوان یک فرصت باعث کاهش هزینه‌ها و افزایش تمرکز بر فعالیت‌های استراتژیک سازمان می‌شود آن‌ها هم‌چنین بیان نمودند که در بلژیک سازمان‌ها اغلب ۶۰ درصد از آموزش‌های کارکنان خود را برون‌سپاری می‌کنند [۱۸].

¹ Hiut

استرو و تری هابف^۱ در پژوهشی با عنوان "برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی؛ تصمیم‌گیری در مورد برون‌سپاری یا عدم برون‌سپاری" نشان دادند که سازمان‌ها در برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی توجه زیادی به حفظ فرهنگ شرکت داشته و سازمان پیمان کار را با فرهنگ حاکم بر شرکت آشنا نمایند. آن‌ها همچنین بیان نمودند که برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی از قبیل برون‌سپاری آموزشی منافع قابل توجهی برای سازمان در پی دارد، اما مدیران سازمان‌ها قبل از تصمیم به برون‌سپاری بایستی به دقت چالش‌ها و منافع حاصل از برون‌سپاری را بررسی نموده و بعد اقدام به این کار نمایند [۳۴].

گنزالس^۲ و همکارانش هم در پژوهشی با عنوان "دلایل و ریسک‌های برون‌سپاری سیستم‌های اطلاعاتی و آموزشی؛ یک ارزیابی جدید" نشان دادند که برای برون‌سپاری آموزش کارکنان دلایلی از جمله: کاهش هزینه‌ها، افزایش کیفیت خدمات، افزایش انعطاف‌پذیری و تمرکز بیش‌تر برمسایل استراتژیک سازمان وجود دارد که در این میان تمرکز بیش‌تر بر مسایل استراتژیک سازمان مهم‌ترین دلیل عنوان شده می‌باشد. آن‌ها همچنین بیان نمودند که از مهم‌ترین ریسک‌های برون‌سپاری می‌توان به وابستگی به شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات، کاهش توانایی کارکنان، هزینه‌های پنهان و واکنش منفی کارکنان به برون‌سپاری، اشاره نمود [۲۵].

گایلی و همکارانش نیز در پژوهشی با عنوان "برون‌سپاری منابع انسانی و عملکرد سازمانی در شرکت‌های تولیدی" نشان دادند که سازمان‌ها دو دسته از فعالیت‌های منابع انسانی، شامل: آموزش کارکنان و فرآیند حقوق و دستمزد را، برون‌سپاری می‌کنند. آن‌ها همچنین بیان نمودند که برون‌سپاری آموزش کارکنان در دو زمینه مالی و نوآوری موثر می‌باشد و باعث کاهش هزینه‌ها و افزایش نوآوری در شرکت‌های تولیدی می‌شود [۲۶].

موتمنی و همکارانش در پژوهشی با عنوان "شناسایی موانع برون‌سپاری آموزش سازمانی" نشان دادند از آنجا که نظام‌های آموزش منابع محدودی دارند و بضاعت دانشی و مالی لازم را برای برگزاری تمام دوره‌ها در اختیار ندارند، استفاده از برون‌سپاری آموزشی گزینه مناسبی است. آن‌ها همچنین ۸ مانع را به عنوان موانع برون‌سپاری آموزش سازمانی شناسایی نمودند که نتایج نشان داد ترس از کمبود مهارت پیمان‌کاران مهمترین مانع در برون‌سپاری آموزش می‌باشد [۹].

¹ Stroh & Treehuboff

² Gonzalez, R

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 که علی‌رغم وجود چالش‌های گوناگون در راه برون‌سپاری آموزشی، 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.

سوالات پژوهش

۱. شرکت‌های صنعتی، در برون‌سپاری دوره‌های آموزشی خود با چه چالش‌هایی رو به رو هستند؟
۲. مؤسسات پیمان‌کار آموزشی، در برون‌سپاری دوره‌های آموزشی، با چه چالش‌هایی رو به رو هستند؟

طرح تحقیق

از آنجاکه هدف پژوهش شناسایی چالش‌های برون‌سپاری آموزش سازمانی می‌باشد، در نتیجه پژوهش از حیث هدف کاربردی است. از حیث رویکرد، جزء رویکردهای کیفی است. روش پژوهش، مطالعه موردی است.

ابزار پژوهش

از آنجا که مرحله جمع‌آوری داده‌ها در هر طرح پژوهشی از اساسی‌ترین و مهم‌ترین مراحل تحقیق به‌شمار می‌آید، لذا باید در چهارچوب تحقیق مناسب‌ترین، علمی‌ترین و کاربردی‌ترین روش متناسب با نوع تحقیق انتخاب و به‌کار گرفته شود. به‌همین منظور روش جمع‌آوری داده‌ها در پژوهش حاضر به‌صورت بررسی اسناد موجود در شرکت‌ها و مصاحبه می‌باشد.

بررسی اسناد: اطلاعات موجود در اسناد سازمانی بسیار حائز اهمیت هستند. در این پژوهش اسناد شرکت‌های صنعتی بزرگ شهر مشهد در زمینه‌ی آیین‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها، شناسنامه‌ی آموزشی دوره‌ها، به‌عنوان منابع گردآوری اطلاعات مورد استفاده قرار گرفت.

مصاحبه: برای بررسی دیدگاه مدیران آموزش منابع انسانی و مدیران مؤسسات پیمان‌کار آموزشی پیرامون چالش‌های پیش‌روی برون‌سپاری آموزش کارکنان از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. مبنای استخراج گویا برای بررسی چالش‌های پیش‌روی برون‌سپاری آموزش کارکنان، شاخص‌های به دست آمده از مبانی نظری شامل: عدم درک فرهنگ سازمان توسط مؤسسات پیمان‌کار، این پدیده که سازمان پیمان‌کار به عنوان رقیب سازمان وارد بازار شود و عدم وجود اطلاعات کافی پیمان‌کاران در مورد سازمان، بوده است.

روایی^۱

روایی مصاحبه مورد استفاده در این پژوهش در دو گام اجرا و نتایج، مد نظر بوده است. منظور از روایی در بُعد اجرا پرداختن به فعالیت و اقداماتی می‌باشد که هم پیش از اجرا و هم در حین مصاحبه موجب بالا رفتن کیفیت و قابل اعتماد بودن نتایج مصاحبه می‌شود، از جمله: ۱. مطالعه مقالات و پژوهش‌هایی که با استفاده از ابزار مصاحبه به نتیجه رسیده‌اند (جهت یافتن درکی روشن از موضوع و سوالات مصاحبه) ۲. طرح و تدوین سوالاتی روشن و دور از ابهام.

جهت تأمین اعتبار در نتایج به دست آمده از معیار گابا و لینکن^۲ (۱۹۸۹) استفاده نمودم. گابا و لینکن بر چهار معیار در پژوهش‌های کیفی که در نهایت سطح قابل قبولی از اعتبار را فراهم می‌کند، تأکید دارند. این چهار معیار عبارتند از:

قابلیت اعتبار^۳: در پژوهش حاضر قابلیت اعتبار از طریق "بررسی توسط شرکت‌کنندگان یا مصاحبه-شوندگان" صورت گرفته است. بدین ترتیب که پس از انجام هر مصاحبه، متن آن مکتوب شد و به همراه تحلیلی از مصاحبه در اختیار فرد مصاحبه‌شونده قرار گرفت تا از صحت اطلاعات به دست آمده از مصاحبه اطمینان حاصل شود.

قابلیت اتکا^۴: منظور از تکرارپذیری در این پژوهش اجرای مجدد مطالعه می‌باشد. در پژوهش حاضر من از روش تکرارپذیری و اجرای مجدد (۳ مورد) استفاده کردم.

قابلیت انتقال^۵: در مورد معیار قابلیت انتقال همان‌طور که در ابتدای این فصل (در بخش روش نمونه‌گیری) به آن اشاره شد با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند با صاحب‌نظران به انجام مصاحبه‌ها اقدام نمودم.

قابلیت تأیید^۱: این معیار نیز توسط استاد راهنمای پژوهش پس از اجرای مصاحبه‌ها مورد بررسی و تأیید قرار گرفت و اطلاعات به دست آمده از فرایند مصاحبه‌ها و کیفیت و عمق داده‌ها توسط استاد راهنما تأیید شد.

¹ validity

² Lincoln- Guba

³credibility

⁴ dependability

⁵transferability

پایایی^۲

از آنجا که در پژوهش کیفی، پژوهشگر خود ابزار اصلی پژوهش است، بنابراین پژوهش هرگز نمی‌تواند عیناً تکرار شود و همان نتیجه را بدست دهد. اگرچه مطالعه انجام شده می‌تواند به وسیله دیگر پژوهشگران تکرار شود، اما تجدید و تکرار دقیق آن به علت یکتایی و چهارچوب زمانی، تقریباً ناممکن بوده و بسیار بعید است همان نتایج اولیه را به دست دهد، حتی اگر در شرایط مشابه اجرا شود [۱۲].

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها ابتدا تمامی مصاحبه‌ها پس از به اتمام رسیدن، مکتوب شدند. سپس مطالب مکتوب شده به منظور بررسی و تأیید صحت، برای مصاحبه‌شوندگان فرستاده شد. پس از دریافت تأیید، متن مصاحبه‌های مکتوب شده، کدگذاری شد و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت این مرحله در چند بخش به شرح زیر صورت گرفت:

سطح اول

اطلاعات یا یافته‌های به دست آمده بر اساس هدف پژوهش در دو دسته طبقه‌بندی شدند، که عبارتند از:

محور اول: چالش‌های برون‌سپاری از منظر مدیران آموزش منابع انسانی (بررسی آراء، پیرامون چالش‌های آن)؛

محور دوم: چالش‌های برون‌سپاری از منظر مدیران موسسات پیمان‌کار آموزشی (بررسی آراء، پیرامون چالش‌های آن).

بنابراین تمامی اطلاعات به دست آمده از طریق مصاحبه را در این دو محور دسته‌بندی نمودم. البته این اطلاعات در این مرحله به صورت خام و ابتدایی در دسته‌بندی‌های مذکور قرار گرفتند.

سطح دوم

در این سطح از تحلیل، اطلاعات و یافته‌های دسته‌بندی شده در سطح گذشته (از تحلیل) را جهت استخراج مفاهیم مجدداً مورد بررسی (عمیق‌تر) قرار دادم. به طور مثال به یک نمونه از تحلیل در سطح دوم در بخش چالش‌های برون‌سپاری از منظر مدیران منابع انسانی اشاره می‌شود: یافته‌ها و

¹ confirmability

² reliability

اطلاعاتی که در دسته‌ی چالش‌های برون‌سپاری از منظر مدیران منابع انسانی (در سطح اول تحلیل) طبقه‌بندی شده بودند؛ مورد بررسی مفهومی قرار گرفتند، ۴ نظر (۴نظر مستقل) در چالش‌های برون-سپاری از منظر مدیران آموزش منابع انسانی ناظر بر تعداد پایین پیمان‌کاران آموزشی با صلاحیت وجود داشت، این ۴ نظر را به صورت یک مفهوم و در ادامه به عنوان یک مقوله تدوین نمودم: "عدم صلاحیت پیمان‌کار". تعداد نظرات نیز که حاصل آن، تدوین یک مقوله می‌شد را در غالب فراوانی مقوله در نظر می‌گرفتم. به همین ترتیب تمامی اطلاعات و یافته‌های ابتدایی در سطح اول تحلیل، مورد مطالعه‌ی مجدد قرار گرفتند و همه‌ی آن‌ها بر اساس مشترکات مفهومی به صورت مقولات و مفاهیم با در نظر داشتن فراوانی آن‌ها تدوین شدند.

سطح سوم

در سطح سوم از تحلیل داده‌ها، به توضیح مقولات تدوین شده بر اساس تجمیع نظر متخصصان پیرامون هر مقوله پرداختم. در این بخش تمامی اطلاعات اظهار شده توسط متخصصان (پیرامون هر مقوله) را مطالعه می‌نمودم و با استفاده از اطلاعاتی که خارج از فرایند مصاحبه و از طریق مطالعه‌ی منابع دیگر به دست آورده بودم، به توضیح مقولات می‌پرداختم. به طور مثال در بخش چالش‌های برون‌سپاری از منظر مدیران منابع انسانی، توضیح و تشریح مقوله‌ی "عدم صلاحیت پیمان‌کار" را به شرح زیر تدوین نمودم:

عدم صلاحیت پیمان‌کار

در اصل یکی از مهم‌ترین چالش‌های برون‌سپاری عدم صلاحیت پیمان‌کاران آموزشی می باشد. این خود چالشی مهم برای برون‌سپاری است. برون‌سپاری آموزشی وقتی می‌تواند با موفقیت زیاد همراه باشد که موسسات پیمان‌کار بصورت حرفه‌ای به فعالیت بپردازند و بتوانند تمام دوره‌های آموزشی مورد نیاز را فراهم کنند در حالیکه تعداد موسساتی که این ویژگی‌ها را داشته باشند بسیار کم است. در ادامه جهت مستندسازی و اعتبار توضیحات تدوین شده، بخشی از صحبت‌های مصاحبه‌شوندگان را به اختصار در ذیل توضیحات یادآور شدم. در رابطه با مثال بیان شده جهت ارائه‌ی مستندات پیرامون مقوله‌ی "عدم صلاحیت پیمان‌کار" بخشی از گفت‌وگوی مربوط به این مقوله را به شرح زیر بیان نمودم:

✓ "... موسسات پیمان‌کار آموزشی در حد و اندازه‌ی شرکت‌های صنعتی نیستند و بیش‌تر حالت بنگاهی دارند و به صورت حرفه‌ای آموزش‌ها را ارائه نمی‌دهند..."

سطح چهارم

در سطح چهارم از تحلیل یافته‌ها، به بیان نظرات کلی مدیران در مورد چالش‌های برون‌سپاری آموزش و مقایسه بین آن‌ها پرداختیم. همچنین در این سطح مهم‌ترین چالش‌ها از منظر آن‌ها بیان شد. این سطح از تحلیل، سطح نهایی و مهمی تلقی می‌شد زیرا که نتایج حاصل از مقایسه‌ها، اهمیت و ضرورت استفاده از برون‌سپاری آموزشی در بین شرکت‌های صنعتی را روشن می‌ساخت.

جامعه آماری

این پژوهش دارای ۲ جامعه آماری می‌باشد: ۱- شرکت‌های صنعتی استان خراسان رضوی؛ ۲- مؤسسات پیمان‌کار آموزشی. تعداد شرکت‌های صنعتی مطابق لیست اعلام شده توسط سایت انجمن مدیران صنایع استان خراسان رضوی، ۲۵۸ شرکت می‌باشد. از بین این شرکت‌ها بر اساس نظر رئیس آموزش همین انجمن، شرکت‌های معتبر که واحد آموزش دارند، مشخص گردید که تعداد آن‌ها، ۵۵ شرکت می‌باشد. تعداد مؤسسات پیمان‌کار آموزشی هم مطابق لیست اعلام شده توسط سایت انجمن مدیران صنایع استان خراسان رضوی ۲۰ شرکت می‌باشد.

حجم نمونه و روش نمونه‌گیری

در این پژوهش، از بین ۵۵ شرکت دارای واحد آموزش، ۶ شرکت بزرگ که آموزش کارکنان خود را برون‌سپاری نموده‌اند و از بین ۲۰ موسسه پیمان‌کار آموزشی ۵ شرکت پیمان‌کار آموزشی که دارای مجوز رسمی برگزاری دوره‌های آموزشی هستند، به صورت نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. ۶ شرکت صنعتی شامل: ایران خودرو، پارت لاستیک، نیان الکترونیک، فرش زمرد مشهد، کاشی تیما و صنایع پودر شیر مشهد و ۵ شرکت پیمان‌کار آموزشی شامل: سامانه کیفیت شرق، پویندگان دنیای کیفیت، سازمان مدیریت صنعتی، انجمن مدیران صنایع و سازمان فنی- حرفه‌ای می‌باشد. مصاحبه‌شوندگان شامل: مدیران آموزشی شرکت‌های صنعتی و همچنین مدیران مؤسسات پیمان‌کار آموزشی می‌باشد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

در ادامه به تجزیه و تحلیل یافته‌های، سؤالات پژوهش که از طریق تحلیل مصاحبه و بررسی اسناد شرکت‌ها گردآوری شده‌اند پرداخته شده است. ابتدا به شناسایی چالش‌های برون‌سپاری از منظر مدیران آموزشی پرداخته می‌شود سپس این چالش‌ها از منظر مدیران مؤسسات پیمان‌کار بررسی می‌شود. یافته‌های مربوط به سؤالات پژوهش به صورت زیر ارائه خواهد شد. برای پاسخگویی به سؤالات پژوهش ابتدا به بررسی اسناد داخلی شرکت‌ها پرداخته شد. سپس مصاحبه‌هایی که با مدیران آموزش منابع انسانی و مدیران مؤسسات پیمان‌کار آموزشی صورت گرفته است، اشاره شده است. در

این مصاحبه‌ها به روش استقرایی، مضامین جمع‌آوری و کشف شد و داده‌ها حول این مضامین گردآوری شد. سپس محتوای مصاحبه‌ها به روش تحلیل محتوا مورد بررسی قرار گرفت.

سؤال اول پژوهش

شرکت‌های صنعتی، در برون‌سپاری دوره‌های آموزشی خود با چه چالش‌هایی رو به رو هستند؟

با توجه به جدول ۱-۱ از منظر مدیران آموزش منابع انسانی، چالش‌های پیش‌روی شرکت‌های صنعتی، در برون‌سپاری دوره‌های آموزشی به این صورت بیان شد:

عدم وجود بودجه کافی برای برون‌سپاری: یافته‌های پژوهش نشان داد که یکی از چالش‌های پیش‌روی شرکت‌های صنعتی در برون‌سپاری آموزشی کارکنان، عدم وجود بودجه کافی برای برون‌سپاری می‌باشد. مصاحبه‌های انجام شده با مدیران آموزش و مدیران منابع انسانی شرکت‌ها گواه این مطلب می‌باشد.

عدم شناخت کافی مؤسسات پیمان‌کار آموزشی از شرکت‌ها و اهداف آن‌ها: یکی دیگر از چالش‌های شرکت‌های صنعتی در برون‌سپاری آموزشی کارکنان عدم شناخت کافی مؤسسات پیمان‌کار آموزشی از شرکت‌ها و اهداف آن‌ها می‌باشد.

تعداد کم مؤسسات آموزشی پیمان‌کار حرفه‌ای: یافته‌ها نشان داد که از دیگر چالش‌هایی که شرکت‌های صنعتی در برون‌سپاری آموزش کارکنان خود با آن روبرو هستند تعداد کم مؤسسات آموزشی پیمان‌کار حرفه‌ای می‌باشد. به گونه‌ای که مصاحبه‌ها نشان داد از نظر مدیران آموزشی منابع انسانی شرکت‌های صنعتی، این مورد مهم‌ترین چالش در فرآیند برون‌سپاری آموزشی کارکنان می‌باشد. عدم درک صحیح فرهنگ سازمان: از دیگر چالش‌هایی که در طی مصاحبه با مدیران شرکت‌های صنعتی به آن اشاره شد عدم درک صحیح فرهنگ سازمان می‌باشد. ورود مؤسسات پیمان‌کار آموزشی در بازار به عنوان رقیب سازمان: یافته‌های مصاحبه نشان داد که شرکت‌های صنعتی با این چالش زیاد روبرو نیستند.

چالش‌ها	فراوانی
عدم وجود بودجه کافی برای برون‌سپاری	۴

۴	عدم شناخت کافی مؤسسات پیمان کار آموزشی از سازمان و اهدافشان
۴	تعداد کم مؤسسات پیمان کار حرفه‌ای
۳	عدم درک صحیح فرهنگ سازمان
۱	ورود مؤسسات پیمان کار آموزشی در بازار به عنوان رقیب سازمان

جدول ۱-۱ چالش‌های پیش‌روی شرکت‌های صنعتی از منظر مدیران آموزش و مدیران منابع انسانی

سؤال دوم پژوهش

مؤسسات پیمان کار آموزشی، در برون‌سپاری دوره‌های آموزشی، با چه چالش‌هایی رو به رو هستند؟ با توجه به جدول ۱-۲ از منظر مدیران مؤسسات پیمان کار آموزشی، چالش‌های پیش‌روی این مؤسسات، در برون‌سپاری دوره‌های آموزشی بدین صورت بیان شده است:

تعداد کم مؤسسات پیمان کار حرفه‌ای: در مصاحبه‌های انجام شده با مدیران، مشخص شد که مهم‌ترین چالش مؤسسات پیمان کار آموزشی در بحث برون‌سپاری آموزشی، هم وجود تعداد کم مؤسسات پیمان کار حرفه‌ای می‌باشد.

عدم پشتیبانی مناسب از مؤسسات پیمان کار آموزشی: این مورد هم یکی دیگر از چالش‌هایی بود که مدیران مؤسسات پیمان کار در صحبت‌هایشان به آن اشاره نمودند.

بی‌توجهی مدیران صنعت به آموزش: در ادامه مصاحبه‌های انجام شده با مدیران، مشخص شد که بی‌توجهی مدیران صنعت به آموزش و ضرورت آن یکی دیگر از چالش‌هایی است که مؤسسات پیمان کار با آن روبرو هستند.

چالش‌ها	فراوانی
تعداد کم مؤسسات پیمان کار حرفه‌ای	۴
عدم پشتیبانی مناسب از مؤسسات پیمان کار آموزشی	۲
بی‌توجهی مدیران صنعت به آموزش	۲

جدول ۱-۲ چالش‌های برون‌سپاری از منظر مؤسسات پیمان‌کار آموزشی

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 [۴، ۲۲]. 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. بطورکلی 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. بنابراین با توجه به این‌که برون‌سپاری آموزش امری اساسی است و منافع مستقیم زیادی برای سازمان‌ها دارد این پژوهش با هدف شناسایی چالش‌های برون‌سپاری آموزش ضمن خدمت کارکنان شرکت‌های صنعتی انجام شد. نتایج تحقیق نشان داد که شرکت‌های صنعتی، در برون‌سپاری دوره‌های آموزشی خود با چالش‌هایی رو به رو هستند. با توجه به داده‌های ارائه شده مشخص شد که این چالش‌ها از منظر مدیران آموزش شرکت‌های صنعتی و مدیران مؤسسات پیمان‌کار، شامل: عدم وجود بودجه کافی برای برون‌سپاری، عدم شناخت کافی مؤسسات پیمان‌کار آموزشی از سازمان و اهدافشان، تعداد کم مؤسسات پیمان‌کار حرفه‌ای، عدم درک صحیح فرهنگ سازمان، ورود مؤسسات پیمان‌کار آموزشی در بازار به‌عنوان رقیب سازمان، عدم پشتیبانی مناسب از مؤسسات پیمان‌کار آموزش و بی‌توجهی مدیران صنعت به آموزش می‌باشد. که در این میان مهم‌ترین چالش از منظر آن‌ها، «تعداد کم مؤسسات پیمان‌کار حرفه‌ای» می‌باشد.

عدم وجود بودجه کافی برای برون‌سپاری: بر اساس ادبیات موضوع، یکی از عوامل مهم برای برون‌سپاری دارا بودن بودجه کافی برای این فعالیت می‌باشد [۲۹]. یافته‌های پژوهش نشان داد که ۴ شرکت به عدم وجود بودجه کافی برای برون‌سپاری به‌عنوان اولین چالش برون‌سپاری اشاره نمودند. این یافته با یافته‌های پژوهش‌های انجام شده توسط گنزالس و همکارانش (۲۰۰۹)، لی و همکارانش (۲۰۱۲)، گاینی و کلاس (۲۰۰۲) و والکر و ویر (۱۹۸۴) هم‌خوانی دارد.

در تبیین این مورد می‌توان بیان نمود، از آنجا که برای موفقیت برون‌سپاری آموزشی بایستی از مؤسسات پیمان کار حرفه‌ای استفاده نمود، اغلب تامین هزینه‌های مورد نظر این مؤسسات زیاد است و در نتیجه سازمان‌ها بایستی هزینه هنگفتی را در ابتدا برای برون‌سپاری صرف نمایند.

عدم شناخت کافی مؤسسات پیمان کار آموزشی از سازمان و اهدافشان: یافته‌های پژوهش نشان داد که یکی دیگر از چالش‌ها، عدم شناخت کافی مؤسسات پیمان کار آموزشی از سازمان و اهدافشان می‌باشد که ۴ شرکت صنعتی به آن اشاره نمودند این یافته با یافته‌های پژوهش‌های انجام شده توسط لطفی و همکارانش (۱۳۸۸)، موتمنی و همکارانش (۱۳۹۰) و شیها و چیانگ (۲۰۱۱) همخوانی دارد.

در تبیین این مورد میتوان عنوان نمود که یک عامل مهم در ایجاد این چالش عدم برگزاری یک جلسه به‌منظور روشن کردن اهداف سازمان بین مدیران آموزش شرکت‌های صنعتی و مدیران مؤسسات پیمان کار آموزشی پیش از برون‌سپاری می‌باشد.

تعداد کم مؤسسات پیمان کار حرفه‌ای: این مورد که ۴ شرکت صنعتی به آن اشاره نمودند به‌عنوان مهم‌ترین چالش برون‌سپاری آموزش کارکنان عنوان شد. همانگونه که در فصل ۲ بیان شد کمبود مؤسسات پیمان کار حرفه‌ای مانعی در موفقیت برون‌سپاری آموزش می‌باشد به‌گونه‌ای که در صورت حرفه‌ای بودن مؤسسات تمام برون‌سپاری فرصت می‌باشد.

یافته‌های حاصل از پژوهش انجام شده توسط موتمنی و همکارانش (۱۳۹۰) مبین این موضوع می‌باشد. وی در پژوهش خود بیان نمود که مهم‌ترین چالش برون‌سپاری «ترس از کمبود مهارت مؤسسات پیمان کار» می‌باشد. علاوه بر این که این یافته با پژوهش‌های لطفی و همکاران (۱۳۸۸)، گایلی و همکاران (۲۰۰۴) و کلاس و همکاران (۱۹۹۹) همخوانی دارد.

در تبیین این موضوع بایستی این نکته را مد نظر داشت که یک عامل مهم در ایجاد این چالش بنگاهی شدن مؤسسات پیمان کار می‌باشد بگونه‌ای که بعضی از مؤسسات پیمان کار که تعدادشان کم هم نیست فکر می‌کنند تنها با جلب همکاری چند استاد می‌توانند به‌عنوان یک پیمان کار مسئولیت آموزش کارکنان یک شرکت را بر عهده بگیرند.

یک عامل دیگر هم کوتاهی مسئولان می‌باشد که خیلی نظارت درست و دقیقی بر کار مؤسسات پیمان کار آموزشی ندارند.

عدم درک صحیح فرهنگ سازمان: بررسی ادبیات موضوع نشان داد که برای اجرای فرآیند برون‌سپاری لازم است که مؤسسات پیمان کار درک صحیحی از فرهنگ حاکم بر سازمان داشته باشند (گابینی، کلاس، ۲۰۰۸). یافته‌های پژوهش نشان داد که ۳ شرکت صنعتی این مورد را به‌عنوان یکی دیگر از چالش‌ها عنوان کردند. آن‌ها در صحبت‌هایشان این‌گونه گفتند که بسیاری از مؤسسات

پیمان کار آموزشی قادر به درک صحیح فرهنگ سازمان نیستند. این یافته با نتایج حاصل از تحقیق استرو و تری هابف (۲۰۰۳) هم‌خوانی دارد.

در تبیین این مورد بایستی عنوان کرد از آنجا که مؤسسات پیمان کار از خارج سازمان انتخاب می‌شوند، این امری بدیهی می‌باشد. چرا که فرهنگ سازمانی جوی است که در هر سازمانی حاکم است و این از یک سازمان با سازمان دیگر متفاوت است و بدیهی است که وقتی مدرسان مؤسسات پیمان کار، آموزش کارکنان یک سازمان را بر عهده می‌گیرند خیلی قادر به درک درست فرهنگ سازمان نباشند. ورود مؤسسات پیمان کار آموزشی در بازار به عنوان رقیب سازمان: بررسی ادبیات موضوع نشان داد که یکی از چالش‌های اساسی برون‌سپاری خطر ورود مؤسسه پیمان کار در بازار به عنوان رقیب سازمان می‌باشد [۳۰]. که این مورد در فصل ۲ بتفصیل عنوان گردید. اما طبق یافته‌های تحقیق تنها در یک شرکت این مورد به عنوان چالش برون‌سپاری بیان شد.

در تبیین این مورد می‌توان عنوان نمود که شرکت‌ها قبل از اقدام به برون‌سپاری آموزشی، مؤسسات پیمان کار را بخوبی بررسی می‌کنند و پس از انتخاب مؤسسه مورد نظر، در جلساتی توجیهی از آن‌ها برای حفظ اطلاعات شرکت در داخل سازمان تعهد می‌گیرند و این باعث شده که مدیران با ضریب اطمینان بالاتری اقدام به برون‌سپاری نموده و نگران این چالش نباشند.

نکته دیگر اینجاست که مدیران آموزشی همچنین قبل از برون‌سپاری در جلسه‌ای مشترک با کارکنان سازمان، آن‌ها را توجیه می‌کنند که به هیچ وجه اطلاعات محرمانه سازمان را در طی برون‌سپاری در اختیار مدرسان مؤسسات پیمان کار قرار ندهند.

مدیران آموزشی سازمان‌ها تلاش می‌کنند که هم کارکنان‌شان حرفه‌ای باشند و هم مؤسسات پیمان کار حرفه‌ای و معتبر را برای برون‌سپاری انتخاب نمایند و این باعث کاهش وجود این چالش در برون‌سپاری آموزشی می‌شود.

عدم پشتیبانی مناسب از مؤسسات پیمان کار آموزشی: بر اساس یافته‌های این تحقیق یکی دیگر از چالش‌های برون‌سپاری از دید مدیران مؤسسات پیمان کار آموزشی، عدم پشتیبانی مناسب از آن‌ها می‌باشد. در این تحقیق از بین مدیران ۵ مؤسسه پیمان کار، مدیران ۲ مؤسسه چنین دیدگاهی داشتند. این مورد یکی از جدیدترین یافته‌های پژوهش بود چرا که در بین تحقیقات انجام شده توسط متخصصان امر موضوع، هیچ نتیجه‌ای مشابه به این یافته وجود نداشت.

در تبیین این امر می‌توان عنوان نمود با توجه به این که پدیده برون‌سپاری در دهه‌های اخیر مورد توجه مدیران قرار گرفته است، طبیعی است که هنوز به اندازه کافی در تمام حوزه‌های آن، فعالیت پژوهشی انجام نشده است.

بی‌توجهی مدیران صنعت به آموزش: این مورد هم یکی دیگر از یافته‌های جدید تحقیق حاضر بود. از بین ۵ مؤسسه آموزشی، مدیران ۲ مؤسسه به این مورد اشاره نمودند. با توجه به نتایج بدست آمده پیشنهادات زیر در راستای بهبود امر برون‌سپاری آموزشی کارکنان و از بین بردن این چالش‌ها ارائه می‌گردد:

۱. اگرچه بحث کاهش هزینه‌ها به عنوان یک شاخص مهم در آموزش کارکنان مطرح می‌باشد، اما مدیران سازمان‌ها بایستی در امر آموزش کارکنان علاوه بر هزینه‌ها به "کیفیت و اثر بخشی آموزش" هم به‌عنوان دو شاخص مهم‌تر توجه نموده و بودجه کافی برای آموزش کارکنان اختصاص دهند. پیشنهاد می‌شود با برگزاری دوره‌هایی برای مدیران ارشد سازمان و اعلام نتایج تحقیقات علمی برای نشان دادن اهمیت آموزش و سرمایه‌گذاری در آن و محاسبه دقیق بازگشت سرمایه ناشی از سرمایه‌گذاری در زمینه آموزش، نسبت به تغییر دید مدیران ارشد نسبت به هزینه‌ای بودن آموزش کوشید؛

۲. روشن نمودن اهداف و انتظارات از مؤسسات پیمان‌کار آموزشی، پیشنهاد می‌شود قبل از اقدام به برون‌سپاری، مدیران آموزشی ضمن برگزاری جلسات توجیهی با مدیران مؤسسات پیمان‌کار آموزشی، انتظارات و خواسته‌های خود را از مؤسسات پیمان‌کار بیان نمایند؛

۳. انجام تحقیقات کامل در خصوص مؤسسات پیمان‌کار آموزشی و مقایسه آن‌ها با یکدیگر قبل از اقدام به برون‌سپاری آموزشی، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها از مؤسساتی استفاده کنند که بر اهداف، استانداردهای آموزش واقف بوده، تا قادر باشند کارکنان را طوری پرورش دهند که بتوانند سازمان را همچون یک کل ببینند و جایگاه خود را به‌عنوان جزئی از یک کل و در ارتباط با اهداف عالی سازمان دریابند؛

۴. مشاهده رزومه مؤسسات قبل از عقد قرارداد؛

۵. توجه به کیفیت کادر آموزشی و سوابق و تجربیات قبلی مؤسسات؛

۶. پیشنهاد می‌شود مدیران آموزشی در جلساتی با مدیران مؤسسات پیمان‌کار آموزشی، آن‌ها را با فرهنگ و جو حاکم بر

سازمان آشنا نمایند؛

۷. پیشنهاد می‌شود در زمان انعقاد قرارداد برون‌سپاری، از مدیران مؤسسات پیمان‌کار، نسبت به حفظ اطلاعات محرمانه شرکت تعهد گرفته شود.
- از آنجاکه تحقیق حال حاضر به‌نوبه‌ی خود تاثیر بسیاری در روند افزایش کیفیت محصولات و افزایش درآمد شرکت‌ها و بالارفتن رضایت شغلی کارکنان داشته است، برای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود که:
۱. با توجه به این‌که عوامل زیادی بر پدیده‌ی برون‌سپاری موثر می‌باشد، پیشنهاد می‌شود تحقیقی در زمینه‌ی تاثیر وجود این عوامل در سازمان‌ها و استفاده از برون‌سپاری انجام شود؛
۲. پیشنهاد می‌شود پژوهشی در زمینه‌ی چرایی گسترش استفاده از برون‌سپاری انجام شود؛
۳. پیشنهاد می‌شود پژوهشی در زمینه‌ی تاثیر ویژگی‌های سازمان بر برون‌سپاری انجام شود.
- در این پژوهش از طریق مصاحبه به بررسی آرای صاحب‌نظران مختلف پرداخته شد. این امر تا حد زیادی از محدودیت‌ها کاست. با این وجود محدودیت‌هایی وجود دارد که شامل این موارد است:
۱. عدم همکاری بعضی از مدیران منابع انسانی برای انجام مصاحبه‌ها؛
۲. با توجه به این‌که مخاطب مصاحبه‌ها مدیران شرکت‌ها بودند و با عنایت به پر مشغله بودن این گروه از کارکنان سازمان، اجرای مصاحبه‌ها بسیار به طول انجامید؛
۳. دسترسی دشوار به شرکت‌های صنعتی به دلیل دور بودن شرکت‌ها.

منابع

۱. حاج سعیدی، وحید (۱۳۸۷)، «ضرورت و چرایی آموزش ضمن خدمت. همایش جایگاه آموزش ضمن خدمت در توسعه» دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهرود، ایران، ۹۸-۸۱.
۲. خداوردی، روح‌الله، و زهره بجنوردی، احسان (۱۳۸۹)، «راهبرد برون‌سپاری؛ فواید، مشکلات و چالش‌ها» مجله رشد فناوری، ۷(۲۵)، ۹۹-۹۰.
۳. دعایی، حبیب‌الله (۱۳۸۲)، «مدیریت منابع انسانی (نگرش کاربردی)»، تهران، انتشارات دانشگاه فردوسی.

۴. عباسیان، عبدالحسین (۱۳۸۵)، «بررسی اثربخشی دوره‌های آموزشی (مدل کرک پاتریک)» مجله تدبیر، ۱۷۰، ۳۲-۴۶.
۵. غلامعلیزاده، سعید (۱۳۸۷)، «بررسی جایگاه آموزش ضمن خدمت در بهسازی فعالیت‌های مروجان کشاورزی» همایش جایگاه آموزش ضمن خدمت در توسعه دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهرود، ایران.
۶. فتحی واجارگاه، کوروش (۱۳۸۳)، «برنامه ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان»، تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی.
۷. قهرمانی، محمد، وحسن مرادی، نرگس (۱۳۸۶)، «تدوین الگوی برون سپاری آموزش سازمانی» مجله پیام مدیریت، ۲۵، ۱۷۸-۱۵۱.
۸. لطفی، حبیب، رئیسی، زهرا، رنجبر، صمد، سلطان محمدی، فریبا (۱۳۸۸)، «امکان‌سنجی واگذاری فعالیت‌های آموزشی به اتحادیه‌ها و مراکز علمی: مطالعه موردی اداره کل تعاون استان آذربایجان شرقی» مجله تعاون، ۲۰۹-۲۰۸.
۹. مرادی، هادی؛ همتی، امین؛ وموتمنی، علیرضا (۱۳۹۰)، «شناسایی موانع برون‌سپاری آموزش سازمانی» همایش آسیب شناسی آموزش سازمانی ایران، تهران.
۱۰. نکوئی مقدم، محمد؛ میر رضائی، ناهید (۱۳۸۴)، «تأثیر آموزش ضمن خدمت در بهره‌وری کارکنان دانشگاه علوم پزشکی کرمان» مجله مدیریت و اطلاعات در بهداشت و درمان، ۱(۲)، ۶۵-۵۸.
۱۱. هداوند، سعید (۱۳۸۹)، «برون‌سپاری آموزش‌های سازمانی با رویکرد به مدل تصمیم‌گیری منبع‌یابی استراتژیک» مجله مدیریت، ۲۱(۱۵۸)، ۳۰-۴۰.
۱۲. هومن، حیدر علی (۱۳۸۹)، «راهنمای عملی پژوهش کیفی»، تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی.
13. Armstrong, Michael. (2006). *Handbook of Human Resource Management Practice (10th Edition)*.
14. Belcourt, M. (2006). Outsourcing: the benefits and the risks. *Human Resource Management Review*, 16(2), 269–279.
15. Bunch, K. (2007). Training Failure as a Consequence of Organizational Culture. *Human Resource Development Review*, 6(2), 142–163.
16. 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.

17. Cushing, A. (2008). Training outsourcing on the decline. *Chief Learning officer magazine*.
18. Delmotte, j, Sels, l. (2008). HR outsourcing: threat or opportunity? *Personnel Review*, 37(5), 543-563.
19. Gainey, TW, & Brian, S. (2003). The Outsourcing of Training and Development: Factors Impacting Client Satisfaction. *Journal of Management*, 29(2), 207 – 229.
20. 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.
21. 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.
22. Grugulis, I, (2007). Skills , training and human resource development : a critical text, Basingstoke, Palgrave Macmillan.
23. Gurchiek, K. (2005). Record growth: I. Outsourcing of HR functions. *Human Resource Magazine*, 50(6), 35–36.
24. Goldstein, IL, & Ford, JK. (2002). Training in Organizations. Belmont.
25. Gonzalez, R., Gasco, J. and Llopis, J. (2009). Information systems outsourcing reasons and risks: a new assessment, *Industrial Management & Data Systems*, 110 (2), 284-303.
26. Hall, L., and Torrington, D. (1998). *The Human Resource Function: The Dynamics of Change and Development*, London: Financial Times/Pitman Publishing.
27. Hale, JA. (2006). Outsourcing training and development, Factor for success. *Pfeiffer an Imprint of wiley, published by Emeral*.
28. Hallierand, J, & Butts, S. (1999). Employers Discovery of Training. *Employee Relations*, 21(1), 80-95.
29. Harris, P. (2003). Outsourced learning: a new market emerges. *Training and Development*, 57(9), 30-80.
30. Herath, T, & Kishore, R "n.d". Offshore Outsourcing: Risks, Challenges, and Potential Solutions. *Information Systems Management*, 26, 312–326.
31. 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.
32. 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.
33. 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 Resourc Management*, 22(1), 163-180.
34. Stroh, L.D. & Treehuboff, D. (2003), Outsourcing HR functions: when and when not to go outside?, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(1), 19-28.
35. Tyler, K. (2004). Carve out training?. *Human Resource Magazine*, 49(2), 53-70.
36. Walker, G. and Weber, D. (1984). A transaction cost approach to make or buy decisions. *Administrative Science Quarterly*, 29, (3), 73-91.
37. Walther, B, Schveri, 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.
38. Ying Chu Ng. (2005). Training determinants and productivity impact of training in China: a case of Shanghai. *Economics Of Education Review*, 24, 275-29.

