

Razvoj ljudi u kompaniji



Piše: Marija Pavić

Slušajući razgovor eksperata koji se bave razvojem ljudi, često ćete čuti kako dele vreme na ranije i sada, govoreći kako se ranije zaposleni u firmama nisu razvijali i da je to tek sada počelo da se dešava. Donekle to jeste tačno, ali samo donekle, jer i „ranije“ i „sada“ i uvek, ljudi su se unapređivali kroz svoju karijeru.

Istina je da se to u današnje vreme radi daleko više sistematski i planirano. Mada i tom unapređivanju ima mesta za još unapređivanja, i što se tiče svesti o značaju razvoja ljudi, i što se tiče načina, i uopšte, količine vremena i energije koja se tome posvećuje. A zašto? Zašto je toliko bitno razvijati zaposlene?

Ljudi su kompanija

Konkurencija je sve veća, posluje se sve brže, ciljevi su sve veći, a sve je više izazova u poslovanju jedne kompanije. Za to su nam potrebni sve sposobniji, sve veštiji zaposleni, koji više znaju, koji su time i profesionalniji i produktivniji u svom radu. Istraživanja (prema McClelland-u) su pokazala da zaposleni, koji imaju visok motiv postignuća, ne samo da su motivisani izazovnim zadacima i uspehom koji postižu, već i ličnim profesionalnim razvojem. Dakle, osoba koja se razvija, osim svega navedenog, je i motivisanija i posvećenija svojoj kompaniji i radu. Takođe, kroz sopstveni razvoj individua razvija i svoju samosvesnost, počinje mnogo jasnije da prepoznaje svoje kapacitete, svoje snage i oblasti za razvoj, što je iznova vraća još jasnijem razvojnog putu. Ima kompanija koje zapošljavaju isključivo iskusne radnike. Pitanje je da li se time izbegava ulaganje u njihov razvoj? Stvar je u tome da oni verovatno visoko vrednuju razvoj, čim su dotle stigli i očekuju da imaju i dalje prilike da se razvijaju. Na kraju krajeva, kada kompanija planski i sistematski potpomaže razvoj zaposlenih, ona zapravo kreira samu sebe, jer ljudi su kompanija, a mi ovakvim njihovim razvojem kreiramo baš onakve ljude kakve želimo.

Dugoročno gledanje na razvoj

Neretko se dešava da kompanija traži podršku konsultantske kuće kada već „dogori“, kada su zaposleni i sistem već toliko disfunkcionalni, da konsultant/trener/coach mora da „spašava“ stvari. Tada su potrebne intenzivne, duboke promene i dugotrajan rad ispresecan mnogim otporima, kako ljudi sa kojima se direktno radi, tako i njihove neposredne okoline koja održava neadekvatan sistem.

Gore je već spominjana reč strategija, pa bi se valjalo vratiti na nju, zato što i sam razvoj treba da bude strateški postavljen. To znači da treba da bude planiran u skladu sa vizijom kompanije i strateškim ciljevima. Tako, na primer, ako postoji jasna slika kompanije kako ona treba da izgleda u budućnosti ili ako kompanija uvodi u nekom budućem periodu kompletno novu uslugu, planira restrukturaciju ili možda širenje poslovanja u neke druge regione - vrlo je moguće da će to zahtevati neke nove mehanizme funkcionisanja u poslu, nove veštine, nove načine poslovanja. Bilo koja od pomenutih promena će bolje zaživeti u kompaniji ako kompanija planski organizuje razvoj onoga što je potrebno kod zaposlenih, nego ako prepusti da se to spontano (bolja reč: stihijski) dešava.

Svest o razvojnim potrebama

Većina zaposlenih dođe još na svoje prvo radno mesto sa znanjima i to teorijskim, eventualno sa nešto malo prakse. To je zato što ljudi od malena imaju ideju da treba da stiču svoja aka-

demaska, odnosno, tehnička znanja. Na žalost, ni ta tehnička znanja se ne uklapaju uvek u realni poslovni kontekst. Ono što novozaposlenima nedostaje, a nisu uvek svesni te potrebe, su, osim tih nekih primenljivih znanja, i druga vrsta kompetenci, tzv. „meke“ („soft“) veštine, znanja, stavovi, pa čak i vrednosti koje su neophodne za uspešno poslovanje.

U idealnoj varijanti, svest o razvojnim potrebama zaposlenih postoji, kako kod samih zaposlenih, tako i kod njihovog nadređenog, kao i kod osobe zadužene za organizovanje razvoja zaposlenih (najčešće iz sektora Ljudskih resursa). U tom slučaju, ne samo da se za takvog zaposlenog „organizuje razvoj“, nego se taj korak pretvara u kontinuiran, zajednički dogovoren proces, zahvaljujući podršci koja dolazi iz kompanije.

Odgovornost za razvoj

Cela ova priča o tome „ko treba da zna šta zaposlenom treba, tj. šta su njegove snage, a šta oblasti za razvoj“ nas je dovela i do odgovora na pitanje: ko ima ulogu onog koji razvija zaposlenog? Neki će reći (najčešće nadređeni): pa sam zaposleni, neki će reći (najčešće zaposleni): pa nadređeni naravno, a neki (u zavisnosti od veličine kompanije): pa neko tamo u kompaniji, recimo HR ili generalni direktor itd.

Pravi odgovor je da je odgovornost u svim tim rukama. I sam zaposleni treba da ima odgovornost za sopstveni razvoj, da zna šta želi i kako treba to da razvija, gde (unutar kompanije ili izvan) i da prosto i sam uloži energiju u to.



Takođe, njegovi nadređeni, samim tim što su rukovodioci, nose u sebi ulogu nekoga ko konstantno prati potrebe i svojih zaposlenih i obezbeđuje im razvoj. Na trećoj strani, ali udruženi sa prve dve, su ostale osobe koje svojom (visokom) pozicijom ili strukom obezbeđuju razvoj i unapređenje funkcionisanja zaposlenog.

Načini razvoja zaposlenih

Pod razvojem se podrazumeva mnogo toga, od treninga, preko „coaching-a“, „mentoring-a“, savetovanja do pravilnog postavljanja ciljeva i delegiranja zadataka, zatim proučavanje stručne literature, upoznavanje sa radom drugih sektora, radne grupe, supervizije, intervizije itd. Već pomenuti planski i sistematski razvoj ljudi često podrazumeva kombinaciju više takvih načina razvoja.

Kompanija može organizovati interne i eksterne treninge. Prve izvodi osoba iz same kompanije zadužena za trening. Ona bi trebalo da poseduje trenerske kompetence (umeće kreiranja i izvođenja treninga).

No, naravno, ne treba isključiti ni interne obuke koje drži osoba iz kompanije, kojoj to nije primarni posao, već je ekspert u svojoj oblasti i određena je ili se sama prijavila da prenese

svoja znanja i veštine i svojim kolegama (npr. obučava svoje kolege o korišćenju neke metode u radu koja bi njima bila od značaja, a on već ima iskustva s njom). One druge, eksterne treninge, drže spoljni konsultanti tj. treneri. I oni se prema ekspertizi i kompetencama, kao i prvi, mogu dosta razlikovati između sebe. Poželjno je da kod trenera postoji dovoljno stručnog znanja iz oblasti iz koje drži trening, kao i iz oblasti kreiranja i izvođenja treninga. Ovo se najviše odnosi na razliku koja se javlja između trenera koji isporučuju svojim klijentima tzv. „tailor made“ treninge (pažljivo kreirani prema potrebama konkretnog klijenta) i s druge strane tzv. „treninge sa police“ (treninzi jednom skrojeni koji se apliciraju kod različitih klijenata tj. kompanija, bez obzira na specifičnosti ciljne grupe).

Sve više ljudi (kompanija) shvata da je jedan od najefikasnijih vidova razvoja zaposlenih upravo „coaching“. Zbog toga kompanije pribegavaju nekoj od tri opcije (ili ih kombinuju). One počinju da organizuju obuke za svoje menadžere kojima razvijaju coaching veštine, kako bi ovi mogli da u okvir redovnih liderskih aktivnosti sa svojim zaposlenima uvrste i coaching sastanke ili da ga prosto koriste kao jedan od pristupa u radu sa svojim ljudima. Druga opcija je specijalizovanje jedne ili više osoba, koje će biti „na

usluži“ zaposlenima u kompaniji kao interni coach-evi. Naravno, treća opcija, kojoj kompanije možda i najčešće pribegavaju, je angažovanje eksternog coach-a.

Pojam mentora se često čuje u mnogim kompanijama. Nekada je taj mentor neformalni, pa zaposleni prosto tako naziva svog „starijeg“ kolegu od koga najviše uči ili se ugleda u svom razvoju, a nekada je on formalno dodeljen, pa čak i obučen kako da ispolji svoju ulogu. U ovom drugom slučaju, te mentore i njihove štićenike podržava čitav mentorski sistem njihove kompanije (pod uslovom da je dobro postavljen, a ne samo pro forme).

Vera u potencijal

I na kraju, cela priča o razvoju se ne bi ni pričala, da svi pomenuti akteri nemaju jednu bitnu karakteristiku: stav da uvek može više, bolje, brže, drugačije. Verovanje da je ljudski potencijal uvek iznad onoga što je osoba do sada manifestovala je ono što pokreće ne samo zaposlenog da ide dalje, kompaniju da ulaže u svoje ljude, već i mene i mnoge konsultante da posvete svoj život razvoju ljudi i kompanija.■

Autor je hr konsultant / trener / kouč h.art people and companies development center www.hart.rs