

## آموزش درون محیط کار

### On the Job Training

آموزش درون محیط کار، به آموزش و فعالیت‌هایی گفته می‌شود که در محیط کار فرد صورت می‌گیرد، تا دانش، مهارت، و نگرش مرتبط با کار را ارتقاء دهد. آموزش درون محیط کار ممکن است به صورت یکی از انواع ساختارمند و یا غیرساختارمند صورت گیرد.

### چیستی آموزش درون محیط کار: تعاریف و

#### اصطلاحات مرتبط

کارآموزی، به رویکرد نظام‌مند یادگیری و بهسازی با هدف بهبود کارایی فردی، تیمی و سازمانی گفته می‌شود (Goldstein and Ford, 2002, As cited in Otoo et al., 2018). کارآموزی به فعالیت یادگیری اشاره دارد که برای دستیابی به دانش و مهارت‌های خاص با هدف اشتغال یا انجام دادن وظیفه محوله صورت می‌گیرد (Cole, 2000). همچنین کارآموزی به منزله مداخله برنامه‌ریزی شده، با هدف ارتقاء عوامل کارساز در عملکرد شغلی فرد طراحی می‌شود (Chiaburu and Takleab, 2005).

میان واژه‌های آموزش و پرورش، کارآموزی و بهسازی تفاوت وجود دارد. بدین صورت که آموزش و پرورش به هرگونه فعالیت یادگیری بلندمدت با هدف آماده‌سازی افراد، برای ایفای نقش در جامعه مانند شهروند، کارگر و کارمند، اعضای خانواده و مانند آن صورت می‌گیرد. آموزش و پرورش در مرحله نخست بر افراد و نیازهای آنها و در مرحله بعد، بر جوامع به صورت کل تمرکز دارد. کارآموزی، هرگونه فعالیت یادگیری است که برای کسب دانش و مهارت ویژه، برای انجام دادن وظایف شغلی صورت می‌گیرد. بهسازی به هر نوع فعالیت یادگیری گفته می‌شود که به جای توجه به نیازهای کنونی بر نیازهای آتی تمرکز دارد و بر رشد شغلی بیشتر از عملکرد فوری تأکید دارد (Cole, 2000).

روش‌های آموزش و کارآموزی را می‌توان به دو گروه تقسیم کرد که عبارت‌اند از: آموزش درون محیط کار و آموزش برون محیط کار (Otoo et al., 2018).

**آموزش درون محیط کار:** روش آموزشی است که به طور عمده در محل کار مرسوم کارآموز برنامه‌ریزی و

ساختاردهی می‌شود (هرچند برخی از آموزش‌ها ممکن است در محیط ویژه آموزشی عرضه شوند) و سرپرست، مربی، و همکاران زمان زیادی را برای آموزش کارآموز صرف می‌کنند، تا مجموعه مهارت‌هایی که از قبل مشخص شده است را به او آموزش دهند. آموزش درون محیط کار از رایج‌ترین انواع آموزش و کارآموزی است که هنگام پیوستن فرد به سازمان به او عرضه می‌شود. گزیده‌ای از تعاریف درباره آموزش درون محیط کار در جدول (۱) عرضه شده است.

**آموزش برون محیط کار:** نوعی از آموزش کارکنان است که در بیرون از محیط واقعی کار عرضه می‌شود. این نوع آموزش از مواردی همچون سخنرانی، مطالعه موردی، ایفای نقش، و شبیه‌سازی بهره می‌برد. به طور کلی، تفاوت اصلی میان این دو نوع آموزش بدین صورت است که در آموزش‌های درون محیط کار، یادگیری کارکنان در محیط شغلی فرد و به هنگام انجام کار روی می‌دهد. درحالی‌که آموزش‌های برون محیط کار در محیط بیرون از محل کار فرد روی می‌دهد (Timsal et al., 2016). توضیحات درباره آموزش درون محیط کار و آموزش برون محیط کار، نشان می‌دهد که هر دو نوع آموزش، برای آموزش کارکنان بسیار مهم و ارزشمند است و به طور ویژه، آموزش درون محیط کار تأثیر مطلوبی بر عملکرد شغلی کارکنان دارد (Otoo et al., 2018).

### اهمیت و مزایای آموزش درون محیط کار

امروزه، موفقیت چشمگیر و مستمر سازمان‌ها به طور عمده متکی بر سرمایه انسانی سازمان یعنی کارکنان است (Nudrat, 2017). در این راستا، آموزش برای تقویت دانش، مهارت و نگرش کارکنان ضروری است (Otoo et al., 2018). بدین ترتیب، نه تنها کشورهای پیشرفته و صنعتی جهان، بلکه همه کشورهای در حال توسعه نیز به این باور رسیده‌اند و امروزه، قطب‌های صنعتی جهان، مبالغ زیادی را صرف آموزش کارکنان خود می‌کنند (مهدوی و فیاض، ۱۳۹۳). بیشتر کارکنان با دانش علمی دانشگاهی، اما بدون دانش و مهارت درباره شغل به سازمان می‌پیوندند و مشغول به کار می‌شوند. بنابراین، کارکنان برای انجام دادن وظایف محوله و مواجهه با چالش‌های محل کار خود به آموزش

جدول ۱. گزیده تعاریف عرضه شده از آموزش درون محیط کار

پژوهش گر / منبع	تعریف
دی‌سیمون و هاریس (۱۹۹۸) (De Simone and Harris, 1998)	آموزش درون محیط کار به صورت فعالیت برنامه‌ریزی شده و نظام‌مند که از سوی سازمان طراحی می‌شود و مهارت‌های مورد نیاز برای برآوردن تقاضاهای کنونی و آتی شغل را آموزش می‌دهد.
روثول و کازاناز (۱۹۹۴) (Rothwell and Kazanas, 1994)	آموزش درون محیط کار، اشاره به نظام آموزش ساختارمند و یا غیرساختارمندی دارد که در محیط کار عرضه می‌شود.
فارانث (۱۹۸۰) (Farrant, 1980)	آموزش درون محیط کار فرایندی مادام‌العمر است که فرد به‌طور مداوم برای مواجهه با چالش‌های شغلی خود به یادگیری می‌پردازد. این نوع آموزش و کارآموزی از راه‌های گوناگون، از جمله مطالعه کتاب‌ها و مقالات، هم‌اندیشی و گفت‌وگو با همکاران در موضوعات شغلی و مانند آن صورت می‌گیرد.
مرکز اروپایی توسعه آموزش‌های حرفه‌ای (۲۰۲۰) (CEDEFOP, 2020)	آموزش درون محیط کار، دوره‌های برنامه‌ریزی شده آموزش، کارآموزی و تجربه عملی در محل کار را دربر دارد. این نوع آموزش، دومین شکل متداول آموزش عرضه شده از سوی کارفرمایان است.
مرکز ملی مطالعات آموزش حرفه‌ای (۲۰۲۰) (NCVER, 2020)	آموزش درون محیط کار شیوه‌ای از مهارت‌آموزی است که در محل کار به‌منزله بخشی از کار تولیدی یادگیرنده انجام می‌شود.
دستورالعمل اجرایی طرح مهارت‌آموزی در محیط واقعی (وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، ۱۳۹۷)	مهارت‌آموزی در محیط کار واقعی یکی از روش‌های آموزش فنی و حرفه‌ای است که طی آن مهارت و شایستگی‌های موردنیاز از مری به مهارت‌آموز هم‌زمان با فرایند تولید محصول و عرضه خدمت منتقل می‌شود.

معلومات و تجارب شاغلان، رشد استعدادهای بارز و به فعالیت درآوردن استعدادهای نهفته برای عهده دار شدن مشاغل و حرفه‌های گوناگون انجام می‌شوند تا توانایی افراد را برای انجام دادن کاری که به آنان محول می‌شود، به سطح مطلوب برسانند (خرقانی و سلسله، ۱۳۸۸). چنین آموزش‌هایی ابزار مهمی برای بهبود پویایی، انطباق‌پذیری و بهره‌وری نیروی کار هستند و بنابراین، در افزایش توان رقابت بنگاه‌های اقتصادی، صنعتی و تولیدی نقش مهمی دارند (ایزدی و همکاران، ۱۳۸۹).

آموزش درون محیط کار، به‌منزله گونه‌ای از یادگیری شغل‌محور، بر رویکرد یادگیری از راه عمل تأکید دارد؛ و به ارتقاء مهارت‌های لازم و ضروری برای شغل و یا محیط کاری مشخص می‌انجامد (Cedefop, 2020). بهره‌گیری از

خاصی نیاز دارند. همچنین، آنان نیاز به یادگیری فناوری‌های نوین دارند، تا بتوانند رقابتی‌تر عمل کنند (Otoo et al., 2018). به سخن دیگر، نیاز به آموزش، هنگامی نمایان می‌شود که شکافی میان عملکرد موجود و مطلوب کارکنان مشاهده شود. در نتیجه، مدیریت ارشد سازمان تلاش می‌کند این شکاف را با آموزش درون محیط کار برطرف کند (Swart et al., 2005). بنابراین سرمایه‌گذاری در آموزش به افزایش بهره‌وری می‌انجامد و از چنان اهمیتی برخوردار است که بی‌توجهی به آن ممکن است به شکست سازمان منجر شود (Mustapha, 2004).

در این راستا، آموزش‌های علمی-کاربردی، آموزش‌هایی هستند که با هدف ارتقاء و انتقال دانش کار، ایجاد مهارت‌ها، افزایش بهره‌وری، به‌هنگام کردن و ارتقاء

می‌کرد و برای وظایف ساده کارساز بود (Sleight, 1993). مراحل عبارت‌اند از: ۱. آماده‌سازی فراگیران، ۲. عرضه آموزش، ۳. آزمون عملکرد، و ۴. پیگیری. اثربخشی آموزش دستورالعمل شغلی، هنگامی‌که برای وظایف پیچیده به کار می‌رود، کاهش می‌یابد. چرخش شغلی نوع دیگری از آموزش درون محیط کار است. در چرخش شغلی، فرد در دوره‌های زمانی به موقعیت‌های شغلی گوناگون و احتمالاً بخش‌های مختلف گماشته می‌شود. ارزیابی ترکیبی تجارب کاری گوناگون نشانگر وظیفه شغلی نهایی فرد است (Orser, 2001).

نوع دیگر آموزش درون محیط کار، مربی‌گری (کوچینگ) است. در مربی‌گری، فرد باید از پیش سطحی از مهارت و دانش خاص شغلی را داشته باشد. مربی به‌منزله راهنما برای تسهیل یادگیری و راهنمایی فراگیران عمل می‌کند تا زمانی‌که آنها آموزش ببینند (Sullivan, 1998). استاد-شاگردی یا مربی‌گری (منتورینگ) بسیار به آن شبیه است و سطح بالاتری از دانش شغلی و مهارت اولیه را نسبت به مربی‌گری نیاز دارد. استاد (منتور) عموماً در نقش سرپرست یا مدیر است و نه یک همکار. هدف از استاد-شاگردی حمایت از کارکنان، راهنمایی در شغل و محیط کاری و آماده‌سازی آنان برای افزایش مسئولیت است (DeSimone and Harris, 1998, p.145).

### آموزش درون محیط کار: ساختارمند در مقایسه با غیرساختارمند

در هر محیط کاری، درجه‌ای از رسمیت و یا غیررسمیت درخصوص آموزش درون محیط کار مشاهده می‌شود. به محض اینکه فرد در محیط کار از همکار خود سؤال کند «آیا می‌دانی، چگونه...»، آموزش درون محیط کار در حال وقوع یافتن است. آموزش غیرساختارمند، نظام غیررسمی آموزش و کارآموزی است و کارآموز از مربی پیروی کرده و کار را مشاهده می‌کند و انجام می‌دهد (Rothwell and Kazanas, 1994). به باور سیسون (۲۰۰۱)، آموزش درون محیط کار سنتی و غیرساختارمند چهار ویژگی دارد: الف) بر کار تمرکز

آموزش درون محیط کار مورد توجه بسیاری از سازمان‌هاست و ازجمله دلایل توجه به این نوع آموزش می‌توان، به موارد زیر اشاره کرد: ارتباط معنی‌دار میان هزینه و اثربخشی آموزش، امکان ارائه آموزش‌ها در زمان مناسب و به‌موقع، و بهره‌گیری از آموزش‌های عرضه‌شده در محیط کار و حیطه شغلی فرد (Van der Klink and Streumer, 2002). افزون‌براین، آموزش درون محیط کار دارای مزایای منحصربه‌فردی است، از آن‌جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: ۱. مزیت رقابتی، ۲. بهبود کیفیت، ۳. بهره‌وری بیشتر، ۴. کاهش ترک خدمت کارکنان، ۵. هزینه اثربخشی و کاهش هزینه‌ها، ۶. دسترسی سریع‌تر به نتایج مدنظر، ۷. توسعه نگرش‌های مطلوب، ۸. انعطاف‌پذیری، ۹. اثرگذاری و تقویت آموزش‌های برون محیط کار (Pfau, 2005).

### نمودهای گوناگون آموزش درون محیط کار

آموزش نیروی انسانی سرمایه‌گذاری سودمندی به‌شمار می‌آید، که بازده آن درواقع امری حیاتی و اجتناب‌ناپذیر است که باید به‌طور مستمر در سازمان مورد توجه قرار گیرد (صبرکش و همکاران، ۱۳۹۲). آموزش درون محیط کار انواع گوناگونی دارد. یکی از آنها، آموزش دستورالعمل شغلی است. این نوع آموزش، ساده بوده و نسبت به دیگر انواع آموزش پیچیدگی کمتری دارد (Simone and Harris, 1998).

در جریان توسعه آموزش‌های نظام‌مند، روش چهارمرحله‌ای آموزش تکامل یافت که عبارت‌اند از: ۱. نشان دهید یا آماده کنید، ۲. بگویید یا ارائه دهید، ۳. انجام دهید یا به‌کار گیرید، و ۴. بررسی کنید یا در نظر بگیرید. این روش چهارمرحله‌ای را چارلز آلن طی جنگ جهانی اول و برای آموزش کشتی‌سازان توسعه داد (Sleight, 1993). مراحل اشاره شده تا به امروز بنیان بسیاری از روش‌های آموزش درون محیط کار را شکل داده است. درواقع هنگام جنگ جهانی دوم، نیاز به کارگران آموزش‌دیده ضروری شد و روش نظام‌مند آموزش با نام آموزش دستورالعمل شغلی ایجاد شد. این نوع آموزش از روش چهارمرحله‌ای پیروی

۴. مواد آموزشی: برای طرح چگونگی تدریس و آنچه تدریس می‌شود، لازم است برنامه‌ای درسی تدوین شود (Chase, 1997).

۵. آموزش برنامه مربی: برای اطمینان از اینکه مربیان بهترین گزینه‌ها برای آموزش هستند، برنامه آموزش مربیان نیز از مؤلفه‌های مهم آموزش ساختارمند است. به بیان دیگر، به همان اندازه که تمایل به آموزش برای موفقیت برنامه مهم است؛ برنامه آموزش مربیان اثربخش نیز اهمیت دارد (Orser, 2001).

۶. پیگیری و عرضه گزارش: پیگیری مؤثر و عرضه گزارش اطلاعات ارزشمندی را برای ذی‌نفعان فراهم می‌کند و همچنین، ابزاری برای پاسخگویی است (Orser, 2001). آموزش ساختارمند با آموزش غیرساختارمند تفاوت‌هایی دارد. روشن‌ترین تفاوت دو نوع آموزش، ساختار است که به وسیله مواد آموزشی استاندارد، فرایند آموزش، مربیان آموزش دیده، و سیاهه عملکرد نمایان می‌شود (Levine, 1996). در آموزش ساختارمند سازگاری و پاسخگویی وجود دارد. به باور اورسر، آموزش درون محیط کار غیرساختارمند، ناکارآمد و غیراثربخش است. ناکارآمد است، زیرا فرایند یادگیری نامنظم بوده و به واسطه موجود بودن کار و وظیفه کنترل می‌شود. غیراثربخش است، زیرا در بیشتر موقعیت‌ها روشی برای سنجش آنچه کارآموز آموخته و با چه کیفیتی می‌تواند کار را انجام دهد، وجود ندارد (Orser, 2001).

### نگاهی بر آمار و تجارب آموزش درون محیط کار

مرکز اروپایی توسعه آموزش‌های حرفه‌ای پژوهشی بر روی شماری از جنبه‌های کلیدی آموزش حرفه‌ای و یادگیری مادام‌العمر انجام داده است. انتخاب شاخص‌ها براساس اهمیت آنها در دستیابی به اهداف اروپای ۲۰۲۰ بوده است. یکی از شاخص‌های مورد بررسی، شرکت افراد در دوره‌های آموزش درون محیط کار بود و معرف درصد کارگرانی که در آموزش‌های درون محیط کار طی دوازده ماه قبل از انجام پژوهش شرکت داشتند، است. شکل (۱) شرکت افراد در

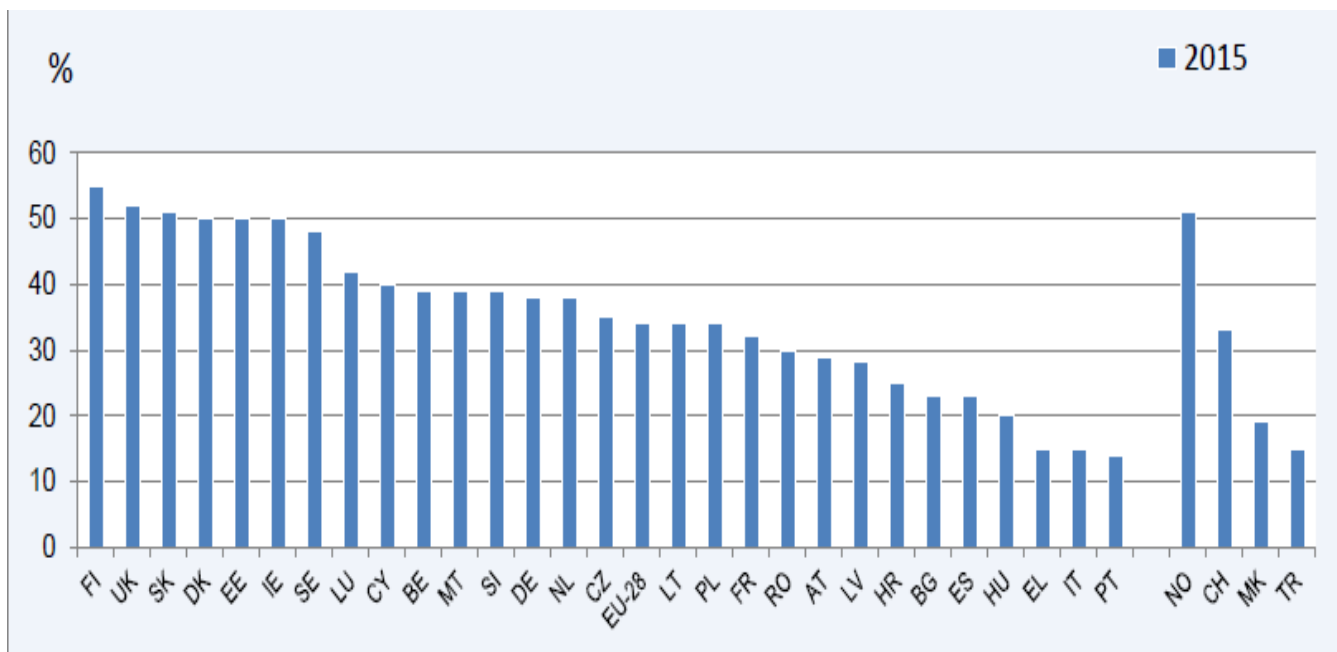
دارد؛ مربی در درجه اول کارمند است و کار در اولویت نخست قرار دارد و آموزش در اولویت‌های پایین‌تر فهرست قرار می‌گیرد. ب) تنها ساختار برای آموزش، خود کار است؛ توالی وظایف شغلی آموخته‌شده به جریان کار هر بخش بستگی دارد؛ از آنجاکه کار ساختار را فراهم می‌کند، در صورت عدم انجام هر یک در طی توالی‌های آموزش ممکن است برخی وظایف فراموش شوند. ج) مهارت و تجربه شغلی عموماً عواملی است که برای آموزش کارکنان مدنظر قرار می‌گیرد. د) مربی، روش خود را برای آموزش مهارت‌های شغلی برمی‌گزیند؛ برخی مربیان ممکن است بیشتر صحبت کنند و بعد از آن، اجازه دهند کارآموز به انجام فعالیت پردازد؛ درحالی‌که برخی دیگر، ممکن است به نمایش انجام کار پردازند و هیچ‌گاه به کارآموز فرصت و اجازه را ندهند که مهارت‌های شغلی را تمرین کند (Sisson, 2001).

مؤلفه‌های مشترکی برای آموزش‌های درون محیط کار ساختارمند مطرح شده است. اهمیت هر یک از مؤلفه‌ها ممکن است در سازمان‌های مختلف متفاوت باشد (Levine, 1996). این مؤلفه‌ها عبارت‌اند از:

۱. پشتیبانی مدیریت: پشتیبانی مدیریت برای موفقیت هر برنامه آموزش درون محیط کار حیاتی است. بدون پشتیبانی و پشتوانه مدیریت، از نظر بودجه و اولویت‌ها، بهترین برنامه آموزش درون محیط کار ناکام می‌ماند؛ چراکه در این صورت سایر اولویت‌ها مقدم خواهند شد (Chase, 1997).

۲. فرایند پشتیبانی مربی رسمی: این مؤلفه، جنبه مهم و کلیدی موفقیت است. نظام‌های موفق، مدیر آموزش و یا فردی خارج از محیط کار دارند که پشتیبانی‌های لازم برای مربیان را عرضه می‌کند (ibid).

۳. چک لیست‌ها: چک لیست و مواد آموزشی وسیله‌ای برای دستیابی به همسانی در آموزش میان مربیان و نوبت‌های کاری است. چنانچه همه مربیان چک لیست و مواد آموزشی استاندارد و هماهنگ به کاربرند، آموزش ثبات و همسانی بیشتری خواهد داشت.



Source: Eurostat, EU labour force survey

شکل ۱. شرکت افراد در دوره‌های آموزش درون محیط کار (Cedefop, 2020).

مواد آموزشی، شیوه ارزیابی، و ارائه‌دهندگان آموزش ابراز داشتند. نقاط ضعف مطرح‌شده از سوی کارآموزان در درجه اول با موضوعات سازمانی مرتبط بودند. برای مثال، محتوای ماژول‌های تکراری، حمایت ناکافی، و عدم بازخورد درباره عملکرد (Wood, 2004).

### اجرای آموزش درون محیط کار

موفقیت و اثربخشی هر سازمان به افرادی بستگی دارد که آن سازمان را تشکیل داده و در آن انجام وظیفه می‌کنند (امین شایان جهرمی و همکاران، ۱۳۹۵). براین اساس، آموزش و توسعه نقش مهمی در اثربخشی سازمان‌ها و انتقال تجربیات افراد در محل کار دارد. آموزش بر بهره‌وری، سلامتی و ایمنی در محل کار و توسعه شخصی تأثیر دارد. بنابراین، همه سازمان‌ها باید به دنبال آموزش و پیشرفت کارکنان خود باشند (Otoo et al., 2018).

برای اجرای برنامه آموزش درون محیط کار گام‌هایی مطرح شده است که مهم‌ترین آنها عبارت‌اند از:

دوره‌های آموزش درون محیط کار را نشان می‌دهد (Cedefop, 2020).

بررسی‌ها در سال ۲۰۱۵ میلادی نشان می‌دهد، ۳۴٪ از کارگران اتحادیه اروپا اظهار داشتند که در دوازده ماه گذشته در آموزش‌های درون محیط کار شرکت کرده‌اند. فنلاند، بریتانیا، اسلواکی، دانمارک، استونی، و ایرلند بیشترین نرخ مشارکت افراد در دوره‌های درون محیط کار را داشتند (حدود ۵۰٪ و بیشتر). پرتغال، ایتالیا، یونان و مجارستان پایین‌ترین نرخ را گزارش کردند (حدود ۲۰٪ و کمتر) (Cedefop, 2020).

مطالعه‌ای که با مشارکت مرکز ملی مطالعات آموزش حرفه‌ای، درخصوص آموزش درون محیط کار به انجام رسید، حاکی از آن بود که آموزش درون محیط کار دارای مزایای چشمگیری مانند سرعت مناسب، تجربه‌های کاری واقعی فراتر از مؤلفه‌های آموزش رسمی، یادگیری مرتبط با نیازهای سازمانی و فردی، و شناسایی فرصت‌های شغلی برای کارآموزان و کارفرمایان است. کارآموزان نسبت به این نوع آموزش رضایت نشان دادند؛ اما نگرانی‌هایی نیز درباره

غیرساختارمند؛ که در این صورت، کارکنان جدید ممکن است با پیگیری فعالیت‌های شغلی دیگر کارکنان با شیوه‌های کار آشنا شوند و بدون برخورداری از هر نوع آموزش و کارآموزی به اجرای کار بپردازند (Orser, 2001).

فولان برای شکست برنامه‌های آموزش درون محیط کار به مواردی اشاره کرده است، از جمله: الف) موضوعات آموزش از سوی افراد دیگر، به غیر از ذی‌نفعان که آموزش برای آنان تدارک دیده شده است، انتخاب می‌شوند، ب) حمایت و پشتیبانی از ایده‌ها و فعالیت‌هایی که در طی آموزش اتفاق می‌افتد، تنها در موارد محدودی صورت می‌گیرد، ج) ارزیابی‌های پیگیری صورت نمی‌گیرد (Fullan, 1991).

#### کتاب‌شناسی

امین شایان جهرمی، ش.، باقری، ک.، نجار پوریان، ع. و اکبری، ر. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر توانمندسازی و بهره‌وری مدیران و کارکنان (اداره کل ورزش و جوانان استان فارس). *فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۱۴۸-۱۳۱، (۴)۷.

ایزدی، ص.، صالحی عمران، ا. و قربانی، ع. (۱۳۸۹). ارزیابی وضعیت اشتغال دانش‌آموختگان دانشگاه جامع علمی کاربردی. *فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران*، ۲۳(۲)، ۱-۲۴.

خرقانی، س. و سلسله، م. (۱۳۸۸). آموزش علمی کاربردی: نظام آموزشی مجاور یا رکنی اساسی در آموزش عالی؟ در *کنفرانس آموزش مهندسی در ۱۴۰۴*. تهران، دانشگاه تهران، فرهنگستان علوم. صبرکش، ع.، مزینانی، ح. و نورمحمدی، ه. (۱۳۹۲). آموزش و توسعه منابع انسانی در سازمان. *مطالعات مدیریت بر آموزش انتظامی*، ۱۰۷-۱۳۴، (۴)۶.

مهدوی، ز. و فیاض، ا. (۱۳۹۳). شناسایی عوامل موثر بر اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت جهت ارائه مدل ساختاری. *فصلنامه روان‌شناسی تربیتی*، ۱۰(۳۲)، ۱۱۵-۱۳۶.

وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی (۱۳۹۷). *دستورالعمل اجرایی طرح مهارت آموزی در محیط کار واقعی*. تهران: وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی.

AJAC. (2019). *On the Job Training Best Practices*. Aerospace Joint Apprenticeship Committee. Retrieved from: <https://www.ajactraining.org/>

Cedefop (2020). *On the way to 2020: data for vocational education and training policies. Indicator overviews: 2019 update*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

۱. **تعهد مدیریت ارشد:** تعهد مدیریت ارشد سازمان از مهم‌ترین ارکان برای اجرای برنامه آموزش درون محیط کار است و مواردی را دربردارد، از جمله: الف. تخصیص منابع؛ ب. تعیین مشارکت‌کنندگان، مربی و کارآموز؛ ج. تعهد نسبت به برنامه آموزش.

۲. **تعیین نیازهای سازمان:** از راه‌های گوناگون مانند مصاحبه و گفت‌وگو با افراد، طوفان اندیشه و دریافت دیدگاه‌های افراد، سازمان درمی‌یابد که کدام‌یک از حوزه‌های شغلی باید با آموزش ارتقاء یابد. پس از آنکه تصمیم‌گیری درباره حوزه‌های شغلی نیازمند ارتقاء صورت گرفت، لازم است از کارکنان آن حوزه شغلی نیز اطلاعات تکمیلی و جزئی‌تری در رابطه با نیازهای آموزشی کسب شود.

۳. **تهیه فهرستی از حوزه‌های شغلی و کارکنان:** به هنگام آموزش درون محیط کار، مربی و کارآموز مستندسازی جزئیات کامل امور و فرایندهای کاری حوزه شغلی را برای عرضه برنامه آموزش هماهنگ و متناسب به‌کار می‌گیرند.

۴. **تعیین مربی برای عرضه برنامه آموزش درون محیط کار:** مربی باید فردی باشد که اطلاعات و دانش کافی و مفیدی داشته و همچنین، بتواند کارکنان جدید را به‌خوبی آموزش دهد (AJAC, 2019).

بر اساس دستورالعمل اجرایی طرح مهارت‌آموزی در محیط واقعی که در ۵ اردیبهشت ۹۷ شمسی ابلاغ شد، مربی (استادکار) فردی است که تجربه، توان فنی، شغلی و مهارتی وی مورد تأیید صنف یا صنعت مربوطه بوده و در کارگاهی شاغل است و دارای پروانه کسب یا بهره‌برداری از مراجع ذیصلاح است (وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، ۱۳۹۷).

#### چالش‌های اجرای آموزش درون محیط کار

چالش‌های گوناگونی پیش‌روی اجرای موفقیت‌آمیز آموزش درون محیط کار قرار دارد. مانند عدم آگاهی نسبت به تفاوت‌های میان آموزش درون محیط کار ساختارمند و

## آموزش درون محیط کار

Wood, S. (2004). *Fully on-the-job training Experiences and steps ahead*, Australia: National Centre for Vocational Education Research (NCVER).

مهتاب پورآتشی

(عضو هیئت علمی مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی)

### معادل‌ها

Off-Job Training	آموزش برون محیط کار
On-Job training	آموزش درون محیط کار
Job Instruction Training	آموزش دستورالعمل شغلی
Education	آموزش و پرورش
Europe 2020 targets	اهداف اروپای ۲۰۲۰
Development	بهبودی
Charles R. Allen	چارلز آلن
job rotation	چرخش شغلی
Structured Versus Unstructured	ساختارمند در مقایسه با غیرساختارمند
Sisson	سیسون
Training	کارآموزی
coaching	مربی‌گری
Mentoring	مربی‌گری / استاد - شاگردی
European Centre for the Development of Vocational Training (Cedefop)	مرکز اروپایی توسعه آموزش‌های حرفه‌ای
National Centre for Vocational Education Research	مرکز ملی مطالعات آموزش حرفه‌ای

Chase, N. (1997). OJT doesn't mean 'sit by Joe.' *Quality*, 36(11), 84.

Chiaburu, D.S. & Tekleab, A.G. (2005). Individual and contextual influences on multiple dimensions of training effectiveness. *Journal of European Industrial Training*, 29(8), 604-626.

Cole, G. A. (2000). *Management theory and practices*. (6<sup>th</sup> ed.). London: Aldine Palace.

DeSimone, R. & Harris, D. (1998) *Human resource development*. (2<sup>nd</sup> ed.). Fort Worth: Dryden Press.

Farrant, J. S. (1980). *Principles and practice of education*. (2<sup>nd</sup> ed.). Longman.

Fullan, M. (1991). *The new meaning of educational change*. Toronto: Teachers College Press.

Levine, C. (1996). Unraveling five myths of OJT. *Technical and Skills Training*, 7 (3), 14-17.

Mustapha, O.O. (2004). *Training and development of staff through I.C.T: A case study of Sunyani Polytechnic*. Unpublished Masters Dissertation, University of Cape Coast, Cape Coast.

NCVER (2020). *Glossary of VET. Glossary term: On-the-job training*. Retrieved from: [https:// www.voced.edu.au/content/glossary-term-on-job-training](https://www.voced.edu.au/content/glossary-term-on-job-training).

Nudrat, S. (2017). Effects of In-Service Training Opportunities on Sense of Achievement of Employees of Public Sector Universities of Punjab, Pakistan. *Bulletin of Education and Research*, 39(1), 45-59.

Orser, N.A. (2001). An On-The-Job Training System at Alias Pcb Technologies. Master of Science. The Graduate College, University of Wisconsin-Stout.

Otoo, I. C., Assumeng, J.B. & Kuranchie, A. (2018). Training and Professional Development Practices for Employees in the Ghana Education Service. *International Journal of Science and Research*, 8(2), 1905-1914.

Pfau, R.H. (2005). *An Introduction to On-the-Job Training and Learning*. Technical Report. The Workforce Training Group. Retrieved from: [https:// www.researchgate.net/publication/278019299](https://www.researchgate.net/publication/278019299)

Rothwell, W. J. & Kazanas, H. C. (1994) *Improving on-the-job training: How to establish and operate a comprehensive OJT program*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Sisson, G. (2001) *Hands-On Training: A Simple and Effective Method for On-the-Job Training*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Sleight, D.A. (1993). *A developmental history of training in the United States and Europe*. Retrieved from: <https://msu.edu/~sleight/trainhst.html>

Sullivan, R. (1998). *The transfer of skills training*. Alexandria, VA: American Society for Training and Development.

Swart, J., Mann, C., Brown, S. & Price, A. (2005). *Human Resource Development: Strategy and Tactics*, Oxford, U.K.: Elsevier Butterworth-Heinemann .

Timsal, A., Awais, M. & Shoaib, O. (2016). On job Training and Its Effectiveness: An Employee Perspective. *South Asian Journal of Banking and Social Sciences*, 2(1), 57-76.

Van der Klink, M.R. & Streumer, J.N. (2002). Effectiveness of on-the-job training. *Journal of European Industrial Training*, 26(2-4), 196-199.