



Razvoj zaposlenih

HR DEVELOPMENT



Pojam, značaj i ciljevi razvoja zaposlenih





Razvoj zaposlenih ...

Da ponovimo ...

ELEMENTI POREĐENJA	OBUKA ZAPOSLENIH	RAZVOJ ZAPOSLENIH
FOKUS	Trenutni posao ili srodni poslovi na istom hijerarhijskom nivou	Budući poslovi, obično veće složenosti
CILJ	Uvođenje u posao, poboljšanje radne uspješnosti, povećanje horizontalne pokretljivosti zaposlenih	Razvoj karijere zaposlenih, povećanje vertikalne pokretljivosti zaposlenih, prilagođavanje promjenama u okruženju
VREMENSKA ORIJENTACIJA	Najčešće kratkoročna orijentacija	Najčešće dugoročna orijentacija
OBUH VAT ZAPOSLENIH	Svi ili određeni broj zaposlenih u zavisnosti od programa obuke	Manji broj zaposlenih koji imaju razvojne potencijale



Razvoj zaposlenih ...

Razvoj zaposlenih možemo definisati kao **sistematično povećanje znanja, vještina i sposobnosti zaposlenih u cilju obavljanja nekih novih, složenijih, poslova u budućnosti.**

U razvoju zaposlenih ne treba uzimati u obzir samo zahtjeve organizacije u pogledu uspješnosti i realizacije ciljeva, već i očekivanja, potrebe i sposobnosti svakog zaposlenog.





Značaj razvoja zaposlenih ...

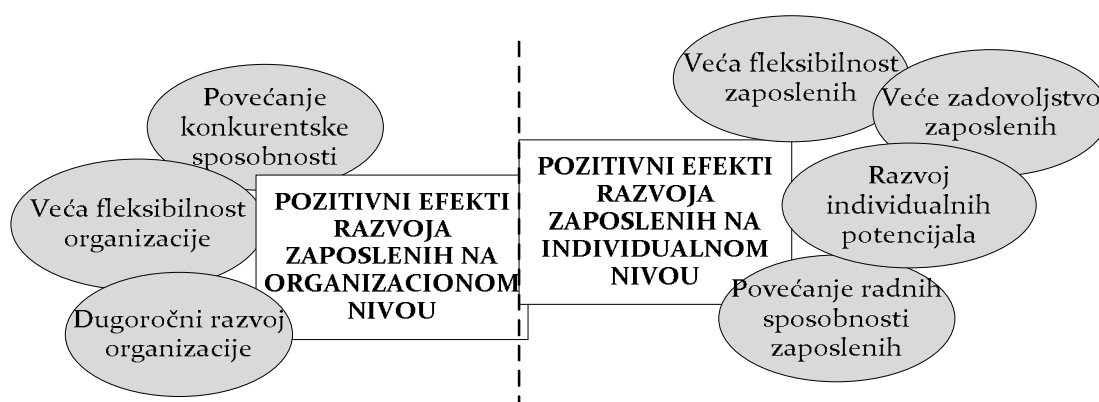
Razvoj zaposlenih je izuzetno značajna aktivnost menadžmenta ljudskih resursa jer doprinosi povećanju konkurentnosti organizacije, kako na tržištu proizvoda i usluga, tako i na tržištu rada.

Ne treba zaboraviti da ...

programi obuke i razvoja, mogućnost napredovanja i izgradnje karijere predstavljaju važne faktore, koje zaposleni očekuju od svojih poslodavaca.



Značaj razvoja zaposlenih ...





Ciljevi razvoja zaposlenih ...

ORGANIZAC IJA	ZAPOSLENI
Zadržavanje saradnika, smanjenje fluktuacije	Prilagođavanje ličnih kvalifikacija zahtjevima radnog mjesta
Prilagođavanje kvalifikacija zaposlenih promjenama zahtjeva posla	Razvoj ličnosti kroz obrazovanje
Poboljšanje konkurentske sposobnosti organizacije	Povećanje ličnog prestiža, samopotvrđivanje
Povećanje fleksibilnosti zaposlenih i multifunkcionalnosti	Povećanje sigurnosti posla, stvaranje pretpostavki za izgradnju karijere
Podsticanje mobilnosti unutar preduzeća	Povećanje ličnih primanja
Povećanje zadovoljstva i lojalnosti zaposlenih	Povećanje lične mobilnosti na tržištu rada
Poboljšanje imidža organizacije	

Sistem i programi razvoja treba da omoguće **usaglašavanje** ciljeva organizacije i potreba zaposlenih u pogledu razvoja!

HR DEVELOPMENT

Proces razvoja zaposlenih

RESOURCES MANAGEMENT
HUMAN DEVELOPMENT
ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT



HR DEVELOPMENT

Identifikovanje razvojnih potreba i potencijala



Identifikovanje razvojnih potreba ...

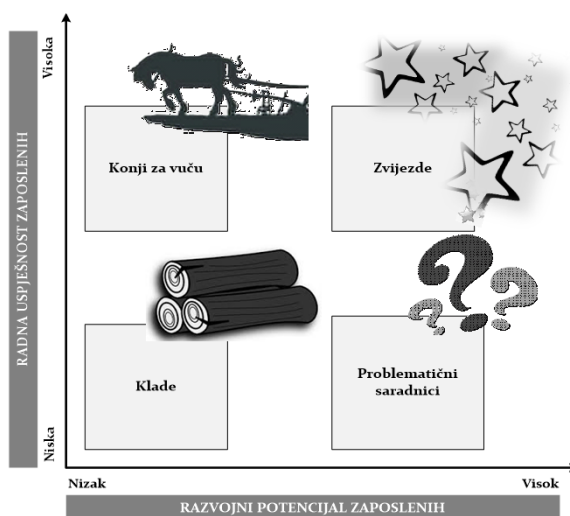
Identifikovanje razvojnih potreba organizacije i zaposlenih vrši se na sličan način kao kod obuke zaposlenih.

U tu svrhu koriste se različiti izvori informacija:

- Poslovna strategija
- Organizacioni ciljevi i planovi
- Položaj organizacije na tržištu
- Rezultati analize posla
- Rezultati ocjene uspješnosti
- Razgovor sa zaposlenima o njihovim ličnim aspiracijama i ciljevima razvoja



Identifikovanje razvojnih potencijala ...



HR DEVELOPMENT



Izbor pristupa u razvoju zaposlenih

RESOURCES MANAGEMENT
HUMAN ORGANIZATION
DEVELOPMENT



Pristupi u razvoju zaposlenih ...

Za razvoj zaposlenih u praksi su zastupljena četiri pristupa:

- Klasični programi obrazovanja
- Procjena individualnih razvojnih potencijala
- Radno iskustvo
- Međuljudski odnosi





Klasični programi obrazovanje ...

Klasični programi obrazovanja uključuju sve formalne oblike obrazovanja koji se pojavljuju u obrazovnim institucijama, ali i manje formalne oblike koje nude specijalizovane konsultantske kuće.

Ovi programi obično uključuju predavanja stručnjaka, poslovne igre, studije slučaja, simulacije i slično.



Klasični programi obrazovanja ...

U praksi se susreću različite forme programa obrazovanja zaposlenih u svrhu njihovog profesionalnog razvoja, to su:

- Tradicionalni univerzitetski programi
- Prilagođene univerzitetski programi
- Korporativni univerziteti
- Kratki specijalizovani kursevi internog ili eksternog tipa
- Konferencije i simpozijumi

<https://jobs.gecareers.com/global/en/leadership-hrhp-page>





Klasični programi obrazovanja ...

Programi formalnog obrazovanja podrazumjevaju da zaposleni moraju da stiču nova znanja.

Najveće koristi koje proizilaze iz ovakvih programa razvoja su sljedeće:

- Šire perspektivu gledanja na poslovanje i probleme organizacije
- Povećavaju samouvjerenost
- Usvajaju nove načine razmišljanja i rješavanja problema



Procjena individualnih razvojnih potencijala ...

Procjena individualnih razvojnih potencijala odnosi se na prikupljanje i pružanje povratnih informacija zaposlenima o njihovom ponašanju, stilu komuniciranja i vještinama.

Procjena se vrši u svrhu identifikovanja zaposlenih s razvojnim potencijalima i menadžera s potencijalom unapređenja na izvršne položaje višeg nivoa.



Career
Development



Procjena individualnih razvojnih potencijala ...

Za procjenu individualnih razvojnih potencijala se često koriste:

- Testovi ličnosti
- Mjerni centri procjene individualnih potencijala
- 360-stepenski sistem povrata informacija



Career
Development



Procjena individualnih razvojnih potencijala: **Testovi ličnosti** ...

Testovi ličnosti su instrumenti koji mjere određene osobine i stil ponašanja koji je specifičan za neku osobu i relativno trajan tokom života.

U kontekstu razvoja zaposlenih, testovi ličnosti se koriste kako bi se utvrdilo da li zaposleni posjeduju određene lične karakteristike koje su neophodne za uspješno obavljanje menadžerskih poslova.



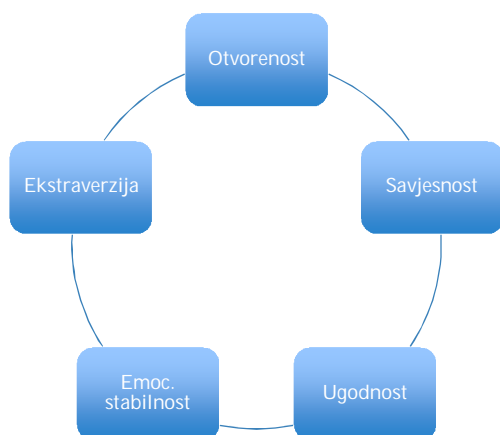
Career
Development



Procjena razvojnih potencijala: Testovi ličnosti ...

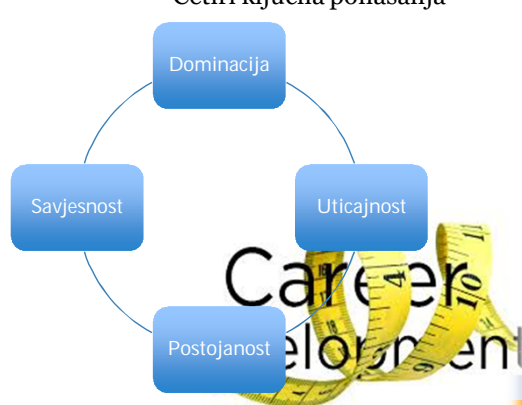
Neo test

Pet ključnih dimenzija ličnosti



DISC test

Četiri ključna ponašanja

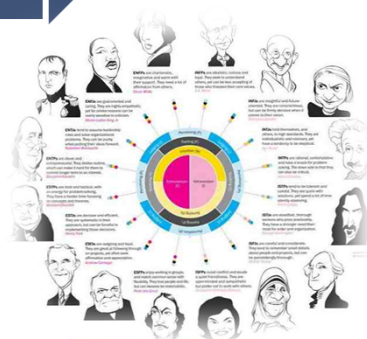


Procjena razvojnih potencijala: Myer-Briggsov indikator ...

Myers Briggsov tipski indikator psiholoških tipova prepoznaje sklonosti pojedinca prema:

- **Energiji** (intravertnost VS ekstravertnosti)
- **Sakupljanju informacija** (razum VS intuiciji)
- **Donošenju odluka** (razmišljanje VS osjećaju)
- **Stilu života** (prosuđivanje VS percipiranju)

Instrument identifikuje **16** tipova ličnosti ...



Career
Development



Procjena razvojnih potencijala: Assesment centri ...

Centar procjene razvojnih potencijala je naziv za proces u kojem više ocjenjivača ocjenjuje razvojni potencijal zaposlenih u određenom broju vježbi.

Služi za procjenu ličnih karakteristika, administrativnih i međuljudskih vještina potrebnih za obavljanje menadžerskih poslova, te za procjenu vještina neophodnih za timski rad.

Vježbe:

Menadžerska košara

Grupna diskusija bez vođe

Igranje uloga



Career
Development



Radno iskustvo ...

Radno iskustvo se stiče pomoću različitih dužnosti, zadatka, zahtjeva, rješavanja problema i međuljudskih odnosa s kojima se zaposleni suočavaju u okviru svojih poslova.

Radno iskustvo postaje instrument razvoja kada se pojavi neusaglašenost između postojećih znanja, vještina, sposobnosti i radnog iskustva zaposlenog sa zahtjevima posla.

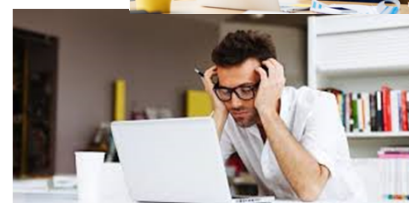




Radno iskustvo ...

Praktične mjere koje organizacija može preduzeti, kako bi podstakla razvoj zaposlenih, obuhvataju:

- Proširenje i obogaćivanje tekućeg posla
- Rotaciju posla
- Premještanja, unapređenja i degradacije
- Privremene angažmane



Radno iskustvo ...

RAZVOJNA MJERA

POTREBE ZAPOSLENIH

Obogaćivanje posla

Obogaćivanje posla je pogodno za zaposlene koji žele da nastavu da rade isti posao, ali i da imaju mogućnost za razvoj novih vještina.

Rotacija posla
Lateralni transferi

Rotacija posla i lateralna (bočna) premještanja su pogodne varijante za zaposlene koji žele drugačije poslove sličnog nivoa odgovornosti i kompleksnosti, odnosno za zaposlene koji pokazuju interesovanja za druge poslove izuzev onoga što trenutno rade u organizaciji.

Promocija

Promocije su pogodne za zaposlene koji su spremni da prihvate nove izazove i veći stepen odgovornosti prema poslu i ostalim zaposlenima u organizaciji, odnosno za zaposlene koji imaju želju da utiču na proces odlučivanja u organizaciji.

Degradacija

Degradacije su pogodne za zaposlene koji žele da otpočnu karijeru u novoj profesiji, odnosno za zaposlene koji žele da smanje stres i nivo odgovornosti na trenutnom poslu.

Privremeni angažmani

Privremeni angažmani su pogodni za zaposlene koji žele da steknu novu perspektivu na posao i organizaciju u cjelini, odnosno za zaposlene koji žele da steknu radno iskustvo na poslovima koji trenutno nisu dostupni u organizaciji.



Međuljudski odnosi ...

Zaposleni mogu steći nova znanja i razvijati svoje vještine i sposobnosti i kroz kontinuiranu interakciju s iskusnijim članovima organizacije.

U procesu razvoja zaposlenih kroz međuljudske odnose najčešće se koriste dva pristupa:

- Mentorstvo
- Instruktaža



Međuljudski odnosi ...

Mentorstvo podrazumjeva proces u kome iskusni zaposleni podučavaju i usmjeravaju manje iskusne članove organizacije.

Mentorstvo može biti formalno ili neformalno ...

Instruktaža je proces je u kome iskusniji kolega, neposredni nadređeni, ili eksterni ekspert, motiviše i usmjerava zaposlenog, pomaže mu u razvoju vještina i pruža povratnu informaciju o postignutim rezultatima i ponašanjima na poslu.

Instruktaža se još može definisati i kao pružanje pomoći zaposlenima da razviju i iskoriste vlastite vještine i sposobnosti u svrhu postizanja definisanog cilja.





Međuljudski odnosi ...

ELEMENTI POREĐENJA	MENTORSTVO	INSTRUKTAŽA
SUŠTINA	Proces prenosa iskustva i ekspertskog znanja zaposlenima koji su manje stručni ili iskusni	Proces podsticanja i posredovanja u učenju i ličnom razvoju
SVRHA	Opšti razvoj ličnosti, ne samo za trenutni posao, već i za ubuduće	Unapređenje specifičnih područja ili performansi, te ostvarenje trenutnih ciljeva zaposlenog
FOKUS	Budućnost	Sadašnjost
PROCES	Dvosmjerni proces primarno usmjeren na razvoj	Jednosmjerni proces okrenut postizanju rezultata
POSTUPAK	Savjetovanje, ponekad davanje i gotovih rješenja problema	Koncizno ispitivanje koje zaposlenog vodi do samostalnog pronalaska rješenja problema
VREMENSKI OBUHVAT	Dugoročan	Kratkoročan

HR DEVELOPMENT

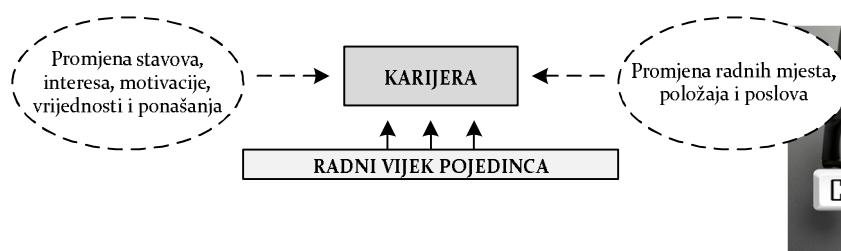
Razvoj karijere zaposlenih

RESOURCES MANAGEMENT
HUMAN DEVELOPMENT



Karijera ...

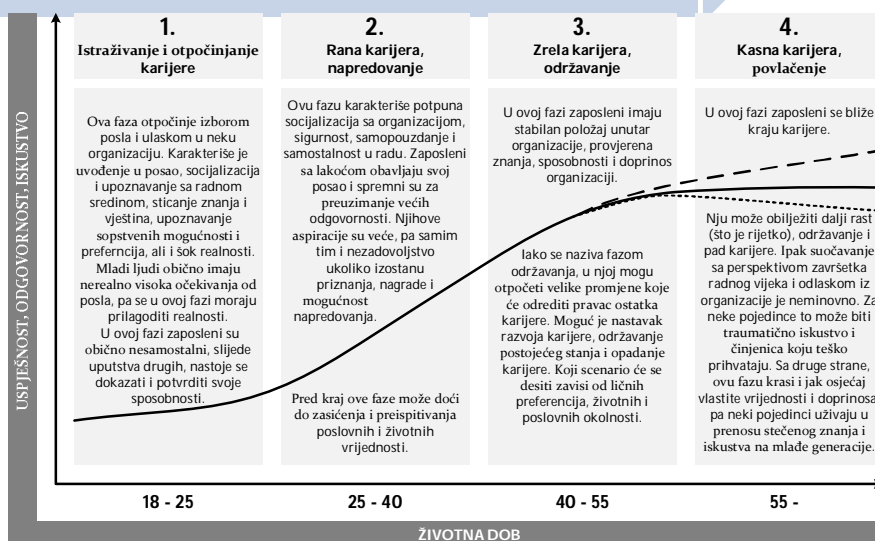
Karijera se može definisati kao međusobno povezan slijed poslova, položaja i iskustava pojedinca tokom radnog vijeka, koji je praćen promjenama u preferencijama, stavovima i ponašanjima.



Karijerni oblici: Tradicionalna i savremena forma karijere



Tradicionalna karijera ...

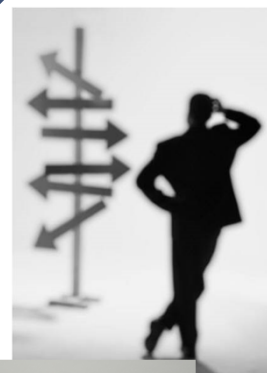




Savremena karijera ...

Savremenu karijeru karakteriše veća fleksibilnost, kontinuirano učenje, usvajanje kompetencija, te kretanje kroz različita polja specijalizacije, čak i kroz različite profesije.

Protejska karijera je zasnovana na samousmjeravanju i ima za cilj psihološki uspjeh, odnosno osjećaj ponosa i postignuća u životu koje nije usko ograničeno na posao.



Karijerni plato ...

Karijerni plato je tačka u razvoju iz koje nema daljih mogućnosti za napredovanje ili su one veoma male.

- Plato sposobnosti i potencijala
- Organizaciono uslovljen plato
- Plato ličnog izbora





HR DEVELOPMENT

Planiranje i upravljanje karijerom zaposlenih

RESOURCES MANAGEMENT
HUMAN ORGANIZATION
DEVELOPMENT



Planiranje vs upravljanje karijerom ...

Planiranje karijere je individualni proces u kome osoba, na osnovu vlastitih znanja, vještina, sposobnosti, ličnih preferencija i određenih ograničavajućih faktora, identifikuje ciljeve u razvoju svoje karijere i načine za njihovo postizanje.



Upravljanje karijerom je skup sistematičnih i organizovanih aktivnosti koje imaju za cilj usklađivanje individualnih i organizacionih planova razvoja.



Za one koji žele da saznaju više:

Linda Hite
Kimberly Mcdonald

A new era for career development and HRD

Link:

https://www.researchgate.net/publication/48512101_A_new_era_for_career_development_and_HRD

