



آموزش ترکیبی، راهبردی اثربخش در ارائه‌ی 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

آموزش ضمن خدمت در سازمان‌ها منجر به دانش، توانایی و مهارت کارکنان برای اجرای مسئولیت‌های شغلی می‌شود، اما برگزاری این دوره‌ها همواره با ضعف‌هایی از قبیل نظری بودن در اغلب دوره‌ها، استفاده‌ی اندک از روش‌ها و الگوهای جدید آموزش و عدم تناسب روش‌های به کار گرفته شده با نیازهای فراگیران مواجه بوده‌اند. از جمله راه‌های ارتقای کیفیت این آموزش‌ها، استفاده از شیوه‌های آموزشی مناسب است. یکی از طرق طبقه‌بندی روش‌های آموزشی، طبقه‌بندی بر اساس محلی است که آموزش انجام می‌شود. بر این اساس آموزش‌ها به سه دسته‌ی آموزش‌های حین کار، خارج از محیط کار^۲ و الکترونیکی^۳ تقسیم می‌شوند. با توجه به مزیت‌های هر روش، مدرسان جهت افزایش یادگیری فراگیران و تسهیل انتقال آموزش، آن‌ها را باهم ترکیب می‌کنند با این اعتقاد که ترکیب روش‌های آموزشی بهترین رویکرد برای افزایش یادگیری فراگیران و تسهیل انتقال آموزش خواهد بود. با توجه به محاسن رویکرد آموزش ترکیبی^۴ از یک‌سو و عدم انجام پژوهش در این زمینه در بخش آموزش‌های ضمن خدمت سازمان‌ها از سوی دیگر، پژوهش حاضر در صدد است با استفاده از روش توصیفی-تحلیلی به واکاوی هرکدام از شیوه‌های آموزشی بپردازد.

واژگان کلیدی: آموزش‌های حین کار، آموزش‌های خارج از محیط کار، آموزش‌های الکترونیکی، آموزش ترکیبی

1. on the job training method

2. off the job training method

3. e. learning

4. blended training



مقدمه

امروزه با عنایت به شتاب تغییرات و رقابت فزاینده، سازمان‌ها بیش از هر زمان دیگر برای کسب نتایج و حفظ خود تلاش می‌کنند و نظر به اینکه سرمایه‌های انسانی به‌عنوان یک رکن کلیدی برای عملکرد یک شرکت یا سازمان به شمار می‌آیند، سرمایه‌گذاری بر روی سرمایه‌های انسانی، بهره‌وری آنان را افزایش خواهد داد (دوماس وهانچین، ۲۰۱۰). نیروی انسانی در دنیای رقابتی باارزش هست و به دید یک سرمایه به آن‌ها نگریسته می‌شود و برای این‌که از ارزش آن کاسته نشود نیاز به ترمیم و آموزش مدون طی یک فعالیت سازمانی برنامه‌ریزی شده دارند. هرگاه صحبت از آموزش صنعتی می‌شود، منظور ایجاد طرز تفکر، مهارت‌های ذهنی و مهارت‌های فیزیکی مورد نیاز در کارکنان برای صنعت می‌باشد (سایبانی و بروشان، ۱۳۸۷). اما امروزه که در نتیجه افزایش درجه پیچیدگی‌ها و توسعه روزافزون تخصص‌ها و همچنین با توجه به اینکه آموزش‌های سنتی به سبب هزینه‌بر، زمان‌بر و تجویزی بودن، کم کردن خلاقیت و تمرکز غلط به آموزش به‌جای نتایج کسب‌وکار و تولید برنامه‌های پیش و پا افتاده، مورد انتقاد قرار گرفته است (فردانش و کرمی، ۱۳۸۶) و از طرف دیگر شاهد رشد صنعت آموزش، افزایش تعداد ارائه دهندگان و پیشرفت‌های سریع در فناوری هستیم که موجب ایجاد روش‌ها و سیستم‌های ارائه‌ی در حال رشد شده است (تاگر و بلانچارد، ۲۰۰۴)، افزایش اثربخشی آموزش‌ها، نیازمند کاربرد شیوه‌های نوینی است چنانکه نتایج پژوهش‌ها نیز نشان می‌دهد که شیوه‌ی ارائه‌ی آموزش تأثیر زیادی بر کار آیی و اثربخشی آموزش‌های سازمانی دارد (سالاری و کرمی، ۱۳۹۳). در این راستا یکی از شیوه‌های افزایش اثربخشی آموزش‌ها استفاده از رویکرد آموزش ترکیبی است.

بر اساس این رویکرد با توجه به اینکه که هر کدام از شیوه‌های آموزش حین کار، خارج از محیط کار و الکترونیکی دارای مزایای متفاوتی هستند، مدرسان جهت افزایش یادگیری فراگیران و حفظ و تسهیل انتقال آموزش، معمولاً آن‌ها را باهم ترکیب می‌کنند با این اعتقاد که در نهایت تلفیق کردن، وفق دادن، ترکیب و ادغام روش‌های آموزشی بهترین رویکرد برای افزایش یادگیری فراگیران و حفظ و تسهیل انتقال آموزش خواهد بود. به‌طور مثال آموزش‌های حین کار^۱ بیش‌تر مربوط به زندگی واقعی و مبتنی بر زمینه بوده، عمدتاً به چگونگی انجام کار و کارایی پرداخته و بیشتر مشاهده‌ای، دستی، فوری، تحت فشار زمانی، به‌موقع، فی‌البداهه، تصادفی و ماهیتاً فرد به فرد می‌باشد (اسمیت^۲، ۲۰۰۲) مانند آموزش دستورالعمل‌های شغلی^۳، گردش شغلی^۴، مربیگری^۵، منتورینگ^۶، آموزش‌های استاد- شاگردی^۷ و کمک عملکردی^۸ (ساکس و هاگان^۹).

1. Dumas & Hanchane

2. Thacker & Blanchard

3. on the job training

4. Smith

5. job instruction technique

6. job rotation

7. coaching

8. mentoring

9. apprenticeship

1. performance⁰aid

1. Saks & Hacoun



۲۰۱۳). از طرف دیگر 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 (اسمیت، ۲۰۰۲) از جمله سخنرانی، بحث، مطالعه‌ی موردی^۱، مدل‌سازی رفتاری^۲، ایفای نقش^۳، شبیه‌سازی^۴، بازی‌ها^۵ و یادگیری عملی^۶ می‌باشند و آموزش‌های الکترونیکی^۷ که برای انتقال اطلاعات و آموزش به افراد فناوری‌های شبکه‌ی کامپیوتری مانند اینترنت و اینترانت را مورد استفاده قرار می‌دهند (ساکس و هاگان، ۲۰۱۳).

با هدف تمرکز بر پژوهش‌های انجام شده در زمینه‌ی شیوه‌های آموزش حین کار و خارج از محیط کار، آنچه مشهود است مسئله‌ی اصلی در اثربخشی یادگیری فراگیران، میزان تناسب بین این دو محیط یادگیری است (هریس، سیمونز، ویلیس و کاردن؛ ۲۰۰۳) همان‌طور که اسمیت (۲۰۰۲) نیز آموزش‌های خارج از محیط کار را به‌عنوان مکملی برای آموزش‌های حین کار می‌داند. درنگی کوتاه بر پژوهش زیتونوگلو و کوک^۸ (۲۰۰۹) ارتباط نوآوری‌های ایجاد شده در محل کار را با آموزش‌های حین کار نمایان می‌سازد. افزون بر این نتایج پژوهش علی‌پور، صالحی و شهناز^۹ (۲۰۰۹) نشان داده‌اند که آموزش‌های حین کار بر خلاقیت، دستیابی به اهداف سازمانی و بهبود کیفیت کار تأثیرگذار است. همچنین پژوهش‌ها نشان می‌دهند که سازمان‌ها جهت اثربخش کردن آموزش خود از رویکرد ترکیبی بهره می‌برند و همان‌طور که نتایج پژوهش هوانگ^{۱۱} (۲۰۰۱) نمایانگر آن است که سازمان‌ها در بهترین اثربخشی آموزشی تمام انواع روش‌های آموزش حین کار، بیرون از کار و خارج از محل کار را با یکدیگر به کار می‌گیرند؛ بنابراین در راستای افزایش اثربخشی آموزش‌های سازمانی، بررسی انواع آموزش‌های ذکر شده در بالا می‌تواند کارگشا و برای رشد حرفه‌ای کارکنان ضروری باشد.

آموزش‌های حین کار در سازمان

آموزش از تجارب یادگیری برنامه‌ریزی شده‌ای که خارج از محیط کار اتفاق می‌افتد، فراتر است. بسیاری از آموزش‌ها و یادگیری، در زمان واقعی و حین کار و نه به‌صورت خارج از محیط کار و به دور از آن انجام می‌شود. چنان‌که بررسی‌ها نشان می‌دهد، بیش از ۶۰ درصد از آموزش‌ها متکی بر آموزش‌های حین کار است (روئول و کازاناس؛ ۲۰۰۴). نظریه‌ی سرمایه‌ی انسانی معتقد است که سرمایه‌ی انسانی از طریق آموزش رسمی^{۱۲} یا آموزش‌های حین کار انباشته می‌شود. بر اساس این نظریه، کارگران با سال‌های بیشتری از آموزش^{۱۳} یا دوره‌های آموزش حین کار طولانی‌تر سرمایه‌ی انسانی بیش‌تری ذخیره

1. off the job training

2. case study

3. behavioral modeling

4. role play

5. simulation

6. games

7. action learning

8. E.learning

9. Harris, Simons, Willis & Carden

1. Zeytinoglu & Cooke

1. Huang

1. Rothwell & Kazanas

1. formal schooling

1. education



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 کارکنان مرتبط است. رایج‌ترین اشکال آموزش‌های حین کار که سازمان‌ها از جمله سازمان‌های صنعتی می‌توانند مورد استفاده قرار دهند به شرح ذیل است:

آموزش دستورالعمل‌های شغلی. رویکرد رسمی، ساختاریافته و سیستماتیک به آموزش حین کار است و از چهار مرحله تشکیل شده است: آماده‌سازی کارکنان، آموزش، اجرا و پیگیری. با آموزش دستورالعمل‌های شغلی، مربیان آموزشی در سازمان نحوه‌ی اجرای وظیفه را در حین کار به کارکنان نشان می‌دهند و سپس برای آن‌ها فرصت‌هایی فراهم می‌کند تا عمل کنند درحالی‌که زمینه نظارت، بازخورد و تقویت را فراهم می‌آورند. از این رو مدل‌سازی رفتاری همانند آموزش دستورالعمل‌های شغلی شامل مشاهده، تمرین، تقویت و انتقال است که در مدل‌سازی رفتاری کارکنان الگویی از انجام یک وظیفه را مشاهده می‌نمایند و تمام‌اهتمام خویش را در تقلید آن رفتار به کار می‌برند (ساکس و هاگان، ۲۰۱۳).

کمک عملکردی. گاهی اوقات به خاطر سپردن توالی وظایف، به ویژه اگر کارکنان، آن وظایف را به‌طور روزانه تکرار نکنند، ممکن است زمان زیادی جهت آموزش به خود اختصاص دهد یا زمانی که کار مورد انجام فرد دشوار باشد، به‌ندرت اجرا شود و یا نتایج حاصل از عملکرد ضعیف همراه با مخاطره‌هایی باشد سازمان‌ها می‌توانند از کمک عملکردی بهره‌جویند. به‌علاوه اگر سازمان‌ها برای کارکنان تازه استخدام، کمک‌های عملکردی فوری ارائه دهند موجب افزایش سرعت آن‌ها در حین کار خواهد شد. هم‌چنین در سازمان‌های صنعتی مشاغل حساس و خطرناکی وجود دارد که مستلزم واکنش سریع کارکنان است و یا بنا به دلایل متعددی به خاطر سپردن آن‌ها دشوار است در چنین موقعیت‌هایی وجود کمک‌های عملکردی در راستای افزایش سرعت تولید و کاهش توقف چرخه‌ی کار مفید خواهد بود (ساکس و هاگان، ۲۰۱۳). در واقع کمک عملکردی که به‌عنوان کمک شغلی هم شناخته شده است وسیله‌ای در مکان کار است که به کارکنان در انجام وظایف کمک می‌کند این وسیله می‌تواند نشانه باشد (آیا شما کامپیوتر را خاموش کرده‌اید؟)؛ کمک‌های مشکل‌یابی (اگر چراغ قرمز روشن شود دستگاه نیاز به سوخت دارد)؛ دستورالعمل متوالی (جهت تخلیه‌ی دستگاه از پنج گام بعدی پیروی کنید)، ابزار یا وسیله‌ی اندازه‌گیری خاص (یک چوب بلند برای اندازه‌گیری میزان گاز در مخزن غیر قابل دسترس)، تصاویر یا پوسترها و چک‌لیست‌ها باشند (ساکس و هاگان، ۲۰۱۳).

گردش شغلی. سازمان‌های صنعتی مانند صنایع خودروسازی نیاز به آماده‌سازی و تجهیز کارکنان در راستای مشاغل و مهارت‌های مختلف دارند. در این راستا آموزش‌های حین کار استفاده از گردش شغلی که از طریق آن ظرفیت‌های فردی و سازمانی افزایش یابد، کارکنان شایستگی‌های خود را بهبود بخشند، تجارب مثبتشان بر کار اثر گذارد و درک آن‌ها را درباره‌ی نقاط قوتشان برای مشاغل آینده و پیشرفت توسعه یابد را پیشنهاد می‌کند. به‌طور مشابه سازمان، انعطاف‌پذیری در نیروی کار، توانایی برای افزایش نوآوری و ساخت فرهنگ و اطلاعات ضروری در مورد بهترین استعداد‌های کارکنان برای برنامه‌های جانشینی را به دست می‌آورند (کاساد، ۲۰۱۲).

¹ . Kawaguchi

² . Casad



استاد-شاگردی. روش دیگری که از نظر تاریخی با قدرت بیش از پیش در بسیاری از کشورهای صنعتی برای کارگران یدی به حیات خود ادامه می‌دهد، استاد-شاگردی است که بر اساس آن کارفرما می‌پذیرد که حدودی از مهارت‌های حرفه‌ای را آموزش دهد. در مقابل فراگیر نیز برای مدت‌زمان طولانی و با دستمزد آموزشی متعهد به کار می‌شود که این مقدار در مقایسه با نرخ کارگر ماهر کم است اما تا اتمام دوره فراگیری به‌طور معمول و به‌صورت سالیانه افزایش می‌یابد (گاسپل^۱؛ ۱۹۹۴).

مربیگری. زمانی که آموزش‌ها مستلزم راهنمایی فرد به‌فرد و کارکنان دچار نقصان عملکردی باشند، مربیگری مورد استفاده می‌گیرد. هر چند که مربیگری به‌عنوان ابزار انگیزشی می‌تواند برای کارکنانی که عملکرد مطلوبی دارند، به کار گرفته شود. در این روش ارتباط نزدیک بین کارکنان و سرپرستی که همیشه آن‌ها را هدایت می‌کند، وجود دارد و افراد باتجربه به آماده کردن کارکنان تازه‌وارد و یا کارکنان رده پایین می‌پردازند (سید جوادین، ۱۳۸۱). در واقع، یک فرد باتجربه و آگاه به‌طور رسمی برای کمک به فرد دیگر فراخوانده می‌شود تا دیدگاه و فنون لازم برای انجام کارشان را توسعه دهد (ساکس و هاگان، ۲۰۱۳). فرایند مربیگری مستلزم:

- ۱- فهم شغل کارکنان، دانش، مهارت، توانایی و مهارت مورد نیاز برای تأمین عملکرد مورد انتظار و سطح فعلی عملکرد آن‌ها.
- ۲- ملاقات با فراگیران و توافق متقابل درباره‌ی اهداف عملکردی که باید حاصل شود.
- ۳- ورود دوجانبه در یک طرح و برنامه ریزی برای دستیابی به اهداف عملکردی.
- ۴- نشان دادن چگونگی دستیابی به اهداف عملکردی در محل کار، مشاهده‌ی عملکرد فرد و ارائه‌ی بازخورد که این فرایند مشابه آموزش دستورالعمل‌های شغلی است.
- ۵- تکرار گام چهارم تا زمانی که عملکرد بهبود یابد.

با این‌که مربیگری به‌طور واضح یک روش مهارت محور است، اما می‌تواند برای توسعه‌ی دانش کارکنان نیز مورد استفاده قرار گیرد. در مربیگری، مربی هم باید چگونگی انجام وظایف را بداند و هم‌چنین مهارت آموزش به کارکنان جهت انجام آن وظایف را دارا باشد (تاگر و بلانچارد، ۲۰۰۴). درحالی‌که مربیگری بر جوانب تکنیکی کار تمرکز دارد، جهت بهسازی نگرش کارکنان می‌توان منتورینگ را مورد استفاده قرار داد (تاگر و بلانچارد، ۲۰۰۴). منتور دو نقش عمده ایفا می‌کند: حمایت کاری و حمایت عاطفی. فعالیت‌های حمایت کاری شامل مربیگری، نمایش، حفاظت و تدارک تکالیف چالش‌انگیز است. در حمایت عاطفی منتور همانند دوستی است که ضمن شنیدن و مشاوره می‌شنود و زمینه ارائه بازخورد را فراهم می‌نماید و الگویی برای موفقیت ارائه می‌کند (ساکس و هاگان، ۲۰۱۳).

آموزش‌های خارج از محیط کار

آموزش در سازمان‌ها معمولاً به هر دو صورت حین کار و خارج از محیط کار انجام می‌شود و آموزش اثربخش مستلزم این است که روش‌های آموزشی مناسب یادگیری را به کار گیرد (بالسی^۲؛ ۲۰۱۴). هم آموزش‌های حین کار و هم

¹ . Gospel

² . Balisi



آموزش‌های خارج از محیط کار بسته به اهداف و هزینه‌های برنامه‌ی آموزشی، در آموزش و بهسازی کارکنان نقش دارند (سو و لو، ۱۹۹۸). آموزش‌هایی که در محیطی جدا از محل کار واقعی اتفاق می‌افتد، آموزش‌های خارج از محیط کار نامیده می‌شوند. در صورتی که سازمان‌ها درصدد تأمین نیازهای یادگیری مشترک یک گروه و نه نیازهای ویژه‌ی افراد باشند، آموزش‌های خارج از محیط کار کمک‌کننده خواهد بود (علی‌پور، صالحی و شهناز، ۲۰۰۹) هم‌چنین کاربرد این آموزش‌ها منجر به وقفه‌ی کم‌تر در انجام کار می‌شود و فراگیر را با فشار کم‌تری مواجه می‌کند (سو و لو، ۱۹۹۸). آموزش‌های خارج از محیط کار در سازمان به شیوه‌ی زیر انجام می‌شود:

سخنرانی و بحث. با استفاده از سخنرانی می‌توان اطلاعات زیادی را به تعداد زیادی از فراگیران منتقل کرد. به گفته‌ی وولفولک (۱۹۹۵) سخنرانی، یک پنجم تا یک‌ششم وقت فعالیت‌های آموزشی در کلاس را به خود اختصاص می‌دهد (شعبانی، ۱۳۹۱)؛ اما با توجه به اینکه در سازمان‌های صنعتی افراد شرکت‌کننده در دوره‌ها مستقیماً در کارها مشارکت دارند و در حین انجام کار با سؤالاتی مواجه می‌شوند، سخنرانی به‌تنهایی مثمر ثمر نخواهد بود بلکه باید توأم با بحث و پرسش و پاسخ باشد. بحث، جریان دوطرفه ارتباطات را فراهم می‌کند که از طریق آن مربی دانش را به فراگیران منتقل کرده و کارکنان میزان فهم خود را به مربی باز می‌گردانند (تاگر و بلانچارد، ۲۰۰۴).

نمایش علمی.^۱ از روش‌های قابل اجرا در یادگیری مهارت‌های عملی، به‌ویژه در موقعیت‌هایی که امکانات و تجهیزات برای آموزش محدود باشد نمایش علمی است. بر اساس این روش فراگیران مهارت‌های خاص را از طریق دیدن، شنیدن و تمرین کردن چه به‌صورت فردی و چه به‌صورت گروهی می‌آموزند. بدین صورت که مدرس طرز کار یک وسیله یا چگونگی ساخت یک شیء را از راه توضیح و نمایش به فراگیران می‌آموزد. مهم‌ترین مزیت این روش، استفاده از اشیای حقیقی و واقعی در موقعیت‌های آموزشی است (شعبانی، ۱۳۹۱).

مطالعه‌ی موردی. از روش‌های کمتر آشنا در حوزه‌ی آموزش‌های خارج از محل کار می‌توان به مطالعه‌ی موردی اشاره نمود که موقعیت‌های تصمیم‌گیری را که کارکنان ممکن است حین انجام کار با آن مواجه شوند، شبیه‌سازی می‌کند (تاگر و بلانچارد، ۲۰۰۴). کارفرمایان زمانی که بخواهند مهارت‌های تجزیه و تحلیل کارکنان خود را بهبود دهند می‌توانند از این شیوه استفاده نمایند بدین شکل که به کارکنان، گزارش موردی از یک مشکل سازمانی که جنبه‌های سازمانی، اجتماعی و فنی آن شرح داده شده ارائه دهند و از آن‌ها بخواهند آن را مطالعه کرده و در گزارش خود مشکلات، راه‌حل‌ها، مخاطره‌ها و منابع احتمالی را مطرح کنند و سپس دلیل شناسایی این مشکلات و توصیه‌های خود را بیان نمایند (سید جوادین، ۱۳۸۱).

مدل‌سازی رفتاری. در صوتی که کارفرمایان تمایل داشته باشند طرز برخورد از قبل مشخص شده‌ای را برای ایجاد مهارت-های خاص به کارکنان خود آموزش دهند تا آن را الگوی رفتاری خود قرار دهند، مدل‌سازی رفتاری روشی مناسب برای این هدف خواهد بود. به‌طور مثال اگر سازمان بخواهد نحوه‌ی رسیدگی به شکایت کارکنان را آموزش دهد با استفاده از این روش مهم‌ترین الگوها و رفتارهای مطلوب را می‌تواند ارائه دهد و از کارکنان بخواهد مطابق با همان الگوی مطلوب عمل نمایند.

1. Siu & Lau

2. demonstration



استفاده از این روش شامل پنج مرحله است: ۱) ارائه‌ی بهترین روش ممکن برای حل یک مشکل خاص که در آن تمام اقدامات مهم و انجام گام به گام کار کاملاً روشن شده باشد ۲) ارائه‌ی همان مسئله یا مشکل خاص با استفاده از فیلم، ویدئو و یا سایر وسایل آموزشی و کمک‌آموزشی، که در آن الگوی رفتاری مذکور در گام اول برای رفع آن مشکل خاص به کار رفته باشد ۳) تمرین الگوسازی رفتاری ارائه شده در گام اول به‌وسیله‌ی فراگیران که در واقع این مرحله، شبیه روش ایفای نقش است با این تفاوت که در اینجا فراگیران نمی‌توانند بازتاب یا رفتاری غیر از آنچه در گام دوم با فیلم و یا نوار ویدئو ارائه گردید، نشان دهند و باید دقیقاً همان الگوی رفتاری ارائه شده را تمرین کنند ۴) در زمان تمرین الگوی رفتاری مذکور و در پایان آن، مربیان آموزشی کارکنان را ارزشیابی کرده، نقاط قوت و ضعف رفتاری‌شان را گوشزد می‌کنند ۵) در نتیجه کارکنان تشویق می‌شوند تا از الگوهای رفتاری ارائه شده، در محیط واقعی کار استفاده کنند و نتایج آن را برای بررسی مجدد به گروه آموزشی منعکس کنند (ابطحی، ۱۳۸۶).

ایفای نقش. زمانی که فهم اهداف در سازمان از طریق بحث و تحلیل دشوار است و هدف تشویق مشارکت‌کنندگان برای تمرین مهارت‌ها و فرایندهای مورد نیاز در موقعیت داده شده، ایجاد اعتماد به نفس در کارکنان جهت رسیدگی به وضعیت و ارائه فرصت به فراگیران غیرفعال برای کاربرد مهارت‌های مشاهده شده است، می‌توان از ایفای نقش استفاده کرد (کارنول، ۱۹۹۰). در این روش به شرکت‌کنندگان این امکان داده می‌شود که با مشکلات مواجه شوند و با افراد واقعی سر و کار داشته باشند. برای فراگیران نقش‌هایی تعیین شده و از آن‌ها خواسته می‌شود مطابق سناریویی که نوشته شده است کنش و واکنش‌های خود را تنظیم نمایند؛ بنابراین فراگیران هر کدام عهده‌دار نقشی بوده و مطابق سناریو عمل می‌نمایند (سید جوادین، ۱۳۸۱؛ صباغیان و اکبری، ۱۳۸۹).

شبیه‌سازی و بازی‌ها. مهم‌ترین روشی که سازمان‌ها و به‌ویژه صنایع حساس و دارای مشاغل خطرناک و پرهزینه می‌توانند برای بازسازی یا شبیه‌سازی فرایندها، وقایع و شرایطی که در شغل فراگیران اتفاق می‌افتد، به کار گیرند شبیه‌سازی محل کار است؛ بنابراین، کارکنان می‌توانند این وقایع را در یک محیط کنترل شده تجربه کنند، مهارت‌های خود را توسعه دهند و مفاهیمی را که به بهبود عملکرد آن‌ها کمک می‌کند کسب نمایند (تاکر و بلانچارد، ۲۰۰۴). از طرف دیگر، آن‌ها با وسایل واقعی و یا شبیه به آنچه که در شغل اصلی به کار می‌گیرند آموزش می‌بینند ولی این آموزش عمدتاً در خارج از محیط کار انجام می‌شود. به‌عنوان مثال اگر کارکنان جدید قسمت مونتاژ خط تولید مستقیماً به کار گمارده شوند تولید کاهش خواهد یافت بنابراین قبلاً باید در محیطی مشابه آموزش ببینند که منجر به ایمنی، اثربخشی یادگیری و صرفه‌جویی در هزینه‌ها خواهد شد (دعائی، ۱۳۸۱). روش مشابه شبیه‌سازی با اندکی تفاوت، استفاده از بازی‌ها است با این توضیح که بازی‌ها لازم نیست که واقعیت را نشان دهند و اغلب به‌گونه‌ای طراحی می‌شوند که سرگرم کننده باشند (ساکس و هاگان، ۲۰۱۳). با استفاده از این روش آموزشی می‌توان در کارکنان انگیزه و علاقه‌ی کافی برای یادگیری ایجاد نمود.

یادگیری عملی. سازمان‌ها و صنایع جهت آموزش کارشناسان خود و آن دسته از کارکنان که دارای تجربه و تخصص می‌باشند می‌توانند یادگیری عملی را به کار گیرند. این روش از جمله شیوه‌های آموزش گروهی است که تیم‌ها یا گروه‌های کاری

¹ . Carnevale



درباره‌ی حل یک مسئله‌ی واقعی کار می‌کنند. در راستای حل مسائل مهم، توسعه‌ی رهبران، افزایش سریع عملکرد در تیم‌ها و تغییر فرهنگ سازمانی می‌توان از این شیوه بهره برد (نوا^۱؛ ۲۰۱۰). بنابراین بر اساس این شیوه کارکنان مسائل دنیای واقعی را مطالعه و حل می‌کنند و مسئولیت راه‌حل‌ها را می‌پذیرند. هدف یادگیری عملی، حل مسائل کاری واقعی و آزمودن تئوری‌ها در دنیای واقع است که کارکنان را از دریافت کننده‌ی منفعل اطلاعات به حل کننده‌ی مسائل سوق می‌دهد (ساکس و هاگان، ۲۰۱۳).

یادگیری از طریق انجام دادن^۲ با استفاده از این روش کارکنان هدف را از طریق انجام مهارت‌ها و استفاده از دانش محتوایی مربوطه دنبال می‌کنند و در جریان انجام مهارت‌ها، مربیگری برای آن‌ها ارائه می‌شود. این شیوه به کارکنان در یادآوری مطالب گفته شده کمک می‌کند و به کارکنان می‌آموزد که چگونه کاری را انجام دهند و به آن‌ها این اجازه را می‌دهد تا آن کار را انجام دهند (رایگلو، ۱۹۹۹). جدول زیر به‌وضوح تفاوت میان آموزش‌های حین کار و خارج از محیط کار را نشان می‌دهد.

تفاوت یادگیری حین کار و یادگیری 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 دادن 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 یادگیری بشود که برای کارفرما هم از نظر زمان و هم هزینه مقرون به صرفه نیست	بر توضیح و مثال و تصویر متمرکز است تا تجارب واقعی.
محصول یک تعامل نزدیک با کارکنان دیگر، کارفرمایان و سرپرستان است و از آنچه که آن‌ها می‌دانند فراتر می‌رود.	جزئی‌تر و معمولاً آهسته‌تر است.
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 امنیت تأکید می‌کند.
انگیزه بخش است زیرا فراگیران معمولاً نتایج واقعی دارند که یادگیری آن‌ها را نشان می‌دهد.	یادگیری کتابی را ارتقا می‌دهد که فرصت‌هایی برای انتخاب جزئیاتی که ممکن است در محل کار درک نشوند، فراهم می‌کند.
اغلب فرصت‌هایی برای قرار گرفتن در معرض آخرین روش‌ها و	فرصت‌های جایگزینی برای فراگیران برای ملاقات با افراد دیگر

1. Noe

2. learning by doing



تجهیزات فراهم می‌کند.	فراهم می‌کند.
بیشتر فردی و شامل یادگیری از خطاهاست.	بیشتر گروهی و مشارکتی است.
مستقیماً برای کار در حال انجام، قابل اجراست.	بیشتر مبتنی بر آینده است.

هریس و همکاران، ۱۹۹۸ به نقل از رابرتسون و همکاران، ۲۰۰۰

آموزش الکترونیکی

آموزش الکترونیکی به‌عنوان استفاده از فناوری شبکه‌های کامپیوتری فراتر از اینترنت یا از طریق اینترنت، برای انتقال اطلاعات و آموزش به افراد تعریف می‌شود (ولش، وانبرگ، برون و سیمرینگ، ۲۰۰۳) و در اصل آموزش از طریق شبکه‌های الکترونیکی است که در آن محتوا از طریق اینترنت، اینترنت، ایکسترانت، نوارهای صوتی و تصویری، تلویزیون‌های ماهواره‌ای و سی دی منتقل می‌شود (رامشیریش و سینگ، ۲۰۰۶). یکی از جامع‌ترین و خلاصه‌ترین تعاریفی در مورد یادگیری الکترونیکی، تعریفی انجمن آموزش و توسعه‌ی آمریکا است که یادگیری الکترونیکی را به‌عنوان مجموعه‌ی وسیعی از کاربردها و فرایندها، شامل: آموزش مبتنی بر وب، آموزش مبتنی بر رایانه، کلاس‌های درس مجازی و همکاری‌های دیجیتالی تعریف کرده است (دیروین، ۲۰۰۵).

انواع روش‌های یادگیری الکترونیکی

یادگیری الکترونیکی می‌تواند به‌صورت فردی، گروهی، بر خط^۴، غیر برخط^۵، هم‌زمان^۶ و غیر هم‌زمان^۷ ارائه شود. یادگیری برخط مستلزم اتصال یادگیرنده به اینترنت است. در این روش کارکنان با اتصال به اینترنت به منابع و محتوای لازم دسترسی پیدا می‌کنند درحالی‌که در یادگیری غیر برخط نیازمند اتصال به اینترنت نمی‌باشند و می‌توانند از محتوا و منابع یادگیری دیجیتالی مانند دیسکت‌ها، لوح‌های فشرده و یا پایگاه‌های اطلاعاتی استفاده نمایند. از طرف دیگر در یادگیری هم‌زمان مدرسان و کارکنان به‌طور هم‌زمان به سیستم متصل می‌شوند. در یادگیری الکترونیکی هم‌زمان، مدرس با استفاده از امکانات کلاس بر خط تدریس و یادگیرنده از آن لذت می‌برد. کارکنان می‌توانند سؤالات و نظرات خود را به‌صورت زنده در قالب متنی، صوتی و یا صوتی - تصویری با مدرس و سایر یادگیرندگان در میان بگذارند. برای برگزاری کلاس‌های برخط هم‌زمان به نرم-افزارهای خاص و سیستم مدیریت یادگیری نیاز است درحالی‌که در یادگیری غیر هم‌زمان مدرس و فراگیر ملزم به اتصال هم-زمان به سیستم نمی‌باشند. مدرس، محتوای الکترونیکی درس را روی سایت قرار می‌دهد و یادگیرنده محتوا را مطالعه نموده، تمرین‌ها را انجام می‌دهد و سؤالات درسی خود را در سیستم ثبت می‌کند. او هم‌چنین می‌تواند در انجمن‌های کلاسی اظهار نظر نموده و نظرات دیگران را مطالعه کند. برای این نوع یادگیری الکترونیکی نیز به سیستم مدیریت یادگیری نیاز است (خشنودی فر، فاضلیان و فرج‌اللهی، ۱۳۹۳).

1. Welsh, Wanberg, Brown & Simmering

2. Ramshirish & Singh

3. Derouin

4. on line

5. off line

6. synchrononous

7. asyncononous



با توجه به مزایای آموزش الکترونیکی شامل صرفه جویی در هزینه‌ها و زمان یادگیری، پیشرفت یادگیرندگان بزرگسال، نامحدود بودن ابعاد یادگیری، زمان‌بندی قابل انعطاف (بابایی، ۱۳۸۹) و مزایای آموزش‌های خارج از محل کار و حین کار شامل استفاده از طیف گسترده‌ای از روش‌های آموزشی، اختیار مدرس در متناسب‌سازی برنامه‌ی آموزشی با نیازها و ترجیحات فراگیران، کنترل محیط آموزشی توسط فراگیران، آموزش تعداد زیاد فراگیران در یک زمان در حوزه‌ی آموزش‌های خارج از محیط کار و هزینه‌های کم به دلیل حذف نیاز به تسهیلات آموزشی، جا به جایی، مکان آموزش؛ افزایش احتمال کاربرد آموزش در کار به دلیل انجام آموزش در محل واقعی کار (ساکس و هاگان، ۲۰۱۳)، امکان ارائه‌ی آموزش‌ها توسط سرپرستان و مدیران و بازگشت مستقیم نتایج آن‌ها به سازمان (دعائی، ۱۳۸۱) در حوزه‌ی آموزش‌های حین کار؛ متخصصان امور آموزشی می‌کوشند روش‌های گوناگون را باهم ترکیب کنند و معتقدند که رویکرد آموزش ترکیبی رویکردی امیدبخش برای استفاده از مزیت‌های هر سه نوع آموزش است.

نتیجه‌گیری: آموزش ترکیبی

در سال‌های اخیر علاقه‌ی روزافزونی به پیوند بین یادگیری خارج از محل کار و یادگیری در محل کار وجود داشته است. هاوس و کمپل^۱ (۲۰۰۹). بهترین رویکرد را برای سازمان‌ها، آموزش ترکیبی می‌دانند که از ترکیبی از آموزش‌های کلاسی (خارج از محیط کار)، آموزش‌های حین کار و آموزش‌های مبتنی بر فناوری کامپیوتر تشکیل یافته است (ساکس و هاگان، ۲۰۱۳). در واقع بسیاری از برنامه‌های آموزشی اهداف یادگیری را در بیش از یک حوزه تعیین می‌کنند که معمولا مستلزم این است که مربیان چندین روش آموزشی را به صورت یک کل یکپارچه ترکیب کنند. زیرا هیچ روشی به تنهایی نمی‌تواند همه اهداف را به خوبی تحقق بخشد. به طور مثال، در میان روش‌های مورد استفاده در شرکت موتورولا سخنرانی، نمایش-ها و شبیه‌سازی‌ها مورد استفاده قرار گرفته‌اند (تاگر و بلانچارد، ۲۰۰۴).

برنامه‌های آموزشی تلفیقی روز به روز رواج بیش‌تری می‌یابند. ترکیب آموزش‌های حین کار، خارج از محیط کار و الکترونیکی فوایدی دارد از جمله این‌که به فراگیران اجازه می‌دهد تا با روشی که کار می‌کنند بیاموزند، منجر به نتایج یادگیری چندگانه می‌شود و احتمال کاربرد آموزش را در شغل افزایش می‌دهد که این امر مستلزم این است که مربیان در طیف وسیعی از روش‌های آموزشی مختلف دارای مهارت و تخصص باشند. برنامه‌های آموزشی اثربخش اغلب روش‌های آموزش حین کار و خارج از محیط کار را ترکیب می‌کنند. آنچه که از اهمیت بالایی برخوردار است تلفیق و ترکیب روش‌های آموزشی متناسب با اهداف و نیازهای آموزشی ویژه است. 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. همچنین پژوهش‌هایی نظیر آنچه هریس، سیمونز، ویلیس و کاردن (۲۰۰۳) انجام دادند اظهار می‌کنند که در طی دو دهه‌ی گذشته درخواست‌های فزاینده‌ای توسط دولت، گروه‌های کاری و متخصصان از طریق همکاری صنایع و ارائه دهندگان آموزشی برای مدل‌های یکپارچه‌تری از آموزش وجود داشته است. این فرض آشکار شده است که حرکت و دور شدن از رویکردهای سنتی منجر به آموزش‌های مرتبط‌تر، معتبرتر، مؤثرتر، قابل انتقال‌تر و تیم محورتر خواهد شد. هم‌چنین تصور می‌شود این مزایا به وسیله‌ی کاربرد مدلی که بتواند آموزش‌های حین کار و خارج از محیط کار را به صورت مدل معنی‌دار و تجربه جامع برای فراگیران ادغام کند، حاصل خواهد

¹. Hughes & Campbell



شد بنابراین بهترین رویکرد برای آموزش تلفیقی، ترکیب روش‌های مختلف است که تنها شامل ترکیب آموزش‌های حین کار و خارج از محیط کار نیست بلکه روش‌های آموزش فناوری محور را نیز در برمی‌گیرد (ساکس و هاگان، ۲۰۱۳).

فهرست منابع

منابع فارسی

- ابطحی، سید حسین. (۱۳۸۶). مدیریت منابع انسانی (چاپ پنجم). کرج: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- بابایی، محمود (۱۳۸۹). مقدمه‌ای بر یادگیری الکترونیکی (چاپ اول). تهران: پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران.
- خشنودی‌فر، مهرنوش؛ فاضلیان، پوراندخت و فرج‌اللهی، مهرا. (۱۳۹۳). یادگیری الکترونیکی مقدمه‌ای بر مبانی تعلیم و تربیت. تهران: آوای نور.
- دعائی، حبیب اله. (۱۳۸۱). مدیریت منابع انسانی نگرش کاربردی (چاپ چهارم). مشهد: بیان هدایت نور.
- سید جوادین، سیدرضا (۱۳۸۱). مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان. تهران: نگاه دانش.
- شعبانی، حسن (۱۳۹۱). مهارت‌های آموزشی و پرورشی (چاپ بیست و پنجم). تهران: سمت.
- صباغیان، زهرا و اکبری، سهیلا (۱۳۸۹). آموزش جامع سازمانی (با رویکرد آموزش بزرگسالان). تهران: سمت.
- فتحی واجارگاه، کوروش. (۱۳۸۵). برنامه ریزی آموزش ضمن خدمت (چاپ سوم). تهران: سمت.
- نوه ابراهیم، عبدالرحیم و مجیدی، داود (۱۳۹۴). ارزشیابی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت در ارتقای عملکرد شغلی کارکنان پلیس. فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت منابع در نیروی انتظامی، سال دوم، شماره ۳.
- فردانش، هاشم و کرمی، مرتضی. (۱۳۸۶). شناسایی الگوی طراحی برنامه درسی مطلوب برای آموزش‌های صنعتی. فصلنامه مطالعات برنامه درسی، ۳ (۸)، ۱۰۶-۱۳۱
- سایبانی، مصباح و بروشان، مهرا. (۱۳۸۷). نقش منابع انسانی در آموزش در ارتقاء صنایع دریایی کشور. مجله بندر و دریا. شماره ۱۴

Adjei, D. (2012). The impact of job rotation on employees performance a case study: Utrak financial services limited (Doctoral dissertation, Department of Managerial Science, Kwame Nkrumah University of Science and Technology).

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.

Carnevale, A. P. (1990). *Workplace Basics Training Manual. ASTD Best Practices Series: Training for a Changing Work Force*. Jossey-Bass Inc., Publishers, 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104.

Casad, S. (2012). Implications of job rotation literature for performance improvement practitioners. *Performance Improvement Quarterly*, 25(2), 27-41.

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



- Gospel, H. F. (1994). The Survival of Apprenticeship Training in Australia? . *Journal of Industrial Relations*, 36(1), 37-56.
- 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.
- Honebein, P. C., & Honebein, C. H. (2014). The influence of cognitive domain content levels and gender on designer judgments regarding useful instructional methods. *Educational Technology Research and Development*, 62(1), 53-69.
- Huang, T. C. (2001). The relation of training practices and organizational performance in small and medium size enterprises. *Education+ Training*, 43(8/9), 437-444.
- 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.
- Laird, D., Holton, E. F., & Naquin, S. (2003). *Approaches to training and development: revised and updated*. Basic Books.
- Noe, R. A. (2010). *Employee training and development*. McGraw-Hill/Irwin.
- Ramshirish, M., & Singh, P. (2006). E-learning: Tools and Technology. In *Proceedings for the DRTC Conference on ICT for the Digital Learning Environment. January* (pp. 11-13).
- 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. (1994). *Improving on-the-job training*. San Francisco: JosseyBass
- Saks, A. M., Haccoun, R. R., & Belcourt, M. (2013). *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.
- Thacker, J. W., & Blanchard, P. N. (2004). *Effective Training: Systems, Strategies, and Practices*.
- Welsh, E. T., Wanberg, C. R., Brown, K. G., & Simmering, M. J. (2003). E-learning: emerging uses, empirical results and future directions. *International Journal of Training and Development*, 7(4), 245-258.
- 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.
- Dumas & Hanchane. S. (2010). How does job-training increase firm performance? The case of morocco. *International Journal manpower*. 31(5), 585-602.