

Dr. Daniela  
Brečko  
Planet GV

# RAZVOJ KARIERE V UČEČI SE ORGANIZACIJI

## POVZETEK

*Učna sposobnost zaposlenih in s tem celotne organizacije postaja zdaleč najpomembnejši dejavnik uspešnosti, prav tako pa tudi najpomembnejši dejavnik pri načrtovanju in razvijanju kariere. Zapisali smo že, da se v družbi znanja koncept delovne kariere umika pojmu izobraževalne poti. Posameznik bo uspešen in motiviran za delo le, dokler se bo pri delu tudi učil in osebno razvijal. Potrebe po znanju so torej izjemno velike. Vsi vemo, da za opravljanje dela že zdavnaj ne zadošča več zgolj znanje, ki ga posamezniki prinesejo iz šol. Prav tako vsi vemo, da je znanje vselej predstavljalo moč. Malo manj se zavedamo, da se znanje spremeni v moč organizacije šele takrat, ko ga v organizaciji delimo. Delimo pa ga seveda takrat, ko ga znamo prenašati na druge.*

**Ključne besede:** razvoj kariere, učeča se organizacija, izobraževanje

Učečo se organizacijo je Garvin (1993) opredelil takole: »Učeča se organizacija je usposobljena v ustvarjanju, akumuliranju in prenašanju znanja ter usposobljena za spremembe vedenja na podlagi novo pridobljenega znanja.«

V organizacijskem okolju lahko ugotovimo najmanj pet razlogov, ki govorijo o nujnosti učeče se organizacije.

**Konkurenčna ostrina** – le organizacija, usmerjena v nenehno učenje, lahko vzdrži vse ostrejše konkurenco v smislu hitrih in nepredvidljivih sprememb na področju trga, tehnologij in tudi demografskih ter političnih sprememb na vseh ravneh – od lokalnih, nacionalnih do globalnih. Tradicionalno učenje ne more več ujeti koraka z naštetimi spremembami. Prav zato se pojavlja potreba po nenehnem učenju, in to v vseh delih organizacije.

**Progresivno samospreninjanje** – pridobitve učeče se organizacije naredijo organizacijo in zaposlene manj dovzetne za uničevalne in

destruktivne vplive iz okolja, ki so posledica sprememb. Tehnologije in sestavo kapitala veliko lažje spremenimo. Vedno znova pa se zatakne pri zaposlenih, podvrženih tudi fizikalno-biološkim in psihosocialnim zakonitostim, ki ne dopuščajo prehitrega spreminjanja, sicer se aktivirajo obrambni mehanizmi. Učeča se organizacija si prizadeva za nenehno razvijanje sposobnosti za samotransformacijo oziroma nenehno spreminjanje, ki postaja tako rekoč stalnica življenja v organizaciji in nadomešča karierno pot z izobraževalno ali učno potjo.

**Prilagodljivi in razmišljajoči zaposleni** – nenehno učenje gotovo pomaga organizaciji, da ustvari zaposlene, ki so prilagodljivi in razmišljajo ob tem, kar delajo. To dvoje je nujno potrebno, da bi zaposleni popolnoma izrabili svoje ustvarjalne zmožnosti. V učenje usmerjeni zaposleni skupaj z organizacijo, usmerjeno v učenje, postajajo praktično delavci znanja (knowledge workers), ki bodo za vselej nadomestili proiz-

OD	PROTI (DO)
zaprtega sistema	odprtim sistemom v smislu vključevanja zunanjega okolja
avtokratskega menedžmenta	horizontalnim stilom vodenja
mehanicističnega modela zaposlenih, tj. pričakovanja, da bodo poskrbeli za natančno določene naloge,	poudarjanja in spodbujanja samovodenja, avtonomije, prevzemanja odgovornosti in iniciativnosti
pasivnih treningov, pri katerih sta bolj poudarjena merjenje učnih rezultatov in procedura,	aktivnemu samoučenju in spodbujanju pozitivne učne klime
strogo določenega sistema napredovanja glede na potrebe dela	fleksibilnim oblikam načrtovanja kariere glede na nove učne cilje
razumevanja koncepta kariere kot poklicne poti	novi opredelitvi kariere kot izobraževalne in življenjske poti

**Tabela 1: Premik od tradicionalne k učeči se organizaciji**

vodne delavce iz 80-ih let.

»Zdravljenje« **izobraževanja** – veliko je posrednih in neposrednih dokazov iz virov in poročil, na primer raziskava OECD, da je formalni izobraževalni sistem v skorajda vseh evropskih državah zatajil pri doseganju osnovne funkcionalne pismenosti in temeljnih kognitivnih sposobnosti (Poročilo OECD, 2000), zato so organizacije same prisiljene namenjati več pozornosti razvoju zahtevanih spretnosti zaposlenih.

**Timsko delo** – da bi dosegli resnično najboljše rezultate in visoko raven kakovosti ter uporabljali napredne tehnologije, je treba povečati stopnjo timskega dela in zniževati število individualnih nalog. Timsko delo je tako rekoč postalo nova paradigma, ki ji ne moremo več ubežati. V skladu s tem pa narašča tudi potreba po skupinskem učenju in izmenjavi izkušenj.

## FLEKSIBILNE OBLIKE DELOVANJA UČEČE SE ORGANIZACIJE

Novo organizacijsko paradigmo učeče se organizacije lahko opazujemo kot dinamično pomikanje od tradicionalnih do vse

fleksibilnejših oblik delovanja organizacije.

Učeča se organizacija dosega prednosti na petih področjih:

1. sistematičnem reševanju problemov
2. preizkušanju novih pristopov
3. učenju na podlagi izkušenj
4. učenju iz primerov drugih
5. hitrem in učinkovitem prenašanju znanja v vse dele organizacije.

Za novo organizacijsko strukturo je značilen integriran, toda fleksibilen sistem. To pomeni, da je organizacija decentralizirana, spodbuja avtonomno delo skupin, dodeljuje večjo odgovornost posameznikom, na drugi strani pa razvija močan integriran sistem veljavnih organizacijskih vrednot in strategijo, ki jo vsi sprejemajo. Učeča se organizacija ustvarja učinkovito in močno organizacijsko kulturo, ki drži organizacijo skupaj. Kot taka je odprta do zunanjega okolja, trga, politike, socialnih in finančnih vprašanj ter goji horizontalno politiko ravnanja z ljudmi pri delu, ki zajema predvsem zaupanje v svoje zaposlene, odgovornost in iniciativnost.

*Učeča se organizacija spodbuja avtonomno delo skupin.*

Nobena učeča se organizacija seveda ni bila ustvarjena čez noč. Pred tem je treba previdno, toda skrbno »kultivirati« vrednote in procese vodenja, ki zelo počasi pokažejo rezultate. Prvi korak pa je gotovo priprava takšnega delovnega okolja, kjer se bodo vsi radi učili. To bo seveda možno šele, ko bodo zaposleni vedeli, kaj lahko z novo pridobljeno močjo – znanjem naredijo.

V takšnem okolju je treba najti tudi čas za refleksijo (razmišljanje ob delu) in analizo. To pomeni, da moramo imeti na voljo **dovolj časa, da razmišljamo o strateških načrtih**, resničnih potrebah kupcev, izumljamo nove

*Usmerjenost organizacije h kratkoročnim dobičkom ne pušča dovolj časa za izobraževanje.*

izdelke ...

Učenje je oteženo, če so zaposleni stalno na lovu za uresničevanjem finančnega načrta. Učili se bodo šele takrat, ko bo vodilni menedžment eksplicitno »zamrznil« čas, namenjen sistematičnemu izobraževanju (Brečko, 2006). Menedžment

se mora zavedati, da bo ta čas dvojno povrnjen, če bodo le zaposleni znali znanje pametno uporabiti. Pri tem je zlasti pomemben razvoj učnih sposobnosti, recimo reševanje problemov, vrednotenje eksperimentov, usposobljenost za akumuliranje idej (brainstorming) ...

Drugi korak pa je **odstraniti čim več ovir in spodbujati živahno izmenjavo**

**izkušenj.** Pozornost moramo osredotočiti na pretok informacij. Skrivanje informacij izolira določene posameznike ali celo skupine in če prenesemo vse več odgovornosti na zaposlene, jim moramo

v skladu s tem prenesti tudi informacije, ki jih potrebujejo za odločanje. V informacijah je moč in moč v učeči se organizaciji mora biti horizontalno razporejena. V praksi bi to pomenilo več konferenc, sestankov, skupnih

srečanj, projektnega dela z visoko stopnjo medorganizacijskih povezav ali povezav organizacije z zunanjim okoljem, kupci, partnerji, dobavitelji ... Vse to ne pospešuje le pretoka informacij, temveč tudi svež pretok idej.

## UČENJE NA DELOVNEM MESTU ZAHTEVA SPREMEMBO VLOG MENEDŽERJEV IN ZAPOSLENIH

Kaj se zgodi, ko pride do spremembe na delovnem mestu? Spremembe so pogosto povsem fizične in zelo očitne, saj gre za spremembe pri oblikovanju in izvajanju del. Kakorkoli že, resnična funkcija izobraževanja ob spremembah je podpreti ljudi, da se te spremembe pokažejo tudi v njihovih vrednotah, pričakovanjih in navsezadnje v novem pristopu k delu. To pa je tudi glavno poslanstvo in naloga izobraževanja ter usposabljanja v učeči se organizaciji. Izvajanje te naloge lahko pospešijo le menedžerji sami, ki bi jih lahko v tej vlogi imenovali tudi pionirji učeče se organizacije.

Vsakdo v učeči se organizaciji se mora učiti, od vodilnega menedžerja do operativnega delavca na najnižji ravni. Vzводи za spremembe morajo priti od zgoraj. To pomeni, da morajo vodilni in vodstveni delavci promovirati kulturo učenja in jo »potiskati« navzdol do slehernega zaposlenega. Menedžerji morajo ozvestiti spremembe pri identiteti delavcev znanja. Ne gre več za vodenje po načelu »naredi, kar ti je bilo naročeno«, temveč bolj zato, da jim pokažemo najboljše možne načine izvajanja nalog in svetujemo, kako lahko prispevajo k svojemu poklicnemu in osebnostnemu razvoju. Klasična funkcija menedžerja se torej vse bolj seli na področje trenerja, svetovalca in mentorja zaposlenim. To pa predvsem pomeni, da morajo biti sami menedžerji zelo fleksibilni in dovtetni za spremembe

*Menedžerji v učeči organizaciji so promotorji kulture učenja.*

**Menedžer kot izobraževalec**

Pri preoblikovanju delovne organizacije pogosto priskoči na pomoč zunanja izobraževalna institucija. Toda tudi izobraževalna organizacija potrebuje napotke, če je še tako enkratno v poznavanju procesov reinženiringa. Že takoj na začetku bi se potemtakem morali vključiti v izobraževalni proces tudi menedžerji in drugi vodstveni delavci, ki so pobudniki procesa in ga bodo v nadaljevanju tudi usmerjali. Proces reinženiringa je obsojen na propad, če vodja sam ne daje zgleda. Prav zato morajo menedžerji pridobiti osnovne spretnosti posredovanja znanja in se oborožiti tudi s spretnostmi dobrega svetovanja. Če namreč menedžer ni sposoben upravljati procesa sprememb kot izobraževalec, svetovalec in zgled, potem tudi resničnih sprememb ne moremo pričakovati.

ter sposobni prevzeti nove vloge trenerja, mentorja in svetovalca.

Organizacija učnih aktivnosti v organizaciji zajema paleta nalog v povezavi z izobraževanjem oziroma usposabljanjem, pri čemer so pomembne zlasti funkcije profesionalcev na področju izobraževanja odraslih. Vodstveni delavci, še posebej tisti na srednji ravni, vse bolj postajajo odgovorni za ustvarjanje novih idej, moderatorji skupinskih diskusij, motivatorji timov ter posameznikov na eni strani ter vodniki, svetovalci, izobraževalci in informatorji podrejenih na drugi strani.

**NOVI MODELI IZOBRAŽEVANJA**

Tradicionalne metode izobraževanja niso več dovolj. Organizacija se namreč dnevno spreminja, zato je treba uporabljati tudi modele, ki so bolj pisani na kožo organizacije in resnično zajemajo neposredne potrebe. Za razvoj učeče se organizacije je najbolje, da izobraževanje poteka na samem delovnem mestu, kadar gre za znanje, ki ga potrebujemo za izvajanje določenih nalog. Kadar gre za vsebine, pri katerih je pomembna medosebna interakcija, je smiselno vpeljati izobraževanje v skupinah (notranjih ali zunanjih). In tudi iz tega izhaja nova vloga menedžerjev in vodstvenih delavcev. Znanje morajo namreč nenehno dopolnjevati z novimi in primernejšimi učnimi pristopi ter

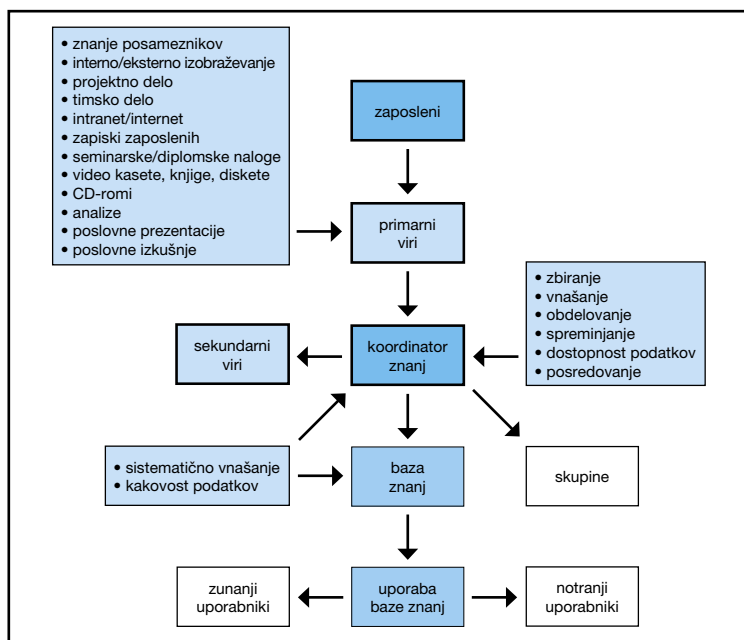
metodami. Prav tako kot se od timov v učeči organizaciji pričakuje, da bodo samostojno reševali notranje probleme, tako mora biti učeča se organizacija sposobna pospešiti procese lastnega učenja in razvoja.

Da bi takšno stanje lahko dosegli, je treba najprej jasno opredeliti potrebe po izobraževanju in usposabljanju ter jih tudi sistematično urediti in dokumentirati, da bi imeli zaposleni dostop do informacij glede izobraževanja, ki jih bodo nato uporabili za lastni poklicni in osebni razvoj. Tudi pri ugotavljanju izobraževalnih potreb imajo menedžerji pomembno vlogo, saj morajo biti sposobni prepoznati in ovrednotiti znanje zaposlenih.

**ZAJEMANJE (TIHEGA) ZNANJA**

Zaposleni imajo vselej več znanja, kot ga v organizaciji izrabijo, bodisi da določenega znanja organizacija ni znala prepoznati bodisi da ga posamezniki ne želijo deliti z drugimi. Ponavadi gre za znanje, pridobljeno po neformalnih poteh in nikjer zapisano, razen v glavah zaposlenih. Izraba tako imenovanega prikritega, implicitnega ali tihega znanja je postala nov izziv učeče se organizacije, ki želi vedeti, kakšno znanje imajo v organizaciji in kdo od zaposlenih ga ima.

Na sliki 1 je prikazan celovit model upravljanja znanja, ki so ga razvili v Zavarovalnici



**Slika 1 : Model upravljanja (tihega) znanja v zavarovalnici Triglav, OE Murska Sobota**

Triglav, OE Murska Sobota (Vild, 2003).

Nekatere organizacije imajo sistem upravljanja (tihega) znanja že visoko tehnološko ter informacijsko podprt ter omogočajo zaposlenim postavitve osebne internetne strani, kjer je zapisano vse njihovo znanje. Sistem omogoča tudi iskanje znanja po različnih iskalnih parametrih. Na voljo je lahko le zaposlenim v organizaciji ali pa je dostopen tudi dobaviteljem oziroma drugim poslovnim partnerjem. To pomeni, da se učeča se organizacija širi tudi na druge vrste poslovne javnosti in da tako nastaja učeča se skupnost.

## OBLIKE INTEGRACIJE DELA IN UČENJA NA DELOVNEM MESTU

Dolgo časa je veljalo, da je poklicni trening sestavljen iz seminarjev in tečajev, ki so se odvijali izven delovnega mesta. Delovno mesto je bilo torej v ozadju kot mesto učnega procesa. Vprašanje, ki se pri takšni tradicionalni praksi pojavlja samo po sebi,

je: Kako se potemtakem pridobljeno znanje in sposobnosti lahko uporabijo v praksi oziroma se vsebine seminarja prilagodijo potrebam konkretnega delovnega mesta? Transfer tako pridobljenega znanja je namreč preskromen za današnje potrebe po hitrem in učinkovitem pridobivanju znanja, ki je nemudoma uporabljeno v praksi.

Umetna delitev delovnega okolja od procesov učenja je v preteklih letih doživela veliko kritike in vse več pozornosti se je namenjala temeljnemu in nadaljnjemu izobraževanju na delovnem mestu. »Pravo« poklicno izobraževanje, ki je, kot smo to že ugotovili, tako izjemno pomembno za organizacijo, mora potekati v okviru osebnih in organizacijskih razvojnih projektov. Zato v ospredje prihajajo interni izobraževalni programi, za katere sicer lahko najamemo zunanjo izobraževalno institucijo, ki pa mora pri pripravi programa tesno sodelovati z matično organizacijo. Učeče se organizacije pogosto uporabljajo tudi druge, še učinkovitejše možnosti, da recimo izobraževanje in usposabljanje prevzamejo notranji trenerji.

Slabost, ki se kaže pri tem, je nezadostna pedagoško-andragoška usposobljenost tovrstnih trenerjev in izobraževalcev, ki se da odpraviti z načrtnim usposabljanjem kasnejših trenerjev. Prednosti učenja na delovnem mestu so več kot očitne: tesna povezava teorije s prakso, takojšnja uporaba znanja na delovnem mestu, preverjanje znanja na konkretnih nalogah in hitro odpravljanje napak. Pri učenju na delovnem mestu gre za obliko akcijskega učenja, pri čemer lahko naučeno sproti in nemudoma uporabimo v praksi. Vsekakor ne kaže zanemariti tudi zunanjih izobraževalnih institucij, ki so v časovni prednosti pri razvoju izobraževalnih programov, praviloma prej zaznajo nove izobraževalne potrebe in so velikokrat uspešnejše pri ugotavljanju izobraževalnih potreb kot organizacije

Že pred leti je postalo jasno, da formalni izobraževalni sistemi ne morejo več zadostiti potrebam poklicnega dela, v obdobju nenehnih sprememb pa bi bila takšna misel sploh iluzorna. Formalni izobraževalni sistemi so preveč togi, da bi se lahko pravočasno odzivali na potrebe prakse. Spremembe so prehitre, da bi jim bili kos. Poklici nastajajo in izginejo v vse krajšem časovnem obdobju. Omenili smo že, da je poklic letalskega inženirja v ZDA nastal in izginil v 15 letih. Nekateri poklici so podvrženi še hitrejšemu spreminjanju in vprašanje je, koliko je potemtakem sploh rentabilna naložba v razvoj formalnega izobraževalnega programa za pet generacij ali še manj. Po drugi strani pa je opaziti tudi vse hitrejšo menjavo ne le delovnih mest, temveč poklicev sploh. V Evropi naj bi sedanji tridesetletniki vsaj štirikrat v svoji aktivni zaposlitveni dobi menjali poklic. Kje bodo pridobili za to potrebno znanje? Odgovor je v večji izobraževalni aktivnosti gospodarske sfere, ki mora s tem prevzeti še aktivnejšo vlogo in odgovornost za izobraževanje ter usposobljenost svoje delovne sile.

same, predvsem zaradi profesionalnejše in razvitejše metodologije. Po drugi strani pa v organizacijo prinašajo tudi izkušnje drugih organizacij in to ni zanemarljivo.

Učeča se organizacija je pred dvojno nalogo pri izobraževanju zaposlenih: zadostiti mora tistim izobraževalnim potrebam, ki bodo omogočale opraviti trenutno delo s trenutnimi sposobnostmi, obenem pa mora pripravljati zaposlene, da bodo kos tudi prihodnjim nalogam, in jim razviti sposobnosti, ki bodo potrebne jutri. To je cilj učeče se organizacije, ki se lahko uresniči le s tesnim partnerstvom med formalnim izobraževalnim sistemom, sistemom poklicnega izobraževanja in notranjim internim organizacijskim sistemom ter navsezadnje tudi sindikati, če so zaposleni vključeni vanj.

## VLOGE IN ODGOVORNOSTI PRI RAZVIJANJU IZOBRAŽEVALNE POTI V UČEČI SE ORGANIZACIJI

Hitre spremembe v tehnologiji in potreba po nenehnem izboljševanju kakovosti izdelkov in storitev sili organizacije k drugačni organizaciji dela. To pa nujno vključuje tudi potrebo po spremembi menedžerske filozofije. Tradicionalni menedžment, ki je temeljil na taylorističnem konceptu, je lahko

zadovoljil potrebe množične proizvodnje. V takšnem okolju je bilo delovno mesto organizirano vzdolž rigidnih, hierarhičnih in funkcionalnih linij. Sedaj pa delo zahteva večjo udeležbo zaposlenih pri oblikovanju delovnih mest. Menedžment se mora zavedati, da je visoka raven delovne učinkovitosti lahko le rezultat čim bolj izrabljenih sposobnosti in kompetenc zaposlenih, ki bodo vso svojo ustvarjalnost pokazali le takrat, ko bodo sami vpleteni v razvoj delovnega mesta in nalog, torej takrat, ko bodo sooblikovalci lastne kariere oziroma izobraževalne poti. O tem je bilo že veliko napisanega, še več izgovorjenega, a večina od tega je ostala le na ravni retoričnega diskurza, resnični premiki pa so zelo počasni. Toda razvoj gre nujno v tej smeri. Organizacije prihodnosti so organizacije, v katerih ne bo ne gospodarjev ne podrejenih, je vizionarsko zapisal sloviti guru menedžmenta Peter Drucker (Drucker, 2001).

Z drugimi besedami, v organizacijah, v katerih se odgovornost in pristojnosti selijo navzdol, sta klasična vloga menedžerja in s tem njegova moč seveda ogroženi. To pa še zdaleč ne pomeni, da v prihodnosti

*V učeči se organizaciji mora vsakdo prevzeti odgovornost za lastno učenje.*



menedžerji ne bodo potrebni, da bo torej poklic in funkcija menedžerja izginila. Nikakor ne. Še vedno bo potreben nekdo, ki bo usmerjal zaposlene, ki bo bdel nad njihovim poklicnim in osebnostnim razvojem, ki jim bo svetoval in jih vodil skozi delovni proces kot mentor. Tako kot se spreminja vsebina mnogih poklicev, se spreminjata tudi vloga in poklic menedžerja. Za razvoj učeče se organizacije bo treba sprejeti in izvajati to, za marsikoga popolnoma novo menedžersko filozofijo.

**V Evropi naj bi sedanji tridesetletniki vsaj štirikrat v svoji aktivni zaposlitveni dobi menjali poklic.**



Koncept učeče se organizacije bo torej lahko popolnoma zaživel le takrat, ko bo vsak prevzel odgovornost za učenje in osebni razvoj. To pomeni, da se skrb za karierni razvoj seli na področje posameznika, ki pri ustvarjanju lastne kariere ne sme biti več odvisen zgolj od nadrejenih in organizacije.

Ena izmed najopaznejših značilnosti pri razvijanju kariere v učeči se organizaciji je prav vključenost posameznikov in celo skupin v ta proces. V nadaljevanju si bomo ogledali vloge in odgovornosti različnih akterjev pri razvijanju kariere oziroma izobraževalne poti v učeči se organizaciji. Pri opisu vlog in odgovornosti smo izhajali iz prikaza vlog in odgovornosti v razvojni organizacijski kulturi pri vodenju kariere, ki jo je prva prikazala Simonsenova na način, da je opisala odgovornost posameznih vlog, načine za izpolnjevanje odgovornosti ter pričakovan rezultat (Simonsen, 1997, str. 115).

## VLOGA MENEDŽMENTA

Menedžerji so bili še do pred nedavnim nagrajevani za svoje tehnično in strokovno znanje, danes pa je njihovo nagrajevanje zelo odvisno od sposobnosti razvijanja zaposlenih. Slednje je njihova operativna vloga. Podrejenim morajo nenehno sporočati cilje organizacije in jih usmerjati k njihovem doseganju. Pri tem opozarjajo na nove učne potrebe posameznikov, jih usmerjajo in poskrbijo za odpravo primanjkljajev, iščejo in ustvarjajo učne priložnosti, ki bodo obogatile tim. Na kratko bi lahko vlogo menedžmenta pri razvoju karier zaposlenih strnili v tri temeljne aktivnosti.

1. Menedžerji morajo postati svetovalci zaposlenim. To pomeni, da ustvarjajo takšne odnose z zaposlenimi, ki temeljijo na zaupanju in manj na nadzoru, spodbujajo prevzemanje tveganja, vodijo razgovore o potrebah in željah zaposlenih v zvezi z delom in prihodnjimi nalogami ter

<b>AKTERJI VLOG</b>	<b>ODGOVORNOST</b>	<b>SREDSTVO</b>	<b>PRİČAKOVANI REZULTAT</b>
Menedžerji	Zagotovitev podpore in priložnosti za nenehen razvoj	Stalne povratne informacije o sedanjem in prihodnjem delu, izobraževalnih potrebah ter ustvarjanju novih in novih priložnosti za doseganje kariernih ciljev	Motivirani zaposleni, ki prevzemajo lastno odgovornost za osebni in poklicni razvoj na delovnem mestu
Zaposleni	Prevzemanje osebne odgovornosti za vodenje kariere in osebnega razvoja	Samoocenjevanje, objektivna izbira kariernih ciljev, načrtovanje aktivnosti ter implementacija	Zadovoljstvo ob doseganju kariernih ciljev
Vodilni menedžment	Podpora vsem procesom	Jasne, nedvoumne in nenehne informacije o poslanstvu, viziji in ciljih organizacije ter v povezavi z njimi sporočanje informacij o novih potrebah ter priložnostih	Motiviranost in usposobljenost zaposlenih ter pripravljenost na sedanje in prihodnje organizacijske cilje ter potrebe
Mentorji	Zagotovitev realne ocene, informacije o organizacijski perspektivi, nenehno spodbujanje in bdenje nad izobraževalnim procesom	Vodenje odnosov z novinci in vodenje diskusije o pričakovanih in ciljih organizacije ter posameznikov	Prenos organizacijskega znanja in organizacijske kulture na posameznike
Vloga oddelka za razvoj kadrov	Pospeševanje in uvajanje sprememb – načrtovanje, organiziranje in nadzor sprememb	Vodenje zaposlenih k osebni in organizacijski razvoju, svetovanje in usposabljanje linijskih vodij ter mentorjev za pomoč pri razvijanju kariere zaposlenih	Zagotovitev uspešnega poteka procesa razvoja kariere v organizaciji



AKTERJI VLOG	ODGOVORNOST	SREDSTVO	PRIČAKOVANI REZULTAT
Svetovalci za razvoj karier	Zagotovitev vodenja, kontinuitete in organizacijske perspektive v razvojnem procesu	Zagotavljanje povratnih informacij o načrtovanih ter implementiranih aktivnostih razvoja in zagotavljanje zunanje komunikacijske vezi z organizacijo	Realna ocena posameznikovih zmožnosti, objektivna izbira kariernih ciljev ter prispevek k organizaciji v smislu racionalizacije razvojnega procesa z minimalnimi napakami
Upravno osebje	Iskanje in zagotavljanje informacij in virov ter upravno-administrativna pomoč pri pospeševanju razvoja	Redno informiranje in organiziranje različnih izobraževalnih srečanj, treningov, storitev ocenjevalnih centrov, dajanje organizacijskih informacij, upravljanje sistema nagrajevanja ...	Selekcionirane informacije, ki se nanašajo na karierni razvoj

**Tabela 2 : Vloge in odgovornosti v učeči se organizaciji pri vodenju kariere**

- pomagajo reševati probleme, ki izhajajo iz delovnih nalog.
- Menedžerji morajo kot budni opazovalci nenehno dajati zaposlenim povratne in zanesljive informacije o njihovem vodenju, njihovi uspešnosti in njihovem napredovanju ... Rezultat tega je realen pogled zaposlenega na lastne zmožnosti in položaj v organizaciji. Sodelujejo s kadrovskimi oddelki pri načrtovanju in razvijanju karier zaposlenih v smislu ugotavljanja izobraževalnih potreb, vodenja izobraževalnih procesov, nadzora nad izpolnjevanjem učnih pogodb.
  - Menedžerji morajo ozavestiti dejstvo, da je razvoj zaposlenih nujnost in ne le modna muha, ter verjeti v to, da bodo lahko uspešni le takrat, ko bodo uspešni njihovi zaposleni. V praksi je često opa-

ziti nasprotno interese med menedžerji in zaposlenimi ter bitko moči, pri čemer se menedžerjem zdi, da jih zaposleni in njihovo vse večje znanje ogrožajo, zato se trudijo čim manj vlagati v njihov razvoj ter vodijo aktivnosti le za povečevanje lastnih zmožnosti. Za mnoge menedžerje je aktivno podpiranje razvoja zaposlenih nova naloga in nova vloga, ki se je morajo šele naučiti. Zaradi premajhne motiviranosti vodij za vodenje in razvijanje kariere zaposlenih oziroma zaradi premajhne izkušnosti ter usposobljenosti se organizacije odločajo tudi za pomoč zunanjih svetovalcev, ki lahko to premostijo, vendar celotne vloge menedžerja kot svetovalca in inštruktorja nikakor ne morejo nadomestiti.

## ZAPOSLENI

Ugotovili smo že, da se odgovornost za razvoj kariere vse bolj pomika pod okrilje posameznika. Zaposleni nosi polno odgovornost za lastno kariero in jo mora aktivno voditi ter opustiti mentaliteto »odvisnosti« od organizacije. Mentaliteta »odvisnosti« od organizacije vodi do tega, da za svoj neuspeh, svojo napačno karierno izbiro in sploh za vse, kar se dogaja negativnega na delovnem mestu, krivimo vodilne oz. druge zaposlene v organizaciji.

Morda je posameznik nekoč res lahko prežrl svoj razvoj in zgolj delal, kar mu je bilo naročeno. Danes pa je pogoj za razvoj organizacij kritična masa zaposlenih, ki sprejemajo popolno odgovornost za svoj razvoj in so pripravljeni na nove aktivnosti. Če smo prej dejali, da so zaposleni v učeči se organizaciji vse bolj vključeni v oblikovanje svojega delovnega mesta, potem je več kot jasno, da morajo sami poskrbeti tudi za novo znanje in spretnosti, ki jih bodo pri tem potrebovali. Od njih se pričakuje aktivno iskanje znanja, sodelovanje pri oblikovanju izobraževalnih programov, prevzeti morajo tudi odgovornost za prenašanje pridobljenega znanja in njegovo uporabo v praksi.

Paradigma novih konceptov načrtovanja kariere prisega na neodvisnost od organizacij in povečevanje konkurenčnosti na trgu delovne sile. To pa lahko dosežemo le s pridobivanjem vedno novega znanja, spretnosti, sposobnosti, veščin ...

## VODILNI MENEDŽMENT

Prednostna naloga vodilnega menedžmenta je oblikovanje vizije razvoja kadrov v organizaciji. To je mogoče le, če vodilni menedžment verjame, da je razvoj kadrov pogoj za organizacijski razvoj. Razvoj kadrov bi moral biti tesno povezan s strateškimi cilji organizacije in pogoj njene konkurenčnosti. Kadrovski menedžerji v organizacijah, kjer vodilni menedžment posveča potrebno pozornost razvoju kadrov, so vpeti v strateške procese načrtovanja organizacije in tudi člani uprav, kjer imajo tudi svoj vpliv. Vodilni menedžment lahko svojo vlogo različno opravlja: z zgledom, da ob vsaki priložnosti s svojim vedenjem podkrepi vizijo razvoja kadrov. Osebni zgled je gotovo njegovo najmočnejše orožje v rokah. Poleg tega lahko uporabi tudi druga orodja, kot so:

- izvršilni nalogi in navodila,
- interno komuniciranje – objava obvestila na oglasni deski ali intranetu,
- neposredna (direktna) komunikacija,
- budno spremljanje uresničevanja procesa razvoja kariere.

Vsekakor bo vodilni menedžment svojo

*Zaposleni v učeči se organizaciji razvijajo kariero na način samozaposlitve.*

*Ali vodilni menedžment verjame, da je razvoj ljudi in razvoj organizacije soodvisen proces?*

Odgovornost zaposlenih pri razvijanju kariere v učeči se organizaciji je tudi stalno samocenjevanje, ki omogoča jasnejši pregled njihovih delovnih vrednot, pravilno izbiro ali nove opredelitve kariernih ciljev. Zaposleni morajo ustvarjati in razvijati svojo kariero na način samozaposlitve. To pomeni, da niso več odvisni od organizacije, ker se nepretrgoma učijo in razvijajo delo. Tako so lahko tudi veliko bolj motivirani, saj spremljajo in opazujejo lasten napredek in razvoj. Odvisnost od organizacije namreč generira krivdo, čezmerno uslužnost, pasivnost ali celo sovraštvo ob neizpolnjenih kariernih ciljih in pogled v preteklost namesto v prihodnost.

vlogo bolje opravil, če bo uporabil več orodij hkrati. Pri tem je treba še posebej poudariti, da ima odgovorno vlogo tudi pri razvoju kariere svojih neposredno podrejenih, na katere sicer prelega odgovornost za implementacijo kariernega razvoja zaposlenih. Hkrati pa je odgovoren tudi za lastni karierni razvoj, pri čemer mu lahko na pomoč priskoči kadrovski menedžer, ki mu lahko pomaga pri samooceni, mu torej svetuje.

## MENTORJI

Mentorstvo je pri razvoju delovne kariere zelo pomembno, še zlasti pri začetni karieri. Mentor uvaja novozaposlenega v delo, organizacijsko kulturo, strokovno znanje ... Raziskave v Veliki Britaniji kažejo na tem področju dokaj žalostno sliko in sicer, da je le ena oseba izmed petih deležna mentorstva, ko se prvič zaposli. Zaposleni pa nasprotno temu sistem mentorstva zelo cenijo in ga postavljajo na 7. mesto na lestvici pomembnih dejavnikov, zaradi katerih so izbrali določeno organizacijo oziroma bi v njej ostali (prav tam).

Mentorstvo je torej proces, ki omogoča novincu spoznati delovno okolje, naloge in odnose, ki vladajo v njem, prav tako pa mu

pomaga bolje spoznati sebe, lastne sposobnosti, vrline, prepričanja, vrednote, skratka lastno osebnost. Ponavadi je namenjeno le popolnim novincem, torej tistim, ki prvič vstopajo v svet dela.

Toda primerno in potrebno je tudi pri vseh kariernih premikih, bodisi ko oseba zamenja poklic ali delovno mesto v isti organizaciji bodisi da se v kasnejših letih oziroma v obdobju srednje ali pozne kariere odloči za karierni premik. Tudi v zvezi s tem prehodom ima mentorstvo skorajda

popolnoma enake naloge in pomen kot pri razvoju začetne kariere.

Mentorstvo lahko poteka v formalni ali neformalni obliki. Pri formalni obliki organizacijska pravila natančno določajo, da novinec dobi mentorja, ki ima jasno določene naloge:

- uvaja zaposlenega v strokovne naloge, pri čemer mu pokaže, ne le kaj, temveč predvsem, kako se dela (sem sodi tudi spoznavanje organizacijskega sistema – »know-how«);
- novincu omogoča dostop do ekspertnega znanja;
- uvaja posameznika v pravila organizacijske kulture, protokol organizacije in skriti kurikulum, ki ga je moč zaslediti prav v vsaki organizaciji;
- pomaga usmerjati in načrtovati razvojne aktivnosti, ki so mnogo širše od dela, ki ga novinec trenutno opravlja;
- pomaga novincu reševati delovnopravna vprašanja;
- pripravlja novinca na strokovni ali pripravniški izpit;
- skrbi za »prepoznavnost« novincev v organizaciji, tako da aktivira svoj socialni kapital in jih priporoči svoji mreži poznanstev v okviru organizacije, s čimer jim pomaga do polnopravnega članstva.

Simonsenova (1997, str. 160) poleg tega navaja še druge odgovornosti mentorjev pri razvoju kariere, ki se nanašajo predvsem na razmerje med mentorjem ter novincem:

- ustvarjanje ugodne klime;
- izbira realnih pričakovanj in ciljev, na podlagi katerih se pripravi akcijski načrt mentorstva;
- aktivno poslušanje in odprtost za ideje novinca;
- ohranjanje dobrih medsebojnih odnosov;
- spodbujanje profesionalnega vedenja in pomoč novincu, da preseže negativne

*Mentorstvo se v učenci se organizaciji uporablja za vse kariernne premike.*

težnje, stališča ter neprimerno vedenje;

- razkrivanje težav in morebitnih ovir pri začetnem kariernem razvoju ter iskanje načina za njihovo premagovanje;
- pomoč v kritičnih situacijah;
- sprožitev procesa samozavedanja pri novincu in graditev njegove sposobnosti samoopazovanja;
- delitev kritičnega znanja z novincem – takšnega znanja, ki ga ni moč dobiti izven organizacije, oziroma ga imajo tudi v organizaciji le redki posamezniki;
- opogumljanje novinca, da raziskuje lastne možnosti za karierni razvoj v organizaciji.

Mentorstvo je torej posebno razmerje med mentorjem in novincem, ki temelji na zaupanju in spoštovanju med dvema posameznikoma, povezanimi z namenom, da bi se dosegali skupni in dogovorjeni cilji, ki temeljijo na razvoju in učenju. Nanaša se na naložbo v času in zahteva od obeh vpletenih energijo ter sodelovanje.

Vlogo mentorja v organizaciji najpogosteje prevzamejo menedžerji ali izkušeni strokovnjaki. Mentor je za svoje delo tudi nagrajen, njegovo delo pa vodi in koordinira oddelek za razvoj kadrov oziroma kadrovska služba v organizaciji.

Mentorstvo lahko poteka tudi v neformalni obliki, toda v tem primeru zahteva spontano pobudo zaposlenega in mentorja. V takšnih primerih prevzame vlogo mentorja vodja ali pa tisti, ki mu je novinec »dodeljen« oziroma sedi v njegovi pisarni.

Organizacije, ki želijo razviti sodoben sistem načrtovanja in razvoja kadrov, mentorstvo spodbujajo oziroma uvajajo formalne oblike mentorstva kot »strukturo in serijo postopkov, s katerim dosežemo uresničitev učinkovitega mentorskega postopka z vodenjem skozi želeno obnašanje vključenih« (Coleman, 1997).

## ODDELKI ZA RAZVOJ KADROV

Sistematično načrtovanje kariere in pomoč, ki jo pri tem zagotavljajo oddelki za razvoj kadrov, so pravzaprav temeljno delo teh oddelkov, na katerih kadrovski strokovnjaki ustvarjajo svoj ugled in dodajajo organizaciji novo vrednost. Njihova osnovna naloga v organizaciji je, da na podlagi učinkovitega sistema za razvoj kadrov zagotavljajo organizaciji potrebne razvojne vire in oblikujejo mehanizem, ki bo ohranjal karierni razvoj živ in dinamičen. V tej luči, torej pri uvajanju sistema razvoja kadrov, lahko naštejemo nekaj temeljnih odgovornosti oddelkov za razvoj kadrov:

- izbira učinkovitih načinov selekcije novo zaposlenih;
- sistem kompetenc in organizacijskih vlog v organizaciji, ki jasno določa, katere kompetence (torej znanje, sposobnosti, vrednote in prepričanja) so potrebne za določeno organizacijsko vlogo oziroma delovno mesto;
- določanje vertikalnih in horizontalnih možnosti za karierne premike;
- oblikovanje sistema nagrajevanja, ki bo v skladu z vertikalnimi in horizontalnimi shemami napredovanja;
- oblikovanje sistema izobraževanja in usposabljanja ter spremljanja učinkov ter rezultatov izobraževanja;
- uvajanje sistema za identifikacijo in razvoj posebnih darov v organizaciji (upravljanje talentov);
- zagotavljanje podpore posamezniku pri kariernem razvoju v organizaciji;
- usklajevanje organizacijskih virov in zbiranje ter vodenje podatkov o zaposlenih s stališča potreb organizacije;

*Kadrovski menedžer je v učechi se organizaciji agent sprememb.*

- usklajevanje in organiziranje informacij ter uvajanje internega komuniciranja, ki omogoča zaposlenim, da so seznanjeni z dogajanjem v organizaciji in z vsemi informacijami, ki utegnejo biti pomembne za razvoj in načrtovanje kariere;
- oblikovanje sistema svetovanja vodjem, ki so neposredno odgovorni za razvoj kariere zaposlenih, na primer strokovna pomoč pri oblikovanju sistema komuniciranja, ki omogoča nenehno povratno informacijo (redni letni razgovori vodje z zaposlenimi);
- določanje strateške vloge kadrovske funkcije, katere strategija mora biti povezana s strategijo razvoja organizacije in mora prevzeti vlogo strateškega svetovalca upravi organizacije za nadaljnji razvoj in konkurenčnost;
- skrb za nenehen razvoj stroke in uvajanje novih rešitev na področju razvoja karier.

Kadrovski menedžer je v tej luči pravi agent sprememb v organizaciji, ki mora poskrbeti tudi za njihovo uspešno uvajanje.

## SVETOVALCI ZA RAZVOJ KARIERE

V odgovorno delo načrtovanja in razvoja kariere zaposlenih organizacije k sodelovanju velikokrat pritegnejo tudi zunanje svetovalce, strokovnjake na posameznih področjih, ki organizaciji in posameznikom pomagajo uresničiti ali izpeljati posebej zahtevne korake pri razvoju kariere in uresničevanju kariernih ciljev. Manjše organizacije lahko zunanjemu svetovalcu v celoti zaupajo skrb za razvoj kariere in s tem tudi vlogo oddelka za razvoj kadrov.

Najučinkovitejše rešitve so tiste, pri katerih svetovalec prevzame le del skrbi za razvoj kariere zaposlenih in ne odvzame vodjem

njihove naloge, ki jo morajo pri tem nujno odigrati sami. Vodja je namreč vselej odgovoren za razvoj kariere zaposlenih in nikakor ne more v celoti preložiti tega bremena na ramena zunanjih svetovalcev, ki pridejo v podjetje le občasno in niso vsak dan v stiku z zaposlenimi. Največkrat prevzamejo zunanji svetovalci vlogo trenerja, torej vodijo posamezne delavnice o razvoju in vodenju kariere zaposlenih, prav tako pa se velikokrat znajdejo v vlogi ocenjevalca razvojnih virov organizaciji. Tovrstne aktivnosti je vsekakor bolje prepustiti zunanjim svetovalcem. Velikokrat je zunanji svetovalec tudi v vlogi pospeševalca sprememb, ki vnaša v organizacijo nove poglede, nove usmeritve ter evalvira delo kadrovske službe.

## UPRAVNO OSEBJE

Upravno osebje zbira informacije in zagotavlja nujno potrebne vire za delovanje sistema razvoja kadrov v organizaciji. To so lahko posamezni referenti v oddelku kadrovske službe, v manjši organizaciji pa so lahko to tudi tajnice, poslovne sekretarke ali poslovne asistentke. Vloga upravnega osebja pri razvoju in načrtovanju kariere v učeči se organizaciji pa je predvsem v tem, da:

- iščejo nove vire, ki utegnejo podpreti sistem razvoja kariere (recimo pridobivanje različnih ponudb za izobraževanje, svetovanje, treninge);
- so pri oskrbovanju z viri lojalni in etični do organizacije;
- skrbno vodijo evidence razvoja kadrov;
- varujejo poslovne skrivnosti.

Kot smo videli, ima veliko ljudi pomembno vlogo pri vzdrževanju optimalnega sistema razvoja kadrov in kariere v organizaciji. Vsi lahko po svoje podprejo sistem, še vedno pa to ne pomeni, da lahko posameznik prenese odgovornost za razvoj svoje kariere na dru-

ge. Gre za vzajemno pomoč pri odkrivanju učnih priložnosti, ki pa jih mora navsezadnje vedno »zgrabiti« posameznik.

## UČEČA SE ORGANIZACIJA – ZGOLJ RETORIČNI DISKURZ?

O učeči se organizaciji se v zadnjem času vse več govori in glede na pogostost pojavljanja tematike v javnosti bi lahko dejali, da gre resnično za novo poslovno paradigmo, ki na novo opredeljuje tudi sistem razvoja kariere v organizacijah. Na retorični ravni se s paradigmo učeče se organizacije načeloma tudi vsi strinjamo. Toda v praksi se stvari zataknejo in bo že držalo, da se o stvareh največ govori in piše takrat, ko tega dejansko v praksi ni, vendar bi si to želeli. In kje so ovire? Na makroekonomski ravni, v nacionalnih vrednotah ali morebiti v osebni filozofiji menedžmenta? Kariernega razvoja si ni več moč predstavljati brez znanja. Za to pa je treba znanje tudi deliti. Znanje je moč in če delimo znanje, delimo tudi moč, in vprašanje je, ali jo resnično želimo deliti in zakaj. Še vedno je namreč v mnogih organizacijah opaziti konzervativno prakso načrtovanja kariere, ki ne upošteva pomena znanja, prav tako pa imajo konzervativen, da ne rečem nevaren odnos do znanja, ki ga gledajo kot strošek in ne kot naložbo. Da je tako, gotovo priča ustaljena praksa organizacij, ki varčevalne ukrepe začnejo (in končajo) pri zmanjšanju sredstev za izobraževanje in usposabljanje.

Še posebno pozornost kaže nameniti premalo izrabljenemu »tihemu znanju« v organizacijah, torej znanju, ki ga posamezniki imajo, ne da bi organizacije za to vedele, in ki bi ga lahko prenašali tudi na druge. Nekaterne organizacije se že lotevajo popisa tako imenovanega tihega znanja. To so prvi sistematični poskusi, da bi tiho znanje napravili vidno. Toda ljudi ne moremo

prepričati, od njih ne moremo zahtevati in jim zapovedati, naj tiho znanje delijo z drugimi, lahko le ustvarimo takšno okolje, v katerem bodo zaposleni pripravljeni in ponosni na svoje tiho znanje in ga bodo tudi radi delili z drugimi. Ustvarjanje spodbudnega okolja za prenašanje znanja in izkušenj pa je naslednji izziv pri oblikovanju učečih se organizacij, s katerim se bomo morali spopasti, če želimo od retoričnega diskurza preiti k praksi. Tretji izziv pa je gotovo ta, da organizacije in posamezniki sprejmejo realnost nove kariere, pri čemer se kariera razume kot izobraževalna in razvojna pot ter ne več kot (zgolj) niz vertikalnih stopničk proti vrhu.

Na koncu se lahko vprašamo le še, zakaj smo pravzaprav prisiljeni sprejeti paradigmo učeče se organizacije, četudi si tega morda ne bi želeli. Odgovor je dokaj preprost. Zato, ker v zelo konkurenčnem tržnem okolju lahko le znanje in moč vseh zaposlenih ustvarita izdelek oziroma storitev, ki bosta omogočala organizaciji preživetje tudi jutri in bosta ohranjala delo. In to realnost že živimo. Proizvodne delavce so nadomestili delavci znanja, ki se želijo razvijati, imeti občutek osebnega napredovanja in bodo z organizacijami sklepali raznovrstne pogodbe. Ena izmed njih je gotovo tudi psihološka in učna pogodba, ki postaja vse pomembnejši in nepogrešljiv instrument razvoja kariere v učeči se organizaciji.

## NAMESTO ZAKLJUČKA

V prispevku je predstavljena paradigma učeče se organizacije, v kateri »proizvodne« delavce nadomeščajo delavci znanja. Ugotovili smo razloge za uvajanje učeče se organizacije. To je organizacija, ki je sposobna ustvarjati, akumulirati in prenašati znanje na vse zaposlene. V njej se koncept razumevanja delovne kariere na novo opredeli kot izobraževalna pot. V tej luči se v



*Koncept kariere v učehi se organizaciji nadomešča koncept izobraževalne poti.*

učehi se organizaciji nujno spreminja vloga menedžerjev in zaposlenih, prav tako pa tudi oblike učenja in dela. Vsakdo mora prevzeti odgovornost za razvoj kariere, pri čemer smo podrobno opisali in izpostavili vloge ter odgovornosti vodilnega menedžmenta, linijskih vodij, zaposlenih, mentorjev, oddelkov za razvoj kadrov, sve-tovalcev za razvoj kariere in upravnega osebja. Koncept mentorstva se vrača in pridobiva osrednjo vlogo pri vseh kariernih premikih, ne le pri začetnem usposabljanju posameznikov, ki pridejo v organizacijo.

Ugotavljali smo tudi razloge, ki zavirajo uva-janje učeh se organizacije, in poudarili nujnost preseganja konzervativnih paradigem o načrtovanju in razvoju kariere. Znanje je moč, kot takšno pa je predmet mnogih sporov, konkurenčnih bojov in medosebnih konfliktov. Deliti znanje z drugimi pomeni deliti moč. V učehi se organizaciji si morajo torej zaposleni želeti deliti moč, to pa zahteva vi-soko stopnjo osebnega razvoja vseh zapo-slenih, zlasti pa vodilnega menedžmenta, ki je vselej najmočnejši zgled.

## LITERATURA

- Allinger, G. M., Janak, E. A. (1989). Kirkpatrick's Levels of Training Criteria: Thirty years later. *Personnel Psychology*, 42, str. 331–340.
- Brečko, D. (1998). Kako se odrasli spreminjamo. *Radovljica: Didakta*.
- Brečko, D. (2006). Načrtovanje kariere. Ljubljana: Planet GV.
- Cascio, W. F. (1987). *Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations*. Boston MA: Kent.
- Coleman, M. (1997). Managing Induction and Mentoring. V Bush, Middlewood (ur.), *Managing People in Education*. London: Paul Chapman Publishing Ltd., str. 155–168.
- Drucker, F. P. (1985). *Innovations and Entrepreneur-*

- ship: Practice and Principles*. New York: Harper & Row.
- Drucker, F. P. (2001). *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV Založba.
- Garvin, D. A. (1993). *Building a Learning Organisation*. Harvard Business Review, julij/avgust.
- Holton, E. F. (1998). *Performance Domains: Bounding the Theory and Practice*. Advances in Developing Human Resources. Washington D. C.: ISPI Press.
- Human Resource Development and Training Strategies: the Experience and Results of the Eurotacet Programme* (1995). Luxembourg: European Commission.
- Knowles, M. S. (1984). *Andragogy in Action*. San Francisco: Jossey-Bass.
- McLagan, P. A. (1989). *Models for HRD Practice*. Training and Development, 9, str. 49–59.
- Simonsen, P. (1997). *Promoting a Development Culture in Your Organization. Using Career Development as a Change Agent*. Palo Alto California: Davied-Black Publishing.
- Swanson, R. A. (1995). *Human Resources Development: Performance in Key*. Human Resources Development Quarterly, 2, str. 207–213.
- Swanson, R. A., Holton, E. F. (1997). *Human Resources Development Handbook: Linking Research and Practice*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Vild, V. (2003). *Upravljanje znanja v Zavarovalnici Triglav*, OE Murska Sobota. Interno gradivo.