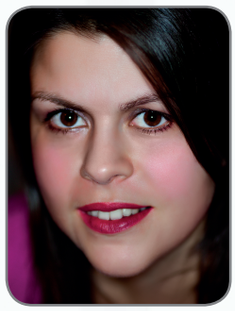
Iskorišćenost razvojnih mogućnosti danas kod nas



Piše: Marija Pavić

Razvoj po meri kompanije

U velikim kompanijama se sistematski ljudi razvijaju, ali retki su pozitivni primeri u Srbiji gde se to radi celovito i sveobuhvatno. Uglavnom se rade samo treninzi. Njih izolovano rade različiti provajderi, koji između sebe nemaju saradnju, tako da i između samih treninga nedostaje čvrsta veza. Neretko, konsultanti od kompanija dobiju mejl, u kome se nalazi tekst „...pošaljite nam ponudu...“.

Kada konsultant predloži sastanak, na kome će se precizno definisati razvojne potrebe kompanije i konkretnih učesnika, uglavnom sledi odgovor: „nemamo mi vremena da se sastajemo sa svim ponuđivačima“.

Taj stav neguje kod HR agencija pristup „treninga s police“. To znači da su na takve pozive više nego spremni da odgovore upravo oni „konsultanti“ koji imaju napravljene treninge iz određenih oblasti i koji apliciraju bez obzira na kontekst kompanije, branšu, strategiju kompanije, razvojnu strategiju, trenutni kapacitet učesnika, poziciju učesnika, krajnje precizne očekivane ishode treninga itd.

U nekim kompanijama, razvoj nema svoje očekivano mesto, pa se nekada na trening ili koučing gleda kao na višak, u smislu nepotrebnog trošenja vremena i drugih resursa, kao na grešku, ili čak kaznu, sa komentarima „što su oni sada mene poslali ovde, pa nisam ništa zabrljao“ ili „onima gore treba ovo, a ne meni“.

U manjim kompanijama se često razvoj ni ne planira (niti se planira budžet, niti se planira kako interno da se sistematski ljudi razvijaju, a još manje eksterno), ili je slično kao u velikim, samo je obim razvoja još manji. Očekuje se nerealno, da će se sa dva dana treninga rešiti svi problemi i razviti ljudima veštine, pa čak i promeniti stav i uticati u potpunosti na vrednosti.

Ovo su samo neke od mogućih varijanti kada ulaganje u razvoj, ako ga uopšte ima, predstavlja trošak a ne investiciju, a konsultantima pre „anti-referencu“ nego slučaj na koji mogu da se s ponosom pozovu. Treba imati na umu i da je ova slika prilično iskarikirana i pri pisanju su uzeti u obzir, naravno, oni negativni primeri kojih, na žalost, i dalje ima dosta. Na sreću, postoje i kompanije kojima će dalji tekst biti krajnje blizak.

Kako se mogu iskoristi razvojne mogućnosti?

- **Stvaranjem kulture razvoja.** To podrazumeva da se na razvoj gleda kao na korporativnu

Razvoj po meri kompanije - Marija Pavic.indd 2 18-Dec-10 06:16:30

vrednost i da se podržava u različitim aspektima i nivoima kompanije; da se zna svrha razvoja i da je ona pozitivna i motivišuća; da se visoko ceni ulaganje u razvoj, bilo kada osoba samoinicijativno unapređuje sebe, bilo kada se rukovodioci bave razvojem svojih ljudi, bilo kada kompanija investira u unapređenje funkcionisanja svojih zaposlenih.

- **Strateškim gledanjem na razvoj.** Svaka kompanija treba da zna kuda ide, šta želi da bude u narednom periodu. Da bi ta vizija i strategija zaživela, ljudi treba nešto da rade drugačije i da imaju neke dodatne/drugačije kompetence, jer ako nije tako, ni firma se neće pomeriti. To znači da razvoj nije po principu l'art pour l'art-a, razvoj radi razvoja, već da on treba da bude u svrsi strateškog poslovanja i da treba da se planira dugoročno.
- **Procesnim gledanjem na razvoj.** Svaki aspekt, metod, pristup, a pogotovo sadržaj razvoja treba da bude u vezi sa nekim drugim aspektom, načinom ili ciljem. Svi oni treba da čine jednu celinu i dostižu razvojnu viziju. To podrazumeva da razvoj traje i da ima nekakav tok i faze/korake.
- **Korišćenjem različite metodologije.** Razvoju se prilazi iz različitih uglova, tako da je rezultat sveobuhvatno bavljenje razvojem. Koriste se interni i eksterni koučing, interni i eksterni mentoring, razmena znanja unutar kompanije (knowledge management), hr konsalting, interne biblioteke, sistemi, procesi i mehanizmi, projektni zadaci.
- **Korišćenjem pristupa „krojenje po meri".** Pri konsaltingu se uzimaju u obzir i razvojne potrebe kompanije i potrebe učesnika razvojnog projekta. To podrazumeva pažljivu procenu (one mogu bitno varirati) i trenutnog kapaciteta i potencijala u zavisnosti od strategije firme.

Dakle, svi pomenuti aspekti zbirno bi se mogli sakupiti u dve reči: projektni razvoj.
Ali tu nije kraj...

- **Isticanje individualnih razvojnih potreba.** Kompanija treba da vodi računa o konkretnim izazovima tj. ciljevima, kapacitetima i potencijalima osoba pojedinačno (bilo da se time bavi interno ili angažuje eksternog partnera), jer oni čine kompaniju.
- **Isticanje timskih razvojnih potreba.** Osim što pomenuti skup ljudi čine pomenuti pojedinci, čine ga i timovi, koji predstavljaju nekakvu jedinku. Zbog toga treba da se vodi računa o konkretnim izazovima tj. ciljevima, kapacitetima i potencijalima konkretnih timova.
- **Negovanje koučing pristupa u mišljenju i rukovođenju.** Kada je u pitanju efekat koučinga, čak i da zanemarimo postizanje konkretnih poslovnih ciljeva, menja se kod osobe način razmišljanja i pristup problemima i drugim ljudima.

Pa tako: rukovodioci veruju u potencijal svojih ljudi; sa zaposlenima rešavaju problemske situacije koristeći koučing stil (izvlače iz njih rešenja, konkretne akcione korake i povećavaju istrajnost, a ne nameću svoje); rukovodioci zadaju zadatak diskutujući, uključujući zaposlene; zaposleni imaju orjentaciju na cilj i na pozitivan ishod, sebe vide kao odgovorne i za uspeh i za neuspeh, kreativno nižu rešenja, pa onda odabiru najbolju opciju, znaju konkretne korake do cilja, posvećeni su dolaženju do cilja, samosvesni su, pa prepoznaju svoje snage, a takođe su svesni i svojih oblasti za unapređenje.

Iz svega ovoga možemo zaključiti da individualni i timski koučing predstavljaju neizostavni element razvoja, odnosno razvojnog projekta.

Šta onda tačno znači razvojni projekat?

Razvojni projekat predstavlja sveobuhvatni, celoviti i procesni razvoj dela ili kompletnih oblasti za unapređenje kompanije i ljudi, neophodnih za ostvarenje vizije i strategije poslovanja kompanije.

To znači: razvoj veština, znanja, stavova i ponašanja ljudi, pa čak i njihovih uloga i identiteta, kao i HR procesa, mehanizama i sistema, kao i kulture u kompaniji. Sadržaj projekta se određuje na osnovu precizno procenjenih snaga i „gap-ova".

Osim optimalnog sadržaja, određuje se za konkretnu kompaniju i optimalna metodologija. To je najčešće kombinacija: treninga, individualnog i timskog koučinga, HR konsaltinga, praćenja, itd.

Sve to se stavlja u vremenski okvir, sa jasnim fazama i akcionim koracima. Tokom i nakon razvojnog projekta vrši se evaluacija i projekat se shodno tome revidira, a efekti učvršćuju.

Šta se dobija ovakvim pristupom razvoju?

Zažmurite, opustite se... Zamislite sebe kako organizujete razvojni projekat za svoje ljude i kako svi zdušno radite na tome... Dok svako daje svoj doprinos i angažovan je, pogledajte oko sebe šta se tačno dešava. Šta vi radite..? Šta ostali rade..? Ko tačno..? Šta pričate, a šta kažu drugi..? Kako se ko oseća..? Šta vi mislite..? Šta ljudi oko vas misle..? Postepeno se vidi sve veća razlika u odnosu na početak projekta... Ljudi su sve svesniji... Sve veštiji... Sve adekvatnije nose svoju ulogu i svoje odgovornosti...

Počinju da rade sa osmehom... Ubrizgana im je energija... Svaki pojedinac je razvio svoje individualne i jedinstvene potencijale... Njihove nove sposobnosti su učvršćene i stabilne... Sada postoje ujednačeni načini poslovanja zaposlenih i svi se razumeju... Atmosfera je sve bolja...

Zaposleni su postali nosioci promena i utiču pozitivno jedni na druge, bez obzira na poziciju ili sektor... Ostvaruju svoje ciljeve... Ostvaruju kompanijske ciljeve... Profit raste... Svi su motivisani da se još više razvijaju i sve se više investira u razvoj i to dovodi do sve većeg uspeha i zadovoljstva.

A kako ćete to postići? Odakle da krenete?

1) **Postavite viziju i strategiju**
Gde vidite sebe/tim/kompaniju za 5-10 godina? Koji put/način birate za dolazak do te tačke?

2) **Procenite svoje snage** (tima, kompanije, ljudi), kao i šta sve treba unaprediti
Šta već imate, a šta je potrebno da imate da biste tamo stigli?

3) **Razgraničite ono što je neophodno** od onog što bi moglo, ali ne mora da se razvije - postavite razvojne ciljeve
Koji su to razvojni ciljevi koje morate da ostvarite da biste se pomakli i dostigli viziju?

4) **Odaberite načine i metode**
Kako ćete postići te razvojne ciljeve?

5) **Postavite korake u vremenski okvir**
Koji će biti prvi korak, pa drugi, pa treći i tako sve do kraja i kada tačno će se to dešavati? Nacrtajte „vremensku liniju".

6) **Posvetite se: vreme, novac, ljudi...**
Kako ćete osigurati da se cilj ostvari? Koje ćete mehanizme koristiti? Koje resurse?

Marija Pavić
direktor i konsultant
H.ART development center
marija.pavic@hart.rs
www.hart.rs

Razvoj po meri kompanije - Marija Pavic.indd 3 18-Dec-10 06:16:37