

سازمان‌های رکن چهارم آموزش، حلقه گمشده مدیریت نوین آموزشی

محمدرضا اکبری جوکار^۱، الهام اسدالهی^۲

استاد مهندسی صنایع دانشگاه صنعتی شریف reza.akbari@sharif.edu

دانشجوی کارشناسی ارشد مهندسی صنایع از دانشگاه صنعتی شریف elham_asadolahi12@yahoo.com

چکیده- با روند رو به رشد رقابت در عرصه کسب‌وکار، سازمان‌ها و صنایع تولیدی و خدماتی توجه خود را به فعالیت‌های اصلی‌شان متمرکز می‌کنند. آموزش و مدیریت آن تخصص اصلی سازمان‌های تولیدی و خدماتی نیست، لذا برون‌سپاری مدیریت آموزش به شرکت‌های متخصص آموزشی تصمیم هوشمندانه‌ای است که مورد توجه سازمان‌های جهان‌تراز قرار دارد و بدین طریق ضمن کاهش هزینه‌های آموزشی، کیفیت و اثربخشی آن را افزایش داده‌اند. با توجه به نو بودن مفهوم شرکت‌های رکن چهارم آموزشی^۱، در مقاله حاضر سعی گردیده با اتخاذ رویکردی جامع و با استفاده از چارچوب مفهومی استروالدرا^۲ مدل کسب‌وکار این شرکت‌ها طراحی شود. روش انجام پژوهش، تحلیل محتوای مصاحبه با استفاده از تکنیک تحلیل‌عنوان است که در زمره روش‌های پژوهش کیفی قرار دارد. جامعه آماری پژوهش شامل استادان حوزه آموزش، مدیران آموزش صنایع و مدیران مؤسسات آموزشی است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد ارتباط با مشتریان و جلب اعتماد ایشان از اهمیت زیادی جهت موفقیت این کسب و کار برخوردار است.

کلید واژه- برون‌سپاری مدیریت آموزش، سازمان‌های رکن چهارم آموزشی (4PT)، سازمان‌های رکن سوم آموزشی (3PT)، مدل کسب‌وکار.

سازمانها و آزادکردن منابع برای اهداف دیگر، در برون‌سپاری مدیریت آموزش سازمانها نمود بیشتری می‌یابد [3].

شرکت‌هایی مانند موتورولا^۳، از بیست سال پیش در شاخه‌ها و شعبه‌های خود، فعالیت‌های منابع انسانی اعم از آموزش کارکنان خود را جزء فعالیت‌های جنبی تلقی نموده و به شرکت‌های دیگر واگذار می‌کنند، تا نیروی خود را بر فعالیت‌های اصلی متمرکز سازند. رویال داچ شل^۴ فعالیت‌های آموزشی کمپانی‌های خود را برون‌سپاری می‌کند، بانک آمریکا قرارداد ۱۶ میلیارد دلاری بابت برون‌سپاری خدمات منابع انسانی خود به مدت ۱۰ سال با اگزالت^۵ می‌بندد [8]. بنابراین علی‌رغم اینکه آموزش کارکنان نقش بسیار مهمی در موفقیت بسیاری از سازمانها ایفا می‌کند و ارتباط نزدیکی با صلاحیت‌های اصلی و تمرکز استراتژیک در سازمانها دارد، یکی از عملکردهای منابع انسانی است که به‌طور گسترده‌ای خصوصاً در کشورهای غربی برون‌سپاری شده‌است [5].

4PT به‌طور کلی یک سازمان رکن چهارم آموزشی است که مدیریت کامل فرایند آموزش را با رفتن به سمت ارائه خدمات یکپارچه، فراتر از عملکردهای مشاوره نیازسنجی و طراحی برنامه‌های درسی و اجرای آموزش را به‌طور یکپارچه برعهده می‌گیرد. درواقع سازمانهای رکن چهارم آموزش با ایجاد اتحادهای استراتژیک و همکاری با سازمانهای رکن سوم آموزش می‌توانند در

۱- مقدمه

موفقیت در یک کسب‌وکار در اثر عوامل مختلفی بدست می‌آید، که یکی از مهم‌ترین و محوری‌ترین آنها طراحی و اجرای یک مدل کسب‌وکار منسجم در ابتدای کار هر شرکت است. این مدل که بیانگر الگوی تجاری کردن نوآوری‌ها و ایده‌های تجاری نوآورانه است، در واقع مشخص‌کننده محدوده سودآوری حاصل از نوآوری خواهد بود.

برون‌سپاری مدیریت آموزش سازمانها، مسأله‌ای است که سازمانهای پیشرو جهان، ضرورت آن را احساس کرده‌اند، نظام‌های آموزشی در سازمانها منابع محدودی دارند و بضاعت دانشی و مالی لازم را برای برگزاری اثربخش تمامی فرایندهای آموزش در اختیار ندارند، ازاینرو برای تحقق چشم‌انداز و تسریع در دستیابی به اهداف تعیین‌شده، برون‌سپاری مدیریت آموزش می‌تواند گزینه مناسبی باشد. به نظر می‌رسد دلایلی چون، ایجاد فرصت تمرکز بر فعالیت‌های اصلی، توزیع و کاهش هزینه‌های جاری، پرهیز از دوباره‌کاری‌ها، تأمین سرمایه برای آموزش‌های پرهزینه، افزایش سرعت در حصول اثربخشی، بهره‌مندی از توانایی علمی سایر

پژوهش، تحلیل محتوای مصاحبه با استفاده از تکنیک تحلیل عنوان است که در زمره روش‌های پژوهش کیفی قرار دارد. جامعه آماری این پژوهش شامل ۱۸ تن از استادان حوزه آموزش، مدیران آموزش صنایع و مدیران مؤسسات ارائه‌دهنده خدمات آموزشی به سازمان‌ها است.

۲- مدل مفهومی پژوهش

مدل کسب‌وکار یک ابزار مفهومی شامل مجموعه‌ای از المان‌ها و روابط حاکم بر آن‌هاست که از طریق آن می‌توان منطق کسب درآمد یک شرکت را بیان کرد، در واقع توصیفی از ارزشی که شرکت به افراد و بخش‌های مختلف مشتریان ارائه می‌کند، معماری سازمان و شبکه همکاران و اعضای آن، بازیابی و تحویل ارزش مدنظر و سرمایه‌های ارتباطی سازمان، می‌باشد [۶]. که همه اینها در کنار هم جریان‌های درآمدی پرسود و پایدار برای سازمان ایجاد خواهند کرد. همانطور که در این تعریف مشخص است، این مدل دارای المان‌هایی است که هر یک از آنها کسب‌وکار را از جنبه‌ای توصیف می‌کنند. پس از مطالعات انجام‌شده و مشورت با اساتید و خبرگان، مدل کسب‌وکاری که استروالدر اجزای آن را پیشنهاد داده‌است، برای تحقیق انتخاب گردید و تصمیم بر این شد که اجزای آن برای این کسب‌وکار استخراج گردد.

با توجه به مدل کسب‌وکار مرجع استروالدر، نه جزء منطق چگونگی کسب‌وکار یک PPT ۴ را مورد تحلیل قرار می‌دهیم، این اجزاء چهار حیطه اصلی کسب‌وکار را پوشش می‌دهند، مشتریان، ارزش‌های پیشنهادی، زیرساخت‌ها (فعالیت‌های کلیدی، منابع کلیدی، شرکای کلیدی، کانال‌ها، ارتباط با مشتریان) و پایداری مالی (جریانهای درآمدی، ساختار هزینه) [7].

۳- مدل کسب و کار حاصل از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها

برای تجزیه و تحلیل اطلاعات حاصل از مصاحبه‌های تحقیق کنونی از روش تحلیل تم استفاده شده‌است، ابتدا متون مصاحبه‌ها بررسی و کدگذاری گردید و از این طریق مفاهیم متنوع مورد استفاده در این تحقیق استخراج شده‌اند. داده‌های گردآوری‌شده از مصاحبه با توجه به نه بعد مدل کسب‌وکار ارائه‌شده توسط استروالدر (۲۰۱۰) به صورت گزاره‌های اصلی که توسط مصاحبه‌شوندگان مطرح گردید، به همراه کد مصاحبه‌شونده که به این موضوع اشاره نموده، مستند شده‌است. این مستند، حاصل یک فرایند است که در طول زمان انجام

ارائه خدمات به گزاره ارزش کلی بیشتری دست یابند [۱]. 4PTها فرایند آموزش سازمانها را مدیریت می‌کنند و برای مطابقت با نیازهای سازمان برون‌سپار کاملاً بی‌طرف می‌باشند، از اینرو فرصت یادگیری و شکوفاسازی استعدادهای کارکنان را از طریق تدارک فرصت‌های یادگیری، برای دستیابی به اهداف و سیاست‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت سازمان برون‌سپار فراهم می‌آورند، به طور خلاصه می‌توان گفت، 4PT ارائه‌دهنده مدیریت آموزش به سازمانها می‌باشد و یک فروشنده اگنوستیک^۷ است، به این معنی که خود را مقید به بهره‌گیری از یک راه‌حل خاص نمی‌کند و 3PTها ارائه‌دهنده خدمات آموزش و کارگزاران آنها هستند [۱]. مدل کسب‌وکار این شرکت بر فرض متقاعدسازی سازمانها بر برون‌سپاری وظایف آموزش به پیمانکاران خارجی استوار است و اگر مدل کسب‌وکار این سازمان به درستی طراحی شود، قطعاً حلقه گمشده بین طرف عرضه و تقاضای خدمات آموزشی خواهد بود.

در این تحقیق منظور از سازمان‌های رکن سوم آموزش، یک طرف خارجی است که بخشی از فعالیت‌های آموزش سازمان از قبیل مشاوره نیازسنجی، طراحی و تدوین برنامه آموزشی، اجرای آموزش، ارزشیابی آموزش را انجام می‌دهد. 3PTها به طور غیرمستقیم از طریق 4PTها برای ارائه خدمات آموزشی به سازمان برون‌سپار معرفی می‌شوند و ملزم هستند طبق الگوهای مدنظر 4PT اقدام به ارائه خدمات آموزشی نمایند [۱]. در این تحقیق منظور از رکن اول آموزش، کسی است که مستقیماً در فرایند آموزش درگیر می‌شود و رکن دوم آموزش سازمانهای برون‌سپار خدمات آموزش هستند.

باتوجه به اینکه مدل کسب‌وکار سازمانهای رکن چهارم آموزشی در نوع خود یک مدل کسب‌وکار نوآورانه است و تاکنون در کشورمان به بوته آزمون نهاده نشده‌است، لذا این شرکتها برای یافتن راه‌حل‌های مناسب در طول عمر خود و اتخاذ تصمیمات درست نیازمند اکتساب شناختی جامع نسبت به فعالیت‌های خود و نحوه تعامل بخش‌های مختلف درونی شرکت با دنیای خارج می‌باشند. یکی از روش‌های کسب شناخت، مطالعه مدل کسب‌وکار شرکتها می‌باشد که علاوه بر حصول درک جامع نسبت به فعالیت‌ها و فرایندهای درونی شرکت، نحوه تعامل شرکت با دنیای خارج را نیز مورد مطالعه قرارداد و فهم مناسبی از شرایط شرکت و نحوه انجام امور برای تصمیم‌گیری ایجاد می‌نماید. در تحقیق حاضر سعی گردیده با اتخاذ رویکردی جامع و با استفاده از چارچوب مفهومی استروالدر مدل کسب‌وکار شرکت‌های رکن چهارم آموزشی طراحی شود. روش انجام

۴. این سازمان به‌عنوان یک سازمان تحلیل‌گر، روندیاب و آینده‌نگر به واسطه نیازسنجی در کنار نیاز آفرینی (۷۱.۷ درصد) مشتریان خود را به شفاف‌سازی می‌رساند و از طریق احصاء نیازهای پنهان، بازاریابی، ارائه نیازسنجی پیشگیرانه^۸، پیروزی در سایه نوآوری و تشخیص نیازهای جدید و احصاء آنها، در راستای توفیق بیشتر و مولدتر شدن برای مشتریان خود قدم برمی‌دارد.

۵. سوق‌دادن آموزش‌ها به سمت استانداردها (۷۸.۵۷ درصد)؛
۶. طراحی آموزش فشرده^۹ و کاربردی‌تر (۷۸.۵۷ درصد) منجر به ارائه یک کار عملی و اصولی می‌شود که از هر لحاظ بدون نقص است، چراکه اگر آموزش‌ها خیلی باز باشند، مزاحم سازمان و همه ذینفعان می‌شوند و سودآوری خود را برای طرفین از دست می‌دهند.

۷. کامل‌کردن یک فرایند آموزشی از نیازسنجی تا انتهای اثربخشی (۸۹.۲۹ درصد)، که در این راستا اجرای کامل هر یک از گام‌های فرایند مدیریت آموزش و فراگیربودن دوره‌های آموزشی تضمین می‌شوند. 4PT باید به سازمان برون‌سپار القا کند که یک فرایند مدیریت آموزش بر خدمات آموزش ارائه‌شده، حاکم است. یعنی اینکه 4PT صرفاً دوره آموزشی برگزار نمی‌کند، پیشرفت دانشجویان و دانش‌پذیران را رصد می‌کند و مهارت پیدا کردن آنها را مانیتور می‌نماید و پروسه برنامه‌ریزی کردن و اجرا کردن و بازخورد گرفتن و دوباره اقدام اصلاحی صورت‌دادن را تا سرحد انتقال مؤثر مهارت‌ها به دانش‌پذیران ادامه می‌دهد.

۸. 4PT علاوه بر اینکه می‌خواهد مشتری را راضی نگهدارد، باید سعی کند رضایت تأمین‌کننده را نیز جلب کند، از اینرو، ایجاد ارزش افزوده برای 3PTها (۷۶.۷۹ درصد) را در دستور کار خود قرار می‌دهد که این تم موارد ذیل را شامل می‌شود. بیانیه تعهدات اخلاقی 4PT به 3PTها، ارائه پیگیری آموزش برای رفع نواقص خدمات آموزشی، جهت پیشرفت کار 3PTها، افزایش سهم بازار 3PTها و ارائه فرمول خدمت به 3PTها به این معنی که نیازهای احصاء‌شده و شناسایی‌شده‌ی سازمان برون‌سپار را دسته‌بندی شده، تحلیل‌شده و پردازش‌شده در اختیار 3PTها قرار می‌دهند، فقط آنها باید آن خدمات را بسازند و به یک بسته عینی و ملموس محتوا، نیروی متخصص و تجهیزات تبدیل کنند. از اینرو 4PTها خدمات کاملاً تخصصی به مشتری ارائه می‌کنند و در نهایت هزینه‌های مشتری را به کمترین مقدار ممکن می‌رسانند. این‌ها مواردی است که در بسته ارزشی شرکت‌های رکن چهارم آموزشی وجود دارند و به نظر می‌رسد با توجه به مدل‌های کسب‌وکار موفق موجود در دنیای کسب‌وکار، این

گرفته‌است، آشنایی با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه، جستجوی تم‌ها، بازبینی تم‌ها، تعریف و نام‌گذاری تم‌ها و تهیه گزارش، شش گام صورت‌گرفته برای استخراج تم‌های تحقیق می‌باشند [۲]. این فرایند برای تمامی مصاحبه‌ها صورت‌پذیرفته و در انتها تمامی این گزاره‌ها به‌صورت یکپارچه درآمده و به علت قرابت معنایی آنها و اشاره به یک موضوع، برای جلوگیری از تکرار، تمامی این گزاره‌ها به‌طور خلاصه در قالب یک تم اصلی ارائه گردیده و در این مقاله که برگرفته از پایان‌نامه کارشناسی ارشد می‌باشد به طور خلاصه به اصلی‌ترین تم‌های هر بعد در مدل کسب‌وکار اشاره شده‌است.

۳-۱- ارزش‌های پیشنهادی

ارزش پیشنهادی، مجموعه یا بسته‌ای از منافع است که شرکت به مشتریان پیشنهاد می‌کند.

ارزش‌های پیشنهادی سازمان‌های رکن چهارم آموزش که منجر به ترجیح این شرکت نسبت به سازمان‌های رکن سوم می‌شود و کارفرما (سازمان برون‌سپار) را متقاعد می‌نماید از کانال آنها با 3PTها کار کنند، در قالب هشت تم اصلی بیان می‌شود که همراه با درصد فراوانی مشارکت‌کنندگان ارائه می‌شود:

۱. این شرکت، پیروزی خود را در گرو فراتر رفتن از انتظارات مشتری (۶۴ درصد)، می‌داند چرا که وفادارسازی مشتریان را به دنبال خواهد داشت و در این راستا باید ارائه نظام آموزشی متناسب با نیازهای آموزشی حال و آتی کارکنان سازمان، توانایی پاسخگویی و ارائه سریع خدمات به مشتریان، ارائه آموزش با کیفیت در عین حال با هزینه‌های کمتر و اثربخش‌تر، ارزیابی به‌هنگام 3PTها، ارائه روش‌های توسعه‌ای، ارائه بیانیه مسئولیت اجتماعی برای سازمانها و ترسیم مسیر شغلی را در دستور کار خود قرار دهند. مشتری در وهله اول باید به 4PT اعتماد کند و بعد این اعتماد باید به صورت مستمر ادامه یابد و احساس کند، زمانی که از آنها سرویس می‌گیرد، هم خدماتی را که تصور داشته و هم فراتر از آن را، از آنها دریافت کرده‌است، بنابراین باید سرویس‌های اضافه‌تر هم در طرحشان داشته‌باشند که به مشتری‌ها عرضه کنند، از اینرو مشتریان از آنها خدمات خود را دریافت می‌کنند و سراغ کانال‌های مستقیم نخواهند رفت.

۲. ایجاد پلی برای جذب افراد با صلاحیت به سازمانها (۳۵.۷۱ درصد)؛

۳. مدیریت، هدایت و راهبری افراد به سمت گذراندن یک‌سری دوره (۶۴.۲۹ درصد)؛

۵. انجام مطالعات پیمایشی سریع برای تشخیص مناطق خطر آفرین سازمان برون سپار (۷۸.۶ درصد)، بدین ترتیب ۴PT باید ارزش‌های مورد انتظار دینفعان خود را به خوبی شناسایی کند، درغیراینصورت حتی ممکن است تعاملات برقرار شود و همکاری با آنها شکل گیرد، ولی چون در هوای ارزش‌های آن سازمان نفس نمی‌کشند با شکست مواجه شوند. بنابراین یک مطالعه اولیه نسبت به سازمان برون‌سپار نیاز است که طی آن مأموریت سازمان و چرایی شکل‌گیری آن شناسایی شود، ساختارش تعیین گردد و پیشینه آموزش پرسنل آن مشخص شود.

۶. ارائه آموزش مبتنی بر پژوهش (۶۴.۳ درصد)، درواقع در کنار آموزش، بازار پژوهش هم دست ۴PT است، چرا که در سازمانها نوعی درهم آمیزی آموزش و پژوهش اتفاق می‌افتد و کار تحقیق و توسعه در حوزه آموزش این است که بتواند از طریق پژوهش‌های مستمر و اقدام‌پژوهی در سه حوزه دانش، مهارت و نگرش، خلاءها را شناسایی کند و براساس آن آموزش طراحی نماید.

۷. ۴PT یک سازمان بازاریابی محور است، اگر بازاریابی جوهره اصلی این کسب‌وکار نباشد، سرنوشت شومی در انتظارش خواهد بود، از اینرو جنبه‌های تبلیغات و بازاریابی (۹۲.۹ درصد) بسیار حائز اهمیت است.

همچنین ارائه نیازسنجی پیشگیرانه به سازمان برون‌سپار (۷۱.۴ درصد)، بازاریاب‌شناسی و احاطه و اشراف به بازار (۸۵.۷۱ درصد)، بهینه‌کاوی (۸۵.۷۱ درصد)، ارائه مشاوره در زمینه آسیب‌ها و مشکلات سازمان برون‌سپار (۷۸.۶ درصد)، صداقت و شفافیت در کار (۹۲.۹ درصد) و به روزنگهداشتن بستر اینترنتی و سیستم‌های اطلاعاتی (۷۱.۴ درصد) از دیگر اقدامات ضروری سازمانهای رکن چهارم آموزش در راستای ارائه بسته ارزشی خود به مشتریان می‌باشند.

۳-۳- منابع کلیدی

برای انجام فعالیت‌های کلیدی و ارائه بسته ارزشی منابعی نیاز است، این منابع آنهایی هستند که برای حرکت روبه‌رشد و بلندمدت یک کسب‌وکار لازم‌اند. شرکتهای رکن چهارم آموزشی به منابع زیر نیاز دارند که این منابع می‌توانند تحت مالکیت شرکت بوده و یا اجاره شوند و از طریق 3PTها تأمین شوند.

۱. سیستم‌های اطلاعاتی بسیار قوی (۱۰۰ درصد) که تم‌های فرعی، بستر اینترنتی مناسب، پلتفرم آموزش مجازی، سیستمی برای بررسی و مانیتورکردن فرایند اجرای خدمات آموزش،

ارزش‌ها در صورتی که به خوبی ارائه شوند، می‌توانند برای مشتری ارزش‌های قابل قبولی باشند.

۲-۳- فعالیت های کلیدی

برای ارائه این خدمات اقدامات کلیدی وجود دارد که شرکتهای رکن چهارم آموزشی می‌بایست انرژی و منابع خود را روی آنها متمرکز نمایند. این اقدامات کلیدی و درصد مشارکت مصاحبه‌شوندگان در آنها عبارتند از:

۱. مدیریت ارتباط میان 3PT و سازمان برون‌سپار (۸۵.۷۱ درصد)، 4PT، باید ده‌ها آیتم مختلف حوزه آموزش را برای 3PTها بشکافد و به‌عنوان یک مؤسسه تحلیل‌گر، آنالیز سازمان خدمت‌گیرنده و آنالیز سازمان خدمت‌دهنده را انجام دهد، همچنین ضمن ایفای نقش به‌عنوان تحلیل‌گر و ارزیاب، نقش حلقه واسط برقرارکننده و پیش‌برنده مذاکرات و تنظیم‌کننده تفاهمات را نیز بازی می‌کند.

۲. تعریف یک چارچوب نظام‌مند برای آموزش که اعمال سلیقه را به حداقل برساند (۶۴.۳ درصد) و تم‌های فرعی جداکردن قراردادها و مناقصات آموزشی از سایر قراردادها و داشتن نگاه سیستمی به آموزش براساس استاندارد آیدف صفر را دربرمی‌گیرد. 4PT حد و حدود بسته‌ها و پکیج‌های آموزشی را تعیین می‌کند و به شکل‌بندی آموزش روح تازه‌ای می‌بخشد، درنتیجه مانع از دخالت‌های سلیقه‌ای در ساختارسازی آموزش می‌شود.

۳. اقدامات اساسی در زمینه جریان‌های درآمدی (۹۲.۹ درصد) شامل تهیه گزارش‌های دوره‌ای در زمینه سودآوری خدمات، تنظیم صورت‌حساب‌های هماهنگ و همخوان با نیازهای مشتری، یافتن راهی برای ارزیابی میزان سوددهی مشتریان. همچنین ده‌ها اقدام ضروری دیگر نیز در این زمینه وجود دارد که باید در دستور کار خود قرار دهند.

۴. مدیریت نظام جامع آموزش سازمان و خردکردن و ریزکردن این پروژه بزرگ به چندین پروژه کوچک (۶۰.۷۵ درصد) از طریق تم‌های فرعی رهبری اثربخش در سازمان و ارائه شاخه‌ای از خدمات آموزشی به وسیله نیروهای داخلی، محقق می‌شود و منجر به محصول و دانشی خواهد شد که تا مدت‌ها سازمان از نتایج آن منتفع می‌شود، چراکه 4PT براساس نقشه از پیش تعیین‌شده فعالیت می‌کند و برای مقابله با هر مشکلی بهترین راه‌حل را برمی‌گزیند ضمن اینکه با اطمینان می‌داند باید نیروهای خود را در کجا متمرکز سازد که مخارج آموزش سازمان برون‌سپار از طریق تقسیم آن بین 3PTهای متخصص، ثمربخش‌تر شود.

نوآوری، امکان پذیر است. درواقع ایجاد یک برند، به نوآوری نیاز دارد و بدون شک ایده ما نیز شروع یک کسب و کار نوآورانه است. ۷. داشتن مجوز استفاده از تجهیزات مختلف (۸۳ درصد)؛

۳-۴- شرکای کلیدی

شرکتهای رکن چهارم آموزشی در کنار خود همکاری دارند که شراکت با آنها در راستای ارائه بسته آموزشی لازم است. شرکتهای مختلف با اهدافی از قبیل، کاهش ریسک و صرفه اقتصادی ناشی از مقیاس اقدام به شراکت و تشکیل ائتلاف می کنند. 4PTها نیز از این قاعده مستثنی نبوده و همکاران خاص خود را دارند. 3PTهای توانا (۱۰۰ درصد)، انجمن مدرسان مهارتی (افرادی که کار عملی شان همان چیزی است که تدریس می کنند) (۷۱.۴ درصد)، ناشران (۶۴.۳ درصد)، کارگاهها (۷۱.۴ درصد)، تأییدکنندگان صلاحیت مانند مرکز آموزشهای فنی و حرفه‌ای (۸۵.۷ درصد) و اجاره‌دهندگان فضای آموزشی (۸۵.۷ درصد)، همواره بایستی در کنار 4PTها قرار گیرند و برای اجرای پروژه‌های مدیریت آموزش نیاز است ارتباط مؤثر و مستمری با آنها برقرار شود.

۳-۵- بخش‌بندی مشتریان

شرکت باید هوشیارانه تصمیم بگیرد که خواهان ارائه خدمت به چه بخش‌هایی و یا چشم‌پوشی از چه بخش‌هایی است. پس از اخذ این تصمیم، می‌توان مدل کسب و کار را بر پایه درکی قوی از نیازهای خاص مشتری، به دقت طراحی نمود.

بخش‌بندی مشتریان مطلب دیگری بود که برای شرکتهای رکن چهارم آموزشی مورد بحث قرار گرفت. شرکتهای به منظور انتخاب درست بازار هدف، ابتدا به شناسایی بخش‌های مختلف بازار پرداخته و با در نظر گرفتن منابع خود و پتانسیل‌های هر بخش، بازار هدف خود را انتخاب و به آن وارد می‌شوند. برای شرکتهای رکن چهارم آموزشی، چندین بخش بازار مورد بررسی قرار گرفت، ساختارهای دولتی و غیردولتی (۵۷.۱ درصد)، که ترجیح ما راه‌اندازی این مدل با بخش خصوصی یا غیردولتی است، سازمانهای رکن سوم آموزش (۶۲.۹ درصد)، هلدینگ‌ها (۵۷.۱ درصد)، جامعه (۲۸.۶ درصد)، مشتریان آزاد (۳۵.۷ درصد)، بخش‌بندی براساس موضوع که برنامه‌هایشان را به صورت جامع به 4PT بپردازند یا بخش‌بخش واگذار نمایند (۷۸.۶ درصد)، نوع آموزش برون‌سپاری شده (۷۸.۶ درصد)، حوزه فعالیتشان (۵۷.۱) (تولیدی و خدماتی، انتفاعی و غیرانتفاعی)، سایز شرکت و تعداد پرسنل سازمان (۵۷.۱ درصد) (کوچک، متوسط و بزرگ)، بلوغ

سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمانی، بانک اطلاعاتی بسیار قوی از مشتریان بالقوه و بالفعل، 3PTهای ارزیابی شده، مدرسان حرفه‌ای و اطلاعات و سوابق خدمات ارائه شده را شامل می‌شود، همچنین 4PT یک سایت تعاملی و دوطرفه می‌خواهد، درواقع سایتی که مانند کاتالوگ یک طرفه اطلاع‌رسانی می‌کند مدنظر نیست، وبسایت 4PT باید برای مراجعین ارزش افزوده ایجاد کند، در نتیجه افراد تمایل دارند پیوسته به آن مراجعه کنند و احساس می‌کنند اگر روزانه به این وبسایت سر بزنند، اطلاعات فیلد کاریشان به جهت خدمات و مشاوره‌های بی‌نظیری که رایگان ارائه می‌گردد، ارتقاء پیدا می‌کند. در نتیجه بخش مهمی از وقت یک مدیر باید به سیستم‌سازی اختصاص داده شود و نه انجام خدمات و کارهای موردی و کم ارزش. البته شاید فکر کنیم ثبت جزئیات اقدامات و فرایندها تلف کردن وقت است و اگر تمامی کارها به صورت شفاهی انجام شود، وقت بسیار کمی تلف خواهد شد. اما با این کار پی‌ریزی ضعیفی انجام می‌گیرد که بعدها اضافه کردن طبقات را سخت‌تر خواهد کرد.

۲. قالب مناسب (۶۳.۹ درصد)، ظاهر کسب و کار یکی از عواملی است که افراد بر اساس آن در مورد کسب و کار 4PT قضاوت می‌کنند و دیدگاه آنها در مورد شرکت شکل پیدا می‌کند. از اینرو یک فرمت و قالب نوین، متفاوت و سطح بالا منجر به جلب اطمینان مشتریان خواهد شد.

۳. محتوای مناسب (۹۴.۴ درصد)، آنچه 4PT را پایدار می‌کند، محتوای مناسب است. محتوا عبارت است از خوراک‌هایی که به سازمانها پیشنهاد می‌کنند، به عبارت دیگر سبدهای خدماتی است که می‌توانند به آنها عرضه کنند و ویتترین متنوع، شفاف و براقی داشته باشند.

۴. اعتماد (۶۳.۹ درصد)، یعنی سازمانها احساس کنند 4PT یک یار صادق، همراه و همدلشان است.

۵. تیم متخصص (۷۸.۷ درصد) که دو تم فرعی افراد متخصص در هر دو حوزه آموزش و بازاریابی و داشتن همکاری با 3PTهای قوی را در برمی‌گیرد. چون این سازمان یک سازمان خدماتی است، تخصص در آن بسیار مهم است. درواقع این سازمان برای تحقق گزاره ارزشی خود یک تیم نیروی انسانی همدل و همراه و هم‌فهم می‌خواهد.

۶. برند (۶۳.۹ درصد) که تم فرعی عدم شروع فعالیت 4PT با یک برند شناخته شده را شامل می‌شود. این تصور که همیشه شروع با یک برند شناخته شده منجر به موفقیت می‌شود، تنبلی سازمانی است. هم‌اکنون ما در دهه‌ای زندگی می‌کنیم که برندسازی با

ابتدای فعالیت خود گجت^{۱۰} می‌شود و برخی صنایع خاص را هدف قرار می‌دهد.

۳-۶- کانال‌های ارتباطی

کانال‌های ارائه خدمت به مشتری، جایی است که شرکت با مشتری ارتباط برقرار کرده و وی را از محصول خود آگاه می‌کند تا در مراحل بعد معامله انجام شود و خدمت خود را به دست مشتری برساند. در واقع در اینجا بحث فروش و توزیع مطرح می‌شود، شرکت‌های رکن چهارم آموزشی از کانال‌های مختلفی می‌توانند استفاده کنند که در این بین انتخاب صحیح کانال یا مجموعه‌ای از کانال‌ها تأثیر بسزایی بر عملکرد و سودآوری 4PTها دارد، از اینرو کانال‌ها بایستی همگرا باشند (۶۴.۲۸ درصد)، در یک جهت حرکت کنند و به مشتری سرویس بدهند، نوع کانال‌های ارتباطی می‌تواند بسته به نوع مشتریان، نیازها و ویژگی‌های کاری، سمت و حتی جنس ایشان متفاوت باشد (۱۰۰ درصد). بنابراین ما کانال‌های ارتباطی با مشتریان 4PT را در دو برهه زمانی مدنظر قرار می‌دهیم (۸۶.۶۷ درصد). قبل از اینکه شروع به کار کنند، در این مرحله می‌خواهند مشتری پیدا کنند، بنابراین باید کانال‌های بازاریابی مانند، روزنامه، تلویزیون، وبسایت، پیامک و بروشور را تقویت کنند، ضمن اینکه پروپوزال مجانی نیز جزء جدایی‌ناپذیر این مرحله است و در جریان کار با مشتری برای ارائه خدمات، اغلب موارد باید جلسه بگذارند و مذاکره کنند تا بتوانند خدماتشان را ارائه کنند، همچنین به کانال‌هایی جهت به روزرسانی اطلاعات تجربی و علمی پرسنل سازمان برون‌سپار (۶۴.۲۹ درصد) همچون برگزاری تورهای آموزشی، برگزاری کارگاه آموزشی، منفک کردن مدیران از کار و ارائه آموزش‌های هدفمند، آموزش‌های مبتنی بر تلفن همراه و بهره‌گیری از شیوه‌های نوین یادگیری مانند آموزش مجازی نیاز دارند، از طرفی 4PT ارائه‌دهنده مدیریت آموزش است و کانال‌های ارائه خدمت آنها 3PTها هستند (۷۸.۵۷ درصد) چراکه آنها مستقیماً خدمات را ارائه نمی‌کنند و برای ارائه خدمت کارگزار دارند.

۳-۷- ارتباط با مشتریان

ارتباطات با مشتری دیگر جنبه هر کسب‌وکار می‌باشد. شرکت‌های رکن چهارم آموزشی می‌توانند طیف وسیعی از برنامه‌های ارتباطی با مشتریان را در دستور کار خود بگنجانند. در مصاحبه‌هایی که صورت گرفت، اکثریت قریب به اتفاق مصاحبه‌شوندگان (۱۷ نفر از ۱۸ مصاحبه‌شونده) ارتباط با

سازمانها در آموزش (۲۱.۴۳ درصد)، برون‌سپاری آموزش پرسنل سازمان یا کاربران سازمان (۲۸.۶ درصد) و بعد مأموریت‌ها و وظایف سازمان (۶۴.۳ درصد)، مواردی بود که در مصاحبه‌ها به آنها اشاره شد.

با توجه به موارد فوق، شرکت باید مشتریان سودآور را بهتر شناسایی کند و سطح خدمت به آنها را بالا ببرد. هریک از این بخش‌بندی‌ها از لحاظ حجم کاری بزرگ‌تر باشد، ارزش بزرگ‌تری می‌توان برایشان خلق کرد. سازمانهایی که مدیریت آموزش خود را به 4PT واگذار نموده‌اند، یعنی کلاً به آنها اتکا کرده‌اند و با سازمانهای دیگر کار نمی‌کنند، ولی سازمانی که خودش مدیریت آموزش دارد، چه بسا چند کلاس هم خود برگزار کند، چند کلاس هم به 3PTها واگذار نماید و در عین حال با 4PT نیز کار کند و از کارهای کوچک به آنها واگذار کرده‌باشد. البته ساین سازمان را نیز نمی‌توان نادیده گرفت، اگر سازمان بزرگ باشد، هر سه مدل را هم کار کند، هم بخواهد خود آموزش ارائه کند، هم با مؤسسات آموزشی قرارداد ببندد و هم به 4PT رجوع کند، سهمی که 4PT ممکن است از همکاری با این سازمان بزرگ داشته‌باشد، بیشتر از یک سازمان کوچک است که مدیریت آموزش خود را به آنها واگذار کرده‌است. بنابراین ساین سازمان برون‌سپار نیز در بخش‌بندی تأثیرگذار خواهد بود. اما صرفاً اندازه سازمان، تعیین‌کننده تقسیم‌بندی نیست، ممکن است سازمانی بزرگ باشد، ولی حوزه فعالیت واگذار شده، کوچک باشد، مثلاً ممکن است یک سازمان بزرگ با ۲۵۰۰ نفر پرسنل، نیازسنجی خود را به 4PT واگذار کند، علی‌رغم اینکه این سازمان بزرگ است ولی سه شغل بیشتر در آن تعریف نشده‌است، در واقع کل کارکنان در قالب سه شغل فعالیت می‌کنند. در ضمن در هر یک از دسته‌بندی‌هایی که به آنها اشاره شد، در ابتدای کار، باید هزینه‌ها نیز در نظر گرفته شوند و بررسی شود که یک آیتم سیکل آموزش در یک سازمان بزرگ برای آنها چقدر هزینه دارد، چقدر سود ایجاد می‌کند و چقدر پایداری دارد، یعنی مداوم بودن هم در بحث انتخاب مشتریان بسیار تأثیرگذار است.

نوع برخورد با هر یک از بخش‌بندی‌های ارائه‌شده، هم از منظر اندازه سازمان و تنظیماتی که در درون 4PT باید اتفاق بیافتد و هم از منظر نوع خدمات آموزشی که در درون سازمان باید ایجاد شود، متفاوت خواهد بود، چون 4PT نمی‌تواند به همه این بخش‌ها ورود پیدا کند بنابراین باید هدف خود را مشخص نماید، اعلام کند با اطلاعات و محتوایی که در سازمان خود دارد، تنها چند صنعت در اولویت قرار خواهند داشت و احتمالاً در

فعالیت کلیدی (۷۸.۶ درصد) و نیروی متخصص به‌عنوان گران‌ترین منبع کلیدی (۱۰۰ درصد) مطرح شدند.

۳-۹- جریان‌های درآمدی

منابع درآمد نیز آخرین جزء در مدل مورد استفاده در این تحقیق می‌باشد. منابع درآمد شرکت‌های رکن چهارم آموزش، از قراردادهایی که بسته می‌شوند و از فراگیرانی که در دوره‌ها شرکت می‌کنند حاصل می‌شود (۹۲.۸۵ درصد) که سهم اصلی درآمد آنها شامل π درصد از کل مبلغی است که بابت ارائه خدمات از کارفرما دریافت می‌شود و در واقع این π درصد سهمی است که 4PT به دلیل مدیریت، مشاوره و ارائه خدمات ویژه به سازمانهای برون‌سپار دریافت می‌کند. در این راستا برای قیمت‌گذاری از انواع روش‌های ابتکاری (قیمت‌گذاری براساس کیفیت خدمات و قیمت‌گذاری براساس تخفیفات) که در فضا اقتضا می‌کند استفاده می‌شود (۶۶ درصد) و از آنجا که مشتریان ترجیح می‌دهند به راحتی پرداخت نکنند، باید مکانیزمی برای پرداخت مشتریان نیز طراحی گردد (۷۸.۵۷ درصد).

۴- بحث و نتیجه‌گیری

ما در دنیایی از دانش زندگی می‌کنیم، دنیایی که در آن تمامی افراد هوشمند برای ما کار نمی‌کنند، بنابراین برون‌سپاری لازمه کسب‌وکار امروز است، 4PT بهترین‌ها را در هر زمینه‌ای یافته و کیفیت ارائه خدمات را تضمین می‌کند. مأموریت این شرکت، بهبود عملکرد و رقابت از طریق یکپارچه‌سازی افراد، فرایندها و فناوری است. آنها با ارائه آموزش‌های نوآورانه و راه‌حل‌های مشاوره در شرکت‌های بلندمدت با مشتریان خود، به این مهم دست می‌یابند. طبق نظر مصاحبه‌شوندگان، ارتباطات با مشتری سرمایه کلیدی و هسته کسب‌وکار 4PT را تشکیل می‌دهد. از اینرو به شرکت‌های رکن چهارم آموزشی پیشنهاد می‌گردد از تجربه مثبت دیگر شرکتها در صنایع دیگر استفاده نمایند و مشتری‌مداری را سرلوحه برنامه‌های خود قرار دهند و با برنامه‌ها و متدهای مختلف سعی در برقراری و حفظ رابطه بلندمدت با مشتریان خود داشته‌باشند. چراکه اساس هر کسب‌وکاری مشتریان آن می‌باشند. در ادامه نتایجی که براساس ابعاد مدل کسب‌وکار استخراج شده‌است، بیان می‌گردد.

- شرکت‌های رکن چهارم آموزشی پکیج کاملی از خدمات مربوط به آموزش را برای حصول اطمینان از کیفیت و اثربخشی دوره‌ها همزمان با تضمین عدم افزایش هزینه‌ها به سازمانهای برون‌سپار ارائه می‌کنند. لذا شرکت‌های فعال در زمینه آموزش، می‌بایست

مشتریان را مهم‌ترین بعد مدل کسب‌وکار معرفی نمودند و اظهار داشتند که به دنبال ارتباطات مناسب است که 4PT می‌تواند یک استراتژی و مدل کسب‌وکار اساساً متفاوت را دنبال کند و در این راستا به موارد زیر اشاره نمودند:

ویژگی‌های ارتباط مناسب در ارائه خدمت (۸۳.۹۳ درصد) شامل سلامت رفتار، پایداری سطح خدمت، حفظ اطلاعات و درایت در حل مسائل و چالش‌ها و عدم بحران‌آفرینی، در زمره برنامه‌های وفادارسازی قرار می‌گیرند و اکثریت مصاحبه‌شوندگان معتقد بودند با توجه به ماهیت فعالیت‌ها، در صورتی که در کنار ارائه کار با کیفیت به مشتری، موارد مذکور نیز مورد توجه قرار گیرند، ارتباط بلندمدت با مشتری تضمین می‌شود. از طرفی کانال‌های ارتباط با مشتریان باید منطبق بر ترجیحات مشتریان باشند (۱۰۰ درصد) و همواره مسائل و چالش‌های سازمان برون‌سپار را مدنظر قرار دهند، در این راستا 4PT نباید راه‌های ارتباطی که خود می‌تواند برقرار کند را به امید وب‌سایت از دست دهد، از اینرو پیامک، مکاتبات پستی مانند ارسال کاتالوگ خدمات آموزشی، کارت تبریک، تماس تلفنی و ارتباطات حضوری، حائز اهمیت است. از طرفی مشتریان 4PT انتظار برقراری و حفظ ارتباطی را دارند که به بیشترین میزان بتواند نیاز آموزشی را شناسایی کند (۶۴.۲۹ درصد)، بنابراین همیشه یک فرد مشخص لینک ارتباطی 4PT با سازمان برون‌سپار خواهد بود تا به هر مشتری وقت مناسبی اختصاص یابد و ارزیابی این فرد از راه رسیدن به هدف‌های تعیین‌شده و میزان خشنودی مشتریان صورت می‌پذیرد.

۳-۸- ساختار هزینه

در تابلوی طراحی مدل کسب‌وکار که استروالدر برای مدل کسب‌وکار خود در نظر گرفته است، ساختار هزینه یکی از اجزای اصلی می‌باشد. ساختار هزینه تمامی هزینه‌هایی را که اجرای کسب‌وکار به همراه دارد تشریح می‌کند. در مصاحبه‌ها اصلی‌ترین هزینه‌های کسب‌وکار با توجه به هزینه‌هایی که سایر اجزای مدل ایجاد می‌کنند، بیان شد. تجهیزات فیزیکی اعم از جا و مکان و لوازم اداری (سخت‌افزار و نرم‌افزار) (۹۲.۹ درصد)، هزینه‌های مربوط به تأمین منابع انسانی متخصص (۱۰۰ درصد)، هزینه مربوط به ارزشیابی 3PTها (۶۴.۳ درصد)، هزینه برقراری ارتباطات (۸۵.۷ درصد)، پرداخت به 3PTها (۷۱.۴ درصد)، هزینه بازاریابی (۸۵.۷ درصد) و هزینه‌های مربوط به قراردادهای (۵۷.۱ درصد) درصدها، بیان‌کننده هزینه‌هایی است که پیاده‌سازی این کسب‌وکار به‌همراه دارد. در این بین بازاریابی به‌عنوان گران‌ترین

- این کسب و کار به شدت وابسته به نیروی متخصص است، بنابراین لازم است یک تیم را به عنوان نیروی ناب، برای خود شکار کند و بقیه را پروژه‌ای دعوت به همکاری نماید.
- پروژه‌های ارائه خدمات آموزشی توسط 4PTها، با داشتن همکاری‌های خوب با 3PTها و مشاوران توانا که بتوانند به کارشناسان 4PT لینک شوند، ممکن می‌شوند و هرچه این 3PTها نسبت به آن صنعت آگاهی بیشتری داشته باشند، عملکرد اصولی تری به وقوع می‌پیوندد. لذا لازم است شرکتهای رکن چهارم آموزشی این امر را به دید مهمی نگریسته و در زمینه شناسایی 3PTها و مشاوران آشنا به صنعت مورد نظر کوشش نمایند.
- شرکای شرکتهای رکن چهارم آموزشی، نیز اهمیت بسیاری دارند، 3PTها یکی از مهم ترین همکاران شرکتهای رکن چهارم آموزشی هستند و لذا برقراری رابطه مناسب مبتنی بر اعتماد متقابل و بلندمدت می‌تواند بسیار به سود 4PTها باشد. همچنین ارائه‌دهندگان گواهینامه و تأییدکنندگان صلاحیت خدمات ارائه شده منجر به رونق این کسب و کار می‌شوند و در پیشبرد اهداف شرکتهای رکن چهارم آموزشی نقش بسزایی دارند.

مراجع

- [۱] اکبری جوکار، محمدرضا و الهام اسدالهی، ۱۳۹۳، برون‌سپاری مدیریت آموزش سازمان‌ها و معیارهای انتخاب (3PT)ها به عنوان شرکای سازمانهای طرف چهارم آموزش (4PT)، سومین همایش ملی آسیب شناسی آموزش سازمانی با رویکرد کاربردی مبتنی بر تجربیات اجرایی در سازمانها، تهران، موسسه ره‌آوران آفاق صنعت.
- [۲] خواستار، حمزه. (۱۳۸۷). بررسی عوامل مؤثر بر خودکارآمدی ملی در زمینه علم و فناوری برای تحقق اهداف چشم‌انداز، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- [3] Campbell, J. D. (1995). Outsourcing in maintenance management: a valid alternative to self-provision. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 1(3), 18-24.
- [4] Conklin, D. W. (2005). Risks and rewards in HR business process outsourcing. *Long Range Planning*, 38(6), 579-598.
- [5] Gilley, K. M., Greer, C. R., & Rasheed, A. A. (2004). Human resource outsourcing and organizational performance in manufacturing firms. *Journal of business research*, 57 (3), 232-24.
- [۶] Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of business research*, 58(6), 726-735.
- [7] Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- [8] www.malcolmong.com
- [9] http://www.towersperrin.com

فهرست واژگان

1. Fourth Party Training (4PT)

- نسبت به این مسأله دقت کافی مبذول نمایند، چراکه این صنعت نوپا، در صورتی که به این شکل به مشتریان معرفی نشود، ممکن است روند بسیار کندی را برای بلوغ در بازار و جایگاه‌یابی در ذهن مشتریان طی نماید.
- این شرکتهای در واقع باید مرجعی برای خدمات تخصصی در زمینه آموزش‌های حرفه‌ای باشند و لذا از یک طرف متولیان دولتی و غیر دولتی می‌بایست در فعالیتهای خود در زمینه ارائه آموزش، نقش این شرکتهای را پررنگ‌تر نمایند و به قرار گرفتن شرکت در آستانه طرح کسب و کار خود کمک کنند، از طرف دیگر شرکتهایی که در حال حاضر توانایی فعالیت به عنوان 4PT را دارا می‌باشند، می‌بایست فعالیتهای خود را در این زمینه متمرکز کنند و فعالیتهای دیگری را که در حوزه 4PT نیست را کم‌رنگ نمایند. چراکه بازار 4PTها با توجه به آمار و ارقام جهانی، مبنی بر رشد ۲۰ درصدی برون‌سپاری کسب و کار آموزش [9]، بازار کاملاً رو به رشدی در کشور ما خواهد داشت، از اینرو شرکتهای می‌توانند با تمرکز بیشتر در این زمینه از مزیت پیشتاز بودن این صنعت در کشورمان بهره ببرند.
 - سازمانهای رکن چهارم آموزشی لازم است، فرایندهای مربوط به پروژه‌های مختلف مدیریت آموزش و ارائه خدمت به مشتریان را استانداردسازی و در سازمان خود نهادینه کنند و دانش سازمانی لازم را در زمینه‌های مختلف در سازمان ایجاد و ارتقاء دهند.
 - با توجه به آمار جهانی این شرکتهای پتانسیل صرفه‌جویی سالانه ۳۱ درصد در هزینه‌های آموزش به ازای هر نفر یادگیرنده در سازمانها را دارند [4]، از اینرو به شرکتهای پیشنهاد می‌گردد، با توجه به اینکه این بازار به منزله یک اقیانوس آبی می‌باشد و شرکتهای هنوز در این بازار نفوذ نکرده‌اند، وارد بازارهای تخصصی در این بخش صنعت شوند.
 - بازاربایی خدمات 4PT نقش حیاتی در پیشرفت این شرکتهای دارد. 4PTها باید بتوانند با ایده‌های خلاقانه برای بازاربایی، هم خود را معرفی کنند و هم بازارهای موجود و دارای پتانسیل بالاتر را شناسایی و نسبت به دستیابی به آنها اقدام نمایند.
 - سیستم‌های اطلاعاتی قوی در این کار اهمیت بالایی دارند. چراکه همواره نیاز است سوابق خدمات ارائه‌شده مانیتور شود و از اشتباهات گذشته درس گرفته و آنها را تکرار نکنند، همچنین از موفقیت‌های پیشین خود نیز در جهت بهبود مستمر استفاده نمایند، ضمن اینکه سازمانها هم، اطلاعات مربوط به آموزش کارکنان خود را به صورت کاملاً منظم از 4PT می‌خواهند.

2. Osterwalder
3. Third Party Training (۳PT)
4. Motorola
5. Royal Dutch Shell
6. Exult
7. Vendor agnostic
8. Proactive
9. Fast Track
10. Gadget