



Piše: Marija Pavić

HR specijalista za razvoj Važna karika za uspeh kompanije

Ono što se dešava pre samog sprovođenja razvoja predstavlja temelj uspeha ovog procesa – jer ako se ova procena ne odradi na adekvatan način, postoji veliki rizik da dalje razvojne aktivnosti budu pogrešne. Određivanje uloge HR specijaliste za razvoj predstavlja jednu od ključnih tačaka u okviru pripremnih aktivnosti, koja služi za otklanjanje mogućih kasnijih dilema u pogledu razvoja.

Ističu se dva glavna segmenta zbog kojih se javlja **potreba** za postojanjem HR specijaliste za razvoj – prvi je zbog uspeha kompanije i ljudi, odnosno on je tu da razvojem potpomogne produktivnost zaposlenih, dok se druga odnosi na zadovoljstvo i motivaciju zaposlenih. Ukoliko jedna od ove dve celine nije kompletna, kompanija počinje da ostvaruje lošije poslovne rezultate.

U razvoju nema načela „l'art pour l'art“. Razvoj je uvek u službi uspeha, produktivnosti i zadovoljstva u kompaniji. Iz toga proizilazi da HR specijalista za razvoj treba da ima uvid u to šta znači **uspeh** za kompaniju. Jedna od bitnih sposobnosti koju treba da ima osoba koja se bavi razvojem zaposlenih jeste razumevanje biznisa. Što je bolji u tome, to je više na usluzi svojim kolegama i kompaniji. Generalno posmatrano, odeljenje HR treba da ima neutralnu poziciju u kojoj sagledava interese organizacije, ali

i da istovremeno gleda pojedinačne potrebe zaposlenih. Za ovakvu poziciju u okviru odeljenja HR bismo mogli da upotrebimo **simbol vage**, kao simbol balansiranja koji on predstavlja. Ali takođe, od HR specija-

Prilikom analize potreba u kompaniji može se koristiti jedan od dva pravca – jedan je pravac top-down (od top menadžera ka nižim nivoima u kompaniji), a drugi pravac odozdo na gore (od zaposlenih na bilo kom nivou u kompaniji ka višim nivoima).

liste za razvoj se očekuje da ima određeni stav i ekspertizu kojom će sve one koji nisu stručnjaci za tu oblast **voditi, dodatno podučavati**, pa čak i vršiti uticaj na menadžere, top menadžere i vlasnike kompanija.

Prilikom **analize potreba** u kompaniji može se koristiti jedan od dva pravca – jedan je pravac top-down (od top menadžera ka nižim nivoima u kompaniji), a drugi pravac odozdo na gore (od zaposlenih na bilo kom nivou u kompaniji ka višim nivoima).

Postoji nekoliko **izvora za prikupljanje informacija** o razvojnim potrebama zaposlenih. Prvo i osnovno što treba da se sazna jeste u kakvoj se kompaniji radi, šta je njena svrha postojanja i koja je njena vizija. Jed-

na od dužnosti HR specijaliste za razvoj je proces postavljanja ciljeva na nivou kompanije, a onda njihovo usmeravanje na nivo sektora, pa dalje spuštanje ciljeva za svaku od pozicija. Posmatrajući strukturu kompanije oblikuju se sektori i nivou iz kojih se ona sastoji, kao i pojedinačne uloge. Određuje se čime se ljudi na tim pozicijama bave, odnosno koji je njihov opis posla i nakon toga se definiše model sposobnosti. On predstavlja sve one sposobnosti koje ljudi na određenim pozicijama treba da posedu-

ju kako bi uspešno obavljali svoj posao. U ovakvom sistemu svaki zaposleni sa svojim nadređenim dogovara ne samo poslovne ciljeve, već i sve ono što on treba da razvije da bi mogao da ispunjava svoje dužnosti i kako bi ostvario svoje ciljeve. Ukoliko se u kompaniji ne sprovode evaluacije, odnosno procene sposobnosti, menadžeri su ti koji treba da iz strateškog plana izvuku ciljeve za svoje sektore i postave konkretne ciljeve svojim zaposlenima. Nakon toga, zajedno sa zaposlenima postavljaju i razvojne ciljeve, tako što razgovaraju i pitaju zaposlene šta im je potrebno kako bi ispunili postavljene ciljeve.

Mnoge kompanije nemaju ovu strukturu i onda je posao HR specijaliste za razvoj da analizira gde se zaposleni nalaze u odnosu na ono što bi oni trebalo da poseduju od znanja, veština i sposobnosti za obavljanje svog posla. Na taj način se određuje jaz između trenutnog nivoa sposobnosti i potrebnog za ostvarenje ciljeva. Prilikom ove analize treba uključiti **menadžere svih nivoa**. U ovom slučaju od svih menadžera prikupljaju se informacije o tome koje su to oblasti za razvoj njihovih zaposlenih i iz svega toga proizilazi nešto što se naziva trening matrica. Ova matrica prikazuje koje se oblasti za razvoj javljaju kod većeg broja zaposlenih i onda se te oblasti posmatraju kao **razvojni ciljevi** na nivou kompanije. Na ovaj način dobija se šira slika onoga što u kompaniji treba da se razvija. Pri tome, u kompanijama koje se po prvi put ili od skora bave ovim aktivnostima, može se javiti dosta oblasti za razvoj, pa je jako bitno izvršiti njihovu **prioritizaciju**. U tom pogledu potrebno je da se kroz ozbiljnu analizu odaberu goruće teme, odnosno one teme koje je neophodno odmah razvijati da bi poslovanje bilo najbolje moguće u datom trenutku. Prilikom te analize treba uzeti u obzir dostupne resurse u pogledu budžeta, ali i interne resurse u vidu ljudi, pa na osnovu toga doneti odluku o procesu sprovođenja razvoja.

Još jedan izvor informacija za razvojne potrebe mogu biti eksterni klijenti kompanije. Ispitivanjem njihovog zadovoljstva i potreba možemo saznati koje su ključne tačke za unapređenje kod zaposlenih.

Relevantne informacije bitne za razvoj na kompanijskom nivou mogu se dobiti i iz **kompanijskih evaluacija**. Ukoliko se za-

posleni često žale na neki segment u kompaniji, može se sprovesti ispitivanje među zaposlenima. Iz ovih istraživanja može da se sazna o čitavom setu razvojnih potreba, informacija iz prve ruke koje ukazuju na ono što bi trebalo unaprediti u kompaniji.

Takođe, sagledavanjem **globalnih i tržišnih trendova** u industriji kojoj pripada kompanija može se doći do relevantnih informacija o potencijalnim potrebama za razvoj u kompaniji.

Nakon identifikovanja razvojnih potreba, prelazi se na ispitivanje specifičnosti, potreba i očekivanja samih zaposlenih. U okviru ovog segmenta potrebno je **obratiti pažnju** na njihov razvojni nivo i predznanje, na to kog su pola, starosne dobi, obrazovanja. Poseban osvrt treba napraviti na

Relevantne informacije bitne za razvoj na kompanijskom nivou mogu se dobiti i iz kompanijskih evaluacija. Ukoliko se zaposleni često žale na neki segment u kompaniji, može se sprovesti ispitivanje među zaposlenima. Iz ovih istraživanja može da se sazna o čitavom setu razvojnih potreba, informacija iz prve ruke koje ukazuju na ono što bi trebalo unaprediti u kompaniji.

nivo zainteresovanosti za dalji razvoj, na njihova očekivanja, interesovanja, vrednosti, stavove, ali i na moguće otpore prema treningu, na stil učenja koji preferiraju, prethodno iskustvo sa treninzima i na njihove poslovne ciljeve i aspiracije. HR specijalista za razvoj treba da uspostavi sistem koji će mu pomoći da ispita sve ove potrebe i specifičnosti zaposlenih i da iz toga izvuče zaključak na koji način će razvijati svakog od zaposlenih.

HR specijalista za razvoj može da bude zadužen samo za organizovanje razvoja, ali može i da sprovodi proces razvoja. Ukoliko to, pak, nije slučaj, i ukoliko samo organizuje razvoj, za proces sprovođenja postoji opcija angažovanja više ljudi – kako iz internog tako i iz eksternog okruženja. Može se kreirati sistem mentora u kompaniji, pa na primer, za nove zaposlene kroz organizaciju sistema Buddy, a za nekoga ko postaje lider mogu se odabrati mentori. Takođe, u obzir dolazi i organizacija internih timova trenera sa uvođenjem ljudi iz kompanije koji su eksperti u svojoj oblasti i koji ne samo da poseduju znanje, nego su spremni i da ga dele sa drugima. Pored ovoga, može se uključiti i aspekt samostalnog razvijanja.

Prilikom sprovođenja procesa razvoja postoje različiti načini razvijanja zaposlenih koji se razlikuju u odnosu na to koji sadržaj je potrebno preneti, koji nivo znanja imaju učesnici i koji stil učenja preferiraju. HR specijalista za razvoj treba da zna koji od ovih načina će u kojim situacijama najviše odgovarati učesnicima i njihovim razvojnim potrebama. Metodologije koje se mogu koristiti su: predavanje, trening, mentorstvo, asistiranje, obuka, nadgledanje, rotacije, samostalno učenje, mešovito učenje. Na primer, ljudima koji su početnici u nekom poslu najviše će pomoći dodatno podučavanje, demonstriranje ili objašnjavanje kako se posao obavlja. Ako bi se, kao češći vidovi razvoja, u razmatranje uzeli trening, mentorstvo i obuka, primetilo bi se da oni imaju istu svrhu, osim što prilikom obuka i mentorstva

postoji direktivniji pristup – kako se to često naziva skraćeno „reći ili pitati“. U prvom slučaju mi pružamo znanje, alate, savete, dok u slučaju obuke više pitamo i aktiviramo učesnike da oni sami dođu do zaključaka, ideja, uvida, odluka i planova. Odabir opcija zavisi od učesnika – kada učesnik nema potrebno znanje, ali je voljan da nauči, obuke i mentorstvo su bolje opcije. S druge strane, kada učesnik ima određeno predznanje, ali mu nedostaje samopouzdanje ili motivacija, obuka je odgovarajuća metodologija.

Nakon ovog kratkog osvrta možemo zaključiti da je metoda, tehnika i alata mnogo, a na HR specijalisti je da odabere pravu meru za kompaniju i što pre krene u analizu potreba za razvojem, jer od precizne analize po principu tri puta meri – jednom seci zavise i dalji koraci koji će se sprovoditi unutar kompanije, a naposljetku i efekat koji će doneti na poslovanje i profit same kompanije.☐



Marija Pavić
direktor i konsultant
H.art Development Center
Blanchard Srbija
www.hart.rs
www.blanchard.rs