



Piše: Milica Mančić

Bavljenje razvojem zaposlenih u doba krize važnije je nego ikada

U trenutnim uslovima, kada su mnogi zabrinuti za zdravstvenu situaciju, odgovorno je pružiti zaposlenima mogućnost da svoje, kako poslovne, tako i razvojne aktivnosti obavljaju u što bezbednijim uslovima, u meri u kojoj je to moguće. U mnogim kompanijama počinju da se primenjuju različiti oblici e-razvoja, odnosno razvojnih aktivnosti koje se odvijaju onlajn ili u digitalnom modalitetu. Nisu svi podjednako otvoreni ka ovakvom načinu učenja, ali je evidentno da se sve veći broj menadžera, koji brinu o svojim zaposlenima, opredeljuje upravo za ovakvu metodologiju.

Šta sve spada u e-razvoj?

E-razvoj obuhvata niz metoda za učenje preko različitih onlajn platformi ili aplikacija. Neke od najzastupljenijih su:

onlajn trening uživo – radionice koje se odvijaju preko onlajn platforme sa ciljem da se obezbedi uživo interakcija učesnika sa konsultantom i ostalim učesnicima, a da pri tome prate trening sa bilo koje lokacije preko svojih uređaja. Ovde može da varira broj učesnika (5, 10, 20, pa čak i do 100 i više učesnika), nivo interakcije (čet, anketa, pisanje/crtanje po slajdu, usmena diskusija), kao i vidljivost samih učesnika (mikrofon, kamera);

eLearning – unapred snimljeni i programirani kursevi koji su sačinjeni od smislenih tematskih celina koje učesnici prolaze sopstvenim tempom, jednom ili više puta, u periodu kada njima to odgovara. Ovde može varirati vremensko trajanje kursa (od par nedelja do nekoliko meseci), vrsta inputa (video klipovi, članci, tekstualni materijali), kao i tip zadataka za učesnike (otvorena i esejska pitanja, zadaci, testovi, kvizovi znanja);

simulacija poslovanja - omogućava učesnicima da uče na jedinstven i zabavan način – kroz vođenje virtualne kompanije. Njihova najveća vrednost u učenju ili proceni je simuliranje kompleksnih aspekata poslovanja i rukovođenja iz realnosti, zbog čega gađa mnogobrojne kompetence istovremeno. Posebno korisne jesu simulacije poslovanja u kombinaciji sa eLearning-om, jer omogućavaju da dobijene inpute, znanja i veštine učesnik isproba u bezbednom okruženju.

Kakve sve pristupe možemo videti u odnosu prema e-razvoju?

Među ljudima koji su zaduženi za razvoj kolega u kompaniji postoje oni koji imaju **otpor** i nemaju mnogo poverenja u efekte e-razvojnih aktivnosti. Odluka većine menadžera sa ovakvim pristupom razvoju zaposlenih, jeste da čekaju neka srećnija vremena kada će u većoj meri ponovo biti dostupne i izvodljive licem-u-lice razvojne aktivnosti i klasični vidovi učenja. Mnogi će reći da rad na licu mesta sa konsultantom i interakcija koja se dešava uživo ne može da bude zamenjena nijednom onlajn platformom. Međutim, ono što je potencijalni izazov sa ovakvim pristupom, jeste da je period u kome će razvoj biti omogućen na način koji je ranije bio uobičajen, po svoj prilici, još uvek veoma daleko. Niko ne zna koliko vremena će proći do vraćanja u „normalne“ tokove. Do tada, zastoj u razvoju zaposlenih i pružanju podrške mogao bi da izazove veliku štetu u pogledu produktivnosti i motivacije kod velikog broja zaposlenih.

Druga grupa menadžera, čak i ako preferiraju razvojne aktivnosti licem u lice, smatraju da je e-razvoj **dovoljno dobra zamena** i da je bolje da se određeni razvoj zaposlenih dogodi, pa u kakvom god obliku i obimu on bio, nego da u potpunosti izostane.

Postoji i treća grupa menadžera koji ne samo da prihvataju, već i **preferiraju ovakav vid razvoja** zaposlenih. Oni sagledavaju brojne prednosti online razvoja koje i te kako nadmašuju njegove nedostatke.

Kada se e-razvoj sprovodi adekvatno, benefiti i uštede za kompaniju mogu biti brojne.

Kod svih e-razvojnih aktivnosti evidentna je **ušteda** po pitanju putnih troškova i zakupljivanja sala za trening. Može se olakšati logistika i organizacija, davanje instrukcija učesnicima i ostvariti ušteda vremena ili energije. Sami učesnici vide veliku prednost u **jednostavnosti** i lakoći korišćenja – potrebno je samo da kliknu na određeni link kako bi otpočeli slušanje treninga. Sa druge strane, osobe koje organizuju razvojne aktivnosti vide prednost u mogućnosti da **veliki broj učesnika**, gotovo neograničen, prođe kroz trening istovremeno. Baš zbog toga mnoge kompanije koje imaju kancelarije i ogranke u različitim gradovima ili zemljama online treninzima daju prednost u odnosu na rad u trening sali.

Kod eLearning-a sam sadržaj je snimljen, tako da učesnik može da mu pristupa u trenucima kada njemu najviše odgovara. Činjenica da **sam bira vreme** za svoj razvoj učesniku omogućava da, u ključnim trenucima, bude potpuno posvećen svojim poslovnim aktivnostima i zadacima. Učesnik može da uči **svojim tempom** i da se vraća na sadržaje koliko god puta želi, što povoljno utiče na učvršćivanje znanja u dugoročnoj memoriji. Iako postoje već kreirane opcije, uz adekvatnu platformu, sam sadržaj eLearning-a se takođe može **brzo i lako kreirati** i prilagođavati konkretnoj grupi učesnika, tako da su varijacije na temu neograničene.

Kako se treninzi licem u lice konvertuju u više kraćih sesija između kojih može da postoji vremenski razmak, dobijamo **procesni razvoj** pa i ti vremenski razmaci daju mogućnost za pripreme zadatke za narednu sesiju ili pro-

vežbavanje naučenog sa prethodnih sesija, što pojačava efekat u odnosu na investiciju. Ne treba zaboraviti mogućnost i da onlajn sesije uživo mogu biti, uz pristanak svih učesnika, snimljene i potom preslušavane neograničen broj puta od strane različitih učesnika, što dalje doprinosi njihovoj isplativosti.

Ipak, treba imati u vidu i potencijalne rizike e-razvoja koje mogu da dođu do izražaja ukoliko se on ne organizuje na adekvatan način. Kod ovakvog vida razvoja, **odgovornost je na samim učesnicima** jer su oni dobrim delom prepušteni sami sebi. Postoji opasnost da će im učenje brzo dosaditi ili da će im pobeći fokus na neke druge aktivnosti, tako da neće biti punom pažnjom prisutni tokom razvoja. Stoga je vrlo važno da organizator i konsultant vode računa i učine program što interaktivnijim, dinamičnijim, pitkijim i na kraju krajeva korisnijim da bi imali motiv da prolaze kroz njega.

Važan deo u procesu kreiranja e-razvojnih aktivnosti jeste kreiranje dizajna (sadržaj, struktura, metodologija, vežbe, dinamika rada, materijali) koji će omogućiti da se učesnik na dubljem nivou poveže sa informacijama o kojima uči. To podrazumeva da informacije treba prezentovati što jasnije, da kontakt sa učesnicima treba da bude što češći i da se mora kreirati osećaj povezanosti sa učesnicima, na način na koji to virtualno okruženje omogućava.

Evo na šta je poželjno obratiti pažnju prilikom kreiranja i odabira e-razvojnih sadržaja za zaposlene:

Povezanost i dostupnost

Pre samog obraćanja pažnje na sadržaj e-razvoja, polazna tačka je da se zaposlenima obezbedi platforma za razvoj preko koje će moći sa lakoćom da pristupaju sadržajima sa bilo koje lokacije (sa posla, od kuće, sa puta) i sa bilo kog uređaja (računara, tableta, telefona). Neophodno je i uvesti učesnike u korišćenje platforme uz tutorijal ili kratko objašnjenje, i pružiti im korisničku podršku tokom trajanja razvoja. Ukoliko ovaj uslov nije ispunjen, razvoj bi mogao da izazove frustracije kod zaposlenih.

Neke platforme omogućavaju praćenje rada učesnika, statistiku efikasnosti i efektivnosti, napredak učesnika, što omogućava organizatoru razvoja da isprati dinamiku rada na pojedinačnom

i grupnom nivou i brzo i lako kreira izveštaje o sprovedenom razvoju. Neke platforme omogućavaju i međusobnu interakciju i praćenje rezultata između učesnika, tako da oni jedni drugima mogu biti podrška, a time se kreira i posebna vrsta takmičarske energije.

Mali „zalogaji“

Jedan od bitnih preduslova pridobijanja i održavanja pažnje učesnika, jeste korišćenje malih „zalogaja“ u pogledu dužine zadataka i modula za učenje. Kratki video klipovi na društvenim mrežama koji privuku veliku pažnju korisnika su dobar primer za ovo. Potrebno je napraviti ravnotežu između pružanja premalo informacija i zatrpavanja učesnika prevelikim brojem informacija – i jedan i drugi ekstrem mogu dovesti do isključivanja pažnje učesnika i javljanja osećaja dosade. Ovo je, naravno, nešto što mnogo lakše može da se nadomesti uživo, gde trener na licu mesta može da primeti neverbalne znake učesnika i da blagovremeno reaguje na njih. Preporuka je da onlajn sesije uživo traju do 2 sata, dok se za eLearning aktivnosti preporučuju lekcije od 30 minuta sačinjene od kraćih aktivnosti za učesnike (1-5 minuta)

Aktivnosti za učesnike

Vrlo je važno da sam korisnik e-razvoja bude u što većoj meri aktivan i angažovan. Kako bi se postigli najbolji efekti u održavanju pažnje, preporuka je da se što češće smenjuju različite vrste aktivnosti za učesnike: čitanje članaka, gledanje video klipova, rešavanje kvizova, igranje igrice/simulacija i slično. Svaka aktivnost koja zahteva angažovanje povećaće stepen pažnje i uključenosti učesnika. Posebno je važno da instrukcije za vežbe i korišćenje materijala na eLearning kursu treba da budu jasne, jer učesnici ne mogu sa podjednakom lakoćom da pitaju za pojašnjenje.

Što se metoda onlajn treninga i vebinara tiče, koristi se kombinacija četa, crtanja/pisanja na slajdu, odgovaranja na anketu, uz kraću prezentaciju, pisane materijale, sa zadavanjem pripremnih ili domaćih zadataka, vežbi, vođenje diskusije u manjim grupama što omogućava da je program dinamičan, drži pažnju i unapređuje ne samo znanje već i praksu tj. veštine. Posebno je važno da se napravi dobar balans između teorijskih inputa koji dolaze od trenera (oko 30%) i provežbavanja naučenog od strane

učesnika (oko 70%). Neke online platforme imaju napredne opcije kao što je razdvajanje učesnika u virtualne sobe, što može biti vrlo korisno za potrebe vežbi koje zahtevaju interakciju učesnika u manjim grupama.

Još jedna aktivnost koja povećava uključenost učesnika je propratna aktivnost (*follow-up*) posle ili tokom eLearning-a, koja se odvija onlajn uživo – preko platformi kao što su Zoom i Skype, sa ciljem da učesnici podele svoja dobra iskustva i izazove tokom učenja, da nađu odgovore na pitanja koja su se pojavila, i da se dodatno povežu sa svojim kolegama. U ovu svrhu je korisno i da se, anketom ili kroz razgovor sa učesnicima, a pre njihovog uključivanja u sam razvoj, ispita koje su to konkretne, aktuelne teme koje bi učesnicima u datom momentu najviše koristile.

Gejmifikacija

Efekat takmičenja sa drugim učesnicima ili prestizanja sopstvenog rezultata može da bude veoma podsticajan za učesnike. Skupljanje odlikovanja, trofeja, kao i otključavanje sledećih nivoa ili lekcija, može imati posebnu ulogu u sticanju novih veština i znanja. Simulacije poslovanja koje preslikavaju kompleksne realne poslovne situacije mogu biti vrlo koristan alat za učenje i sticanje veština jer podižu motivaciju i obezbeđuju korisnicima jedinstveno iskustvo. Ovakve simulacije su pogodne i za procenu jer učesnici zaboravljaju da su procenjivani i ispoljavaju svoja prirodna ponašanja. Sa druge strane, doprinose i unapređenju tima jer obezbeđuju pravu meru učenja i zabave, kao i građenje međuljudskih veza između učesnika u virtualnom okruženju.

H.art u svom radu koristi niz e-razvojnih aktivnosti koje uključuju eLearning, simulacije poslovanja i prilagođene onlajn treninge uživo.

Kontaktirajte nas i zakažite besplatne konsultacije u vezi sa mogućim opcijama za razvoj Vaših zaposlenih tokom celokupnog perioda otežanog organizovanja razvojnih aktivnosti za zaposlene usled pandemije bolesti KOVID 19. ☐



Milica Mančić
HR saradnica
H.art development center
i Blanchard Serbia
www.hart.rs
www.blanchard.rs