

## Materijal 4.1.8m

### STUDIJE SLUČAJEVA (STATUS 21/04/19)

#### ***Karijerno savetovanje kao usluga upravljanja ljudskim resursima (sa primerima slučajeva)***

Savetovanje ima značaj u okviru upravljanja ljudskim resursima i može se predvideti da će njegova uloga biti sve značajnija i u budućnosti. Izazovi koji proizilaze iz jače eksterne orijentacije upravljanja ljudskim resursima, intenzivnije individualizacije upravljanja ljudskim resursima i velike volatilnosti tržišta rada sugerišu da je potrebno da se više pažnje posveti individualnim karijerama zaposlenih, odnosno razvoju karijere, jer sve više sami zaposleni odlučuju u kojem preduzeću bi želeli da rade (Ertelt/Frei, 2012, str. 99). Preduzeća mogu proaktivnije prihvatiti ove izazove tako što će svojim zaposlenima ponuditi usluge koje se bave pitanjima karijere, kao i pitanjima kvalifikacija i kontinuiranog učenja. Takvo savetovanje se može (i treba) sprovoditi odvojeno od uobičajenih mera razvoja ljudskih resursa i godišnjih razgovora sa zaposlenima.

#### ***Primer slučaja “karijerni koučing u kompaniji koja se bavi softverom”***

Kompanija je jedno od najvećih softverskih preduzeća u Evropi. Ona već nekoliko godina na globalnom nivou nudi interni koučing svim zaposlenima, koji nije direktno povezan sa ljudskim resursima ili trenutnim rukovodstvom (Viebke, 2014, str. 3). „Aktiviranje samorefleksije zaposlenih” je glavna orijentacija. Koučevi primenjuju sistemske metode i podstiču razmišljanje i samorefleksiju. Cilj je da se zaposleni dovedu u poziciju da samostalno i nezavisno rešavaju problem koji su formulisali. Stoga se savetovanje obično fokusira na nedavne probleme u karijeri zaposlenog, npr. u smislu mogućnosti za razvoj, preuzimanja nove dužnosti ili nove uloge, razvoja sopstvenih kompetencija, uspostavljanje ravnoteže između posla i privatnog života, saradnje unutar sopstvenog tima. Ne manje važno, zaposleni koriste ovaj oblik savetovanja kako bi dobili nezavisnu povratnu informaciju o sebi, svom razvoju ili drugim pitanjima koja proizilaze iz njihovog rada (ibid, str. 5).

Dakle, ovaj format je drugačiji od drugih (previše tehnički/profesionalno orijentisanih) formata savetovanja u okviru preduzeća. Takođe, neposredni pretpostavljeni funkcionišu kao koučevi. Postoje mentorski programi za novozaposlene, tehnički savetnici za različite probleme vezane za posao i postoji koučing koji je direktno usmeren na poboljšanje učinka ili rešenje tehničkih problema u kontekstu mera u oblasti ljudskih resursa (ibid, str. 3).

Tokom poslednjih 12 godina ovaj oblik internog koučinga u kompaniji razvio se od inicijative koje su pokrenuli zaposleni do interne usluge koja se nudi širom sveta. Posebna karakteristika programa je da koučevi nisu profesionalni savetnici, već zaposleni u preduzeću koji su stekli potrebne veštine kroz eksternu obuku i vežbe pod nadzorom. Do sada je obučeno skoro 300 internih trenera koji su na raspolaganju zaposlenima. Pristup osobe koja sprovodi savetovanje je organizovan preko interne platforme i besplatan je. Program i koučeve nadgleda i podržava nekoliko internih subjekata (ibid, str. 8f.). Program se kontinuirano evaluira i dalje razvija (ibid, str. 13).

### **Primer slučaja: vođenje učenja i orijentacija u karijeri u industrijskoj kompaniji**

Kompanija, koja se nalazi na jugu Nemačke, svojim 39.000 zaposlenih nudi smernice za učenje i orijentaciju u karijeri. Obe usluge su utemeljene u korporativnoj strategiji i strategiji razvoja ljudskih resursa „Strategija najboljeg tima“. „Učenje i razvoj/rast“ je jedan od strateških ciljeva koji će doprineti nadređenom cilju „izvanredni zaposleni“ (Isemann-Hornei, 2015, str. 4). Preduzeće nastoji da regrutuje najbolje zaposlene i da im obezbedi prostor za njihove performanse i rast. „Strukturno, savetodavne službe su deo centra za učenje u kompaniji i pridružene su odeljenju „globalnog upravljanja talentima“ (ibid.).

Usluge savetovanja su deo šireg konteksta kontinuiranog i samostalnog napredovanja zaposlenih (ibid, str. 7). Oba oblika vođenja su deo centra za učenje u kompaniji, koji takođe omogućava sredstva za učenje, onlajn obuke i prilike za učenje. Vođenje u procesu učenja je usluga savetovanja koja je dostupna svim zaposlenima u bilo kom trenutku. Zaposleni mogu, na primer, da traže savetovanje za postavljanje ciljeva učenja i sticanje kvalifikacije. Kako ostvariti cilj učenja je takođe predmet ove usluge. Pored toga, zaposleni se podržavaju u organizaciji procesa učenja i odabiru i korišćenju programa učenja/mogućnosti za učenje. Često se bavi i pripremom za ispite (npr. obuke), učenjem jezika, upoznavanjem sa novim radnim zadatkom ili pripremom za razgovor na temu razvoja zaposlenih.

Pružanje usluga vođenja procesa učenja postoji od 2006. godine. Tokom ovog vremenskog perioda postalo je očigledno daje pitanje „U kom pravcu idem?“ došlo do izražaja. „Razjasniti želje unapred“, „informacije o propisima i mogućnostima unutar kompanije“, „planiranje konkretnih narednih koraka“ su pitanja koja se rešavaju kroz specifičnu uslugu karijernog vođenja. Teme su individualne snage i potencijali, individualno planiranje napredovanja, mogućnosti razvoja unutar kompanije, mogućnosti promene posla unutar organizacije, informacije o okviru kompetencija u kompaniji, dalje aktivnosti profesionalne orijentacije, pitanja o obukama i sticanju kvalifikacija. Takođe se bavi specifičnim mogućnostima zaposlenja u kompaniji, otkrivanjem individualnih snaga i interesovanja, ili vezom posla i privatnog života. Takođe, u pogledu karijerne orijentacije, naglašava se autonomija i odgovornost

pojedince, a usluga savetovanja se vidi kao podrška u okviru „processa razvoja zaposlenih“ (Gde želim da budem za 5-10 godina?) (ibid, str. 11). ).

Savetovanje pruža petoro zaposlenih različitih profila. Svi savetnici dobijaju dodatnu obuku iz oblasti savetovanja i često učestvuju u programima kontinuirane obuke. Dalje se naglašava da tehnička znanja o pitanjima kvalifikacija, karijere u kompaniji, postojećim instrumentima za razvoj ljudskih resursa, kao i stalnom učenju i mogućnostima za sticanje kvalifikacije predstavljaju suštinsku oblast rada savetnika.

Pitanja za analizu i razmišljanje:

- Koja je korist za zaposlene?
- Koja je korist i motivacija kompanije da investira u ove mere?
- Koje su jake strane iz primera?
- Koja su vaša pitanja ili kritička razmišljanja?