

Metode izvođenja obuke i razvoja

Prema Ivancevich-u (1998) i Dessler-u (2007), u osnovi, postoje četiri moguća pristupa obuci:

- 1) Zanatska obuka (engl. Apprentice training) – je kombinacija obuke na radnom mestu (eng: on-the-job) i obuke van radnog mesta (eng: off-the-job). Ovakav vid obuke zahteva saradnju:
 - poslodavca- preduzeća;
 - organizacija za obuku ili obrazovanje koje pružaju potrebnu stručnu podršku od analize potreba preko definisanja ciljeva učenja i plana obuke do izrade standarda za procenu kompetencija i primene različitih metoda učenja;
 - mentora iz preduzeća koji su zaduženi za obuku na radnom mestu
 - vladinih agencija, poslovnih udruženja i sindikata koji su često zainteresovani da podrže ovakve programe sa nacionalnog ili lokalnog nivoa jer pružaju podršku razvoju novih generacija radnika i njihovih veština.

U ovom sistemu onaj koji se obučava (šegrt, pripravnik) pohađa obuku koja uključuje formalnu obuku u učionici i sticanje praktičnog iskustva na radnom mestu, kroz koju stiče kompetencije na neformalan način (kroz radno iskustvo). Može se zaključiti da zanatska obuka kombinuje formalne i informalne načine sticanja kompetencija.

U mnogim zemljama ovo je vladajući vid obuke novih generacija radnika koja je regulisana zakonom. Nemačka je najpoznatiji primer dobro razvijenog ovog vida obuke.

- 2) Pripremna simulaciona obuka – je takva obuka gde oni koji učestvuju u ovom vidu obuke, stiču znanja i veštine u okruženju koje simulira realno radno okruženje što god je moguće više. Ova procedura je dosta skupa. Zaposleni koji su obučavani na ovaj način imaju, u određenom procentu, problem u prilagođavanju realnoj radnoj sredini koja je više stresna i manje bezbedna.
- 3) Obuka na radnom mestu (on- the- job)– je najrasprostranjenija metoda obuke. Zaposleni se nalaze u realnim radnim uslovima i bivaju podučavani od strane iskusnih zaposlenih ili supervizora. Veoma je važno da mentori i treneri u preduzeću budu kompetentni za prenos znanja i veština u ovom vidu obuke i da pohađaju odgovarajuće oblike obuka čiji je cilj razvoj veština za prenos kompetencija na radnom mestu. Rizik ovog vida obuke je da ukoliko nije kompetentno sprovedena, troškovi mogu biti visoki i izraženi kroz oštećenu opremu, nezadovoljne kupce i nedovoljno dobro obučene radnike. Da bi se ovo izbeglo mentori i treneri bi trebalo da budu pažljivo regrutovani, selektovani i obučeni. Ovaj vid obuke je posebno razvijen tokom II Svetskog rata.
- 4) Obuka van radnog mesta (off-the-job) – obuka se obavlja u prostorijama preduzeća, stručnim školama, institucijama za obuku ili negde drugde.

Najpoznatije metode ovog tipa obuke su:

- Predavanja: onaj ko vrši obuku prezentuje lekciju, a zatim uključuje učesnike da diskutuju materiju i postavljaju pitanja
- Analize studija slučajeva
- Programirane instrukcije: tema predmeta se prezentira zaposlenima u malim koracima, zahtevajući odgovor od njih i informišući ih o tačnosti njihovih odgovora.

Izbor metode izvođenja obuke i razvoja zahteva da se razmotre mnoga pitanja, uključujući: oblast obuke, broj učesnika, nivo kompetencija koje je potrebno razviti i obim znanja i veština koje učesnici treba da usvoje.

Kratak pregled nekih od najčešće korišćenih metoda za izvođenje procesa obuke i razvoja, u čijem središtu je proces učenja, je prikazan u tabeli ispod.

Tabela: Najčešće korišćene metode obuke i razvoja

<i>Metoda</i>	<i>Potencijalne prednosti...</i>	<i>Međutim...</i>
Obuka u učionici	- Svim učesnicima su pružene iste informacije, što obezbeđuje doslednost. - Različite metode učenja mogu biti korišćene u okviru iste sesije. - Učesnici mogu da rade zajedno i da uče jedni od drugih.	- Pojedinci mogu da se suzdržavaju da postavljaju pitanja ispred ostalih ljudi. - Jedan deo interakcije između trenera i učesnika može biti izgubljen ako je grupa velika.
Obuka na radnom mestu	- Zaposleni uče i u isto vreme obavljaju svoj posao. - Nekim ljudima je prirodnije u manje formalnom okruženju i sa individualnom podrškom.	- Oslanja se na veštine osobe koja vodi obuku. - Može naučiti osobu kako da radi na "određeni" način, umesto na "najbolji". - Moguće je da obuka ne bude viđena kao visokoprioritetna ako je samo "uklopljena" u ostale radne obaveze.
E-učenje (učenje kojim se upravlja i koje se obavlja elektronskim putem)	- Može biti prilagođeno ispunjenju individualnih potreba, a učesnici imaju pristup materijalu u bilo koje vreme kako bi učenje uskladili sa svojim poslom. - Napredak učesnika obično može biti testiran.	- Nisu svi zaposleni kompjuterski pismeni. - Može biti neodgovarajuće za neke teme u okviru kojih je važno izgraditi komunikaciju / praktične veštine.
Preraspoređivanje (privremena selidba ili "pozajmica" zaposlenog drugom odeljenju organizacije ili drugoj organizaciji)	Obezbeđuje mogućnosti za lični razvoj i razvoj karijere, i može biti deo programa organizacije za upravljanje talentima.	Neke organizacije imaju limitiran kapacitet za sprovođenje ovog metoda.

	<i>Potencijalne prednosti su...</i>	<i>Međutim...</i>
Akciono učenje (pristup učenju baziran na radu pojedinaca koji rešavaju realne probleme).	Zaposleni mogu da vide važnost aktivnosti i korist rada u timovima.	- Za ovu metodu neophodan je efikasan moderator. - Može oduzimati mnogo vremena i biti skupo.

Koučing (razvijanje veština i znanja kod osobe da bi se njen poslovni učinak poboljšao. To obično traje kratko i fokusirano je na specifične veštine i ciljeve).	• Zaposleni dobijaju pažnju “krojenju po meri”. • Zaposleni dobijaju podršku da se razvijaju i profesionalno i lično.	• Svi učesnici moraju da razumeju šta je to koučing (a šta nije). • Oslonac je na dobroj vezi između kouča i zaposlenog u cilju efektivnosti.
Mentoring (odnos u kome iskusniji kolega koristi svoje obimnije znanje i razumevanje posla ili radnog mesta kako bi podržao razvoj kolege)	• Obično je vezano za određeno radno mesto i stoga je veštine lakše preneti. • Može da se koristi kao dopuna formalnoj obuci (učanju)	• Može oduzimati mnogo radnog vremena jer ga obično sprovodi kolega iz organizacije. • U velikoj meri se oslanja na veštine mentora.

Izvor: Robson Fiona, Learning Needs Analysis CIPD Toolkit, CIPD, 2009

Nažalost, u procesima razvoja i planiranja obuka u preduzećima širom sveta, suviše veliki naglasak, trening menadžeri stavljaju na tehnike i metode obuke. Ono čemu poklanjaju nedovoljnu pažnju (Cascio (1992) je definisanje šta zaposleni treba da nauče a što je u vezi sa željenim ponašanjem na poslu ili u vezi sa sticanjem i razvojem tehničkih i drugih kompetencija. Analiza potreba za obukom koja ide u pravcu definisanja detaljnih kompetencija i indikatora učinka (performansnih indikatora) je preduslov za uspešnu obuku i primenu stečenih znanja i veština u realnom radnom okruženju.

Formalno nasuprot neformalnom učenju

Formalno učenje je planiran proces i obično uključuje jasno strukturiran program koji vodi predavač (trener), pri čemu je učesnicima jasan plan aktivnosti i šta će učiti. S druge strane, neformalno učenje se odvija izvan okruženja posvećenog učenju i nastaje prirodno, iz svakodnevnih radnih aktivnosti i interesovanja pojedinaca. Mnogi učesnici u neformalnim procesima obuke i učenja, možda neće svesno misliti o ovim iskustvima kao o intervencijama čiji je cilj razvoj ili sticanje kompetencija.

Neformalno učenje je važno sredstvo za sticanje i unapređenje kompetencija pojedinca. U kontekstu organizacije, ono se dešava na radnom mestu i označava proces učenja kroz radno iskustvo. Poslodavci bi trebali da podstiču takvu organizacionu klimu koja će podržavati razmenu znanja, veština i iskustava između zaposlenih. Stvaranje takve organizacione kulture koja se može poistovetiti sa poznatim konceptom „učeće organizacije“ je za preduzeće veoma važno jer doprinosi ukupnim kompetencijama organizacije i rastu konkurentnosti preduzeća. Poznato Američko udruženje za obuku i razvoj zaposlenih (ASTD) je na osnovu ispitivanja utvrdilo da čak 80% onoga što je naučeno na radnom mestu, zaposleni nisu naučili putem formalnih obuka nego pomoću neformalnih sredstava, uključujući obavljanje posla u saradnji sa kolegama (Dessler, 2007, str. 157).

Neformalno učenje je takođe veoma korisno kada postoji mala razlika između sadašnjeg i targetiranog znanja (Armstrong, 2006) i često može biti kompletirano na poslu, tako da je lako prenosivo na radno mesto.

Isto tako, postoje prednosti vezane za formalno učenje, posebno ako postoji više zaposlenih u organizaciji, koji treba da razviju jednu vrstu kompetencija, za koje se onda planira obuka.

Glavni nedostatak formalnog učenja jeste taj da zaposlenima može biti teško da novo znanje i veštine prenesu na svoje radno mesto.

Obe metode imaju svoje prednosti koje zavise uglavnom od teme koja treba da se obradi, kao i od organizaciji dostupnih resursa.

Autor: dr Vladimir Ivanković