



Razvijanje ljudi

*Ili ćeš koračati **napred** u razvoj ili ćeš koračati **nazad** u sigurnost
Maslov*

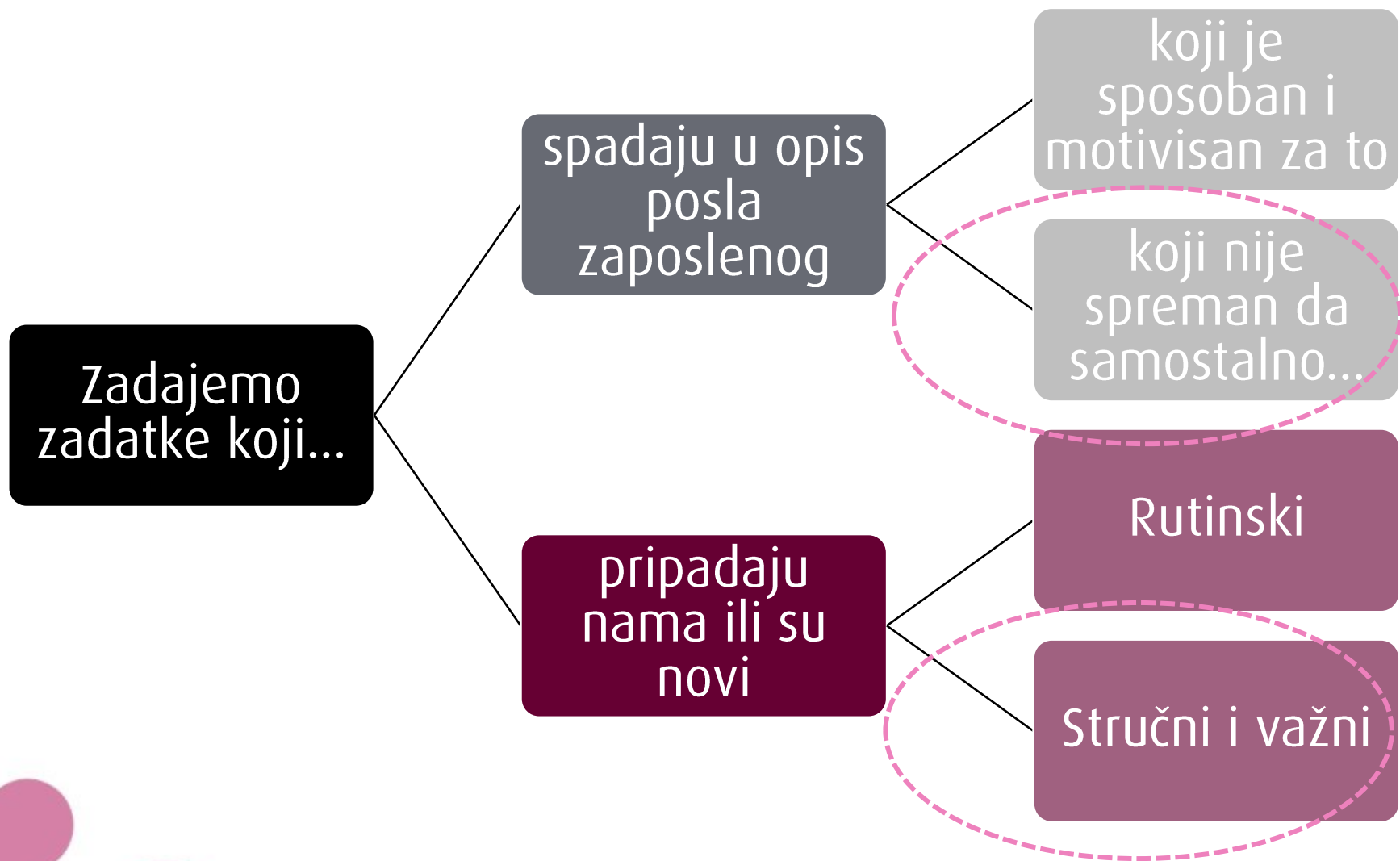
Šta znači „upravljati ljudima“?

Upravljati

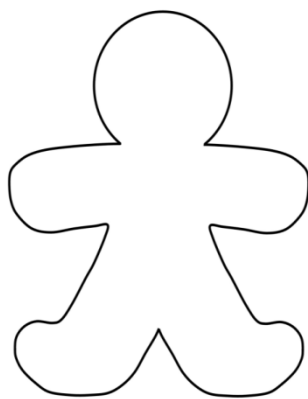
učinkom, **razvojem** i zadovoljstvom

iposlenog

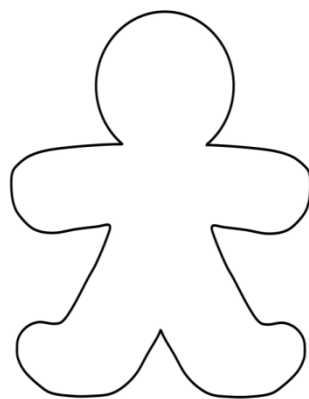




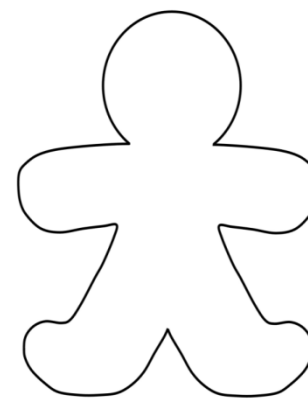
Vežba: šta je čija odgovornost - razvijanju zaposlenih u kompaniji



Zaposleni



Rukovodilac



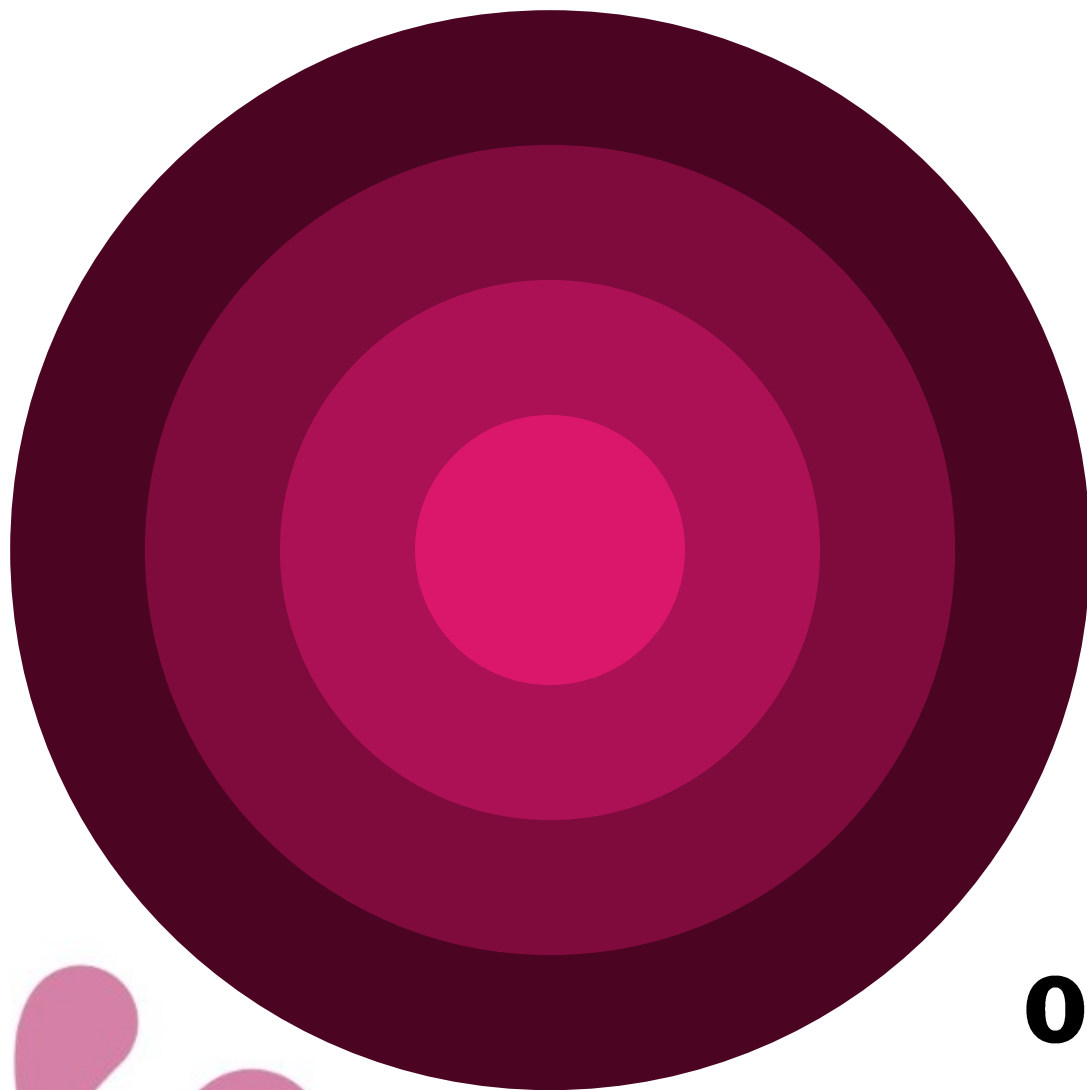
Sistem/HR/Kolege



Odgovornost za upravljanje zaposlenim...

-  **Rukovodilac** razvija zaposlene i timom kao celinu direktno ili organizuje njihov razvoj
-  **Zaposleni** ulaže aktivno energiju da bude veštiji, da se razvija i artikuliše svoje potrebe
-  **HR** daje sisteme i HR podršku i **kolege** (indirektni nadređeni, pirovi, podređeni) daju doprinos kroz „međusobno rukovođenje“

- **Udruživanje odgovornosti:** svako nosi 100%
- **Partnerstvo:** dogovor i usaglašenost
- Nekada menadžer **podize odgovornost** (motiviše i nauči) **zaposlenog** da upravlja sobom, ali i zaposleni **menadžera** da upravlja njime adekvatno



**Za šta
sam sve
odgovoran?**



**Za šta
sam sve
odgovoran?**

**PROCES
UPRAVLJANJA
LJUDIMA**

PARTNERSTVO

Strateški
ciljevi
kompanije i
tima

Dužnosti
Poslovni ciljevi
Ponašanje
**Razvojni
ciljevi**

Delegiranje
Motivisanje
Razvijanje
e
Praćenje
Fidbek

Periodični
fidbek

Ključne veštine u PROCESU RAZVOJA ZAPOSLENIH



PROCES RAZVOJA ZAPOSLENIH



Procena i razvojni ciljevi i plan

- Poredite ono što se **očekuje** od zaposlenog i ono što on (ume da) **samostalno i kvalitetno radi i postiže**. Gleda se postignuće i ponašanje. Zapisujemo sve prepoznate **oblasti za razvoj**.
- Zatražite i od zaposlenog da on sam **proceni sebe**, pa na sastanku prvo čujete njega šta ima o sebi da kaže, a onda **dopunite** sa svojim viđenjem.
- To je osnova za dogovaranje ključnih **razvojnih ciljeva**: ono što osoba mora da postigne u određenom periodu u pogledu razvoja, kako bi samostalno uspešno obavljala svoje dužnosti, postizala ciljeve i ponašala se u skladu sa vrednostima.
- Rukovodilac i zaposleni prave **razvojni plan** – dogovarajući se ko će šta tačno da radi i kada da bi se postigao očekivani ishod u razvoju, kao i kako i kada će to pratiti.

Ako stalno pomeramo očekivanja od zaposlenog
onda ga kontinuirano i razvojno pomeramo!

Vežba: oblasti za razvoj

- Procenite šta vaš zaposelni ume ili ne ume

	KLJUČNE ODGOVORNOSTI / DUŽNOSTI (i rukovodeće za rukovodioce)	samopr ocena KOMPETENCI	Procena KOMPETENCI	sve prepoznate oblasti za razvoj
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
	POSLOVNI CILJEVI			
1				
2				
3				
4				
5				
7				



PROCES RAZVOJA ZAPOSLENIH



Vežba: razvojni ciljevi i plan

- Odredite primarne razvojne ciljeve i isplanirajte razvoj za svog zaposlenika

RAZVOJNI PLAN



rukovodilac _____
zaposleni (ime i pozicija) _____

Period: _____

I RAZVOJNI CILJ			II OČEKIVANE MERE U SPEHA		III PLAN RAZVOJNIH AKTIVNOSTI I NAČINA		IV PRAĆENJE	
Potrebna znanja, veštine i stavovi			Vidljivi pokazatelji napretka/razvoja	rok	Rukovodilac (ili mentor) će...	Zaposleni će...	Način praćenja	Termin - učestalost

PROCES RAZVOJA ZAPOSLENIH



Načini razvijanja zaposlenog

Direktno (nadređeni) i **indirektno** (budy, eksterni/interni konsultant, mentor, kouč, inditrektni nadređeni...) ili **samostalno**

trening: obuka sa strukturisanim programom i vežbama, predavanje

mentoring: direktivno, savetovanje, demonstracija, davanje inputa, davanje procedura, davanje akcionog plana, shadowing, supervizije

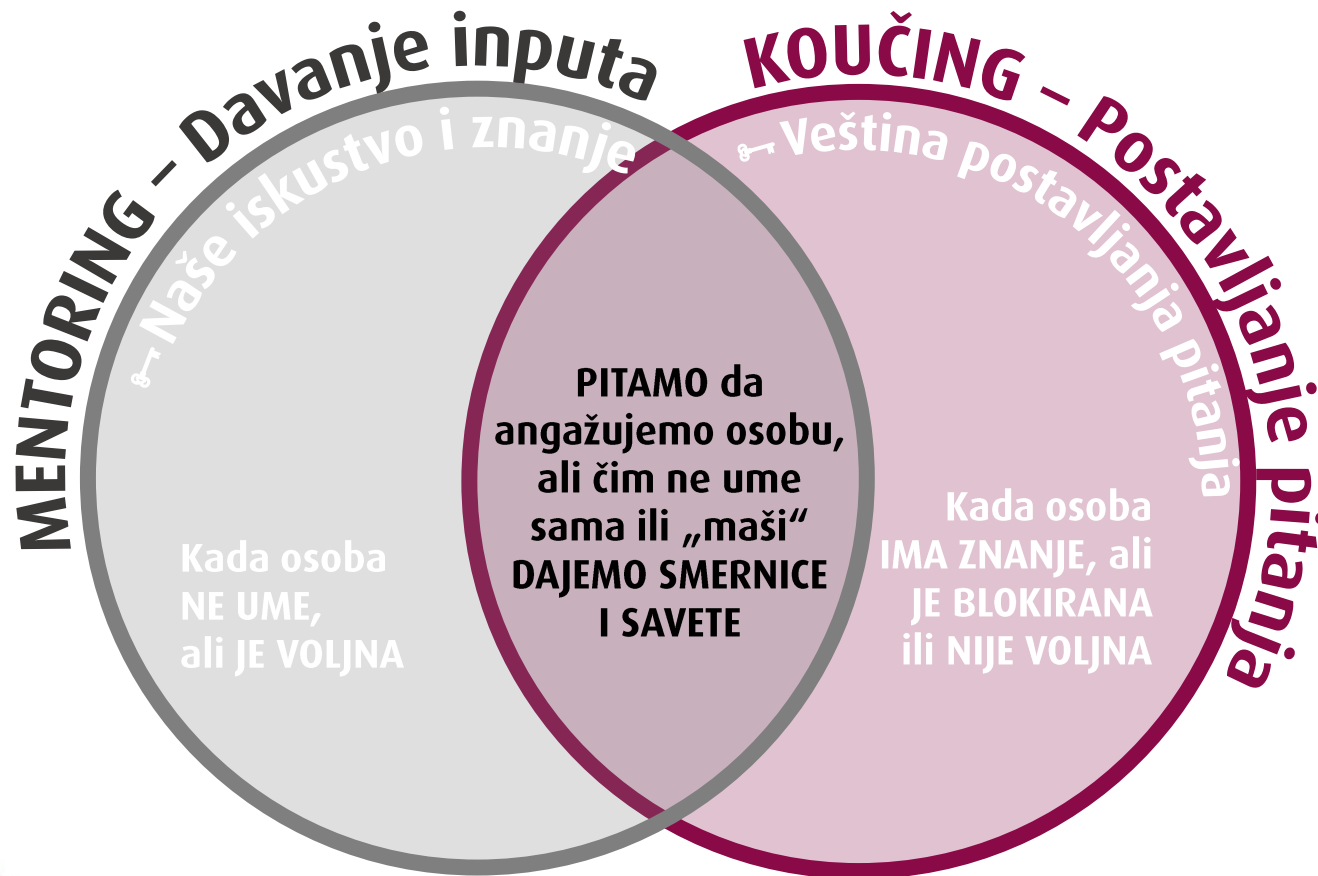
koučing: izvlačenjem iz osobe, kroz pitanja, diskusije koje će inicirati ideju, plan, rešenje

vežbanje: isprobavanje kroz simulacije ili studije slučaja, kroz zadatke u realnim situacijama sa malim rizikom, kroz proverene projekte

asistiranje: šegrtovanje ili male uloge

rotacije: upoznavanje ili isprobavanje radnih zadataka različitih radnih mesta ili sektora

„self-learning“: materijali, knjige, e-learning



Mentorski stilovi

- Ako osoba nema potpuna znanja, veštinu, iskustvo - nećemo je „mučiti“ pravim koučingom - već ćemo **diskutovati** sa njom da se oseti **uključenom** i da razmišljanjem aktivira svoje skromno znanje, a po potrebi ćemo joj dati savet, imput ili doneti odluku.
- Ako ima kompetencu uvek ćemo pravim **koučing pitanjima** i **podrškom** navesti osobu da sama iznedri rešenje.

Mentoring i instruiranje

- **Davanje objašnjenja** – npr: od čega se sastoji neka oprema, čemu šta služi ili zašto se nešto radi, pa čak i daje širu sliku
- **Davanje inputa, uputstva** – na koji način treba da se obavi neki zadatak (može biti usmeno, pisano)
- **Davanje potrebnih alata, opreme** – na primer tabela koja je potrebna za neku kalkulaciju
- **Davanje procedura** – nizanje sleda koraka koji moraju da se poštuju u obavljanju nekog zadatka/posla
- **Predavanje i obuka** – rukovodilac prema pripremljenom programu objašnjava kako se vrši neki zadatak ili podučava veštine/znanja potrebna za obavljanje posla.

Mentoring i instruiranje

- **Demonstriranje** - rukovodilac obavlja neki zadatak (ili pokazuje video klip) a zaposleni ga posmatra (da bi u sledećem nekom trenutku zaposleni obavljao zadatak a rukovodilac ga pratio). Ako to posmatranje traje duži period u različitim situacijama reč je o „**shadowing**-u“ (plus kasnija diskusija).
- **Davanje zadataka asistiranja ili simulacije** – Rukovodilac stavlja zaposlenog u ulogu šegrta/asistenta koji mu pomaže u različitim zadacima, obavljajući jednostavne aktivnosti a prateći ostale aktivnosti koje obavlja rukovodilac. Nekada daje zaposlenom da sam obavi ceo ili deo zadatka ali u „sigurnim“ uslovima, tj u simuliranoj ili virtuelnoj situaciji kako bi se zaposleni uvežbavao za realne situacije i istovremeno opušteno radio šta treba bez rizika i po koga.
- **Davanje akcionog plana** – rukovodilac ne daje samo zadatak tj cilj, već ga i raščlani, tako da zaposleni zna tačno kojim redom u koje vreme, resurse, aktivnostio treba da koristi
- **Savetovanje** – rukovodilac daje svoje mišljenje kako na primer može da se prevaziđe neka prepreka ili iznosi neko svoje iskustvo (pozitivno i negativno) u problemskim situacijama

Mentoring i instruiranje

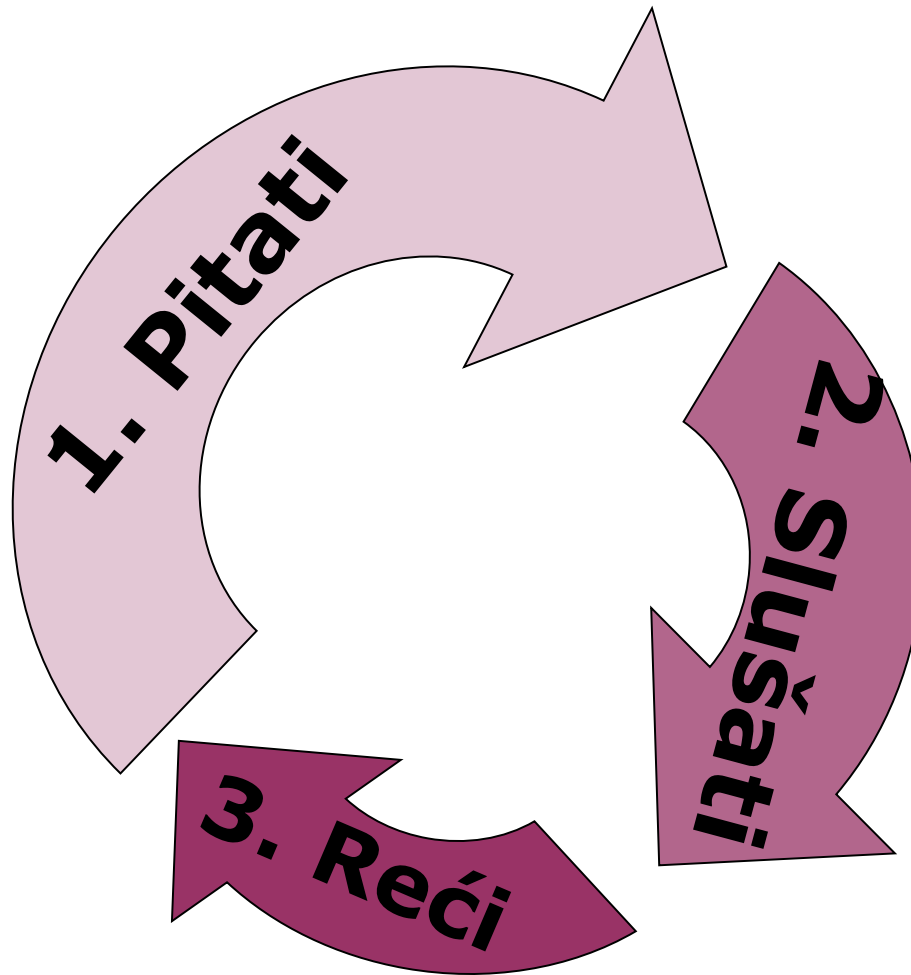
- **Diskusija** - koje će inicirati ideju, zaključak, rešenje, u kojima rukovodilac može na kraju da nametne svoj stav ako vidi da zaposleni nema dovoljno kompetenci. Može da se odvija pre rada na zadatku, tokom ili nakon urađenog zadatka (zadatak može biti realan ili samo vežbe radi)
- **Postavljanje pitanja (koučing u užem smislu)** – rukovodilac asistira zaposlenom da samostalno dodje do rešenja
- **Radionice:** strukturisani radni sastanak sa više zaposlenih sa jasnim ciljem kreiranja rešenja i dostizanja konkretnog cilja
- **Samo-zadavanje zadataka**
- **Razvojne grupe:** iskustvene grupe (zaposleni donosi na određenu temu svoj „slučaj“, izazov i rukovodilac ili voditelj koučuje da se reši), intervizije (zaposleni bez nadređenog rešavaju svoje izazove), supervizije (zaposleni donosi svoj slučaj da ga posavetuje nadređeni)

Koučing razgovor se zasniva na:

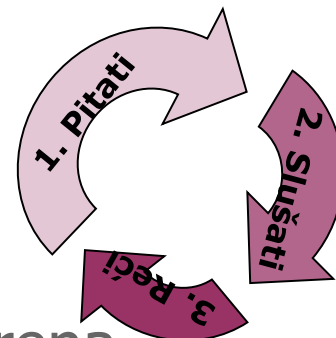
- dobrom kontaktu i poverenju
- jasnoj postavci i vizualizaciji cilja (praktičnog cilja i cilja koučinga)
- sagledavanju opcija
- jasnoj postavci načina dolaženja do cilja i resursa koji će se koristiti
- osnaživanju
- reflektovanju, praćenju i usmeravanju
- prevazilaženju unutrašnjih i spoljašnjih prepreka
- posvećenom sprovođenju svakog koraka i ažuriranju plana

Kouč ne mora da bude stručan u oblasti koja je predmet koučinga

KLJUČNE TEHNIKE KOUČING RAZGOVORA



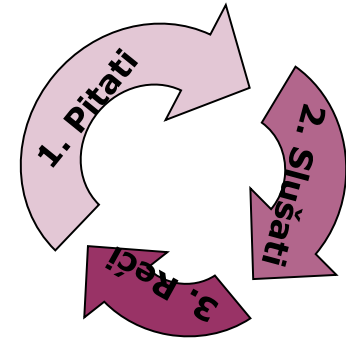
1. PITATI



- Otvorena pitanja i tek ponekad ciljano zatvorena
- Neutralna i tek ponekad ciljano usmeravajuća
- Pozitivna (bez negacija)
- Kreativna (koja će otvoriti nove perspektive gledanja)
- U službi postizanja cilja

Najbitnija komunikaciona tehnika u coaching-u!

2. SLUŠATI



Neverbalni znaci
aktivnog slušanja

- Jak kontakt očima
- Podržavajući signali klimanje glavom, „da“, „aha“

Parafraziranje

- Ako sam razumeo, vi ste želeli da kažete da...
- Evo kako sam ja razumela

Reflektovanje

- Deluje mi kao da vam je jako važno...
- Imam utisak da ste sada uznemireni

Razjašnjavanje

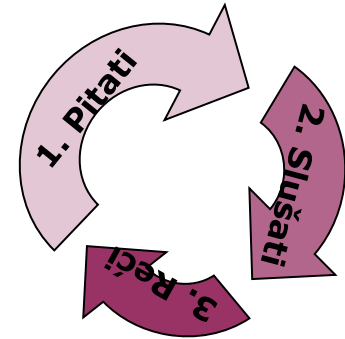
- Fali mi širi kontekst da bih razumela...
- Da li ste pod time mislili...

Sumiranje

- Dakle da zaključimo, imamo tu i tu opciju
- Hajde da vidimo šta smo sve rekli. Pričali smo o...

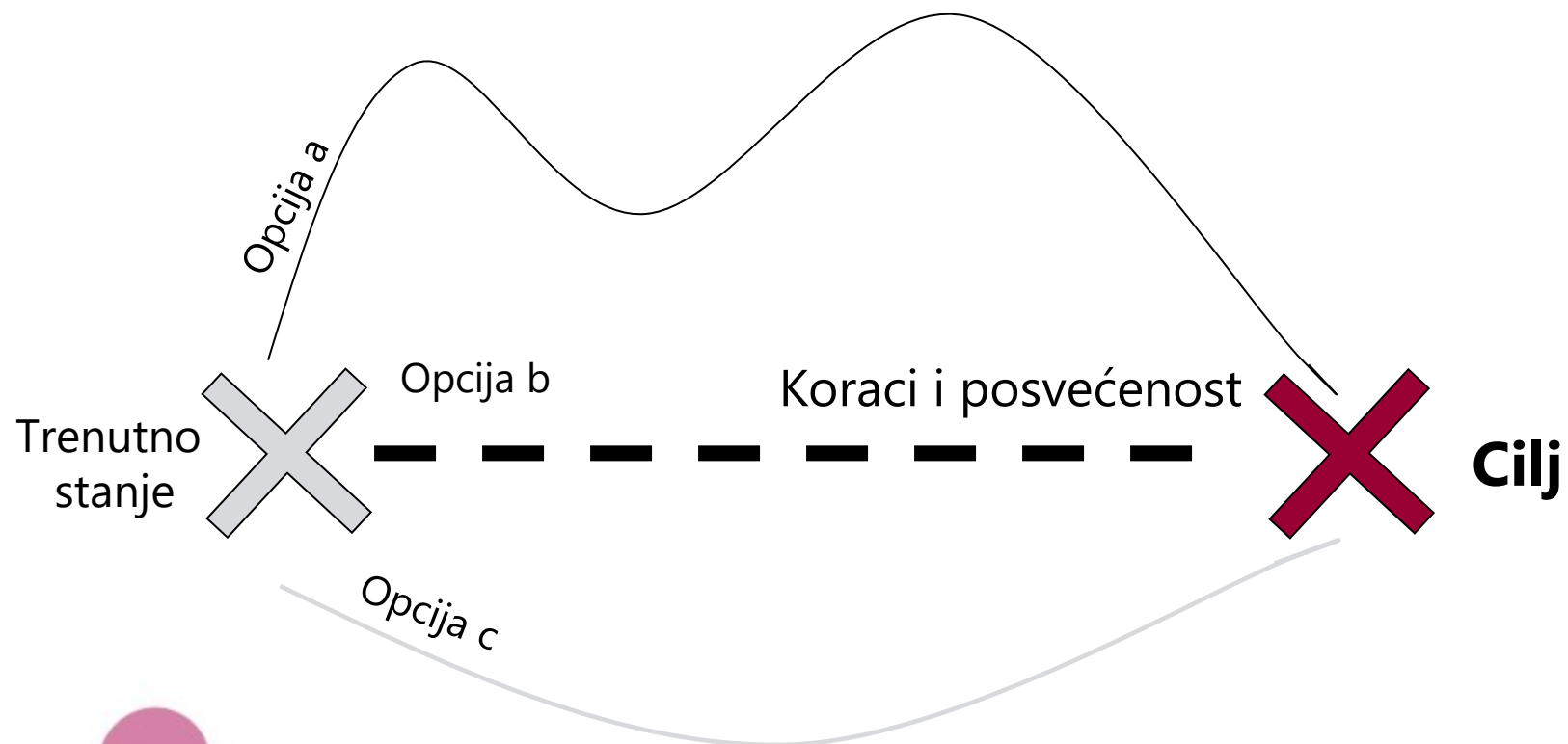
Tehnikama aktivnog slušanja pomažemo da osoba dodje do cilja

3. REĆI



- Dati fidbek - pozitivni i korektivni
- Dati podršku
- Dati informaciju

Osim što se povratna informacija daje učestalo, u koučingu bi veći deo rečenica trebalo da se završava sa „?“ a retko sa „.“



Usmerenost ka cilju i akcioni koraci

- 1** Sagledavanje **cilja**, vizije i motivacije za ciljem
 Šta želiš da postigneš? Kako vidiš sebe/to u budućnosti? Kako ćeš znati da si postigao cilj? Zašto ti je to važno?
- 2** Sagledavanje unutrašnjih i spoljašnjih **resursa i rizika**
 Šta trenutno poseduješ, a šta je sve potrebno da..?
- 3** Ispitivanje i određivanje **opcija, načina i puta** za postizanje vizije
 Šta bi sve mogao da uradiš da bi to postigao? Zamisli da si... (neko), opiši mi šta bi tada uradio...?
- 4** Pravljenje **akcionih koraka** - „šta, kako, s kim, kada “
 Zamisli da je sada...(budućnost), šta si sve uradio od našeg sastanka do sada, pa si postigao cilj? Koje korake možeš preduzeti već sada? nakon toga?
- 5** Održavanje **posvećenosti**
 Kako ćeš prevazići prepreke? Kako ćeš se na to dugoročno obavezati?

Kreiranje iskustva

PROCES RAZVOJA ZAPOSLENIH



Sprovođenje, praćenje, ažuriranje cilja i završavanje

- Bitno je ono što se postigne na razvojnom razgovoru, a još je bitnije ono što se postigne između dva razgovora
- Svaki sastanak završiti dogovorom šta će osoba uraditi do sledećeg susreta
- Na početku sastanka proceniti šta je urađeno do sada i kako to utiče na osobu i cilj
- Na kraju svake sesije rezimirati šta je postignuto i proveriti šta je bilo tu najznačajnije i za mentora i za zaposlenog i izbodriti ili čestitati osobi, a pogotovo na kraju procesa. Izvesti zaključke za budućnost



Kriterijum uspešnih razgovora – način?

- Da se razumeju zaposleni i nadređeni: da na isti način vide učinak i plan ili makar da se slože oko različitog gledanja na stvari
- Da se dogovore: da znaju šta treba da podređeni postigne u budućnosti i kako će i jedan i drugi doprineti tome
- Da im bude drago što su razgovarali: da obe strane vide korist od toga, da je urađeno na najbolji mogući način i da postignu time još veću bliskost u poslovnom smislu.

Morate imati potvrdu i biti 100% sigurni u to. Da bi povećali verovatnoću morate naštelovati glas, pripremiti tekst, obezbediti uslove i imati zaista dobru nameru.