

Deo 4

Povezivanje KViS-a i razvoja ljudskih resursa u kontekstu podrške karijernom razvoju u kompanijama

Prof. Dr. Peter Weber, Prof. Dr. Bettina Siecke, Dr. Matthias Zick-Varul



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

Ciljevi učenja

- *Povezivanje karijernog vođenja i savetovanja i razvoja ljudskih resursa u kompanijama*
- *Rad sa različitim ciljnim grupama (učenici u stručnom obrazovanju, praktikanti, stariji zaposleni, osobe sa nižim kvalifikacijama ili posebnim potrebama za podrškom) i u različitim formatima (u blizini radnog mesta, u grupama, na daljinu/onlajn)*
- *Korišćenje različitih metoda KViS-a i koučinga u kontekstu razvoja ljudskih resursa – naročito rad sa malim i srednjim preduzećima*

Pregled današnje teme

- Uvod i opis ciljeva
- **Aktivnost učenja 1:** Upoznavanje sa osnovnim definicijama KViS-a i drugim „inovativnim“ konceptima
- **Aktivnost učenja 2:** Upoznavanje sa osnovnim principima razvoja ljudskih resursa
- **Aktivnost učenja 3:** Unapređenje znanja o povezanosti KViS-a i razvoja ljudskih resursa u kompanijama
- **Aktivnost učenja 4:** Upoznavanje sa tipičnim primerima preklapanja KViS-a i razvoja ljudskih resursa u kompanijama
- Završna razmatranja
- Rad od kuće
- Evaluacija naučenog



Uvod – Cilj

Studenti će moći da definišu osnovne pojmove i koncepte KViS-a (kao što su vođenje, savetovanje, koučing, supervizija itd.) uključujući nove koncepte KViS-a (koncepti agilnosti, individualizacije). Studenti će moći da objasne bazične aspekte razvoja ljudskih resursa (videti lekciju 2). Za ova dva različita polja KViS-a i razvoja ljudskih resursa, moći će da objasne kako su povezana i šta im je zajedničko. Na osnovu toga, oni će moći da opišu primere zajedničkih praksi, kao i dobrih i inovativnih praksi u kompanijama. Studenti će moći da razmotre upotrebu različitih koncepata i praksi karijernog vođenja i savetovanja u oblasti razvoja ljudskih resursa, imajući u vidu prednosti i nedostatke različitih perspektiva.

KORACI KA CILJU UČENJA

▲ Korak 1

Upoznati se sa osnovama koncepta KViS-a

▲ Korak 2

Razumeti rastući značaj KViS-a u svetu rada koji je u procesu promena

Uvod

- Razvoj zaposlenih ili razvoj ljudskih resursa je oblast u kojem danas savetovanje ima važnu ulogu
 - Razvoj ljudskih resursa treba razumeti u bliskoj vezi sa operativnom organizacijom rada i time kako se ona menja
 - Nameravani cilj prezentacije je da pruži osnovu za diskusiju za buduće savetnike i/ili zaposlene u ljudskim resursima koji žele da budu bolje upoznati sa povezanošću karijernog vođenja i savetovanja (KViS) i razvoja ljudskih resursa.
-
- **Pročitati materijal br. 1**



Brejnstorming & Diskusija

- Šta znate o KViS-u u svetu rada/u kompanijama?
- Koja iskustva imate na ovu temu, šta o tome mislite?

Zabeležite ideje na flipčartu ili tabli



Aktivnost učenja 0

Produblјivanje razumevanja:

Pročitati materijal br. 01

Odgovorite na sledeća pitanja:

- Šta materijal daje kao argument zbog čega je savetovanje, odnosno KViS relevantno za današnje vreme?

Koristite materijal br. 01





Aktivnost učenja 1: Upoznavanje sa osnovnim definicijama KViS-a i drugim „inovativnim“ konceptima

Proširivanje razumevanje KViS-a u kontekstu kompanija mora da započne sa savremenim definicijama KViS-a. Sada ćemo razmotriti neka savremena pitanja kojima se bavi KViS.

KORACI KA POSTIZANJU CILJEVA UČENJA

▲ Korak 1

Materijal 2

▲ Korak 2

Breinstorming i prikupljanje informacija i pitanja

Aktivnost učenja 1

- **Karijera:** Karijera se danas dovodi u vezu sa aktivnostima (poslovima) pre nego sa karijernim putanjama; karijera je individualizovana, nepredvidljiva, rizična, osetljiva, lateralne karijere su česte, može da bude zasnovana na projektima.
- **KViS:** „Karijerno vođenje i savetovanje“ se primenjuje u mnogim kontekstima. Ono može da bude značajan i važan element u kontekstu profesionalne orijentacije, napretka u poslu ili nalaženja posla, karijernog koučinga i drugih konteksta.
- Što se tiče razlike koučinga i savetovanja, koučing se najčešće koristi za opisivanje interakcije dve osobe usmerene na rešavanje problema (Weber, 2013). Karijerno vođenje se odnosi na široki skup aktivnosti i uključuje profesionalnu orijentaciju, grupno savetovanje i usluge informisanja (cf. OECD 2004, p. 19; Commission of the European Community 2005, p. 11; ELGPN, 2014).
- **Videti materijal br.2**

Aktivnost učenja 1

Za produbljevanje znanja: Pročitajte material br. 3 i 4 i odgovorite na sledeća pitanja:

- U kom kontekstu deluje KViS danas?
- Šta podstiče promenu?
- Kako se KViS menja?
- Šta može da pruži zaposlenima?

Napišite vaše odgovore

Koristite material br. 3 i 4





Aktivnost učenja 2: Upoznavanje sa osnovnim principima razvoja ljudskih resursa

Kao osnova za dalju diskusiju o povezanosti KViS-a i razvoja ljudskih resursa, osnovni aspekti razvoja ljudskih resursa će biti predstavljeni i prodiskutovani.

Pravimo pregled osnovnih aspekata razvoja ljudskih resursa koji se mogu povezati sa KViS-om.

KORACI KA CILJU UČENJA

▲ Korak 1

Upoznavanje sa ciklusom razvoja ljudskih resursa – podelite šta znate o ključnim koracima i specifičnim aspektima

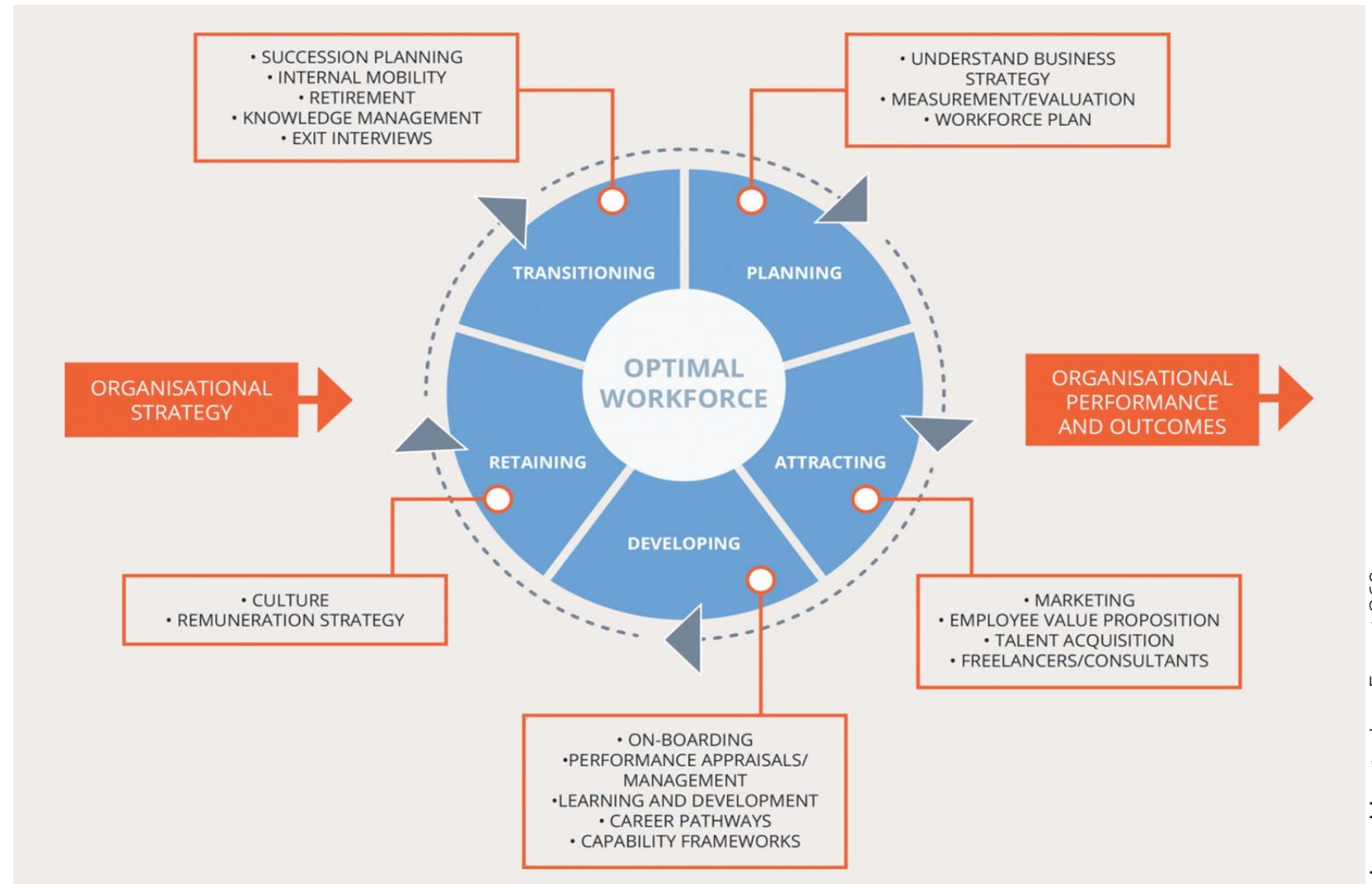
▲ Korak 2

Razmislite o promenama u kompanijama i razvoju ljudskih resursa, prodiskutujte šta povezuje razvoj ljudskih resursa i KViS

Ciklus razvoja ljudskih resursa

Grafikon pokazuje ciklus razvoja ljudskih resursa.

Mogu se identifikovati preklapanja između ciklusa razvoja ljudskih resursa i karijernog savetovanja.



Aktivnost učenja 2

Pročitajte materijal br. 5

Odgovorite na sledeća pitanja za refleksiju:

- Kako vidite razvoj oblasti razvoja ljudskih resursa?
- Šta povezuje razvoj ljudskih resursa i KViS?

Koristite materijal br. 05





Aktivnost učenja 3: Unapređenje znanja o preklapanjima KViS-a i razvoja ljudskih resursa u preduzećima

Cilj je razmišljanje o preklapanjima između KViS-a i razvoja ljudskih resursa. Predstavljani su primeri preklapanja. Svi primeri su preuzeti iz prakse, bilo da su prikupljeni od strane autora prezentacije ili iz objavljene literature.

Treba da analizirate kratke primere koji se tiču KViS-a i razvoja ljudskih resursa i da formulišete (kritička) pitanja za unapređenje znanja o ovim preklapanjima i povezanostima.

KORACI KA CILJU UČENJA

▲ Korak 1

Do sada nisu bile poznate veze između KViS-a i razvoja ljudskih resursa. Koja kritička pitanja se mogu postaviti u vezi sa preklapanjima savetovanja i razvoja ljudskih resursa?

▲ Korak 2

Primeri preklapanja između KViS-a i razvoja ljudskih resursa u praksi su predstavljeni.

Svi primeri su nastali iz empirijskih slučajeva, bilo da su prikupljeni od strane autora ove prezentacije ili iz objavljene literature.

Uvod u aktivnost učenja 3

- Savetovanje u kompanijama je još uvek pre svega instrumentalno i nije dovoljno strateški orijentisano.
- U okviru razvoja ljudskih resursa, nije dovoljno jasno ko sprovodi savetovanje a ni ko je ciljna grupa (koje grupe zaposlenih imaju pristup savetovanju) i to se može dosta razlikovati od slučaja do slučaja.
- U pogledu pristupa, iz perspektive razvoja ljudskih resursa fokus je uglavnom na promovisanju najtalentovanijih zaposlenih.
- Usluge savetovanja u kompanijama se često vide kao trougao između klijenta, savetnika ili koučing trenera i kompanije, što dovodi do različitog tipa ugovora.
- Za više detalja pogledajte **materijal br. 6**



Aktivnost učenja 3

Pročitajte materijal br. 7

- Vaš zadatak je da analizirate kratke primere koji se odnose na znanja u oblasti KViS-a i razvoja ljudskih resursa i da formulišete (kritička) pitanja da biste unapredili svoje razumevanje njihovog preklapanja.
- Koje veze između ciklusa razvoja ljudskih resursa i KViS-a primećujete?
- Ko ima dobiti od usluga?
- Koja pitanja vi imate?

Koristiti materijal br. 7



Brejnstorming

Koji koncepti i metode KViS-a postoje u kontekstu ljudskih resursa u malim i srednjim preduzećima?

Koje prilike i izazovi su mogući ili tipični?



KViS u MSP

- KViS u kontekstu razvoja ljudskih resursa u malim i srednjim preduzećima
- Značaj preseka i integracije KViS u HR kontekstu je očigledan (normativna perspektiva)
- Manje se zna o raskrscima i integraciji KViS u HR kontekstu u SME (empirijska perspektiva)
- Mnogo manje se zna o inhouse KViS u HR kontekstu MSP i metodama koje se koriste u ovim kontekstima
- Različiti spoljni pružaoci savetovanja rade u ovoj oblasti i mogu se identifikovati neki uvidi u metode korišćene u ovim poljima
- U sledećim koracima (1) pregled se daje na metodama CGC-a i na extern savetovalištima i (2) kod grupnih praktičara saznaju različitu upotrebu metoda u CGC u kontekstu MSP

Primenjuje se pun opseg KViS metoda:

Metode KViS-a (= tehnike, strategije)

- postoje u širokom opsegu
- različite definicije
- pripadaju klasičnim pristupima kao i postovima savremenih pristupa (npr. klijent centriran, sistemski orijentisan, konstruktivistički orijentisan)
- razvijaju se u okviru teorija i koncepata (različita paradigma) (pogledajte teoriju izgradnje karijere i okvir teorije sistema u Jedinici 3) (Savickas 2012, p. 17)

Resource: Nußbeck 2019, pp. 51 ff. and pp. 104 ff.



connect-erasmus.eu

Use material 4.3.6m



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

2. Pregled pristupa i metoda KViS-a u kontekstu razvoja ljudskih resursa u malim i srednjim preduzećima

Metode mogu da budu...

- Psihoanalitički orijentisane = metode interpretacije nesvesnih konflikata
- Savetovanje usmereno na klijenta = metode prihvatanja, poštovanja, rasta, usklađenosti
- Bihevioralno kognitivno savetovanje = metode procene i promene ponašanja
- Sistemsko savetovanje = metode kao što su preokviravanje, intervencija paradoksom, specifična pitanja
- Postmoderne paradigme = metode pričanja priče, konstrukcije, dekonstrukcije, rekonstrukcije i uključivanje značenja društvenog konteksta

Primeri spoljnih saradnika i pristupa

- **Nacionalna služba za zapošljavanje u Nemačkoj** nudi „savetovanje poslodavaca“
 - pristupi kao što su „savetovanje za tržište rada“ i „savetovanje u pogledu kvalifikacija“
- **Komore** industrije i trgovine i komora ručnih radova u Nemačkoj

Mnoge različite uloge (stručno obrazovanje i obuke, nastavak obrazovanja i obuka, opcije za sticanje kvalifikacija, prepoznavanje kompetencija, kvalifikacije trenera itd.)

Primeri spoljnih saradnika i pristupa

- ***Udruženja kompanija i industrijskih sektora***
 - Npr. nacionalna inicijativa državnih i nedržavnih zainteresovanih strana „Inicijativa Novi kvalitet posla INQA“
 - Deo INQA je „Vrednost kompanije: ljudi“ („unternehmensWert:Mensch“)
- ***Drugi spoljni saradnici***
 - Usluge Nemačke federalne vlade, konsultanata, kroz EU/nacionalne/regionalne projekte

KViS za ugrožene grupe zaposlenih

Zašto bi to bilo učinjeno?

Koje su prednosti – koje su poteškoće?

Kako da nastavimo?

Nejednake prilike, neiskorišćeni potencijali

Na primer

- Stariji zaposleni
- Žene
- LGBT+
- Radnici sa malo ili bez formalne kvalifikacije
- Zaposleni sa invaliditetom i/ili hroničnim oboljenjima

Zašto se truditi? Novac i moralnost!

Perspektiva društvene pravde

Nejednakost mogućnosti znači da pojedinci iz raznih razloga ne mogu da razviju svoj puni potencijal. Ovo utiče na njihovu ekonomsku situaciju, njihovo dobrostanje i zdravlje, njihovo samopoštovanje i njihovu sposobnost da učestvuju u procesima donošenja odluka.

Ovo može da utiče na žene, etničke i religiozne manjine, osobe iz socio-ekonomski nepriviligovanih sredina, osobe sa invaliditetom, osobe iz LGTBQ zajednica – i druge.

U demokratskim društvima, ovakve razlike nisu prihvatljive.

Perspektiva biznisa

Ako zaposleni, iz bilo kog razloga, ne mogu da razviju svoj puni potencijal, ovo je štetno za biznis, jer organizacije i društva ne mogu da na najbolji način iskoriste ljudske resurse.

U kontekstu suočavanja sa izazovima digitalizacije, demografskih promena i generalne rastuće nesigurnosti, ne raditi na razvoju ljudskih resursa ima danas još manje ekonomskog smisla nego ikada pre.

Obratiti pažnju – i na sebe i na druge

Kritičko-refleksivna praksa

- Da biste razumeli pojedince, morate da razumete razlike u njihovim kolektivnim iskustvima!
- Razmotrite kako vaša iskustva utiču na vaše reakcije i prihvatanje osoba drugačijih iskustava
- Značajnije je stalno preispitivanje i zajedničko učenje, nego imati fiksirana znanja o specifičnim grupama

Prilagođeno savetovanje

- Kritička svest je neophodna, ali nije dovoljna!
- Radite sa pretpostavkom da osobe uobičajeno imaju razloge zašto se ponašaju i reaguju na određeni način, ili zašto ne reaguju
- Prilagodite svoj pristup tako da možete da odgovorite na potrebe ciljne grupe pre nego da pokušavate da ih naučite da se adaptiraju na vaš pristup

Savetovanje specifičnih grupa u organizacijama

Treća strana

- **Pristup** može biti problem – nađite način da objasnite zašto je važno (imajući u vidu perspektivu biznisa – ali ne zaboravljajući perspektivu društvene pravde!)
- **Upoznajte organizaciju!** Ona je glavna tačka ograničenja i mogućnosti. Govorite jezikom koji upotrebljava!
- Budite **pokretač inovacije!** Ako nema prilika za to u organizaciji, možda mogu da budu kreirane?

Medijacija, zagovaranje i savezništvo

- Budite pripremljeni da se bavite **konfliktima interesa!**
- Budite spremni da se uključite u **razgovore** poslodavca i zaposlenog
- **Zagovarajte** kada je potrebno – ali cilj je da u svakom trenutku budete **saveznik** – i ohrabrite **reprezentativnost** gde god možete

Grupni rad – studije slučaja

▶ 30 minuta dovršavanje dodeljenog zadatka sa grupom

▶ Rezultat je 5-minutna prezentacija na flip čartu

▶ Zadaci pokrivaju izazove integrisanja KViS prakse u kontekste MSP i rad sa određenim grupama unutar organizacija

- Ovo su samo primeri – uvek imajte na umu da:
 - Ovde ima mnogo polja koja ne možemo da pokrijemo
 - Polja nikad nisu homogena!
 - Oblasti se ukrštaju!
- Naš cilj nije da usadimo sveobuhvatno znanje već da razmišljamo o tome kako da radimo kao karijerni praktičari u okviru konteksta malih i srednjih preduzeća i/ili sa pojedincima unutar i između određenih grupa!

Grupni rad – studije slučaja

▶ 30 minuta dovršavanje dodeljenog zadatka sa grupom koji će rezultirati 5-minutnom prezentacijom na flip čartu

▶ Zadaci obuhvataju izazove integrisanja KViS prakse u kontekst MSP i rada sa određenim grupama unutar organizacija

- **Teme**

- [popunite izbor tema koje ste dodelili grupama od tri do šest učesnika]

Diskusija – šta smo naučili i kuda idemo?

▶ Odras/rezime:

Međusektori između razvoja ljudskih resursa i KViS-a – izazovi i prednosti

▶ Pitanje:

Gde vidite mogućnosti u sopstvenom radu?

Hvala na pažnji.

Pitanja?

peter.weber@hdba.de