

Kako do organizacije koja uči?

Monika Petermandl
Klausjürgen Heinrich
Filizliz Keser Aschenberger



Ova licenca dozvoljava vama (ili drugim stranama) da delite, prerađujete, izmenite i razvijate ovaj materijal u nekomercijalne svrhe, pod uslovom da citirate Connect! partnere na projektu i da materijal koji kreirate licencirate pod istim uslovima.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Inovativni koncepti koji utiču na podršku karijernom razvoju u preduzećima

Nije slučaj samo da **megatrendovi u svetu rada** dovode do promenama u karijernom razvoju. Takođe, **inovativne teorije menadžmenta** utiču na razumevanje liderstva i uloge zaposlenih. Iako su koreni ovih teorija uspostavljeni davno, one i daje utiču na današnje strategije razvoja ljudskih resursa.

U ovoj prezentaciji će biti predstavljena tri koncepta. Sva tri se odnose na **individualizaciju podrške karijernog razvoja zaposlenih u kompanijama.**

Prodiskutujte sa osobama pored vas kako razumete ovaj pojam.

Ciljevi učenja

- Objasniti zahteve za individualizacijom ličnog razvoja (kao posledica inovativnih koncepata i razvoja u preduzećima)
- Opisati relevantne metode kojima je cilj individualizacija učenja, koučinga i metoda savetovanja



Piter Senž: Peta disciplina (prvo objavljena 1990. godine u Njujorku)

Ova knjiga je bila snažan podsticaj za razmatranje menadžementa ljudskih resursa u preduzećima. Cilj je bio razvoj inovativnih pristupa koji povećavaju **sposobnosti za učenje pojedinaca, timova i organizacija**, na taj način odgovarajući na kompleksnost i dinamičnost okruženja organizacije.

Senž razvija **sistematski pristup** korporativnom menadžmentu.



Piter Senž deli zadatak menadžmenta u pet disciplina



Sistemsko mišljenje

Kako svet postaje sve više povezan, a biznis postaje sve kompleksniji i dinamičniji, rad mora da sadrži više učenja.

Senž razvija viziju kontinuiranog učenja kojoj svi teže.

Sistemsko mišljenje je krovna disciplina.

Senž počinje svoj rad sa ovom, petom disciplinom.

Lično ovladavanje

Organizacije jedino uče kroz pojedince koji uče.

Senž naglašava da učenje pojedinaca ne garantuje učenje organizacija.

Međutim bez njega, nema ni organizacionog učenja.

Senž pominje da je Lično ovladavanje prva ključna disciplina.

Mentalni modeli

Jedna stvar koju svi menadžeri znaju jeste da mnoge dobre ideje nikada ne budu primenjene u praksi. Brilljantne strategije često nisu implementirane.

Razlog za to su pretpostavke zasnovane na negativnim iskustvima i predrasudama.

Loši mentalni modeli moraju da budu prevaziđeni.

Senž pominje Mentalne modele kao drugu ključnu disciplinu. Mentalni modeli mogu da onemoguće inovativna rešenja.

Zajednička vizija

Malo je šta tako moćno kao zajedničke vizije.

Zajedničke vizije daju svima energiju i omogućavaju da ljudi postignu i više nego što je planirano. Bez zajedničkih vizija nema organizacije koja uči.

Senž pominje Zajedničku viziju kao treću ključnu disciplinu.

Timsko učenje

Individualno učenje je u nekim aspektima irelevantno za organizaciono učenje.

Ali ako timovi uče oni postaju mikrokosmosi za učenje u organizaciji.

Timsko učenje je proces u kome se kapacitet timova da postiču ciljeve kontinuirano povećava kroz dijaloge i diskusije.

Senž posmatra Timsko učenje kao četvrtu ključnu disciplinu.

On smatra da je ono ključan uslov za organizaciono učenje.



Zaključci koncepta pete discipline Pitera Senža, relevantni za podršku karijernom razvoju u kompanijama

Publikacija Pitera Senža ima mnogo informacija, ali neka pitanja ostaju neodgovorena.

Prodiskutujte sa osobama pored vas koji su vaši zaključci šta njegov rad znači za podršku karijernom razvoju u kompanijama.



Sažetak zaključaka

- Piter Senž jasno pokazuje povezanost pojedinaca u preduzećima i organizacije u celini > sistemsko mišljenje.
- Ključne discipline „lično ovladavanje“ i „mentalni modeli“ usmerava menadžment ljudskih resursa na pojedinačne mere, dok „zajednička vizija“ i „timsko učenje“ zahtevaju holističke razvojne aktivnosti.
- Menadžment ljudskih resursa često ima dobiti od saradnje sa karijernim praktičarima van organizacije koji daju novu ekspertizu kompanijama.



Sažetak zaključaka

- Karijerni praktičari su najčešće usmereni na lične perspektive i lični razvoj zaposlenih, dok su menadžeri ljudskih resursa najčešće zainteresovani za razvoj preduzeća.
- Sistemsko mišljenje može da pruži okvir za povezivanje karijernih praktičara i menadžera ljudskih resursa.
- Timsko učenje može da omogući uravnotežen odnos između organizacionih i individualnih aspekata kroz uspostavljanje kulture dijaloga.
- Obe grupe moraju da se povežu i izgrade tim koji uči.



Ko su akteri u organizaciji koja uči?

- Organizaciju koja uči karakteriše duh **postizanja izvrsnosti**. Kontinuirana poboljšanja se dešavaju kroz prikupljanje **iskustava svih zaposlenih**, prevođenje iskustava u znanje i **diseminaciju znanja** kroz celu organizaciju. Timsko učenje je u srži.
- **Menadžment** u organizaciji koja uči podstiče i promoviše kontinuirano učenje.



Izazovi za mala i srednja preduzeća da postanu organizacije koje uče

- U malim i srednjim preduzećima dominiraju procesi učenja koji su **neformalni, zasnovani na iskustvu i eksperimentisanju**, na koje utiče **ličnost osnivača**. Njegovo/njeno znanje i stavovi prema učenju determinišu atmosferu učenja organizacije.
- Fokus je na „**dinamičke sposobnosti**“ koje omogućavaju da organizacije „integrišu, izgrade i podese interne i eksterne kompetencije kako bi „**odgovorile na kontekst koji se ubrzano menja**“ (Teece et.al. 1997, p 516). Umrežavanje ima veliku ulogu.

Višegeneracijsko osoblje Vrednosni sistemi generacija



Demografske promene čine da su višegeneracijski timovi češći

Oko 2010. godine počela je da raste svest da su vrednosni sistemi osoba uslovljeni time kojoj generaciji pripadaju. Nalaz utvrđen određenim brojem studija podstakao je **pravljenje tipologije generacija**.

Treba kritički razmatrati ovakve opšte klasifikacije (to napominju čak i autori studija).

Pa ipak, postoje određene specifičnosti generacija, koje ukazuju na potrebu individualizacije razvoja ljudskih resursa.



Generacije X, Y, Z

Studije o mladima su pokazale da generacije imaju određene zajedničke osobine.

Generacije u intervalima od 10 do 15 godina se opisuju kao značajno **različite u pogledu njihovih očekivanja i stavova prema životu i radu.**

Pregled vrednosti različitih generacija

▲ Generacija X, rođena u periodu 1966 - 1980

Snažna usmerenost na klijente i svest o brendovima
Iskustvo prelaska na digitalne medije (imejl, mobilni telefon)

Nesigurnosti uzrokovane konfliktima istoka i zapada

Zadovoljstvo poslom je manje važno od finansijske sigurnosti; traži se ravnoteža privatnog i poslovnog života

▲ Generacija Z, rođena nakon 1995

Nazivaju se i „digitalnim urođennicima“; ne mogu da zamisle svet bez interneta

Pozicioniraju se protiv političkih, poslovnih i društvenih promašaja.

Zagovaraju za ljudska prava i položaj neprivilegovanih osoba.



▲ Generacija Y, rođena u periodu 1981-1995

Takođe se nazivaju i „milenijalci“ ili „generacija-ja“; Iskusili su digitalizaciju u potpunosti; na društvenim mrežama traže slobodu i mogućnost da predstave sebe.

Preispituju postojeće strukture; ravnoteža privatnog i poslovnog života sve više postaje integracija jednog u drugo; cene nezavisnost ali se ipak umrežavaju i rade u timovima; zaštita životne sredine i društvena pitanja su važna.

▲ Generacija Alfa, rođena nakon 2020

?



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Zaključci na osnovu razmatranja vrednosnih sistema generacija

Klasifikacija generacija ponekad dovodi do kontroverznih reakcija

Diskutujete sa osobama pored vas koji su implikacije razmatranja vrednosnih sistema generacija na podršku karijernom razvoju u kompanijama.



Kratak sažetak zaključaka

- Klasifikacija generacija ne treba da bude korišćena kao neprikosnovena.
- Njena korist je u podizanju svesti da postoje razlike u vrednosnim sistemima generacija koje treba razmotriti.
- Ukazuje na to da je za razvoj zaposlenih neophodan individualizovan pristup zasnovan na dijalogu lidera i zaposlenih.
- Profesionalni karijerni savetnici mogu imati ulogu facilitatora.

Lični razvoj zasnovan na ciklusu poslovnog života



Njegovo poreklo

Ovaj pristup je bio razmatran u nemačkoj literaturi o menadžmentu ljudskih resursa od 1970. godine

Diskusija o ovom konceptu je obnovljena od strane Antije Graf u njenoj knjizi objavljenoj 2002. godine („Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung“).

Orijentacija na ciklus poslovnog života podstiče kontinuirani razvoj zaposlenih u organizaciji kroz njihovu povezanost sa kompanijom.

Dijagram ciklusa profesionalnog života

Prevod i objašnjenje

Faza 1: Ulaz

Socijalizacija i povezivanje u organizaciji

Faza 2: Rast

Ključna je za dalji razvoj zaposlenih; u ovoj fazi može da se dogodi rana fluktuacija

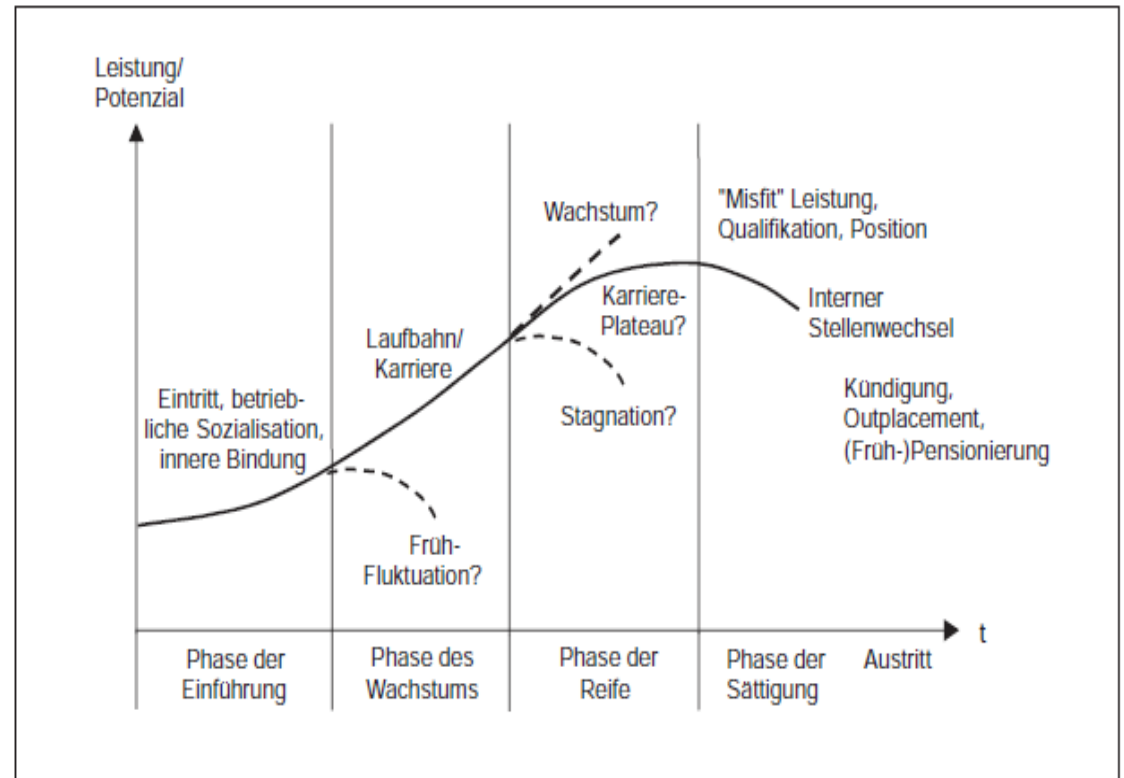
Faza 3: Zrelost

Karijerna kriva može da nastavi da raste ili da stagnira

Faza 4: Zasićenje

Karijera može i da opada u slučaju neusklađenosti performansi, kvalifikacija ili pozicije; posledice mogu da bude fluktuacija zaposlenih, otkazi ili rana penzija

Odlazak



(After Graf 2002. p99)



Zaključci na osnovu ciklusa poslovnog života

Koncept uvodi mere individualizovanog razvoja i savetovanja u svakoj od faza ciklusa poslovnog života zaposlenog.

Razmotrite sa osobama pored vas šta su implikacije za relevantne mere razvoja ljudskih resursa.



Kratak sažetak zaključaka

- Koncept podrazumeva sistemski pristup u odnosu na zaposlene i u odnosu na kompaniju.
- Može da dovede do primene koncepta organizacije koja uči u praksi, uključujući timsko i samostalno učenje.
- Vredan je za povezivanje mogućnosti za savetovanje i učenje i praćenje zaposlenih u njihovom karijernom razvoju u kompaniji.

Hvala na pažnji.
Pitanja?

