

# IZOBRAŽEVANJE IN RAZVOJ KARIERE

## *Model za razvoj delovne učinkovitosti zaposlenih v novih vlogah in okoljih*

**K**ariera posameznika je sestavljena iz niza različnih delovnih vlog, pri čemer posameznik prevzema nove delovne naloge, se seli iz enega v drug oddelek, napreduje na višji položaj, pridobi večje odgovornosti in kompetence ali menja delovno organizacijo. Organizacije, ki strokovno ne načrtujejo kariernih premikov zaposlenih, se ponavadi srečujejo z nepredvidljivimi težavami. V praksi se namreč še vse prepogosto dogaja, da na novo delovno mesto postavimo nekoga, ki se je pri svojem delu že izkazal in potemtakem ni razloga, da mu ne bi uspelo tudi na drugem, zahtevnejšem delovnem mestu. Toda pri tem pozabimo, da ne gre le za drugačno in zahtevnejše delo, ampak da gre tudi za premik iz enega organizacijskega okolja v drugo. In zagotovo lahko dobršen del razlogov za neuspešne karijerne premike iščemo prav tukaj. Ničkolikokrat se je že zgodilo, da je delavec, ki je bil pri svojem delu zelo uspešen, napredoval na višje in uglednejše delovno mesto, takrat pa se je zgodba o uspehu končala. Kritična točka z gledišča delovne učinkovitosti je namreč ta, da se morajo zaposleni pri vsakem kariernem premiku naučiti in seznaniti z novo organizacijsko kulturo ali subkulturo. Vsak karierni premik ustvari nove in povsem unikatne izobraževalne potrebe, ki jih ne smemo zanemarjati, če želimo izboljšati delovno učinkovitost in kakovost izvajanja delovnih nalog. Žal pa je praksa pri nenačrtovanih kariernih prehodih povsem drugačna. Po-

sameznika postavimo na novo delovno mesto, zaupamo mu zahtevnejše in odgovornejše naloge ... in ga prepustimo samemu sebi ter njegovi iznajdljivosti.

Izboljšanje delovne učinkovitosti v novih vlogah in okoljih zahteva temeljno redefinicijo na novo zaposlenega delavca in temeljit premislek ter novo konceptualizacijo njegovega razvoja. Na novo zaposleni delavec je v tem prispevku definiran kot tisti zaposleni, ki je prestopil določeno organizacijsko mejo in vstopil v novo organizacijsko kulturo ali subkulturo. Vsekakor je ta meja zelo različna, če na primer govorimo o petdesetletnem delavcu, ki je napredoval na višjo raven managementa, ali če imamo v mislih novega delavca, ki je prišel v podjetje od drugod. Toda s stališča delovne učinkovitosti je pomembno to, da sta oba prešla določeno organizacijsko mejo in se spopadla z novim organizacijskim okoljem, vstopila v novo okolje, ki operira s (popolnoma) drugačnimi normami in vrednotami.

Razvoj na novo zaposlenih (RNZ) pa je potemtakem lahko definiran enako kot razvojni procesi, ki jih organizacije uporabljajo, da bi pomaknile na novo zaposlene na zeleno raven učinkovitosti in kakovosti delovne izvedbe. Vključuje tiste aktivnosti, ki kakorkoli spodbujajo in pomagajo posamezniku, da postane na novem delovnem mestu učinkovitejši, ne glede na to, ali so to formalne ali neformalne aktivnosti, načrtovane ali nenačrtovane. In kaj

so pričakovani rezultati razvoja na novo zaposlenih? Prvič, da dosegajo pričakovane delovne rezultate in da so pri izvajanju delovnih nalog dovolj učinkoviti. Drugič pa, da nam jih uspe v delovni organizaciji tudi zadržati.

Raziskave so pokazale, da lahko ustrezno oblikovani izobraževalni programi za na novo zaposlene dajejo zelo ugodne rezultate (McGarell, 1983). Raziskave so tudi potrdile, da skrb za njihov razvoj daje dolgoročne rezultate, uspešnost tega procesa pa je v tesni povezavi z aktivnostmi v prvem letu dela z njimi (Leibowitz, Schlossberg in Shore, 1991; Wanous, 1992). To in seveda realnost sodobnega sveta dela, v katerem so zapuščanje in zamenjave delovnih mest nekaj povsem običajnega in v nenehnem porastu, sta najbrž zadosten argument, da posvetimo več pozornosti razvoju na novo zaposlenih.

V tem prispevku bom na kratko predstavila model za razvoj na novo zaposlenih, ki je lahko konceptualni temelj za doseganje njihove boljše učinkovitosti ne glede na to, ali imamo v mislih kadre, ki jih rekrutiramo iz zunanjega okolja, ali gre za karijerne premike znotraj same organizacije. Ukvarjala sem bom zlasti s tremi vprašanji: katere učne vsebine bi moral vključevati vsestranski program RNZ; katere učne strategije so najučinkovitejše za pospešitev takšnega učenja in kakšna bi morala biti pri tem vloga izobraževalnih institucij na eni in delovnih organizacij na drugi strani?

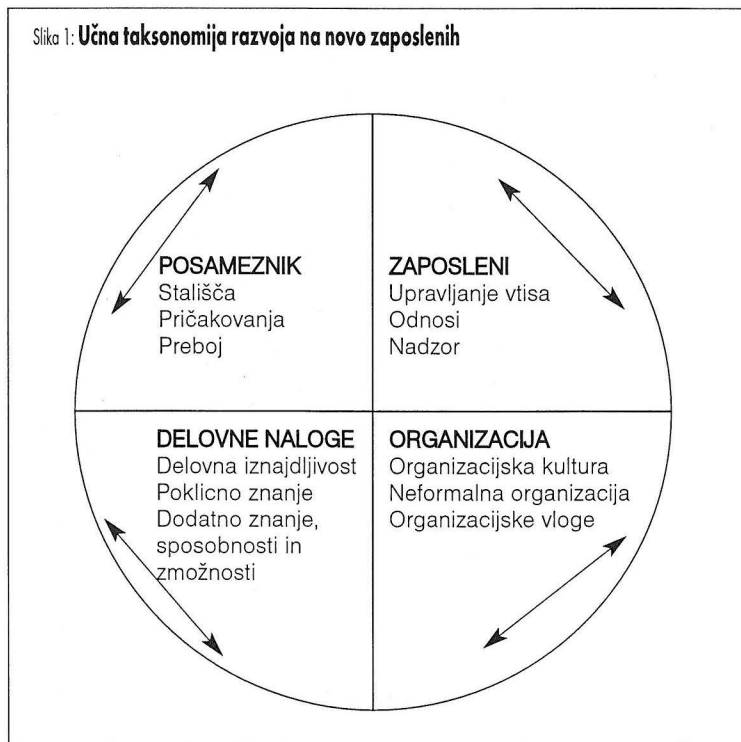
## UČNA TAKSONOMIJA NA NOVO ZAPOSLENIH

Temeljna predpostavka učne taksonomije na novo zaposlenih je, da organizacija skozi procese poklicne (delovne) socializacije čimprej usposobi na novo zaposlenega do ravni uspešne in učinkovite delovne izvedbe. Novi delavci se morajo poleg delovnih nalog še mar-

sičesa naučiti. Ne smemo namreč pozabiti, da vsakdo, ki na novo vstopi v delovno organizacijo, prinaša s seboj tudi svoje vrednote, svoja prepričanja in svoje kulturne norme, za katere ni nujno, da se skladajo s kulturo delovne organizacije.

Učna taksonomija, ki jo predlagam v tem prispevku, je sistematičen poskus razvoja na novo zaposlenih. Pri konceptualizaciji učnih vsebin v mnogočem sledim Fisherju (1986), ki predlaga štiri področja, s katerih bi morali črpati vsebine za pripravo učnega načrta na novo zaposlenih. Ta področja so: posameznik, ljudje/zaposleni, organizacija in delovne naloge. Prva tri področja pomenijo to, kar ponavadi imenujemo poklicna socializacija, zadnje področje pa pomeni učenje, ki ga tradicionalno označujemo kot poklicni trening. Vsako izmed teh štirih področij se še naprej deli na podpodročja, na tri učne naloge, in tako dobimo dvanajst učnih nalog, na katerih naj bi temeljil učni načrt na novo zaposlenih (slika 1).

Slika 1: Učna taksonomija razvoja na novo zaposlenih



V nadaljevanju prispevka bom skušala vsako izmed naštetih področij podrobneje opisati in izluščiti tiste učne vsebine, ki v učnem načrtu razvoja na novo zaposlenih ne bi smele manjkati.

## POSAMEZNIK

Vsi, ki so se na novo zaposlili v določeni delovni organizaciji ne glede na izkušnje s seboj prinesejo določeno akumulirano znanje, svo-

ja prepričanja in vrednote. To je rezultat delovnih izkušenj in izpostavljenosti določeni kulturi. Glede na zelo močno interaktivno naravo učnega procesa je zelo verjetno, da bo prav to preteklo učenje zelo močno vplivalo na začetni uspeh na novo zaposlenega.

To spoznanje je zelo pomembno, še posebej zato, ker lahko delovna organizacija že med samim procesom zaposlovanja oziroma načrtovanja kariernih premikov znotraj same organizacije vpliva na to področje tako, da delavca temeljito seznanji z zahtevami novega delovnega mesta. Tako lahko na novo zaposleni zelo hitro presodi, ali mu bo preteklo učenje pri tem pomagalo ali ne.

*Obdobje »preboja«  
v novo delovno  
okolje traja  
ponavadi od  
9 do 12 mesecev.*

Tabela 1. Področje posameznika

<b>1. Stališča</b>	Identifikacija osebnih vrednot in stališč v luči poklicne kariere, izbranega poklica in organizacije; identifikacija učinkovitega vedenja v izbrani organizaciji; identifikacija zaželenih vrednot in stališč v organizaciji
<b>2. Pričakovanja</b>	Razvoj realnih pričakovanj o delu, organizaciji in svojem uspehu pri delu, rešitev frustracij, nastalih iz razlik v pričakovanjih
<b>3. »Preboj«</b>	Zavedanje dinamike in pomembnosti vstopa v novo delovno okolje, obvladovanje posebnih sposobnosti in razvoj osebne strategije

**Stališča.** Posameznikova stališča lahko vplivajo na delovne rezultate na dva načina: skozi posameznikova stališča do organizacije in nove delovne vloge ter skozi njegova stališča do procesa socializacije in poklicnega treninga sploh. Stališča zelo neposredno vplivajo na



sam učni proces, kajti prav stališča so kognitivna shema, skozi katero se filtrira novo učenje in na novo pridobljene izkušnje. Delovna izvedba na novo zaposlenih je zelo tesno povezana s stališči, zato je ena pomembnejših nalog vsake organizacije, da pomaga posamezniku spremeniti oziroma razviti primerna stališča.

**Pričakovanja.** Zelo pogost razlog mnogim težavam je neskladje med posameznikovi pričakovanji in realnimi možnostmi v delovni organizaciji, ki se manifestira v frustracijah in negativnih stališčih. V raziskavi o realnih pogledih na delo (Realistic Job Previews/RJP) so ugotovili zelo močno korelacijo med zadovoljitvijo pričakovanj in stališči do dela (Premack in Wanous, 1985; Wanous in Colella, 1989). Prav ta raziskava je jasno pokazala, da



je razvoj realnih pričakovanj ena izmed temeljnih nalog uspešnega razvoja na novo zaposlenih.

»Preboj«. Na novo zaposleni se mora zavedati pomena začetnega obdobja vstopa v organizaciji ali obdobja preboja, ki traja ponavadi od 9 do 12 mesecev. Toliko časa namreč posameznik potrebuje, da razvije posebne sposobnosti, potrebne, da prebije organizacijske meje in postane spoštovan član novega tima (Baum, 1990).

Veliko na novo zaposlenih sploh ne začne procesa preboja, ker jim njihove notranje kognitivne sheme, ki so, kot smo že povedali, odvisne od posameznikovih stališč, onemogočajo uvid v nujnost tega procesa. Prav zato veliko na novo zaposlenih odide že v prvih mesecih. Na novo zaposleni mora tudi razu-

meti, kako se na novega člana odzivajo majhne skupine in se sprijazniti z različnimi stopnjami statusov, ki so povezane s pripadnostjo določeni skupini. Velikokrat namreč skupina zavrača prišleka, v ozadju pa je pogosto strah pred neznanim, pred izgubo pridobljenega statusa, odpor do spremembe, ki jo nov član nujno vnese v tim ...

## ZAPOSLENI/LJUDJE

Naučiti se uspešno izvajati delovne naloge v novem organizacijskem okolju je v bistvu socializacijski učni proces (Katz, 1985). Ta poteka kot interakcija med posameznikom in delovnim okoljem, in to tem bolj, kolikor bolj so posamezniku dostopne informacije o organizaciji. Brez potrebnih informacij se je nemogoče naučiti novih delovnih vlog. Dejstvo je, da se na novo zaposleni le del novih delovnih vlog nauči na formalnih treningih ali iz literature. Vse dosedanje raziskave jasno govorijo o pomenu razvoja medosebnih odnosov z zaposlenimi, kar je kritična in obenem poglavitna faza vstopa na novo zaposlenega v delovno organizacijo.

Tabela 2. Področje zaposlenih

<b>4. Upravljanje vtisa</b>	Zavedati se pomena, ki ga ima v vseh vlogah in okoljih vtis, ki ga na novo zaposleni naredi na sodelavce; zavedati se pomena začetnega ocenjevanja posameznika; spoznati, kakšen vtis bi moral narediti na sodelavce, da bi mu ti zaupali pomembne naloge, obvladati sposobnosti in strategije, potrebne za upravljanje vtisov.
<b>5. Odnosi</b>	Razumeti, kakšno vlogo imajo odnosi v organizaciji in kakšne vrste odnosov naj bi ustvarjali, pridobitev sposobnosti, potrebnih za ustvarjanje in vzdrževanje učinkovitih profesionalnih odnosov in socialnih mrež; naučiti se učinkovitih strategij timskega dela.
<b>6. Nadzor</b>	Zavedati se pomena nadzora; ustvarjanje spoštljivih odnosov z nadrejenim, identifikacija shil in zahtev nadrejenega; razvoj sposobnosti, potrebnih za to, da na novo zaposleni postane učinkovit podrejeni in da zna upravljati odnose z nadrejenimi; naučiti se strategij za ustvarjanje tesnih delovnih odnosov z nadrejenimi.

**Upravljanje vtisa.** Začetni vtis, ki ga naredi na novo zaposleni na sodelavce, je instrumentalnega pomena za začetek spirale uspeha. Sodelavci uporabijo začetno vedenje na novo zaposlenega za oblikovanje atributov, ki mu jih nato pripišejo. Na podlagi prvih

vtisov si ustvarijo pričakovanja o prišleku, ki nato zelo vplivajo na posameznikovo delovno izvedbo in določajo tudi odnose z njim. Kakor mislijo o posamezniku, tako se tudi vedejo do njega. Če je začetni vtis pozitiven, so tudi atributi, ki jih sodelavci pridajo na

*Pozitiven vtis na sodelavce omogoča posamezniku hitrejše karijerne premike.*

ново zaposlenemu, pozitivni in v takšnih primerih je zelo verjetno, da bo prišlek kmalu dobil ugledno in pomembno nalogo. Če je naloga uspešno rešena, pride do potrditve začetnih atributov in sledijo še pomembnejše naloge. V takšnih primerih sodelavci s prišlekom

raje navezujejo stike in mu tako pomagajo k uspehu. Rezultat pa je viden pomik po spirali uspeha, ki vodi tudi k večjim kariernim priložnostim.

**Odnosi.** Pozitivni delovni odnosi s sodelavci imajo zelo pomembno vlogo pri prilagoditvi in socializaciji v novo delovno okolje. To je očitno tudi iz slovenskih raziskav, v katerih se je izkazalo, da večina zaposlenih na prvo mesto uvršča prav delovne odnose, in ne denar. Delovni odnosi zagotavljajo namreč primarni mehanizem za socialno učenje. S pozitivnimi delovnimi odnosi se bo na novo zaposleni prej naučil učinkovitih organizacijskih strategij in se usposobil za timsko delo. Pri tem se spopada z vsemi običajnimi težavami ustvarjanja medosebnih odnosov. Te težave pa so lahko zelo velike, kadar ga označijo za »drugačnega«, bodisi zaradi etnične, verske bodisi spolne diskriminacije.

**Nadzor.** Prišlek, ki ustvari dobre odnose z nadrejenimi, lahko pridobi pomembnejše informacije o organizaciji, kar se kaže v večjem zadovoljstvu, večji delovni pristojnosti, manjšem stresu ... (Ostroff in Kozlowski, 1992). Weiss (1997) je v svojih raziskavah ugotovil, da podrejeni sprejemajo delovne vrednote in norme od svojih neposredno nadrejenih in da



so potemtakem nadrejeni pomemben model ter vzor na novo zaposlenim.

## ORGANIZACIJA

Šele ko na novo zaposleni ustvarjajo tesne in učinkovite odnose s sodelavci, se lahko začnejo učiti o kompleksnosti same organizacije (Feldman, 1989). V tabeli 3 je prikazano področje organizacije. Najnovejše raziskave so potrdile signifikatno pomembno povezavo med začetno uspešnostjo posameznika in poznavanjem kompleksnosti organizacije (Chao, 1994; Copeland in Wiswell, 1994). To nas napeljuje na logičen sklep, da je učinkovit razvoj delovne učinkovitosti zaposlenih kombinacija poklicnega znanja in znanja o sami



organizaciji, ki ga lahko posameznik pridobi le s socializacijskimi procesi (delovna socializacija).

**Organizacijska kultura.** Organizacijska kultura je tesno povezana z uspehom organizacije in potemtakem tudi s posameznikovo uspešnostjo, ki je toliko večja, kolikor bolj se njegove individualne vrednote in stališča skladajo s prevladujočimi vrednotami organizacije. Veliko pomembnih informacij o organizaciji se skriva prav v organizacijski kulturi, ki ni nikjer zapisana, niti formalizirana. Razumevanje norm, vrednot in delovnega stila organizacije pospeši adaptacijo posameznika in mu zagotavlja razmeroma hiter vzpon. Nasprotno pa na novo zaposleni ne more razumeti neformalnega sistema, vlog, ki jih

Tabela 3: **Področje organizacije**

<b>7. Organizacijska kultura</b>	Razumevanje elementov organizacijske kulture in kako le ta vpliva na uspešnost izvedbe, zavedati se pomembnosti sprejetja organizacijske kulture; naučiti se prepoznati manj eksplicitne elemente organizacijske kulture.
<b>8. Neformalna organizacija</b>	Zavedati se pomena neformalnega delovanja organizacije; kaj neformalno pomeni uspeh za organizacijo.
<b>9. Organizacijske vloge</b>	Umestitev sebe v dolgoročno perspektivno organizacijskih ciljev, razumeti vlogo in krizo identitete novinca, spoznati pričakovanja socialnega okolja, ki se vežejo na določeno vlogo; učenje najustrežnejših/najprimernejših aktivnosti, ki ustrezajo vlogi, sprejetje omejitev, ki jih ima vsaka vloga in omejevanje konfliktov med vlogami.

ljudje v organizaciji »igrajo«, tabujev, zakaj se naloge izvajajo tako, kot se ..., skratka, ne more najti smisla v še mnogih drugih dnevnihi dogodkih v življenju organizacije. Brez razumevanja organizacijske kulture je lahko neučinkovit kljub vsem tehničnim in strokovnim kompetencam.

**Neformalna organizacija.** Na novo zaposleni morajo razumeti veliko neformalnih sistemov in metod, v okviru katerih se »stvari resnično dogajajo«. Postati učinkovit delavec pomeni, da je treba razviti občutek, kako sodelovati z ljudmi v organizaciji, in dosežati rezultate, naučiti se neformalne procedure, razumeti organizacijsko politiko in se naučiti pogajati z neformalnimi strukturami. To je pravzaprav proces, v katerem uporabimo lastno znanje o organizaciji in njeni kulturi in si znamo z lastno iznajdljivostjo razložiti dogodke, ki vsak dan potekajo pri izvajanju organizacijskih aktivnostih. Brez razumevanja, kako delati znotraj organizacijskega sistema, lahko strokovne kompetence zelo hitro zameglijo nenapisane norme in tudi morebitne spletke med sodelavci.

**Organizacijske vloge.** Graen (1976) je definiral vloge v organizaciji kot rezultat štirih komponent: pridobitev znanja o zahtevah in ovirah, sprejemanje in pošiljanje ustrezne komunikacije o vedenju v določeni vlogi, sprejetje določenega vzorca vedenja in časovno spreminjanje tega vedenjskega vzorca. Sistematična pomoč novincem, da bi razumeli delovne vlo-

ge, vključuje informacije, ki zmanjšujejo negotovost, povečujejo razumevanje organizacijskih pričakovanj, in učenje o tem, kako zmanjšati konflikte med vlogami.

## PODROČJE DELOVNIH NALOG

Področje delovnih nalog je pri razvoju na novo zaposlenih še najmanj sporno. Jasno je, da se za opravljanje določenega dela zahtevajo natančno določene sposobnosti in znanje (tabela 4). Veliko manj pa se kadrovske strokovnjaki ukvarjajo z delovno iznajdljivostjo, ki je enako pomembna kot strokovne kompetence ...

Tabela 4: Področje delovnih nalog

<b>10. Delovna iznajdljivost</b>	Znanje o tem, kako uporabiti svoje znanje in sposobnosti na konkretnem delovnem mestu; obvladovanje generičnih poklicnih sposobnosti, potrebnih za opravljanje dela, kot so komuniciranje, upravljanje časa ...
<b>11. Znanje o nalogi</b>	Razumevanje temeljnih zahtev delovne naloge in poznavanje načinov za njeno uspešno izvedbo.
<b>12. Znanje, spretnosti in sposobnosti</b>	Identifikacija znanja, spretnosti in sposobnosti, potrebnih za uspešno izvedbo naloge danes in tudi v prihodnosti; razvoj formalnih in neformalnih učnih spretnosti, potrebnih za osvojitve novega zahtevanega znanja, spretnosti in sposobnosti.

**Delovna iznajdljivost.** Stalno zaposleni zelo hitro pozabijo, kako pomembno je razviti shemo ali sistem za razumevanje delovnih nalog, ki vključuje tudi postavljanje prioritet, načrtovanje izvedbe, selekcioniranje informacij, abstrahiranje odvečnih virov, učenje sposobnosti, ki jih določeno delo v resnici zahteva. Delovna iznajdljivost je še posebej pomembna za vse tiste, ki želijo narediti kariero, in za tiste na novo zaposlene, ki so se organizaciji priključili iz povsem drugačnih okolij.

**Znanje o nalogi.** Obvladovanje naloge je nedvomno pomembno za doseganje uspeha na delovnem mestu, toda zagotovo to samo po sebi še ni dovolj. Pomembno je, da posameznik pridobi znanje o vseh nalogah, ki jih bo opravljal na določenem delovnem mestu, zato mora pridobiti določeno raven splošnega znanja. Če posameznika ločeno učimo posamičnih nalog, se lahko pokažejo težave pri izvajanju.

**Znanje, spretnosti in sposobnosti.** Šele s ce-

lostnim uvidom v delovne naloge in svojo vlogo lahko na novo zaposleni spozna, kakšno znanje, spretnosti in sposobnosti bo potreboval za uspešno izvajanje zaupanih mu nalog. Prenekateri novinci so ob vstopu v novo organizacijo celo preveč samozavestni glede svojega znanja in spretnosti, toda prav tako so mnogi kasneje povedali, da vendarle niso bili tako dobro pripravljeni, kot so mislili, da so (Holton, 1998).

## SISTEM RAZVOJA NA NOVO ZAPOSLENIH

V prejšnjih poglavjih opisanih dvanajst učnih nalog je možno uresničiti s štirimi različnimi učnimi potmi, to so:

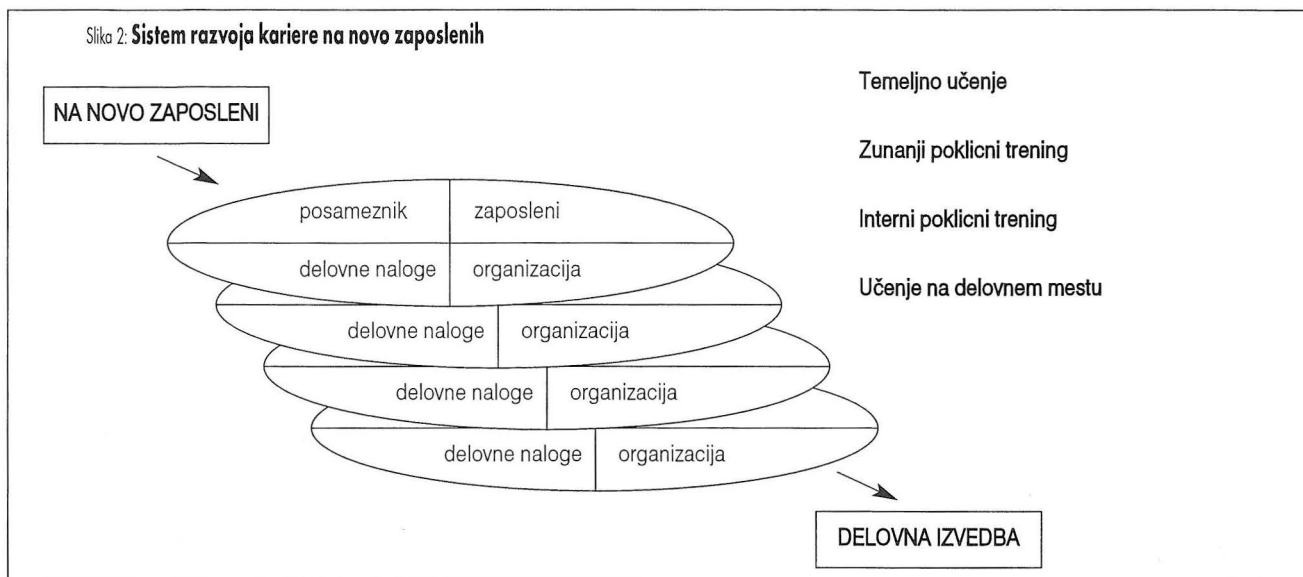
- formalni učni programi (srednje, šole, fakultete, izredni študij),
- eksterni poklicni tečaji,
- interni poklicni treningi in
- učenje na delovnem mestu.

Formalni učni programi zagotavljajo temeljno (poklicno) znanje, ki ni usmerjeno v konkretno delo. Eksterne poklicne tečaje sestavljajo učni programi, ki sicer zagotavljajo trening za opravljanje določenega dela, toda ne za določeno delovno organizacijo. Interni poklicni treningi pa so aktivnosti, ki jih ponuja določena organizacija le za svoje zaposlene in so tudi certificirani, torej priznani le znotraj te organizacije. Učenje na delovnem mestu pa vključuje učne aktivnosti, ki potekajo na delovnem mestu kot poklicni trening, poklicna socializacija in neformalno učenje.

Teh dvanajst učnih nalog in štiri možne učne poti so lahko dokaj integriran sistem razvoja na novo zaposlenih, katerega cilj sta uspešno izvajanje delovnih nalog in doseganje zadanih ciljev (slika 2).

Vsak na novo zaposleni bi moral prehoditi vse štiri učne poti, da bi lahko uspešno opravil vseh dvanajst učnih nalog. Uspešnost pre-

Slika 2: Sistem razvoja kariere na novo zaposlenih



hojene poti pa bi se morala manifestirati v doseganju želene izvedbene ravni in v tem, da želi ostati v organizaciji. Sistem razvoja na novo zaposlenih tudi ni linearno konceptualiziran, temveč je zastavljen kot ciklični proces rasti, v katerem lahko na novo zaposleni večkrat ponovi enake učne poti in učne epizode.

## PRILOŽNOST ZA IZOBRAŽEVALNE ORGANIZACIJE

Izobraževalne organizacije in institucije bi lahko iz predlaganega modela razvoja na novo zaposlenih črpale štiri ključna učna področja, na katerih bi temeljili izobraževalni programi. Ključni aspekti razvoja kariere so torej posameznikov osebni razvoj, učenje osnovnih spretnosti za delo z ljudmi in upravljanje medosebnih odnosov v organizaciji ter ustvarjanje zavesti o pomembnosti nenehnega učenja.

Učenje osnovnih spretnosti na opisanem področju zaposlenih in na področju organizacije je zelo specifično za vsako organizacijo, zato je tukaj vloga izobraževalnih organizacij veliko bolj omejena. Na novo zaposleni se mora namreč osrediniti na posebne komponente organizacije. Diplomanti so lahko na primer zelo do-

bro seznanjeni s tem, kako doseči dober vtis, toda kako bodo to dosegli, je odvisno od določene organizacije. Prav tako morajo na novo zaposleni vedeti, kako ustvarjati učinkovite medosebne odnose in socialne mreže, kako organizacijska kultura vpliva na njihovo kariero, kako delujejo neformalni sistemi v organizaciji in kako te sisteme uporabiti za doseganje rezultatov.

Izobraževalne organizacije imajo torej pri predlaganem sistemu razvoju kariere novo zaposlenih zelo omejeno vlogo, zlasti šole. Vse pre pogosto namreč spregledamo dejstvo, da veliko »učnih epizod«, ki vsak dan potekajo v organizaciji, zahteva povsem drugačne učne sposobnosti v primerjavi s tistimi, ki smo se jih priučili ali so nam jih privzgojili v šoli. Prvič, zelo veliko se lahko naučimo zgolj v procesih interakcije z drugimi zaposlenimi/ljudmi, zato spadajo spretnosti socialnega učenja med najpomembnejše. Drugič, učni proces je ponavadi vedno eksperiment, vsako učenje je pot v neznano, to še posebej velja za učenje pri delu. Tretjič, samoučenje postaja tako rekoč normativna zapoved vseh na novo zaposlenih, ki želijo uspešno delati. Četrto, učenje je nestrukturirano v tem smislu, da mu ne moremo



Res je, da odgovornosti za posameznikov osebni razvoj ne morejo v celoti prevzeti izobraževalne institucije (formalne in neformalne), ker preprosto ne morejo vsiliti ljudem delovnih vrednot, razviti realnih pričakovanj o delu ... In prav na tem področju ima lahko največji vpliv prav delovna organizacija, ki pa se posameznikovemu osebostnemu razvoju ne posveča dovolj, saj po raziskavah sodeč pri na novo zaposlenih velikokrat pogrešamo fleksibilnost, prizadevanje za koristi celotne skupine, željo po učenju ... Toda izobraževalne organizacije bi lahko ponudile več programov osebostnega razvoja, na primer čustvena inteligentnost, prevzemanje odgovornosti, timsko delo ... Še posebej pa bi lahko organizacije in zavodi, ki pomagajo ljudem do prve ali nove zaposlitve, sistematično pripravljali kandidate za vstop v novo delovno okolje.

določiti ne začetka ne konca, in če stvar še malce bolj zapletemo, je učenje tudi nedeterminirano, zato je včasih težko reči, ali ima posameznik pravilni odgovor ali ne, še posebej kadar imamo opraviti s kompleksnimi in nenavadnimi problemi. Skratka, razvoj učnih spretnosti za doseganje učinkovite delovne izvedbe je lahko sicer nereden, mora pa biti stalen proces.

## SKLEPNE MISLI

V zadnjem času vse bolj poudarjamo pomembnost človeškega kapitala, ki ga ne moreta preseči in nadomestiti ne tehnologija ne finančni kapital. Temu primerno bi morali s človeškim kapitalom tudi ravnati. V Sloveniji je malo organizacij, ki posvečajo sistematično skrb razvoju zaposlenih, še posebej na novo zaposlenim, ki šele vstopajo v svet dela, ali tistim, ki so zamenjali zaposlitev oziroma delovno mesto, bodisi da gre za karijerne premike znotraj organizacije bodisi za menjavo delovne organizacije. Predlagani model razvoja kariere, ki obsega 12 učnih nalog, je še zlasti primeren za vse tiste, ki so se v svet dela napotili naravnost iz šolskih klopi, prav tako pa je uporaben za vse tiste, ki so zamenjali delovno okolje. Iz predlaganega modela lahko opazi-

mo, da temelji skrb za razvoj človeškega kapitala predvsem na delovnih organizacij samih in da nam formalni šolski sistem ni ravno v veliko pomoč. Predlagani model bi lahko uporabile tudi izobraževalne organizacije pri pripravi programov za razvoj kariere, ki bi bil lahko mimogrede tudi del rednih (šolskih) izobraževalnih programov, zlasti zaključnih letnikov.

## LITERATURA

- Baum, H. S. *Organizational Membership*. Albany, NNY: State University of New York, Press, 1990.
- Brečko, D. *Kako se odrasli spreminjamo*, Didakta, 1998.
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A., Wolfs., Klein, H. J., in Gardner, P. D. »Organizational Socialization: Its Content and Consequences« *Journal of Applied Psychology*, 79, 1994, str. 450–463.
- Feldman, D. C. *Socialization, Resocialization and Training: Reframing the Research Agenda*, v: I. L. Goldstein (Ed.), *Training and Development in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1989, 376–416.
- Fisher, C. D.: *An Integrative Review*, v: G. R. Ferris and K. M. Rowland (Eds.), *Research and Personnel and Human Resources Management*. Greenwich, CN: JAI Press, vol. 4, 1986, str. 101–145.
- Holton, E. F. III. »New Employee Development: A Review and Reconceptualization«. *Human Resource Development Quarterly*, vol. 7, 1996.
- Holton, E. F. III. *Newcomer Entry into Organizational Cultures: A Neglected Performance Issue*, v: P. Dean (Ed.) *Pursuing Performance Improvement*, Washington, D. C.: International Society for Performance Improvement, 1998.
- Katz, R. *Organizational Stress and Early Socialization Experiences*, in T. A. Beehr and R. S. Bhagat (Eds.), *Human Stress and Cognition in Organizations*. New York: John Wiley & Sons, 1985, str. 117–139.
- McGarrell, E.J., Jr. »An Orientation System that Builds Productivity«. *Personnel*, 60, vol. 6, 1983, str. 32–41.
- Ostroff, C. in Kozlowski, S. W. J. *Organizational Socialization as a Learning Process: The Role of Information Acquisition*. *Personnel Psychology*, vol. 45, 1992, str. 849–874.
- Premack, P. L. in Wanous, J. P. A. *Meta-analysis of Realistic Job Preview Experiments*. *Journal of Applied Psychology*, vol. 70, 1985, str. 706–719.
- Weiss, H. M. *Subordinate Imitation of Supervisor Behavior: The Role of Modeling in Organizational Socialization*. *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 19, 1977, str. 89–105.