

TRAINING AND DEVELOPMENT OF EMPLOYEES IN A REMOTE WORKING ENVIRONMENT

Ivona Litsova

Sofia University “St. Kliment Ohridski”, Faculty of Economics and Business Administration, Bulgaria,
ihristova777@abv.bg

Abstract: Telecommuting has become a way of life for many people around the world especially in the past months. The opportunity to choose the workplace is no more a benefit given by the employer but a must that many industries should handle. This raises the question for the non-material aspects of work that are important for the employees. Training and development are one of them. Online courses in the form of webinars, virtual classroom trainings, customized courses and seminar activities become very commonly used among the companies. On one hand this gives more flexibility to the employees and less costs to the company but on the other, it leads to less social contacts and it does not offer a real interaction between trainees. Another challenge while working remotely is to evaluate the efficiency of the online trainings and how they improve the work results of the trainees. One of the ways to assess this is by using the KIPPAS framework and another one is to adapt the Kirkpatrick’s model to a virtual environment. A qualitative research has been performed for the purposes of the following discussion. The results show that online trainings will be the preferred option for education and development of the employees in the future. Onsite trainings will still be organized but they will be transformed in a way to serve the trainees more and to give them additional benefit compared to the virtual courses. Learning in an online environment can make it difficult to measure the efficiency of the process and to explore the reactions of the trainees. A special attention is given to the difficulties which employees experience when participating in a virtual training. A main point of the article is to explore how to make the online learning even more beneficial both for the company and for the participants. This is not a traditional training environment and the focus on the engagement of the trainees is of great importance for the success of the session. A big challenge is to keep the attention of the audience while presenting on the screen and without seeing people’s reactions. The lack of face-to-face communication leads to distraction of some participants in the training and to less interaction between the trainer and the trainees. The social distance is another aspect of the online environment that needs attention, especially during a training when one of the main tasks is to have an open discussion, learn from experience, work in groups and be able to ask at any point. The article gives an overview of the remote working – its history, positives and negatives. Online training and development as a part of this virtual environment are a lower cost way for the companies to educate the employees. However, although some of the costs might be reduced, others appear in the online field. The usage of virtual laboratories is a good way to engage the trainees. Organizations spend money on more advanced technologies in order to achieve better results from the online training sessions. The article provides some ideas on the return on investment from online trainings and how to make them more valuable both for the organization and the employees.

Keywords: telecommuting, online courses, training and development.

ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ, КОИТО РАБОТЯТ ДИСТАНЦИОННО

Ивона Лицова

Софийски Университет „Св. Климент Охридски“, Факултет по Икономика и Стопанско
Управление, България, ihristova777@abv.bg

Резюме: Дистанционната работа се е превърнала в начин на живот за много хора по света особено през последните месеци. Възможността да избираш мястото, от което да работиш, вече не е допълнителен стимул на работодателя, а е задължително условие, с което много индустрии трябва да се справят. Това повдига въпроса за нематериалните аспекти на работата, които са важни за служителите. Обучението и развитието са едни от тях. Онлайн обученията под формата на вебинари, виртуални класни стаи, специализирани обучения и семинари са много често използвани от компаниите. От една страна това дава по-голяма гъвкавост на служителите и по-малко разходи за компанията, но от друга страна води до по-малко социални контакти и не предлага реално взаимодействие между обучавашите се. Друго предизвикателство при дистанционната работа е оценката на ефективността от онлайн обученията и как те подобряват работните резултати на служителите. Един от начините да се оцени това е като се използва рамката KIPPAS, а друг начин е като се

адаптира моделът на Къркпатрик към виртуална среда. Проведено е качествено проучване за целите на последващата дискусия. Резултатите показват, че онлайн обученията ще бъдат предпочитани за образоването и развитието на служителите в бъдеще. Обученията в присъствена форма ще продължат да се организират, но ще бъдат трансформирани по начин, който да служи по-добре на обучаващите се и да им бъде по-полезен в сравнение с виртуалните курсове. Ученето в онлайн среда може да направи по-трудно измерването на ефективността на процеса и отчитането на реакциите на обучаващите се. Специално внимание е отделено на трудностите, които служителите срещат, когато участват във виртуално обучение. Една от главните цели на статията е да изследва как онлайн обучението може да се направи дори по-полезно за компанията и участниците. Това не е традиционна среда за обучение и фокусът върху ангажирането на обучаващите се е от голямо значение за успеха на сесията. Голямо предизвикателство е да се задържи вниманието на участниците, докато има презентация на екрана и без да се виждат реакциите на хората. Липсата на директна комуникация лице в лице води до разсейване на участниците в обучението, а също и до липса на взаимодействие между преподавателя и обучаващите се. Социалната дистанция е друг аспект на онлайн средата, която изисква внимание, особено по време на обучение, когато една от основните задачи е да има отворена дискусия, да се учи от опита на другите, да се работи в групи и да може да се зададе въпрос по всяко време. Статията дава поглед върху дистанционния начин на работа – неговата история, положителни и отрицателни аспекти. Онлайн обучението и развитието като част от тази виртуална среда са не толкова скъп начин за компанията да образоват служителите си. Въпреки че някои от разходите може да бъдат намалени, други се появяват в онлайн пространството. Използването на виртуални лаборатории е добър начин да се ангажират обучаващите се. Организацията изразходват средства за по-напреднали технологии, за да постигнат по-добри резултати в онлайн обученията. Статията предлага някои идеи за възвръщане на инвестициите от виртуалните курсове и как могат да станат по-ценни за организацията и за служителите.

Ключови думи: дистанционна работа, онлайн курсове, обучение и развитие

1. УВОД

С напредването на технологиите и глобализацията на бизнеса работата в различна от офис среда става все по-популярна сред компаниите. Съвременните работещи са мобилни и обръщат голямо внимание на баланса между личен и професионален живот. Възможността да не се работи от строго определена локация осигурява гъвкавост на работното време и правото то да се управлява съобразно нуждите и желанията на хората. Служителите има възможност да увеличат продуктивността си, а компанията - да намали ежедневните разходи, свързани с тях. Постоянната работа извън офиса е и предизвикателство, което може да доведе до социална изолация и да повлияе отрицателно на креативността и мотивацията. В търсене на възможност за общуване и развитие, се създават и предлагат онлайн обучения. Тази статия има за цел да провери какви са трудностите и ползите при тях и може ли да се измери ефективността им.

2. МАТЕРИАЛИ И МЕТОДИ

През 21-ви век работната среда се е трансформирала от работно място в „работа навсякъде и по всяко време“ (Varty, O'Neill, & Hambley, 2017). Основната литература за дистанционната работа се фокусира върху ползите от такъв тип организация и става изключително популярна, започвайки от първоначалния растеж в САЩ и последващия глобален такъв (Fonner, & Roloff, 2010). В много организации това се е превърнало във важна част от стратегията на човешките ресурси. Някои компании гледат на дистанционната работа като показваща корпоративна социална отговорност. Въпреки голямата ѝ популярност, не всички организации постигат резултатите, които очакват, от този начин на работата, а има и такива, които все още нямат политика за работа от вкъщи (Narayanan & Menon, 2017).

През 1970г. Джак Нилс е първият човек, който използва термина „дистанционна работа“ и е първият, който измисля концепция за работата от вкъщи (Nilles, 1998). В началото основният мотив за дистанционната работа е намаляване замърсяването на околната среда от трафика и осигуряване на гъвкавост и по-добър баланс между личен и професионален живот за служителите (Narayanan & Menon, 2017).

Едни от основните ползи на дистанционната работа за компанията са заемаването на по-малко пространство в офиса и намаляването на разходите за наем. Статистики на много компании посочват големи спестявания в имотните такси (Aragar, 1998). Примери за такива фирми за IBM, Earnst and Young (Narayanan & Menon, 2017). От глобална гледна точка ползите от дистанционната работа могат да бъдат големи за околната среда – по-малко трафик и замърсявания и по-малко инциденти (Narayanan & Menon, 2017). В допълнение към намаляването на разходите, служителите могат да подобрят баланса между личния и професионалния си живот. По-голяма удовлетвореност от работния процес, води до по-голяма мотивация, когато има

възможност за дистанционна работа (Ansong, Boateng, L., Boateng, R., & Effah, 2016). Работата от вкъщи крие и предизвикателства. Вероятно е служителите да започнат да се чувстват самотни или изолирани заради липсата на контакти лице в лице (Busch, Nash, & Bell, 2011). Освен това, се отчита и фактът, че някои мениджъри могат да проявят липса на доверие към подчинените си, когато те работят извън офиса.

Давънпорт и Пърлсън (Davenport and Pearlson, 1998) правят голямо проучване за дистанционната работа, за да разберат как служителите работят във виртуален офис. Те интервюират 100 фирми и изследват различната среда и условията, при които се случва дистанционната работа. Откриват 5 основни точки, върху които трябва да се фокусираме, за да разберем по-добре процеса на дистанционна работа. Първата е как се управляват хората, втората – начинът, по който се управлява информационният поток, третата – как се управляват екипите, четвъртата – как се управлява целият процес и петата – как се управляват съоръженията.

Гаджендран и Харисън (Gajendran & Harrison, 2007) в техния мета-анализ обсъждат няколко променливи, които могат да повлияят на процеса на дистанционна работа. Те тестват няколко хипотези и определят някои основни фактори, които могат да допринесат за успеха на дистанционната работа. Например критичен фактор е възприемането на автономност и контрол; служителите, които имат висока степен на автономност са по-продуктивни.

При дистанционната работа един от ключовите въпроси е как да осигурим нужното обучение за служителите. Разработени са различни формати на онлайн предаване на знания – уеб/видео базирани обучения; уебинари, виртуални класни стаи, учене през мобилния телефон, учене в група или индивидуални занимания, съобразени с конкретните нужди на служителя. Онлайн обученията имат своите предимства и се използват не само за служители, които работят дистанционно. Този тип курсове създават по-малко разходи (Hunton, 2005). Осигурява се по-голяма гъвкавост на служителите и достъп до много и различни ресурси при поискване, без да се чака конкретна планирана дата. Недостатък на тези обучения са техническите изисквания, които са необходими, за да се осъществи връзката във виртуална среда, както и липсата на общуване и реална дискусия между участниците.

Направени изследвания по темата показват, че се откриват някои разлики в резултатите след проведени обучения във виртуална среда и присъствени такива. Рамката KIPPAS служи за средство за оценяване и сравняване на различни типове курсове (Brinson, 2015; Hern´andez-de-Men´endez et al., 2019). KIPPAS, от английски език, е акроним за Знание и разбиране, Умения за задаване на въпроси, Практически умения, Възприятие, Аналитични умения, Социално и научно общуване. Знанието и разбирането представят степента, до която обучаващите се моделират теоретични концепции и разрешават проблеми, свързани със съдържанието на обучението. (Morales-Mendez, Ramirez-Mendoza, Vallejo Guevara, 2019). Те са най-често измервани и изследванията доказват, че резултатът от ученето във виртуална среда е почти същият като този в реална (Ma & Nickerson, 2006). Уменията за задаване на въпроси показват степента, до която обучаващите се наблюдават, създават и тестват хипотези, генерират експериментални дизайни. Практическите умения са степента, до която обучаващите се могат ефективно да използват оборудване, технологии и инструменти, да следват техники и процедури, а възприятието е степента, до която обучаващите се изразяват интерес и са ангажирани с темата. Аналитичните умения представят степента, до която обучаващите се критикуват, предсказват, интерпретират, интегрират и разпознават определени характеристики на данните и ги използват, за да създадат модели. Социална и научна комуникация показва степента, до която обучаващите се са способни да общуват, обобщават и представят данни (Morales-Mendez, Ramirez-Mendoza, Vallejo Guevara, 2019). Социалното и научно общуване е много важно за доброто възприемане на материала, а това означава, че обучаващите се трябва да дискутират, пишат, презентират и комуникират идеите си с останалите (Michaels & Shouse, 2008). Съвместното учене може да подобри комуникационните умения. Това е едно от предимствата на обученията в присъствена форма.

Друг метод за измерване на ефективността от обученията е четиристепенната класификация на Къркпатрик (Kirkpatrick, 1998). Моделът включва четири нива като всяко от тях в последователност представя измерване на ефективността на едно обучение. Нивата са, както следва: Ниво 1: Реакция – помага да се разбере колко добре хората са възприели обучението; Ниво 2: Научаване – фокусира се върху това, което обучаващите се са или не са научили; Ниво 3: Поведение – показва колко добре хората прилагат наученото от курса и Ниво 4: Резултати – анализират се финалните резултати и се оценява дали има възвращаемост на инвестицията.

3. РЕЗУЛТАТИ И ДИСКУСИЯ

С цел да обогатя изложениия анализ, направих задълбочени интервюта с хора, заемащи ръководни и неръководни позиции, в различни индустрии - IT, машиностроене и авиация.

Интервюираните бяха на възраст между 25-30 години с трудов стаж в интервала от 3 до 7 години. Проведох интервютата по предварително направен въпросник. Основните въпроси в проучването бяха: 1) Какви са предимствата и предизвикателствата на онлайн обученията в сравнение с обученията на живо?; 2) Кое намирате за различно (ако има такова) в поведението на учителя при онлайн обученията в сравнение с присъствените обучения? 3) Как разбирате, че обучението е било ефективно, след като то приключи?

Установи се, че ключови недостатъци на онлайн обученията са липсата на възможност за задаване на въпроси, затруднената работа по групи, ако такива са предвидени, както и невъзможността за комуникация с други обучаващи се и участие в дискусии. Като предимства се изтъкват по-ниските разходи за обучение, а понякога и наличието на безплатни курсове и уебинари, както и достъпът до много и разнообразни обучения, независимо от локацията на участника. При онлайн курсовете, лекторът не може да обърне персонално внимание на участниците и често не влага толкова енергия, колкото при присъствените обучения, където се създава и контакт с обучаващите се. По време на разговорите, интервюираните потвърдиха, че онлайн обученията създават по-малко разходи, тъй като елиминират нуждата от транспорт. Интервюираните споделиха, че при дистанционна работа имат регулярна комуникация с мениджъра си като поне веднъж дневно той им се обажда без да има фиксирана среща за това, а по-скоро с цел да провери дали съвместно извършват задълженията си. В разговора с хората на ръководни позиции стана ясно, че при оценката на ефективността от проведените онлайн обученията те следват четирите нива на Къркпатрик (Kirkpatrick, 1998). Поради спецификата на начина на провеждане на курсовете, когато се работи дистанционно, те се фокусират най-вече върху ниво 1 и 4 – реакция след обучението и резултати в работния процес. Става по-трудно изследването на поведението, поради липсата на ежедневен директен контакт със служителя. Измерването на наученото извършват с поставянето на конкретни задачи, които изискват прилагането на обучението. Оценката на знанията и уменията, или степента, до която наученото се прилага на практика, като част от рамката KIPPAS (Brinson, 2015; Hern´andez-de-Men´endez et al., 2019), е свързано с определени предизвикателства при онлайн обученията. Интервюираните на ръководни позиции (средно ниво мениджмънт) споделиха, че организират срещи с участниците в обучение, след като то приключи, за да дискутират ключови теми от курса и да формират очаквания за конкретни резултати. Като успешна практика, те отчитат използването на доставчици, които използват съвременни методи на провеждане на курса във виртуална среда и дават възможност на участниците да комуникират помежду си и да се включват във виртуални ролеви игри. Интервюираните споменаха, че основен момент за правилното отчитане на резултатите от обучението е измерването на нивото на знание преди и след проведеното обучение.

Направените изводи потвърждават изследванията по темата до момента и показват, че знанията за измерването на ефективността от присъствени обученията, могат да бъдат адаптирани към дистанционна работа и обучения във виртуална среда.

Все още остава нерешен въпросът за това доколко мотивиращи могат да бъдат тези обучения за служителите, тъй като освен, че добавят знания и опит, курсовете много често се възприемат от служителите и като стимул.

4. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Работата извън обичайния офис става все по-често срещана сред компаниите. Това води със себе си необходимостта и останалите дейности, свързани с директна комуникация между служителите, да бъдат пренесени във виртуална среда. Обучението и развитието са едни от тях. Онлайн курсовете създават по-малко разходи и осигуряват по-голяма гъвкавост на служителите, но проведеното изследване доказва, че те лишават участниците от пълноценна дискусия и реална обмяна на опит. Важен момент след всяко обучение е да се провери доколко ефективно е било и има ли възвращаемост на инвестицията. Различните формати на онлайн предаване на знания правят курсовете достъпни за потребителите, но все още не се знае дали им осигуряват удовлетвореност и мотивация.

ЛИТЕРАТУРА

- Ansong, E., Boateng, L., Boateng, R., & Effah, J. (2016). *Determinants of e-learning adoption in universities: Evidence from a developing country*. In 49th Hawaii International Conference on System Sciences, Jan 5–8, 2016. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/300410479_Determinants_of_E-Learning_Adoption_in_Universities_Evidence_from_a_Developing_Country
- Apgar, M., V. (1998). *The Alternative Workplace: Changing Where and How People Work*. Harvard Business Review, May-June, 121-136. Retrieved from <https://hbr.org/1998/05/the-alternative-workplace-changing-where-and-how-people-work>

- Brinson, J. (2015). *Learning Outcome Achievement in Nontraditional (Virtual and Remote) versus Traditional (Hands-on) Laboratories: A Review of the Empirical Research*. Comput. Educ., 87, 218–237. Retrieve from <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0360131515300087>
- Busch, E., Nash, J. & Bell, B.S. (2011), *Remote Work: An Examination of Current Trends and Emerging Issues*. Retrieved from <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1943&context=articles>
- Davenport, T. H., Pearlson, K. (1998). *Two Cheers for the Virtual Office*. Sloan Management Review, 39(4), 51-65. Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu/article/two-cheers-for-the-virtual-office/>
- Flores, M. (2019). *Understanding The Challenges Of Remote Working And It's Impact To Workers*. International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM), 4(11), 40-44. Retrieved from <http://www.ijbmm.com/paper/Nov2019/824043604.pdf>
- Fonner, K. L., Roloff, M. E. (2010). *Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial*. Journal of Applied Communication Research, 38, 336–361. Retrieve from https://www.researchgate.net/publication/232986211_Why_Teleworkers_Are_More_Satisfied_with_Their_Jobs_Than_Are_Office-Based_Workers_When_Less_Contact_Is_Beneficial
- Gajendran, R. S., Harrison, D. A. (2007). *The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences*. Journal of Applied Psychology, 92, 1524–1541. Retrieved from <https://www.apa.org/pubs/journals/releases/apl-9261524.pdf>
- Hernández-de-Menéndez, M., Morales-Menendez, R., and VallejoGuevara, A. (2019). *Virtual Reality Laboratories: A Review of Experiences*. International Journal on Interactive Design and Manufacturing (IJIDeM), 1–20. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s12008-019-00558-7?shared-article-renderer>
- Hunton, L. E. (2005). *Behavioral self-regulation of telework locations: Interrupting interruptions!* Journal of Information Systems, 19(2), 111–140. Retrieved from <https://meridian.allenpress.com/jis/article/19/2/111/75586/Behavioral-Self-Regulation-of-Telework-Locations>
- Kirkpatrick D. I. (1998). *Evaluating Training Programs: The Four Level*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers
- Ma, J., Nickerson, J. (2006). *Hands-on, Simulated, and Remote Laboratories: A Comparative Literature Review*. ACM Comput. Surv., 38(3), 7–13. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/220566688_Hands-on_simulated_and_remote_laboratories_A_comparative_literature_review
- Michaels, S., Shouse, A.W. (2008). *Ready, Set, Science!* Washington DC, USA: National Academies Press.
- Morales-Mendez, R., Ramirez-Mendoza, R. A., Vallejo Guevara, A. Jr. (2019). *Virtual/ Remote labs for automation teaching: a cost-effective approach*. IFAC Papers OnLine, 52-9, 266–271. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/335781293_VirtualRemote_Labs_for_Automation_Teaching_a_Cost_Effective_Approach
- Narayanan, L., Menon, S. (2017). *Telecommuting: The Work Anywhere, Anyplace, Anytime Organization in the 21st Century*. Journal of Marketing and Management, 8 (2), 47-54. Retrieved from <https://gsmi-ijgb.com/wp-content/uploads/JMM-V8-N2-P04-Lakshmi-Narayanan-Telecommuting.pdf>
- Nilles, J. M. (1998). *Making Telecommuting Happen*, New York: NY: Van Nostrand Reinhold.
- Varty, C. T., O'Neill, T. A., Hambley, L. A. (2017). *Leading anywhere workers: A scientific and practical framework*. In Blount, Y., Gloet, M. (Ed.). *Anywhere Working and the New Era of Telecommuting*, 47-88. IGI Global. Retrieved from <https://www.igi-global.com/gateway/chapter/175912#pnlRecommendationForm>