

Materijal 4.1.7m

PREKLAPANJA – TABELA SA PRIMERIMA

Preklapanja između oblasti razvoja ljudskih resursa i karijernog vođenja i savetovanja – primeri iz praksi kompanija (Status 4/19/2021)

Izvori za ove primere su intervjui sprovedeni u okviru istraživačkih projekata sa kompanijama, većinom u Nemačkoj.¹ Primeri nisu iscrpni. Oni ne predstavljaju sva moguća preklapanja između razvoja ljudskih resursa i karijernog vođenja i savetovanja. U okviru kursa oni imaju za cilj da konkretizuju vezu između razvoja ljudskih resursa i karijernog vođenja i savetovanja, da preklapanja učine transparentnijim i da podstaknu dalju diskusiju.

Kako možete analizirati primere?

1. Životni ciklus = sve faze razvoja kompetencija. Gde vidite relevantne veze između primera i razvoja ljudskih resursa / ciklusa celoživotnog razvoja karijere?
2. Ciljne grupe: npr. kvalifikovani radnici. Koje ciljne grupe su u fokusu, a koje ne?
3. Aspekti koji nedostaju: šta nije obuhvaćeno primerima? Imate li dodatne primere iz svog iskustva?

Br.	Opis preklapanja između oblasti razvoja ljudskih resursa i karijernog vođenja i savetovanja	Analitičke kategorije
1	<p>Primer iz prakse: saradnja karijernog vođenja i savetovanja (kouč/trainer) i razvoja ljudskih resursa u integrisanom pristupu.</p> <p>U ovom preduzeću, kao i u mnogim drugim, delegirani neposredni menadžer je najčešće zadužen za usmeravanje razvoja karijere. Da bi se opremili neophodnim veštinama, kompetencijama i stavovima, svi menadžeri moraju da prođu posebnu obuku. Kompanija je angažovala kouča i trenera od poverenja za sprovođenje kurseva koji su zasnovani na koherentnom teorijskom pristupu. Program kursa je relativno obiman, sa nekoliko modula koje treba polagati prema određenom redosledu. Da bi se osiguralo da se u celosti poštuje</p>	<p>Neposredni menadžer je glavna kontakt osoba i savetnik</p> <p>Supervizija i koučing za menadžere da bi se osiguralo da pružaju karijernu podršku</p>

¹ Većina intervjua je sprovedena od strane Matthais Zick-Varul u okviru CONNECT! projekta. Drugi primeri su zasnovani na prethodno sprovedenim intervjuima, koje je sproveo Peter Weber.

	<p>koherentan pristup kursu, menadžer ljudskih resursa se oslanja na kontakte kouča da bi pronašao trenere za kurs.</p> <p>Jedan od glavnih zadataka kouča u ovom kontekstu je da razgovara sa neposrednim menadžerima pre i posle njihovih godišnjih sastanaka sa osobljem, koji prate postavljenu strukturu. Dakle, dok je rutinsko savetovanje o karijeri u okviru strategije razvoja ljudskih resursa kompanije prepušteno vođama timova, obezbeđen je određeni stepen profesionalizma kroz supervizijske sastanke sa koučom. Samo u slučajevima kada je situacija zaposlenog ili odluka koju treba doneti previše složena sprovodi se profesionalno savetovanje o karijeri. Kouč u tom slučaju obezbeđuje poverljive sesije na kojima se može u poverenju razgovarati o putanjama lične karijere unutar i van organizacije.</p>	<p>zaposlenima na profesionalni način</p> <p>Koučing sa eksterno angažovanim koučevima kao mogućnost za određene ciljne grupe</p>
<p>2</p>	<p>Primer iz prakse – Podrška iskustvenom učenju i razvoju karijere kroz međuorganizacijske programe prakse / radno iskustvo.</p> <p>Neki od ispitanika koji rade u oblasti upravljanja ljudskim resursima govorili su o međuresornim programima praksi kao sredstvu za istraživanje i razvoj potencijala. Naglasili su da je u ovakvim programima praksi važno da obuvataju obavljanje realnih zadataka koji podrazumevaju preuzimanje odgovornosti. Jedan od konsultanata sa kojima smo razgovarali podržavao je iskustveno učenje ne samo unutar jedne organizacije, već i između organizacija. Ovaj pristup kombinuje unapređenje karijere, jačanje mreža kontakata i deljenje znanja. Iz perspektive KViS-a, ovo je prilika za integrisanje programa za sticanje radnog iskustva koji se obično primenjuje za osobe koje nemaju iskustva, u savetovanje i vođenje za zaposlene na srednjem nivou karijere. Program služi i drugim organizacionim ciljevima, uključujući istraživanje i unapređenje potencijala za saradnju između kompanija i institucija.</p> <p>Postoje organizacije koje rutinski koriste programe profesionalne razmene kako bi kombinovale profesionalni razvoj i razmenu znanja. Konferencija evropskih direktora puteva, na primer, napravila je komplet alata za olakšavanje takve razmene (https://www.cedr.eu/strategic-plan-tasks/769-2/) i organizacije javnog sektora rutinski koriste premeštaj u svom razvoju kadrova. Neke kompanije iz privatnog sektora su formirale međunarodne mreže kako bi olakšale razvoj i učenje preko granica. Američka računovodstvena firma Vegner CPAs, na primer, nudi kao jednu</p>	<p>Prakse, umrežavanja i promene radnog mesta u cilju podrške učenju i karijernom razvoju (unutar i između organizacija)</p>

	<p>pogodnost zaposlenima učešće u takvim razmenama sa njihovim partnerskim firmama u GGI Global Alliance (https://www.vegnercpas.com/careers/global-employee-Program razmene/). Kao što pokazuje iskustvo učesnika, konsultanti za ljudske resurse i karijerni koučevi mogu da uspešno omoguće takvu razmenu na regionalnom nivou. U većini slučajeva zaposleni se vraćaju svojoj organizaciji sa novim veštinama i sposobnostima, spremni za sledeći korak u svojoj karijeri. Ponekad nastavljaju svoj put u organizaciji u kojoj su obavljali program prakse – što se prema perspektivi osobe sa kojom smo razgovarali, takođe može posmatrati kao dobitak za organizaciju koja šalje praktikante, jer poboljšava veze između organizacija i omogućava lakšu i produktivniju saradnju.</p>	
<p>3</p>	<p>Intervju sa eksterno angažovanim konsultantom / koučem</p> <p>Ovaj konsultant radi uglavnom sa zaposlenima na rukovodećim pozicijama ili onima koji teže takvim pozicijama, koji osećaju da ne napreduju u karijeri ili nisu u stanju da iskoriste svoj puni potencijal. Otprilike polovinu njenih klijenata na karijerno savetovanje šalju njihovi poslodavci, uglavnom mala i srednja preduzeća iz privatnog sektora.</p> <p>Za dobijanje i održavanje pristupa ovom tržištu nije dovoljno samo reklamirati usluge i imati dobru veb stranicu. Većina kontakata se ostvaruje preko ličnih i onlajn kontakata, kojima zadovoljni klijenti preporučuju njene usluge. Takođe je od pomoći imati prepoznatljiv profil, npr. dobre informacije na sajtu, učešće u dijalozima o dobroj praksi i novim izazovima na društvenim mrežama i održavanjem zanimljivog bloga.</p> <p>Ključna prednost karijernog savetovanja za zaposlene je da kompanija ne izgubi zaposlene sa visokim potencijalom. Pronalaženje karijere van kompanije je uvek opcija, ali ne i cilj. Za kompanije ovo nije nužno odvratajući faktor, jer se u ogromnoj većini slučajeva identifikuju karijerni putevi unutar kompanije kojima zaposleni mogu da razviju svoj potencijal. Takođe postoji razumevanje da ako zaposleni ne može da pronađe zadovoljavajući nastavak svoje trenutne karijere u organizaciji, bolje je da se razdvoje.</p> <p>Interesi i ciljevi poslodavca ulaze kao referentni okvir savetovanja, ili odvojeno razmotreni ili u okviru prvog razgovora koji uključuje i poslodavca i klijenta. Jednom kada su namere poslodavca jasne, koučing je isključivo stvar između zaposlenog i kouča, a sadržaj sesije je strogo poverljiv i sproveden imajući na umu najbolje interese</p>	<p>(Karijerni) koučing za zaposlene od strane eksterno angažovanih koučeva</p> <p>Zadržavanje zaposlenih u organizaciji kao važan podsticaj za kompanije da investiraju u aktivnosti podrške karijernom razvoju.</p>

	<p>klijenta. Ovo takođe znači da se okruženje uzima u obzir: Ako ne postoji mogućnost da se sastanci odvijaju privatno u kancelariji klijenta, sesije se održavaju u kancelariji kouča. To je takođe poželjna opcija ako kljent ne želi da kolege znaju da dobija podršku kouča. Ključno u ovom procesu je da se postigne jasno razumevanje ciljeva za svaku sesiju i uloži vreme koje je potrebno da se oni ostvare. Važno je podstaći maštu kljenata i olakšati prevazilaženje granica usko zacrtanih karijernih puteva, kao i da se želje usklađuju sa mogućnostima dostupnim unutar i izvan organizacije. Ovo je važno jer, za razliku od onih koji započinju karijeru, izazov je obrnut – ne odlučivati koji od beskrajnih puteva karijere izabrati, već shvatiti da izbori postoje. Ovaj pristup, koristeći različite tehnike savetovanja i koučinga, može otvoriti horizont iznenađujućih mogućnosti unutar organizacije, sa potencijalom za transformaciju organizacione strukture i kulture. Alati kao što su inventari kompetencija ili testovi sposobnosti mogu se koristiti kao podrška procesu, ali dijalog između savetnika i kljenta ostaje glavno sredstvo. Pitanje je kako napredovati u organizaciji, razvijati svoju karijeru ne samo odabirom cilja već i njegovom realizacijom u organizacionim uslovima, pa je fokus i na ponašanje i komunikaciju kljenata na njihovoj trenutnoj poziciji. Da bi radio na ovome, koučing takođe uključuje element promene ponašanja, koji se testira u praksi, a prilagođava ga u okviru sesija koučinga.</p>	<p>Posebno ugovaranje u trouglu između poslodavca, zaposlenog i karijernog kouča.</p>
<p>4</p>	<p>Primer eksterno angažovanog savetnika/kouča Vidim primere da direktor ljudskih resursa radi sa eksternim koučem od 2017. godine, koji otvaraju pristup drugim koučevima. Kroz ovaj pristup, menadžeri koji su prvenstveno odgovorni za razvoj ljudskih resursa dobijaju obuku za ovaj zadatak (uključen u standardni program obuke za menadžere), pripremaju se i evaluiraju sastanke na kojima sa zaposlenima razgovaraju o razvoju putem studija slučajeva i sprovode profesionalni koučing za pojedinačne zaposlene. po potrebi (što onda može dovesti do daljeg razvoja, ali i do promene posla). Takođe smatram da su savetodavne usluge koje rade na tome da više žena uđu u STEM karijere prilično zanimljive. Ovde se savetovanje odvija uglavnom unapred (tokom studija), ali uz jake veze sa kompanijama koje su razvile interesovanje za povećanje udela žena zbog nedostatka mladih talenata. Još jedan primer kompanije (automobilska industrija) bi mogao biti interesantan u tom pogledu. Direktor ljudskih resursa je ovde</p>	<p>Neposredni menadžer kao primarna kontakt osoba i savenik</p> <p>Individualni koučing kao rezultat dijaloga sa neposrednim menadžerom i zaposlenima</p> <p>Koučing za promenu posla i poslodavca</p>

	<p>izvestio da su sada uključili i polukvalifikovane radnike u proizvodnji u intervjee za razvoj kadrova. To je deo pokušaja da se ukine razdvajanje između radnika. Ona izveštava o senci na poslu u Ahenu, gde je intervju održan u tri sata ujutru na spratu za proizvodnju. Uopšteno govoreći, zanimljivo je koliko se malo radi u kompaniji po pitanju određenih grupa ljudi (osim „talenata“ i „rukovodećih“). Što se tiče pola, radi se o Danu devojčica i izjavama o jednakosti. Postoji nekoliko primera dobre prakse.</p>	<p>KViS sa fokusom na žene i tehnologiju</p> <p>Omogućavane podrške karijernom razvoju za sve zaposlene (i za niskokvalifikovano osoblje)</p> <p>Podržavanje karijernog razvoja žena (pitanja diverziteta)</p>
<p>5</p>	<p>Uvidi spoljno angažovanog eksperta. Preduzeća uglavnom grade svoje posebne kontakte i saradnju sa organizacijama i osobama, ako im je potrebna njihova podrška. Ova saradnja se razlikuje od faze do faze. U fazi zapošljavanja oni rade zajedno sa školama, univerzitetima, NSZ, odeljenjima Privredne komore, socijalnim službama, lokalnim medijima itd. Za procenu karijernih veština i kompetencija, manje firme sarađuju u Austriji sa uslužnim institutima Privredne komore, ili sa institutima za obrazovanje odraslih koji nude savetovanje, sprovode testiranje ili nude materijal za testove. U fazama razvoja profesionalnih znanja i veština i ličnih i društvenih kompetencija sarađuju sa institutima za obrazovanje odraslih ili sa trenerskim organizacijama, ili sa (specijalizovanim) nezavisnim trenerima i konsultantima (ponekad čak i u saradnju sa drugim preduzećima). U fazama upravljanja promenama često kontaktiraju specijalizovane konsultante. Što se tiče uspešne saradnje, kadrovski menadžeri se često obraćaju svojim kolegama za dobar savet. Mislim da su veoma otvoreni za razmenu iskustava i primera dobre prakse.</p>	<p>Umrežavanje poslodavca i obrazovnih institucija kako bi se uspostavio kontakt sa budućim zaposlenima.</p> <p>Saradnja između kompanija i privrednih komora kako bi se pružila podrška zaposlenima u njihovom karijernom razvoju.</p>
<p>6</p>	<p>Uključivanje KViS-a u organizaciono konsultovanje. U ovim intervjuima postoje zanimljivi nagoveštaji o ugrađivanju karijernog savetovanja u širi organizacioni konsalting. Posebno mi je zanimljiva perspektiva stručnjaka, jer ističe da karijerno savetovanje (predstavljeno kao koučing) u manjim kompanijama mora da ispuni mnogo uslova i da istovremeno, posebno kada su u pitanju manje privilegovani zaposleni, uzme u obzir individualne životne okolnosti. U malim preduzećima, na primer, posledica razvoja kvalifikacija je da</p>	<p>Integracija karijernog vođenja / savetovanja u organizacioni razvoj.</p> <p>Karijerni koučing za zaposlene koji dolaze iz nepriviligovanih sredina, osnaživanje ove ciljne grupe</p>

	<p>se gubitak posla ne može apsorbovati tako lako kao u većoj kompaniji itd. Ako osoba koja se savetuje dolazi iz „manje obrazovane” sredine, mora se uložiti mnogo posla u osnaživanje itd.</p>	<p>Specifična ograničenja / problemi na koji nailaze manja preduzeća pri opredeljivanju sredstava za aktivnosti KViS-a</p>
7	<p>Ovaj primer je zasnovan na radu sa odeljenjem za ljudske resurse poslodavca.</p> <p>Reč je o karijernom savetovanju / koučingu kod velikog (međunarodnog) javnog poslodavca.</p> <p>Poslodavac je osnovao odeljenje „savetovanje za karijeru“ (cca. 5 stalno zaposlenih). Decentralizovano odeljenje za ljudske resurse je dodatno obučeno za usluge savetovanja/koučinga. Stalno zaposleni koji rade u odeljenju razvijaju program. Postoji zajednički konceptualni okvir za sprovođenje karijernog savetovanja.</p> <p>U ovom slučaju savetovanje/koučing nije pokrenuto u skladu sa ciklusom razvoja ljudskih resursa, već ga iniciraju zaposleni, koji biraju i kontaktiraju savetnika. Dileme onih koji traže savet često proizilaze iz promena u projektima i odeljenjima. Takođe se pominju aspekti ravnoteže između posla i privatnog života i pitanja mobilnosti.</p> <p>Savetovanje je dostupno svim zaposlenima, a iniciranje savetovanja vrše zaposleni. Zaposleni su slobodni da formulišu svoje brige/interese. Usluga je potpuno poverljiva i ne prijavljuje se neposredim menadžerima ili drugim odeljenjima za ljudske resurse. Zabrinutosti/interesovanja zaposlenih izneta na savetovanju često se odnose na promene unutar organizacije. Ali takođe se razgovara o promenama mogućim unutar organizacije ili unapređenju trenutne situacije na poslu.</p>	<p>Usluga dostupna za sve zaposlene, da razmotre ili dobiju karijerno vođenje/savetovanje/koučing u vezi sa svojim karijernim dilemama.</p>
8	<p>Primer predstavlja usavršavanje i karijerno savetovanje u industrijskom preduzeću.</p> <p>Kompanija ima dugu tradiciju pružanja kontinuirane edukacije svim zaposlenima. Na primer, već su postojale biblioteke za usavršavanje pre mnogo decenija. Usluge se pružaju pored uobičajenih HR procesa (HR ciklus). Centar za obuku koji je otvoren i svima dostupan formira lokalni centar (sa bibliotekom i mestima za učenje). Ovde se prilike za usavršavanje i savetovanje o karijeri nude svima.</p> <p>Usluga je dostupna svim zaposlenima, a iniciraju je zaposleni. Zaposleni se obraćaju sa dilemama u vezi sa temama</p>	<p>Prilike za sve zaposlene da učestvuju u karijernom vođenju i savetovanju sa fokusom na usavršavanje i/ili karijernu mobilnost unutar kompanije.</p>

	<p>obrazovanja/kvalifikacija, kao i u vezi sa potragom za promenama u karijeri unutar kompanije. Konsultanti nisu u poziciji donošenja odluka o promenama, ali imaju savetodavnu ulogu. Konsultanti su obučeni u ovoj oblasti i dobijaju odgovarajuće prilike za usavršavanje.</p>	
--	--	--