



PREDMET  
**UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA**

Predavanje broj 4  
P04  
**UČENJE I RAZVOJ**

Nedelja	Čas	Tematska jedinica	Predavanja Lekcija ili aktivnost	Rezultat – znanja ili veštine koje student treba da dobije
6	1	Novi ambijent za organizaciju i učenje i razvoj	Pojmovi vezani za promene u okruženju, promena odnosa između zaposlenih i organizacije, nove potrebe organizacije, objašnjenje terminologije učenja i razvoja, strateški značaj učenja i razvoja.	Sticanje osnovnih saznanja o značaju učenja i razvoja kako za pojedinca tako i organizaciju
	2	Priroda procesa učenja i metode učenja i razvoja	Teorijski pristupi procesu učenja, učenje iz iskustva, kriva učenja, planirano i neplanirano učenje; metode učenja van i na poslu, teškoće vezane za evaluaciju procesa treniga i razvoja, postavljanje kriterijuma za evaluaciju.	Ukazivanje na načine na koji ljudi uče i razvijaju se; uvid u različite metode putem kojih pojedinci uče, ali i teškoće vezane za procenu realno naučenog...

Copyright © 2010 – UNIVERZITET METROPOLITAN, Beograd. Sva prava zadržana. Bez prethodne pismene dozvole od strane Univerziteta METROPOLITAN zabranjena je reprodukcija, transfer, distribucija ili memorisanje nekog dela ili čitavih sadržaja ovog dokumenta., kopiranjem, snimanjem, elektronskim putem, skeniranjem ili na bilo koji drugi način.

Copyright © 2010 BELGRADE METROPOLITAN UNIVERSITY. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning or otherwise, without the prior written permission of Belgrade Metropolitan University.

Oktobar, 2011.

## SADRŽAJ

UVOD.....	3
NOVI AMBIJENT ZA ORGANIZACIJU I ZAPOSLENE.....	3
UČENJE I RAZVOJ.....	4
Definisanje pojmova učenja i razvoja.....	5
Strateški značaj učenja i razvoja.....	6
Ko sve uči u organizaciji?.....	7
PRIRODA PROCESA UČENJA.....	8
PRAKTIČNE KARAKTERISTIKE UČENJA I RAZVOJA.....	10
Učenje iz iskustva.....	10
Planirano i iznenadno učenje.....	11
Kriva učenja.....	12
METODE UČENJA I RAZVOJA.....	13
Metode učenja i razvoja van posla.....	13
Metode učenja i razvoja na poslu.....	14
EVALUACIJA TRENINGA I RAZVOJA.....	17
REZIME.....	18
LITERATURA.....	19

Predavanje br. 4

# UČENJE I RAZVOJ

**„Najveći čovekov uspeh je kada dostigne nivo da rad posmatra kao igru“**

Johann Christoph Friedrich von Schiller

## UVOD

Učenje je imperativ XXI veka – “Promene su sve veće i dešavaju se brže nego ranije, a učenje čini da budemo u korak sa dešavanjima i da održimo zaposlenost u eri kada posao do “kraja života” više nije zagarantovana kategorija. Učenje omogućuje organizaciji da opstane u konkurentskoj areni....Naučiti da učimo je ulitimativna životna veština” (Honey, 1998).

## NOVI AMBIJENT ZA ORGANIZACIJU I ZAPOSLENE

Promene koje su se dogodile pred kraj XX veka označile su jednu novu fazu kako za organizacije, tako i zaposlene i prirodu samog posla. Dolazi do pojave novih informacionih i komunikacionih tehnologija, kao i načina na koji organizacija odgovara na “impulse” okruženja u cilju dostizanja konkurentске prednosti. Mnogi autori tvrde da dolazi do pojave novih, tzv. “network” društava. Takođe, odnos između organizacije i pojedinca se menja: zaposleni se češće sele sa jednog na drugo radno mesto, a u organizaciji ne rade dugoročne poslove koji će ih za istu vezivati dug niz godina. Oni danas mnogo više putuju i nemaju neki unapred “zacrtan” poslovni život. Dakle, ovo je faza kada karijera postaje “bezgranična”.

U cilju podizanja konkurentnosti, organizacije su prinuđene da postanu fleksibilnije, inovativnije, orijetisane ka kvalitetu, konstatno poboljšavajući svoje radne performanse.



Takođe, treba imati u vidu da su se poslovni imperatvi vremenom menjali - tokom 80-tih to su bili tzv. excellence programi, masovna proizvodnja, menadžment totalnog kvaliteta. Krajem 80-tih dolazi do programa downsizinga, razbijanja birokratskih struktura i stvaranja poslovnih jedinica. U ranim devedestim pojavljuju se organizacije koje uče, da bi period kasnih devedestih bio obeležen menadžmentom znanja i inovacija, sa posebnim fokusom na timskom radu. Na samom početku XXI veka došlo se do novih saznanja – “ljudsko znanje i veštine su presudan faktor uspeha u proizvodnji dobara i usluga” (Scarborough, 2003). Danas zaposleni u organizaciji imaju nove zadatke, novi način rada, nove uloge, odnose, veštine i ključni su faktor u dostizanju organizacione efektivnosti.

## UČENJE I RAZVOJ

“Duboko u sebi, mi svi volimo da učimo. Da li je neko učio bebe da uče? Ne. Zapravo bebe niko ničemu i ne uči. I šta nam ovo govori? Da su ljudi svemoćni učenici koji nauče da hodaju, sede, pričaju....Stoga, stvoriti organizaciju koja uči nije teško. Ne samo da je u ljudskoj prirodi da uči, ljudi vole da uče” (Senge, 1990).

Učenje je prirodan proces, ljudi od rođenja uče i razvijaju se. Takođe, učenje nije samo kognitivna aktivnost, ono utiče na celokupnu ličnost čoveka. Tokom svog života ljudi stalno nastavljaju da uče, hteli to ili ne, bilo to vrednovano ili ne. Proces učenja je potpuno bezgraničan – učenje vezano za struku, hobi, održavanje kuće i automobila – o svemu tome čovek svakodnevno uči makar po jednu novu stvar.



“Mnogo ljudi najviše stvari nauči van škole. Najviše učimo od naše porodice, prijatelja, na poslu. Učimo kako iz problematičnih situacija i grešaka koje smo napravili ali učimo i iz pozitivnih iskustava. Hteli ili ne, učimo iz svakodnevnih životnih dilema....”(Daloz, 1986)

Učenje podrazumeva konstante adaptacije. Uvećano znanje i bolje veštine povećaće kapacitet pojedinca da se prilagodi okruženju, ali istovremeno i da ga promeni. Eksterne promene usloviće i interne promene, koje će pojedince u organizaciji stavljati pred nove izazove i mogućnosti. Promene i prilagođavanje promenama „hrane” ljudsko samopouzdanje i jačaju socijalni status. Dakle, učenje unapređuje i potomaže razvoj.

Ishod učenja i razvoja su način na koji osoba misli, oseća i interpretira svet oko sebe (stavovi, kognicija, celokupna životna filozofija), način na koji čovek vidi sebe (koncept dostignuća i sampoštovanja), kao i način na koji reaguje na impulse iz okruženja (intelektualne, socijalne i interpersonalne veštine) Dakle, učenje i razvoj su veoma značajna iskustva kako za pojedince, tako i za organizaciju .

Kroz proces učenja i razvoja prolaze svi ljudi; to je aktivan proces u koga su svi, bez izuzetaka, uključeni. Međutim, ljudi su retko svesni ili pak obaraćaju pažnju na učenje i razvoj. Čak se i ne trude da ih potpuno razumeju.

## **Definisanje pojmova učenja i razvoja**

Pojmovi učenja i razvoja se moraju precizno definisati kako u cilju njihovog što boljeg pojedničanog razumevanja, tako i međusobnog odnosa.

Učenje se može definisati kao proces tokom koga se kapacitet pojedinca povećava, što rezultira u boljim performansama. Učenje je pre stvar iskustva nego zrelosti (Ribeaux and Poppleton, 1978).

Učenje nije samo kognitivni proces, ono je istovremeno i fizički proces.(Binsted, 1980). Ljudske emocije, nervi i mišići su podjednako uključeni u proces učenja. Učenje dovodi do promene, bilo pozitivne ili negativne, ali posle procesa učenja čovek više nije isti kao pre. Takođe, učenje može biti manje ili više efektivno, u zavisnosti od količine svesne pažnje koje mu pojedinac posveti.

Razvoj je proces tokom koga pojedinac dobija osobine kompleksnosti, elaborativnosti, različitosti, a sve zahvaljujući učenju, i shodno tome, stečenoj zrelosti. Dakle, učenje doprinosi razvoju. Oni nisu sinonimi ali razvoja nebi bilo bez prethodnog učenja.

Outputi procesa učenja su veštine, kompetentnost, "know-how" i taktička znanja, kao i bolja mogućnost zapošljavanja.



## **Strateški značaj učenja i razvoja**

U modernom okruženju promena je prisutnija nego ikada ranije a ljudi su jedini izvor različitosti i konkurentske prednosti (Beattie, 2002). Kontinuirno učenje i razvoj zaposlenih dobilo je strateški značaj kako za organizaciju, tako i ekonomiju uopšte.

### **• Potreba pojedinca da uči i da se razvija**

Novi način rada zahteva ekstenzivne treninge u oblasti novih veština, novih načina razmišljanja o poslu, međusobnih interakcija između zaposlenih. Shodno tome, obavljanje posla bez prethodnog iskustva ne bi trebalo da bude nešto nedostižno i/ili zastrašujuće. Takođe, pojedinci bi trebali da budu fleksibilni i pripremljeni na promenu, spremni na preuzimanje novih zadataka koji će doprineti razvoju organizacije. Poslodavci treba da prepoznaju potrebu investiranja u učenje zaposlenih, međutim, i sami zaposleni treba da prepoznaju značaj ulaganja u sebe. Rezultat je preuzimanje novih odgovornosti i poboljšanje izgleda za dobrim zaposlenjem (Arnold, 1987).

### **• Potreba za višim nivoom znanja i veština**

Savremene organizacije od svojih zaposlenih traže sve više znanja i veština vezano za poslove koje obavljaju, obzirom da "obični ljudi imaju ogroman kapacitet da uče i da se razvijaju" (Castells, 1988).

### **• Potreba organizacije da investira u učenje i razvoj svojih zaposlenih**

Organizacija treba podjednako da ulaže u svoje zaposlene na svim nivoima hijerarhije. Danas se čak ni radnici u plavim uniformama (tzv. blue collar worker) ne tretiraju kao statični i nesposobni za učenje i dalji razvoj, što je inače bila pretpostavka menadžmenta u prošlosti. Dakle, glavni zadatak menadžera za ljudske resurse jeste da shvati značaj učenja i da upozna njegovu prirodu i proces.

## • Potreba za stvaranjem društva koje uči

Učenje i razvoj nisu imperativ samo za pojedince niti organizacije. Za čitavo društvo poželjno je da postane društvo koje uči (learning society), u kome važe pravila, mogućnosti i kultura doživotnog učenja i usavršavanja. Naravno, kako bi ova inicijativa bila pokrenuta na internacionalnom nivou, vlade zemalja bi trebale da donesu odgovarajuće zakone, mere i propise.

## Ko sve uči u organizaciji?

Unutar organizacije postoje različiti tipovi „učenika”. Naravno, u ovom slučaju radi se o odraslim ljudima.

Pored klasičnog pedagoškog modela učenja, postoji model učenja koji je karakterističan za odrasle ljude. Potrebno je uzeti u obzir da oni, za razliku od dece, uče iz potpuno drugačijih potreba – njih motiviše potreba da budu uvaženi, da dokažu nešto sebi i drugima, generalno, da dostignu svoje maksimalne potencijale. (Knowles, 1984).



Učenje se ne dešava u vakumu – odrasli su voljni da uče kada za tim prepoznaju potrebu. Takođe, oni već imaju određeno iskustvo na koje će se novo učenje „nadovezati” i tako će postojeće biti još šire i korisnije.

Unutar organizacije postoje dve kategorije ljudi koji uče - stariji radnici i ostali zaposleni. Primećeno je da su ljudi koji pripadaju starijoj populaciji diskriminirani, kako u situaciji kada već rade, tako i u situaciji kada traže posao (Naylor, 1987; Dennis, 1988; Laslett, 1989; Waskel, 1991). Za njih važi čuveni stereotip da imaju smanjene/opadajuće kognitivne i fizičke sposobnosti, da nisu fleksibilni niti voljni da uče na nove načine. Istraživanja su pokazala da zalazak u treće životno doba zaista dovodi do pada performansi, ali je „pad” vezan pre za fizičke sposobnosti (konkretno snagu mišića), nego mentalne. Dakle, godine nisu pravi osnov za diskriminaciju vezanu kako za rad, tako i učenje (Trinder et al., 1992).

Iako su stariji radnici na gubitku kada je u pitanju brzina i/ili inovativni načini prezentacije, istraživanja pokazuju da nisu zabeleženi padovi kada je u pitanju memorija i učenje, posebno kada su preduzeti na ličnu inicijativu (Coleman, 1990). Po rečima Nobelovca starog 72 godine: "Možda mogu da zaboravim gde sam bio pošle nedelje ali ne i stvari koje su mi zaista bitne". Sve ovo ukazuje da bi novo doba za odlazak u penziju moglo biti doba do 70-te godine života. Dakle, razumevanje potreba starijih radnika je izuzetno važno. Njihov kapacitet nebi trebalo zanemarivati.

Kada su u pitanju ostale kategorije, posebnu pažnju treba posvetiti ženama i etničkim manjinama. Žene za razliku od muškaraca svet vide kao "mrežu veza i odnosa", dok je kod muškaraca sve svedeno na "hijerarhiju moći" (Gilligan, Daloz, 1986). Dakle, žene vide svet drugačije od muškaraca pa samim tim imaju i drugačije rezultate učenja. Takođe, žene novog doba su spremne da rade na višim pozicijama u organizaciji, baš isto kao i muškarci.

Što se tiče etničkih manjina, njihova kulturološka pozadina im daje i drugačije pretpostavke o realnosti i vrednostima, kao i ulogama u socijalnom životu. Iz tog razloga oni imaju i drugačije ishode učenja.

## PRIRODA PROCESA UČENJA

Postoje četiri teorijska pristupa procesu učenja i svaki od njih na različiti način posmatra prirodu učenja i razvoja zaposlenih. Svaki pravac je "predstavnik" određene evolutivne faze razvoja kako organizacije, tako i menadžmenta ljudskih resursa. Takođe, niti za jednu teoriju se ne može reći da je ispravna ili pogrešna – svaka ima svoje prednosti i mane.

*Bihevioristička teorija* je prva i najstarija, i koncentriše se na vidne promene ponašanja pojedinca. Bazu teorije predstavljaju eksperimenti sa životinjama, konkretno eksperimenti koje su vršili naučnici Skinner, Watson i Pavlov. Istraživači su zaključili da se posle nagrađivanja neka ponašanja ponavljaju (zapravo, određena ponašanja su nagrađena a određena kažnjena). Primena ove teorije u oblasti ljudskih resursa ukazuje da trenera u suštini ne interesuje šta se događa u glavama zaposlenih - oni samo treba da prate i uče određenu rutinu u ponašanju. Zaposleni uče koji je to "najkorektniji" vid ponašanja i potom samo treba da ga primenjuju. Problem sa navedenom teorijom jeste da je previše manipulativna, pojednostavljuje stvari, pa je samim tim limitirana. Učenje koje se sprovodi na ovaj način izaziva samo privremene promene u ponašanju i povećava cinizam zaposlenih

*Kognitivna teorija* se bazira na perspektivi procesiranja informacija i više tretira pitanje šta se događa u glavi pojedinca. Ova teorija se bavi razmatranjem faza učenja: 1) motivacijom za učenjem; 2) pažnjom i percepcijom neophodnim za proces učenja; 3) iskustvom stečenim u procesu učenja; 4) naučenim



značenjima koja su „pohranjena” u dugoročnoj memoriji, kao i njihovom pozivanju kada je to potrebno; i, 5) primeni naučenog. Dobre strane kognitivne teorije su što ističe važnost motivacije za proces učenja. Individua se ovde ne tretira kao statična, ona učestvuje aktivno u čitavom procesu učenja. Loša strana je što se učenju prilazi kao procesu koji je krajnje neutralan, prolazi bez problema i ne uključuje emocije. Primenjeno u oblasti ljudskih resursa, sve navedeno podrazumeva organizovanje formalnih kurseva gde se zaposlenima nude različiti modeli i ideje koje treba da nauče i potom primene u praksi.



*Teorija socijalnog učenja* na učenje gleda kao na socijalnu aktivnost i u obzir uzima potrebu koja potiče iz ljudske prirode, a to je da se uklopi sa drugim pojedincima. U organizaciji se ove stvari na neki način dešavaju kao prirodni sled događaja; npr. pojedinac zna kakav je kod oblačenja za njegovu organizaciju, na koji način treba da se ponaša na sastancima i dr. Ukoliko poštuje organizacijske kodove, pojedinac će najverovatnije bez problema biti prihvaćen i tretiran kao uspešan (naravno, to ne mora da znači da se pojedinac zaista i slaže i/ili veruje u opšteprihvaćene kodove ponašanja). U organizacijama često postoje referentni primeri, odnosno različite vrste mentora i kolega “ortaka” koji daju podršku i jačaju volju pojedinca za uklapanjem. Loša strana teorije jeste što ignoriše činjenicu da pojedinac uvek ima mogućnost izbora koja se bazira na njegovim ličnim verovanjima i shvatanjima.

*Konstruktivistička teorija* ne posmatra učenje kao neutralan proces, niti kao proces koji je potpuno objektivn. U teoriji se prihvata da svaki pojedinac u kontaktu sa okolinom formira sopstvenu sliku u glavi, koja je prevashodno bazirana na prošlom iskustvu i samoj ličnosti. Novo učenje i informacije koje pojedinac dobija, treba da se “poklope” sa postojećom mentalnom strukturom koju on ima u glavi; ljudi više pažnje obraćaju na stvari koje su im prihvatljive i sa kojima imaju određeno iskustvo. Nepoznati sadržaji se često ignorišu. Iz ove perspektive učenje je krajnje lična stvar. Ljudi razvijaju mehanizme kako bi se zaštitili od pretnje, pa se na taj način štite i od učenja onoga što ih ne zanima. Sledeći ovu teoriji menadžeri ljudskih resursa bi mnogo više pažnje trebali da posvete boljem poznavanju ljudi i njihovih potreba.

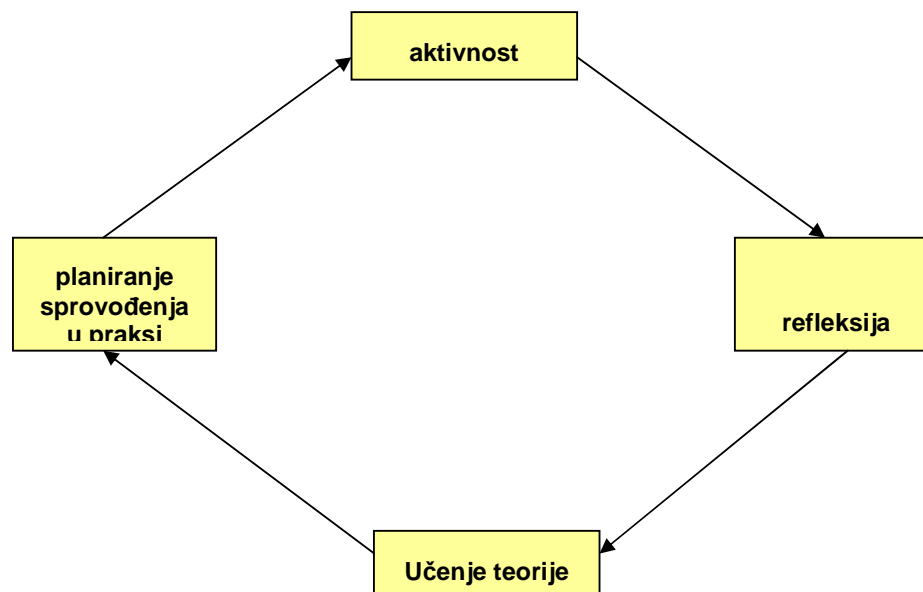


## PRAKTIČNE KARAKTERISTIKE UČENJA I RAZVOJA

### Učenje iz iskustva

Autor Kolb (1984) predlaže da treba kombinovati učenje, koje se inače smatra pasivnim, sa rešavanjem problema koje se, u najvećem broju slučajeva, smatra aktivnim. Autor je razvio (ciklični) model učenja koji se sastoji od četiri faze.

#### Ciklus učenja



Izvor: Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2005), Human Resource Management, Prentice Hall, London,

Kako bi se proces učenja nazvao efektivnim, pojedinac mora da prođe uspešno kroz sve četiri faze ciklusa (naravno, neke će prolaziti lakše, dok će u nekim imati poteškoće). Autori Honey i Mumford su kreirali upitnik na osnovu koga se može bolje steći uvid u stilove učenja. Tako se došlo do podele na “aktiviste”, “teoretičare”, “pragmatičare” i “posmatrače”.

**Aktivisti** najbolje uče kada im se pruži mogućnost da nešto probaju i urade bez prethodne pripreme. Voljni su da rizikuju i vrlo su entuzijastični kada je u pitanju rešavanje problema iz realnog, eksternog okruženja.

**Teoretičari** su veoma dobri kada treba napraviti koncept ili teoriju na bazi analize. Vrlo lako se snalaze sa “uklapanjem” različitih informacija. Proces učenja otpočinju čitanjem literature vezane za datu tematiku.

**Pragmatičari** ne vole da slepo prate sve što su naučili i uvek će se truditi da rade ono što se može primeniti u realnoj situaciji. Sve će posmatrati u svetlu funkcionisanja u praksi.

**Posmatrači** su najbolji u učenju i opservaciji. Oslanjaju se na sopstvena iskustva, i dobro analiziraju zbog čega i na koji način se nešto dogodilo.

## **Planirano i iznenadno (neplanirano) učenje**

Autor David Megginson navodi da postoji dva načina učenja – planirano učenje i učenje kada se ukaže prilika, tzv iznenadno učenja. Shodno tome, autor je identifikovao četiri tipa učenja koje ljudi primenjuju. Svaki tip ima svoje prednosti i mane.

“**Ratnici**” su ljudi koji tačno planiraju šta žele da nauče i na koji način. Ova grupa ljudi tačno zna šta želi i na tome insistira. Međutim, ratnici slabo uče iz nepredviđenih situacija.

“**Avanturisti**” vrlo dobro uče iz prilika koje dolaze neplanirano. Inače, radoznali su i fleksibilni i retko kada planiraju. Pre se može reći da za sebe stvaraju mogućnosti.

“**Mudraci**” poseduju sve navedene karakteristike (ratnika i avanturista).

”Spavači” od navedenih karakteristika (ratnika i avanturista) poseduju veoma malo.

Kako bi se pojedinac najefektivnije razvijao, mora uzeti maksimum od obe vrste učenja, tj. mora biti u stanju da uči na oba načina (planirano i iznenadno).

### Planirano i iznenadno učenja

Tip „učenika”	Ishod planiranog učenja	Ishod iznenadnog učenja
Ratnik	Visok	Visok
Avanturista	Visok	Nizak
Mudrac	Nizak	Visok
Spavac	Nizak	Nizak

Izvor: Megginson (1994) ‘Planned and emergent learning: A framework and a method’, *Executive Development*, Vol. 7, No. 6, pp. 29–32.

### Kriva učenja

Kriva učenja bila je razvijena u vreme kada se najviše pažnje obraćalo na razvoj tehničkih veština. Ideja je bila da ukaže da ljudi nove zadatke mnogo brže uče u početku, pa je tada kriva strma, a posle toga, kada ljudi steknu određeno iskustvo, kriva postaje sve ravnija.

Kada se radi o veštinama koje nisu tehničke, već pre lične, situacija je nešto drugačija, pa samim tim i kriva ima drugačiji oblik. Učenje je obeleženo serijom poboljšanja, pa zatim određenim stepenom pogoršanja. Naravno, istrajnost se uvek isplati i veštine postaju sve bolje, ali sasvim prirodan tok jesu povremeni “padovi” u učenju. Iako oni često dosta demotivišu, treba ih prihvatiti kao prirodan deo procesa učenja. Padovi ljude treba da nauče da se stvari pogoršaju pre nego postanu bolje.

## METODE UČENJA I RAZVOJA

Metode učenja i razvoja dele se na metode koje se dešavaju mimo radnog mesta, i na metode koje se sprovode pod "krovom" organizacije.

### Metode učenja i razvoja van posla

Najveći broj edukativnih kurseva koji se pohađaju tokom karijere, uglavnom se odnosi na sticanje diplome Mastera iz oblasti menadžmenta i biznisa. Ovaj tip kurseva puno doprinosi uspehu kako samog pojedinca, tako i organizacije poslodavca.



Takođe, česti su i tzv. konsultanški kursevi, koji traju u periodu od nekoliko dana do nekoliko nedelja. Vode ih konsultanti i/ili profesionalci iz različitih oblasti. Prednost ovog tipa kurseva jeste što na jednom mestu okupljaju ljude različitih profesija, međutim, to sa druge strane uslovljava i određenu tematiku - ona ne može otići puno u „dubinu”. Takođe, ovaj tip kursa je često dosta skup.

Najcenjeniji tip kurseva jesu oni koji se koncentrišu na specifične veštine koje zaposleni treba da steknu (npr. upoznavanje i razrada nove tačke u zakonu i dr.), traju veoma kratko i dosta su efikasni. Efekat učenja novih stvari se pojačava time što oni koji ga pohađaju imaju mogućnost stalne razmene mišljenja.

Takođe, postoje kursevi koji se održavaju na otvorenom prostoru (poznati i pod nazivom Otward Bound, organizaciji koja je bila pionir u njihovom sprovođenju). Oni imaju za cilj da razviju veštine rada u grupi i da podignu nivo samopouzdanja kroz različite oblike iskustva, uključujući i fizičke izazove.

Ovaj tip kurseva ima posebnu prednost obzirom da se odvija u okruženju koje je drugačije od svakodnevnog pa samim tim i bolje podstiče razvoj novih ideja.

Kursevi koji se održavaju na otvorenom prostoru daju mnogo bolje rezultate i mnogo su efektivniji kada je u pitanju jačanje timskog rada i duha (tzv. teambuilding), obzirom da nisu ni malo konkurentski nastrojani.

Veoma popularan tip kursa na otvorenom je drama. U njoj učesnici improvizuju igranje različitih uloga, koje bi inače imali u organizaciji. U ovom slučaju često se koristi i kompjuterska simulacija.

Jedan od glavnih nedostataka kurseva na otvorenom jeste dilema da li će se stečeno znanje "vratiti" na radno mesto. Shodno tome, vršena su istraživanja vezano za tematiku šta je menadžerima najviše pomagalo da iskustvo sa sobom donesu na radno mesto. Oni su uglavnom navodili: pregledanje materijala odmah po završetku kursa, aktivna uključenost u proces učenja, pravljenje izveštaja o tome šta su naučili, razgledanje i tumačenje naučenog zajedno sa mentorom i dr. Zaposleni su se uglavnom izjašnjavali da je za primenu novih saznanja bila zaslužna klima u kojoj se oni međusobno podržavaju, ili gde bi za primenu novih saznanja dobijali određenu novčanu nagradu i/ili neki drugi vid promocije (Santos, Stewart, 2003).

## Metode učenja i razvoja na poslu

**Menadžer kao trener/učitelj.** Uloga trenera dobija sve veći značaj i bazira se na bliskom odnosu menadžera-trenera sa zaposlenima. Ulogu trenera obično dobijaju menadžeri koji su već vrloiskusni u rešavanju zadataka i organizacionih problema. Menadžer koji trenira zaposlene pruža im mogućnost da uče iz iskustva - tokom treninga oni postavljaju pitanja, aktivno slušaju, diskutuju, trude se da shvate problematiku, dobijaju savete i pružaju feedback o tome šta su naučili.

Dobar trener će uvek svoj stil prilagoditi zaposlenima koje trenira, a stil može varirati od potpuno direktnog do potpuno indirektnog. Naravno, kako se zaposleni tokom treninga razvijaju i napreduju, javlja se potreba za promenom stila.

Postoje različite vrste treninga – treninzi vezani za karijeru, za performanse, veštine, biznis i život (sve popularniji life coach).



**Mentorstvo.** Odnos mentor-zaposleni nudi mnogo više nego odnos trener-zaposleni. Mentor je često prvi pretpostavljeni menadžer, ali može biti i senior menadžer koji radi na istoj ili nekoj dugoj funkciji. Postoje dve funkcije mentorstva: prva se odnosi na funkciju karijere, tj. na pospešivanje njenog razvoja, dok je druga psihološka funkcija i odnosi se na građenje osećaja kod pojedinca da je kompetentan, da ima identitet i da efektivno obavlja svoju poslovnu ulogu.

Mentor je tu da zaposlenog savetuje i da služi kao uzor. Sa druge strane, sam mentor ima jaku satisfakciju od toga što ga kolege i zaposleni znaju, često mu se dive zbog znanja i dostignuća, poštuju ga. Takođe, zaposleni koji ima svog mentora oseća se sigurno i zaštićeno. Naravno, tu su i negativne strane odnosa mentor – zaposleni, kao što su npr. sticanje nekih loših navika od mentora, osećaj „izgubljenosti” kada mentor ode i dr.

Npr. u mnogim organizacijama svaki novi zaposleni po dolasku na posao dobija svog mentora. Mentor dalje razvija talenat zaposlenog i ohrabruje ga u svakodnevnom radu. Eventualne negativne strane mogu biti potpuna razlika između ličnosti mentora i zaposlenog, eventualna nerealna očekivanja obe strane i dr.

**Odnosi među kolegama.** Iako se mentorski odnos pokazao kao izuzetno podsticajan za dalji razvoj karijere, u nekim situacijama pojedinac iz različitih razloga ne može dobiti svog mentora, dok se u nekim organizacijama mentor dodeljuje samo u posebnim situacijama (npr. kada u organizaciju uđu pojedinci koji su tek diplomirali).



Odnos između zaposlenih koga karakteriše podrška pokazao se izuzetno dobrim za razvoj karijere. Sigurno je da mnogo toga zavisi i od prirode odnosa između zaposlenih, pri čemu su definisane tri kategorije istih (Kram, Isabella, 1985). Kategorizacija je izvršena prema primarnim funkcijama koje odnos ima, pa tako postoje: odnos koji se bazira na deljenju informacija; kolegijalni odnos koji se bazira na zajedničkom putu kroz karijeru, poslovnom feedbacku i saradnji, i uopšte prijateljstvu na radnom mestu; specifični odnos kome je primarna funkcija davanje emotivne podrške, uvažavanja ličnosti, prijateljstva, osećanja prihvaćenosti.

Mnogi zaposleni iskuse bilo jedan oblik saradnje sa kolegama, a neki i sva tri. Takođe, česta je pojava da zaposleni nisu svesni koliko su ovi odnosi značajni za njihovu karijeru.

**Učenje kroz akciju (action learning).** Koncept učenja kroz akciju bazira se na projektu profesora Reg Revans-a (1974) koji je tvrdio da menadžerima nije potrebna posebna edukacija već praktična znanja da reše problem kada se pojavi. Njegov metod se bazirao na "seljenju" menadžera kroz različite organizacije, tako da su u svakoj mogli da stiču neka specifična saznanja i potom ih primenjuju u drugim organizacijama kada se za tim pojavi potreba. Razmena menadžera obezbeđivala je svežinu novih pristupa u rešavanju problema. Menadžeri su na problemu radili po mesec dana, uz održavanje velikog broja sesija i diskusija tokom kojih su problem sagledavali iz različitih perspektiva.

Programi akcionog učenja uvedeni su i na fakultete i master programe, pa tako studenti biraju šta im je potrebno i šta žele da znaju, umesto da to za njih radi neko drugi.

**Rad na sopstvenom razvoju.** Učenje se odvija na poslu i rezultat je svakodnevnih iskustava koje pojedinac stiče rešavajući različite poslovne zadatke. Rad na sopstvenom razvoju može se posmatrati kao svesno ulaganje napora kako bi se od procesa učenja na radnom mestu uzelo što više.

Za rad na sopstvenom razvoju odgovoran je sam pojedinac. Rad na sebi obično započinje analizom i spoznajom sopstvenih jakih i slabih strana, do kojih pojedinac dolazi obično rešavanjem različitih vrsta upitnika ili razgovorom sa profesionalcima. Kada se izvrši neophodna analiza, planira se dalji razvoj, kao i način na koji će se on postići. Rad na sopstvenom razvoju nije brz – on zahteva vreme, strpljivost, posvećenost i pažljivo planiranje (Stansfield, 1997).



**E - Learning.** E-learning se može definisati kao učenje koje omogućuje elektronska tehnologija (Sloman, Rolph 2003.). Iako zahteva visoka ulaganja kada je u pitanju hardware i software, karakteriše ga troškovna efektivnost na duži rok. Putem e-learninga polaznicima je omogućena visoka doza fleksibilnosti i brzine treninga. Npr. kompanije koje stalno lansiraju nove IT proizvode, svoje standardne kursve koji se održavaju u učionicama, zamenili su on-line treninzima kako bi prodavcima omogućili da odmah spoznaju način na koji tehnologija funkcioniše. Na taj način, prodavci će lakše objasniti šta ustvari i prodaju., Zatim, prema istraživanjima vršenim u Velikoj Britaniji, sve više ga koriste vatrogasci i policajci kako bi u virtuelnom prostoru na pravi način doživeli ono što ih čeka u realnosti (Sloman, Rolph, 2003)



Međutim, entuzijazam organizacije da svoje zaposlene obučava na ovaj način nije dovoljan. Treba uzeti u obzir i razne druge faktore kao što su kompjuterska pismenost i pristup odgovarajućoj opremi potrebnoj za e-learning.

Metode učenja putem e-learninga mogu imati različite forme; upotreba CD-a, upotreba kompanijskog intraneta i interneta. Sofisticiraniji pristupi podrazumevaju npr. e-learning gde se svi participanti uloguju istovremeno, zajedno sa tutorom, i tada učenje dobija naziv sinhronizovanog učenja. Pojedinci mogu čitati materijal u sopstvenom tempu i komentarisati ga sa tutorom ili međusobno u „chat” sobama. Koriste se i video konferencije kako bi participanti mogli da pričaju i razmenjuju ideje u realnom vremenu.

## EVALUACIJA TRENINGA I RAZVOJA

Kompanije imaju veliki problem kada treba evaluirati treninge i razvoj. Gotovo uvek je prisutno pitanje: da li trening donosi uspehe, ili pak uspešne organizacije imaju mogućnost da organizuju treninge?

Evaluacija treninga je precizna kada je ishode istog lako meriti i videti, npr. povećanje brzine kucanja na tastaturi. Međutim, oceniti uspešnost menadžerskog trening kursa, ili programa za razvoj socijalnih veština mnogo je teže.

Autori koji su se bavili ovom problematikom, identifikovali su pet nivoa evaluacije: 1) evaluacija treninga upitnikom (koji se popunjava neposredno po završetku treninga), 2) evaluacija učenja, u

terminima kako se učesnici sada ponašaju; 3) evaluacija promena u poslovnim performansama pojedinca koji je išao na trening (4) evaluacija promena u performansama organizacije; i (5) evaluacija doprinosa organizacije u širem kontekstu.

Jedan od najprihvaćenijih sistema evaluacije, jeste sistem autora Kilpatrick-a (1959). Ovaj sistem ima četiti nivoa: 1)nivo reakcije; 2) nivo učenja (da li su postignuti ciljevi, da li je naučeno šta je i planirano?);3)nivo ponašanja (da li se ponašanje pojedinca promenilo posle pohađanja kursa/treninga?); i konačno 4) rezultat (uticaj treninga na performanse).

Inače, efektivnost performansi po završenom treningu može se meriti na nivou individue, tima i oragnizacije. Takođe, treba razmotriti promene u ponašanju, znanju, veštinama i stavovima.

Kriterijume za evaluaciju treba napraviti pre nego određena aktivnost počne, obzirom da će se jedino na taj način dobiti realni pokazatelji. Formiranje kriterijuma po završetku aktivnosti pokazalo se kao veoma loša praksa koja daje netačne i zbunjujuće rezultate.

## **REZIME:**

Promene koje su se dogodile pred kraj XX veka označile su jednu novu fazu kako za organizacije, tako i zaposlene i prirodu samog posla. Odnos između organizacije i pojedinca se menja: zaposleni se češće sele sa jednog na drugo radno mesto, a u organizaciji ne rade dugoročne poslove koji će ih za istu vezivati dug niz godina. U cilju podizanja konkurentnosti, organizacije su prinuđene da postanu fleksibilnije, inovativnije, orijetisane ka kvalitetu, konstatno poboljšavajući svoje radne performanse.

Učenje je prirodan proces, ljudi od rođenja uče i razvijaju se. Takođe, učenje nije samo kognitivna aktivnost, ono utiče na celokupnu ličnost čoveka. Tokom svog života ljudi stalno nastavljaju da uče, hteli to ili ne, bilo to vrednovano ili ne. Proces učenja je potpuno bezgraničan. Učenje unapređuje i potomaže razvoj.

Učenje se može definisati kao proces tokom koga se kapacitet pojedinca povećava, što rezultira u boljim performansama. Razvoj je proces tokom koga pojedinac dobija osobine kompleksnosti, elaborativnosti, različitosti, a sve zahvaljujući učenju, i shodno tome, stečenoj zrelosti. Učenje doprinosi razvoju. Oni nisu sinonimi ali razvoja nebi bilo bez prethodnog učenja.

Kontinuirno učenje i razvoj zaposlenih dobilo je strateški značaj kako za organizaciju, tako i ekonomiju uopšte. Potreba za učenjem postoji od nivoa pojedinca, preko organizacije, pa sve do društva kao celine.

Unutar organizacije postoje različiti tipovi „učenika”. Naravno, u ovom slučaju radi se o odraslim ljudima.

Postoje četiri teorijska pristupa procesu učenja i svaki od njih na različiti način posmatra prirodu učenja i razvoja zaposlenih. To su: bihevioristička teorija, kognitivna teorija, teorija socijalnog učenja, konstruktivistička teorija.

Praktične karakteristike procesa učenja razmatraju se preko učenja iz iskustva, planiranog i neplaniranog učenja, i krive iskustva.

Metode učenja i razvoja dele se na metode koje se dešavaju mimo radnog mesta, i na metode koje se sprovode pod “krovom” organizacije. U one koje se dešavaju mimo organizacije uglavnom se ubrajaju učenje na otvorenom prostoru, konsultantski kursevi i dr. U metode koje se sprovode pod krovom organizacije ubrajaju se treninzi, mentorstvo, rad na sopetvenom razvoju, odnos među kolegama i dr.

Kompanije imaju veliki problem kada treba evaluirati treninge i razvoj. efektivnost performansi po završenom treningu može se meriti na nivou individue, tima i oragnizacije. Takođe, treba razmotriti promene u ponašanju, znanju, veštinama i stavovima. Kriterijume za evaluaciju treba napraviti pre nego određena aktivnost počne, obzirom da će se jedino na taj način dobiti realni pokazatelji.

## LITERATURA:

1. Beardwell, Holden, Claydon, (2004), *Human Resource Management*, Prentice Hall, UK.
2. Torrington, D., Taylor, S., Hall, L. (2005), *Human Resource Management*, Prentice Hall.
3. Bogičević-Milikić, B. (2010), *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd.
4. Nikolić, S. (2010), *Menadžment ljudskih resursa*, FIT, Beograd.
5. Kolb, D.A., Rubin, I.M. and McIntyre, J.M. (1984) *Organization Psychology*, 4th edn. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
6. Kilpatrick, D. (1959) 'Techniques for evaluating training programmes', *Journal of the American Society of Training Directors*, Vol. 13.

7. Sloman, M. (2001) ,Hardier laurels, please, *People Management*, Vol. 7, No. 25, 27 December.
8. Sloman, M., Rolph, J. (2003) E-learning: The learning curve – The change agenda.London: CIPD.
9. Stansfield, L. (1996),Is self-development the key to the future? *Management Learning*, Vol. 27.
10. Santos, A.,Stewart, M. (2003), Employee perceptions and their influence on training effectiveness, *Human Resource Management Journal*, Vol. 13.