

Nina Kocbek in Andreja Petrovčič

METODA OSVETLITVE DELA

»Metoda je zelo koristna, saj lahko posameznik pridobi veliko dodatnih informacij, ki jih samo pri razlagi ter opisu dela ne more. Meni va, da se nam ob podajanju navodil določene stvari velikokrat zdijo samoumevne, osebi na drugi strani pa ne. Posledično lahko marsikatero pomembno informacijo izpustimo, kar lahko v prihodnosti vodi tudi do večjih napak. Nekoliko bolj težavna je izvedba metode na delovnih mestih, kjer zaposleni ravnaajo z občutljivimi oziroma zaupnimi podatki.«

Kadar začne posameznik opravljati novo delo, mu nekdo (nadrejeni, vodja ali sodelavec) na začetku poda natančna navodila. Pri tem se je treba zavedati, da se lahko ob razlagi delovnega procesa nenamerno izpustijo ključni koraki, npr. vodji se določena informacija zdi samoumevna in je pri podajanju navodil ne omeni, medtem ko oseba brez izkušenj z novim delovnim mestom te določene informacije nima (Nigh, 2017). Prav tako se lahko zgodi, da posameznik čez čas ugotovi, da delo zanj ni primerno. To lahko vodi v odhod iz organizacije, kar pomeni ponovno iskanje novega zaposlenega. Ena od možnosti, ki lahko pri vsem tem pomaga, je metoda osvetlitve dela (angl. *job shadowing*).

Metoda osvetlitve dela je zelo uporabna, če je uporabljena pravilno. Proces mora vključevati strokovnjaka (zaposlenega, ki je v osredju) in opazovalca, ki zaposlenega neposredno opazuje pri izvajanju dela. V času opazovanja mora zaposleni pri opravljanju svojih delovnih nalog vključiti vse ključne korake v procesu dela. Tako opazovalcu omogoča natančen, podroben vpogled v delovni proces. Opazovalec mora neprestano vzdrževati pozornost, da v času opazovanja pridobi čim več informacij. Opažene informacije, vprašanja in nejasnosti

si lahko sproti zapisuje ter jih pozneje razjasni s strokovnjakom (MMU Organisation Development Training & Diversity, 2012).

Opazovanje omogoča pridobitev natančnih informacij o vedenju zaposlenega, o celotnem poteku postopkov, o problematičnih področjih itd. Vodilo te metode je »pojdi tja, kjer je delo« (Nigh, 2017). Trajanje je odvisno od situacije. Velikokrat se opazovanje izvede enkrat, v določenih primerih pa se lahko opazovalec in zaposleni dogovorita tudi za več terminov (MMU Organisation Development Training & Diversity, 2012). Zelo pomembno je, da se po opazovanju opazovalec in zaposleni pogovorita (Adams, 2013) ter tako razjasnita vse morebitne nejasnosti in vprašanja, ki se pojavijo ob opazovanju.

Najbolj znan in uporabljen način izvajanja te metode je opazovanje »muhe na steni«, kjer opazovalec za vnaprej določen čas opazuje zaposlenega pri delu. Namen je, da opazovalec vidi, kakšen je tipičen delovni dan zaposlenega. Ta način je najprimernejši, kadar opazovalec želi pridobiti razumevanje vloge točno določenega zaposlenega v organizaciji (MMU Organisation Development Training & Diversity, 2012).

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Metoda osvetlitve dela izvira iz »shadowing-a«, kvalitativne metode raziskovanja, ki je redko omenjena in uporabljana v strokovni literaturi. Uporabljena pa je bila že v klasičnih študijah managementa (Walker, Guest in Turner 1956). Predstavlja intenzivno opazovanje določene vloge zaposlenega skozi daljše časovno obdobje. Opazovalec je prisoten pri vseh aktivnostih, ki jih oseba opravlja – od začetka do konca delovnega dne, npr. med sestanki, malico, pri pisarniškem delu itd. (McDonald, 2005). Pri metodi osvetlitve dela opazovalcu ni treba biti prisoten pri vseh aktivnostih, ampak opazovanje temelji izključno na skupnem dogovoru z opazovanim zaposlenim (Nigh, 2017).

Metoda se uporablja kot metoda izkustvenega učenja, metoda opazovanja vedenja (namen je prepoznati določene vzorce vedenja) ter za razumevanje določenih vlog ali perspektiv. Velikokrat se pri poklicnem usmerjanju izvaja z namenom, da srednješolci spoznajo »svet dela« prek programa, ki ga izvaja šola ali socialna organizacija, ter se tako lažje

odločijo za smer nadaljevanja šolanja. Že skoraj dvajset let v Ameriki določene šole v sodelovanju z vladnimi organizacijami izvajajo dan, posebej namenjen metodi osvetlitve dela (Mader, Mader in Alexander, 2016).

V zadnjih petdesetih letih je bila metoda osvetlitve dela vključena v različne študije z različnih področij (management, zdravstvo, šolstvo itd.). S to metodo je npr. Mintzberg (1970) preučeval vedenja managerjev. Njegove ugotovitve so vplivale na oblikovanje zaznavanja managerja danes. V študiji na področju zdravstva (Saine in Hicks, 1987) se je metoda uporabila kot tehnika, prek katere so študenti medicine razumeli vloge drugih poklicev, s katerimi bodo v svoji prihodnosti sodelovali.

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Raziskave večkrat navajajo, da metoda osvetlitve dela omogoča boljše razumevanje in natančen vpogled v potek dela (Mader idr., 2016). Prav tako študije ugotavljajo, da so prednosti metode izboljšanje komunikacije, več timskega dela, boljše poznavanje vlog, več povezovanja in sodelovanja med različnimi profili zaposlenih (Fougner in Horntvedt, 2011; Jain, Luo, Yang, Purkiss in White, 2012; Meffe, Moravac in Espin, 2012) ter izboljšanje organizacijske kulture prek spremembe stališč (Piechnik in Dempster, 2018).

Tudi v študiji, kjer so študenti medicine in študenti farmacije v parih izvedli štiriurno opazovanje medinskih sester, so potrdili, da metoda omogoča boljši vpogled v določeno poklicno vlogo. Ugotavljajo, da je metoda osvetlitve dela način, s katerim lahko zagotovijo poznavanje in razumevanje vloge ter odgovornosti različnih poklicev v zdravstvu ter tako zmanjšajo napake v komunikaciji in povečajo kakovost zdravstva (Monahan, Sparbel, Heinschel, Wirtz Rugen in Rosenberger, 2017).

Simkins, Close in Smith (2009) so v svoji študiji metodo osvetlitve dela uporabili pri razvoju sistema nasledstva. V opazovalni proces so vključili potencialne učitelje, ki bi lahko razvijali svoje kompetence in v prihodnosti nasledili ravnatelja. V obdobju 3–5 tednov so nekaj dni tedensko opazovali ravnatelja v šoli, ki je bila v drugem delu mesta. Avtorji študije so ugotovili, da so učitelji spremenili svoje zaznave o poklicu

ravnateljja. Na začetku so menili, da so ravnatelji osamljeni, brez podpore ter imajo malo stika z učenci. Po opazovanju pa so učitelji spoznali, da so imeli napačne predstave ter pridobili boljši vpogled v opazovani poklic. Tisti, ki se pred izvedbo metode niso videli v vlogi ravnateljja, so na koncu študije spremenili svoje mnenje.

L. Mullen in L. Larson (2016) ugotavljata, da metoda osvetlitve dela ne omogoča le natančnega vpogleda v delo, ampak lahko predstavlja tudi zaposlitveno priložnost. Programa se je udeležilo 131 študentov prodaje, ki so opazovali managerje prodaje v različnih podjetjih. Vsak študent je sam poiskal in kontaktiral ter opazoval managerja prodaje vsaj en dan. Poiskati so morali panogo, kjer bi nekoč radi sami delali oziroma se jim zdi trenutno najbolj zanimiva. Več kot 75 % vseh udeleženi študentov je v organizaciji, kjer so bili na opazovanju, prejelo ponudbo za službo ali podobno strokovno priložnost.

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Metoda osvetlitve dela omogoča neposredno spoznavanje delovnega mesta ter delovnih nalog določenega zaposlenega. Je metoda z direktnim, osebnim (Cho in Gao, 2009) in interaktivnim pristopom (Night, 2017), ki omogoča učenje in razvoj študentov, dijakov ali zaposlenih. Opazovalec z opazovanjem strokovnjaka pridobi informacije, ki mu omogočijo boljše razumevanje celotnega poteka dela v organizaciji (MMU Organisation Development Training & Diversity, 2012) ter spremenijo morda napačne zaznave določenega poklica (Cho in Gao, 2009). Z opazovanjem vseh ključnih korakov delovnega procesa posameznik razvija kompetence, ki mu pomagajo delo bolje opravljati (Nigh, 2017). Opazovalec lahko uporabi metodo osvetlitve dela tudi takrat, kadar želi ugotoviti, ali je delovno mesto sploh primerno zanj, npr. kadar išče novo zaposlitev, kadar ima možnost napredovanja. Zaposleni, ki je opazovan, pridobi pomembne informacije o svojem delu z drugega zornega kota, ki mu lahko koristijo za načrtovanje določenih sprememb, izboljšav v lastnem procesu dela (MMU Organisation Development Training & Diversity, 2012).

Glavni namen je torej boljše poznavanje točne vloge določenega zaposlenega, s tem pa boljše poznavanje poteka dela v celotni organizaciji. Namen metode je prav tako izboljšati komunikacijo ter zagotoviti več sodelovanja in timskega dela med različnimi poklicnimi profili v organizaciji (MMU Organisation Development Training & Diversity, 2012). Metoda se uporablja tudi, kadar je treba dokumentirati manj strukturirane procese na delovnem mestu, saj se z metodo osvetlitve dela pridobijo natančno razdelani koraki določenega delovnega procesa. Opazovalec lahko prepozna tudi napake v delovnem procesu, kar organizaciji omogoči priložnost za razvoj (Nigh, 2017).

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Metoda je uporabna za vse, ki načrtujejo ali spreminjajo svojo karierno pot, saj jim omogoča vpogled v dinamiko delovnega mesta, preden se zares odločijo zanj. S tem namenom je koristna predvsem za študente, dijake ali zaposlene, ki imajo možnost napredovanja, prevzema nove vloge v delovni organizaciji ali želijo delovno mesto zamenjati. Cilj uporabe metode pri študentih in dijakih je, da študenti zapustijo učilnice ter spoznajo in začutijo celoten delovni proces (Adams, 2013). Metoda osvetlitve dela je primerna tudi za zaposlene, ki želijo poznati celoten proces dela v organizaciji. Opazujejo lahko sodelavca na drugem delovnem mestu in s tem bolje razumejo namen, cilje njegovega dela ter tako izboljšajo razumevanje celotnega delovnega procesa v organizaciji. Namenjena je tudi zaposlenim, ki so odgovorni za proces dela v organizaciji, saj s pomočjo metode osvetlitve dela pridobijo natančne informacije o poteku procesov, kar jim lahko omogoča načrtovanje morebitnih sprememb (Nigh, 2017).

KAKO METODO IZVEDEMO?

Ključnega pomena pri metodi osvetlitve dela je priprava. Prvi korak je ugotoviti, katero delovno mesto si opazovalec želi natančno spoznati ter si zastaviti cilje, ki jih želi med opazovanjem doseči (Nigh, 2017). Pomembno je, da ima opazovalec ustrezno znanje o področju dela, ki ga želi opazovati (Reddy, b.d.). Naslednji korak je poiskati zaposlenega,

ki ga bo opazovalec opazoval. Zaposlenemu in vodstvu v organizaciji je treba predstaviti celotno metodo, cilje, ki jih opazovalec želi doseči, pridobiti ustrezno dovoljenje ter se dogovoriti, kdaj in kako dolgo bo opazovanje potekalo (Nigh, 2017). Opazovalec lahko opazuje celoten delovni dan zaposlenega ali pa le določen del v delovnem procesu. Tako lahko opazovanje traja od 30 min do več ur, odvisno od dogovora in potreb (Adams, 2013).

Pred opazovanjem je pomembno, da opazovalec pridobi dovolj informacij o organizaciji, v kateri bo potekalo opazovanje, da lahko razume vlogo izbranega zaposlenega. Opazovalec si vprašanja pripravi že pred opazovanjem, kar mu med opazovanjem omogoča sprotno prepoznavanje nejasnosti. Če situacija dovoljuje, si lahko opazovalec za lažje sledenje in pridobivanje informacij pripravi okvirni delovni list, kamor vpisuje informacije. Dobra priprava omogoča boljšo osredotočenost pri opazovanju (Nigh, 2017).

1. Katere so obveznosti, funkcije in odgovornosti pri vašem delu?
2. Katere so vaše najpogostejše delovne naloge?
3. Ali ostajajo zadolžitve, ki se od vas pričakujejo zunaj delovnega časa?
4. Kaj vam je najbolj zanimivo pri delu in kaj vam povzroča največ stresa?
5. Kakšna je tipična karierna pot na tem področju ali v tej organizaciji?
6. Kako dobro so vas izkušnje na fakulteti pripravile za to delovno mesto?
7. Katere sposobnosti ali osebne lastnosti po vašem mnenju največ prispevajo k uspehu pri tem delu?
8. Kolikšno plačo lahko pričakujem na začetku svoje kariere na tem delovnem mestu? Kolikšno po 5–10 letih izkušenj in delovne dobe?
9. Ali delo vpliva na življenjski slog, npr. s pogostimi potovanji v tujino?
10. Ali imate kakšen poseben nasvet za študente, ki se želijo zaposliti na tem delovnem mestu?

Slika 1: Primer vprašanj, ki jih lahko dijak ali študent zastavi pred ali med opazovanjem določenega poklica po metodi osvetlitve dela (Horizont Point Consulting, b.d.; Marquette University Career Services Center, b.d.).

Sledi aktivno opazovanje, kjer zaposleni izvaja svoje običajne delovne aktivnosti. Če je mogoče, si lahko opazovalec sprti zapisuje svoja razmišljanja, vprašanja, zaznane informacije itd. (slika 1). Po opazovanju je pomembno, da se o vseh vprašanjih in nejasnostih z zaposlenim

pogovori (Adams, 2013). Če opazovalcu določene stvari tudi po pogovoru niso razumljive, se lahko, z dovoljenjem zaposlenega, dogovorita za naslednje opazovanje, pri čemer je opazovalec pozoren izključno na nejasne dele v delovnem procesu. Končni cilj je dosežen, kadar opazovalec podrobno razume vlogo zaposlenega ter pozna posamezne korake opazovanega dela (Nigh, 2017).

PRIMER UPORABE METODE

V nadaljevanju bo predstavljen primer uporabe metode osvetlitve dela, ki ga je avtorica Nina Kocbek izvedla med prakso v podjetju Kompetenca.

Z direktorico podjetja se je najprej pogovorila o svojih željah in ciljih, ki jih je medpraksa želela usvojiti. Ena od stvari je bila podajanje povratne informacije vodstvu o testiranih kandidatih za določeno delovno mesto. Dogovorila se je, da lahko ta del delovnega procesa spozna prek metode osvetlitve dela. Najprej je pridobila dovoljenje psihologinje v podjetju Kompetenca ter vodstva podjetja, kateremu je bila podana povratna informacija za tri kandidate, ki so se potegovali za napredovanje.

Pred opazovanjem sta se s psihologinjo pogovorili o tem, kako bo potekal sestanek z vodstvom, prav tako pa si je Nina ogledala rezultate psiholoških testov. Vnaprej si je pripravila delovni list, na katerem je imela zapisane ključne stvari, ki jih mora opazovati (npr. izpostavitve prednosti in priložnosti za razvoj pri vsakem kandidatu, predlogi za delo s kandidatom za naprej, uporaba grafov, kakšne so razlike v primerjavi s podajanjem povratne informacije kandidatu itd.).

Opazovanje je potekalo eno uro in pol. Nina je sprotno izpolnjevala delovni list ter si zapisovala vsa vprašanja, ki so se ji pojavila med opazovanjem (npr. »Kaj storimo, če se izkaže, da vodstvo zaznava kandidata drugače, kot mi interpretiramo na podlagi testov?«). Prav tako si je zapisovala vse zanimive primere, s katerimi je psihologinja razložila določene osebnostne lastnosti. Opazovala je tudi nebesedno komunikacijo.

Po opazovanju je sledil pogovor o celotnem sestanku. Nina je mentorici poročala o vseh informacijah, ki jih je spoznala, ter o vprašanjih, ki si jih je zapisala. Pogovorili sta se tudi o različnih možnih scenarijih v različnih situacijah, pri čemer je na podlagi novo pridobljenih informacij

Nina najprej sama skušala oblikovati odziv psihologa. Izkušnjo metode osvetlitve dela ocenjuje kot zelo dragoceno, saj je z uporabo te metode pridobila veliko informacij, ki jih le ob poslušanju navodil ne bi mogla.

VLOGA PSIHOLOGA

Dobro poznavanje metode osvetlitve dela psihologu omogoča prepoznavanje situacij, kjer bi metoda lahko bila izvedena. Ena ključnih vlog psihologa je, da zna v organizaciji ob ustreznem času prepoznati priložnost za uporabo te metode ter določiti primeren in realno dosegljiv cilj. V nadaljevanju lahko psiholog pomaga pri načrtovanju izvedbe ter tako poskrbi, da bo cilj res dosežen. Situacije, ki so lahko primerne za izvedbo metode osvetlitve dela, so npr. ob prihodu novega zaposlenega v organizacijo, ob prevzemu drugačnega delovnega mesta znotraj organizacije itd.

Pri izvajanju metode osvetlitve dela je treba paziti, da opazovalcu niso posredovani zaupni ali občutljivi podatki, psiholog pa mora na ta vidik paziti, nanj predhodno opozoriti ter v sodelovanju s pravno službo pripraviti dogovor o zaupnosti informacij, ki jih lahko opazovalec dobi med opazovanjem.

Kot kadrovski strokovnjak v delovni organizaciji lahko psiholog oza-vešča tudi o pomembnosti povezovanj s šolami in fakultetami ter organizira in vodi tako obliko sodelovanja, ki prinaša koristi tako podjetju (spoznavanje potencialnih novih zaposlenih, grajenje blagovne znamke delodajalca) kot tudi dijakom oziroma študentom (spoznajo konkretne delovne naloge in s tem dobijo realen vpogled v določen poklic, pridobivajo praktične izkušnje, ki jim pomagajo v procesu učenja, ter odpirajo možnosti pri iskanju zaposlitve). Psiholog lahko metodo izvaja tudi sam, npr. kadar se pri določenem delu pojavijo težave. V tem primeru lahko psiholog kot opazovalec pridobi neposredno informacijo, kje ter zakaj prihaja do težav.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Zaposleni, ki so opazovani, morajo biti pripravljeni delati ob prisotnosti opazovalca. Prav tako morajo biti pripravljeni nameniti čas načrtovanju urnika, usklajevanju terminov z opazovalcem, pogovoru po opazovanju

itd. Vse načrtovanje in izvedba je lahko težavnejše, kadar so zaposleni preobremenjeni s tekočimi delovnimi zadolžitvami. Za natančno razumevanje določenih delovnih mest je potrebnih več opazovanj v različnih situacijah, s čimer se lahko zaposleni ne strinjajo. Ker mora opazovalec skrbno načrtovati opazovanje, zapisovati ter povzemanj veliko informacij, je lahko metoda osvetlitve dela bolj intenzivna kot določene delavnice (Nigh, 2017).

Na določenih delovnih mestih zaposleni delajo z občutljivimi ali zapupnimi informacijami. V teh primerih je težje pridobiti potrebna dovoljenja za izvedbo metode osvetlitve dela. Kadar so pri delu opazovanega zaposlenega neposredno vključeni drugi ljudje, je treba pridobiti dovoljenja za opazovanje tudi od njih. Težava je lahko tudi v primeru, da zaposlenim prisotnost opazovalca na delovnem mestu predstavlja stres (Reddy, b.d.).

L I T E R A T U R A

- Adams, C. (2013). Internships help students prepare for the workplace. *Education Week*, 32(8), 8.
- Cho, C. in Gao, H. (2009). Reflections on a job-shadowing experience. *Cataloging & Classification Quarterly*, 47, 749–759.
- Fougner, M. in Horntvedt, T. (2011). Student's reflections on shadowing interprofessional teamwork: A Norwegian case study. *Journal of Interprofessional Care*, 25, 33–38.
- Horizon Point Consulting (b.d.). *Job shadowing questions*. Dostopno na https://issuu.com/horizonpointconsulting/docs/job_shadowing_questionnaire_pdf
- Jain, A., Luo, E., Yang, J., Purkiss, J. in White, C. (2012). Implementing a nurse-shadowing program for first year medical students to improve interprofessional collaboration on health care teams. *Academic Medicine*, 87(9), 1292–1295.
- Mader, F. H., Mader, D. R. D. in Alexander, E. C. (2016). Job shadowing experiences as a teaching tool: A new twist on a tried and true technique. *Atlantic Marketing Journal*, 5(3), 114–120.
- Marquette University Career Services Center (b.d.). *Helpful job shadowing questions*. Dostopno na: https://www.cals.vt.edu/content/dam/cals_vt_edu/alumni/mentoring/Job-Shadowing-Questions.pdf
- McDonald, S. (2005). Studying actions in context: a qualitative shadowing method for organizational research. *Qualitative Research*, 5(4), 455–473.

- Meffe, F., Moravac, C. C. in Espin, S. (2012). An interprofessional education pilot program in maternity care: Findings from an exploratory case study for undergraduate students. *Journal of Interprofessional Care*, 26, 183–188.
- Mintzberg, H. (1970) Structured observation as a method to study managerial work. *Journal of Management Studies*, 7(1), 87–104.
- MMU Organisation Development Training & Diversity (2012). *Job shadowing guidelines*. Manchester: Manchester Metropolitan University.
- Monahan, L., Sparbel, K., Heinschel, J., Wirtz Rugen, K. in Rosenberger, K. (2018). Medical and pharmacy students shadowing advanced practice nurses to develop interprofessional competencies. *Applied Nursing Research*, 39, 103–108.
- Mullen, L. G. in Larson, L. R. L. (2016). Analyzing the impact of a sales shadowing program: Process and outcomes. *Journal for Advancement of Marketing Education*, 24, 36–42.
- Nigh, A. (2017). In the SHADOWS. *Quality Progress*, 50(1), 30–36.
- Piechnik, M. in Dempster, L. (2018). A walk in my shoes: a mixed-method study of the role of interprofessional job shadowing in shaping staff attitudes at a large acute care hospital in Canada. *Healthcare Quarterly (Toronto, Ont.)*, 20(4), 37–42.
- Reddy, C. (b.d.). *Job shadowing – Top 20 advantages and disadvantages*. Dostopno na <https://content.wisestep.com/top-advantages-disadvantages-job-shadowing/>
- Saine, D. R. in Hicks, C. I. (1987) Shadowing program to increase student awareness of hospital pharmacy practice. *American Journal of Hospital Pharmacy*, 44(7), 1614–1617.
- Simkins, T., Close, P. in Smith, R. (2009). Work-shadowing as a process for a facilitating leadership succession in primary schools. *School Leadership and Management*, 29(3), 239–251.
- Walker, C. R., Guest, R. H. in Turner, A. N. (1956). *The foreman on the assembly line*. Boston, MA: Harvard University Press.

JOB SHADOWING

Job shadowing is a type of on-the-job training in which a new employee, or an employee desiring to become familiar with a different job, follows and observes a trained and experienced employee. By observing the expert, the observer obtains information that enables them to better understand the entire workflow in the organization or certain work position. An observer can also use the method of job shadowing when they want to determine if a workplace is appropriate for them, e.g. when looking for a new job or when they have the opportunity to get promoted. The job shadowing method is very useful if used correctly. The process should involve an expert, a central employee, and an observer who observes the experienced employee directly while performing the work. During the observation, the

experienced employee must include all the key steps in the work process when performing their job. The method gives the observer precise, detailed insight into the work process. However, the observer must continually maintain their attention in order to obtain as much information as possible during the observation period. Observed information, questions and ambiguities can be recorded and clarified later with an experienced employee. The duration of job shadowing training depends on the situation itself. Often the observation is performed only once, but in certain cases the observer and employee may also agree to perform the observation several times.