



نقش آموزش‌های حین کار در بهبود کیفیت آموزش‌های سازمانی

محدثه گل حسنی^۱، مرتضی کرمی^۲، محمد رضا آهنچیان^۳

^۱دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه فردوسی، مشهد، ایران

^۲استادیار دانشگاه فردوسی، مشهد، ایران (نویسنده مسئول)

^۳استاد دانشگاه فردوسی، مشهد، ایران

چکیده

امروزه در نتیجه افزایش درجه پیچیدگی‌ها و توسعه روزافزون تخصص‌ها، آموزش‌های سنتی به سبب هزینه‌بر، زمان-بر و تجویزی بودن، کم کردن خلاقیت و تمرکز غلط بر آموزش به‌جای نتایج کسب‌وکار و تولید برنامه‌های پیش و پا افتاده، مورد انتقاد قرار گرفته‌اند و رشد صنعت آموزش، افزایش تعداد ارائه‌دهندگان و پیشرفت‌های سریع در فناوری موجب ایجاد شیوه‌های آموزشی در حال رشد شده است؛ آن‌گونه که افزایش اثربخشی آموزش‌ها نیازمند کاربرد شیوه‌های نوین است و آموزش اثربخش آموزشی است که شیوه‌های آموزش حین کار را با آموزش‌های خارج از محیط کار ترکیب می‌کند، چرا که آموزش‌های حین کار همانند آموزش‌های خارج از محیط کار بسته به اهداف برنامه‌های آموزشی می‌تواند در آموزش و بهسازی کارکنان نقش موثری داشته باشد. با این وجود اهمیت آموزش‌های حین کار در بهبود کیفیت آموزش‌های سازمانی همواره موضوع بسیاری از بحث‌ها بوده و اندیشه‌ی تکمیل‌کنندگی آن‌ها مسئله‌ای همیشگی برای بیشتر اشکال آموزش و بهسازی بوده است. از این رو پژوهش حاضر با روش توصیفی - تحلیلی به بررسی آموزش‌های حین کار و خارج از محیط کار، مزایا، محدودیت‌ها و چگونگی نقش تکامل‌گری آن‌ها می‌پردازد.

واژگان کلیدی: آموزش حین کار، آموزش خارج از محیط کار



مقدمه

آموزش فراتر از تجارب یادگیری برنامه‌ریزی شده‌ای است که خارج از محیط کار انجام می‌شود و بیش‌تر آموزش‌ها و یادگیری، در زمان واقعی و حین کار و نه به‌صورت خارج از محیط کار و به دور از آن انجام می‌شود. همان‌طور که بررسی‌ها نشان می‌دهد، بیش از ۶۰ درصد از آموزش‌ها متکی بر آموزش‌های حین کار است. (روثول و کازاناس، ۲۰۰۴). از آن‌جا که بسیاری از متصدیان مشاغل در سازمان‌های تولیدی و صنعتی می‌توانند در مدت کمی در محیط واقعی کار آموزش ببینند و مهارت‌های لازم را برای موفق بودن خود در کار به دست آورند، استفاده از روش‌های آموزش حین کار در سازمان‌های مذکور بسیار متداول است. این روش به سبب این‌که کارکنان در محیط واقعی کار و با استفاده از ابزارهای واقعی آموزش می‌بینند، باعث ایجاد انگیزه‌های یادگیری می‌شود (ابطحی، ۱۳۸۶). بر اساس نظریه‌ی سرمایه‌ی انسانی، سرمایه‌ی انسانی از طریق آموزش رسمی یا آموزش‌های حین کار انباشته می‌شود. بر اساس این نظریه، کارگران با سال‌های بیشتری از آموزش یا دوره‌های آموزش حین کار طولانی‌تر سرمایه‌ی انسانی بیش‌تری ذخیره می‌کنند و بر این اساس دستمزد بیش‌تری به دست می‌آورند (کواگوچی، ۲۰۰۶). هدف جلسات آموزش حین کار، آماده‌سازی کارکنان با مهارت‌ها و دانشی است که به‌طور مستقیم با نیازهای شغلی آنان مرتبط است. از طرف دیگر به‌منظور تأمین نیازهای یادگیری مشترک یک گروه و نه نیازهای ویژه‌ی افراد، ناگزیر از به‌کارگیری آموزش‌های خارج از محیط کار هستیم (علی‌پور، صالحی و شهنواز، ۲۰۰۹) که اغلب توسط مربیان حرفه‌ای همراه با آخرین استراتژی‌های انگیزشی و آموزشی اجرا می‌شود. از آن‌جا که این آموزش‌ها به دور از محل کار انجام می‌شود وقفه‌ی کم‌تری در جریان انجام کار اتفاق می‌افتد و فراگیران با فشار کم‌تری مواجه می‌شوند (سو و لو، ۱۹۹۸). در زمینه‌ی آموزش‌های حین کار و خارج از محیط کار و نقش تکامل‌گری آن‌ها اسمیت^۶ (۲۰۰۲) مقاله‌ای تحت عنوان "تئوری و عمل: سهم آموزش‌های خارج از محیط کار در توسعه فراگیران" انجام داد. یافته‌های پژوهش او نتایج مطالعات اخیر درباره‌ی اهمیت آموزش‌های خارج از محیط کار را به‌عنوان مکملی برای یادگیری در محل کار تأیید می‌کند. هم‌چنین هریس، سیمونز، ویلیس و کاردن^۷ (۲۰۰۳) در مقاله‌ی خود تحت عنوان "بررسی تکامل در آموزش‌های حین کار و خارج از محیط کار برای فراگیران" درباره‌ی نقش مکمل بودن این دو شیوه‌ی آموزش چنین نتیجه می‌گیرند که ماهیت تکامل‌گری معانی متفاوتی دارد و می‌تواند در مدتی از زمان برای اشاره به انطباق یادگیری خارج از محیط کار با یادگیری در محل کار یا شدت ارتباط یکی با دیگری و یا حدود اثربخشی یکی برای دیگری تفسیر شود. آن‌ها تفاوت بین این دو محیط یادگیری را ناشی از تفاوت هدف و چشم‌اندازشان دانسته و مسئله‌ی اصلی اثربخشی یادگیری کارکنان را میزان تناسب بین دو محیط یادگیری (حین کار و خارج از محیط کار) می‌دانند و اذعان می‌کنند اگر یادگیری در یک محل به یادگیری در محل دیگر کمک کند مکمل هم در نظر گرفته می‌شوند. هم‌چنین آن‌ها بیان می‌کنند ادغام تئوری و عمل زمانی افزایش می‌یابد که کارکنان بتوانند اصول را برای موقعیت‌های جدید به‌کارگیرند و یادگیری به اثربخشی کار آن‌ها کمک کند و در روال محل کار تا حد زیادی اختلال ایجاد

1. Rothwell & Kazanas

2. on the job training method

3. Kawaguchi

4. off the job training method

5. Siu & Lau

6. Smith

7. Harris, Simons, Willis & Carden



نکند. به علاوه در زمینه‌ی آموزش‌های حین کار، زیتینوگلو و کوک^۱ (۲۰۰۹) در پژوهشی تحت عنوان "آموزش حین کار در کانادا: ارتباط با فناوری اطلاعات، نوآوری و رقابت" بر ارتباط بین آموزش حین کار و فن‌آوری اطلاعات جدید، نوآوری ایجاد شده و رقابت تجربه شده در محل کار تأکید کردند و نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد که نوآوری ایجاد شده در محل کار به‌طور معناداری با تأمین آموزش حین کار مرتبط است. همان‌طور که نتایج پژوهش علی‌پور، صالحی و شهناز (۲۰۰۹) تحت عنوان "مطالعه‌ای از اثربخشی آموزش‌های حین کار: شواهد تجربی از ایران" نیز نشان داد که آموزش‌های حین کار به‌شدت بر خلاقیت بیشتر، دستیابی به اهداف سازمانی و بهبود کیفیت کار تأثیرگذار است. از این رو در راستای افزایش اثربخشی و بهبود آموزش‌های سازمانی، بررسی هر کدام از این شیوه‌های آموزشی و شناسایی نقاط قوت و ضعف آن‌ها و نحوه‌ی ترکیب بهینه‌ی آن‌ها در جهت بهسازی حرفه‌ای کارکنان می‌تواند مفید باشد.

آموزش‌های خارج از محیط کار

آموزش‌هایی که در محیطی جدا از محل کار واقعی انجام می‌شود، آموزش‌های خارج از محیط کار هستند که معمولاً برای تأمین نیازهای یادگیری مشترک یک گروه و نه نیازهای ویژه‌ی افراد به کار می‌روند (علی‌پور، صالحی و شهناز، ۲۰۰۹). این آموزش‌ها اغلب توسط مربیان حرفه‌ای همراه با استراتژی‌های انگیزشی و آموزشی اجرا می‌شود. از آن‌جا که این آموزش‌ها به دور از محل کار انجام می‌شود وقفه‌ی کمتری در کار ایجاد کرده و کارکنان با فشار کم‌تری مواجه می‌شوند (سو و لو، ۱۹۹۸). این آموزش‌ها اغلب با استفاده از روش‌هایی مانند سخنرانی، بحث، مطالعه‌ی موردی، مدل‌سازی رفتاری، ایفای نقش، شبیه‌سازی، بازی‌ها و یادگیری عملی انجام می‌شود (ساکس و هاگان، ۲۰۱۳)؛ بنابراین آموزش‌های خارج از محیط کار بیش‌تر نظری و کتابی، عمدتاً مربوط به «چرایی»، با استفاده از روش و تجهیزات قدیمی، توضیحی، جدا از محل کار، تحت فشار زمانی کم‌تر، گسترده، آگاهانه، بیش‌تر گروهی و ماهیتاً کند می‌باشند (اسمیت، ۲۰۰۲). در این نوع از آموزش‌ها مدرس می‌تواند از طیف گسترده‌ای از روش‌های آموزشی استفاده کند، به‌طور مثال می‌تواند سخنرانی را با بحث، مطالعه‌ی موردی یا موارد خاص، یا بازی‌ها و شبیه‌سازی ترکیب کند و از رسانه‌هایی مانند ویدئو و اسلایدها استفاده نماید؛ بنابراین مدرس اختیار زیادی دارد و می‌تواند برنامه‌ی آموزشی را با نیازها و ترجیحات کارکنان متناسب سازد. هم‌چنین مدرس می‌تواند محیط آموزشی را کنترل کند و تعداد زیادی از کارکنان را در یک زمان آموزش دهد. با این وجود آموزش‌های خارج از محیط کار پرهزینه هستند و چون آموزش‌ها در محیطی متفاوت از محل کار اتفاق می‌افتد، کارکنان ممکن است در کاربرد آن‌چه آموخته‌اند در حین کار دچار مشکل شوند (ساکس و هاگان، ۲۰۱۳) از این رو ترکیب بهینه‌ی آموزش‌های خارج از محیط کار با آموزش‌های حین کار می‌تواند راهبردی اثربخش در راستای رفع این نواقص باشد.

دلایل به‌کارگیری آموزش‌های حین کار

آموزش‌های حین کار، آموزش‌هایی هستند که کارکنان را در موقعیت واقعی کار قرار می‌دهد و سرپرستان را ملزم می‌کند روش صحیح کار را به‌طور مستقیم در محل کار از طریق آموزش دستورالعمل‌های شغلی، گردش شغلی، مربیگری، منتورینگ، آموزش‌های استاد-شاگردی و کمک عملکردی به کارکنان خود بیاموزند (ساکس و هاگان، ۲۰۱۳). این آموزش‌ها مزایای

¹ . Zeytinoglu & Cooke

² . Saks & Haccoun



متعددی نسبت به سایر روش‌های آموزشی و از جمله روش‌های آموزش خارج از محیط کار دارد. نخست آن که آموزش حین کار می‌تواند اختصاصی باشد؛ از آنجا که آموزش‌های حین کار عموماً با یک یا دو فراگیر و یک مربی انجام می‌شود این مزیت را دارد که به سهولت با تجارب و توانایی‌های فردی کارکنان متناسب شود. دوم، آموزش حین کار بلافاصله قابل اجراست. مهارت‌های یاد گرفته شده در آموزش حین کار به‌طور کلی ارتباط مستقیمی با کار در حال انجام دارد و از آنجا که این آموزش‌ها در هنگام کار و با ابزارهای واقعی انجام می‌شود، اهمیت آموزش برای انجام کار به‌وضوح قابل تشخیص است در نتیجه، انگیزه‌ی کارکنان برای یادگیری در آموزش حین کار نسبت به برنامه‌های آموزشی دیگر بیشتر است (دروین، پاریش و سالاس، ۲۰۰۵). سوم، آموزش حین کار مقرون به‌صرفه است زیرا هزینه‌های مربوط به تسهیلات آموزشی، جا به جایی، مکان آموزش، استخدام مدرسان بیرونی و مانند آن حذف شده است (ساکس و هاگان، ۲۰۱۳) و نیازی ندارد تا افراد محل کار خود را ترک کنند، بنابراین هم کارکنان و هم مربیان در حین آموزش، به کار خود نیز ادامه می‌دهند. دلیل چهارم این است که آموزش حین کار بنابر تقاضا در دسترس است و می‌توان آن را در هر زمانی در جریان کار روزمره و در هر مکانی در محل کار ارائه داد. هم‌چنین با توجه به این‌که مربیان عموماً همکاران یا سرپرستان خط هستند، این احتمال وجود دارد که مربی برای انجام آموزش حین کار به هنگام ضرورت در دسترس باشد و در نهایت این‌که، آموزش حین کار انتقال آموزش را بهبود می‌بخشد زیرا در طول وظایف شغلی واقعی و در محیط واقعی کار اتفاق می‌افتد (دروین، پاریش و سالاس، ۲۰۰۵) از این رو نتایج این آموزش‌ها مستقیماً به سازمان برمی‌گردد و کارکنان در حال تولید یاد می‌گیرند (دعائی، ۱۳۸۴).

بنا به این دلایل، مهارت‌های آموخته شده در آموزش حین کار نسبت به مهارت‌های آموخته شده از طریق انواع دیگر آموزش با سهولت بیشتری به کار منتقل می‌شود. باوجود نقاط قوت بسیار، آموزش‌های حین کار دارای ضعف‌هایی نیز هستند. نخست، مربیان آموزش‌های حین کار، معمولاً همکاران یا سرپرستان فرد هستند که ممکن است به‌خوبی برای آموزش دیگران آماده نشده باشند؛ فقط به این دلیل که یک کارمند می‌داند که چگونه یک کار را به‌خوبی انجام دهد به این معنی نیست که او دانش و توانایی برای آموزش دیگران را دارد. چنان‌که مولانی و تراسک (۱۹۹۲) بیان کرده‌اند که متخصصان در یک موضوع لزوماً مربیان متخصص نیستند زیرا تخصص آن‌ها ممکن است موجب غفلت از مراحل خاصی از فرایند شود که به‌منظور درک و فهم کار، مورد نیاز است. دوم، آموزش حین کار، زمان کاری ارزشمند سرپرستان و همکاران را مصروف می‌کند. کارکنانی که به‌عنوان مربیان آموزش حین کار خدمت می‌کنند مجبور به تأخیر در کار خود هستند تا به کارکنان دیگر گام‌های مجزای یک فرایند را نشان دهند یا عمل یک کارمند را در حین انجام کار تحت نظر بگیرند. این امر از زمان در دسترس سرپرستان و کارکنان برای انجام وظایف خود می‌کاهد، بنابراین آن‌ها ممکن است آموزش حین کار را بیشتر به‌عنوان یک تعلیق و نه به‌عنوان یک ابزار توسعه‌ای ارزشمند در نظر بگیرند (دروین، پاریش و سالاس، ۲۰۰۵) هم‌چنین باید توجه داشت محل کار مملو از مزاحمت‌هایی است که می‌تواند در یادگیری مداخله کند و آموزش را دچار وقفه سازد. از طرفی زمانی که کارکنان در محل واقعی آموزش می‌بینند فرصت برای خسارت به تجهیزات گران‌قیمت فراهم می‌شود که می‌تواند تولید را برای مدتی متوقف کند علاوه بر هزینه‌هایی که برای تعمیر و یا جایگزینی تجهیزات آسیب‌دیده مورد نیاز است و مسئله‌ی آخر قطع خدمات یا کاهش سرعت تولید است که در جریان آموزش اتفاق می‌افتد (ساکس و هاگان، ۲۰۱۳)؛ بنابراین باید تمهیداتی برای کاربرد این آموزش‌ها اندیشیده شود.

¹ . Derouin & Parrish & Salas



بهبود آموزش‌های حین کار در سازمان‌ها

دلایل مهم زیادی برای سازمان‌ها وجود دارد که به بهبود آموزش‌های حین کار خود توجه کنند. زمانی که آموزش حین کار به‌دقت برنامه‌ریزی می‌شود سازمان‌ها به‌طور اثربخشی می‌توانند دوره‌های غیرمفید تازه‌واردان را کاهش دهند. زمان، منبع استراتژیک حیاتی است که مشتریان و رقبا مشابه هم آن را در اختیار دارند. تازه‌واردان باید در اسرع وقت به تولیدکنندگان ماهر تبدیل شوند به‌گونه‌ای که جایگاه خود را به‌عنوان عضو تیم اجرایی اتخاذ نمایند و مسئولیت کار را با دیگران سهیم شوند؛ بنابراین آموزش حین کار یک سلاح رقابتی است که کارکنان را سریع‌تر برای عملکرد آماده می‌کند به‌طوری که آن‌ها می‌توانند سرعت خود را همزمان با تغییرات پویا در شغل خود حفظ کنند. هم‌چنین، آموزش حین کار می‌تواند اضطراب کارکنان و تغییرات قابل‌اجتناب را کاهش دهد. اگر یادگیری مشاغل از طریق روش‌های برنامه‌ریزی نشده باشد کارکنان ممکن است درباره‌ی ندانستن آن‌چه که از آن‌ها انتظار می‌رود تا انجام دهند، نحوه‌ای که باید کار را انجام دهند و یا درباره‌ی این‌که چرا باید آن را انجام دهند، احساس اضطراب کنند. از طرف دیگر، آموزش حین کار برنامه‌ریزی شده می‌تواند هشدارهایی درباره‌ی مسائل و مشکلات مهارت‌های اساسی مورد نیاز کارکنان فراهم کند و کارفرمایان را راهنمایی کند تا روش‌های بهتری را برای رسیدگی به ناتوانی‌های یادگیری فردی بیابند. علاوه بر این آموزش حین کار برنامه‌ریزی شده، منجر به خدمات باکیفیت بالا به مشتریان می‌شود زیرا مشتریان اغلب توسط کارکنان خط مقدم و نه توسط ناظران، مدیران یا هیئت رئیسه خدمت‌رسانی می‌شوند. این بدین معناست که یک نیروی کار خوب آموزش دیده، بهترین ابزار برای اطمینان از خدمات باکیفیت‌تر به مشتریان خواهد بود و آموزش حین کار وسیله‌ای برای دستیابی به این هدف است (روثول و کازاناس، ۲۰۰۴). جدول زیر تفاوت آموزش‌های حین کار و خارج از محیط کار را نشان می‌دهد.

تفاوت یادگیری حین کار و خارج از محیط کار

یادگیری حین کار	یادگیری خارج از محیط کار
بیشتر عملی و معنادار است.	نظری و متمرکز بر چرایی است.
توأم با فشار برای انجام در محدوده‌ی زمانی و نیاز به انجام کار مؤثر و سریع در صورت امکان.	تحت فشار نیست یا حداقل، فشار زمانی مشهود نیست.
فرصت‌هایی برای مشاهده‌ی آن‌چه واقعا اتفاق می‌افتد فراهم می‌کند.	زمان بیش‌تری برای تفکر فراهم می‌کند و فرصت بیش‌تری برای پرسیدن سؤالات ارائه می‌دهد.
می‌تواند مانع عدم انگیزه برای تسهیل آموزش‌هایی بشود که برای کارفرما هم از نظر زمان و هم هزینه مقرون به‌صرفه نیست.	بر توضیح و مثال و تصویر متمرکز است تا تجارب واقعی.
محصول تعامل نزدیک با کارکنان دیگر، کارفرمایان و	جزئی‌تر و معمولاً آهسته‌تر است.

¹ . Rothwell & Kazanas



سرپرستان است و از آنچه که آن‌ها می‌دانند فراتر می‌رود.	
مستلزم این است که فراگیران بتوانند فی‌البداهه بسازند و از قضاوت خود استفاده کنند زیرا محیط می‌تواند غیرقابل پیش‌بینی بشود (که هم شامل محیط فیزیکی و هم اجتماعی است).	تا حد زیادی رسمی و قابل پیش‌بینی است.
می‌تواند منجر به یادگیری به طرق مختلف بسیار اما نه لزوماً راه درست شود.	در محیط‌های کامل‌تری انجام می‌شود که اغلب بر ایمنی تأکید می‌کند.
انگیزه‌بخش است زیرا فراگیران معمولاً نتایج واقعی دارند که یادگیری آن‌ها را نشان می‌دهد.	یادگیری به وسیله‌ی کتاب را ارتقا می‌دهد که فرصت‌هایی فراهم می‌کند برای انتخاب جزئیاتی که ممکن است در محل کار درک نشوند.
اغلب فرصت‌هایی برای قرار گرفتن در معرض آخرین روش‌ها و تجهیزات فراهم می‌کند.	فرصت‌های جایگزینی برای فراگیران برای ملاقات با افراد دیگر فراهم می‌کند.
بیشتر فردی است و شامل یادگیری از خطاهاست.	بیشتر گروهی و مشارکتی است.
مستقیماً برای کار در دست، قابل اجراست.	بیشتر مبتنی بر آینده است

(هریس و همکاران، ۱۹۹۸ به نقل از رابرتستون و همکاران، ۲۰۰۰)

نتیجه: تکامل‌گری آموزش‌های حین کار و خارج از محیط کار

در یک دوره‌ی آموزشی به دو دلیل باید از روش‌های مختلف استفاده کرد: نخست اینکه هر دوره‌ی آموزشی اهداف مختلفی دارد و تمام اهداف را با یک روش نمی‌توان محقق ساخت و دوم، شرکت‌کنندگان و مدرسان مختلف با روش‌های متفاوتی سازگارند و نمی‌توان با استفاده از یک روش خاص، یک دوره را با موفقیت اجرا کرد آنچه از اهمیت بالایی برخوردار است تلفیق و ترکیب روش‌های آموزشی متناسب با اهداف و نیازهای آموزشی، ماهیت دوره، شرکت‌کنندگان در دوره، حجم کلاس‌ها، منابع و امکانات در دسترس است (فتیحی و اجارگاه، ۱۳۸۵). برنامه‌های آموزشی اثربخش اغلب روش‌های آموزش حین کار و خارج از محیط کار را ترکیب می‌کنند. بر اساس مطالعه‌ی دولتی به نقل از ساکس و هاگان (۲۰۱۳) ترکیب روش‌های آموزش حین کار و خارج از محیط کار رویکرد مناسبی جهت افزایش سرعت کارکنان است. در واقع تجارب واقعی کاری، بزرگ‌ترین ارمغان کارکنان از محل کارشان است. ترسیم رابطه‌ی مداوم درباره‌ی تجربه‌ی انباشته‌شده در محل کار با آنچه که در خارج از محیط کار آموزش داده می‌شود و تجسم آنچه که در محیط کار انجام می‌شود به‌منظور تسهیل یادگیری خارج از محیط کار، ضروری است. همچنین زمان سپری شده در کار باعث می‌شود دانش کارکنان، خودکار شود. اعتماد به نفس به دست آمده از تجارب محل کار به کارکنان کمک می‌کند تا از عهده‌ی یادگیری موضوعات و مهارت‌های جدید برآیند. محیط حین کار و خارج از محیط کار، از طریق تکمیل و حمایت یادگیری هر محیط در محیط دیگر، به‌صورت جدایی‌ناپذیری مرتبط هستند. در واقع یادگیری حین کار موجب ایجاد انگیزه جهت



افزایش استقلال کارکنان در خارج از محل کار می‌شود زیرا آن‌ها تلاش می‌کنند تا گام به گام بیاندیشند و بنابراین در جریان سخنرانی و آموزش‌های خارج از محیط کار وقفه ایجاد نمی‌کنند. از طرف دیگر آموزش خارج از محیط کار اصول و دانش مورد نیاز برای کارکنان را جهت شروع کار در محل کار فراهم کرده و در موقعیت‌های جدید کمک‌کننده است. کارکنان چیزهای کوچک مانند فنون و توانایی برای خواندن نقشه‌ها و انجام سریع‌تر محاسبات که مشارکت مفید آموزش‌های خارج از محیط کار است را مطرح می‌کنند. همچنین این آموزش‌ها کارکنان را قادر می‌سازد تا ایده‌های جدید را به کارفرمایان خود ارائه دهند و به‌روز بودن کارکنان را متناسب با توسعه‌های جدید در صنعت و پیشرفت‌های دانشگاهی حفظ کنند، آموزش‌های خارج از محیط کار جزئیات ریزتری ارائه می‌کند و به کارکنان کمک می‌کند تا تئوری‌ها را برای استفاده در محل کار به خاطر بسپارند. به عبارت دیگر این دو آموزش مکمل هم هستند زیرا یکی دانش نظری (چرایی؟) و دیگری دانش عملی (چگونگی؟) را فراهم می‌کند. به‌علاوه آموزش خارج از محل کار موجب تسهیل استقلال بیشتر در کار می‌شود زیرا کارکنان می‌دانند که می‌توانند کار را انجام دهند، بنابراین خودشان کار را انجام می‌دهند بدون اینکه کارفرمای آن‌ها آن‌چه را که آن‌ها انجام می‌دهند تحت نظر بگیرد (هریس، سیمونز، ویلیس و کاردن، ۲۰۰۳).

منابع

ابطحی، سید حسین. (۱۳۸۶). مدیریت منابع انسانی (چاپ پنجم). کرج: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.

دعائی، حبیب اله. (۱۳۸۴). مدیریت منابع انسانی نگرش کاربردی (چاپ چهارم). مشهد: بیان هدایت نور.

فتحی واجارگاه، کوروش. (۱۳۸۵). برنامه ریزی آموزش ضمن خدمت (چاپ سوم). تهران: سمت.

Alipour, M., Salehi, M., & Shahnava, A. (2009). A Study of on the Job Training Effectiveness: Empirical Evidence of Iran. *International Journal of Business and Management*, 4(11), 63.

Balisi, S. (2014). Training needs assessment in the Botswana public service A case study of five state sector ministries. *Teaching Public Administration*, 32(2), 127-143.

Derouin, R. E., Parrish, T. J., & Salas, E. (2005). On-the-Job Training: Tips for Ensuring Success. *Ergonomics in Design: The Quarterly of Human Factors Applications*, 13(2), 23-26

Harris, R., Simons, M., Willis, P., & Carden, P. (2003). Exploring complementarity in on-and off-job training for apprenticeships. *International journal of training and development*, 7(2), 82-92.

Kawaguchi, D. (2006). The incidence and effect of job training among Japanese women. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 45(3), 469-477.

Robertson, I., Harford, M., Strickland, A., Simons, M., Harris, R., & Edwards, A. (2000). Evaluating on and off-job approaches to learning and assessment in apprenticeships and traineeships. In *Post Compulsory Education and Training Conference*.



- Rothwell, W. J., & Kazanas, H. C. (2004). *Improving on-the-job training: How to establish and operate a comprehensive OJT program*. John Wiley & Sons.
- Saks, A. M., Haccoun, R. R., & Belcourt, M. (2010). *Managing performance through training and development*. Cengage Learning.
- Siu, N. Y., & Lau, C. P. (1998). Training and Development Practices in the People's Republic of China. *China Report*, 34(1), 47-67.
- Smith, E. (2002). Theory and practice: The contribution of off-the-job training to the development of apprentices and trainees. *Journal of vocational education and training*, 54(3), 431-456.
- Zeytinoglu, I. U., & Cooke, G. B. (2009). On-the-job training in Canada: Associations with information technology, innovation and competition. *Journal of Industrial Relations*, 51(1), 95-112.