

RAZVOJ I OBUKA ZAPOSLENIH

Dr Svetlana Trajković

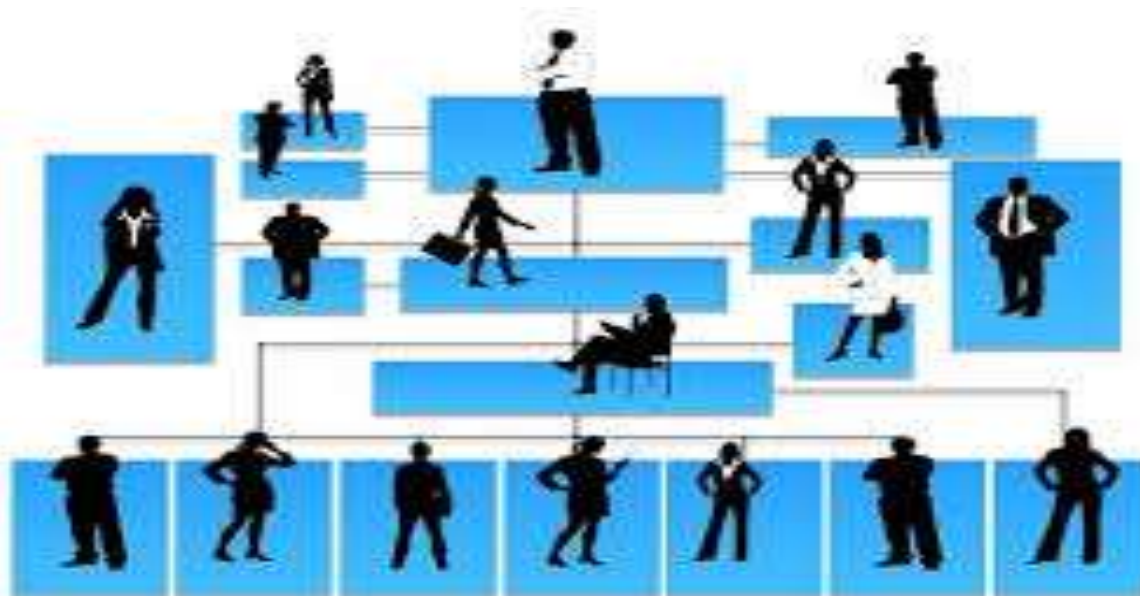


RAZVOJ POTENCIJALA ZAPOSLENIH

- ◉ Učenje je relativno konstantna promena ponašanja, nastala kao rezultat novog iskustva.
- ◉ Cilj razvoja: poboljšanje sposobnosti razumevanja i tumačenja znanja, a ne usvajanje nekog skupa činjenica ili razvijanje motornih veština.
- ◉ Razvoj ljudskih resursa: Skup mera i aktivnosti u organizaciji usmerenih na prilagođavanje znanja, sposobnosti i veština zaposlenih budućim zahtevima poslovanja ili delatnosti organizacije.

RAZVOJ ZAPOSLENIH

- ◉ Da obezbedi kvalifikacije potrebne za savladavanje radnih zahteva izazvanih promenama, a u skladu sa preduzetničkim i individualnim ciljevima
- ◉ Interes organizacije i interes pojedinca



CILJEVI RAZVOJA LJUDSKIH RESURSA

- ◉ Permanentno prilagođavanje kvalifikacija zaposlenih promenama zahteva rada.
- ◉ Obezbeđenje i korišćenje kvalitetnih potencijala iz internih izvora.
- ◉ Obezbeđenje i povećanje konkurentske prednosti.
- ◉ Marketinški efekti na eksternom tržištu rada.
- ◉ Veće mogućnosti zadovoljavanja potreba za novim znanjima i veštinama iz internih izvora.
- ◉ Motivisanje zaposlenih.
- ◉ Investicija u budući uspeh sa malim materijalnim ulaganjem.
- ◉ Podsticanje mobilnosti unutar preduzeća i multifunkcionalnosti.

UTICAJ RAZVOJA LJUDSKIH RESURSA NA USPEŠNOST ORGANIZACIJE

- ◉ Povećava nivo znanja i sposobnosti zaposlenih i ukupan potencijal organizacije, a time i njenu konkurentsku prednost
- ◉ Povećava stepen profesionalne fleksibilnosti i mobilnosti unutar organizacije i ukupnu sposobnost promena i prilagođavanja organizacije u turbulentnom okruženju
- ◉ Jača motivaciju zadovoljavanjem potreba za samoaktualizacijom, poštovanjem, socijalnim kontaktima i sigurnošću
- ◉ Pospešuje identifikaciju zaposlenih sa ciljevima organizacije tako što se ulaganje u individualni razvoj obično doživljava kao briga o zaposlenom i dugoročna investicija.

ROTACIJA POSLA

- ◉ Raznovrsnost
- ◉ Sposobnost
- ◉ Rukovodioci
- ◉ Alokacija
- ◉ Poznanstva
- ◉ Iskustvo



TIMOVI

- Grupe čiji članovi imaju komplementarne veštine i okupljeni su oko zajedničke svrhe ili radnih ciljeva za čije ostvarivanje su podjednako odgovorni. Rezultat je pojedinačni + kolektivni doprinos



DIZAJNIRANJE POSLA

- ◉ Raznolikost
- ◉ Identitet
- ◉ Celovitost
- ◉ Samostalnost
- ◉ Autonomija
- ◉ Povratna informacija



RAZVOJNE FUNKCIJE MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

- ◉ Orijentacija i socijalizacija
- ◉ Obuka i obrazovanje
- ◉ Upravljanje karijerom
- ◉ Vrednovanje radne uspešnosti



UVOĐENJE U PROCES RADA



- ◉ Važan preduslov ukupne motivacije, stvaranja konstruktivne radne klime i smanjivanja fluktuacije.
- ◉ Uvođenje u posao: proces učenja posla i sticanja neophodnih veština i brzine na novom radnom mestu.
- ◉ Socijalizacija: proces u kojem pojedinac postaje član grupe, učenje posla i načina komunikacije i saradnje sa drugim članovima organizacije da bi se uspešno obavili zadaci.
- ◉ Orijentacija: prikupljanje osnovnih informacija o osobama i institucijama sa kojim se radi (unutrašnji i spoljni kontakti), odnosima, pravilima, standardima, očekivanjima i kulturi organizacije u cilju boljeg uklapanja u procese i odnose na radu.

FAZE ORIJENTACIJE

- ◉ Faza anticipacije
- ◉ Faza konfrontacije
- ◉ Faza metamorfoze



UVOĐENJE U PROCES RADA

- Potrebno:
- Odrediti lice koje će biti zaduženo za prijem i orijentaciju novog radnika,
- Pripremiti program integracije.



UVOĐENJE U PROCES RADA

- ◉ Izgrađivanje odnosa poverenja s novim radnikom.
- ◉ Prezentacija jasnih ciljeva posla i očekivanja u odnosu na novog radnika.
- ◉ Dovoljno vremena za komunikaciju sa novim radnikom, omogućavanje da postavlja pitanja i dobija adekvatne odgovore.
- ◉ Obezbediti informativni materijal i uputstva za uspešno obavljanje posla.
- ◉ Upoznavanje sa normama i vrednostima.
- ◉ Određivanje trenera – mentora.

MENTORSTVO



- ◉ Dobre strane mentorstva
- ◉ mentor pruža podršku i sigurnost novom radniku;
- ◉ mentor omogućava da se posao nauči pod nadzorom i tako izbegnu pogreške, koje mogu imati različite posledice;
- ◉ mentor može biti oslonac i u napredovanju, pošto rukovodstvu skreće pažnju na svog “štićenika”.
- ◉ Slabe strane mentorstva:
- ◉ mogućnost da štićenik u svom profesionalnom razvoju prevaziđe mentora i izazove neprijateljsko raspoloženje zato što postaje konkurencija i ugrožava njegovu poziciju;
- ◉ mogućnost da mentor nametanjem sopstvenog stila i radnih šablona “uguši” kreativnost štićenika.

RAZVOJ ZAPOSLENIH

- Sticanje novih znanja, veština, sposobnosti, karakteristika i oblika ponašanja koje omogućavaju pojedincu preuzimanje složenijih poslova i pozicija i pripremaju ga za budućnost i dolazeće zahteve.
- □Komponente: (1) obuka, (2) razvoj karijere
- □Pristupi:
 - ❖ statički
 - ❖ dinamički

RAZLIKE IZMEĐU STATICKOG I DINAMIČKOG PRISTUPA RAZVOJU LJUDSKIH RESURSA

OBUKA- TRENING	OBRAZOVANJE- RAZVOJ
sadašnji posao	sadašnji i budući poslovi
pojedinačni učesnici	radna grupa ili čitava organizacija
kratkoročan vremenski okvir	dugoročnost
cilj: otkloniti nedostatak veština	cilj: pripremiti se za buduće zahteve posla

OBRAZOVANJE I OBUKA



- ◉ Obrazovanje (edukacija) je primarno usmereno na budućnost, sticanje širih znanja koja služe za savladavanje konkretnih radnih veština.
- ◉ Obuka (trening) sticanje konkretnih veština u cilju savladavanja konkretnih zahteva posla.

OBUKA



- ◉ Obuka se koristi da bi se novozaposleni ili radnici koji već rade naučili veštinama koja su im potrebna za obavljanje posla.
- ◉ Obuka treba da dovede u vezu očekivanja organizacije – veza između obuke i organizacionih performansi

OBUKA



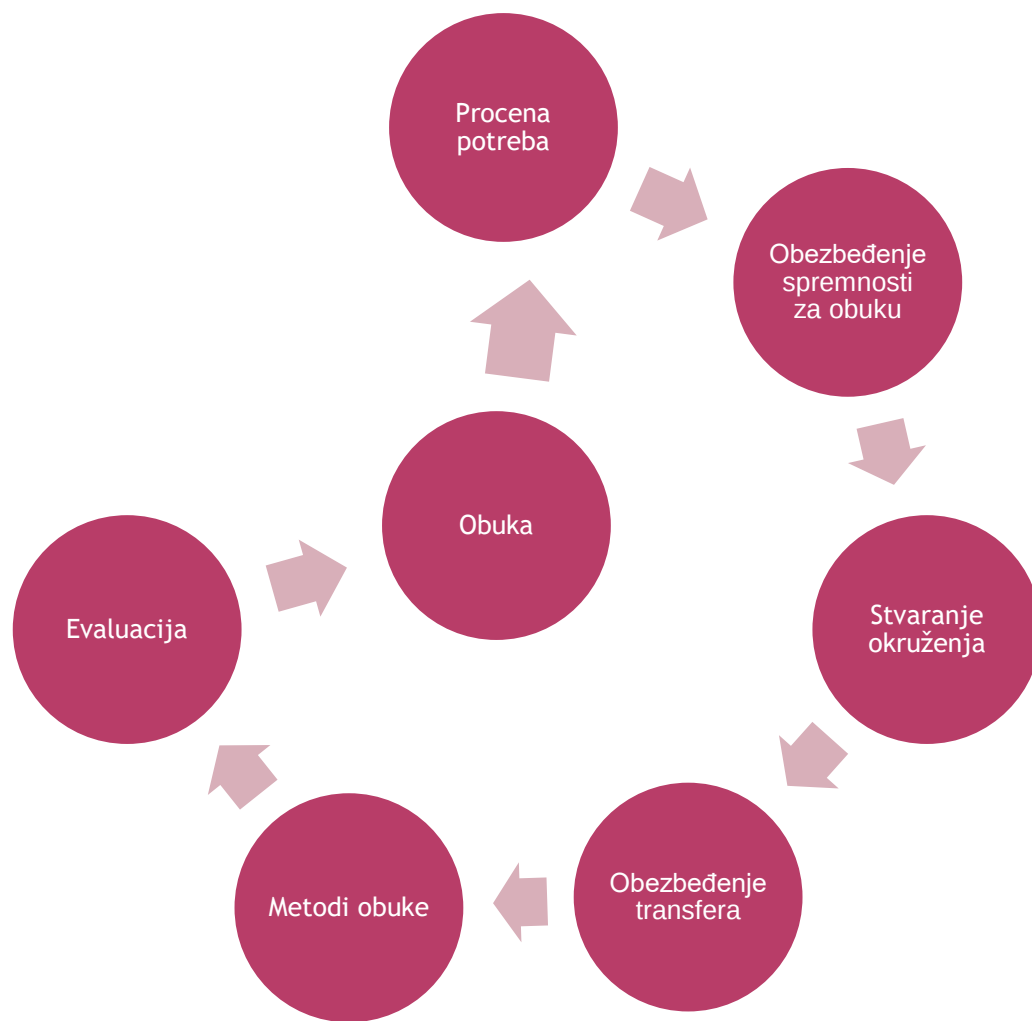
- ◉ Povećava znanje radnika o konkurenciji i drugim kulturama
- ◉ Uloga obuke u sprovođenju strateških planova organizacije (obukom usmeravamo radnike da sprovode zadatu strategiju organizacije)
- ◉ Pomoć radnicima za rad sa novim tehnologijama
- ◉ Pomoć za rad u timovima

OBUKA



- ◉ Promena organizacione kulture organizacije koja se sada usemarva na kreativnost i učenje
- ◉ Sigurnost radnicima - ukoliko prolaze kroz obuke neće izgubiti posao
- ◉ Priprema radnika za međusobno prihvatanje, uspešnu saradnju bez obzira na razlike.

KORACI U OBUCI



KOMPONENTE PROGRAMA OBUKE

1. procena potreba
2. obezbeđenje spremnosti radnika za obuku
3. stvaranje okruženja za učenje
4. obezbeđenje transfera obuke
5. primena metoda obuke
6. procena programa obuke

ANALIZA POTREBE ZA OBUKOM

- ⦿ Potreba za obukom i kompetencijama koje nedostaju.
- ⦿ Prvo se utvrđuje koje veštine zahteva radno mesto a onda se pristupa izradi programa za obuku koja će otkloniti nedostatke.
- ⦿ Radno mesto razlažemo na zadatke da bismo jednostavnije predvideli potrebe za obukom.

POCES PROCENE POTREBA

- ◉ Analiza posla
- ◉ Analiza organizacije
- ◉ Analiza zaposlenih



UTVRĐIVANJE OBRAZOVNIH POTREBA

- ◉ Analiza organizacionih planova razvoja
- ◉ Analiza dokumentacije
- ◉ Intervju sa zaposlenim
- ◉ Ocene radne uspešnosti
- ◉ Planovi razvoja i karijere
- ◉ Razgovori sa rukovodiocima
- ◉ Posmatranje
- ◉ Analiza kritičnih incidenata

PROCENA POTREBE ZA OBUKOM

◉ 1. ANALIZA ORGANIZACIJE

- podrška top menadžmenta
- strategija preduzeća
- resursi za obuku:
 - budžet, vreme, kadrovi



PROCENA POTREBE ZA OBUKOM

◉ 2. ANALIZA OSOBLJA

- ❑ kada obuka reflektuje dugoročan interes preduzeća
- ❑ kada kvalitet i obim obuke ne zadovoljava
- ❑ kada zaposleni nisu imali priliku da demonstriraju naučeno
- ❑ kada pomoć u radu, preraspodela osoblja i promena posla nisu izvodljivi ili su skupi

ANALIZA ZADATAKA

- Analiza zadatka se sprovodi da bismo utvrdili kakva je obuka potrebna radnicima (ovde nam treba opis posla i specifikacija posla)



PROCENA POTREBE ZA OBUKOM

◉ 3. ANALIZA ZADATAKA

- ❑ inventar poslova
- ❑ raspodela poslova
- ❑ komisija koja vrši obuku
- ❑ predznanje polaznika
- ❑ naponi koje treba prevazići da bi se obezbedilo znanje, veštine i sposobnosti koje obuka fokusira
- ❑ transferabilnost obuke



POMOĆU ČEGA OTKRIVAMO KOJI JE TIP OBUKE POTREBAN?

- Opis radnog mesta
- Specifikacija posla
- Standardi poslovnog učinka
- Rad na radnom mestu koje se procenjuje
- Posmatranje zaposlenog
- Čitanje literature u vezi sa radnim mestom
- Postavljanje pitanja u vezi sa radnim mestom
- Analiza operativnih problema
(oštećenja, popravke, kašnjenja, kvalitet)

ANALIZA RADNOG UČINKA

- ◉ Proveravaju se rezultati i utvrđuje se da li se mogu poboljšati obukom ili nekim drugim sredstvom (premeštaj radnika na drugo radno mesto i dovođenje drugog radnika):
 - ◉ 1.Učinak proverava zaduženi menadžer
 - ◉ 2.Podaci vezani za rezultate na radnom mestu
 - ◉ 3.Posmatranje radnika za vreme rada od strane stručnjaka
 - ◉ 4.Razgovor sa radnicima
 - ◉ 5.Proveravanje poznavanje posla
 - ◉ 6.Ispitivanje stavova
 - ◉ 7.Dnevnici koje vode zaposleni
 - ◉ 8.Simuliranje različitih poslovnih situacija
- ◉ Važno je utvrditi razliku između onoga što “radnik ne može” i onoga što “radnik ne želi” da uradi.

PLANIRANJE I PROGRAMIRANJE OBRAZOVNIH AKTIVNOSTI

- ◉ Utvrđivanje obrazovnih ciljeva
- ◉ Programiranje obrazovnih sadržaja
- ◉ Izbor metoda
- ◉ Izbor polaznika i obezbeđivanje spremnosti za obuku (motivacija)
- ◉ Plan realizacije (izvođači, mesto, vreme)
- ◉ Obezbeđenje podrške (odobrenja) za plan obuke i uslova za realizaciju

CILJEVI OBUKE I OBRAZOVANJA: REZULTATI I PONAŠANJE

- ◉ Komponente ciljeva: rezultati, kriterijumi, uslovi.
- ◉ Obrazovanje za aktuelni posao, čiji sadržaj čine postojeći zahtevi poslova (razlika zahteva i postojećih znanja i veština zaposlenih)
- ◉ Prilagođavanje promenjenoj tehnologiji, pri čemu je sadržaj usmeren na nove metode, postupke, rukovanje opremom i sl.
- ◉ Priprema za obavljanje drugih i složenijih poslova za koje se zaposleni priprema u okviru plana razvoja karijere ili premeštanja, što podrazumeva da se sadržaj obuke izvodi iz zahteva tih poslova
- ◉ priprema za buduće promene uslova poslovanja organizacije i organizacioni razvoj, koja proizlazi iz anticipiranih budućih zahteva rada i poslovanja na osnovu očekivanih promena u okruženju. Sadržaj je usmeren na proaktivno delovanje i fleksibilnost, kako pojedinca, tako i organizacije.

POSTAVLJANJE CILJEVA OBUKE

- Ciljevi obuke, stručnog usavršavanja ili podučavanja predstavljaju opis učinka koji učesnici u obuci treba da budu u stanju da ostvare da biste ih smatrali osposobljenim
- U ciljevima je sadržano ono što zaposleni treba da bude u stanju da uradi pošto uspešno završi obuku.
- Oni koji obučavaju moraju da se usredsrede na ciljeve da bi obuka imala smisla.



RADNIK TREBA DA SHVATI:

- ◉ Zbog čega je obuka za njega potrebna
- ◉ Da mu je za rad potrebna motivacija i sposobnost - nikakva obuka neće pomoći ako to nema
- ◉ Posledice po radnika ukoliko ne prođe obuku
- ◉ Omogućavanje pravljenja grešaka od strane poslodavca



REALIZACIJA OBRAZOVNIH SADRŽAJA

1. Osnovna znanja i veštine
 2. Tehničke- stručne veštine
 3. Interpersonalne veštine
 4. Konceptualne veštine
- ⊙ Uslovi:
 - ⊙ Neophodna predznanja i sposobnosti
 - ⊙ Motivacija za obuku
 - ⊙ Uslovi za izvođenje i pohađanje obuke
 - ⊙ Povratna informacija o rezultatima
 - ⊙ Pretpostavke za transfer znanja

REALIZACIJA OBRAZOVNIH SADRŽAJA

- ◉ Na radnom mestu (on-the job training)
- ◉ Izvan radnog mesta (off-the job training)
- ◉ Kombinacija
- ◉ Važno:
- ◉ Ulazna znanja
- ◉ Motivacija
- ◉ Uslovi
- ◉ Povratna informacija
- ◉ Prevazilaženje smetnj

IZBOR METODA

- ◉ Informaciono-prezentacione metode
- ◉ Simulacione metode
- ◉ Metode učenja na poslu



METODE UČENJA NA POSLU

- ◉ Proširivanje poslova
- ◉ Obogaćivanje poslova
- ◉ Rotacija
- ◉ Projektne grupe i timovi
- ◉ Asistenti i zamenici



IZBOR POLAZNIKA OBUKE

- ◉ Spremnost zaposlenih za obuku
- ◉ Predznanja, sposobnosti
- ◉ Zainteresovanost i motivisanost



MOTIVACIJA ZA UČENJE

- ◉ Povoljno radno okruženje i podrška
- ◉ Percepcija koristi od obuke
- ◉ Privlačnost obrazovnog programa
- ◉ Poverenje u sopstvene sposobnosti
- ◉ Instrumentalnost obrazovnih aktivnosti



EVALUACIJA USPEŠNOSTI OBUKE

- ◉ Pristupi:
- ◉ U kojoj meri su postignuti ciljevi sa aspekta transfera naučenog u praksi?
- ◉ U kojoj meri organizacija, sadržaj, metode i ukupna realizacija ispunjavaju očekivanja polaznika obuke?
- ◉ Kirkpatrickov model evaluacije:
- ◉ Reakcija
- ◉ Učenje
- ◉ Ponašanje
- ◉ Rezultati

KVANTITATIVNI I KVALITATIVNI KRITERIJUMI EVALUACIJE

- ◉ Povrat na uloženo

- ◉ $(ROI) = \frac{\text{Čista korist od treninga}}{\text{Troškovi treninga}} \times 100$

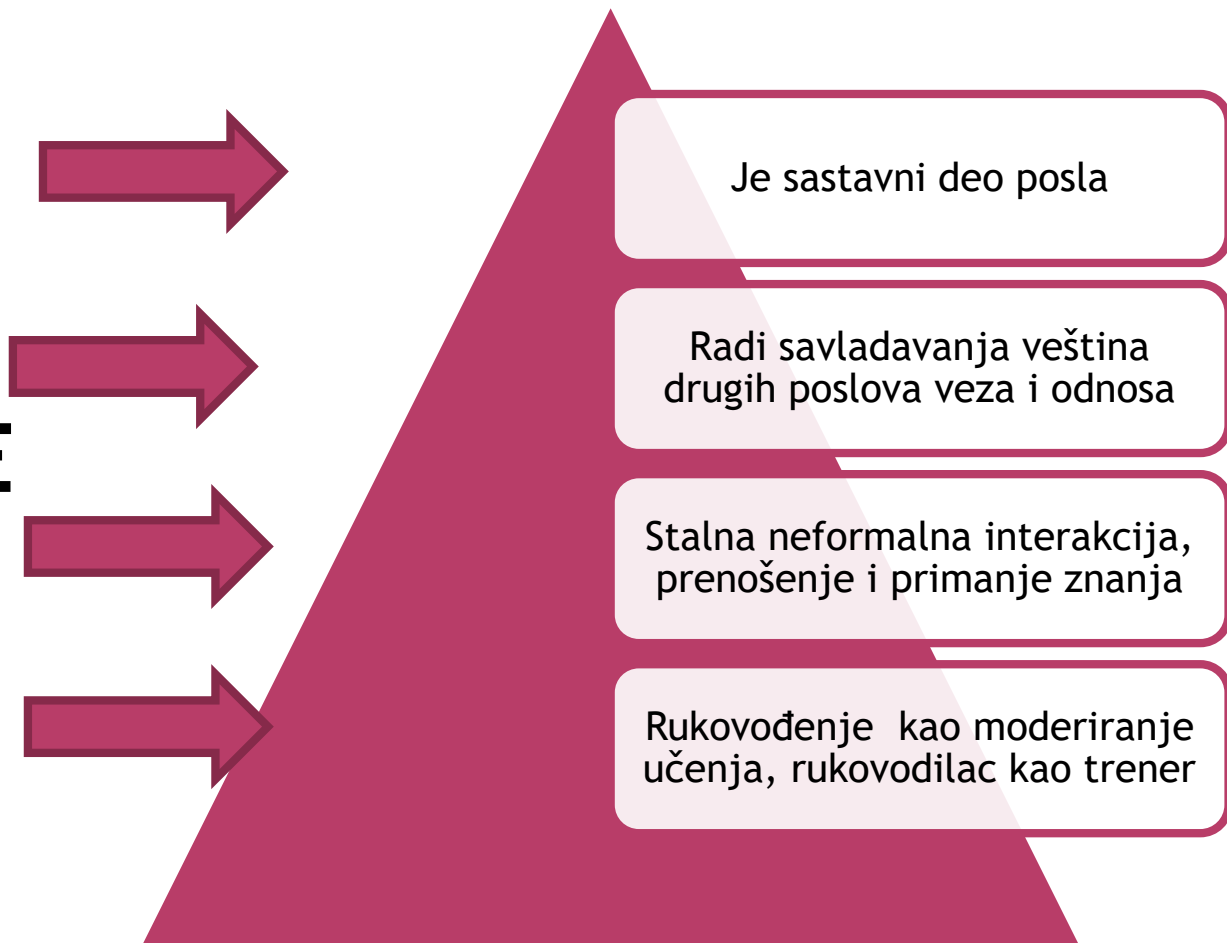
TRANSFER NAUČENOG

- ◉ Tehnički uslovi
- ◉ Podrška menadžera
- ◉ Potreba i mogućnost promene radnih procedura
- ◉ Motivacija i percepcija polaznika o mogućnosti transfera



TRAJNO UČENJE

UČENJE



TEHNIKE OBUKE

- ◉ Obuka na radnom mestu
- ◉ Neformalno učenje
- ◉ Obuka šegrta
- ◉ Simulirana obuka
- ◉ Audio-vizuelne tehnike i tehnike učenja na daljinu
- ◉ Obuka uz korišćenje kompjutera
- ◉ Obuka putem interneta
- ◉ Obuka u posebne svrhe (tehnike opismenjavanja, obuka u pogledu vrednosti, obuka o različitostima, obuka za timski rad)

◉ učenje na poslu

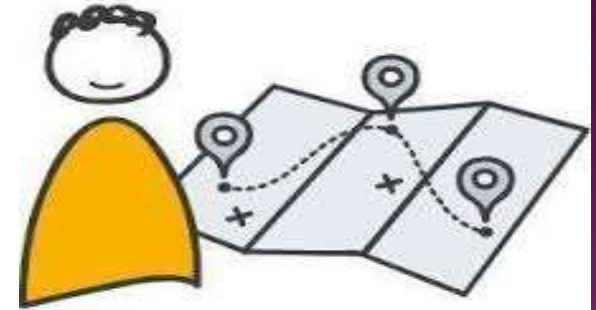
- ❑ spontano (samostalno) učenje
- ❑ otkrivajuće učenje
- ❑ podražavanje
- ❑ demonstracija (prikaz posla)
- ❑ pomoću priručnika
- ❑ delegiranje zadataka
- ❑ rotacija kroz preduzeće
- ❑ mentorstvo
- ❑ trening (*coaching*)



OBUKA NA RADNOM MESTU

- ◉ Korisna kod: novih radnika, usavršavanje veština iskusnih radnika, kod uvođenja nove tehnologije, kros-obuku radnika, usmeravanje premeštenih radnika.
- ◉ •Davanje uputstava - predradnik pokazuje kako treba nesto da se uradi
- ◉ •Rotacija radnog mesta - sa jednog na drugo radno mesto(menadžeri) kako bi upoznali kompletan proces rada u organizaciji i mogli da napreduju.
- ◉ •Posebna zaduženja - menadžeri nižeg nivo se upućuju na rešavanje problema kako bi stekli određena znanja i iskustvo.

NEFORMALNO UČENJE



- Termin neformalno obrazovanje odnosi na ono obrazovanje i one institucije koje obrazovanje sprovode van ovog sistema.
- Neformalno obrazovanje je nastalo usled neuspeha formalnog obrazovanja da prati potrebe u obrazovanju nastale usled ubrzanog razvoja nauke i tehnike ali i ekonomskih i socijalnih promena.
- Kao posledica ovih promena dolazi do promene obrazovnog koncepta koji postaje moderni koncept učenja za celi život.

UČENJE VAN POSLA

- ◉ formalno školovanje
- ◉ trening (*predavanja, poslovne igre, studije slučaja, igre uloga, grupne vežbe*)
- ◉ stručno usavršavanje
- ◉ audiovizuelna sredstva
- ◉ simulacija
- ◉ programirano učenje
- ◉ e-učenje



OBUKA “ŠEGRTA”

- ◉ Obuka šegrt je osmišljena tako da pojedinci postaju obučeni u kombinaciji školskog podučavanja i obuke na radnom mestu.
- ◉ Šegrt se obučava pod nadzorom glavnog majstora/Nemačka/

SIMULIRANA OBUKA

- ◉ Obučavanje zaposlenog upotrebom prave ili improvizovane opreme koju će koristiti na poslu, s tim što se obuka odvija van radnog mesta(piloti).
- ◉ Simuliranom obukom se postiže bezbednost i uspešnost učenja a pri tome se štedi novac

AUDIO-VIZUELNE TEHNIKE I TEHNIKE UČENJA NA DALJINU



- ◉ Audio vizuelne tehnike: filmovi, televizija, audio i video kasete.
- ◉ Metode: dopisni kursevi, daljinska obuka, videokonferencija, internet nastava.
- ◉ Daljinska obuka: raznim tehnološkim pomagalima: interna televizija, internet
- ◉ Učenje na daljinu pomoću videokonferencije: spajanje dveju ili više razdvojenih grupa korišćenjem audio-video tehnologije i interneta.
- ◉ Koristi se za kolegijume, sastanak u drugim zemljama.

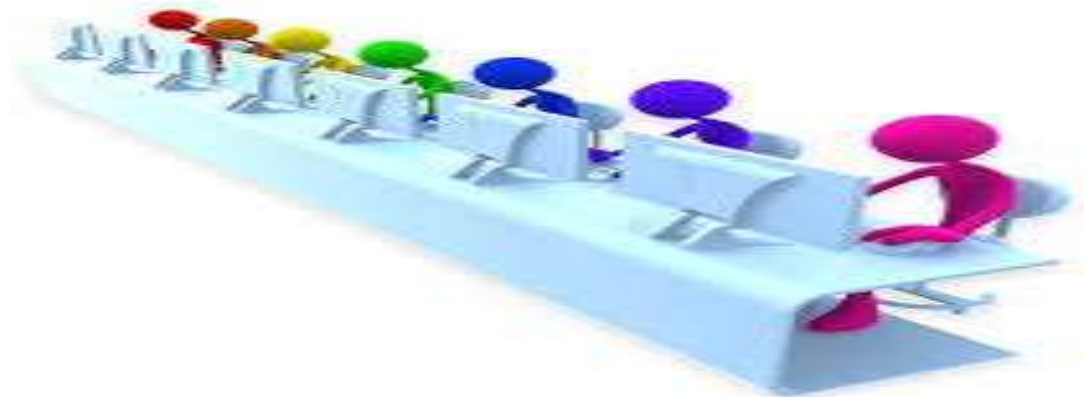
OBUKA UZ KORIŠĆENJE KOMPJUTERA

- Koristi se kompjuterski sistem da bi se unapredilo znanje i veštine radnika.
- Komjuteri omogućavaju intermedijalnu obuku integracijom teksta, video materijala, grafike, fotografija, animacije i zvuka



OBUKA UZ POMOĆ INTERNETA

- ◉ Virtuelni programi
- ◉ Portali za učenje omogućavaju zaposlenom da sa portala kompanije preuzme sve potrebne alate za njegov rad.
- ◉ Današnji trend je korišćenje više vrsta obuka: onlajn, kompjuterskim programima, simulacijom...



OBUKA U POSEBNE SVRHE

- ◉ Tehnike opismenjavanja
- ◉ Obuke u pogledu vrednosti
- ◉ Obuka o različitostima
- ◉ Obuka i osposobljavanja za timski rad



RAZVOJ FUNKCIJE OBRAZOVANJA I OBUKE

- ◉ Transformacija pristupa:
- ◉ 1. Usvajanje veština
- ◉ 2. Rešavanje problema i transfer naučenog
- ◉ 3. Fokus se pomera sa usvajanja znanja i veština ka razumevanju veza i odnosa i razvoju stvaralačkog i kreativnog mišljenja.

ULAGANJA U OBRAZOVANJE I OBUKU

- ◉ Razvoj tehnologije i zastarevanje znanja
- ◉ Povećanje zahteva potrošača- nova rešenja
- ◉ Povećanje konkurencije na globalnom tržištu
- ◉ Nove tehnologije, kompleksnost rada
- ◉ Povećanje jaza između škole i posla



KARAKTERISTIKE SAVREMENOG ORGANIZACIONOG OBRAZOVANJA

- ◉ Tržišni pristup
- ◉ Problemi troškova i inovacija
- ◉ Pragmatični ciljevi - oslonac na radne strukture
- ◉ Integriranje u ukupnu politiku upravljanja ljudskim resursima
- ◉ Nove metode

CILJEVI OBRAZOVNIH AKTIVNOSTI U ORGANIZACIJI

- ◉ Proizlaze iz ciljeva i potreba organizacije i razvoja zaposlenih:
- ◉ Prilagođavanje kvalifikacije pojedinca organizacionim, individualnim i društvenim zahtevima
- ◉ Fleksibilnost kvalifikacije u procesu brzih tehnoloških promena i profesionalna mobilnost pojedinca
- ◉ Sticanje i razvoj znanja i sposobnosti neophodnih za konkretne poslove ili buduće zahteve rada

OBRAZOVNI CIKLUS

- ◉ Obrazovanje i obuka u organizaciji je dinamičan proces koji se odvija kroz međupovezane faze:
- ◉ Utvrđivanje obrazovnih potreba
- ◉ Planiranje i programiranje obrazovnih aktivnosti
- ◉ Realizacija obrazovnih sadržaja
- ◉ Evaluacija obrazovnih aktivnosti
- ◉ Kirkpatrickovih 10 koraka:
- ◉ Utvrđivanje potreba, određivanje ciljeva, određivanje obrazovnih sadržaja, izbor učesnika obuke, određivanje najboljeg rasporeda, izbor odgovarajuće opreme i objekata, izbor instruktora, izbor i obezbeđenje audiovizuelnih sredstava, koordiniranje programa, evaluacija obuke.

RAZVOJ I OBUKA MENADŽERA

- ◉ Cilj je razvijanjem menadžerskih veština razviti organizaciju.
- ◉ Razvoj menadžmenta sastoji se iz:
 - ◉ 1. procena potreba kompanije;
 - ◉ 2. procene menadžerskih rezultata i
 - ◉ 3. usavršavanje samih menadžera



PRINCIPI PROGRAMA ZA LIDERSKI RAZVOJ



- Upotrebite praktičan, konkretan sadržaj a ne akademski ili teorijski
- •Organizujte aktivnosti koje su povezane sa poslom
- •Upotrebite metode koje privlače pažnju i interesovanja i podstiču na akciju
- •Organizujte kratke seminare
- •Usredsredite se na veštine sprovođenja planova
- •Obučavajte lidere da mogu odmah da primenjuju znanja
- •Razvijajte odgovornost kod učesnika
- •Angažujte najbolje i najtalentovanije ljude
- •Organizujte grupe iz istog hijerarhijskog nivoa

MENADŽERSKA OBUKA NA RADNOM MESTU



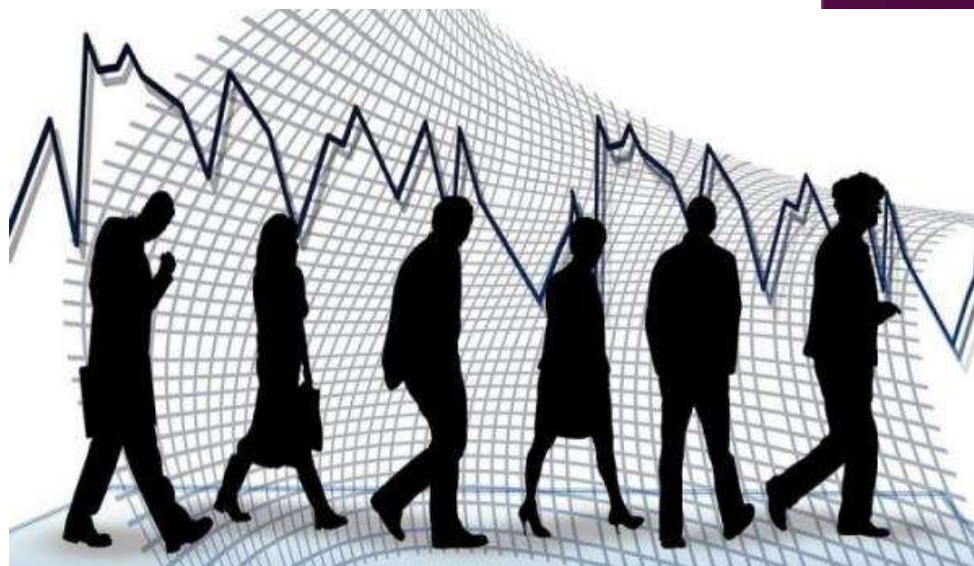
- ◉ Varijante:
- ◉ •1.rotacija posla: budući menadžeri se premeštaju iz odeljenja u odeljenje sa ciljem da se proširi njihovo razumevanje procesa rada
- ◉ •2.davanje instrukcija (prima instrukcije od menadžera koga treba da zameni na tom poslu)
- ◉ •3.učenje kroz rad: budućim menadžerima se omogućava da vreme provode na pravim projektima, analizirajući i rešavajući probleme(obično u odeljenjima u kojima nije do tada radio)

METOD STUDIJE SLUČAJA



- ◉ Metod studije slučaja sastoji se u tome da se menadžeru pismeno opiše neki organizacioni problem. On opisuje slučaj, utvrđuje problem i donosi svoje rešenje i zaključke na osnovu svoje analize.
- ◉ • Na ovaj način menadžeri: stiču pravo iskustvo rešavajući samostalno probleme, prepoznaju više mogućnosti rešenja problema.
- ◉ • Potpun scenarij slučaja: tehnika koja se sastoji u potpunom scenariju jednog slučaja: od poziva zabrinutog građanina do sudjenja za učinjeno delo(FBI).

MENADŽERSKE IGRE



- Komjuterizovane menadžerske igre.
- □ Menadžeri se dele u grupe i takmiče na virtuelnom tržištu.
- □ Donose se odluke koje iskustveno jačaju menadžere za stvarne uloge u njihovim organizacijama.
- □ Dobro i kvalitetno sredstvo za usavršavanje menadžera.

SPOLJNI SEMINARI

- ◉ Seminari koji se organizuju van organizacije: opštim menadžment, ljudski resursi, marketing
- ◉ □ Menadžeri dobijaju sertifikate za pohađanje seminara



PROGRAMI POVEZIVANJA SA UNIVERZITETIMA

- ◉ Škole i fakulteti nude: programe stručnog usavršavanja u različitim oblastima: liderstvo, rukovođenje
- ◉ □ Pojedinačni kursevi u poslovanju, menadžmentu

OBLIKOVANJE PONAŠANJA

- Tehnika obuke koja se sastoji u tome što se predočava menadžerima kako da nešto urade na pravi način.
- •Proces izgleda ovako:
- 1.Usmeravanje: pokazuju se filmovi gde menadžeri vide kako se na pravi način rešavaju problemi;
- 2.Simuliranje različitih poslovnih situacija: menadžerima se dodeljuju uloge koje će igrati u nekoj simuliranoj situaciji
- 3.Podsticanje: podstiče se menadžer da pravilno reaguje na zadatu simulaciju.

CENTAR ZA USAVRŠAVANJE ZAPOSLENIH UNUTAR KOMPA NIJE

- ◉ Firme mogu u svom sastavu imati Centre za usavršavanje zaposlenih. Oni objedinjuju tri tehnike:
- ◉ 1.klasično podučavanje,
- ◉ 2.centri procene i
- ◉ 3.centri za simuliranje poslovnih situacija.
- ◉ □ Menadžersdki instruktori: spoljni konsultant koji utvrđuje na, osnovu istraženih podataka, šta treba menadžer da razvija u svom radu.

ORGANIZACIONI RAZVOJ

- Cilj OR je promeniti organizacionu kulturu i njene elemente(stavove, vrednosti i uverenja) da bi se desila neka promena u organizaciji.
- □Akciono istraživanje predstavlja sakupljanje podataka o organizaciji i njenoj OK.
- □Posle dobijenih podataka menadžeri preuzimaju aktivnosti na rešavanju problema.

ORGANIZACIJE VISOKIH PERFOMANSI KOJE UČE

- ◉ Organizacija koja uči je organizacija vešta u stvaranju, sticanju i prenošenju znanja, kao i prilagođavanja svog ponašanja na način koji odražava novo znanje i uvide.
- ◉ •Omogućavanje zaposlenima doživotno usavršavanje.
- ◉ •Organizacije moraju da podstiču potrebu za stalnim stručnim usavršavanjem kako bi obučavala radnike koji mogu da iznesu organizaciju koja uči i učestvovali u promenama.

ORGANIZACIONA PROMENA

- Konkurencija zahteva brzo menjanje što može zahtevati promenu strategije pa samim tim i promenu ponašanja u organizaciji.
- □ Postoji veliki otpor promenama
- □ Što je kultura jača to je nju teže promeniti
- □ Promene su moguće samo ako se promene liderski timovi u organizaciji

SPROVOĐENJE ORGANIZACIONIH PROMENA

- ◉ Stvorite osećaj hitnosti
- ◉ •Podstaknite posvećenost promenama
- ◉ •Sastavite rukovodeću grupu
- ◉ •Razvijajte osećaj zajedništva
- ◉ •Promovišite viziju
- ◉ •Uklonite prepreke promenama
- ◉ •Omogućite ostvarivanje kratkoročnih ciljeva
- ◉ •Ustalite pozitivne rezultate
- ◉ •Učinite da nov način rada postane deo korporativne kulture
- ◉ •Nadgledajte napredovanje i prema potrebi promenite viziju.

LEVINOV MODEL ZA PREVAZILAŽENJE OTPORA

- On kaže da postoje dve grupe u organizacijama: one koje su za status quo i one koje su za promene. Promene idu ili u pravcu slabljenja sila koje su za status quo ili jačanje sila koje su za promene. Po njemu promene treba sprovesti u tri koraka:
- 1.Odmrzavanje: Slabljenje sila za status quo: radnicima se predočava problem i potreba za promenama
- 2.Pokretanje: razvoj novih oblika ponašanja, vrednosti i stavova što se postiže promenama u uređenju kompanije
- 3.Ponovno zamrzavanje: da se organizacija ne vrati na prethodni nivo

PROCENA EFIKASNOSTI PROGRAMA OBUKE

- ⊙ testovi tipa papir-olovka
- ⊙ □praćenjem direktno uočljivih učinaka
- ⊙ □anketama (stavovi i motivisanost)
- ⊙ □kvantitativni rezultati

PROCES PROCENE UČINAKA OBUKE

- ◉ 1.prethodna i naknadna: grupa koja se obučava se poredi sa grupom koja se ne obučava
- ◉ 2.prethodno i naknadno: bez poređenja sa neobučavanom grupom
- ◉ 3.samo naknadno - kada nas interesuju kratkoročni rezultati
- ◉ 4.primenom vremenske serije (pouzdaniji!)

ANALIZA TROŠKOVA I KORISTI

- ◉ 1. udeo direktnih i indirektnih troškova u ukupnim troškovima obuke
 - ◻ direktni: plate instruktora, troškovi zakupa ili kupovine opreme i prostorija, putni troškovi
 - ◻ indirektni: plate menadžmenta, administracije, ostalo
 - ◻ razvojni troškovi: troškovi kupovine programa, obuka instruktora
- ◉ 2. upoređivanje troškova različitih programa obuke

RAZVOJ KARIJERE

- □Karijera: područje profesionalnog bavljenja radnom aktivnošću i napredovanje u njoj tokom vremena.
- □Tradicionalni tip karijere:
- □napredovanje u hijerarhijskoj strukturi organizacije
- □dominantnu ulogu ima organizaciona kultura
- □stepen mobilnosti je nizak
- □ključni su nivo pozicije i visina zarade
- □Protejski tip karijere:
- □savremeno poimanje karijere pojedinca
- □na osnovu sposobnosti i ambicija

VISOK

UČINAK

NIZAK

STAROST 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 →

TRAŽENJE
IDENTITETA

POSVEĆENOST
SEBI

BRIGA ZA
POKOLJENJA

TEŽNJA KA
LIČNOM
INTEGRITETU

ISTRAŽIVANJE

STVARANJE
KARIJERE

RAST?

STABILIZOVANJE
KARIJERE

STAGNACIJA

KRAJ
KARIJERE

Faze u razvoju karijere pojedinca

RAZVOJ KARIJERE

- ◉ Po McLagan-u i Suhadolnik-u (1989) razvoj se razlikuje od upravljanja ljudskim resursima i programa obuke u tome što naglašava povezivanje organizacione strategije sa performansama, individualnim razvojem, organizacionim učenjem i održavanjem stečenih sposobnosti.

RAZVOJ KARIJERE

- ◉ Obuka je dizajnirana sa određenim ciljem učenja - razvoj je fokusiran na individuu i bavi se dugoročnim ličnim unapređivanjem i razvojem karijere.
- ◉ U Francuskoj se umesto reči *développement* (razvoj) koristi izraz *évolution professionnelle* (profesionalna evolucija) čime se više naglašavaju ciljevi razvoja u odnosu na sredstva kojima se razvoj postiže.

KARIJERA

- □ 5 stadijuma
- □ Izbor zanimanja
- □ Ulazak na posao (18-25)
- □ Rana karijera (25-40)
- □ Srednja karijera (40-50)
- □ Kasna karijera

SIDRA KARIJERE

- □ Tehničko - funkcionalna kompetentnost
- □ Menadžerska kompetentnost
- □ Sigurnost i stabilnost
- □ Kreativnost
- □ Autonomija i nezavisnost

VRSTE RAZVOJA

- □ Proces razvoja menadžera se odvija u neformalnim okolnostima.
- □ Ako su menadžeri prepušteni sami sebi u procesu razvoja (seminarima, profesionalna udruženja, stručni časopisi) često dovodi do neuspeha, pošto ne postoji sistem planiranja, koordinacije i evaluacije razvoja.
- □ Formalni i planirani pristup sa mnogo većom sigurnošću može dovesti do uspešnog i zadovoljavajućeg upravljanja razvojem pojedinaca, menadžmenta i organizacije.

FAZE RAZVOJA

- ◉ □Peery i Shetty (1976) su definisali tri faze razvoja kao:
- ◉ □analiza potreba za razvojem
- ◉ ○Interpersonalne i konceptualne veštine kao što su liderstvo, komunikacija, planiranje, organizovanje i kontrola.
- ◉ □dizajniranje programa razvoja
- ◉ ○Razvoj na poslu može da uključi: planirano napredovanje, promenu posla, stvaranje položaja pomoćnika, privremena imenovanja, kolektivno rukovodstvo i vežbanje
- ◉ ○Eksterni razvoj: vežbe osetljivosti ili vođenja, konferencijske programe, univerzitetske programe menadžmenta (MBA), članke, televiziju, poslovne simulacije i posebne programe razvoja.
- ◉ □Evaluacija

RAZVOJ TALENATA 1.

- ◉ Razvoj talenata je sposobnost organizacije da uskladi stratešku obuku i razvoj karijere mlađih zaposlenih.
- ◉ ▢ Većina zaposlenih nakon nekog perioda obuke i iskustva koje steknu kroz rad postaju produktivne osobe na koje može da se osloni u kvalitetnom obavljanju poslovnih aktivnosti.
- ◉ □ Za razliku od obuke i razvoja „prosečnih“ zaposlenih, postupci koji se sprovode sa mlađim talentima koji uče brzo i prenose stećena znanja u posao sa iznenađujuće dobrom sposobnošću, ni u kom slučaju ne smeju biti isti.

RAZVOJ TALENATA 2.

- □Na osnovu krive učenja, za većinu zaposlenih je moguće dosta precizno predvideti neophodno vreme za obuku i nivo produktivnosti koji će ostvarivati tokom karijere.
- □Upravljanje ovakvim ljudima je kompleksan i često frustrirajući postupak, ali ako se kvalitetno sprovede, korist za poslodavca može biti barem jednaka sa koristi koju može da ostvari takav mladi talenat.

RAZVOJ TALENATA 2.

- □ Takvi ljudi su nezavisni, vole da rade poslove koji su izazovni, visoko su produktivni, sve dok im se obraća posebna pažnja i omogućava sloboda u radu.
- □ Kao posledica posebnog odnosa prema takvim pojedincima u organizaciji, česta je situacija da se javlja sumnja i ljubomora kod ostalih zaposlenih, što može da ima negativne posledice na poslovanje uopšte. Iz tog razloga je neophodan poseban pristup koji će umanjiti negativne efekte na poslovanje.



HVALA NA PAŽNJI!