



немачка
сарадња
DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT



Република Србија
МИНИСТАРСТВО
ДРЖАВНЕ УПРАВЕ И
ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

МЕТОДЕ РАЗВОЈА ЉУДСКИХ РЕСУРСА: КРАТАК ПРЕГЛЕД

Sprovedeno od strane:

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Издавач:

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
Пројекат подршке реформи јавне управе у Србији
Курсулина 33
11000 Београд
Србија

За издавача:

Александра Хилбиг, вођа пројекта

Уредник:

Милица Милошевић

Лектура:

Halifax

Дизајн и припрема:

Ненад Димић, InDesigner

Штампа:

InDesigner

Тираж:

600

Београд, фебруар 2018.

МЕТОДЕ РАЗВОЈА ЉУДСКИХ РЕСУРСА: КРАТАК ПРЕГЛЕД

Аутор: мр Сунчица Гетер
Сарадник: мр Маја Ђурић Дражић

САДРЖАЈ

САДРЖАЈ	4
ПРЕДГОВОР	5
УВОД	6
КЛАСИЧНЕ МЕТОДЕ	10
Предавања (ex cathedra)	10
Класичне обуке и тренинзи	10
Конференције/симпозијуми	11
Семинари	12
Менторство	12
Округли столови	13
Стажирање	13
Студијске посете	14
САВРЕМЕНЕ МЕТОДЕ	15
Коучинг	15
Колаборативно учење (peer-to-peer)	16
Асинхронно и синхронно електронско образовање	16
Асинхронно електронско образовање (дигитално учење)	16
Синхронно електронско образовање – e-learning	17
Комбиновано и хибридно учење (blended learning)	18
Искусствено учење – радионице и резиденцијални програми	19
ТАБЕЛАРНИ ПРИКАЗ МЕТОДА И ЊИХОВИХ КАРАКТЕРИСТИКА	20
БИБЛИОГРАФИЈА	22

Реформа области стручног усавршавања која се спроводи последњих годину дана један је од кључних корака ка успостављању јединственог и интегрисаног система стручног усавршавања у свим деловима јавне управе коме се тежи готово целу једну деценију уназад, а у којој је перманентни развој стручног усавршавања остварен само у систему државне управе, односно стручном усавршавању државних службеника које је реализовала Служба за управљање кадровима.

Први циљ у том процесу је већ остварен – крајем прошле године донети су Закон о Националној академији за јавну управу и измене и допуне Закона о државним службеницима и Закона о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе, који су створили правне претпоставке за почетак рада и успостављање надлежности Националне академије за јавну управу као модерне, функционалне, адаптивне и, по угледу на сличне установе у Европи, репрезентативне централне институције система стручног усавршавања у јавној управи Републике Србије – са статусом јавно признатог организатора активности неформалног образовања одраслих.

Ови закони у систем стручног усавршавања у јавној управи уводе низ значајних новина, а једна од њих односи се и на методичке функције стручног усавршавања, односно избор најефикаснијих метода и техника у спровођењу програма стручног усавршавања.

Стога је у оквиру пројекта „Подршка реформи јавне управе у Републици Србији“, који реализује Министарство државне управе и локалне самоуправе уз подршку Немачке развојне сарадње у Србији, припремљена публикација *Методe развоја људских ресурса: кратак преглед*, која управо има за циљ да на квалификован и целовит начин у неопходном обиму представи све облике спровођења стручног усавршавања утврђене овим законима.

Публикација даје преглед облика реализације програма стручног усавршавања, одређење њиховог места у методама развоја људских ресурса (класичне и савремене методе), као и појединачне карактеристике сваке од тих метода. Намењена је пре свега, органима, организацијама и лицима одговорним за управљање људским ресурсима у јавној управи, који ће у наредном периоду у припреми програма стручног усавршавања, поред осталог, бити у потреби и да дефинишу најадекватније облике и методе реализације обука.

Развој сваке организације зависи од оспособљавања, образовања и развоја људи у њој. Један од основних елемената успешног руковођења људским ресурсима јесте стратешки план развоја запослених који ће бити усклађен са визијом, мисијом и пословним циљевима читаве организације. Стратешки план учења и развоја даје преглед развоја вештина, способности и компетенција запослених који ће им омогућити да успешно обављају послове и задатке предвиђене радним местом, а самој организацији да буде конкурентивна у својој области. За успешно остварен стратешки план развоја запослених од пресудног су значаја програми обуке, учења и развоја.

Данас се на учење и развој запослених гледа не само као на „неопходне трошкове“ не би ли се запослени оспособили за обављање послова (у хоризонталном, синхронном пресеку, оно што се некада подразумевало под обуком запослених) и обезбедио континуитет каријере (у вертикалном, дијахронном пресеку, оно што се некада подразумевало под развојем запослених), већ као на „вредну инвестицију“ која организацији даје конкурентну предност на тржишту.

Идеја Питера Сенгеја о „организацији која непрекидно учи“ (Peter Senge, *Пета дисциплина*, „learning organisation“) данас позната и као „организација која се свесно развија“ (Kegan и Lahey, *Свачија култура*, „deliberately developmental organisation“) истиче да је учење неопходан елемент у свакој организацији. Организација која свесно ствара културу у којој се промовишу учење и развој, како појединаца, тако и тимова, у данашњем свету тиме ће знатно повећати шансе да буде и пословно успешна и одржива организација. Непрекидно оспособљавање и стицање нових знања и вештина су пресудни у данашњем окружењу у коме знање представља најзначајнији фактор развоја.

Али како постати „организација која се свесно развија“ и како изабрати адекватне програме за учење и развој?

У последњој деценији, дошло је до значајних промена у развоју запослених условљених следећим факторима:

› Комплексност, убрзане промене и неизвесност у окружењу

Да би програми учења и развоја били успешно осмишљени, морају се узети у обзир потребе конкретне радне снаге у одређеном контексту. Убрзане промене и комплексно окружење чине да се и ове потребе непрекидно мењају. Знања стечена кроз формални систем образовања врло брзо застаревају, те се морају непрекидно усавршавати. Стога успешни стручњаци и програми за људске ресурсе морају да буду изразито **агилни и адаптабилни**.

› Технолошки развој и развој информатике

Технолошки развој је, са једне стране, наметнуо додатне потребе за образовањем запослених у смислу технолошке писмености, али је, са друге стране, отворио велике могућности за развој програма учења и развоја прилагођених данашњем окружењу. Захваљујући технологији, апликације и алатке су интерактивне и корисник их прилагођава себи (свом нивоу знања, темпу учења и времену које има).

› Развој неурологије, когнитивне науке и теорије система и њихов утицај на наше поимање учења одраслих

Данас, пре свега захваљујући убрзаном развоју неурологије, али и психологије учења и андрагогије, знамо много више о томе шта је потребно за успешно учење одраслих. Успешно учење одраслих, према Ноулзу (Knowles) има следеће елементе: одрасли морају да знају зашто нешто уче, они најбоље уче кроз искуство и најбоље усвајају знање које је одмах применљиво, вођени су унутрашњом, а не спољашњом мотивацијом, желе контролу над процесом учења и желе да буду укључени у планирање и евалуацију.

У развоју људских ресурса постоје две врсте промена које се морају остварити: техничке и адаптивне.

1. Техничке промене

Технички или латерални развој подразумева пружање и усвајање нових информација тако да запослени или читав тим могу да овладају новим знањима која ће им омогућити да обаве неки задатак или да постану продуктивнији. Ово је врста учења где можемо ефикасно користити упутства, инструкције, класичну обуку, екс катедра предавања и уопште традиционалне методе учења. У многим ситуацијама у којима се проблем може решити пружањем релевантних информација, овај приступ је довољан и ефикасан.

Међутим, често се дешава да приступ новим информацијама не резултира применљивим знањем, развијеном вештином или променом понашања. То може бити знак да је неопходан другачији приступ развоју људских ресурса јер су промене које су потребне адаптивне природе.

2. Адаптивне промене

Адаптивне промене су дубинске природе, оне се односе на промене у ставовима и уверењима. Адаптивне промене се не могу изазвати генеричким информацијама, већ радом на њиховом усвајању, интеграцији и примени. Овај приступ променама помаже појединцима и тимовима да се развијају и да усвоје нове моделе понашања на начин који је одржив и далекосежан. Док је технички приступ увек усмерен на садржај који долази споља, адаптивни приступ је усмерен на особе и на њихове унутрашње квалитете и препреке у учењу, омогућавајући им да усвоје и примене нове садржаје на начин који њима одговара чинећи их ефикаснијим и компетентнијим у тиму и организацији.

И технички и адаптивни приступ су неопходни у развоју капацитета људских ресурса, те стога организације воде рачуна да примењују оба, пажљиво бирајући који да користе у одређеној ситуацији и зависно од жељених исхода.

Можемо, међутим рећи да је у развоју људских ресурса последњих година акценат са техничких промена пребачен на адаптивне, односно са „обучавања“ на „учење“ и „развој“.

Методе развоја људских ресурса могу се дефинисати као интервенције осмишљене да омогуће процес обуке, учења и развоја на нивоу појединца, тима или читаве организације.

Класичне методе су углавном имале за циљ обуку, односно техничке промене. Акцент у њима је на садржају, односно информацијама, а кључну улогу у процесу учења има предавач, односно инструктор. У ове методе спадају предавања, класичне обуке, семинари и донекле менторство.

Савремене методе бришу границе између обуке и учења и акценат стављају на непрекидан развој како би се одговорило на све веће изазове и промене у пословном окружењу. У ове методе спадају искуствено учење, коучинг, електронско учење и хибридно учење.

Предавања (ex cathedra)

Дефиниција: Усмено излагање садржаја, односно презентовање великог броја информација.

Коме је намењена/Када се користи: У ситуацијама које укључују велики број учесника и када је потребно пренети што више информација у кратком року; када је полазнике потребно упознати са новим концептима, најчешће теоријским; пожељно је да полазници буду склони апстрактном учењу.

Предности: Лако се организује, економична је, преношење велике количине информација у кратком року. Сви полазници добијају исте информације у исто време.

Недостаци/мане: Учесници су углавном пасивни, а активност се огледа у постављању питања предавачу; нема довољно простора за интеракцију између полазника; потребно је уложити додатни напор како би полазници били концентрисани на садржај који се презентује и како не би било монотono. Успех ове методе зависи од квалитета предавача. Најмање ефикасан метод јер истраживања показују да се тек 20% информација пренетих предавањем задржи. Није економичан ако су запослени лоцирани на географски удаљеним местима.

Класичне обуке и тренинзи

Дефиниција: Стицање знања и вештина по унапред осмишљеном програму који зависи од циљне групе за коју се организује.

Коме је намењена/Када се користи: У ситуацијама када полазници треба да науче нешто ново или када треба додатно да развијају вештине које поседују; када је потребно да додатно утврде постојећа знања; новозапосленима које је потребно увести у посао.

Предности: Повезује теорију и праксу; активан је облик учења; подстиче интересовање и активност полазника; ослања се на искуство и знање полазника. Може бити организована на нивоу појединца, тима или читаве организације. Циљано унапређује она знања и вештине запослених које ће највише утицати на ефикасност на нивоу организације.

Недостаци/мане: Захтева пажљиво планирање, а полазници треба да буду уједначени по нивоу знања и вештина како би циљеви обуке били остварени. Најчешће подразумева технички приступ, те интеграција знања и резултати нису уједначени, зависно од унутрашњих, адаптивних препрека полазника.

Конференције/симпозијуми

Дефиниција: Непосредна размена научних и стручних информација и достигнућа између организација и појединаца у одређеној научној или стручној области. Симпозијуми су престижне конференције, мање у броју полазника и времена (обично једнодневне) које окупљају истакнуте представнике једне науке проучавајући једно важно питање из струке.

Коме је намењена/Када се користи: Стручњацима и практичарима; у ситуацијама када је потребно упознати се са трендовима (новим идејама, технологијама, теоријама и приступима) у одређеној области и проверити (на личном нивоу) у којој мери достигнућа учесника прате трендове.

Предности: Омогућава директан контакт између учесника; размену садржаја која доводи до развоја области и личног развоја појединца; доводи до умрежавања и повезивања учесника и представља прилику за каријерни развој.

Недостаци/мане: Намењена је специфичним циљним групама. Организација је финансијски, временски и логистички захтевна.

Семинари

Дефиниција: Планирани скуп појединачних активности учења у одређеној области које нуди организатор образовања.

Коме је намењена/Када користити: Појединцима који желе да стекну додатна знања и вештине из одређених области које нису стекли у процесу формалног образовања; у ситуацијама када је потребно додатно оспособљавање за обављање посла.

Предности: Доступни су великом броју учесника, економични, подстичу сарадњу између полазника.

Недостаци/мане: Пасивност учесника, потребно им је дати задатке како би били активни и концентрисани.

Менторство

Дефиниција: Процес у којем искуснији колега користи своје знање и искуство како би помогао развој мање искусног колеге. Менторство можемо одредити као однос између две особе који за циљ има учење и развој; подразумева асиметричан однос; ментор је увек особа која поседује више знања и искуства. Ментор обучаваном лицу пружа и психолошку подршку и подршку везану за развој каријере. Менторство је углавном везано за развој способности и потенцијала пре него овладавање основним вештинама.

Коме је намењена/Када се користи: Како се процес менторства односи на учење и развој он је широко применљив, али се често заснива у конкретном контексту: увођење у посао, унапређење, спонзорство... Успешно менторство углавном подразумева дугорочну везу где се може развити однос између ментора и обучаване особе заснован на обостраном поверењу и поштовању. Данас је све чешће „групно менторство“, где се једном искусном колеги додељује група мање искусних колега. На тај начин ствара се однос узајамне подршке и међу мање искусним колегама.

Предности: Усмерен приступ и посвећеност, праћење појединца током читавог процеса и обликовање активности у зависности од личног темпа. Менторство може имати изразити значај у промовисању инклузије на радном месту. (Рецимо, успешна искуснија жена или припадник етничке мањине постане ментор млађој колегиници или колеги истог рода или етничке припадности.)

Недостаци/мане: Једна особа може да буде ментор ограниченом броју људи; могућа некомпатибилност ментора и полазника.

Округли столови

Дефиниција: Слободна и отворена размена у којој учесници дају свој допринос у решавању неког проблема, износе своје ставове и мишљења и дискутују на одређену тему; подразумева интеракцију између учесника. У зависности од учесника, теме могу бити разноврсне, али важно је да учесници имају довољно знања о теми округлог стола како би били активни у интеракцији и да тема буде релевантна за све учеснике како би били равноправни.

Коме је намењена/Када се користи: Експертима из одређених области, када је потребно да стручна или научна јавност дискутује о некој значајној теми, у ситуацијама када је потребно дати мишљење о неком документу или феномену.

Предности: Подстиче активност учесника који преузимају водећу улогу; проширује видике, омогућава исказивање става и мишљења, побољшава вештине аргументације, омогућава сагледавање различитих перспектива, доводи до релевантних закључака и препорука.

Недостаци/мане: Захтева пажљиво планирање и припрему учесника и водитеља; тешко се контролише и лако се може скренути са теме; доступни су ограниченом броју учесника, може се десити да учесници не дођу до релевантних закључака.

Стажирање

Дефиниција: Дугорочни период током којег особа на стажу истовремено учи и ради, док је надређена, компетентнија особа надгледа, оцењује и даје повратну информацију о раду. Подразумева јасно дефинисан план активности и очекиваних исхода који се односе на обављање послова у институцији у којој се стажирање одвија. Представља својеврстан реалистичан приказ будућег посла и припрему за рад у реалном радном окружењу.

Коме је намењена/Када се користи: Особама коју су завршиле или тренутно студирају „предмет стажа“ (нпр. лекари, правници), особама које се припремају за полагање државног стручног испита (приправнички стаж), појединцима који желе да стеку додатна знања и вештине из области из којих су стекли формално образовање или из области које представљају њихове сфере интересовања.

Предности: Прилика да се из прве руке учи од особа које су стручне и поседују више знања и искуства; интеракција са колегама из струке и умрежавање ради даље сарадње, стицања знања и вештина релевантних за успешно обављање посла и развијање компетенција неопходних за сналажење на тржишту рада; могућност да се након обављеног стажа заснује радни однос у институцији у којој је стаж обављен.

Недостаци/мане: Подразумева активност и посвећеност особе на стажу која може да изостане; захтева детаљно израђен план и јасна упутства; немотивисаност особе на стажу као последица нереалних очекивања или лошег програма и услова стажирања; дуго траје и захтева стално праћење резултата рада.

Студијске посете

Дефиниција: Организоване посете којима се настоји подићи ниво знања и разумевања учесника о темама због којих се организују. Најчешће се организују како би се учесници упознали са новим перспективама и приступима који се разликују од њиховог досадашњег искуства.

Коме је намењена/Када се користи: Стручњацима и практичарима из одређених области; када је потребна непосредна размена искустава и примера добре праксе са колегама у земљи или у иностранству који укључују различите културне контексте; за развијање интеркултуралне осетљивости, учење и лични развој.

Предности: Подстичу сарадњу и умрежавање, ослањају се на знање и искуство полазника и спремност на дељење релевантних садржаја, што уједно представља и циљ посете; измештање из радног контекста може бити додатна мотивација за учење.

Недостаци/мане: Захтевају дуже одсуствовање са посла, потребно је пажљиво планирање и добра организација, нису економичне.

САВРЕМЕНЕ МЕТОДЕ

Коучинг

Дефиниција: Коучинг је процес развоја који подразумева партнерски интерактивни однос између коуча и запосленог (коучија), усмерен на развој и остваривање личних и професионалних потенцијала зарад добробити запосленог и организације (спонзора). Коуч запосленом не нуди решења и сматра да запослени поседује унутрашње ресурсе који му могу омогућити да пронађе решење за препреке и проблеме на послу и у каријери.

Коме је намењена/Када се користи: Коучинг се, због своје природе која је прилагођена контексту, може користити у бројним ситуацијама, са појединцима, групама и тимовима. Неки од примера када је коучинг метода која може бити изразито ефикасна су следећи: развијање потенцијала, ефикасна примена усвојених вештина, подршка у развоју каријере, развијање лидерских способности, помоћ запосленима који су стручњаци у свом послу, али немају развијене способности успешне комуникације и руковођења или имају проблема у међуљудским односима и руковођењу конфликтом, као и код прелаза на ново радно место, нарочито где је потребно стратешко размишљање.

Предности: Коучинг помаже у решавању конкретних проблема, али уз то доприноси развоју емоционалне, социјалне и релационе интелигенције и тако развија укупни лидерски капацитет једне организације. Коучингом се у највећој мери повезују лични и професионални развој и повећава мотивација запослених, њихова ангажованост на послу и продуктивност. Коучинг је увек прилагођен специфичном запосленом, ситуацији и окружењу.

Недостаци/мане: Одређене особе нису кандидати за коучинг и код њих се коучингом не може постићи жељени ефекат (недостатак жеље, одбојност према процесу саморефлексије, недовољна одговорност за сопствени развој). За успешан коучинг однос неопходна је стручност коуча (без обзира на то да ли је интерни или спољашњи коуч), а у самој организацији уједначеност коучинг модела. Програми акредитације и евалуације у нашем окружењу још увек нису довољно развијени. Будући да подразумева рад 1:1 ова метода је скупа (уколико се временом не развије програм реер коучинга).

Колаборативно учење (peer-to-peer)

Дефиниција: Колаборативно учење подразумева процес у коме запослени на истом нивоу, формално и неформално, уче једни од других. У овој методи учења не постоји ауторитет предавача, фасилитатора или модератора, те су сви укључени у процес учења у равноправном, реципрочном, односу. Може постојати у форми „buddy“ система партнерства, реег коучинга, реег евалуације, специјализованих група, семинара и активности.

Коме је намењена/Када се користи: Колаборативно учење је корисно у ситуацијама у којима је нагласак на процесу учења и развоја. Нарочито је корисно када треба развити међуљудске односе и тимски рад, побољшати комуникацију, развити критичко мишљење и решавање проблема и развити организациону културу непрекидног развоја. Такође, када нема довољно средстава за класични менторинг или коучинг, може се развити реег менторинг и коучинг.

Предности: Полазници програм могу прилагодити својим потребама и он се органски развија зависно од нивоа, личности, потреба и стилова у учењу полазника. У неформалном облику то је најдемократскији облик учења и може се организовати без великих средстава, мада су могућности уколико ресурси нису проблем, неограничене.

Недостаци/мане: Уколико не постоји добра сарадња у тиму или организацији и уколико су запослени навикнути на самосталан или контролисан рад, тешко је успоставити успешан процес колаборативног учења. Такође, у овако демократском окружењу, контрола квалитета и евалуација наученог може представљати проблем.

Асинхроно и синхроно електронско образовање Асинхроно електронско образовање (дигитално учење)

Дефиниција: Дигитално учење подразумева коришћење едукативног материјала који је доступан електронски. Тај материјал је све чешће мултимедијалан и обухвата текст, графику, филм, анимације, видео-игрице, виртуелну стварност и слично. Најновији облици дигиталног учења су програми засновани на гемификацији (примена теорије игрица у свакодневним пословним ситуацијама која омогућава јачање компетенција у безбедном окружењу) и отвореним онлајн курсевима MOOCs (Massive open online courses, где постоје мини курсеви везани за огроман број вештина и полазници могу да одаберу оне који су најрелевантнији за њихов развој).

Коме је намењена/Када се користи: Дигитално учење је нарочито корисно када велики број полазника треба да има приступ одређеним информацијама. Такође, у географски разудјеним тимовима и различитим временским зонама. Док је овај метод дуго био коришћен само за развијање техничких вештина (рецимо ИТ вештина, учење програма, приступ законима, правилницима, итд.), све више се користи и за развијање вештина комуникације, лидерства, емоционалне интелигенције („soft skills“) итд. Данас се често користи и у увођењу у посао, а кроз гемификацију се евалуира усвојено знање. Корисни су за обнављање и утврђивање знања након паузе (refresher courses). Евалуација може бити уграђена у сам програм, тако да се подаци могу одмах и статистички обрадити.

Предности: Омогућава неограничено великој групи људи приступ стандардизованом материјалу, а приступ информацијама је непрекидан и флексибилан. Запослени могу да уче темпом који им одговара и када им одговара. Иако почетна улагања могу бити знатна, трошкови нису велики када се узме у обзир неограничен број корисника. Интровертне или стидљиве особе могу ефикасније да уче у оваквом окружењу.

Недостаци/мане: Запослени морају бити дигитално писмени и морају имати приступ компјутеру. Уколико није организовано као интерактиван и колаборативан процес, дигитално учење може да угрози мотивацију јер процес самосталног учења може да буде изолован. Нема непосредне интеракције са инструктором или предавачем, те полазници не могу одмах да добију одговоре на питања. Због тога је увек добро комбиновати self-directed learning са колаборативним и социјалним учењем и гемификацијом. Неопходна је инфраструктура за постављање платформе за учење и стручност за дизајн садржаја. Уколико платформа није интерактивна, евалуација може бити тешка.

Синхронно електронско образовање – e-learning

Дефиниција: Синхронно електронско образовање је метода која користи аудио и видео конференцију, виртуелне учионице (платформе као што су Moodle ili Adobe Connect) и интернет причаонице како би омогућила учење са присуством предавача или фасилитатора у реалном времену, без обзира на то где се они у том тренутку налазе.

Коме је намењена/Када се користи: Синхронно електронско образовање је нарочито корисно када велики број полазника који се налазе на географски удаљеним местима треба да има приступ програму, предавачу и колегама у реалном времену.

Предности: Предности е-образовања су пре свега временска флексибилност и могућност коришћења дигиталних технологија и интерактивних садржаја уз интеракцију учесника и модератора или предавача у реалном времену. Уколико организација жели да предавање, обуку или видео конференцију одржи спољни стручњак, ова метода учења биће јефтинија.

Недостаци/мане: Највећи недостаци е-образовања су комплексност и трајање израде материјала и проблеми техничке и технолошке инфраструктуре.

Комбиновано и хибридно учење (blended learning)

Дефиниција: Комбиновано учење подразумева истовремено коришћење различитих метода учења за савладавање неког знања или вештине. Овај приступ подразумева комбинацију класичних или искуствених обука и предавања, е-учења и дигиталног и колаборативног учења.

Коме је намењена/Када се користи: Изразита флексибилност комбинованог учења чини га применљивим у најширем спектру ситуација и са највећим бројем корисника. Може се рећи да је најкориснији када се ради о усвајању знања и вештина које ће бити коришћене у дугом временском периоду, где је ретенција од кључног значаја и где се може јавити потреба за обнављањем или допуном знања.

Предности: Највећа предност комбинованог учења је што се њиме може креирати програм потпуно прилагођен циљевима учења, материјалу, циљној групи и расположивим средствима (финансијама, времену и простору). Он пружа могућност да се повежу предности људског фактора и ефикасност и флексибилност дигиталног учења. Показало се да су добро дизајнирани програми комбинованог учења јефтинији, временски ефикаснији, да се тако стечено знање теже заборавља.

Недостаци/мане: Осмишљавање програма комбинованог учења захтева стручност и захтевније је од класичних метода обуке и учења. Уколико се користи e-learning и дигитално учење, неопходно је да запослени имају приступ компјутеру и да буду дигитално описмењени.

Искусствено учење – радионице и резиденцијални програми

Дефиниција: Искусствено учење је учење кроз активност и накнадну рефлексију. Активност кроз коју се учи мора бити стварна, релевантна, оригинална и да подразумева активно учешће. Кроз искусствено учење, учесници се измештају из уобичајеног начина функционисања и омогућава се промена референтног система у размишљању. Оно подразумева пут од конкретног ка апстрактном и натраг.

Коме је намењена/Када се користи: Примена искусственог учења је широка и оно се може користити за развој најразличитијих компетенција. Можда је највећа примена у развоју лидерства, промене организационе културе, имплементације нових иницијатива, унапређења вештина, савладавања нових вештина и побољшања тимског рада. Може се, такође, користити ако је потребно развити емпатију према кориснику услуге (на пример особама са инвалидитетом, деци или избеглицама).

Предности: Искусствено учење је најефикаснији метод код адаптивних, дубинских промена, а научена материја се не заборавља и одмах је применљива. Ретенција наученог након искусственог учења је око 70%. Ова врста учења повезује теорију и праксу, а уз то је учење занимљиво и активно. Применљиво је на запослене на свим нивоима.

Недостаци/мане: Метода искусственог учења захтева специфичну обученост и стручност фасилитатора или тренера. Он мора бити стручњак за искусствени процес учења и развоја, не само за садржај. У многим срединама још увек постоји велики отпор према овом начину учења, нарочито у хијерархијски устројеним организацијама где је сузбијена иницијатива запослених. Искусствено учење може подразумевати доста уложеног времена и средстава.

Актуелни приступ развоју запослених предност даје интерактивним, персонализованим методама усмереним на технологију, али све претходно наведене методе могу бити корисне у развоју људских ресурса, а успех програма ће увек највише зависити од избора адекватне методе сходно циљевима, циљној групи и окружењу.

ТАБЕЛАРНИ ПРИКАЗ МЕТОДА И ЊИХОВИХ КАРАКТЕРИСТИКА

	Предавања	Класичне обуке и тренинзи	Конференције/ симпозијуми	Семинари	Менторство	Округли столови
Интерактивна	-	+	+	+	+	+
Усмерена на учесника	-	+	+	-	+	+
Усмерена на предавача	+	-	+	+	-	-
Намењена великом броју учесника	+	+	-	+	-	-
„У реалном времену“	+	+	+	+	+	+
Учесници физички присутни	+	+	+	+	+	+
Организационо захтевна	-	+	+	+	+	+
Финансијски захтевна	-	-	+	-	-	-

Легенда:

МЕТОДЕ

Традиционалне методе	Савремене методе
----------------------	------------------

КАРАКТЕРИСТИКЕ МЕТОДА

Карактеристично за конкретну методу (+)	Није карактеристично за конкретну методу (-)
---	--

Стажирање	Студијске посете	Коучинг	Колаборативно учење (peer to peer)	Дигитално учење	Електронско учење	Комбиновано учење (blended learning)	Искуствено учење и радионице
+	+	+	+	+	+	+	+
+	+	+	+	+	+	+	+
-	-	+	-	-	-	-	-
-	-	-	-	+	+	+	+
+	+	+	+	-	+	+	+
+	+	+	+	-	-	+	+
+	+	+	-	+	+	+	+
-	+	+	-	+	+	-	+

- › Beard, C. and Wilson, J. (2014). *Experiential learning*. London: Kogan Page.
- › CIPD. (2017). *Search*. [online] Available at: <https://www.cipd.co.uk/search?q=HR+development+tools> [Accessed 14 Dec. 2017].
- › Dessler, G. (2007). *Основи менаџмента људских ресурса*. Београд: Дата статус.
- › Hawkins, P. (2013). *Coaching, mentoring and organizational consultancy*. Maidenhead: Open University Press.
- › Ивић, И., Пешикан, А. & Антић, С. (2001). *Активно учење*. Београд: Институт за психологију.
- › *Како успјешно поучавати одрасле* (2012). Загреб: Агенција за струковно образовање и образовање одраслих.
- › <http://www.asoo.hr/UserDocsImages/projekti/mreza/Kako%20uspje%C5%A1no%20pou%C4%8Davati%20odrasle.pdf>
- › Мартиновић, М. и Танасковић, З. (2017). *Менаџмент људских ресурса*. прва едиција Ужице: Висока пословно – техничка школа струковних студија
- › Schein, E. and Schein, P. (n.d.). *Organizational culture and leadership*.



Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

GIZ projekat: Podrška reformi javne uprave

Kursulina 33
11000 Beograd, Srbija
T +381 11 34 42 661
T/F +381 11 24 33 362
I www.giz.de