

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA
ORGANIZACIJSKO UČENJE V IZBRANEM
PODJETJU

ANDREJA DOBNIKAR BUBNIČ

MENTOR
MAG. MASSIMO MANZIN

KOPER, 2007

POVZETEK

V nalogi, ki je pred vami, sem opredelila pojme učenje in organizacijsko učenje po različnih avtorjih ter pomen izobraževanja, usposabljanja za organizacije. Glede na to, da sem zaposlena v NKBM, d. d., sem se lotila analize pripravljenosti zaposlenih za razne oblike izpopolnjevanja svojega strokovnega znanja. V strateškem razvojnem programu banke je razvidna reorganizacija na področju kadrov, s katero banka teži k zvišanju izobrazbene strukture zaposlenih na najmanj šesto stopnjo izobrazbe. To se odraža tudi v motivaciji zaposlenih za izobraževanje ob delu, saj banka zagotavlja finančna sredstva oziroma plačilo šolnin in tudi napredovanje. Cilj vsakega uspešnega podjetja je zadovoljstvo zaposlenih in strank, kar se odraža tudi v poslovnih rezultatih.

Ključne besede: bančništvo, zaposleni, učeča se organizacija, organizacijsko učenje, strokovno izpopolnjevanje, motivacije

ABSTRACT

In this diploma thesis I have defined the concepts of learning and organizational learning according to different authors, as well as the meaning of education and training for organizations. Considering I am employed in the NKBM, d. d., I have prepared an analysis of readiness of employees to engage in various forms of improving the quality of their expert knowledge. The strategic development programme of the bank clearly reveals the reorganization with regard to human resources, aimed at raising the educational structure of employees to the lower-degree level of tertiary education (level VI) at least. This is also reflected by the motivation of employees for in-service training, as the bank ensures financial resources or payment of tuitions, as well as career advancement. The aim of every successful company is satisfaction of its employees and customers, which is also reflected in business results.

Key words: banking, employee, learning organization, organizational learning, professional improving, motivation

UDK: 65.011.1:658.336(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Učenje v organizaciji	3
2.1	Opredelitev učenja	3
2.2	Učenje na ravni posameznika	4
2.3	Učenje, izobraževanje in usposabljanje v organizaciji	4
2.4	Vseživljenjsko izobraževanje	6
3	Organizacijsko učenje	7
3.1	Opredelitev organizacijskega učenja	7
3.2	Proces organizacijskega učenja	9
3.3	Tipologija in viri organizacijskega učenja	10
4	Predstavitev izobraževanja v banki	13
4.1	Začetki izobraževalnega procesa v banki	13
4.1.1	Izobraževanje mora postati investicija	14
4.1.2	Zaposlovanje pripravnikov	14
4.1.3	Razpis ugodnosti za študij ob delu	15
4.1.4	Učinkovitost in uspešnost izobraževanja	16
4.2	Projekt NOBIS	17
5	Analiza ankete	21
6	Sklep	27
	Literatura	29
	Priloge	31



PONAZORILA

Slika 5.1	Zasedba vodilnih delovnih mest po spolu	22
Slika 5.2	Starostna struktura vodij poslovalnic	22
Slika 5.3	Delovna doba v banki	23
Slika 5.4	Dosežena stopnja izobrazbe.....	23
Slika 5.5	Ali se trenutno še izobražujete?.....	24
Slika 5.6	Ali vam pridobljeno znanje v formalnem izobraževanju zadostuje?	24
Slika 5.7	Ali ste se za šolanje odločili sami?.....	25
Slika 5.8	Ocena delavnic	25
Slika 5.9	Ali menite, da je dodatno izobraževanje prispevalo h kakovosti storitev?	26
Tabela 3.1	Opredelitve organizacijskega učenja	7



1 UVOD

Sredstva, na katerih temelji delovanje organizacij, so delo, kapital in znanje. Znanje so seveda ljudje. Lahko je obvladovati, načrtovati, organizirati, usmerjati in nadzirati delovanje ljudi, ki opravljajo enostavno, ponavljajoče se delo. Za obvladovanje organizacij, ki temeljijo na kapitalu, strojih, napravah, predpisanih postopkih so dovolj enostranska strokovna znanja. Nekaj drugega je obvladovanje organizacij, ki temeljijo na znanju svojih sodelavcev. Novo znanje je vselej samo v ljudeh. Ker izhaja iz naključnih idej, je malo vredno, dokler ga kritično ne obravnava, dopolni in dogradi skupina zavzetih, primerno usposobljenih in osveščenih ljudi. Dokler je znanje le v glavi posameznika, je samo njegovo, ko ga osvoji skupina, postane skupno in bolje zasidrano v organizaciji.

Še pred kratkim je bilo v organizacijah najvišje ovrednoteno visoko specializirano znanje, danes pa je izrednega pomena, da zaposleni poznajo več področij dela, torej da poznajo delo svojih sodelavcev in jih tako v nujnih primerih lahko nadomestijo. Pomembne so sposobnosti komuniciranja, delo z ljudmi, razumevanje posameznika, čustvena inteligenca. Prav tako zaposlenih ne morejo več deliti na tiste, ki mislijo in na tiste, ki delajo. Vsi zaposleni vedno bolj postajajo delavci znanja, saj vedno bolj zapletene naloge zahtevajo od njih sposobnost ustvarjalnega in inovativnega razmišljanja.

Organizacijsko učenje postaja eden glavnih konceptov poslovanja sodobnega podjetja. V podjetjih se je začela poudarjati poslovna odličnost in uspešnost. Ključno za sodobno organizacijo je, da si prizadeva oblikovati organsko organizacijsko strukturo, ki je prilagojena naravi dela. Organizacijsko učenje je način razmišljanja in obnašanja organizacije, posameznika in skupine; krepi timsko učenje in aktivno komunikacijo med nadrejenimi in podrejenimi, poudarja odprto klimo. Organizacijsko učenje je učenje posameznika, skupine in celotne organizacije. Potrebna je vključenost posameznika v skupinsko delo, ki omogoča izmenjavanje izkušenj in mnenj, obenem pa omogoča učenje od drugih članov.

Danes v podjetjih ponovno prihaja v ospredje človek. Znanje in informacije, s katerimi razpolaga podjetje, lahko odločilno vplivajo na njegov obstoj. Namen projektne naloge je analiza izobraževanja – usposabljanja in njihov vpliv na bodočo konkurenčnost in uspešnost poslovanja posameznih poslovalnic. Cilj dela bo torej v prvi vrsti spoznati osnovne prvine organizacijskega učenja, njegov namen in pomen. Je proces, ki zajema posameznika, njegovo osebnost, znanje, izkušnje in skupino, delovni tim, kjer vlada duh kolegialnosti, zaupanja in harmonije.

Prepričana sem, da je vsak zaposleni nagnjen k dograjevanju že pridobljenega znanja, da je to zanj motivacija za uspešnejše delo v skupini, da najde svojo vlogo in prispeva k skupnemu rezultatu. S sodelovanjem z ostalimi člani skupine vsakdo krepi in

bogati svoje znanje. Lahko rečemo, da gre pri procesu učenja za nenehen proces spreminjanja v vseh pogledih, organizacije, vodstva in posameznikov. Organizacijsko učenje krepi in vzpodbuja k odprtosti, k novim idejam, k skupinskemu delu. Podjetje, kjer poteka proces učenja, se zaveda, da je ključ njegovega uspeha znanje. Potreben je odkrit in tesen odnos vodstva s podrejenimi.

Nova KBM, d. d. se je v svojem strateškem razvojnem programu zavezala, da bo svoje strateške cilje dosegala s pomočjo razvoja kadrov, ki prevzemajo potrebna znanja in se ustrezno motivirajo za izvajanje strategije in načrtov poslovanja. Zaposleni v banki so namreč tisto »orodje«, s katerim je storitvena organizacija, kar banka je, najbolj obremenjena in na katerega je najbolj vezana, hkrati pa ima v njem največje potencialne rezerve. Da bi cilje, ki si jih je banka zastavila, lahko dosegali, jih mora vsaj večji del zaposlenih v banki prevzeti za svoje. To pa lahko naredijo le, če so motivirani.

2 UČENJE V ORGANIZACIJI

2.1 Opredelitev učenja

Učenje je zavesten in podzavesten proces, ki poteka v možganih, ter je interakcija notranjega in zunanjega sveta. Je zaznavanje problema, pred katerim se znajdemo. Je iskanje rešitev zanj in je razmišljanje o njem. Učenje je tudi eksperimentiranje. Je zaznavanje s čutili vsega tistega, kar se dogaja zunaj nas, v našem okolju.

Avtorji so neenotni pri opredeljevanju in razlagi pojma učenje. Nasprotja se pojavijo pri sami definiciji in v širini pojma samega.

Argyris (Argyris in Schön 1996, 3) opredeljuje učenje kot produkt (torej nekaj, kar smo se naučili) ali pa proces, ki pripelje do takšnega proizvoda. Aktivnosti učenja lahko zavzemajo različne oblike in forme. Učenje je pridobivanje znanja in izkušenj, ki so nujno potrebne za doseganje individualnih in skupinskih ciljev ali pa ciljev, ki si jih je zastavila organizacija. Učenje je torej iskanje za nas relevantnih informacij in njihova uporaba v službi, na delovnem mestu, v šoli, v privatnem življenju, je vse za doseganje pozitivnih sprememb, ki nam bodo omogočile doseči zastavljene cilje.

Možina (2000, 6) je mnenja, da ne moremo poiskati splošno veljavnega odgovora na to, kaj je učenje, kajti niti znanost ni uspela v celoti raziskati zakonitosti človeških učnih in miselnih procesov. Učenje opredeljuje ne le kot proces pridobivanja znanj in razvijanja sposobnosti in navad, ampak učenje predstavlja tudi vsako obliko aktivnosti posameznika, s katero doseže spremembo obnašanja oziroma vedenja ter je trajna in relativno svojstvena sprememba posameznika, ki se izraža v njegovem obnašanju.

V človekovem življenju naj bi bili štiri temeljni načini učenja (Delors 1996, 77–88):

- *Učiti se, da bi vedeli*, kar zahteva pridobitev osnov za razumevanje. Splošna izobrazba je nekakšen potni list za vseživljenjsko izobraževanje, kar daje osnove za učenje in tudi željo po njem.
- *Učiti se, da bi znali delati*, da bi znali ustvarjalno delovati v svojem okolju. Poleg usposabljanja za poklic mora izobraževanje spodbujati razvoj sposobnosti ter ravnanje v marsikdaj nepredvidljivih razmerah in navajati na skupinsko delo, ki mu izobraževalni pristopi doslej niso namenjali potrebne skrbi.
- *Učiti se, da bi znali živeti v skupnosti*, da bi znali prispevati svoj delež in sodelovati z drugimi ljudmi v vseh človeških dejavnostih.
- *Učiti se biti* izhaja iz prvih treh in jih dviga na višjo raven, pomeni pa dobro poznavanje samega sebe, samostojnost in zmožnost presoje, prevzemanje osebne odgovornosti pri uresničevanju skupnih ciljev.

Tudi zaposleni delavci v katerikoli organizaciji morajo imeti strokoven razvoj, strokovno usposabljanje in strokovno podporo. Za to morajo poskrbeti vodje organizacije v skladu z organizacijskimi cilji, z vizijo organizacije in dolgoročnim razvojnim načrtom.

2.2 Učenje na ravni posameznika

Učenje na ravni posameznika je osnova učenja v organizaciji, kajti vsak proces učenja v organizaciji temelji na procesu učenja posameznika in ta je nujen, ne pa tudi zadosten pogoj za uspešno učenje v organizaciji (Senge 1994, 139). Učenje posameznika vključuje spremembo v vedenju, ki temelji na spremembi v znanju.

Ločimo tri zvrsti posameznikovega učenja, in sicer (Rozman 2000, 143):

- učenje s posnemanjem,
- učenje s pomočjo posledic,
- klasično pogojevanje.

Učenje s posnemanjem je način učenja, ki ga človek nikoli ne opusti, saj je osnovna oblika celostnega učenja, s katerem človek prevzema kompleksno znanje. Njegova edina pomanjkljivost je, da lahko le teoretično doseže raven znanja vira, torej se pojavlja le v obliki posnetkov, ponovitev, stereotipov in reprodukcij.

Učenje s pomočjo posledic pogosto zasledimo v organizacijah, kjer zaposleni z veseljem opravljajo dela, pri katerih so posledice ugodne ter ne opravljajo del z neprijetnimi posledicami. Spodbuda in kazen sta torej dejavnika, ki vplivata na proces učenja. Poudariti je treba, da je spodbuda veliko pomembnejši način učenja, ki v veliki meri zagotavlja vedenje v korist organizacije.

Klasično pogojevanje je proces učenja posameznika, pri katerem posameznik prepozna povezavo med pogojenimi in nepogojenimi spodbudami, zaradi česar pogojne spodbude sprožijo enak odziv kot nepogojne. Odziv je podzavesten. Tak način pojasnjevanja je uporaben le v preprostih situacijah, kjer sta jasno razvidna vzrok in posledica. Ker je pogojni odgovor (refleks) podzavesten, zamre zelo hitro, razen če ga nenehno vzpodbuja pogojna spodbuda.

2.3 Učenje, izobraževanje in usposabljanje v organizaciji

Mnogi pojem učenje zamenjujejo s pojmom izobraževanje, vendar ju ne moremo enačiti. Izobraževanje je načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, spretnosti, sposobnosti in navad ter pridobivanja delovnih izkušenj za strokovno opravljanje poklica. Izobraževanje je vsebinsko usmerjeno k nekemu cilju (Možina et al. 2002, 177). Učenje je torej širši pojem od izobraževanja in se izvaja tudi takrat, ko ni ciljno usmerjenega izobraževanja. Vendar nihče od strokovnjakov ni natančno določil, do kje sega pojem učenje in kje se nadaljuje pojem izobraževanje.

Izobraževanje je za današnjo organizacijo nuja, za organizacijo prihodnosti pa je tudi vrednota in del njene kulture. Izobraževanje je v organizaciji proces, s katerim organizacija spoznava procese in stanja v okolju ter se jim prilagaja (Merkač 2005, 167). Glede na spremenljivost okolja, se mora organizacija velikokrat odzvati zelo hitro. Uspešnejša je tista organizacija, ki se uči hitreje in to takrat, ko intenzivno izobražuje zaposlene. Rezultat učenja je namreč novo znanje, ki vpliva tudi na vedenje posameznikov in posledično skupin. Ustvariti je treba klimo, v kateri se posameznik ali skupina želi in hoče nekaj naučiti.

Razvoj zaposlenih vključuje naslednje dejavnosti:

- učenje (dolgoročna sprememba v vedenju, ki se pojavi kot posledica izkušenj in prakse);
- izobraževanje (pridobivanje znanja, razvijanje vrednot in inteligence);
- razvoj (izboljšanje in uresničevanje sposobnosti in zmožnosti posameznika na podlagi učenja in izkušenj);
- usposabljanje (načrtovana in sistematična sprememba vedenja, do katere pride na podlagi spremljanja učnih primerov).

Način in oblika usposabljanja ljudi za delo se razlikujeta, odvisni sta od potreb, ki jih zahteva nova tehnologija in vrsta dejavnosti.

Običajno proces usposabljanja razdelimo na tri temeljne faze (Bartol in Martin 1991, 356–361):

- Najprej ugotavljamo obstoječe potrebe po specifičnih znanjih in spretnostih v organizaciji ter njihove primanjkljaje.
- Na tej podlagi oblikujemo cilje in načrt programov usposabljanja.
- Usposabljanja izvedemo ter ovrednotimo njihovo uspešnost.

Analiza potreb zajema opazovanje in vrednotenje potreb po usposabljanju, ki v organizaciji obstajajo zaradi tehničnih, tehnoloških, razvojnih ali strokovnih razlogov. Na podlagi presoje o potrebah organizacije, zahtevah nalog in usposobljenosti posameznikov se določijo cilji usposabljanja, ki so hkrati osnova za razvoj kriterijev, po katerih bo organizacija ovrednotila uspeh usposabljanja. Vrednotenje rezultatov usposabljanja je enako pomembno kot njegova izvedba.

Podjetje lahko načrtovane izobraževalne projekte realizira na različne načine. Izobraževanje in usposabljanje lahko izvaja podjetje samo z lastnimi kadri znotraj podjetja ali pa z zunanjimi izvajalci zunaj podjetja. Govorimo o internem (notranjem) in eksternem (zunanjem) izobraževanju in usposabljanju.

Razne raziskave so pokazale, da imajo v glavnem velika podjetja dobro izdelan sistem izobraževanja in usposabljanja, in da velikost podjetja vpliva tudi na število dni

usposabljanja, na njegovo kakovost, na rezultate. Mala podjetja pa se v glavnem poslužujejo le internih usposabljanj.

Vsebine usposabljanj lahko razdelimo na tri temeljna področja: proizvodno-tehnična, ekonomsko-poslovna in tuji jeziki.

2.4 Vseživljenjsko izobraževanje

Zasnova vseživljenjskega izobraževanja je eden izmed ključev za vstop v 21. stoletje in presega tradicionalno ločevanje med začetnim in permanentnim izobraževanjem. Je odgovor na izzive, ki jih prinašajo hitre spremembe sveta. To spoznanje ni novo, saj so že večkrat poudarjali potrebo po vračanju v šolo, da bi se usposobili za obvladovanje novih razmer v osebnem in poklicnem življenju. Ta potreba je vse močnejša. Da bi se izpolnila, bi se moral vsak posameznik naučiti »učiti se«.

Univerza je ustanova, ki omogoča doseganje poklicnih kvalifikacij, združujoč visoko raven znanja in spretnosti v programih in vsebinah, ki se nenehno prilagajajo gospodarskim potrebam. Univerza mora biti nenehno središče vseživljenjskega izobraževanja, z odpiranjem vrat odraslim, ki želijo nadaljevati študij, prilagoditi ali obogatiti znanje ali le zadovoljiti željo po učenju. Univerza se vključuje v mednarodno sodelovanje, kar omogoča izmenjave med profesorji in študenti in z mednarodnimi predavateljskimi katedrami zagotavlja najboljše poučevanje.

Znanstveni in tehnološki napredek ter spreminjanje proizvodnih procesov zaradi konkurenčnosti povzročajo hitro staranje uporabnih znanj in spretnosti, ki so jih ljudje pridobili med začetnim šolanjem. Pojavlja se zahteva po nenehnem poklicnem izobraževanju, ki posamezniku omogoča obnovitev njihovega znanja in napredovanje, s tem pa obvladujejo lastno usodo. Vse preveč ljudi je, ki so izgubili delo in pristali na zavodu za zaposlovanje.

Večina si želi dodatnega izobraževanja oziroma prekvalifikacije, da bi čim prej našli delo. Želja po učenju je porok za celostni razvoj posameznika ne le poklicnega. Hkrati podjetja iščejo vedno bolj usposobljene ljudi zaradi konkurenčnosti in ne nazadnje tudi zaradi zmanjševanja delovnih mest. Podjetja, ki so se sposobna hitreje prilagoditi okolju in trgu ter se od njega učiti hitreje kot konkurenti, bodo uspešnejša. Delavci se morajo učiti drug od drugega, izmenjevati dobro prakso in izkušnje ter se skupno strokovno razvijati. Zaupanje kot plod sodelovanja pomaga zaposlenim k boljši pripravljenosti za prevzemanje tveganja ob uvajanju novosti, nenehne izboljšave pa se kot obveza prenesejo na sodelujoče.

Učeča se podjetja omogočajo svojim zaposlenim učenje in razvoj. Takšna podjetja ne doživljajo manj problemov ali manj stresnih situacij, le rešujejo jih lažje.

3 ORGANIZACIJSKO UČENJE

Organizacijsko učenje je učenje, ki zahteva sistemski pristop. Posameznik v procesu učenja potrebuje povratne informacije, ki ga usmerjajo in opozarjajo na napake. Le tako lahko prihaja do pravega procesa učenja. Poslovno okolje je tisto, ki zahteva takojšnje sprejemanje poslovnih odločitev in temu primerno prilagajanje in spreminjanje organizacije. Preživetje postaja temeljni cilj in funkcija učenja ter rasti organizacije. Bolj kot podjetje raste, se razvija, povečuje svoj tržni delež in krepi položaj v poslovnem okolju, bolj postaja organizacijsko učenje kompleksnejše.

Glede učenja so za organizacijo in management pomembne ugotovitve (Možina et al. 2002, 17), da se mora organizacija zavedati vloge učenja. To pomeni, da mora pridobivati in uveljavljati tista znanja, ki prispevajo h končnemu rezultatu in neposrednim ciljem. Prav tako se mora organizacija naučiti pozabljati. To je opustitev tistega znanja, spretnosti in načinov, ki ne vodijo k predvidenim dosežkom. Pomembno je, da se zaposleni v organizaciji zavedajo potreb po znanju. Motivirani člani so pripravljeni bolj sodelovati v procesu učenja in lažje obvladujejo spremembe pri delu in življenju v organizaciji. Učenje v organizaciji je načrtovano, organizirano in ocenjevano. Zajema vse zaposlene, izvajajo ga vsi, predvsem managerji. Manager mora ustvarjati pozitivno delovno okolje, torej mora zaposlene spodbujati k uspešnosti in doseganju dosežkov. Sodelavce morajo razporejati na delovna mesta, kjer s svojimi sposobnostmi lahko dosežejo dobre rezultate.

3.1 Opredelitev organizacijskega učenja

V nadaljevanju so navedene opredelitve organizacijskega učenja različnih avtorjev.

Tabela 3.1 Opredelitve organizacijskega učenja

	<i>Opredelitev organizacijskega učenja</i>
Argyris in Schon	Organizacijsko učenje se pojavi, ko organizacije pridobivajo informacije (znanje, razumevanje, know-how, tehnike ali postopke) kakršnekoli vrste in na kakršenkoli način.
Boland in Tenkasi	Organizacijsko učenje je poudarjena spretnost delovanja v razmerah spreminjajočega se okolja, pri čemer potekata procesa iskanja ustreznih strategij glede na situacijske zahteve okolja ter razvoja ustreznih sistemov in struktur.
Daft in Huber	Organizacijsko učenje je kompleksen, večdimenzionalni pojav. Uvrstiti ga je mogoče v sistemsko-strukturalno in interpretacijsko perspektivo. Sistemsko-strukturalna perspektiva organizacijskega učenja izvira iz širšega, sistemsko-strukturalnega vidika organizacije (Astley, Van de Ven 1983), inerpretacijska perspektiva pa razvija globlji proces, ki podpira zunanjo strukturo.
Dimovski	Na organizacijsko učenje je mogoče gledati s štirih vidikov: <ul style="list-style-type: none">▪ informacijski se ukvarja s procesi pridobivanja informacij,

Organizacijsko učenje

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ interpretacijski obravnava razvoj novih razumevanj (vpogledov), ki temeljijo na informacijah, ▪ vedenjski se osredinja na akcije, temelječe na informacijah in novih razumevanjih, ▪ vidik strateškega managementa pa na vzroke in strateške posledice organizacijskega učenja. <p>Ti vidiki obravnavajo (različne) vrste organizacijskega učenja in najznačilnejše procese v povezavi z organizacijskim učenjem.</p>
Duncan in Weiss	Organizacijsko učenje je pridobivanje znanj (razvoj sposobnosti, opazovanj in razmerij) ter njihova delitev, razširjanje in uporaba.
Fiol in Lyles	<p>Avtorja sta različna stališča združila v definicijo, da je organizacijsko učenje razvijanje sposobnosti opazovanja, znanja in asociacij med preteklimi akcijami ter učinkovitost teh in prihodnjih akcij.</p> <p>Organizacijsko učenje se razlikuje od adaptacije (prilagajanja), saj je ta samo sposobnost inkrementalnih prilagoditev, ki so posledica sprememb v okolju, ciljnih sprememb v strukturi ali drugih sprememb.</p>
Garvin	Organizacijsko učenje poteka v učeči se organizaciji, ki je sposobna ustvarjati, pridobivati in prenašati znanje ter prilagajati vedenje, ki odseva nova znanja in razumevanje (vpogleda).
Huber	Organizacijsko učenje je kombinacija štirih procesov: pridobivanja znanja, distribucije informacij, interpretacije informacij in organizacijskega pomnjenja.
Jones	Organizacijsko učenje je proces, v katerem managerji poskušajo povečati zmožnost članov organizacije, da razumejo in ravnajo z organizacijo in njenim okoljem tako, da lahko sprejemajo odločitve, ki kontinuirano povečujejo njeno uspešnost.
Levitt in March	Organizacijsko učenje definirata kot na veščinah temelječe, zgodovinsko pogojeno in ciljno usmerjeno. Organizacije se učijo s ponavljanjem istih veščin (rutin), s čimer zvišujejo organizacijsko učinkovitost in znižujejo proizvodne stroške. Vir učenja so neposredne izkušnje, izkušnje drugih organizacij in interpretacije teh izkušenj. Ciljna usmerjenost odpravi nepotrebna opravila, s čimer prispeva k zvišanju organizacijske učinkovitosti in produktivnosti.
Nicolini in Mezner	Organizacijsko učenje razumemo kot adaptacijo sprememb in kot proces izboljševanja akcij prek napredka v znanju in razumevanju.
Palmer in Hardy	Razlikujeta šest organizacijskih vidikov: psihološki, vidik znanstvenega managementa, vidik sociologije in organizacijske teorije, vidik strateškega managementa, vidik managementa proizvodnje, vidik organizacijske kulture ter vidik učeče se organizacije, v povezavi s šestimi šolami, ki so vplivale na razvoj organizacijskega učenja.
Senge	Učenje v organizacijah pomeni nenehno preverjanje izkušenj in njihovo preoblikovanje v znanje, dosegljivo celotni organizaciji in pomembno za njeno ključno poslanstvo. Proces organizacijskega učenja vključuje različne vrste učenja, ki obsega pridobivanje, razdelitev in interpretacijo informacij znotraj organizacije. Ustvarja nove sposobnosti razumevanja in informacijski pomen, sproža vedenjske organizacijske spremembe, odkriva povezave med preteklimi in prihodnjimi akcijami, povečuje

	uspešnost in učinkovitost poslovanja organizacije ter potencialno konkurenčno prednost.
Shrivastava	<p>Organizacijsko učenje je koncept, ki vsebuje štiri metode:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ prilagajanje (prilagajanje je inkrementalni proces identificiranja sprememb v okolju, prilagoditev spremembam in uspešno obvladovanje sprememb), ▪ skupne predpostavke (skupne predpostavke so osnova za uporabljene organizacijske teorije in se spreminjajo z organizacijskim učenjem), ▪ pridobivanje znanja o odnosu med akcijami in rezultati (pridobivanje znanja je kontinuirani proces učenja o odnosu med akcijami in rezultatom ter o učinkih iz okolja), ▪ institucionalizirane izkušnje – institucionalizirane izkušnje so zbir učinkovitosti, ki jo pridobimo z izkušnjami in tradicijo (krivulja izkušenj).

Vir: Dimovski et al. 2005, 94–97

3.2 Proces organizacijskega učenja

Osnovna zakonitost učenja v organizaciji je, da se organizacija uči preko posameznikov, zato je učenje organizacije v veliki meri odvisno od sposobnosti učenja posameznikov.

Z vidika procesa organizacijskega učenja si organizacija lahko izbere okolje in se nato ustrezno odzove na spodbudo iz njega.

Cikel organizacijskega učenja ima štiri značilne faze (Dimovski et al. 2005, 98):

- akcija na ravni posameznika,
- akcija na ravni organizacije,
- akcija oziroma odziv okolja,
- prepričanja posameznikov oziroma njihova spoznanja.

Če so faze v procesu organizacijskega učenja tesno povezane, govorimo o sklenjenem procesu učenja. Če so pretrgane, pa govorimo o nepopolnem procesu učenja. V taki situaciji nastanejo zanimivi pojavi, pomembni za organizacijsko učenje. Če se proces pretrga med prepričanji posameznikov in organizacijskimi akcijami, individualno učenje skoraj nima učinka na vedenje posameznikov. Če ga prekinejo ovire pri opredeljevanju vlog in standardne operacijske procedure, učenju v takšni situaciji rečemo z vlogami ovirano učenje. Kadar se cikel preseka med organizacijskimi akcijami in odzivom okolja, posamezniki znotraj organizacije sicer izvajajo akcije, toda te akcije ne ustrezajo okolju. V takem primeru imamo opravka s praznovernim učenjem. Kadar je cikel prelomljen med posameznikovimi in organizacijskimi akcijami, vedenje posameznikov ne vpliva več na organizacijske akcije oziroma vedenje. Takemu učenju pravimo izkustveno učenje na podlagi poslušanja. V zadnjem primeru je cikel prekinjen

v točki med odzivom okolja in prepričanji posameznikov. Organizacije se učijo v negotovih razmerah, posledica pa je, da odzivi okolja ne vplivajo na prepričanja posameznikov v njih.

3.3 Tipologija in viri organizacijskega učenja

Po Argyrisovi teoriji akcijskega učenja, ki jo najpogosteje navajajo ločimo (Dimovski et al. 2005, 99):

Učenje z enojno zanko na splošno razumemo kot proces odkrivanja in odpravljanja (ali zmanjševanja) napak na področjih, na katerih organizacije izvajajo svoje politike ali si prizadevajo za uresničevanje svojih ciljev. O učenju z enojno zanko v okviru modela učečih se sistemov govorimo takrat, kadar v podporo istim glavnim spremenljivkam uporabimo nove vedenjske strategije.

O učenju z dvojno zanko govorimo, kadar odkrijemo napako in jo odpravimo, pri čemer upoštevamo norme, politike in cilje organizacije. Tovrstno učenje zajema modifikacijo ali nadomeščanje glavnih vrednot, politik in predpostavk. Imenujemo ga tudi *deutero učenja*. To je proces učenja, kako se učiti. Tako učenje zahteva, da se člani organizacije učijo o prejšnjem kontekstu učenja, raziskuje, kako ti preverjajo in spreminjajo svojo teorijo o učenju kot odziv na izkušnjo, ter uporablja nedokazana življenjska pravila.

Organizacijsko eksperimentiranje je učenje na podlagi analize povratnih informacij o organizacijskih akcijah in rezultatih, ki so na voljo. Če so povratne informacije natančne, je mogoče povečati učinkovitost učenja. Organizacijsko eksperimentiranje torej zajema analiziranje povratnih informacij in povečevanje njihove natančnosti.

Viri učenja v organizaciji so (Dimovski et al. 2005, 100):

- prirojeno učenje organizacije,
- neposredno učenje,
- učenje prek izkušenj,
- interni – notranji benchmarking,
- učenje po metodi poskusov in napak,
- učenje iz druge roke,
- korporacijska inteligenca,
- zunanji benchmarking,
- ciljni prenos znanja – grafting,
- organizacijsko eksperimentiranje.

Prirojeno učenje

Organizacija ne nastane v sociološkem ali ekonomskem vakuumu, ampak imajo ustanovitelji pred njenim nastankom določeno količino znanja o okolju in prihodnjih procesih v njej.

Neposredno učenje

Je prevladujoča vrsta organizacijskega učenja. Poteka na tri načine: preko izkušenj, notranjega benchmarkinga ter po metodi poskusov in napak z organizacijskim eksperimentiranjem. Izkušnje kot način organizacijskega učenja so predstavljene na krivulji učenja. Opredelimo jo kot funkcijo, ki prikazuje upadanje stroškov na enoto zaradi akumuliranega obsega poslovanja. Notranji benchmarking je najcenejši način benchmarkinga in običajno prva stopnja v tem procesu. Izvaja se v odnosu do notranjih operacij v različnih poslovnih enotah ali divizijah organizacije. Skratka je učenje po metodi poskusov in napak. Organizacija se uči po tej metodi, kadar postopoma uvaja rutinske postopke in procedure, ki bi lahko prinesli ugodne rezultate. Tovrstno učenje poteka znotraj organizacijske strukture in ob upoštevanju veljavnih pravil. Rezultat učenja je večja specializacija, ki lahko zniža stroške na enoto in poveča učinkovitost proizvodnje.

Učenje iz druge roke

Organizacija lahko pridobi izkušnje drugih organizacij s prenosi izkušenj na področju tehnologij, postopkov, praks in proizvodov, korporacijsko inteligenco in zunanjim benchmarkingom.

Ciljni prenos znanja – grafting

Grafting je proces pridobivanja znanja s pridobivanjem novih članov, ki imajo znanje, ki organizaciji prej ni bilo dosegljivo. Ima štiri pojavne oblike: zaposlovanje novih ljudi, grafting prek prevzemov podjetij, grafting prek skupnih vlaganj, grafting s pomočjo strateških zvez.



4 PREDSTAVITEV IZOBRAŽEVANJA V BANKI

4.1 Začetki izobraževalnega procesa v banki

Izobraževanje je dejavnost, ki je za uspešno delo nujno potrebna. Cilj izobraževanja ni le uresničevanje želja po novem znanju, ampak predvsem izpolnjevanje vrzeli med znanjem, ki ga imamo in znanjem, ki ga za delo nujno potrebujemo. Znanje, ki ga imamo in ga ne moremo ali pa ne znamo uporabiti, je jalovo znanje. Zato je znanje dobrina le v primeru, ko ga znamo uporabiti.

Prvo analizo izobraževanja je oddelek za kadre naredil za leto 1996. Analiza je pokazala naslednje dobre strani izobraževanja v banki:

Izobraževali so v skladu z zahtevami, ki jih postavlja certifikat kakovosti ISO 9001.

Prva tema je bila komuniciranje s strankami, namenjena tako delavcem za bančnimi okenci kot tudi vodjem.

Pri tej obliki izobraževanja je bil dan poudarek predvsem na obvladovanju pogajalskih pozicij. Delavci so si po končanem izobraževanju znali zastaviti cilje, spremembe svojega načina dela in cilje so poskušali tudi doseči. Svoje delo so opravljali vestno in strokovno in predvsem z večjo širino znanja.

Na osnovi te analize je bila narejena analiza izobraževalnih potreb, ki je bila osnova za izdelavo pregleda izobraževalnih aktivnosti za leto 1997, s poudarkom na pomembnosti ciljev izobraževanja in potrebnih sredstvih.

Predvidela se je tudi potreba po izobraževanju ob delu, katerega cilj je kritje kadrovskega potreb z lastnim kadrom, ki si bo pridobil višjo stopnjo izobrazbe od dosedanje.

Cilj izobraževanja zaposlenih je zagotoviti najustreznejšo vsebino in obliko izobraževanja za tistega delavca, ki to najbolj potrebuje in to ob pravem času ter zagotoviti, da bo delavec pridobljeno znanje in veščine pri delu tudi uporabil.

Uprava banke je v začetku leta 1999 sprejela plan izobraževanja. Prioriteto je dala zaradi približevanja Evropski uniji znanju jezikov, in sicer za obvladovanje bančne poslovne terminologije in komunikacijskih spretnosti bančnih delavcev v tujem jeziku, predvsem angleščini in nemščini. Drugo področje, ki mu banka posveča veliko pozornosti, je izobraževanje za osebno prodajo oziroma komuniciranje s komitenti, psihologija strank in poslovno komuniciranje.

Pomembno je tudi računalniško izobraževanje, predvsem za starejše zaposlene. Obvladati osnove dela z osebnim računalnikom je danes že tako samoumevno, kot je bilo včasih znati brati in pisati.

4.1.1 Izobraževanje mora postati investicija

Banka je že od samega začetka za izobraževanje namenjala znatna sredstva in svojim zaposlenim nudila možnost izobraževanja tako v tujini kot domovini. Zunanji svetovalci v okviru projekta Phare so ugotavljali, da je naše izobraževanje ekstenzivno, da predstavlja v veliko večji meri strošek kot investicijo.

Kako doseči, da bo izobraževanje postalo investicija? Zagotoviti je bilo treba, da se z izobraževanjem poveča uspešnost delavcev pri delu, in se bo tako v izobraževanje vložen denar vračal v ustvarjenem dohodku. Vse to je v začetni fazi pomenilo, da so morali v prvi vrsti ugotavljati dejanske izobraževalne potrebe in med njimi tiste, ki so imele glede na pomembnost največjo prednost. Razlogi lahko izhajajo iz sprememb na področju načina ali vsebine dela, uporabe nove tehnologije, uveljavitve nove zakonodaje, potrebe po dodatnem znanju delavca, zahtevanih dodatnih spretnostih in sposobnostih, doseganja strateških ciljev.

Pri vlaganjih v izobraževanje je najpomembneje zagotoviti, da bo delavec pridobljeno znanje tudi v resnici uporabil pri delu.

Načrtno izobraževanje v smislu oblikovanja kariere vsakega posameznika ob upoštevanju njegovih želja in sposobnosti ter usklajenosti le-teh s potrebami banke, nas vodi k uresničitvi dolgoročnega cilja – pravi človek na pravem delovnem mestu.

Ves čas se je treba učiti in to spoznanje velja za vse nivoje zaposlenih v banki, posebej za ključne delavce, od katerih je v največji meri odvisen uspeh banke. Potrebna je tudi lastna iniciativa delavca.

4.1.2 Zaposlovanje pripravnikov

V začetku leta 1998 je v banko prišlo več novih sodelavcev, ki so zaključili šolanje na visokih šolah (fakulteti za elektrotehniko, računalništvo in informatiko in na ekonomsko-poslovni fakulteti). V postopku izbire kandidatov so morali prestati nekaj testiranj, odgovoriti na precej vprašalnikov in opraviti več ocenjevalnih razgovorov. Vstopili so v proces kroženja, se pravi proces spoznavanja vseh področij poslovanja banke. Postali so pripravniki ekonomisti in računalničarji, za katere je bila po takratnih aktih predpisana enoletna pripravniška doba.

Najprej so spoznavali delo v banki z neposrednim delom in spoznavanjem delovnih procesov ter povezav med oddelki, sektorji in področji banke. To je tudi možnost za vodje, da ugotovijo, kateri so tisti, ki bi bili lahko uspešni. Vsak pripravnik ima svojega mentorja, ki ga usmerja, mu svetuje, pomaga in na katerega se pripravnik lahko kadarkoli obrne po pomoč. Mentor skrbno spremlja pripravnikovo delo in njegove uspehe ter interese in je eden izmed ključnih ljudi v procesu usposabljanja, ki po končanem pripravništvu poda utemeljeno mnenje o pripravnikovih sposobnostih in usmeritvah. Poleg mentorja pri usposabljanju pripravnika sodelujejo tudi inštruktorji, ki

seznanjajo pripravnika z neposrednimi delovnimi procesi in nalogami v banki. Tudi inštruktor je eden izmed členov, ki poda svoje mnenje in pripravniku pomaga pri doseganju končnega cilja usposabljanja. V oddelku za kadre pripravniku pripravijo gradivo z akti, navodili za vodenje dnevnika in opravljanje strokovnega izpita. Z uspešno opravljenim strokovnim izpitom in sklenitvijo delovnega razmerja za nedoločen čas postane pripravnik pravi bančni delavec. Stopi na prvo stopnico svoje delovne poti, ki si jo v veliki meri s svojimi sposobnostmi in prizadevanji usmerja sam. Kako uspešno je bilo usposabljanje pripravnikov, pokaže čas, ko so ti razporejeni na delovna mesta.

Opisovala sem postopek pripravništva iz leta 1998, ki pa se od sedanjega loči le v dolžini trajanja. Ravno v času pisanja te naloge tudi sama prevzemam mentorstvo za pripravnico, katere pripravništvo traja šest mesecev.

4.1.3 Razpis ugodnosti za študij ob delu

Vsako leto oddetek za kadre, sedaj Sektor za razvoj organizacije in kadrov, razpiše plan izobraževanja. Po podatkih iz decembra 2006 ima banka sklenjeno pogodbo za študij ob delu s 118 delavci, od tega 47 s področja vzhodne Slovenije, dva s področja osrednje Slovenije in 22 s področja Nove Gorice.

Med ugodnosti, ki jih banka nudi zaposlenim so:

- plačilo šolnine,
- študijski dopust za opravljanje izpitov,
- študijski dopust za zagovor diplomskega dela.
- Obveznosti tistih, ki se odločijo za študij ob delu, so:
 - redno izpolnjevanje pogojev študija, določenih v pogodbi,
 - redno obveščanje oddelka za kadre o opravljenih izpitih in porabi študijskega dopusta.

V letu 2007 je predvideno funkcionalno izobraževanje za delavce, zaposlene na področju poslovanja s prebivalstvom:

- iz prodajnih tehnik,
- izobraževanje s področja vzajemnih skladov,
- izobraževanje s področja zavarovalništva,
- izobraževanje, ki ga je treba izvesti v skladu z zakonodajo, sklepi uprave ali priporočili notranje revizije,
- ostala izobraževanja: poročilni sistemi, mednarodni računovodski standardi, devizni plačilni promet, interna izobraževanja iz novih produktov in aplikacij.

V letošnjem letu se bo 26 delavcev udeležilo izobraževanja in izpita za pridobitev evropskega bančnega certifikata (EFCB).

Če želimo biti uspešni, iti v korak s konkurenco oziroma jo prehitovati, prispevati k uspešnemu delovanju naše banke in izgrajevati tudi samega sebe, je izobraževanje tista pot, ki zanesljivo pelje do uspeha.

Zavedati se moramo, da je na trgu znanja možno pridobiti samo in predvsem splošna znanja, standardna znanja. Na trgu ni potrebnih ključnih in izkustvenih znanj, ki se oblikujejo v delovnem okolju.

Temeljni predpostavki, brez katerih ne bi bilo razvoja ključnih znanj, pa sta:

- samoizobraževanje, ki je vseživljenjski proces,
- odgovornost menedžmenta za usposobljenost in razvoj sposobnosti sodelavcev.

Eden izmed omejevalnih elementov je višina finančnih sredstev, ki je namenjena izobraževanju. Iz leta v leto se povečuje delež internih izobraževalnih akcij. Rezultati prvih izobraževanj so zelo razveseljivi. Pokazala se je velika potreba in naklonjenost taki vrsti izobraževanj. Učinek je velik, še večja pa želja po tovrstnem izobraževanju, ki nudi hkrati prijetno druženje, prenos izkušenj in pridobitev specifičnih znanj na področju usposabljanja za uvajanje novih storitev. Velika prednost je tudi aktivno sodelovanje udeležencev in skupno iskanje rešitev. Institut internega izobraževanja nam prinaša veliko korist, ključna znanja in z njimi konkurenčno prednost.

4.1.4 Učinkovitost in uspešnost izobraževanja

V banki lahko služba controllinga različno spremlja učinkovitost in uspešnost izobraževanja, ob tem je treba razlikovati med učinkovitostjo in uspešnostjo. Pri učinkovitosti gre ponavadi za interni vidik, torej opazovanje poteka programov izobraževanja (raba tehnologije), pri drugem pa za zunanji pogled, torej pogled, v katerem ocenimo rezultate in učinke izobraževanja ter jih primerjamo s pričakovanji na začetku. Potek izobraževanja najlažje merimo s spremljanjem zadovoljstva delavcev. Pri spremljanju uspešnosti po koncu izobraževanja lahko opazujemo, s katerih delovnih mest ljudje odhajajo in kje so bolj zadovoljni. Po tem kazalcu lahko presojamo tudi uspešnost izobraževanja. Za preverjanje učinkovitosti izobraževanja lahko uporabljamo računalniške programe.

Uspešnost izobraževanja se posebej za vodstvo nujno izraža s finančnimi kazalci, čeprav so nefinančni bolj objektivni in ažurni (npr. zadovoljstvo ljudi). Primerjava stroškov in koristi naj bi se opravila v skupini, izračun donosnosti izobraževanja pa ugotovimo tako, da koristi primerjamo s stroški, ki smo jih imeli z njim. Uspešnost izobraževanja ni vidna takoj, pokaže se čez določen čas. Koristi so lahko tudi neotipljive, a pomembne za sistem.

Privzemimo, da je uspešno učenje pot do konkurenčnosti. Osnova slednje je lahko le znanje, ki ga banka razvije sama in ga, vsaj na začetku, nima nihče drug. To znanje, ki je novo tako z vidika okolja in banke, dejansko razvijejo zaposleni v procesu

individualnega ali skupinskega učenja. Banka lahko spodbuja in usmerja učenje s sistemom nagrajevanja (in kaznovanja), s pomočjo mentorjev in vzornikov, ki naj bi jih zaposleni posnemali, gre torej za motiviranost. Spodbuda bo večja, kadar ima močno razvite notranje delovne vrednote, kot so zanimivo delo, samostojnost, odgovornost, zahtevnost in ustvarjalnost, razvite komunikacije itd.

Več ko bo imel posameznik osebne svobode pri delu, uspešneje bo to potekalo. Svoboda je določena s samim opisom delovnega mesta oz. organizacijo banke, ki lahko torej podpira ali zavira inovativno učenje.

Banka bo imela največjo korist od novega znanja takrat, ko ga uporablja čim več zaposlenih, zato mora znanje čim uspešneje razpršiti med sodelavce, med zaposlene.

V interesu banke je, da pridobivanje, ustvarjanje, shranjevanje, prenašanje in uporaba novega znanja niso prepuščeni naključjem, temveč se čimbolj sistematično uravnavajo. Zato je bila kreirana in postavljena vizija banke s principi strategije učeče organizacije.

V banki se tako razvija koncept upravljanja znanj, podprt z napredno tehnologijo. Koncept je pravzaprav model in je kot vsak poslovni model neločljiv od poslovanja in procesov pridobivanja, zlasti v konkurenčnem okolju in internacionalizaciji. Lahko bi rekli, da se model zliva z vizijo banke in strateško orientacijo. Del tega koncepta se kaže tudi v inovacijski komisiji, ki je ena prvih v bančnem sektorju in je v enem letu podelila štiri priznanja.

Koristi privzetja takega modela so lahko tako velike, da jih sprva ne moremo kar tako enostavno oceniti. Na primer izobraževanje na daljavo ali e-treningi v banki direktno vplivajo na prenos in hitrost osvajanja znanj z različnih področij. Banka s tehnologijo, ki jo ima, lahko omogoča dostop do znanja prav vsem zaposlenim. Tako interni procesi izboljšav privedejo do zmanjšanja stroškov, zmanjšanja tveganj na področju informacijske stabilnosti in upravljanja informacij. Ustvarja se nov vrednostni model, kultura in bančni IQ. Intenzivno se razvijajo e-treningi za opravljanje tveganj na IT področju.

Pot do upravljanja znanj ni tako enostavna. Zahteva intelektualni napor in tesno medorganizacijsko sodelovanje.

4.2 Projekt NOBIS

Za našo banko je bilo leto 2000 leto projekta informacijske prenove, imenovan NOBIS. To je bil eden najzahtevnejših projektov, ki se jih je lotila banka. Projekt NOBIS sestavlja šest glavnih faz:

- evidentiranje bančnih zahtev do novega informacijskega sistema,
- implementacija novega informacijskega sistema za del poslovanja s prebivalstvom na področju Nova Gorica,

Predstavitev izobraževanja v banki

- implementacija novega informacijskega sistema za del poslovanja s prebivalstvom na področju Maribor,
- implementacija novega sistema za področje poslovanja s pravnimi osebami,
- implementacija Urbisove glavne knjige,
- izgradnja baze podatkov za potrebe marketinga.

Ta projekt sta izvajala banka in partnersko podjetje. Strokovno so projekt podpirali zunanji svetovalci.

Bančni sistemi v vsaki državi imajo svoje posebnosti. Posebnosti bančnega poslovanja v večini primerov izhajajo iz zahtev regulatorja (centralna banka, ki predpisuje določena pravila poslovanja) .

NOBIS je velik in kompleksen razvojni projekt, zato ga ni mogoče upravljati kot en sam velik projekt. Razdeljen je na šest glavnih podprojektov z določenimi vodji, ki imajo odgovornost za njihovo dokončanje. Prav tako je organizirana tudi projektna pisarna.

Podprojekt izvedbe prilagoditev sistema Urbis Novi KBM sestavljajo naslednje vsebine:

- prilagoditve poslovanja s prebivalstvom,
- prilagoditve, potrebne za implementacijo koncepta temeljne obrestne mere,
- prilagoditve poslovanja z gospodarskimi subjekti.

Podprojekt tehnoloških aktivnosti sestavljajo naslednje delovne skupine: skupina za poročila, skupina za vmesnike, skupina za prevode, skupina za glavno knjigo, skupina za arhitekturo sistema (strojna in programska oprema ter komunikacije), skupina za upravljanje sistema. Končni izdelek podprojekta tehnoloških aktivnosti je definicija in izdelava vseh informacijskih rešitev, potrebnih za integracijo sistema v bančno tehnološko okolje.

Podprojekt poslovnih aktivnosti sestavljajo: skupina za test uporabniške sprejemljivosti, skupina za implementacijo v poslovalnicah in skupina za poslovne odločitve, skupina za poslovne procese.

Podprojekt migracije je moral zagotoviti točen in popoln prenos podatkov in poslovanja iz obstoječih informacijskih sistemov v novi sistem.

Podprojekt izobraževanja sestavljajo naslednje vsebine:

- tehnično izobraževanje,
- izobraževanje trenerjev,
- usposabljanje končnih uporabnikov.

Ta projekt je moral ustrezno in pravočasno izobraziti vse osebje banke za uporabo novega informacijskega sistema

Sedaj, ko to pišem, so končani že vsi trije sklopi. Končni uporabniki že pridno uporabljamo nov informacijski sistem, ki nam je precej olajšal delo in postreže z veliko podatki o posameznem komitentu. Na voljo pa imamo še vedno službo za pomoč uporabnikom, ko se nam kaj zatakne in ne znamo sami poiskati rešitve.

Pri vsakem projektu prihaja do težav. *Projektna pisarna* to upošteva in je na razpolago za odpravljanje problemov. Je podpora vodjem podprojektov in drugih skupin pri doseganju njihovih ciljev.

Smo v času ekonomske negotovosti in pritiskov za pravilno odločanje, ki temelji na točni informaciji. Če dodamo še hitro razvijajočo se tehnologijo, postane jasno, da smo odvisni od znanja. V 21. stoletju poteka poslovanje s hitrostjo znanja. Vprašanje, ki si ga lahko postavimo, je: »Kakšno hitrost pa ima naše znanje?«

Pretok informacij in medsebojno komuniciranje je pogoj za uspešno poslovanje. Ignoriranje komunikacijskega kroga je najbolj usodno za banko in zaposlene v njej.

5 ANALIZA ANKETE

Delo v bančnih poslovalnicah je glede strokovne izobrazbe razporejeno med blagajnike in komercialiste v treh zahtevnostnih stopnjah, in sicer na srednjo, višjo in visoko stopnjo. Seveda je struktura delovnih mest odvisna od velikosti poslovalnice, števila računov in poslov, ki jih poslovalnice opravljajo. Poslovalnice so razdeljene v štiri range po vrsti poslov glede na segmente komitentov.

V I. rang so razvrščene poslovalnice, ki poleg poslov za fizične osebe opravljajo tudi posle za pravne osebe, to so poslovalnice na sedežih v Mariboru in Novi Gorici.

V II. rang so uvrščene poslovalnice na sedežih tistih podružnic, v okviru katerih delujeta vsaj dve poslovalnici in pa tiste z več kot 10 zaposlenimi. V poslovalnice III. in IV. ranga pa so razvrščene poslovalnice glede na posle, ki jih opravljajo za fizične osebe. V vsaki enoti je predvideno določeno število delovnih mest z višjo in visoko izobrazbo razen v poslovalnicah IV. ranga, kjer sta pretežno zaposlena dva delavca.

Cilj sprememb je izboljšanje načina trženja storitev in odnosa do komitentov. Zagotoviti je treba nemoten potek dela (brez vrst in negodovanja strank), omogočiti strankam zasebno svetovanje pri bančnih kakor tudi nebančnih produktih. Zaposleni torej potrebujejo več znanja, ki si ga pridobijo tudi z različnimi licencami (licenca za opravljanje zavarovalniških poslov in licenca za opravljanje poslov z vrednostnimi papirji). V preteklosti se je banka pri poslovanju s prebivalstvom srečevala z negativno kadrovsko fluktuacijo, saj so višje izobraženi v želji po napredovanju odhajali na delovna mesta na sedež podjetja, ker jim sistem ni omogočal napredovanja v okviru poslovalnice.

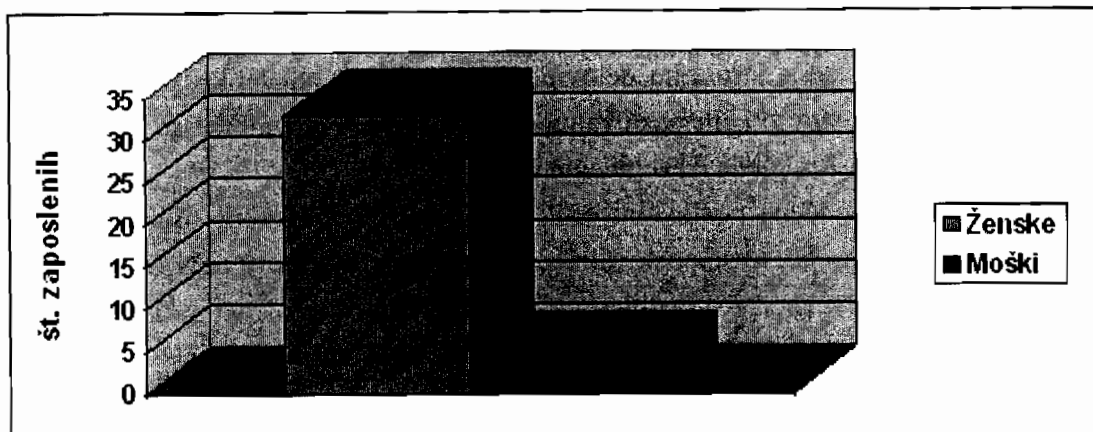
Anketni vprašalnik sem razposlala v 25 bančnih poslovalnic od II. do IV. ranga, kjer je skupaj 37 vodij in njihovih namestnikov, skupaj torej 37 vprašalnikov.

Vprašalnike so mi vsi vrnili. Zanimala me je dejanska stopnja izobrazbe na delovnih mestih vodje poslovalnice in njihovih namestnikov ter njihov odnos do znanja in izobraževanja ter usposabljanja.

Trditev je bila, da je znanja vedno premalo, da ga je treba dopolnjevati, utrjevati, prenašati na ostale, shranjevati. Potrebna je dobra komunikacija med nadrejenimi in podrejenimi, potrebne so povratne informacije, ki jih pri naših storitvah dobimo preko zadovoljstva naših strank, ki so vedno bolj zahtevne in od nas zahtevajo vedno več profesionalnosti in s tem znanja na področju financ, davčne zakonodaje, vrednostnih papirjev, vzajemnih skladov in tudi zavarovalniških produktov.

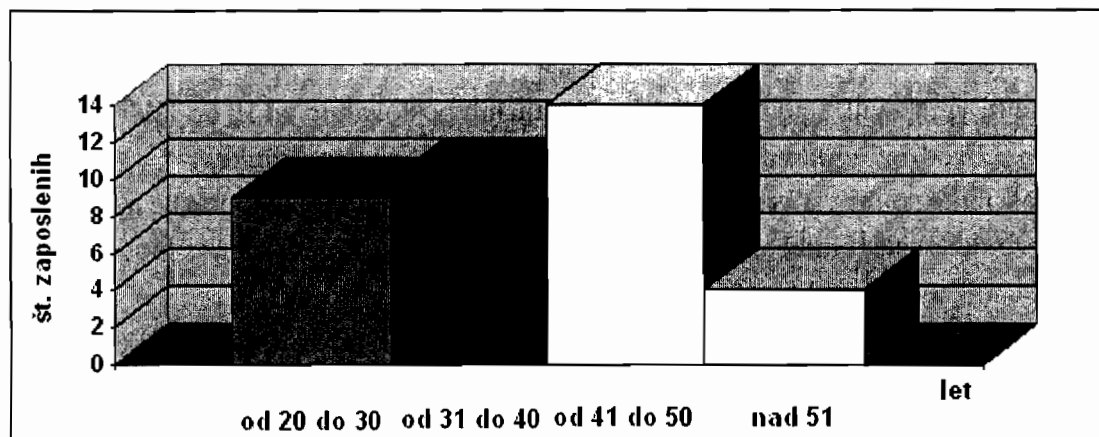
Analizo anketnih vprašanj predstavljam v nadaljevanju, anketna vprašanja pa v prilogi naloge.

Slika 5.1 Zasedba vodilnih delovnih mest po spolu



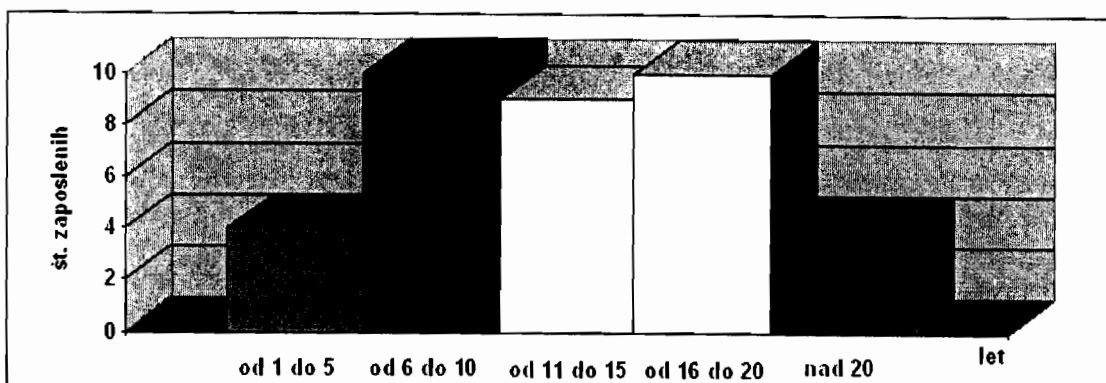
Od 37 vodij oziroma namestnikov je 33 žensk in le štirje moški. Za bančni poklic so se včasih odločala le dekleta, bančništvo je veljalo za ženski poklic. V banki se je večinoma sprejemal kader iz srednjih ekonomskih šol. Ta tradicija se sedaj odraža v številu vodij ženskega spola, ki prevladujejo. Ta stereotip pa se v sedanjem času podira, saj je na svetovalnih mestih, mestih z visoko in višjo šolo v banki vse več moških.

Slika 5.2 Starostna struktura vodij poslovalnic



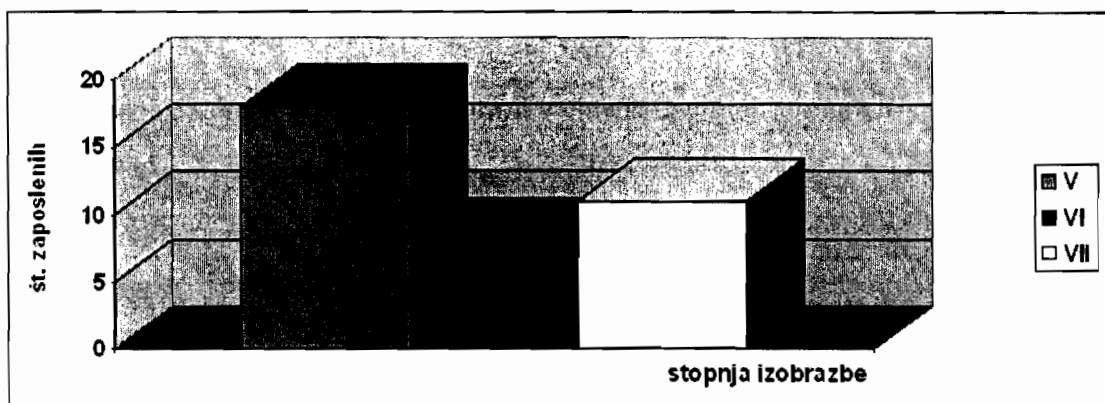
Iz ankete sem ugotovila, da je 9 zaposlenih (24,32 %) anketiranih starih od 20 do 30 let, 10 zaposlenih (27,02 %) od 31 do 40 let, 14 zaposlenih (37,83 %) od 41 do 50 let in štirje (10,83 %) imajo nad 51 let. Najštevilčnejša je skupina od 41 do 50 let, to so v glavnem bančniki, ki so v banki tudi začeli svojo kariero. Večina te starostne skupine je motivirana za razna usposabljanja na področju trženja, učenja tujih jezikov, pridobitev raznih licenc (licenca iz zavarovalništva, vrednostnih papirjev), ki jim omogoči napredovanje in jim dvigne samozavest pred prihajajočo mlajšo delovno silo z visoko stopnjo izobrazbe, vendar pa jim primanjkuje delovnih izkušenj.

Slika 5.3 Delovna doba v banki



Iz odgovorov sledi, da je enak odstotek zaposlenih v banki zaposlen od 1 do 5 let in najstarejših, tistih, ki so v banki več kot 20 let. Prirast delovne sile ima višjo ali visoko stopnjo izobrazbe, kar je dokaz višanju izobrazbene strukture, poleg tega, da se sedanji zaposleni s peto stopnjo izobrazbe že izobražujejo ob delu, kar je razvidno iz grafa.

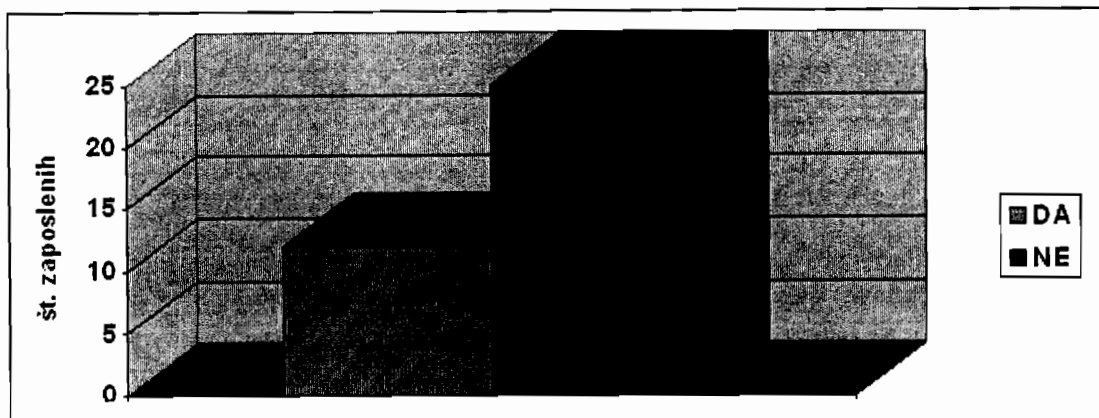
Slika 5.4 Dosežena stopnja izobrazbe



18 zaposlenih na delovnem mestu vodja poslovalnice oziroma namestnik vodje ima V. stopnjo izobrazbe, osem zaposlenih VI. stopnjo in 11 zaposlenih visokošolsko izobrazbo. Zaposleni s srednješolsko izobrazbo prihajajo v večini iz srednje ekonomske šole (11 oseb), sedem jih prihaja iz gimnazije, ostali pa iz drugih srednjih šol. Od teh se jih 12 dodatno izobražuje na fakulteti za pridobitev višje stopnje izobrazbe (pretežno na ekonomsko-poslovni fakulteti), dva pa opravljata specialistični študij na Fakulteti za management Koper.

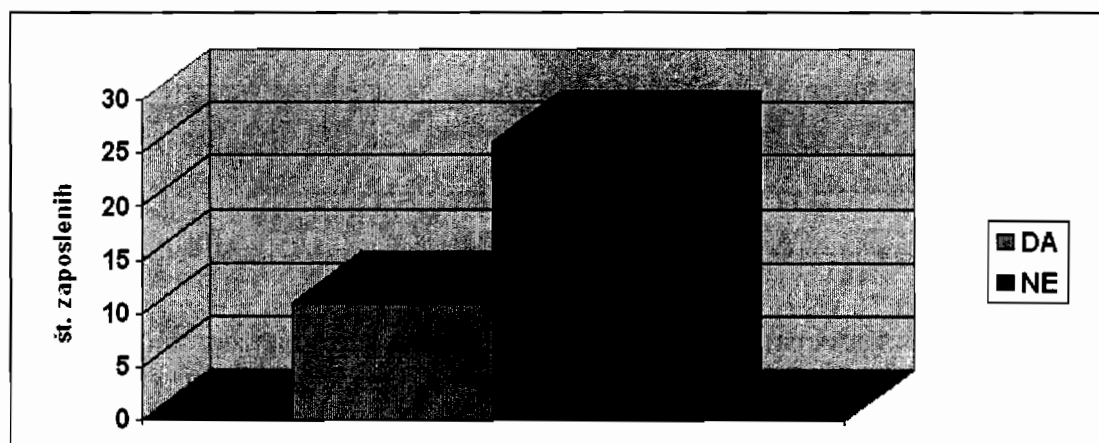
Kot sem ugotovila že prej, ima večina zaposlenih s peto stopnjo izobrazbe od 16 do 20 let delovne dobe. Pri tej starostni skupini se omenja kriza srednjih let na karierni poti, ko posameznik lahko čuti, da ga prehitevajo mlajši.

Slika 5.5 Ali se trenutno še izobražujete?



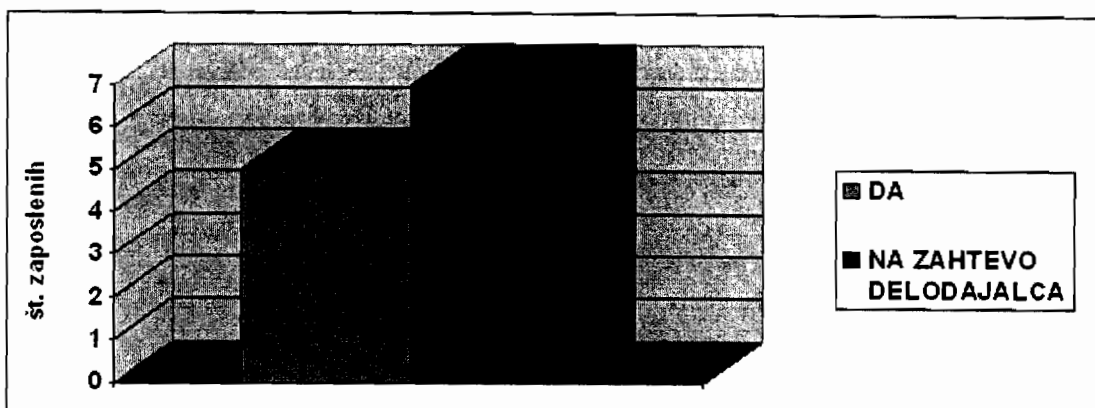
Iz odgovorov anketiranih sem ugotovila, da jih 12, to je 32,43 % šolanje nadaljuje. Ob analizi anketnega vprašalnika me je tudi zanimalo, v kateri starostni skupini so zaposleni, ki se odločajo za nadaljevanje šolanja oz. pridobitev višje stopnje izobrazbe. Ugotavljam, da se mlajši zaposleni pogosteje odločajo za tak korak, kot starejši, saj jih v skupini od 20 do 30 let 50 % nadaljuje šolanje, v skupini od 31 do 40 let 33,33 % in v skupini od 41 do 50 let le 16,67 %.

Slika 5.6 Ali vam pridobljeno znanje v formalnem izobraževanju zadostuje?



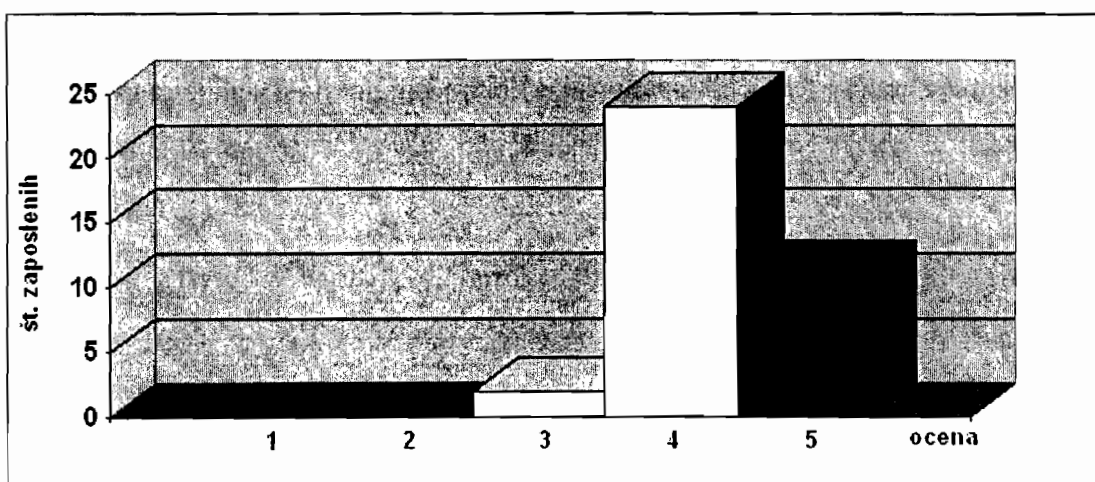
Na vprašanje ali jim pridobljeno znanje v procesu formalnega izobraževanja zadostuje, je kar 70 % anketiranih ali 26 zaposlenih odgovorilo, da jim le-to ne zadostuje. Zato so jim dobrodošle razne delavnice, treningi, seminarji. Najraje imajo enodnevna izpopolnjevanja na različnih lokacijah, v približno enaki sestavi, ker se bolje spoznajo med seboj in ta poznanstva izkoristijo, ko potrebujejo pomoč ali nasvet pri kakšni odločitvi, pa tudi treningi so v skupini, ki se pozna, bolj sproščeni in bolj produktivni.

Slika 5.7 Ali ste se za šolanje odločili sami?



Za nadaljevanje šolanja se je pet od 12-ih zaposlenih odločilo samih zaradi želje po dodatnem znanju, sedem zaposlenih pa na priporočilo delodajalca zaradi zadržanja delovnega mesta. Zaposleni so motivirani za nadaljevanje šolanja, ker jih k temu vzpodbujajo nadrejeni in sicer tako, da zagotovijo financiranje le-tega, študijski dopust in možnost napredovanja, spreminjajo sistem nagrajevanja.

Slika 5.8 Ocena delavnic

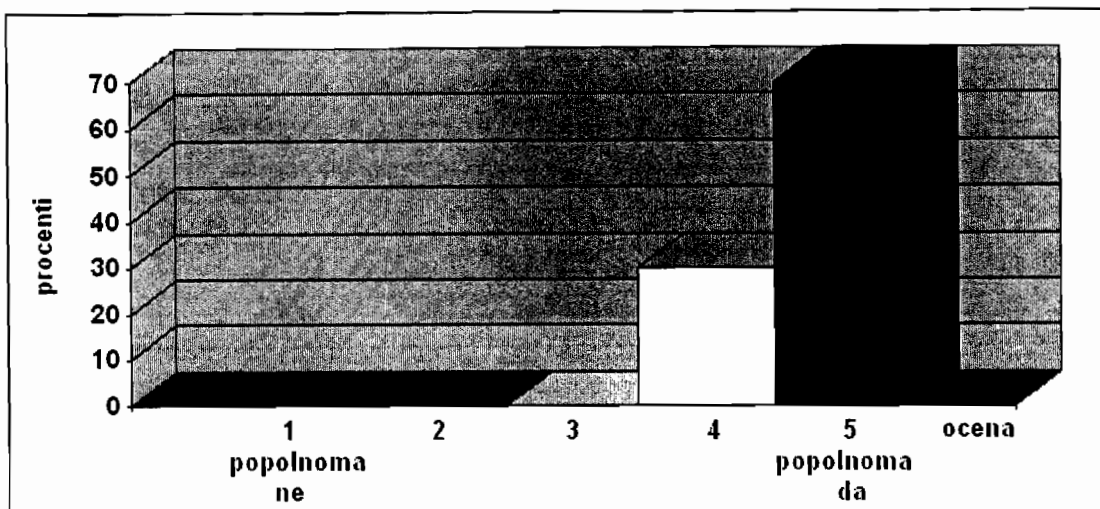


Ocena 1 pomeni najslabšo oceno, ocena 5 pa najboljšo.

Oceno 3 sta izvedbi delavnic dala dva zaposlena, to je 5,4 % anketiranih, oceno 4 je izvedbi dala 24 zaposlenih, to je 64,86 %, oceno 5 pa 11 zaposlenih, kar je 29,74 %. Nižje ocene ni dal nihče.

Večina je z oceno pet ocenila izvedbo delavnic, predavatelje, izbrane teme in način podajanja snovi. Vsi se strinjajo, da so izobraževanja uresničila njihova pričakovanja.

Slika 5.9 Ali menite, da je dodatno izobraževanje prispevalo h kakovosti storitev?



Anketirane sem prosila tudi, naj povejo svoje mnenje o tem, ali pridobljeno znanje na takih neformalnih izobraževanjih prispeva h kakovosti storitev. Ponudila sem oceno 1, ki pomeni *popolnoma ne*, do ocene 5, ki pomeni *popolnoma da*. 70 % anketiranih je dalo oceno 5, *popolnoma da* in 30 % anketiranih oceno 4, ki pomeni, da pridobljeno znanje prispeva k izboljšanju kakovosti opravljenih storitev. Pomembna sestavina delavnic je tudi trening tehničnih spretnosti, ki mora zagotoviti specializirano znanje in spretnosti ter razviti sposobnosti posameznika, da lahko učinkovito uporabi metode, procese in tehnike.

6 SKLEP

Ljudje se učimo celo življenje. Proces učenja se začne že ob rojstvu, ko sprva le opazujemo okolico in starše, kasneje pa jih želimo posnemati v njihovih dejanjih. Nadaljevanje sledi v šoli, na fakulteti, v službi. Lahko rečemo, da vedno obstajajo stvari, ki se jih naučimo na novo. Učenje posameznika je proces, s katerim se človek notranje spreminja. Do spreminjanja prihaja zaradi vpliva okolja. Z učenjem se mu človek prilagaja, hkrati pa s pomočjo učenja ustvarjalno deluje nanj in ga tako tudi spreminja.

Podobno kot posamezniki, se učijo tudi organizacije. Vendar pa znanje organizacije ni in ne sme biti zgolj seštevek znanj posameznikov. Organizacije morajo opravljati svoje dejavnosti vedno bolje, bolj kakovostno, če želijo biti konkurenčne in preživeti. Organizacije se morajo prilagajati spreminjajočemu se in vse bolj zahtevnemu okolju. Iz okolja sprejemajo informacije in tako povečujejo svoje znanje, ki služi za razreševanje problemov. Vse to pa je učenje.

Znanje je vir, sredstvo, ki se mora nahajati povsod v banki. Pravilno zajeto, upravljano lahko zagotavlja veliko tekmovalno prednost, zmanjša stroške, povečuje zadovoljstvo zaposlenih. Upravljanje znanja je v bistvu obravnavanje ciljev, procesov v poslovnem okolju in se nanaša na potrebo po pretoku informacij, znanja. Gre torej za upravljanje tokov informacij in distribucijo struktur, iz katere se dela znanja in se ga shranjuje. Pri tem je treba enotno delovati za iste cilje, ustvarjati deljene informacije in znanje. Če želi banka kot poslovni subjekt preživeti, potrebuje tako imenovano skupinsko inteligenco. Na tem področju gre za vprašanje, kako hitro smo sposobni izmenjavati informacije in koliko so sodelavci sposobni nadgrajevati zamisli drugih. Skupinsko sprejemanje zamisli in iniciativ in njihovo operacionaliziranje je vitalnega pomena za banko.

Za banko kakor posameznika je značilna potreba po neprestanem vseživljenjskem izobraževanju in usposabljanju, saj prodaja široke palete storitev bančne skupine, ki zajema tudi zavarovalništvo in upravljanje z vrednostnimi papirji, zahteva vedno več strokovnega znanja. To je pokazala tudi anketa, ki sem jo opravila med sodelavci. Večina je mnenja, da je znanja vedno premalo, da ga je treba dopolnjevati. Dobrodošle so razne delavnice, seminarji, treningi, kjer pridobivajo znanje iz tehnik prodaje, vodenja, komuniciranja. Pomembno je znanje tujih jezikov. Vse to prispeva k večjemu zadovoljstvu strank in izboljšuje delovno vzdušje. Zaposleni v NKBM so motivirani za učenje s strani nadrejenih, omogočeno jim je horizontalno napredovanje, ki predstavlja napredovanje v višje razrede delovnega mesta in vertikalno napredovanje. To je znak strateške usmeritve banke v krepitev komercialne funkcije s poudarkom na osebni prodaji in finančnem poslovanju na višjem nivoju, ter zagotavljanje kakovosti storitev in posledično boljših poslovnih rezultatov.

LITERATURA

- Argyris, Chris in Donald A. Schön. 1996. *Organizational learning II: theory, method, and practice*. Reading: Addison-Wesley.
- Bartol, Kathryn M. in David C. Martin. 1991. *Management*. New York: McGraw-Hill.
- Delors, Jacques. 1996. *Učenje: skriti zaklad*. Poročilo mednarodne komisije o izobraževanju za enaindvajseto stoletje, pripravljeno za UNESCO. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport.
- Dimovski, Vlado et al. 2005. *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba
- Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Možina, Stane. 2000. Učeča se organizacija. *Industrijska demokracija* 4 (5): 4–9).
- Možina, Stane et al. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Rozman, Rudi. 2000. *Analiza in oblikovanje organizacij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
- Senge, Peter M. 1994. *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Currency: Doubleday.



PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik

VPRAŠALNIK

Sem Andreja Dobnikar Bubnič, študentka Fakultete za management Koper Univerze na Primorskem. V okviru zaključne projektne naloge delam manjšo raziskavo o dodatnem izobraževanju.

Vljudno vas naprošam, da si vzamete nekaj trenutkov za izpolnitev vprašalnika, ki je anonimne narave. Za sodelovanje v anketi se vam že vnaprej zahvaljujem.

Andreja Dobnikar Bubnič

1. Spol:

moški

ženski

2. Starost:

od 20 do 30

od 41 do 50

od 31 do 40

51 in več

3. Koliko let ste zaposleni v NKBM, d. d.?

od 1 do 5

od 16 do 20

od 6 do 10

nad 20

od 11 do 15

4. Vaša že dosežena stopnja izobrazbe.

V. stopnja

VI. stopnja

VII. stopnja

5. Vpišite naziv že dokončane šole.

6. Ali se trenutno še izobražujete?

da

ne

7. Kdo vam plačuje šolnino?

sami

delodajalec

Priloga 1

8. Vpišite naziv šole, ki jo končujete (odgovorijo tisti, ki so še vključeni v proces izobraževanja)

9. Ali vam pridobljeno znanje v formalnem izobraževanju zadostuje pri opravljanju poklica ali so kljub temu potrebne dodatne delavnice?

zadostuje

ne zadostuje

10. Ali ste se za nadaljevanje šolanja odločili sami ali na zahtevo delodajalca ?

sami

na zahtevo delodajalca

11. Ali menite, da bi lahko z dodatnim izobraževanjem dopolnili svoje znanje, pridobljeno s formalnim izobraževanjem?

da, znanje bi si dopolnil

ne, znanja si ne bi dopolnil

ne vem

12. Ali ste se v zadnjih treh letih udeležili katerega izmed dodatnih izobraževanj (npr. delavnice, seminarji ...) in zakaj?

da, odločil sem se zaradi želje po znanju

ne, nisem se udeležil izobraževanja

da, udeležil sem se ga na zahtevo predpostavljenega

Če ste na prejšnje vprašanje odgovorili z DA odgovorite na naslednja vprašanja.

13. Kako ocenjujete delavnice, ki ste se jih že udeležili? Ocena 1 pri tem pomeni najslabšo oceno, ocena 5 pa najboljšo!

1

2

3

4

5

14. Ocenite, kako razumljivo predavatelji predavajo snov? Ocena 1 pri tem pomeni najslabšo oceno, ocena 5 pa najboljšo!

1

2

3

4

5

15. Ali je izobraževanje uresničilo vaša pričakovanja? Ocena 1 pomeni popolnoma ne, ocena 5 pa popolnoma da!

 1 2 3 4 5

16. Ali boste pridobljeno znanje lahko uporabili pri delu? Ocena 1 pomeni popolnoma ne, ocena 5 pa popolnoma da!

 1 2 3 4 5

17. Ali menite, da je dodatno izobraževanje prispevalo h kakovosti storitev, ki jih opravljate? Ocena 1 pomeni popolnoma ne, ocena 5 pa popolnoma da!

 1 2 3 4 5

18. Ali so vam ljubša izobraževanja, ki potekajo več dni skupaj v drugem kraju ali enodnevna na različnih lokacijah?

več dni skupaj v drugem kraju

enodnevna na različnih lokacijah

