

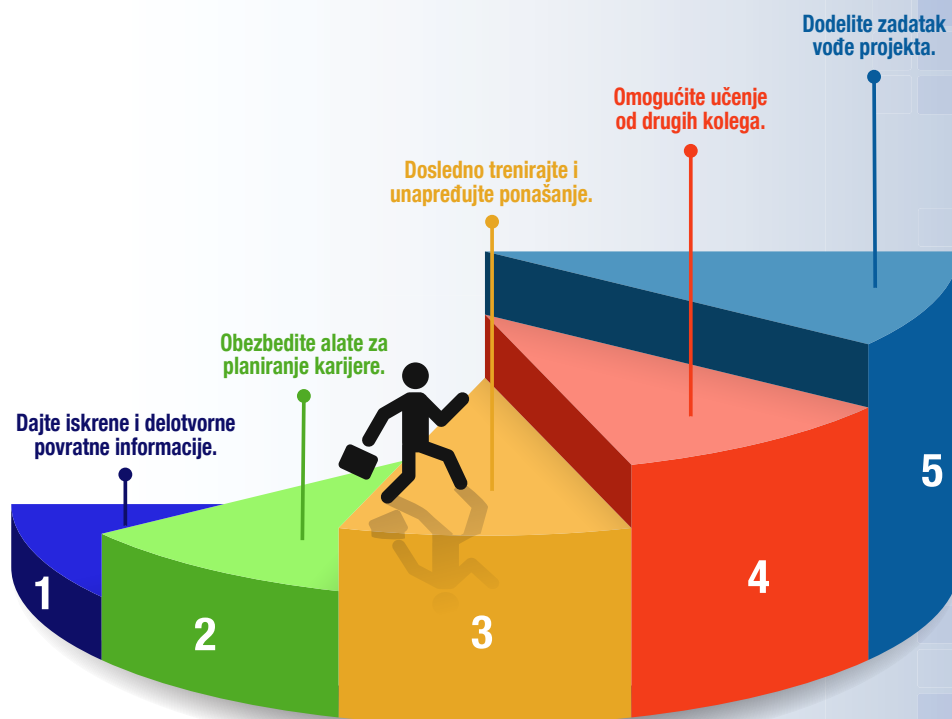


PET NAČINA DA
INVESTIRATE
**U RAZVOJ
SVOJIH LJUDI**

Angažovanje pravih ljudi je samo prvi korak ka uspehu. Takođe je potrebno da investirate u razvoj tima kratkoročno i dugoročno.

Napomenimo prvo da je odgovarajuća obuka važan deo ovog razvoja i da treba da bude obezbeđena od strane kompanije. Svaka organizacija, bez obzira na to koliko je mala ili velika, treba da ima jasno utvrđen budžet za obuku i razvoj koji se zapravo troši na aktivnosti obuke i razvoja. Ovo može zvučati očigledno, ali iznenađuje koliko često se izdvojeni budžet ne troši za obuku ili se koristi za druge troškove mimo obuke. Ovo je posebno često u velikim organizacijama.

Evo pet načina da investirate u razvoj svojih ljudi. Neće vas koštati ništa, osim vremena.



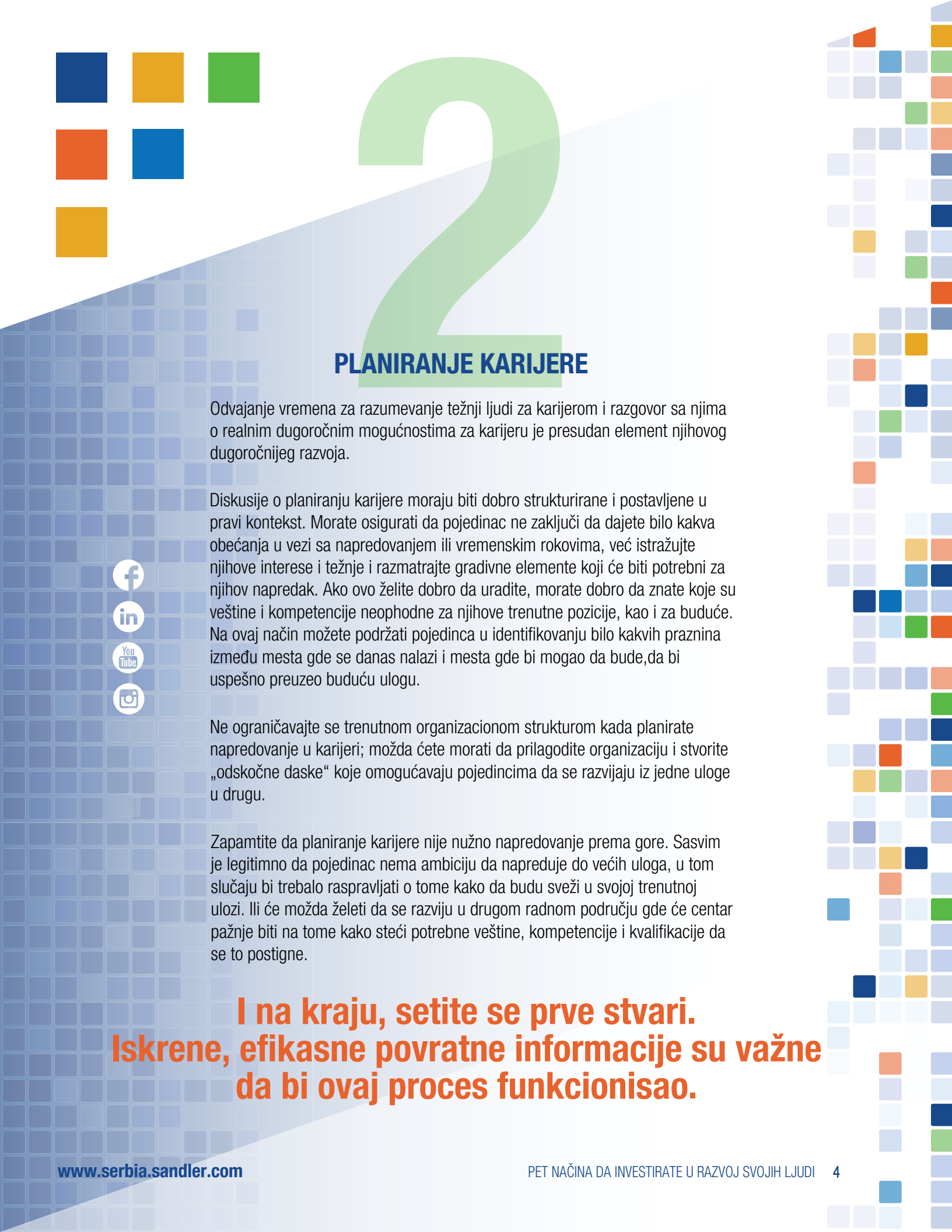
ISKRENE, DELOTVORNE POVRATNE INFORMACIJE

Davanje takvih povratnih informacija može zvučati da je lako, ali to je jedan od alata koji menadžeri najmanje koriste. Potrebno je vreme, a naučiti to je teško. Da bi bile delotvorne, povratne informacije treba da dođu sa onog mesta gde ste iskreno zainteresovani za pojedinca i njegov uspeh, i spremni ste da uložite vreme i trud da biste mu pružili povratne informacije koje treba da nauči i koje mu pomažu da se razvija. Delotvorne povratne informacije moraju se fokusirati ne samo na ono što rade, već i na to kako to rade, kako komuniciraju sa svojim kolegama, uticaj koji imaju na kupce, njihov odnos prema poslu i kompaniji. Takođe je važno utvrditi kako se povratne informacije vezuju za ostvarivanje ličnih ciljeva zaposlenog.



Idealno bi bilo da davanje iskrenih povratnih informacija svojim ljudima počne njihovog prvog dana kompaniji ili prvi dan na njihovom novom radnom mestu. Ovde treba da razgovarate sa njima o tome zašto su dobili posao kao podsticaj i oblastima za razvoj koje ste primetili tokom procesa odabira radi planiranja razvoja.

„DAVANJE TAKVIH POVRATNIH INFORMACIJA
MOŽE ZVUČATI DA JE LAKO,
**ali to je jedan od alata
koji menadžeri
najmanje koriste.**”



PLANIRANJE KARIJERE

Odvajanje vremena za razumevanje težnji ljudi za karijerom i razgovor sa njima o realnim dugoročnim mogućnostima za karijeru je presudan element njihovog dugoročnijeg razvoja.

Diskusije o planiranju karijere moraju biti dobro strukturirane i postavljene u pravi kontekst. Morate osigurati da pojedinac ne zaključi da dajete bilo kakva obećanja u vezi sa napredovanjem ili vremenskim rokovima, već istražujte njihove interese i težnje i razmatrajte gradivne elemente koji će biti potrebni za njihov napredak. Ako ovo želite dobro da uradite, morate dobro da znate koje su veštine i kompetencije neophodne za njihove trenutne pozicije, kao i za buduće. Na ovaj način možete podržati pojedinca u identifikovanju bilo kakvih praznina između mesta gde se danas nalazi i mesta gde bi mogao da bude, da bi uspešno preuzeo buduću ulogu.

Ne ograničavajte se trenutnom organizacionom strukturom kada planirate napredovanje u karijeri; možda ćete morati da prilagodite organizaciju i stvorite „odskočne daske“ koje omogućavaju pojedincima da se razvijaju iz jedne uloge u drugu.

Zapamtite da planiranje karijere nije nužno napredovanje prema gore. Sasvim je legitimno da pojedinac nema ambiciju da napreduje do većih uloga, u tom slučaju bi trebalo raspravljati o tome kako da budu sveži u svojoj trenutnoj ulozi. Ili će možda želeti da se razviju u drugom radnom području gde će centar pažnje biti na tome kako steći potrebne veštine, kompetencije i kvalifikacije da se to postigne.

**I na kraju, setite se prve stvari.
Iskrene, efikasne povratne informacije su važne
da bi ovaj proces funkcionisao.**

PODUČAVANJE I OJAČANJE

Podučavanje igra vitalnu ulogu u razvoju ljudi. Kao menadžer, trebalo bi da u svoj raspored unesete vreme da trenirate svoje ljude i podstaknete svoje menadžere da učine isto za svoje timove. Ulaganje u razvoj podučavanja i kulture učenja u vašoj organizaciji može doneti velike koristi, pogotovo jer podučavanje ne mora biti ograničeno na treniranje tima od strane menadžera, već može biti pojedinaca međusobno.

Primeri kako podučavanje može da pomogne u razvoju vaših ljudi:

- Zakažite sesije podučavanja za svakog člana vašeg tima. Odvojite 45 minuta mesečno za svakog pojedinca. Ne razgovarajte o poslu tokom ove sesije, već pređite na odgovarajući režim ličnog treniranja. Zamolite pojedinca da izabere nešto na čemu želi da trenira. Pokušajte da koristite *T-GROW* model. *Topic* - Tema (o čemu žele da razgovaraju), *Goal* - Cilj (šta žele da postignu, željeni ishod), *Options* - Opcije (koje su njihove mogućnosti i izbori) i *Way Forward and Will* - Put napred i Volja (šta su odlučili da urade i njihov nivo uverenja ili volje da to postignu).
- Pre nego što pošaljete svoj tim na program obuke (bilo da se on izvodi spolja ili iznutra), odvojite vreme da im pomognete u utvrđivanju njihovih specifičnih ciljeva učenja. Ovo će optimizovati njihovo učenje. A kad se vrate sa treninga, odvojite vreme da porazgovarate sa njima o tome koliko je trening ispunio njihove ciljeve učenja i šta će raditi na radnom mestu da bi usavršili i primenili svoje nove veštine i znanja. Ovo podsticaj-pojačanje će povećati efikasnost treninga sa normalnih 10% (tj. ljudi zaboravljaju oko 90% onoga što su naučili) do 80%, 90% ili čak 100%. Da biste stekli vrednost od vašeg ulaganja u trening, morate ga podstaći, ojačati. Neki programi će imati ugrađeno pojačanje, a neki neće. U svakom slučaju, kao menadžer morate da obezbedite da se pojačanje treninga izvrši kada se osoba vrati na posao.
- Slično tome, pre slanja ljudi na konferencije i događaje, odvojite vreme da identifikujete ciljeve i zadatke učenja, proverite po povratku koliko su u potpunosti postignuti i uverite se da su primenjeni kada se vrate na posao.

Menadžeri često kažu da se bore da pronađu vreme za podučavanje. Međutim, nakon što odvojite vreme, shvatićete da ono ubire izvanredne godišnje dividende, omogućavajući vam da delegirate više posla i tako stvorite više vremena za druge vitalne liderske aktivnosti ... uključujući i razvoj vaših ljudi.



4

UČENJE OD KOLEGA



Ovo je proces u kojem neko troši vreme, možda samo sat vremena u toku nedelje učeći od drugog kolege. Kratkoročno se obično uče neke specifične veštine nekog programa razvoja, a zasniva se na učenju kroz gledanje od drugog pre nego se taj posao poveri pojedincu koji se obučava.

Dugoročno praćenje rada pruža način da neko stekne uvid u ulogu ili organizacionu jedinicu. Sa stanovišta razvoja karijere, može im pomoći da odluče da li je ovo put karijere koji ih zanima. Ovo može biti posebno korisno kada želite da nekoga osposobite za drugačiju ulogu (mada se pobrinite da odvojite vreme za njihovo prethodno i naknadno informisanje, kako je opisano gore u tački broj 3).

Sa stanovišta ličnog razvoja, praćenje rada omogućava ljudima da posmatraju različite načine rada i uče iz onoga što vide. Još jednom, inicijativa mora biti pravilno planirana sa jasnim ciljevima učenja i uključivati efikasne aktivnosti praćenja ili ojačavanja.

Praćenje rada odnosno učenje od kolega tamo gde ljudi iz jednog odeljenja provode dan sa nekim u drugom odeljenju je odličan način da se razbiju barijere unutar organizacije, pomažući ljudima da bolje razumeju šta se dešava na drugim mestima u organizaciji i kako njihova uloga utiče na druge ili kako na nju utiču drugi.



VOĐENJE PROJEKTA

Pažljiv projektni zadatak pruža, ali i često previđa, veliku priliku za lični razvoj. Organizacije prečesto daju projekte „očiglednoj osobi“ - obično onoj koja je to ranije radila. Ipak, rad na projektu ili njegovo vođenje može pružiti važne mogućnosti za obuku i razvoj, omogućavajući zaposlenima da rade sa različitim ljudima na određenom, dobro definisanom zahtevu, istovremeno učeći nove veštine i stičući nove perspektive.

Kada se pojavi novi projekat, odvojite vreme i razmislite ne samo o tome kako najbolje postići ishod projekta, već i o tome kako projekat možete koristiti za razvoj nekih svojih ljudi. Pored razvoja novog razumevanja, veština i kompetencija, imaćete pozitivan uticaj na organizaciju otvaranjem novih iskustava široj grupi ljudi i činite vašu posvećenost ličnom razvoju vidljivijom.



Vođenje projekata je sjajan način da razvijete i testirate sposobnost upravljanja kod svojih potencijalnih budućih lidera. Omogućiće vam da sa puzdanjem unapredite (ili odlučite da ne unapredite!) nekoga u upravljačku ulogu, a da prethodno nije imao ulogu direktnog rukovodioca u vašoj organizaciji.

Ovo je samo pet načina na koje možete uložiti u razvoj svojih ljudi, pored tradicionalnijih i od vitalne važnosti, posvećenim formalnim programima obuke. Nijedna od ovih pet ideja ne zahtevaju finansijska ulaganja. Sve što im je potrebno je vreme, malo mašte i iskreno interesovanje za svoje ljude.

O SANDLERU Sa preko 250 lokalnih centara za obuku širom sveta, Sandler je svetski lider za obuku u prodaji, upravljanju i podršci postojećim klijentima. Pomažemo pojedincima i timovima iz kompanija Fortune 500 da dramatično poboljšavaju prodaju.