



RAZVOJ ZAPOSLENIH: ULOGA IT U 360° POV RATNIM INFORMACIJAMA

Jelena Đorđević Boljanović¹,
Gordana Dobrijević¹,
Filip Đoković¹

¹Univerzitet Singidunum,
Beograd

Rezime:

Ako je u ekonomiji znanja osnov konkurentske prednosti znanje zaposlenih, onda je i imperativ savremenog načina poslovanja omogućiti konstantan razvoj zaposlenih. Predmet ovog rada je razmatranje značaja razvoja zaposlenih, kao i analiza ključnih trendova koji se javljaju u ovoj oblasti. Posebna pažnja biće posvećena i ulozi koju sistem povratne informacije ima u razvoju zaposlenih, kao i načinu poboljšanja efikasnosti ovog sistema upotrebom informacionih tehnologija.

Ključne reči:

razvoj zaposlenih, razvoj lidera, trendovi, povratna informacija.

1. UVOD

U uslovima savremenog poslovnog okruženja, kada su promene zapravo jedina izvesnost i kada osnov konkurentske prednosti predstavlja znanje, uloga razvoja zaposlenih i menadžera sve je veća i budi sve veću pažnju, kako teoretičara, tako i praktičara ove oblasti. O promenama kao ključnom faktoru uticaja na način i dinamiku poslovanja svedoče i brojna istraživanja rađena na navedenu temu. Prema istraživanju renomirane agencije Economist Intelligence Unit, organizacije pokreću više ključnih promena nego ikada pre; prosečno tri do pet godišnje. Na osnovu istraživanja The Corporate Executive Board, globalno posmatrano, polovinu zaposlenih očekuju velike promene u narednih šest meseci. Istraživanje Forum global survey sprovedeno među 700 lidera pokazuje da 72% lidera primećuje visoka ili ekstremno visoka povećanja neizvesnosti u svojim kompanijama. Na kraju, pomenućemo i istraživanje IBM's Global Chief Executive Officer Study, čiji rezultati pokazuju da 79% lidera smatra da će stepen neizvesnosti i složenosti biti još veći, dok manje od polovine ispitanih lidera smatra da su spremni da njima upravljaju [1].

Kao ključna pitanja u razmatranju fenomena razvoja zaposlenih kao odgovora na zahteve promenljivog poslovnog okruženja nameću se pitanja pravog odabira metoda i alata koji će razvojem intelektualnog kapitala jedne organizacije dovesti do stvaranja dodatne vrednosti, kao i predviđanja i blagovremenog uključivanja u odgovarajuće trendove koji se, možemo slobodno reći, smenjuju na dnevnoj osnovi. Ako je učenje imperativ današnje tržišne utakmice i ako podrazumeva ne samo učenje, već i

Correspondence:

Jelena Đorđević Boljanović

e-mail:

jboljanovic@singidunum.ac.rs



primenu naučenog, naravno, brže od konkurencije, onda je opravdano razvoj zaposlenih smatrati faktorom koji će uspešnu organizaciju razlikovati od one koja to nije. Razvoj zaposlenih je važna komponenta u organizacionim naporima da poboljša kvalitet poslovnih procesa, izađe u susret globalnoj konkurenciji i društvenim promenama, da inkorporira tehnološke promene u dizajn radnog okruženja i samog posla, kao i da na pravi način razvija upravljanje svojim talentima.

2. RAZVOJ ZAPOSLENIH I LIDERA

Pod razvojem zaposlenih podrazumevamo mnogo više od programa obuke, što je najčešća asocijacija u vezi sa ovim pojmom. Razvoj zaposlenih i menadžera najčešće je povezan sa organizacionom vizijom, misijom, ciljevima i vrednostima i direktno je zaslužan za poslovne rezultate organizacije, zadržavanje zaposlenih u njoj kao deo šireg, talentovanog tima. Razvoj zaposlenih odnosi se na formalno obrazovanje, radno iskustvo, odnose i veze i procenu ličnosti i sposobnosti koje pomažu da zaposleni efikasno posluju u svom trenutnom ili budućem poslu ili organizaciji [2].

Kako je razvoj orijentisan ka budućnosti, on uključuje učenje koje nužno ne mora biti u direktnoj vezi sa trenutnim poslom koji zaposleni obavlja. U tom smislu, između treninga i obuke, s jedne, i razvoja zaposlenih, sa druge strane, postoje i sličnosti i razlike. Dok je obuka usmerena na pomoć zaposlenima u postizanju boljih performansi na trenutnom poslu, razvoj zaposlenih ima za cilj njihovu pripremu za neke druge, možda i više pozicije u organizaciji, poslove koji možda još uvek ne postoje, ili za promene u poslu koje nastaju usled novih tehnologija, novog dizajna posla ili zahteva tržišta.

Postoji četiri osnovna pristupa u razvoju zaposlenih, mada veliki broj organizacija koristi njihovu kombinaciju [3]:

- ♦ Formalna edukacija – uključuje programe dizajnirane posebno za potrebe organizacije, kratke kurseve i predavanja konsultanata i univerzitetskih profesora ili MBA programe;
- ♦ Procena – uključuje prikupljanje informacija i pružanje povratne informacije zaposlenima o njihovom ponašanju, komunikacionom stilu, vrednostima ili veštinama;
- ♦ Radno iskustvo – odnosi se na zahteve, zadatke ili druge aktivnosti sa kojima se zaposleni susreću na poslu. Glavna pretpostavka je, kada se radno iskustvo koristi kao osnova razvoja zaposlenih,

da se potreba za razvojem javlja kada postoji nesklad između veština i znanja zaposlenih i današnjeg iskustva, sa jedne, i veština potrebnih za obavljanje posla, sa druge strane;

- ♦ Interpersonalne veze – veze sa ostalim, iskusnijim, članovima organizacije koje služe razvoju veština i znanja zaposlenih o organizaciji i njenim klijentima.

Prema zapažanju nekih autora [4], u teoriji i praksi se razvoj zaposlenih, a posebno menadžera i lidera, podstiče sa horizontalnim razvojem koji podrazumeva razvoj novih veština, sposobnosti i ponašanja kada se javi potreba za njima. Pod ovom vrstom razvoja podrazumeva se učenje koje rezultira sticanjem tehničkih veština i znanja. Ova vrsta znanja korisna je kada je problem jasno definisan i kada postoje poznate tehnike za njegovo rešavanje, te ih je potrebno savladati. U ovom slučaju postoje jasni odgovori koji mogu da budu kodifikovani i prenose se iz stručnih izvora na zaposlene kojima je to znanje potrebno. Za razliku od horizontalnog, danas akcenat treba da bude na vertikalnom razvoju. Ova vrsta razvoja odnosi se na „faze” do kojih ljudi napreduju u načinu na koji daju smisao svetu oko njih. Iako je pretpostavka da odrasli prestaju sa kognitivnim razvojem sa oko 20 godina, razvojni istraživači smatraju da odrasli nastavljaju sa progresom kroz dalje faze mentalnog razvoja. Ovo se posebno odnosi na tzv. kristalizovanu inteligenciju, koja u fokusu ima iskustvo, mudrost i razmišljanje van okvira. Važnost vertikalnog razvoja je u sledećem: viši stepen vertikalnog razvoja odgovara većem stepenu složenosti problema sa kojima se zaposleni svakodnevno susreću; mogućnost složenog i kritičkog razmišljanja; postavljanje pravca razvoja za same zaposlene, ali i organizaciju u celini; umrežavanje, i naravno, saradnja i timski rad.

Iz svega navedenog se kao nužnost nameće obaveza kombinovanja horizontalnog i vertikalnog razvoja, što je najbolje rešenje za savremene organizacije.

3. TRENDVI U RAZVOJU

S obzirom na stepen promenljivosti i neizvesnosti na današnjem tržištu ekonomije znanja, iskristalisali su se izvesni trendovi u razvoju pojedinaca, od kojih se neki odnose na zaposlene, neki na lidere, a neki i na zaposlene i na lidere. Važnost izučavanja trendova je u tome što omogućavaju blagovremeno reagovanje na promene koje se dešavaju i koje zahtevaju uvek novi i proaktivniji način donošenja odluka koji će biti ne samo reakcija na promene, već i način na koji se promene izazivaju u organizaciji i njenom okruženju.



Navodimo ključne trendove:

- ◆ Fokus na vertikalnom razvoju je neminovnost, kao što smo ranije objasnili u radu, naravno, uz kombinaciju sa adekvatnim horizontalnim razvojem;
- ◆ Vlasništvo nad sopstvenim razvojem nužno je zato što se ljudi brže razvijaju kada se osećaju odgovornim za sopstveni razvoj, tj. kada nemaju osećaj da je njihov razvoj zaduženje nekih drugih ljudi (npr. menadžera ljudskih resursa ili trenera);
- ◆ Inovativnije metode razvoja treba da prate proaktivnost samog razvoja zaposlenih i menadžera, tako da se često naglašavaju metode poput koučinga ili mentoringa;
- ◆ Naglasak na kolektivnom liderstvu [5] neophodan je zato što je u razvoju liderstva došlo do promene paradigme iz tačke u kojoj je lider osoba ili pojedinac, u tačku u kojoj se liderstvo smatra kolektivnim procesom koji se širi kroz mrežu ljudi;
- ◆ Pomeranjem težišta sa razvoja veština (eng. skill set) na drugačiji način razmišljanja (eng. mind set) zapravo se ponovo vraćamo na već pomenuti fokus na vertikalni razvoj zaposlenih i rukovodilaca. Sa ovim trendom u vezi je i trend da se govori o razvoju, a ne treningu zaposlenih i rukovodilaca [6], kao i trend da se razvoj nužno mora posmatrati kao proces, a ne kao događaj [7];
- ◆ Multikulturalni razvoj zaposlenih javlja se kao posledica globalizacije i neophodnosti upravljanja različitostima u uslovima savremene ekonomije znanja;
- ◆ Razvoj zaposlenih kao misija organizacija (DDO, Deliberately Developmental Organizations) [8];
- ◆ Razvoju budućih generacija rukovodilaca neophodno je posvetiti pažnju, posebno kroz pitanje blagovremenog planiranja sukcesije. Naravno, tu je i pitanje pripadnika mlađih generacija koji dolaze na pozicije menadžera i lidera, tj. njihovih vrednosti, verovanja i načina razmišljanja koji još uvek predstavljaju nepoznanicu i predmet su interesovanja teoretičara i praktičara ove oblasti.

4. POVRATNA INFORMACIJA O RAZVOJU

Imajući u vidu već pomenutu potrebu za uvođenjem inovativnih i proaktivnih metoda u razvoj zaposlenih i razvoj menadžera, u praksi se iskristalisalo nekoliko metoda razvoja koje daju najbolje rezultate, a među njima posebno naglašavamo koučing, mentorstvo, menadžment pomoću ciljeva (MBO, Management by objectives), plan

ličnog razvoja, lider kao učitelj, menadžerske igre, učenje Just-in-time, akcioni projekti i učenje u vezi sa poslom, podrška u poslu (wikis npr.), podrška uprave i menadžmenta sa diskusijom pre i posle učenja, timski pristup rešavanju problema [9].

Bez obzira na odabranu metodu razvoja, glavnu ulogu u samom procesu razvoja zaposlenih i menadžera svakako ima evaluacija, praćenje rezultata o napretku, tj. povratna informacija. Svakako najpoznatija metoda koja se koristi sa ovim ciljem danas je Povratna informacija 360° (360 degree feedback). Kod ove metode ponašanje, veštine ili uspešnost ostvarivanja ciljeva u ličnom razvoju zaposlenog ili menadžera procenjuje se i meri prikupljanjem informacija iz više izvora – samoprocena, nadređeni, podređeni, kolega, često i od klijenata. Ocenjivači popunjavaju upitnik koji rangira osobu po osnovu više zadatih dimenzija. Dobijeni rezultati mogu ukazati na razliku u ocenjivanju postavljenih rezultata od strane samog ispitanika, a u odnosu na to kako pojedinca vide drugi. Na taj način, ova aktivnost je osnova za planiranje razvoja. Prva faza u proceni jeste da se utvrde snage i slabosti pojedinca/zaposlenog ili menadžera u pogledu veština, i to tako što se porede rezultati samoprocene i rezultati ostalih ocenjivača kako bi se identifikovale oblasti slaganja ili neslaganja. Druga faza je definisanje oblasti koju je potrebno razvijati, a treća određivanje načina ostvarenja progressa u skladu sa postavljenim ciljevima. Finalni korak je određivanje konkretnih strategija za postizanje ciljeva (identifikovanje specifičnih aktivnosti, određivanje izvora budućih povratnih informacija o postignutom napretku i iznalaženje volje i motivacije za postizanje cilja) [10].

Nekoliko studija je pokazalo da je, kao rezultat pravovremene i valjane povratne informacije, dolazilo da razvoja zaposlenih. Najveće promene nastajale su kod pojedinaca koji su bili niže rangirani od strane drugih nego što su oni sebe rangirali.

Da bi sistem Povratne informacije 360° bio efikasan, potrebno je da postoje sledeći preduslovi: obezbeđivanje pružanja pouzdanih i relevantnih ocena, povratne informacije treba da budu u vezi sa samim procesom i oblastima razvoja, sistem mora biti jednostavan, razumljiv za korišćenje i treba da dovede do razvoja zaposlenog ili menadžera.

5. IT I SISTEM POVRATNIH INFORMACIJA

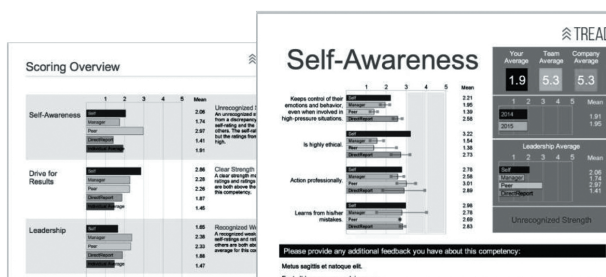
Već pomenuta efikasnost sistema pružanja povratnih informacija nameće i zahtev blagovremenih i pravovremenih informacija. S obzirom na sve veće ubrzanje u



tržišnoj utakmici, ovaj zahtev ponekad nije ispunjen. Kako tehnologija ima veliku ulogu u popunjavanju ovog jaza, za očekivati je i da se sam proces povratne informacije može učiniti efikasnijim uz njenu upotrebu. Najveće prednosti korišćenja sistema Povratne informacije 360° zasnovanog na informacionim tehnologijama je u sledećem [11]:

- ◆ Ohrabruje interakciju između svih uključenih aktera;
- ◆ Dobijanje prave informacije u pravom trenutku;
- ◆ Omogućava zaposlenima da slobodno i bezbedno podele svoja razmišljanja i ocene;
- ◆ Pokazuje spremnost organizacije ne samo da proklamuje promene, već i da ih stvara. Tehnologija je uvek pravo rešenje za to;
- ◆ Odabir prave IT metode učiniće čitav proces efikasnim, ali uz stalno naglašavanje ključnog značaja čoveka za organizaciju;
- ◆ Povećanje produktivnosti;
- ◆ Razvoj zaposlenih i menadžera kao proces, ne kao događaj;
- ◆ Razvoj organizacije.

Radi ilustracije, u nastavku ćemo prikazati jedan od IT sistema (Qualtrics 360) namenjenih povratnim informacijama i razvoju zaposlenih koji, pre svega, nudi intuitivan interfejs koji omogućava prilagođavanje zahtevanih izveštaja (Slika 1). Takođe, ovaj sistem omogućava da se u istoj formi izveštaja obuhvate različita pitanja postavljena različitim grupama, što se postiže kako slučajnim odabirom odgovora prilagođenim skalama bodova, fleksibilnim sistemom bodovanja, tako i velikim brojem tipova pitanja. Možda najvažnije je da ovaj sistem omogućava sagledavanje snaga i slabosti ispitanika, koje su ključne za njegov dalji razvoj uz analizu svih raspoloživih podataka na brz i efikasan način, kao i mogućnost poređenja rezultata iz godine u godinu.



Slika 1. Qualtrics 360 – sagledavanje snaga i slabosti

Izvor: Qualtrics 360, dostupno na https://www.qualtrics.com/qualtrics-360/?utm_medium=cpc&utm_source=capterra&utm_campaign=360+degree+feedback, preuzeto 27.3.2017.

6. ZAKLJUČAK

Programi razvoja zaposlenih su imperativ svih kompanija koje žele da budu ispred konkurenata. Ne samo da pomažu da se zadrže talentovani zaposleni, stvore lojalni zaposleni, poboljša reputacija kompanije, nego i zahtevaju od menadžera da stalno prate promene u okruženju i razmišljaju o budućnosti, da bi znali kakve promene u delatnosti da očekuju, šta će potrošači tražiti od zaposlenih i kakvi lideri su kompaniji potrebni. Odgovori na ova pitanja uvek su vezani za zaposlene, pa je jasan značaj povratnih informacija koje omogućavaju zaposlenima da dobiju pravovremene i valjane informacije da bi napredovali na ličnu korist, kao i na korist čitave organizacije. Najbolji programi razvoja uključuju upotrebu novih tehnologija zbog njihove efikasnosti i širine upotrebe.

LITERATURA:

- [1] Forum Corporation, “Seven Leadership Development trends”, 2013, dostupno na https://cdns3.trainingindustry.com/media/15448385/7_leadership_development_trends.pdf, preuzeto 17.3.2017.
- [2] M. London, “Managing the Training Enterprise”. San Francisco: Jossey-Bass, 1989; C. McCauley and S. Heslett, “Individual Development in the Workplace,” in Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology, vol.1, ed. N. Anderson, D. Ones, H. Sinangil, and C. Viswesvaran, London: Sage Publications, 2001, pp. 313–35; D. Day, Developing Leadership Talent. Alexandria, VA: SHRM Foundation, 2007.
- [3] Noe, A. R. Employee Training and Development, McGraw – Hill / Irwin, pp. 349 – 377, 2010
- [4] N. Petrie, “Future Trends in Leadership Development”, Center for Creative Leadership, 2014, dostupno na <http://www.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/futureTrends.pdf>, preuzeto 14.3.2017.
- [5] J. Boss, “Be Better Prepared For 2017 With These 8 Leadership Trend Projections”, 2016, dostupno na <https://www.forbes.com/sites/jeffboss/2016/12/20/be-better-prepared-for-2017-with-these-8-leadership-trend-projections/#3730c6171e98>, preuzeto 15.3.2017.
- [6] J. Hollon, “Leadership Development: 7 Key Trends For The 21st Century”, 2011, dostupno na <https://www.eredia.com/tlnt/leadership-development-7-key-trends-for-the-21st-century/>, preuzeto 15.3.2017.



- [7] M. Myatt, "The #1 Reason Leadership Development Fails", 2012, dostupno na <https://www.forbes.com/sites/mikemyatt/2012/12/19/the-1-reason-leadership-development-fails/#7696782a6522>, preuzeto 25.2.2017.
- [8] A. Fleming, "The Key to Adaptable Companies Is Relentlessly Developing People", 2016, dostupno na <https://hbr.org/2016/10/the-key-to-adaptable-companies-is-relentlessly-developing-people>, preuzeto 17.3.2017.
- [9] H. Prager, "A New Era Is Needed for Leadership Development", 2016, dostupno na <https://www.td.org/Publications/Blogs/Learning-Executive-Blog/2016/01/A-New-Era-Is-Needed-for-Leadership-Development>, preuzeto 20.3.2017.
- [10] A.R. Noe, Employee Training and Development, McGraw – Hill / Irwin, 2010. pp. 360 – 364.
- [11] M.M. Biro, "Performance Reviews Are Dead: Use Technology To Develop Employees", 2016 dostupno na <http://www.talentculture.com/the-performance-review-is-dead-use-technology-to-develop-employees/>, preuzeto 20.3.2017.