

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga
MANAGEMENT ZNANJA IN ORGANIZACIJSKO
UČENJE

| | |
|--------------------------------------|----------------------------|
| Mentor: | doc. dr. Roberto Biloslavo |
| Obravnavana organizacija: | Nova ljubljanska banka |
| Strokovni sodelavec iz organizacije: | Nataša Sirnik |

KOPER, 2005

URŠKA ŠTRUKELJ

POVZETEK

V diplomski nalogi sem opisala vedno večjo pomembnost znanja in učenja organizacije za učinkovitost poslovanja ter kako sodobna podjetja ravnajo z znanjem in na kakšen način ga pridobivajo. Teorijo sem podkrepila s primerom Bančne šole Skupine NLB, ki predstavlja eno izmed sodobnejših oblik izobraževanja osebja znotraj organizacije. Namen raziskave je bil oceniti vpliv Bančne šole Skupine NLB na učinkovitost poslovanja in dodano vrednost zaposlenega. Analiza je pokazala, da bo projekt Bančne šole treba še izpopolniti, saj so udeleženci programa med izobraževanjem odkrili precej pomanjkljivosti.

Ključne besede: organizacijsko učenje, management znanja, učeča se organizacija, učenje, vodstvo, Nova ljubljanska banka

ABSTRACT

In this dissertation I have described the increasing importance of knowledge and learning in organizations for greater effectiveness in managing and how current companies manage with knowledge and in what way they obtain this knowledge. I supported this theory with an example from the School of Banking NLB Group (Bančne šole Skupine NLB), which represents one of a contemporary form of educating employees inside the organization. The purpose of this research was to evaluate the influence of the School of Banking NLB Group on the effectiveness of managing and increased value of employees. Analysis demonstrated that the project of the School of Banking would need additional improvement because the participants discovered a number of deficiencies during the educational phase.

Key words: organizational learning, knowledge management, developing company learning, instruction, leadership, NLB

UDK 658.3 (043.2)

VSEBINA

| | |
|---|-----------|
| 1 Uvod | 1 |
| 2 Sodobni vidiki managementa | 3 |
| 2.1 Management znanja in organizacijsko učenje | 3 |
| 2.1.1 Učenje..... | 4 |
| 2.1.2 Vrste organizacijskega učenja | 4 |
| 2.1.3 Usmeritve organizacijskega učenja | 6 |
| 2.1.4 Spodbujevalci organizacijskega učenja..... | 7 |
| 2.1.5 Procesi organizacijskega učenja..... | 9 |
| 2.1.6 Vplivi na organizacijsko učenje | 10 |
| 3 Učeče se organizacije | 13 |
| 3.1 Interaktivni elementi učeče se organizacije | 13 |
| 3.2 Situacijski elementi oblikovanja učeče se organizacije..... | 14 |
| 3.3 Učeče se discipline..... | 16 |
| 3.4 Vloga vodij v učeči se organizaciji..... | 16 |
| 3.5 Osebna preobrazba zaposlenih v učeči se organizaciji..... | 17 |
| 4 Doseganje organizacijske odličnosti | 19 |
| 5 Management znanja | 21 |
| 5.1 Zgradba | 22 |
| 5.2 Poizvedovalni sistemi in management znanja | 22 |
| 5.2.1 Skupnosti v praksi, socialni kapital in organizacijsko znanje | 23 |
| 5.3 Vključevanje tehnologij managementa znanja v organizacijske procese | 23 |
| 6 Novejše izobraževalne oblike in perspektive za prihodnost v okviru NLB, d. d. | 24 |
| 6.1 Temeljna vodila, ki so narekovala nadgradnjo obstoječega sistema izobraževanja v Skupini NLB | 24 |
| 6.2 Bančna šola Skupine NLB | 24 |
| 6.2.1 Zgradba šole | 25 |
| 6.2.2 Vstop v sistem, prehodi in preverjanje znanja | 25 |
| 6.2.3 Prednosti izobraževanja v okviru Bančne šole za Skupino NLB, za vodje, za zaposlene..... | 26 |
| 6.2.4 Primer oblikovanja šole..... | 27 |
| 6.2.5 Odzivi po zaključenih izvedbah posameznih šol | 27 |
| 6.2.6 Temeljni cilji in aktivnosti razvoja izobraževanja v Bančni šoli Skupine NLB v prihodnje..... | 28 |
| 6.3 Ocene vpliva Bančne šole na uspešnost NLB | 28 |
| 6.3.1 Tolmačenje pridobljenih rezultatov na podlagi razposlanih anketnih vprašalnikov | 29 |

| | |
|---|----|
| 6.3.2 Tolmačenje pridobljenih rezultatov na podlagi razposlanih anketnih vprašalnikov vodjem udeležencev bančne šole..... | 34 |
| 7 Sklep | 38 |
| Literatura | 41 |
| Priloge | 43 |

PONAZORILA

| | | |
|------------|--|----|
| Slika 2.1 | Inteligentna organizacija – management znanja in organizacijsko učenje..... | 3 |
| Slika 3.1 | Mreža interaktivnih elementov učeče se organizacije – management znanja in organizacijsko učenje..... | 14 |
| Slika 4.1 | Dejavniki povezani z organizacijsko odličnostjo | 19 |
| Slika 6.1 | Modul za komercialiste v Bančni šoli NLB | 27 |
| Slika 6.2 | Starostna struktura anketirancev..... | 29 |
| Slika 6.3 | Čas zaposlitve v NLB | 30 |
| Slika 6.4 | Čas delovanja na delovnem mestu kot poslovni skrbnik..... | 30 |
| Slika 6.5 | Zadostno ali pomanjkljivo znanje za opravljanje dela poslovnega skrbnika pred obiskom bančne šole..... | 31 |
| Slika 6.6 | Prikaz ponudbe znanja bančne šole | 32 |
| Slika 6.7 | Mnenje poslovnih skrbnikov o izboljšanjem sodelovanju z njihovimi nadrejenimi | 33 |
| Slika 6.8 | Prikaz lastne presoje skrbnikov o učinkovitosti bančne šole pri njihovem delu 34 | |
| Slika 6.9 | Čas zaposlitve v NLB | 35 |
| Slika 6.10 | Mnenje vodij o izboljšani komunikaciji z poslovnimi skrbniki in hkrati o boljših poslovnih rezultatih, ki jih ti dosežajo po udeležbi na bančni šoli.... | 36 |

KRAJŠAVE

NLB Nova ljubljanska banka

1 UVOD

Za današnje globalno okolje je značilno nenehno spreminjanje organizacij, ki ne more biti uspešno, če se zaposleni ne zavedajo potrebe po spreminjanju in če ne sprejmejo strategije spreminjanja. Zaposleni in znanje, ki ga ti imajo, so najpomembnejše sredstvo, s katerim podjetje lahko ustvari konkurenčno prednost. Zato se podjetja vedno bolj zavedajo, da morajo narediti več na področju razvoja zaposlenih. Te je treba skozi proces spreminjanja organizacije nenehno izobraževati in izpopolnjevati. Učenje zaposlenih in prenos njihovega znanja na organizacijo oz. ostale sodelavce pa postaja najpomembnejši dejavnik uspešnosti podjetja v spreminjajočem se okolju.

Ko podjetje v podporo organizacijskemu učenju omogoča »odprto« organizacijsko klimo in povratno komunikacijo ter ko v proces izobraževanja vključi tudi vodstvo, govorimo o učeči se organizaciji. Koncept učeče se organizacije postaja v zadnjem času vedno bolj priljubljen način mehkega spreminjanja organizacije. Je sposobnost ustvarjanja, pridobivanja in prenašanja znanja ter spreminjanja vedenja na vseh ravneh podjetja. Temelj učeče se organizacije je dejaven in ustvarjalen človek, ki čuti določeno odgovornost in sam poskrbi za pridobivanje novega znanja in spretnosti za svoje delo, za sodelovanje pri oblikovanju izobraževalnih programov, za prenašanje pridobljenega znanja in za njegovo uporabo v praksi. V učeči se organizaciji vlada zavest, da je sprememba nujen dejavnik poslovanja, priložnost za učenje in izboljševanje obstoječega stanja.

Znanje v učeči se organizaciji je vir konkurenčne prednosti in je rezultat organizacijskega učenja. Znanje je moč in če delimo znanje, delimo tudi moč. Zato je management znanja osnova poslovne politike učečega se podjetja. Podjetje želi izkoristiti čim več znanja, ki ga premorejo zaposleni, v zameno pa jih mora spoštovati, jim zaupati, verjeti vanje in jim dati priložnost za ustvarjalnost in samouresničitev.

Predmet diplomske naloge je teoretično proučevanje pojmov organizacijskega učenja, učeče se organizacije in managementa znanja kot ključnih idej, ki vplivajo na današnje globalno poslovanje in uspešnost podjetij.

Namen diplomske naloge je prikazati nekatere ključne ideje, povezane s pojmi organizacijskega učenja, učeče se organizacije in managementa znanja. Opisala sem definicije, vrste, usmeritve, spodbujevalce, procese in vplive na organizacijsko učenje, definicije in vlogo vodij ter zaposlenih v učeči se organizaciji, pomen, zgradbo in poizvedovalne sisteme pri managementu znanja, človeške, tehnološke in organizacijske dejavnike pri implementaciji sistemov managementa znanja ter pojem ekologija znanja. V zaključku sem predstavila novejša izobraževalna oblike, ki jih uporablja največja slovenska banka, in ocenila, kolikšen je njihov prispevek k uspešnosti banke.

Z raziskovanjem po internetu sem odkrila, da so v svetu ideje, ki sem jih opisovala v nalogi, opisane v raznih člankih, razpravah in strokovni literaturi. Ker je literature

precej, čas za oblikovanje diplomske naloge pa omejen, sem se pri zbiranju literature v glavnem osredotočila na spletne strani Inštituta Brint in njegove globalne medmrežne skupnosti, kjer sem med prebiranjem velikega števila člankov in raziskav izbrala najprimernejše za pisanje diplomske naloge.

Temeljna teza diplomske naloge je, da mora podjetje oblikovati pozitivno okolje za zaposlene, ki bo podpiralo in krepilo procese učenja ter omogočalo zbiranje in posredovanje znanja. Le tako bosta podjetje kot kolektiv in sodelavec kot posameznik postala uspešna in konkurenčna. Uspeh podjetja je najpogosteje odvisen od sposobnosti učenja, ki izvira iz nastalih tržnih sprememb in katerega rezultat so novi ali spremenjeni proizvodi. Podjetja, ki sodijo v skupino učečih se organizacij, izrabijo vsak nov dan kot priložnost za učenje, inovacije nadaljnjo rast. V odprtih sistemih, ki omogočajo pretok in izmenjavo informacij, se oblikujejo podatkovni tokovi in se kreira spomin organizacije. To pomeni, da kljub odhodu posameznika iz podjetja podjetje ne bo v celoti izgubilo njegovega znanja in izkušenj, če bo sposobno njegovo znanje prenesti v lasten spomin.

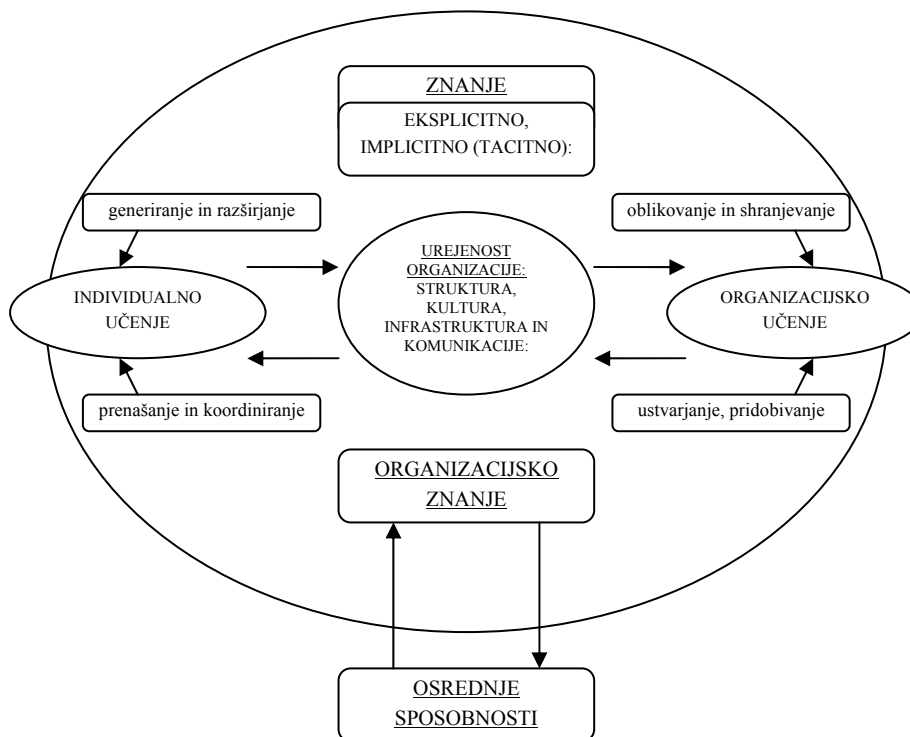
2 SODOBNI VIDIKI MANAGEMENTA

2.1 Management znanja in organizacijsko učenje

Vedno več podjetij se zaveda, da je znanje pomembno sredstvo za zagotavljanje strateškega uspeha, zato vlagajo vedno več naporov v sistematično zbiranje znanja in v zagotavljanje njegove dostopnosti, s tem pa gojijo kulturo učenja znotraj organizacije. Tako vodenje, ki podpira učenje, in urejenost organizacij, ki podpira komuniciranje, imenujemo *management znanja*.

Stonehouse in Pemberton sta leta 1999 razvila model managementa znanja in organizacijskega učenja. Model uči, da morajo organizacije v prizadevanju, da bi postale tako imenovane inteligentne organizacije, stalno poučevati notranje ter zunanje okolje in tudi razmerje med njima. S ciljem, da bi se organizacija učila hitreje kot konkurenti, je nujno treba razviti razumevanje in proces organizacijskega učenja ter managementa znanja, ki oba temeljita na individualnem učenju posameznikov. Le to mora biti oblikovano in shranjeno v primernih oblikah, da bi ga bilo mogoče kasneje učinkovito prenašati in uporabljati znotraj celotne organizacije. Osnovni temelji, ki podpirajo razvijanje managementa znanja in oblikovanje inteligentne organizacije so kultura, struktura in infrastruktura organizacije. (Dimovski 2003, 70)

Slika 2.1 Inteligentna organizacija – management znanja in organizacijsko učenje



Vir: Dimovski et al. 2003, 71

V inteligentni organizaciji je potek znanja sestavljen iz petih procesov. Prvi proces narekuje ustvarjanje in pridobivanje znanja. Sledi proces oblikovanja znanja, ki snuje načine, po katerih je treba prenašati znanje vzdolž organizacije. Proces shranjevanja pridobljenega znanja omogoča prenos znotraj organizacije. Zadnji proces vključuje koordinacijo in nadziranje pridobljenega znanja, ki zagotavlja konsistentnost apliciranja novega znanja v organizaciji.

Organizacijsko učenje je zavesten poskus delovanja organizacije, da bi obdržala in izboljšala svojo konkurenčnost, storilnost in inovativnost v negotovih tehnoloških in tržnih okoliščinah. Večja kot je negotovost, večja je potreba po učenju. Organizacije se učijo, da bi izboljšale svojo prilagodljivost in učinkovitost skozi časovne spremembe. Učenje omogoča hitrejši in bolj učinkovit odgovor na zapleteno in dinamično okolje, povečuje prenos informacij, razumevanje in uspešnost odločitev, ki jih sprejmejo v organizaciji. Organizacijsko učenje je pomembno za inovativnost in je most med delom in ustvarjalnostjo.

Izkušnje nekaterih v preteklosti uspešnih podjetjih, ki so se znašla v stečaju (Enron, Parmalat ...) in pojanje tekmovalne moči mnogih podjetij v rastočem svetovnem trgu se manifestirajo v potrebi po organizacijski preobrazbi in organizacijskem učenju. Organizacijsko učenje je močno orodje za izboljšanje uspešnosti organizacij in s tem povečanja konkurenčne prednosti, inovativnosti in učinkovitosti. Nanj vplivajo struktura, strategija, okolje, tehnologija in kultura podjetja (Balasubramanian 2001).

2.1.1 Učenje

V managerskem svetu se je treba zavedati, da se učenje s pridobitvijo šolske izobrazbe ne konča in da se je treba dandanes učiti neprestano, saj so potrebna specifična znanja in spretnosti, še posebej pa se je treba prilagajati spremembam, ki so edina stalnica.

Učenje na podlagi pridobljenih izkušenj lahko povzroči spremembo vedenja pri posamezniku. Izkušnje lahko dobivamo na več načinov: z opazovanjem, z branjem, s poslušanjem virov informacij ali iz lastnih doživetij.

Najbolj pomembno je, da je učenje stalno, da je vedno prisotna želja po učenju tako iz pisnih virov kot iz izkušenj vsakodnevnega življenja.

Organizacija mora zagotoviti sistem in proces, preko katerega zagotovi zaposlenim, da se učijo, delijo svoje rastoče znanje in ga lahko uporabljajo pri delu. Zaposlenim pa mora biti cilj pridobiti čim več informacij s trga, od konkurence in izražati željo po vključevanju v različne izobraževalne programe.

2.1.2 Vrste organizacijskega učenja

Ločimo dva različna procesa organizacijskih sprememb, povezanih z organizacijskim učenjem (Beck 1997):

- *prilagodljivo učenje* – organizacijske spremembe so odziv na spremenjene pogoje okolja;
- *produktivno učenje* – organizacijske spremembe so na zavestni bazi in so več kot le enostavna reakcija na spremembe okolja.

Prilagodljivo učenje, ki je predvsem posnemanje, je vezano na nižjo stopnjo organizacijskih sprememb in je bolj avtomatično. Osredotoči se na reševanje problemov v sedanjosti brez preverjanja obstoječih načinov delovanja. Prilagodljive organizacije o tem ne dvomijo. Kot njihovo nasprotje produktivno učenje poudarja nenehno eksperimentiranje in povratno informacijo kot dolgotrajno preverjanje načina definiranja in reševanja problemov. Produktivno učenje je kreativno učenje, ki zahteva sistemsko mišljenje, skupno vizijo, osebno mojstrstvo, timsko učenje in kreativno napetost (Malhotra 1996).

Argyris in Schon (1978) opisujeta tri vrste organizacijskega učenja:

- *Učenje z enojno zanko* – nastane, ko podjetje opazi in popravi odstopanje od ciljev sedanje politike. Zajema aktivnosti, ki povečajo osnovno znanje, specifične sposobnosti podjetja in navade brez spreminjanja temeljne narave organizacijskih aktivnosti. Omenjamo ga tudi kot učenje na nižji stopnji, prilagojeno učenje ali kopiranje ali nestratesko učenje.
- *Učenje z dvojno zanko* – nastane, ko organizacija poleg odkrivanja in popravljanja odstopanj dvomi in po potrebi spreminja obstoječe norme, postopke, cilje in strategijo. Vključuje spreminjanje organizacijskega osnovnega znanja, specifičnih sposobnosti in navad podjetja. To vrsto učenja imenujemo tudi učenje na višji stopnji, produktivno učenje (učenje za širjenje organizacijskih sposobnosti) in stratesko učenje.
- *Deutero učenje* – nastane, ko se organizacije učijo, kako izvršiti učenje z enojno zanko in učenje z dvojno zanko. Nobena oblika ne nastane, če se organizacija ne zaveda, da se učenje mora zgoditi. Zavest o nevednosti motivira učenje. Gre za prepoznavanje usmeritev učenja ter postopkov in zgradbe spodbujevalnih dejavnikov za pospeševanje učenja. Hkrati pomeni, da predolgo obdobje povratne informacije ali dobrega komuniciranja lahko blokira učenje.

Pri učenju z dvojno zanko in pri deutero učenju smo osredotočeni na vprašanje, zakaj in kako spremeniti organizacijo, ter kako načrtne spremembe v osnovnih predpostavkah in vrednotah. Vrsta organizacijskega učenja je odvisna tudi od tega, kje se pojavi učenje, na primer v različnih funkcijah organizacije, kot so raziskave in razvoj, oblikovanje, inženiring, proizvodnja, trženje, administracija in prodaja (Balasubramanian 2001).

Larsen et al. (1996) omenjajo še *učenje s trojno zanko*, ki je učenje o učenju in pomaga razumeti, zakaj nas določene situacije silijo v pridobivanje novega znanja. Na tak način pridobljeno znanje omogoča prilagajanje spremembam v okolju.

2.1.3 Usmeritve organizacijskega učenja

Usmeritve učenja so vrednote in navade, ki kažejo nastanek in vrsto znanja. Tvorijo vzorec, ki označuje organizacijski stil učenja. So opisni dejavniki, ki nam pomagajo razumeti brez vrednostne sodbe (Nevis, DiBella in Gould 1995):

1. *Izvir znanja* – v kakšnem obsegu lahko organizacija notranje razvija novo znanje (novosti ali inovacije) ali poišče navdih v zunanjih idejah (prilagoditev ali posnemanje)?
2. *Poudarek na izdelku ali procesu* – ali organizacije raje nabirajo znanje o pridobivanju končnih proizvodov ali jih predvsem zanimajo posamezni koraki v procesih pridobivanja osnovnih proizvodov? Organizacije usmerjajo pozornost na obe strani, vendar je težko organizirati učenje na obeh področjih.
3. *Način dokumentiranja* – ali se vedenje organizacije razlikuje glede na to, kaj predstavlja znanje in kje je? Na eni strani je znanje nekaj, kar je posameznik pridobil s pomočjo izobrazbe ali izkušenj. Če dolgoročno zaposleni zapustijo organizacijo, procesi in poznavanja izginejo, ker se niso širili med ostale ali postali del skupinskega spomina, zato je ta vrsta znanja izgubljena. Na drugi strani je definirano z bolj neosebniimi, družbenimi izrazi kot sporazumno podprt rezultat proizvodjanja informacij. Takšno vedenje poudarja organizacijski spomin ali javno dokumentirano jedro znanja.
4. *Način širjenja* – ali so organizacije ustvarile vzdušje za bolj strukturiran, voden pristop k učenju ali za razvoj učenja kot vrednote organizacije? V bolj strukturiranem pristopu se podjetje odloči, da morajo preko organizacije širiti in uporabljati dragocene vpoglede in metode, zato uporabljajo pisno dokumentacijo, formalne izobrazbene metode in potrjujejo učenje skozi zapisovanje postopkov. V bolj neformalnem pristopu pride do učenja, ko si člani poklicne skupine skozi dialog delijo izkušnje.
5. *Poudarek na učenju* – ali je učenje osredotočeno na metode in orodja za izboljšanje tega, kar je že narejeno (učenje z enojno zanko), ali na preverjanje osnovnih predpostavk (učenje z dvojno zanko)? Težave organizacijske uspešnosti nastanejo zaradi pomanjkanja zavesti, nezmožnosti jasnega izražanja in preverjanja osnovnih predpostavk in ne zaradi funkcije slabe zmogljivosti. Vendar obe sposobnosti učenja krepita ena drugo. Organizacije imajo morda rajši en način od drugega, vendar ima zdrav učeči se sistem lahko korist od obeh.

6. *Poudarek na vrednostni verigi* – katere bistvene značilnosti in investicije v učenje organizacija ceni in podpira? Investicije v učenje obsegajo vse razporeditve ljudi in denarja v razvoj znanja in veščin, vključno z usposabljanjem in izobraževanjem, testnimi projekti in razvojnimi nalogami.
7. *Poudarek na razvijanju spretnosti* – ali organizacija razvija tako posameznikove kot skupinske veščine? Z močnim pogledom na vrednost skupinskega razvoja lahko razvije boljše načine za povezovanje posameznikovih programov učenja s skupinskimi potrebami.

2.1.4 Spodbujevalci organizacijskega učenja

Spodbujevalci so strukture in postopki, ki vplivajo na razvoj in količino učinkovitega učenja. Predstavljajo pogoje, ki omogočajo izvajanje aktivnosti učenja v podjetju. To so standardi, ki temeljijo na najboljši praksi pri ukvarjanju s splošnimi vprašanji (Nevis, DiBella in Gould 1995):

1. *Zahteva po posnemanju* – ali organizacije razumejo in vključujejo okolje, kjer delujejo? Veliko organizacij je v težavah, ker imajo omejeno ali slabo posnemanje, ki je zelo pomembno.
2. *Vrzeli v uspešnosti* – prvo vprašanje je, kako vodilni analizirajo razhajanja med ciljnim rezultati in dejansko uspešnostjo? Ko povratna informacija pokaže vrzel, ki kaže na neuspeh, njihove analize pogosto vodijo v raziskovanje in razvijanje novih vpogledov in veščin. Dolgo uspešne organizacije velikokrat niso dobra učeča se podjetja, ker imajo razvlečena obdobja in je povratna informacija skoraj vedno pozitivna. Pomanjkanje nepotrjenih dokazov je ovira za učenje. Drugo vprašanje je, ali je možna nova vizija podjetja, ki ni preprosto kvantitativno razširjanje stare? Zavest o vrzelih v uspešnosti je pomembna, ker pogosto vodi k spoznanju organizacij, da nekaj že poznane morda ne bo delovalo in je zato nujno, da pride do učenja.
3. *Skrb za merjenje* – ali organizacije razvijajo in uporabljajo mere, ki podpirajo učenje? Ali so merila notranje ali zunanje usmerjena, specifična ali standardna? Ali jih zanima, kako razpravljati o merjenju? Kot učenje, ki se razvija iz reakcij na povratno informacijo glede na priskrbljene mere, je kritičen vidik učenja tudi iskanje najbolj primernega učenja.
4. *Poskusni miselni krog* – ali organizacije poudarjajo eksperimentiranje na trenutnih osnovah? Učenje bo počasno, dokler vodilni ne vidijo organiziranja proizvodnje na katerikoli stopnji vrednostne verige kot eksperiment učenja tako dobro kot proizvodno aktivnost. Vodje se morajo poleg ostalih funkcij v podjetju naučiti delovati kot praktični raziskovalni znanstveniki.
5. *Klima odprtosti* – ali so meje okrog informacij prepustne, da lahko ljudje dajejo svoje pripombe? Večina neformalnega učenja je funkcija dnevnega, večinoma

nenaprtnega sodelovanja med ljudmi. Priložnost srečevanja z drugimi skupinami in opazovanja višjih ravni vodilnih v njihovem delovanju podpira učenje. Ljudje potrebujejo svobodo za izražanje svojih pogledov skozi zakonit prepir in pogovor. Pomemben vidik je še obseg, v katerem se delijo in se ne skrivajo zmote.

6. *Nepretrgano izobraževanje* – ali obstaja obveznost za dosmrtno izobraževanje na vseh ravneh v organizaciji, ki poleg formalnih programov vključuje tudi več vsepovsod prisotne podpore katerikoli vrsti razvojnih izkušenj? Prisotnost tradicionalnega izobraževanja in razvojnih aktivnosti mora biti združeno z otipljivim občutkom, da se nikoli ne nehajo učiti in vaditi. Naslednji kazalec je obseg, s katerim ta obveznost prodira v celotno organizacijo in ne samo v izobraževalne in razvojne skupine, kar imenujemo osebno mojstrstvo.
7. *Operativna raznolikost* – koliko poti obstaja za doseganje delovnih ciljev? Organizacija, ki podpira spremembe v strategiji, politiki, postopkih, strukturah in osebju, je bolj prilagodljiva, ko nastopijo nepredvidene težave. Lahko priskrbi več možnosti in dovoli večje spodbujanje ter razumevanje vsem njenim članom. Ta dejavnik pomaga stopnjevati bodoče učenje na način, ki ni mogoč s posameznim pristopom.
8. *Več zagovornikov* – ali več kot en zagovornik skupaj z vpletenim vodstvom določa stopnje učenja? Posebej je to pomembno pri učenju, ki je povezano s spreminjanjem temeljnih vrednot ali dolgo varovanih metod. Večje kot je število zagovornikov, ki podpirajo novo idejo, bolj hitro in obsežno bo učenje. Še več, v učinkovitem sistemu bi moral vsak član nastopati kot predstavnik stopnjevanja zavesti ali kot zagovornik novih razvojnih pristojnosti. Na ta način so možne pobude v obe smeri, od vrha navzdol in z dna navzgor.
9. *Vključeno vodstvo* – ali je vodstvo na vsaki organizacijski ravni vključeno v izvedbo vizije? Samo skozi neposredno vpletenost, kjer so vidni usklajevanje, vizija in povezovanje v celoto, lahko vodje dobijo pomembne podatke in priskrbijo močne modele vlog.
10. *Sistemske vidik* – ali ključni akterji mislijo širše o medsebojni odvisnosti organizacijskih spremenljivk? Sem je vključena stopnja, do katere lahko vodilni vidijo svoje notranje sisteme kot vir svojih težav v nasprotju s prelaganjem krivde na zunanje dejavnike. Managerji velikokrat izvabijo nenamerne posledice z izvajanjem akcij na enem področju, ne da bi videli dinamično razmerje z njihovimi posledicami.

Kaj točno in koliko se preko aktivnosti učenja dejansko nauči, je odvisno od tega, kako močno se prepletajo spodbujevalci učenja z usmeritvami.

2.1.5 *Procesi organizacijskega učenja*

V svoji literaturi o organizacijskem učenju je Huber (1991) opisal naslednje postopke, ki prispevajo k organizacijskemu učenju:

- *Pridobivanje znanja* – učenje nastane, ko organizacija pridobiva znanje. Pridobivanje dejstev in informacij dosežemo z nadziranjem okolja, z uporabo informacijskih sistemov za shranjevanje, upravljanje in ponoven priklic informacij, z raziskovanjem in razvijanjem, z izobraževanjem in usposabljanjem ter z opreznostjo za patenti. Učenje ne nastane le skozi pridobivanje znanja zunaj organizacije, ampak tudi skozi preurejanje obstoječega znanja, revizijo prejšnjih zgradb znanja ter izgradnjo in revizijo teorij.
- *Razdelitev informacij* – to so postopki, s katerimi organizacija širi informacije med svoje enote in člane, tako da pospešuje učenje in proizvaja novo znanje ali razumevanje. Na ta način ujame in širi tiho znanje, znanje iz dopisov, zabeležk, neformalnih pogovorov in poročil. Velikokrat pride do učenja in inovacij v neformalnih skupnostih v praksi. Člani v nasprotju s formalnim opisom dela širijo zgodbe ali anekdote iz resnične delovne prakse. Bolj kot je razvito širjenje informacij, boljše je organizacijsko učenje.
- *Razlaganje informacij* – širimo lahko le informacije, ki imajo smiseln pomen. Razlaganje informacij je proces, v katerem informaciji damo en ali več splošno razumljivih pomenov. Dajanje smisla ali tvorbo pomena imenujemo proceduralno znanje. Posamezniki in skupine imajo pomembnejše strukture prepričanja, ki izoblikujejo njihovo razlago informacij in s tem tvorbo pomena. Strukture prepričanja so shranjene kot baza pravil, ki se avtomatično uporabijo za vsako vstopno informacijo z namenom, da se oblikuje pomembno znanje, ki je lahko shranjeno. Medsebojni vpliv med shranjenimi miselnimi modeli in razlaganjem je kritičen za razumevanje, kako se organizacija uči. Učenje je boljše, če je razvitih veliko različnih razlag.
- *Organizacijski spomin* – je skladišče, kjer je znanje shranjeno za uporabo v prihodnosti. Imenujemo ga še korporacijsko znanje ali korporacijska genetika. Ljudje, ki sprejemajo odločitve, shranjujejo in ponovno pridobivajo trde podatke (informacije) in mehke informacije (informacije s pomenom). Mehke informacije so lahko v obliki tihega znanja, strokovnega znanja, predsodkov, izkušenj in anekdot. Organizacijski spomin ima kritično vlogo v organizacijskem učenju. Sposobnost prikazovanja in uporabnost učenja sta odvisna od učinkovitosti organizacijskega spomina. Glavni izziv za organizacije je razlaganje informacij in ustvarjanje organizacijskega spomina, ki mora biti lahko dostopen (Balasubramanian 2001).

2.1.6 Vplivi na organizacijsko učenje

Učenje spodbujajo spremembe v okolju in notranji dejavniki (posamezniki, kultura itd.) na kompleksen in ponavljalen način. Nanj vplivajo tudi sorazmerni dejavniki, kot so okolje, zgradba in strategija. Spodbuja ga osvajanje določenih struktur in strategij. Strategije vplivajo na učenje z določanjem meje med sprejemanjem odločitev in med kontekstom za dojetje in razlaganje okolja. Izbrane strateške možnosti so odvisne od organizacijske kapacitete za učenje. Količina informacijskega toka ali komunikacije med posamezniki in organizacijskimi enotami določa obseg učenja. Slaba komunikacija med ljudmi in organizacijskimi enotami je lahko glavna zavora učenju in izboljšanju kakovosti. Organizacijska kultura (prepričanja, ideologije, vrednote in norme) in količina razpoložljivih sredstev (denar in ljudje) prav tako določajo kakovost in količino učenja. V številnih organizacijah opazimo le učenje z enojno zanko, ker se člani organizacije raje zatečejo k obrambnim taktikam, da bi se izognili ranljivosti, tveganju, zadregam in videzu nesposobnosti. Zato nastanejo razlike med tem, kaj ljudje govorijo (prevzeta teorija) in kaj izvajajo (teorija v uporabi). V takšni situaciji je za premostitev vrzeli med teorijo in prakso potrebno učenje z dvojno zanko. Na organizacijsko učenje vplivajo:

- *Zgradba* – centralizirana, mehanska zgradba je nagnjena h krepitvi preteklega vedenja ali k učenju z enojno zanko, medtem ko je organska, decentralizirana zgradba nagnjena k učenju z dvojno zanko. Centralizem ne podpira ljudi pri razmišljanju s svojo glavo, zato posamezniki nimajo vsestranskega pogleda na celoto, kar spodbuja razvoj političnih in omejenih sistemov, ki zadržijo učenje. Visoko razviti mehanizmi učenja z enojno zanko (prilagajanje obstoječim normam in vedenju) lahko vodijo organizacijo v napačno smer, ker ljudje niso sposobni kljubovati osnovnim predpostavkam. Učenje z enojno zanko preprečuje, da nastane učenje z dvojno zanko. Zato morajo organizacije za spodbujanje učenja namesto mehanske zgradbe sprejeti bolj fleksibilno in organsko zgradbo, ki zahteva novo filozofijo vodenja, spodbuja odprtost, razmišljanje in sprejemanje napak in negotovosti.
- *Okolje* – če organizacije želijo učenje, se morajo zlititi z okoljem in ostati konkurenčne in inovativne. Podjetja morajo imeti potencial za učenje, ki temelji na preteklih izkušnjah. Če sta zunanje in notranje okolje kompleksna in dinamična, učenja morda ne bo. Učenje nastane le tam, kjer je vzpostavljeno ravnotežje med spremembo (novo) in stabilnostjo (staro). Organizacija mora obravnavati konkurenco v pomenu učenja in ne v smislu sovražne sile, saj jim omogoča, da primerjajo svojo uspešnost z ostalimi v industriji in da se iz tega učijo. Učenje mora nastati znotraj organizacije kot rezultat medsebojnega vpliva podjetja in okolja. To lahko doseže skozi obdelavo informacij, ki zmanjšujejo negotovost in povečujejo učenje. Organizacije posnemajo okolje in pridobivajo

informacije od posrednikov informacij, ki z dajanjem smisla in razumevanja aktivnostim pomagajo pri raziskovanju in izkoriščanju. Organizacije pridobivajo znanje ob rojstvu, skozi izkušnje, skozi konkurenčne obveščevalne enote (le-te zbirajo informacije o drugih organizacijah), z raziskovanjem okolja in z zaposlitvijo sodelavcev z novimi spretnostmi. Raziskujejo lahko doslej nerešene probleme ali že odkrite rešitve znanih problemov. Pridobivajo in shranjujejo le informacije, ki imajo zanje kakršenkoli pomen. Pomembne informacije prepoznavajo skozi uvodne razlage informacij in skozi vrednotenje njihove možne vrednosti za organizacijo.

- *Tehnologija oz. informacijski sistemi* – najprej so raziskovalci samo bežno omenjali vpliv tehnologije na učenje, vendar so postale nove tehnologije (multimedijsko komuniciranje, učenje preko računalnikov, razširjanje informacij in izobraževanje itd.) pomemben razlog za kasnejša raziskovanja na tem področju. Z uvajanjem informacijskih sistemov se splošči zgradba organizacije in pospešuje večja razširjenost informacij do vseh posameznikov. Organizacija je bolj obveščena, fleksibilna in organska. Večja razpoložljivost informacij pomaga članom širiti informacije in s tem povečati učenje. Informacijski sistemi poleg avtomatizacije tudi informirajo organizacije. Lahko ustvarijo nov tok informacij, da bi širili znanje. V informiranih organizacijah se območje kontrole pomika od vodij do delavcev, tako da imajo dostop do vseh informacij, potrebnih za njihov učinkovit nastop. S tem postane znanje bistveno premoženje organizacije (Balasubramanian 2001).

Vplivi informacijske tehnologije na organizacijsko učenje

Večina učenja nastane, če je razvitih veliko različnih razlag, ker takšen razvoj spremeni razpon organizacijskega potencialnega vedenja. Kljub temu se večina informacijskih sistemov osredotoči na zблиževanje razlag in niso prilagojeni mnogovrstnim razlagam. Tehnologija managerskih informacijskih sistemov (MIS), sistemov za kontrolo kakovosti in sistemov za revizijsko nadziranje kakovosti je osnovana za učenje z enojno zanko. Vodilni navadno zavzamejo stališče, da nižjim vodstvenim ravnam in zaposlenim lahko zaupajo le do mere, do katere jih lahko nadzorujejo. Večina organizacij ustvari sisteme učenja, ki prepovedujejo poizvedovanje z dvojno zanko in onemogočijo učinkovitost tudi zelo dobro zasnovanemu informacijskemu sistemu. Zato je problem uvajanja MIS bolj povezan z organizacijskimi dejavniki kot z osnovno tehnologijo in je treba gledati nanj kot na del bolj splošnega problema organizacijskega učenja (Malhotra 1996).

Ustvarjanje zgodovine učenja

Vodilni v organizacijah imajo danes na voljo ogromno informacij o organizacijskem učenju. Na razpolago imajo veliko knjig in člankov na to temo. Mnoge organizacije se ukvarjajo s poskusnimi projekti, kjer gradijo različne teoretične ideje o tem, kakšno naj bi bilo organizacijsko učenje. Vendar se organizacija težko uči iz izkušenj, prenaša svoje znanje in ponavlja rezultate brez določene oblike presoje učenja. Presoja omogoči, da koristi ob koncu poskusnih projektov ne izginejo. Vendar presoja pri ljudeh povzroča strah. Večina ljudi ima vgrajen notranji občutek, s katerim presoja svoj napredek. Šole in delovna mesta prevzamejo to naravno ocenitev in učitelji, nadrejeni in drugi strokovnjaki ocenjujejo in razvrščajo posameznika. S svojo oceno določijo usmeritev, napredovanje, priložnosti, bogastvo, status in na koncu celo samospoštovanje posameznika. Ker ocenjevanje ni čustveno nevtrarno področje, je nastala nova filozofija in pristop, ki jo imenujemo zgodovina učenja in je nova močno potrebna oblika organizacijskega spomina.

Zgodovina učenja je pisen dokument ali zbirka dokumentov, ki pomaga, da se organizacija bolj zaveda naporov pri učenju. Zajema udeleženčevo pripoved in tujo oceno zgodbe. Navadno je zapisana v obliki dveh stolpcev in na ta način loči komentarje raziskovalcev od udeleženčevih opisov in izračunov. Dogodek opiše z dveh različnih vidikov. Pri organizacijski zgodovini sodelujejo prvotni udeleženci v projektu, raziskovalci in svetovalci, ki jim svetujejo, drugi ljudje v organizaciji in na koncu vsak, ki ga zanima organizacijsko učenje. Zgodovinarji učenja postanejo del tima. Njihova naloga je ujeti in povedati zgodbo. Dokument ne vsebuje le poročila o akcijah in rezultatih, ampak tudi osnovne predpostavke in odzive različnih ljudi. Vsak udeleženec, ki ga prebere, lahko občuti, da je njegovo stališče sprejeto, in lahko razume, kakšni so pogledi ostalih. Vsak bralec lahko prestane delček izkušnje učenja samo iz branja zgodovine učenja. Presenetljivo je, kako ta pristop razrešuje veliko psiholoških in čustvenih problemov, povezanih z ocenjevanjem. Ljudje ne želijo biti ocenjeni, ampak želijo deliti, želijo, da drugi vedo, kaj so naredili, in želijo povedati svojo zgodbo.

3 UČEČE SE ORGANIZACIJE

Z naraščajočo zapletenostjo in negotovostjo organizacijskega okolja je postal koncept učečih se organizacij zelo pomemben. Učeča se organizacija ima ukoreninjeno filozofijo predvidevanja in odzivanja na spremembe, zapletenost in nepredvidljivost okolja (Malthotra 1996).

Za Garvina (1993) je učeča se organizacija tista, ki je sposobna ustvarjati, pridobivati in prenašati znanje in v spremenjenem vedenju zrealiti novo znanje in vpoglede. Glavne aktivnosti učeče se organizacije so sistemsko reševanje problemov, eksperimentiranje z novimi pristopi, učenje iz lastnih izkušenj in pretekle zgodovine, učenje iz izkušenj in najboljših praks konkurentov ter hitro in učinkovito prenašanje znanja med sodelavci organizacije.

Senge jo opisuje kot prostor, kjer ljudje neprestano širijo svoje sposobnosti za ustvarjanje zelenih rezultatov. V tem prostoru so vzgojeni novi vzorci razmišljanja in je prosto kolektivno prizadevanje, ljudje pa se neprestano učijo, kako se učiti. Ta definicija je zelo idilična in abstraktna. Čeprav je zelo zaželena, ostajajo odgovori na vprašanje, kaj moramo narediti, brez odgovora (Bleed 1999).

Učeča se organizacija je tista, kjer ljudje na vseh ravneh, individualno in kolektivno, neprestano povečujejo svoje sposobnosti, da bi pridobili zelene rezultate (Karash 2004).

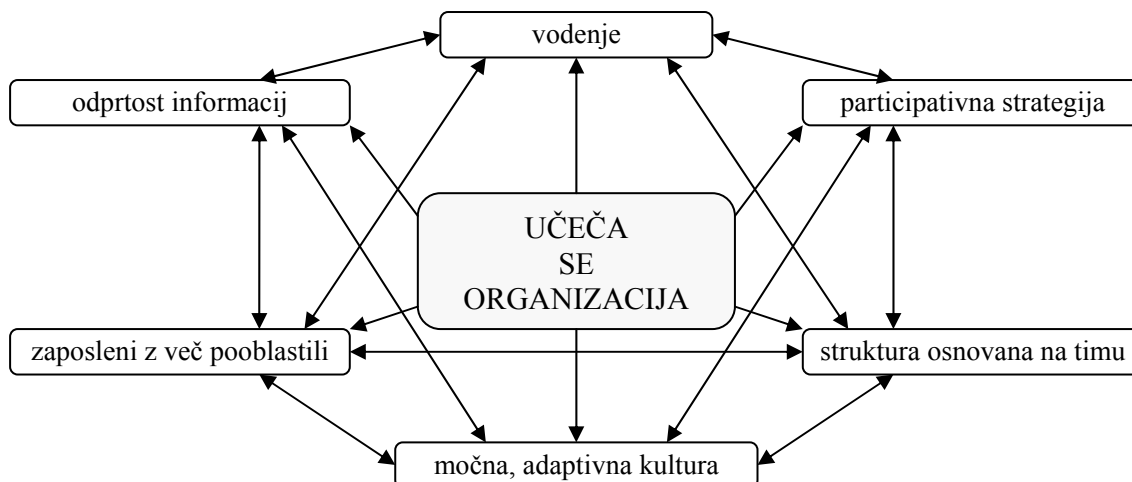
Osnovna razlike med tradicionalno birokratsko organizacijo in učečo se organizacijo je v miselnosti, duhu in kulturi. Klasično podjetje v središče postavi organizacijo in dobiček. Ljudje ji predstavljajo predvsem strošek. V učeči se organizaciji je osnova aktiven, ustvarjalen človek, ki uporablja svoje možgane, znanje in sposobnosti. Temeljni procesi so procesi učenja. Temeljni produkti so produkti znanja. Vodenje predstavlja iskanje sinergije različnih posameznikovih in organizacijskih interesov. Njen glavni cilj je večanje intelektualnega kapitala (Peršak 2003).

Da bi lažje obvladovali spremembe, se moramo najprej naučiti, kako širiti moč na miren in ne na kaotičen način. Samodisciplina mora postopoma nadomestiti vsiljene discipline. Moramo se naučiti sistem razumevanja notranjih odnosov. Najmočnejše orodje v organizaciji tako postane dialog. Voditelji bodo morali razmišljati o pridobivanju prostovoljnih privržencev namesto o njihovem nadziranju (Bleed 1999).

3.1 Interaktivni elementi učeče se organizacije

Slika 3.1 prikazuje šest področij, kjer so pomembne temeljite spremembe, ki jih zahteva učeča se organizacija.

Slika 3.1 Mreža interaktivnih elementov učeče se organizacije – management znanja in organizacijsko učenje



Vir: Dimovski 2003, 74.

Funkcija vodenja – oblikovati skupno vizijo (oblikujejo jo vsi zaposleni), ki vključuje podobo organizacije v prihodnosti.

Decentralizirano odločanje in participativna strategija – tu gre predvsem za pristojnost in odgovornost zaposlenega, ki je najbližje problemu, da ga reši. To pomeni, da strategija nastaja tako z vrha navzdol kot tudi od spodaj navzgor. Vodje še vedno vplivajo na skupno vizijo in usmeritev, vendar pa strategije ne nadzirajo in je ne usmerjajo sami. Strategija v učečih se organizacijah lahko izvira tudi od strank, dobaviteljev ali celo konkurentov.

Opolnomočenje zaposlenih in deljena odgovornost – učeča se organizacija omogoča zaposlenim, da po svoji direkciji in sposobnostih rešijo nek problem. Zaposlene obravnava kot primarni vir moči in jim na podlagi samoiniciative omogoča napredovanje od znotraj.

Timska struktura – temelji na samsmerjajočih se timih.

Odprtost informacij – učeča se organizacija omogoča zaposlenim dostop do vseh podatkov, jih osvešča z vsemi informacijami, ki se tičejo poslovanja, v katerega so vključeni sami, saj lahko le tako pripomorejo k reševanju ključnih problemov ali k oblikovanju strategije. Zato posveča veliko pozornost tudi komuniciranju znotraj organizacije, med zaposlenimi in vodilnimi.

Močna, prilagodljiva kultura – je osnova učeče se organizacije, ki ustvarja občutek skupnosti, pripadnosti in podpira timsko delo ter snuje participativno strategijo.

3.2 Situacijski elementi oblikovanja učeče se organizacije

Koncept učeče se organizacije zahteva spremembe specifičnih dimenzij organizacije. Opisala bom primerjavo petih situacijskih elementov oblikovanja organizacije: strukture, naloge, sisteme, kulturo in strategijo (Dimovski 2003).

Premik z vertikalne v horizontalno strukturo

Vajeni smo organizacijskih struktur, kjer imajo pristojnosti za odločanje le vrhnji managerji, celotna organizacija je koordinirana in kontrolirana prek vertikalne hierarhije. V hitro spreminjajočem se okolju hierarhična struktura postaja preobremenjena, vrhnji managerji se niso sposobni dovolj hitro odzivati na spremembe. Vertikalna struktura oddaljuje vrhnje managerje od tehničnega osebja.

V učečih se organizacijah struktura temelji na horizontalnih tokovih dela ali procesih, vertikalna hierarhija pa je opazno sploščena. Osnovna delovna enota v učeči se organizaciji so samousmerjani timi, ki so sestavljeni iz osebja z različnih funkcijskih področij.

Z rutinskih nalog na opolnomočene (empowered) vloge

Naloga je ozko opredeljen delček celotne aktivnosti, ki se dodeli delavcu. Vloga pa je v nasprotju z nalogo del dinamičnega družbenega sistema, pomeni diskrecijo in odgovornost, ki delavcu dovoljuje uporabljati lastno diskrecijo in možnost, da doseže zaželeni cilj.

Od formalnih sistemov nadzora do skupnih informacij

V učeči se organizaciji širjenje informacij omogoča delovanje organizacije na optimalni ravni. Osveščenost zaposlenih s popolnimi informacijami omogoča hitro odzivanje, zato je managerjeva naloga najti pot do odprte komunikacije, da lahko ideje tečejo v vseh smereh in ne uporaba informacij za nadzor nad zaposlenimi.

S konkurenčne strategije na strategijo sodelovanja

V tradicionalnih organizacijah strategijo oblikujejo vrhnji managerji, nasprotno pa v učečih se organizacijah k razvoju strategije prispevajo akumulirane akcije informiranih in opolnomočenih delavcev. Ti so v stiku s kupci, dobavitelji in novo tehnologijo, zato laže identificirajo potrebe in razvijajo rešitve. Tudi organizacije sodelujejo med seboj, čeprav ostajajo konkurenti, da bi našle čim boljše načine učenja in prilagajanja na spremembe.

S toge na prilagodljivo organizacijsko kulturo

Največjo nevarnost organizacijam predstavlja predvsem fiksna kultura, ki je značilna za stabilna okolja. Organizacije, ki so visoko uspešnost dosegle v stabilnih okoljih, pogosto postanejo žrtve lastnega uspeha, ko se okolje prične drastično spreminjati. Torej je za uspešnost organizacije pomembno, da njena kultura spodbuja prilagajanje na zunanje okolje.

3.3 Učeče se discipline

Jedro delovanja v učečih se organizacijah je osnovano na petih disciplinah:

- *Osebno mojstrstvo* – je učenje z namenom širjenja naših osebnih zmogljivosti za ustvarjanje rezultatov, ki jih želimo, in ustvarjanje organizacijskega okolja, ki spodbuja svoje člane k doseganju ciljev in izpolnjevanje namenov, ki so jih ti izbrali (Bleed 1999).
- *Razvoj miselnih modelov* – je razmišljanje, neprestano razjasnjevanje in izboljševanje naše notranje podobe o svetu z namenom, da razumemo vpliv naših akcij in odločitev (Bleed 1999).
- *Skupna vizija* – je izgradnja občutka zvestobe skupini, razvijanja skupne podobe prihodnosti, ki jo poskušamo ustvariti, ter načel in praks, s katerimi upamo, da bomo prispeli tja (Bleed 1999).
- *Učenje v timu* – je takšna preobrazba pogovornih in kolektivnih sposobnosti razmišljanja, da skupine ljudi lahko zanesljivo razvijajo inteligenco in sposobnosti v večjem obsegu, kot je vsota talentov posameznih članov (Bleed 1999).
- *Sistemska mišljenje* – je način razmišljanja, jezik za opisovanje in razumevanje sil in notranjih odnosov, ki oblikujejo vedenje sistema. Ta disciplina nam pomaga videti, kako naj bolj učinkovito spremenimo sistem in delujemo bolj uglašeno z večjimi procesi naravnega in ekonomskega sveta (Bleed 1999).

3.4 Vloga vodij v učeči se organizaciji

Vodstvo današnjih organizacij je postavljeno pred enega največjih vprašanj današnjega časa. Kako naj se produktivno spopadejo s kompleksnimi, sistemskimi vprašanji, kjer je hierarhična avtoriteta povsem neustrezna za spremembe. Nobenega od današnjih najbolj nujnih družbenih vprašanj – poslabšanje našega naravnega okolja, mednarodna oboroževalna dirka, razkroj javnega izobraževalnega sistema, zlomi v družinah in naraščanje družbenega pomanjkanja morale in razdrobljenosti – ni mogoče rešiti s hierarhično avtoriteto. Za vsa ta vprašanja ne obstajajo preproste razlage in rešitve. Pomembne rešitve zahtevajo domišljijo, vztrajnost, dialog, globoko skrb, pripravljenost spremeniti blizu milijon ljudi in predstavljajo glavni izziv v izgradnji učeče se organizacije (Senge 1996).

Vodje v učeči se organizaciji niso samo karizmatični sprejemalci odločitev, ampak tudi oblikovalci, učitelji in organizatorji sprememb, ki lahko zgradijo skupno vizijo in izzivajo prevladujoče miselne modele. Njihova bistvena naloga je zgraditi organizacijsko kulturo in usmerjati razvoj organizacije. Vodje kot oblikovalci pomagajo zgraditi močne temelje o namenu in bistvenih vrednotah, naredijo načrt organizacijskih struktur in politik in pospešujejo sistemsko razmišljanje in sistemsko dinamiko, da bi olajšali tako posameznikovo kot organizacijsko učenje. Vodje kot učitelji pomagajo

posameznikom prenoviti njihove poglede na realnost s prepoznavanjem in kritiziranjem prevladujočih miselnih modelov in osnovnih predpostavk in s propagiranjem učenja z dvojno zanko. Vodje kot organizatorji imajo občutek za namen in so zvesti organizacijskemu širšemu poslanstvu ter so odgovorni za gradnjo organizacije, kjer ljudje nepretrgoma širijo svoje sposobnosti za oblikovanje svoje prihodnosti. Odgovorni so za učenje. Vodje spodbujajo raziskovanje mnogovrstnih gledišč za vsak problem skozi dialog in razpravo. Akcije se pojavijo kot rezultat procesa učenja in niso naložene od »zgoraj«. Organizacijsko učenje zahteva zavezo vodilnih delavcev k dolgoročnemu procesu preizkušanja in spreminjanja s primernim proračunom in razpoložljivimi sredstvi (Balasubramanian 2001).

Vodje so ljudje, ki gledajo naprej in so odkrito zvesti globokim spremembam sebe in organizacije. Spodbujajo razvijanje veščin, sposobnosti in razumevanja in jih najdemo v različnih delih znotraj organizacije. V grobem ločimo tri tipe vodij, ki bi jih morala imeti vsaka učeča se organizacija (Senge 1996):

- *lokalni linijski vodje* – testirajo pomembne organizacijske eksperimente in ugotavljajo, ali nove učeče se sposobnosti vodijo k izboljšanju delovnih rezultatov;
- *izvršni vodje* – priskrbijo podporo linijskim vodjem, razvijajo učečo se infrastrukturo in vodijo primere postopnega procesa razvijanja norm in vedenja učeče se kulture;
- *notranji povezovalci oz. graditelji skupnosti* – so nosilci življenjske poti nove kulture in se prosto selijo po organizaciji, da bi poiskali tiste, ki so naklonjeni povzročanju sprememb, pomagajo iz težav pri organizacijskih eksperimentih in pomagajo pri razpršitvi novega učenja.

Glavne naloge vodij v učeči se organizaciji so ustvarjanje priložnosti za učenje z oblikovanjem okolja in dogodkov, ki spodbujajo potrebne aktivnosti; ustvarjanje pravega razpoloženja, spodbujanje ustreznih norm, vedenja in pravil iz obveznosti; in osebno vodenje procesov razpravljanja, sestavljanje pogovorov, postavljanje vprašanj, pozorno poslušanje in zagotavljanje povratne informacije in zaključka (Garvin 2000).

3.5 Osebna preobrazba zaposlenih v učeči se organizaciji

Izgradnja učečih se organizacij zahteva osebno preobrazbo ali osnovno spremembo našega razmišljanja in komuniciranja. Bistvo pri spremembi našega delovanja je povezano s tremi značilnostmi naše kulture:

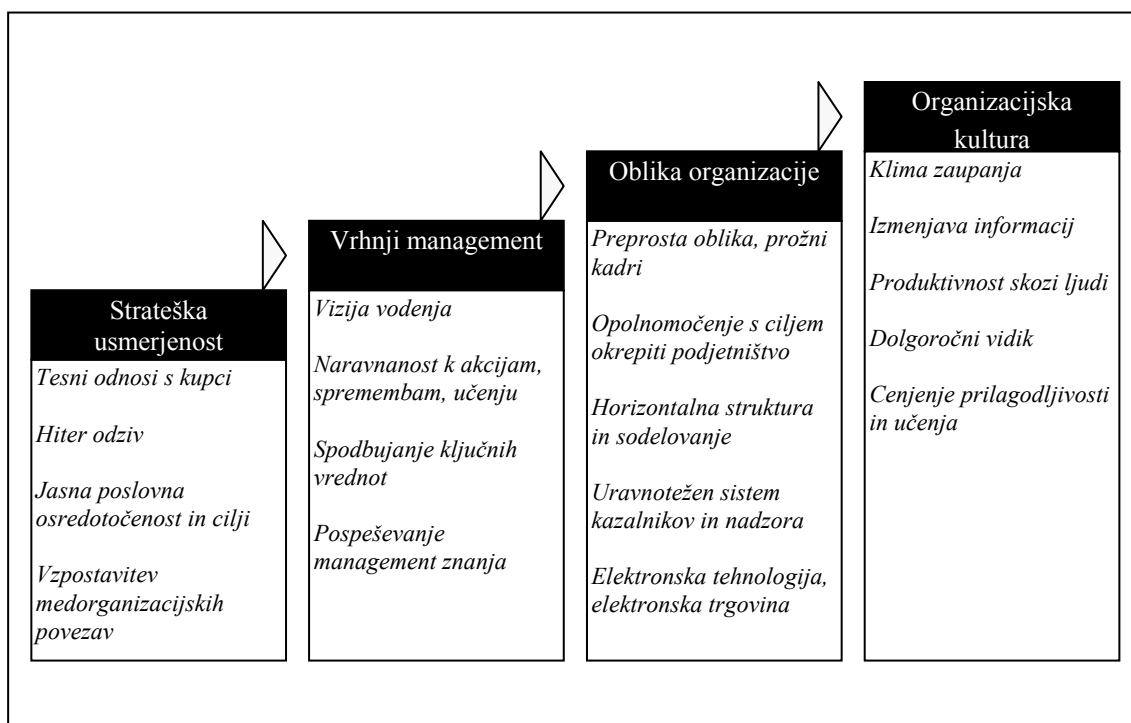
- *drobljenje* kot nepotrebno zapletanje, ki vzbuja strah,
- *tekmovanje*, ki postane edini model za spremembe in učenje;
- *nestabilnost* pri iskanju rešitev.

Drobljenje, tekmovanje in nestabilnost niso problemi, ki morajo biti rešeni, ampak so zmrznjeni vzorci misli, ki jih je treba razveljaviti. Rešitev je v novem načinu razmišljanja, občutenja in v tem, da smo kultura sistema. Drobljeno razmišljanje postane sistemsko, ko prikličemo nazaj spomin o celoti, zavest, da se je celota zgodila pred posameznimi deli. Tekmovanje postane sodelovanje, ko odkrijemo naravno skupnost »jaza« in uresničimo svojo vlogo izzivalca s tem, da pomagamo drug drugemu k uspehu. Nestabilnost postane ustvarjalna, ko vidimo produktivno moč jezika in kako jezik prinaša nadaljnje razlikovanje iz nepretrganega toka življenja (Senge 2004).

4 DOSEGANJE ORGANIZACIJSKE ODLIČNOSTI

Obstaja mnogo načinov, s katerimi se organizacije spopadajo z realnostjo naraščajoče globalne konkurence. V sodobnem svetu, kjer se podjetja srečujejo z zelo spreminjajočim se okoljem, obstajajo t. i. brezčasni temelji, ki podjetjem pomagajo doseči in ohranjati dolgoročno organizacijsko odličnost. Tudi trendi, kot so procesno – horizontalno oblikovane organizacijske strukture, ki dajejo prednost organizaciji dela v osrednjih procesih, so prav tako prispevali k novemu razumevanju organizacijske odličnosti. Ključne ideje glede odličnosti so razvrščene v štiri vrste: *strateška usmerjenost*, *vrhni management*, *oblika organizacije* in *organizacijska kultura*. (Dimovski 2003, 80)

Slika 4.1 Dejavniki povezani z organizacijsko odličnostjo



Vir: Dimovski 2003, 81.

Strateška usmerjenost – glavne značilnosti so:

- tesni odnosi s kupci, ključna vrednota je zadovoljevanje kupčevih potreb zato upoštevajo kupce, kot svojo najpomembnejšo interesno skupino;
- hiter odziv na probleme in priložnosti, hitro ukrepanje pri reševanju problemov; uspešne organizacije rajši vodijo in prevzemajo priložnosti kot pa sledijo;
- jasna poslovna osredotočenost in cilji so pomembna značilnost, da lahko organizacija ohranja odličnost; uspešna podjetja vedo, da morajo delati tisto, kar delajo najbolje, če želijo ostati uspešna.

Medorganizacijske povezave družbam pomagajo izkoristiti prednosti novih tehnologij, hitreje razviti proizvode in oskrbovati večje trge.

Vršni management – njihove tehnike in procesi so pomembni elementi uspešnih podjetij. Vodje morajo imeti vizijo, s katero zaposlenim sporočajo usmeritve, skupen namen in mišljenje. Pomembna je usmerjenost k akcijam, vsi zaposleni nprestano delajo drug z drugim in s kupci, da bi našli nove in boljše poti. Uspešne družbe se držijo načela »naredi, poskusi, pritrđi«. K odličnosti veliko pripomore tudi usmerjenost k spodbujanju ključnih vrednot in pospeševanje managementa znanja, kjer zaznavajo tudi ključni kapital podjetja.

Oblika organizacije – tu so zajete naslednje lastnosti:

Preprosta oblika in prožni kadri, zagotavlja preproste in maloštevilne zaposlene na ključnih mestih, kjer imajo zaposleni avtonomijo in informacije, ki jih potrebujejo pri sprejemanju odločitev in pri izvajanju akcij, ne da bi se za to obračali na nadrejene.

Opolnomočenje zaposlenih je pomembno za neprestane spremembe in učenje. Spodbujanje ustvarjalnosti in inovacij zaposlenih je potrebno na vseh ravneh.

Horizontalna komunikacija je vidna predvsem v oblikovanju medfunkcijskih timov in projektnih managerjev, kjer se vidi horizontalno sodelovanje.

Uravnoteženje finančnih in nefinančnih kazalnikov pokaže managerjem boljšo sliko uspešnosti podjetja in jim pomaga usmerjati vse zaposlene h ključnim strateškim ciljem.

Elektronska tehnologija in elektronska trgovina omogočata preprostejše in pogosto cenejše poslovanje, saj s tem izločata nepotrebno birokracijo in nepotrebne tradicionalne organizacije.

Organizacijska kultura – zavezanost zaposlenih je vitalna komponenta organizacijskega uspeha. Pomembno je ustvariti klimo zaupanja, da lahko zaposleni odprto in pošteno delajo drug z drugim. Izmenjava informacij mora potekati z odprto komunikacijo tako, da se ideje pretakajo v vseh smereh. Spodbujanje produktivnosti preko zaposlenih dosežemo z opolnomočenjem zaposlenih v proizvodnji, trženju, izboljšavah proizvodov. Konfliktne ideje so celo zaželene, sposobnost sklepanja konsenzov ohranja zaupanje, povečuje motivacijo in omogoča inovacijo ter doseganje učinkovitosti. Upoštevati je treba tudi dolgoročni vidik, ki nas seznanja s tem, da se organizacijski uspeh ne doseže v enem dnevu, da je treba investirati v usposabljanje zaposlenih in jih usmeriti v dolgoročne perspektive. Ena najpomembnejših komponent učečih se organizacij je močna kultura, ki spodbuja učenje in prilagajanje spreminjajočemu se okolju (Dimovski 2003).

5 MANAGEMENT ZNANJA

Zaradi naraščajočih radikalnih in nezveznih sprememb postaja management znanja odločilno vprašanje za preživetje organizacije. Podjetja se morajo poleg procesne moči informacijske tehnologije zanesti tudi na ustvarjalnost in inovativnost ljudi tako znotraj kot zunaj organizacije, če želijo uspevati v tem turbulentnem okolju. Zato je potrebno konstantno ocenjevanje rutin, ki so del poslovnih procesov, da bi razumeli in popravili predpostavke, ki morda ovirajo učenje in inovacije.

Management znanja pomeni »delati prave stvari« namesto »delati stvari prav«. Medtem ko z »delati prave stvari« poudarjamo uspešnost, z »delati stvari prav« poudarjamo učinkovitost. Biti učinkovit brez uspešnosti zagotovo vodi k poslovnemu neuspehu. Zato je podjetje, ki se bolj zlahka prilagaja radikalnim prekinjenim spremembam s ponovnim razmišljanjem o svojih poslovnih modelih, najboljši praksi in poslovni vrednosti ponudbe, na pravi poti k uspešnosti.

Nekateri pravijo, da pomeni management znanja preskrbeti pravo informacijo pravi osebi ob pravem času. Vendar v svetu z radikalnimi, nezveznimi spremembami ne obstaja programiran sistem, ki bi lahko vnaprej predvidel, kaj je prava informacija, kdo je prava oseba in kdaj je pravi čas zanjo. Relativno stabilno in nespremenljivo okolje iz preteklosti je omogočalo napovedovanje, predhodno definiranje in določanje prihodnosti, ki je temeljila na preteklih podatkih. Podjetja so najprej definirala svoje poslovne modele, prakse in poslovno vrednost ponudbe, kasneje pa je bil glavni izziv le-te optimizirati za povečanje učinkovitosti.

Obstoječi poslovni modeli, prakse in proizvodi so zastareli zaradi sprememb trendov kupcev, konkurenčnih izdelkov in storitev ter zaradi spreminjanja družbenega in političnega pritiska. V zadnjem desetletju je tempo sprememb, ki vplivajo na poslovne podvige, postal bolj nestanoviten in hitrejši kot kdajkoli v preteklosti. Jasni sociološki, kulturni in vedenjski odtenki določajo, kako enaki podatki, informacije in tehnologije prinašajo popolnoma drugačne poslovne rezultate v različnih podjetjih. Tehnologije, ki ne cenijo ljudi, ne prinašajo uspeha. Nekatera podjetja so spoznala, da je za kupce pomembna zadovoljitev njihovih pričakovanj, zato so svojo ponudbo prilagodila potrebam svojih odjemalcev in ne temu, kar bi sama želele. Dolgoročno bodo bolj uspešna podjetja, ki bodo ugotovila, kaj je naslednja »prava stvar«.

Zato postaja znanje iz akcijsko usmerjene perspektive najboljši vir konkurenčne prednosti moderne organizacije. Informacijska tehnologija in podatki ne zagotavljajo dolgoročne konkurenčne prednosti, če se ukvarjajo z vpogledi, ki so skriti v informacijah in podatkih o preteklih dogodkih. Dostop do široke baze informacij ni bistven, še posebej v dobi podatkovne zasičenosti in informacijske preobremenjenosti. Bistvena je sposobnost iskanja tistih informacij, ki so usmerjene v prihodnost in v katerih leži potencial za prihodnjo odličnost.

Konkurenčno prednost zagotavlja samo pretvarjanje informacij in odločitev v predloge, primerne za dejanja. Znanje leži v dejanjih, v uspešni uporabi podatkovnih in informacijskih virov za odločitve primerne za dejanja, in za izvrševanje teh odločitev. Je potencial za akcije, ki temeljijo na podatkih, informacijah, vpogledih, intuiciji in izkušnjah. Povezuje ljudi, tehnologijo in organizacijske vire, ki so na voljo v podjetju. Vedno bolj pomembna postaja sposobnost proizvajanja raznovrstnih interpretacij informacij in proučevanje različnih bodočih možnih smeri razvoja. Zato lahko strategija managementa znanja in njeno izvrševanje s pomočjo informacijskih, komunikacijskih in sodelovalnih tehnologij bolj kot katerakoli druga strategija pomeni večjo priložnost, kako se odlikovati v današnjem turbulentnem okolju (Malhotra 1998, 2001 in 2003).

5.1 Zgradba

Konkurenčno prednost znanja ustvarimo z njegovim uspešnim hranjenjem in uporabo v trenutku, ko ga potrebujemo. Uspešna zgradba managementa znanja mora biti (Morey 2004):

- *uporabna* – obstoječe znanje mora biti za potrebe zaposlenih uporabno za ponovno pridobivanje;
- *natančna v ponavljanju* – uspeh katerekoli arhitekture managementa znanja je odvisen od natančnega pridobivanja dokumentov nazaj;
- *uspešna* – uporabno znanje v bazi znanja mora biti visoko kvakovostno, da bi ta bila res uporabna;
- *dostopna* – znanje mora biti razpoložljivo v trenutku, ko ga potrebujemo.

Uporaba učinkovitega sistema za managerska znanja omogoča organizaciji postati učeča se organizacija. Pomaga pri hitrem širjenju uspešnega znanja skozi celotno organizacijo in s tem pri zmanjšanju vpliva izgube delavcev z znanjem. Ker zaposleni vidijo, da so njihove ideje pomembne, se sproži uspešen krog inovacij in pooblaščenja.

5.2 Poizvedovalni sistemi in management znanja

Znanje ne obstaja le v zbirkah informacij, ampak predvsem pri njegovih uporabnikih. Zato je pomembno, kako ljudje pridobivajo, delijo in ustvarjajo novo znanje. Če upoštevamo neproblematičen, predhodno definiran in samoumeven pomen znanja, zanemarjamo človeško dimenzijo pri organizacijskem ustvarjanju znanja. Samoumevna interpretacija znanja deluje proti ustvarjanju mnogovrstnih in protislovnih stališč, ki so potrebne za izzive spremenljivega okolja, in s tem ovira učenje in prilagodljive sposobnosti podjetja. Povečana vrednost znanja kot osrednje sposobnosti podjetja, združena z napredkom v informacijski tehnologiji, je povečala zanimanje za management znanja.

5.2.1 Skupnosti v praksi, socialni kapital in organizacijsko znanje

V vsaki organizaciji obstaja formalna struktura, ki jo lahko ponazorimo z organizacijskimi diagrami in dokumentiranimi postopki, ter na drugi strani samoorganizirano skupinsko sodelovanje in individualni odnosi. To so neformalne skupine in mreže zaposlenih, ki delajo skupaj, delijo znanje, rešujejo skupne izzive in izmenjujejo zgodbe, uspehe in razočaranja. Če jih formalne strukture ustrezno podpirajo, lahko igrajo pomembno vlogo pri učenju, ustvarjanju in pri delitvi ter uporabi organizacijskega znanja. Skupnosti so v praksi z neformalnimi odnosi povezani posamezniki, ki si delijo podobne delovne vloge in skupen kontekst in se razlikujejo od timov ali delovnih skupin. Ti so usmerjeni k nalogam, ustanovljeni so za specifičen namen in imajo formalne zahteve za člane. Skupnosti imajo v nasprotju z njimi neformalno članstvo, ki je po naravi spremenljivo in samoorganizirano.

Skupnosti v praksi, ki obstajajo znotraj celotne organizacije, so dragocene za organizacijo, ker prispevajo k razvoju socialnega kapitala, ki je potreben pogoj za ustvarjanje, delitev in uporabo znanja. Socialni kapital je vsota dejanskih in potencialnih virov, ki so na razpolago prek mreže odnosov med posamezniki ali socialnimi enotami. Vključujejo skupno identiteto, domačnost, zaupanje in vrsto skupnega jezika in konteksta med posamezniki. Dokazujejo se na različne načine: z zmanjševanjem potrebnega časa za iskanje strokovnjakov znotraj organizacije, z minimiziranjem stroškov, povezanih z legalizacijo strokovnega znanja, in z zmanjševanjem časa in napora, povezanega z razvijanjem in nadziranjem soglasja med posamezniki v organizaciji. Tako lahko organizacija bolje upravlja s svojimi viri znanja.

Skupnosti v praksi so pomembne za uspešno ustvarjanje, delitev in uporabo znanja, zato lahko formalna organizacija z investicijami vanje omogoči, da bo njihovo delovanje bolj učinkovito, uspešno in inovativno. Investirajo lahko denar v medsebojne sestanke, v tehnologijo, ki povezuje raztresene skupnosti in v strokovnjake, da namenijo svoj čas za podporo ostalim v mreži (Lesser in Prusak 1999).

5.3 Vključevanje tehnologij managementa znanja v organizacijske procese

Aktivnosti managementa znanja z vidika tehnoloških implementacij najdemo pri zgradbi podatkovnih baz, merjenju intelektualnega kapitala, ustanavljanju korporacijskih knjižnic, gradnji intraneta, prenašanja najboljših praks, nameščanju programov za skupinsko delo, vodenju izobraževalnih programov, usmerjanje kulturnih sprememb, pospeševanju sodelovanja in gradnji virtualnih organizacij. Kljub različnim predlogom o tem, kako dobiti pravo informacijo za pravo osebo ob pravem času, skoraj vsi zanemarjajo vprašanje, s kakšnim znanjem ravnati in s kakšnim ciljem.

6 NOVEJŠE IZOBRAŽEVALNE OBLIKE IN PERSPEKTIVE ZA PRIHODNOST V OKVIRU NLB, D. D.

V Novi ljubljanski banki, d. d., Ljubljana so spoznali, da je zaradi hitrih sprememb v globalnem okolju treba izobraževanje v organizaciji postaviti na drugačnih osnovah.

Poslanstvo sodobnih bank je uresničevanje poslovne odličnosti. Da bo ta namen uresničen, jamči dosledna izvedba zastavljenih strategij in želja ter zmožnost biti delovno uspešen kot posameznik, skupina in organizacija kot celota. Uresničevanje strategije in doseganje delovne uspešnosti lahko pričakujemo, če izkoristimo in razvijamo, kar je najdragocenejše – človeški potencial. Specifično usposobljenih bančnih delavcev ni mogoče pridobiti na zunanjem trgu – vsakdo jih mora sam razvijati. Šolski sistem kot tak namreč ni zasnovan na način, da bi usposabljal bodoče bančne delavce. Posebnosti in zahtevnost bančnih področij pa narekujejo vse večjo potrebo po razvoju visoko usposobljenega bančnega osebja, ki bo prilagodljivo in mobilno.

Z drugimi besedami: *»Pravo znanje ob pravem času pravim ljudem.«*

Za zagotavljanje teh treh ključnih elementov v NLB uvajajo nov, še bolj učinkovit sistem izobraževanja, ki omogoča postopno uvajanje managementa znanja v NLB.

Management znanja kot proces znotraj banke razumemo kot pravočasno identifikacijo potreb po znanju, ki so potrebna za uresničevanje poslovne odličnosti in dolgoročnega doseganja poslovnih rezultatov (identifikacija znanja za danes in jutri na ravni Skupine NLB in na ravni posameznika), pridobivanje, ustvarjanje, razvijanje in obnavljanje potrebnih znanj (Kje? Kako? Na kakšen način? Pod kakšnimi pogoji?), spodbujanje uporabe znanj in izkušenj na delovnem mestu ter izmenjava znanj med zaposlenimi, stalno spremljanje in ocenjevanje razpoložljivih znanj in merjenje učinkovitosti izobraževanja (Kdaj? Kaj? Na kakšen način? Kdo?).

6.1 Temeljna vodila, ki so narekovala nadgradnjo obstoječega sistema izobraževanja v Skupini NLB

Na eni strani so ta ključna vodila stalne in hitre spremembe, ki narekujejo visoko raven strokovno usposobljenega osebja, potrebo po specifičnih znanjih in večji pretok znanja. Poleg lahko vključim prav tako sodobne razvojne trende na področju tehnologije, ki postavljajo zahteve po novih rešitvah na področju izobraževanja in po večji časovni učinkovitosti.

Na drugi strani pa je strateška naravnost Skupine NLB: zadržati vodilni položaj na trgu, dosegati večjo konkurenčnost, izboljšati ekonomičnost poslovanja ter geografska in programska širitev.

6.2 Bančna šola Skupine NLB

V NLB so razvili in oblikovali Bančno šolo Skupine NLB, ki je ena od priložnosti za pridobitev celovitega znanja zaposlenih na posameznih področjih dela.

Glavni pomen Bančne šole Skupine NLB je uvesti sistematično izobraževanje za ciljne segmente (zaposlene na določenih delovnih mestih) tako, da bodo zagotovljeni:

- standardi znanj,
- interno preverjanje / verificiranje pridobljenih znanj,
- osnove za razvoj posameznika in za napredovanje,
- povezave z ostalimi kadrovskimi sistemi (nagrajevanjem, spremljanjem delovne uspešnosti ...).

V fazi uvajanja Bančne šole Skupine NLB so se najprej usmerili na razvoj tistih ciljnih skupin zaposlenih, ki so številčno najmočnejše in so tipične za bančno dejavnost.

V okviru Bančne šole Skupine NLB so tako nastale štiri šole, namenjene posameznim skupinam zaposlenih; vodjem, komercialistom, zaposlenim v podpori poslovanja ter tehnologom in informatikom.

6.2.1 Zgradba šole

Praviloma so šole zgrajene iz modulov, ti pa iz posameznih izobraževalnih programov. Modul predstavljajo zaključena standardna znanja za zaposlene na določenih skupinah delovnih mest, ki mu sledi obvezno preverjanje znanja. V okviru modula so posamezni izobraževalni programi, ki dajejo posamezna specifična znanja oziroma razvijajo veščine zaposlenih na določenih delovnih mestih.

Udeleženci v procesu usposabljanja tako nadgrajujejo svoje znanje na različnih strokovnih področjih, izmenjujejo in bogatijo izkušnje ter izpopolnjujejo in razvijajo veščine. Področja usposabljanja so naslednja:

- splošno bančno področje,
- specifična bančna področja,
- veščine vodenja, komuniciranja in prodaje.

6.2.2 Vstop v sistem, prehodi in preverjanje znanja

Vstop v posamezno šolo je opredeljen s predhodnimi znanji. Vstop v nadaljnji modul predpostavlja udeležbo na predhodnem modulu ali uspešno opravljen preizkus znanja. Udeleženec po vsakem uspešno zaključenem modulu pridobi interni certifikat. Posamezniki, ki že imajo zahtevana znanja, lahko opravljajo samo preizkus znanja in pridobijo interni certifikat ali pa se udeležijo posameznih izobraževalnih programov in nato opravijo preizkus znanja kot zaključek posameznega modula.

Ključni elementi, ki vplivajo na uspešnost v izobraževalnem procesu so: usposobljen tim internih predavateljev, programi po meri udeležencev, uporabnost vsebin, majhne skupine udeležencev in praktičen vidik učenja, prilagojene didaktične metode dela, spremljanje udeležencev, preverjanje učinkov izobraževanja ter zagotavljanje spodbudne atmosfere za učenje.

6.2.3 Prednosti izobraževanja v okviru Bančne šole za Skupino NLB, za vodje, za zaposlene

Prednosti za Skupino NLB so:

- podpora pri zagotavljanju boljših poslovnih rezultatov,
- načrten, sistematičen in celovit razvoj vseh zaposlenih za uresničevanje poslovnih strateških ciljev skupine NLB,
- standardizirana znanja v Skupini NLB,
- učinkovitejša poraba finančnih sredstev, namenjenih za izobraževanje,
- pospeševanje prenosa specifičnih, strateških znanj znotraj Skupine NLB in s tem povečevanje konkurenčne prednosti skupine,
- udeležanje enotne korporacijske kulture v Skupini NLB,
- povečanje mobilnosti osebja v Skupini NLB,
- izboljšanje zadovoljstva zaposlenih in strank,
- znanje postaja merljiv intelektualni kapital.

Za vodje:

- preglednost znanj posameznih zaposlenih,
- sistematično načrtovanje in spremljanje razvoja posameznikov,
- ustreznejša izraba znanj posameznikov,
- ustreznejše nagrajevanje zaposlenih,
- lasten razvoj.

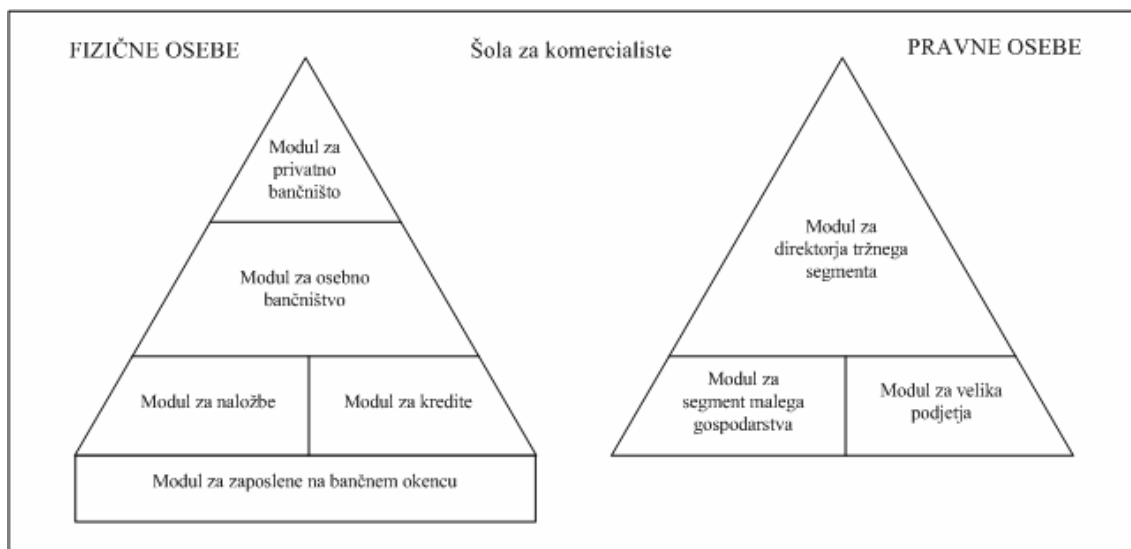
Za zaposlene:

- večja motivacija in samoiniciativnost za lasten razvoj in pridobivanje znanja s ciljem ohranitve delovnega mesta,
- preverjanje, utrjevanje obstoječega znanja,
- povečanje mobilnosti,
- možnost sistematičnega izobraževanja.

6.2.4 Primer oblikovanja šole

Predstavitev Bančne šole za komercialiste

Slika 6.1 Modul za komercialiste v Bančni šoli NLB



Šola je namenjena vsem zaposlenim, ki opravljajo in tržijo bančne storitve, namenjene pravnim in fizičnim osebam, in je sestavljena iz modulov, ki predstavljajo zaokrožena standardna znanja za zaposlene na določenih skupinah delovnih mest, kot na primer: komercialistov, komercialistov specialistov, zasebnih bančnikov ...

Udeleženci v okviru šole za komercialiste tako pridobijo strokovna znanja in veščine, ki so potrebna za uspešno opravljanje in trženje bančnih storitev pravnim oziroma fizičnim osebam, ter osvojijo širša bančna znanja in veščine, ki so pomembna za razumevanje delovanja Skupine NLB.

6.2.5 Odzivi po zaključenih izvedbah posameznih šol

Nekaj že zbranih ocen udeležencev in njihovih nadrejenih o izobraževanju v okviru Bančne šole (izobraževalni center NLB):

- pripravljeni koncept je zelo dober predvsem z vidika pridobivanja sistematičnih širših bančnih znanj za delo na posameznih področjih;
- izmenjave informacij, mnenj in dobrih praks med udeleženci in tudi vzpostavitev dobrih odnosov in komunikacije v skupini so poleg znanja pomembna dodana vrednost;

- nosilci posameznih tem in udeleženci pridobivajo neposredne informacije o stanju v posameznih enotah in tudi podlage za izboljšanje delovanja na svojem področju dela;
- člani komisij pri zagovoru zaključnih nalog udeležencev šole za vodje spoznajo njihova razmišljanja o možnostih racionalizacije poslovanja in zagotavljanja zadovoljstva strank;
- to je priložnost za preverjanje možnih rešitev, preden se te uvedejo v prakso;
- to je tudi priložnost za identifikacijo perspektivnih – ključnih kadrov Skupine NLB.

Ugotovljeno je bilo, da ima izobraževanje v Bančni šoli poleg »formalnih« tudi pomembne »neformalne« učinke, saj izrazito vpliva tudi na izboljšanje odnosov ter na sodelovanje med udeleženci in predavatelji in s tem tudi med posameznimi organizacijskimi deli v Skupini NLB.

6.2.6 Temeljni cilji in aktivnosti razvoja izobraževanja v Bančni šoli Skupine NLB v prihodnje

Predvsem zagotoviti večji prenos pridobljenih znanj v prakso, skrbeti za nenehen razvoj internih izvajalcev in nagrajevanje najboljših (podelitev nazivov Predavatelj NLB), spodbujanje proaktivnosti pri učenju in prenos dobrih praks med zaposlenimi v Skupini NLB, povečati možnosti različnih načinov učenja (e-učenje, učenje na delovnem mestu), ki bodo upoštevali individualnost posameznikov, in vpeljati celovit sistem za spremljanje učinkov izobraževanja.

Pogosto slišimo, da so zaposleni najpomembnejše premoženje organizacije, ki jim je treba posvečati posebno pozornost. Po drugi strani pa je znano tudi, da je prav v zaposlenih še veliko neizkoriščenega kadrovskega potenciala, ki ga mora v prihodnosti poleg znanja, veščin, sposobnosti in talenta odlikovati predvsem proaktivnost.

6.3 Ocene vpliva Bančne šole na uspešnost NLB

Za podrobnejše merilo uspešnosti Bančne šole NLB zaposlenih sem uporabila metodo anketiranja pri zaposlenih, ki so bančno šolo že uspešno zaključili.

Anketirance sem zbrala iz več podružnic v različnih regijah. Zaradi novega programa usposabljanja še ni veliko zaposlenih, ki so uspešno zaključili šolanje, zato je vzorec izpolnjenih anket relativno majhen. Vprašalnike sem pošiljala v elektronski obliki, odgovore pa sem prejemale različno, nekaj po interni pošti in nekaj v elektronski obliki.

Sestavila sem dva različna tipa vprašalnika, na podlagi katerih sem lažje izmerila uspešnost dodane vrednosti zaposlenih, in sicer je prvi tip namenjen udeležencem Bančne šole NLB (poslovnim skrbnikom za gospodarske družbe in samostojne

podjetnike), drugi tip pa njihovim nadrejenim (vodjem poslovalnic za gospodarske družbe in samostojne podjetnike). Sestavljena sta iz vprašanj odprtega in zaprtega tipa.

6.3.1 Tolmačenje pridobljenih rezultatov na podlagi razposlanih anketnih vprašalnikov

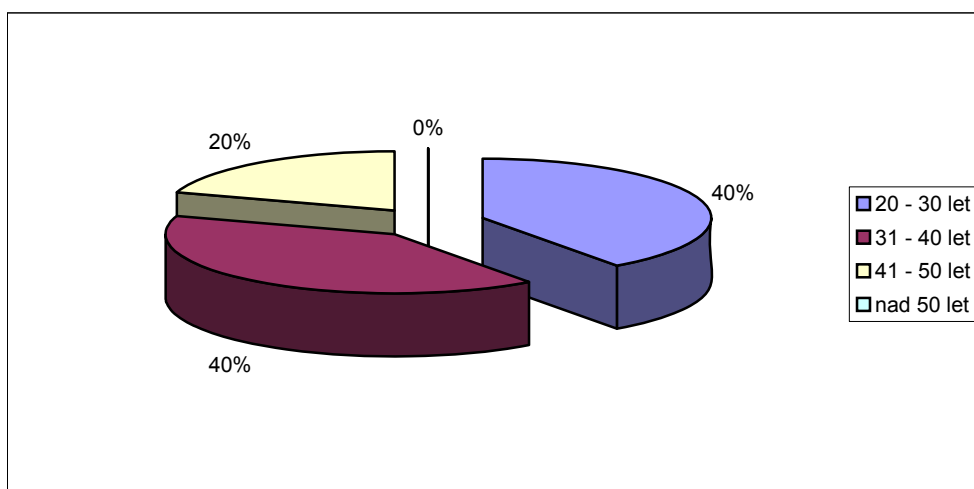
Število vrnjenih vprašalnikov je bilo 20, medtem, ko je Bančno šolo uspešno zaključilo že 100 poslovnih skrbnikov.

V prvem delu ankete sem se osredotočila na pridobivanje podatkov o strukturi zaposlenih, ki so izpolnjevali vprašalnik.

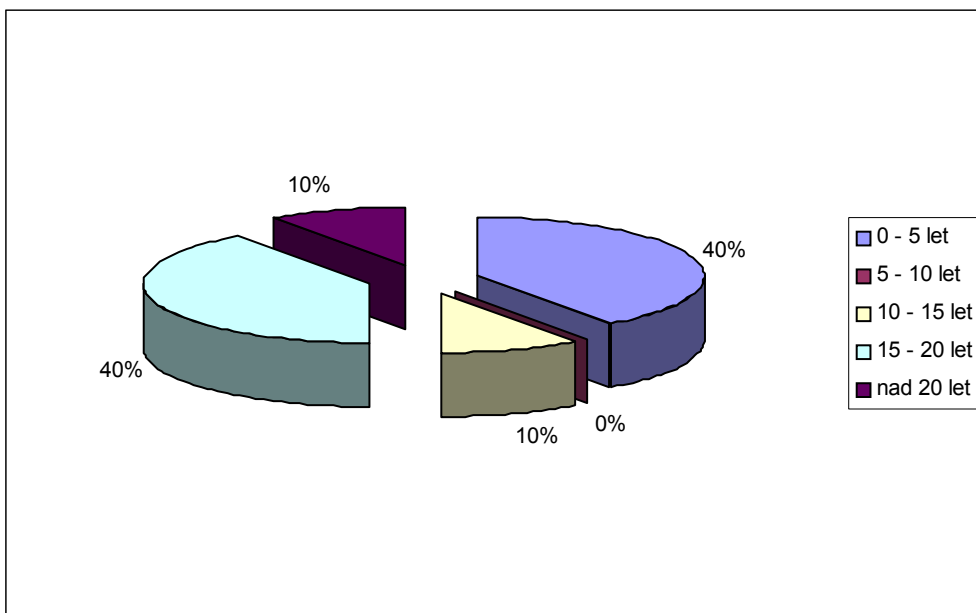
Struktura anketirancev po spolu naznanja povprečno razmerje zaposlenih poslovnih skrbnikov v poslovni mreži Nove ljubljanske banke, in sicer prevladujejo ženske pred moškimi v razmerju 80 % : 20 %.

Starostna struktura je deloma pogojena z izkušnjami zaposlenega in v zadnjem času tudi z izobrazbo zaposlenega na tem delovnem mestu. V zadnjem obdobju, ki ga je zaznamoval val prestrukturiranja notranjih oddelkov v Novi ljubljanski banki, ki ga je zahtevalo novo vodstvo, se je na tem področju dela zamenjalo veliko število delavcev. Nova sistematizacija delovnih mest zahteva visoko izobrazbo, tega pogoja pa starejši zaposleni niso izpolnjevali. Po izkušnjah znotraj naše podružnice lahko trdim, da so se obdržali le tisti starejši zaposleni, ki imajo toliko izkušenj in znanja, da s tem pomagajo uvajati nove, mlade sodelavce, obenem pa čakajo na upokojitve. Torej gre za daljši proces primopredaje poslova in izkušenj. Nekaj zaposlenih pa je banka z namenom, da jih obdrži na obstoječem delovnem mestu, na lastne stroške izšolala in jim tako pomagala pridobiti zahtevano stopnjo izobrazbe – visoko izobrazbo. To prikazujejo tudi dobljeni podatki iz vprašalnika, ki so prikazani na spodnjih treh slikah.

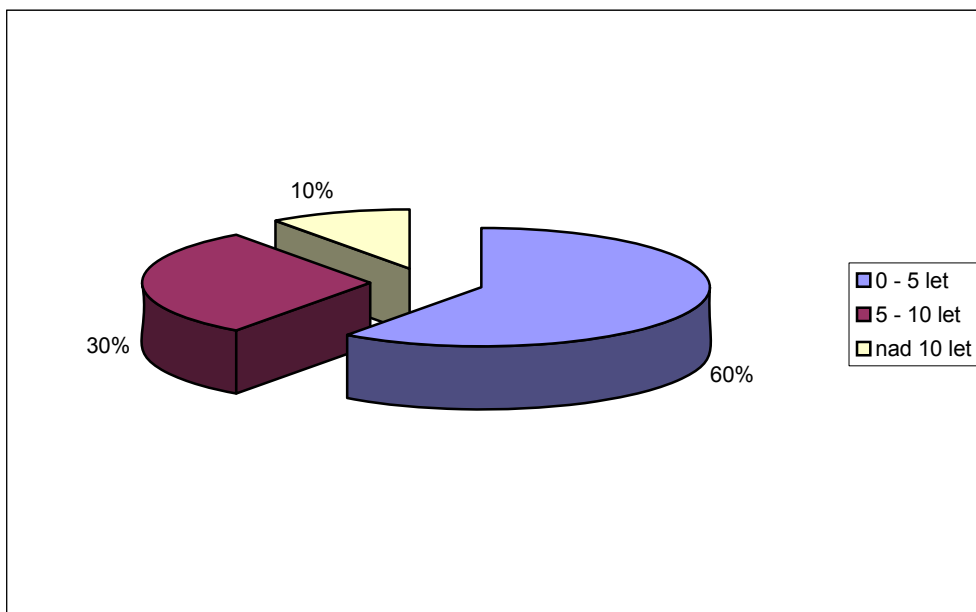
Slika 6.2 Starostna struktura anketirancev



Slika 6.3 Čas zaposlitve v NLB



Slika 6.4 Čas delovanja na delovnem mestu kot poslovni skrbnik

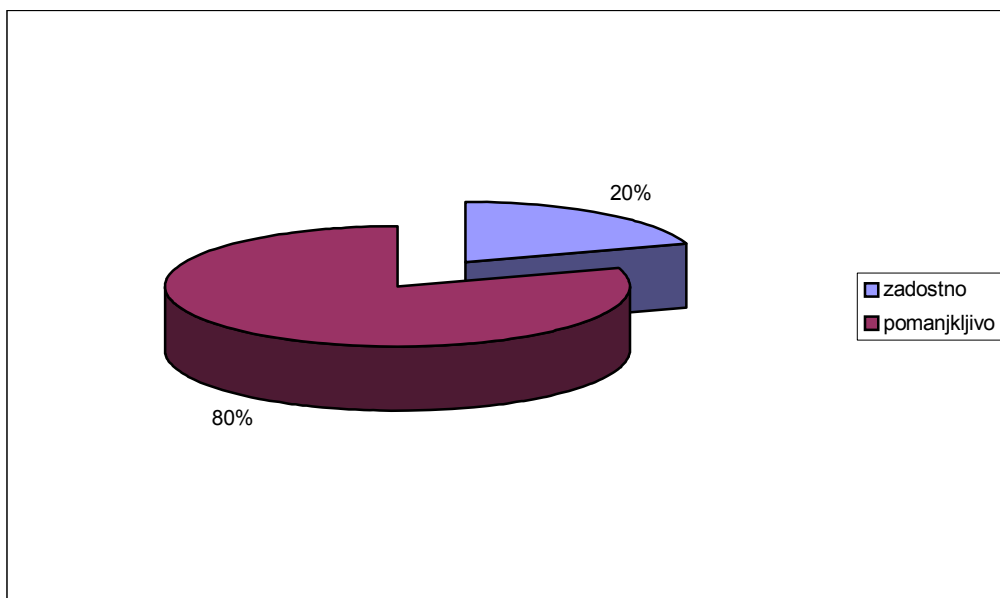


Pri sliki številka 6.4 moram opozoriti na podatek, da delovno mesto poslovnega skrbnika v Novi ljubljanski banki obstaja od leta 1995, ko se je poslovanje z gospodarskimi družbami in samostojnimi podjetniki preselilo na raven podružnic.

V nadaljevanju pa sem pozornost usmerila k mnenju zaposlenih o znanju, ki ga imajo, in znanju, ki je potrebno za opravljanje delovnih nalog na mestu poslovnega skrbnika in koliko tega so pridobili na izobraževanju v Bančni šoli NLB.

Spodnja slika prikazuje, da 80 % udeležencev izobraževalnega programa meni, da je imelo pomanjkljivo znanje za opravljanje delovnih nalog kot poslovni skrbnik.

Slika 6.5 Zadostno ali pomanjkljivo znanje za opravljanje dela poslovnega skrbnika pred obiskom bančne šole



Anketirance sem povprašala tudi po ponudbi znanj Bančne šole NLB. Večinoma so bili odgovori podobni, predvsem so izpostavili problem preveč podrobnega obravnavanja tem, ki niso tako nujne za ta profil, in hkrati premajhen poudarek na temah, ki so potrebne za delovni proces poslovnega skrbnika.

Razlaga pridobljenih podatkov je precej logična, saj šola nudi znanje za celoten servis pravnih oseb, ki pa se po opisu delovnih mest loči na več področij poslovanja. Za operativni del skrbijo operativni skrbniki, ki so v samih poslovalnicah NLB in skrbijo za nemoten potek poslovanja, plačilni promet in sprotne manjše storitve. Poslovni skrbniki pa pokrivajo naložbeni del poslovanja, finančno in investicijsko svetovanje pravnim osebam in so običajno v vodstvu podružnice. Znanje poslovnih skrbnikov mora biti širše in bolj usmerjeno v finančno poslovanje pravnih oseb, medtem ko morajo operativni skrbniki poznati sistem plačilnega prometa in druge bančne posle, ki zadevajo pravne osebe.

Tukaj pa se pojavi prvo navzkrižje pri ponudbi znanj Bančne šole, saj po mnenju udeležencev preveč poudarja znanje, ki sodi v okvir znanj operativnih skrbnikov, premalo pa se osredotoči na znanje, ki ga potrebuje poslovni skrbnik.

Ker se v svetu finančnega poslovanja vsakodnevno odkrivajo nova spoznanja, ker sta fleksibilnost in iznajdljivost podjetnikov zaradi našega davčnega in nepopolnega pravnega sistema vedno bolj naš sovražnik, je potrebne vedno več samoiniciative pri odkrivanju informacij, na podlagi katerih lahko pravilno preberemo finančne podatke

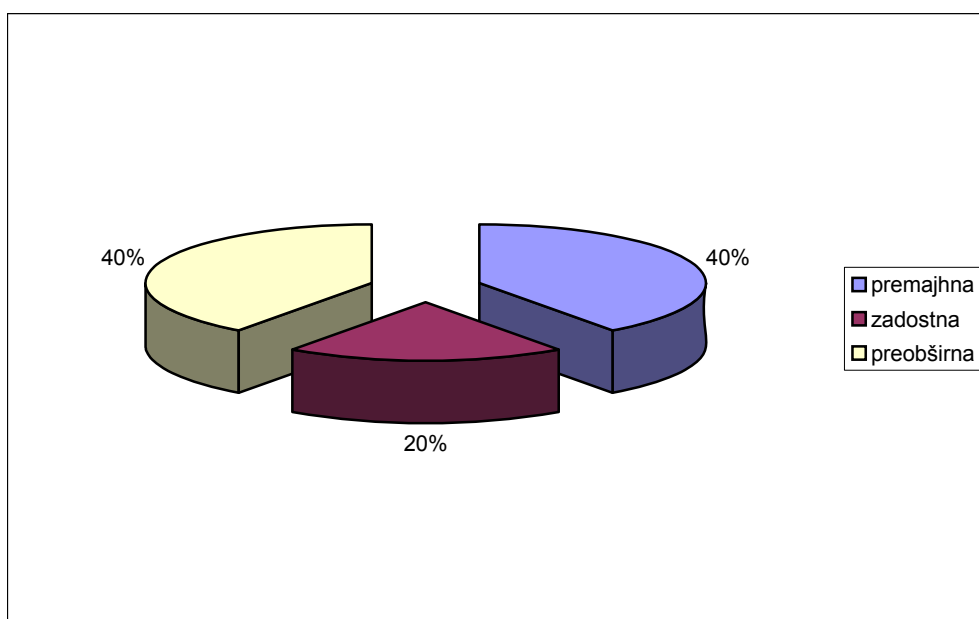
podjetja, ki v banki zaprosi za naložbo. Ker se pojavlja vedno več umazanih iger na področju zavarovanj naložb, še posebej večjih oblik zavarovanj, kot so hipoteke, je treba poslovne skrbnike pogosteje in natančneje seznanjati z novostmi, na katere morajo biti pozorni, kadar imajo v pripravi naložbo s tovrstnim zavarovanjem.

Mnenje udeležencev Bančne šole torej je, da je program premalo osredotočen na znanje, ki zadeva njihove delovne naloge, ki bi lahko pripomoglo k lažjemu nadaljnjemu delovanju.

Na vprašanja o znanju, ki so ga pridobili v okviru izobraževanj, so anketiranci odgovarjali takole: 40 % vprašanih meni, da po izobraževanju ne opažajo nobenih razlik pri svojem delovanju, ostalih 60 % vprašanih pa je mnenja, da s pridobljenim znanjem lažje delujejo, saj bolje poznajo celoten proces dela od odprtja transakcijskega računa pravni osebi, do vmesnega poslovanja in zaprtja računa iz različnih razlogov.

Veliko udeležencev je v okviru izobraževanj pridobilo informacije, na katere so čakali že dalj časa, pa na vprašanja niso poznali odgovorov in so šolo izkoristili, da so se o tem informirali. Večkrat pa so te informacije dobili prav eden od drugega, glede na različnost izkušenj in poznavanja področij posameznikov. Slika 6.6 kaže mnenje anketirancev na ponudbo znanj Bančne šole NLB.

Slika 6.6 Prikaz ponudbe znanj bančne šole

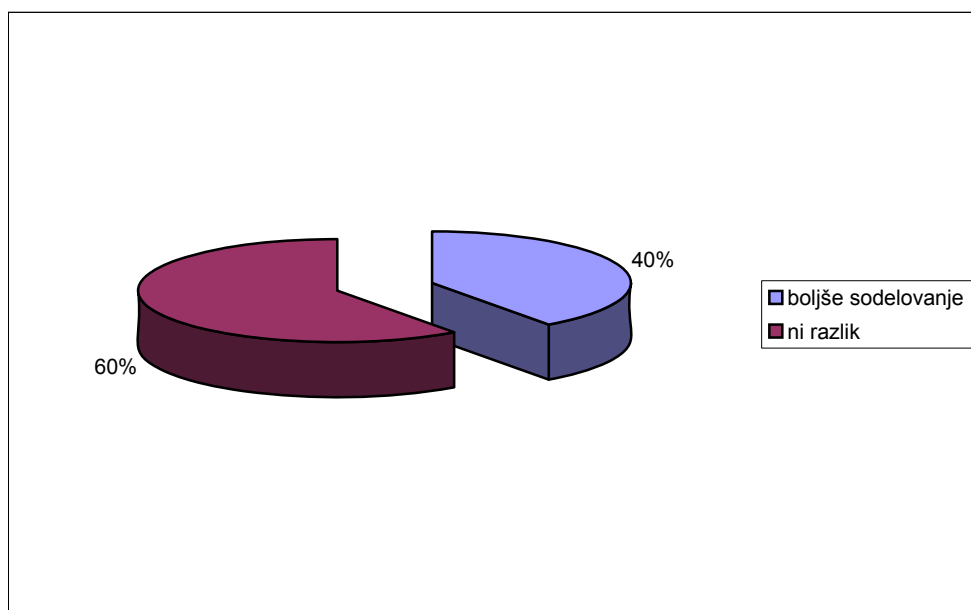


Vodstvo izobraževalnega centra je želelo z izobraževalnim programom izpopolniti tudi samo osebnost poslovnega skrbnika s pridobitvijo samozavesti, odločnosti in veščin komuniciranja, pri čemer je bilo po podatkih precej uspešno. Želeli so prodorne osebe, ki bo s svojim samozavestnim nastopom pripomogle k večji učinkovitosti poslovanja.

Anketiranci so v večini odgovorili, da so v Bančni šoli pridobili potrebne veščine nastopanja, komuniciranja in pogajanj, ki jim daje bolj odločen in samozavesten nastop, hkrati pa so pri odgovorih poudarjali boljšo komunikacijo med skrbniki iz različnih podružnic in s tem hitrejše kroženje informacij.

Spodnja slika 6.7 prikazuje mnenje anketirancev o komuniciranju s svojimi nadrejenimi, saj je izobraževalni program želel izboljšati tudi to. Kar 40 % udeležencev zaznava boljšo komunikacijo s svojimi nadrejenimi.

Slika 6.7 Mnenje poslovnih skrbnikov o izboljššanem sodelovanju z njihovimi nadrejenimi



Za konec pa je sledilo vprašanje o lastni presoji anketirancev o učinkovitosti bančne šole pri njihovem delu, o prednostih in slabostih izobraževalnega programa.

Večina anketirancev označuje izobraževalni program kot učinkovit vir vsesplošnega poznavanja bančnega poslovanja s pravnimi osebami.

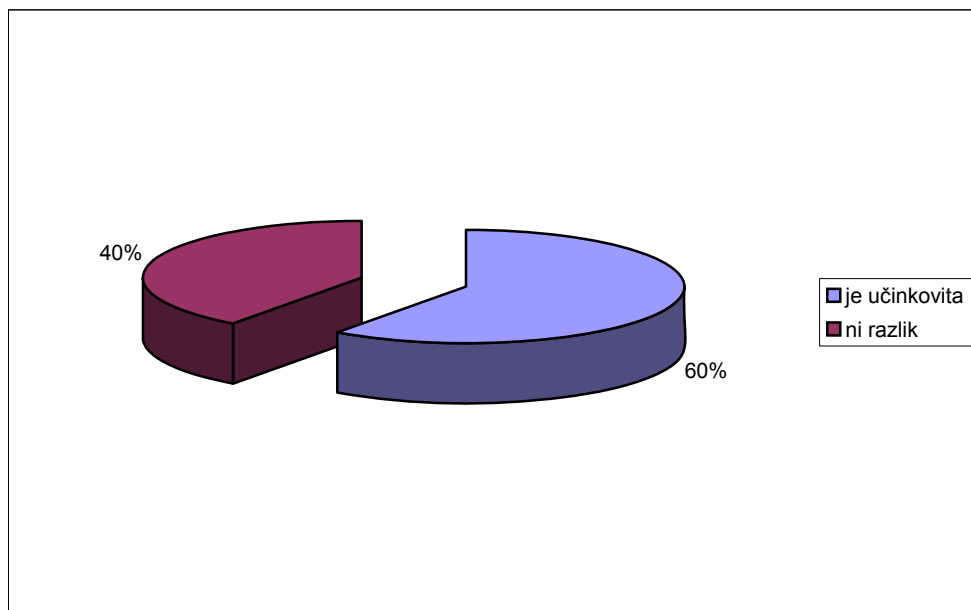
Kot prednosti so navajali predvsem celovit pogled na poslovanje banke, pridobitev nekaterih novih znanj in ohranitev obstoječih. Veliko jih je poudarjalo učinkovito izmenjavo mnenj med sodelavci, gradivo, ki zajema vsa potrebna navodila o poslovanju s pravnimi osebami, in spoznavanje kontaktnih oseb za pomoč pri poslovanju iz zalednih oddelkov, ki delujejo kot podpora poslovanju s pravnimi osebami.

Kot slabosti pa so vsi navajali težavnost izpitov, ki so jih čakali na koncu izobraževanja, hkrati so menili, da je program preveč podrobno zajemal strokovnost na področju delovanja, ki ni v opisu njihovih delovnih nalog. Prav tako menijo, da je program ta področja preveč podrobno predstavljal in jim namenjal preveč časa. Poleg tega so navajali, da je bil urnik prenatrpan, in na koncu, da je bilo izobraževanje

časovno slabo organizirano, saj so bili preveč odsotni z dela in svojih komitentov niso zmogli oskrbeti v skladu z njihovimi pričakovanji.

Iz slike 6.8 vidimo, da se je po mnenju udeležencev izobraževalni program pri njihovem delu vseeno izkazal kot učinkovit.

Slika 6.8 Prikaz lastne presoje skrbnikov o učinkovitosti bančne šole pri njihovem delu



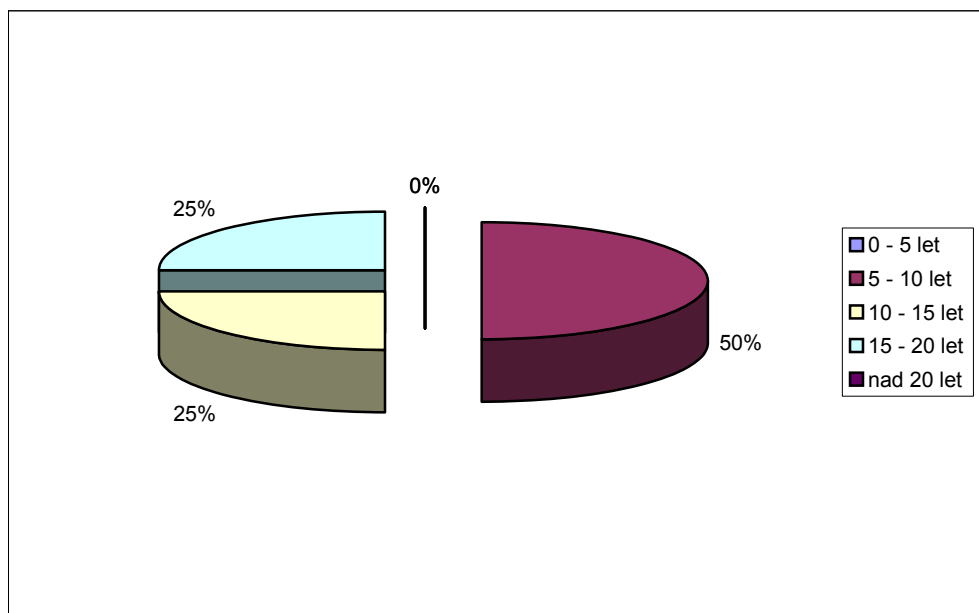
6.3.2 Tolmačenje pridobljenih rezultatov na podlagi razposlanih anketnih vprašalnikov vodjem udeležencev bančne šole.

Vrnjeni so bili štirje vprašalniki, spolno strukturo pa v celoti predstavlja ženski spol.

Starostna struktura anketirancev kaže, da vodilne položaje poslovalnic za gospodarske družbe in samostojne podjetnike zasedajo zaposleni v starostni skupini od 30 do 50 let, kar predstavlja visoko izobraženo osebje, ki že ima nekaj let izkušenj na vodilnih delovnih mestih.

Slika 6.9 prikazuje čas zaposlitve vprašanih v NLB, od tega je 50 % vodij na tem delovnem mestu manj kot 5 let, druga polovica pa v okviru med 5 in 10 let.

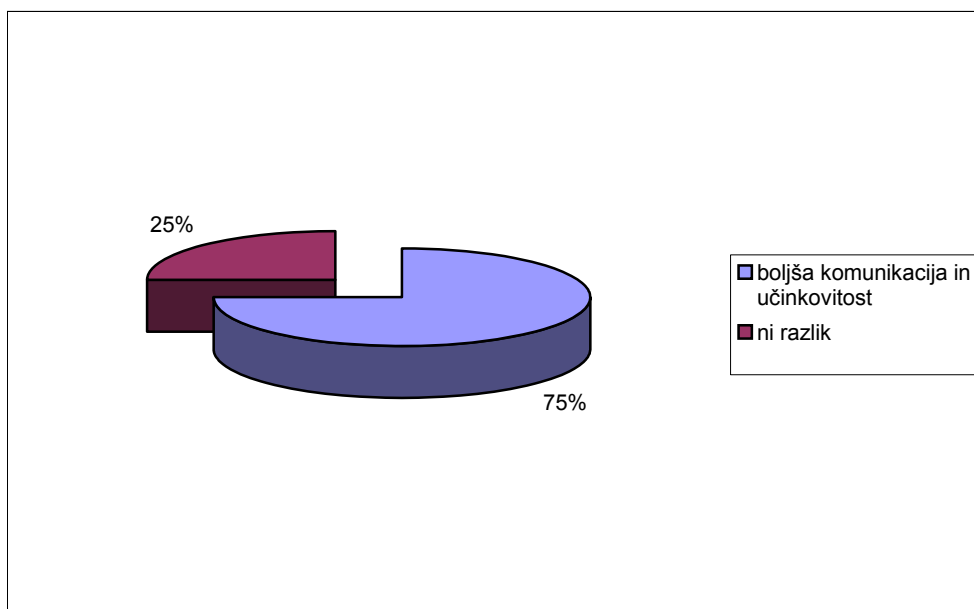
Slika 6.9 Čas zaposlitve v NLB



Enako, kot sem poizvedovala o lastni oceni poslovnih skrbnikov o učinkovitosti Bančne šole pri njihovem delovanju, me je zanimala tudi ocena njihovih nadrejenih. Kar 75 % vodij meni, da je dodana vrednost pri poslovnih skrbnikih pripomogla k boljši učinkovitosti pri poslovanju, predvsem na področju strokovnosti, agresivnega trženja, fleksibilnosti v zahtevnejših situacijah in racionalnosti s časom in materialom.

Veliko pa jih je poudarilo boljšo komunikacijo s svojimi podrejenimi, pogostejše posvetovanje o kočljivih primerih in skupno reševanje takih primerov, kar je prikazano tudi na sliki 6.10.

Slika 6.10 Mnenje vodij o izboljšani komunikaciji z poslovnimi skrbniki in hkrati o boljših poslovnih rezultatih, ki jih ti dosežajo po udeležbi na bančni šoli



Ocena posameznih vodij o vrednosti izboljšanih rezultatov dela njihovih podrejenih po udeležbi na bančni šoli: ena vodja je ocenila izboljšanje pri doseganju zelenih poslovnih rezultatov na posameznika za 50 %, druga 15 %, tretja 10 % in zadnja 5 %. Torej v povprečju ocenjujemo, da so se rezultati izboljšali za 20 %.

Med drugim so vodje prav tako ocenjevale realno, v kakšnem obsegu in v kolikšnem času bi se pri posamezniku morali pokazati pozitivni učinki izobraževanja pri doseganju individualnih poslovnih rezultatov. Prva vodja je ocenila 10 % v enem letu, druga 20 % v enem letu, tretja 15 % v enem letu in zadnja 20 % v šestih mesecih. Po podatkih je moč oceniti zadovoljstvo vodij, saj so poleg vsega mnenja, da je dejanski reakcijski čas do zelenih rezultatov običajno daljši od pričakovanega, zaposleni pa so kljub vsemu presegli pričakovanja.

Za konec pa me je zanimalo še mnenje vodij o prednostih in slabostih Bančne šole z njihovega vidika. Kot prednost so navajali pridobitev novih znanj, krajši odzivni čas pri reševanju problematičnih poslov, novi stiki s skrbniki iz drugih podružnic in s tem hitrejši pretok informacij ter zbrana gradiva, ki so na voljo tudi skrbnikom, ki se Bančne šole še niso udeležili. Za slabost pa so odgovorili enotno, in sicer predolga odsotnost delavca na delovnem mestu.

Če na kratko povzamem lastna spoznanja iz pridobljenih podatkov na podlagi ankete, lahko trdim, da je bilo izobraževanje na Bančni šoli zasnovano pozitivno in z dobrimi nameni, ki pa se niso popolnoma uresničili. Pokazalo se je, da k snovanju koncepta Bančne šole niso povabili ključnega osebja in so tako sestavili učni program,

ki se je izkazal kot preobširen na enem delu in premalo podroben na drugem delu. Med drugim je bilo zaznati preveč kritik organizacije izobraževalnega programa, predvsem s časovnega in količinskega vidika. Udeleženci programa poudarjajo prenatrpan urnik in hkrati preveliko odsotnost z delovnega mesta, kar je povzročilo prelaganje poslov na sodelavce. Program je bil izvajan v treh etapah po en teden v mesecu.

Sama bi pri snovanju koncepta predlagala sodelovanje profila ključnih udeležencev, ki bi bili v pomoč pri izbiri tem, ki predstavljajo vrzel v znanju poslovnih skrbnikov. Teme bi obravnavali v obliki delavnic, kjer bi novosti spoznavali na preučevanju primerov v obliki brainstorminga. Takšne posvete bi kasneje organizirali enkrat mesečno, kjer bi redno sledili novostim, diskutirali o težavah in trenutni problematiki. Poleg tega bi organizirali forum na internem omrežju, kjer bi hitro poiskali pomoč pri sodelavcih za vsakodnevno opravljanje svojega dela. Uredili bi svojo bazo znanj na omrežju, kjer bi imeli shranjene različne podloge pogodb, ki so prilagojene glede na posebnosti poslov.

Če bi učni program tako racionalizirali in se osredotočili na aktualna področja, bi s tem pridobili veliko časa. Gradiva, ki so jih udeleženci prejeli na izobraževanju, pa bi imeli kot pripomoček pri vsakodnevnem delovanju, saj so v njih vse potrebne informacije, ki jih skrbnikom ni treba znati na pamet.

Glede na to, da je Bančna šola še zelo mlad projekt in se še razvija, bodo po prvih tovrstnih raziskavah sami spoznali, katera področja je treba še dopolniti in katera skržiti. Verjamem, da bo v prihodnosti pripomogla k boljši učinkovitosti celotnega poslovanja Nove ljubljanske banke, k večjemu zadovoljstvu zaposlenih in hkrati strank, ki jim bodo strokovno usposobljeni zaposleni postregli bančne storitve.

7 SKLEP

V današnjem času podjetja posvečajo vedno večjo pozornost mehkim konceptom sodobnega managementa z namenom, da bi povečala konkurenčno prednost, inovativnost in uspešnost. V prvem delu diplomske naloge sem predstavila nekatere teoretične koncepte povezane z organizacijskim učenjem. Podjetja vedno bolj spoznavajo, da je pogoj za uspešnost učenje z dvojno zanko in deuterio učenje, kjer se osredotočijo na zakaj in kako se spremeniti, medtem ko gre pri učenju z enojno zanko za sprejemanje sprememb brez dvomov v osnovne predpostavke.

Deset spodbujevalcev organizacijskega učenja predstavlja pogoje, ki omogočajo izvajanje aktivnosti učenja v podjetju. Kaj točno in koliko se dejansko nauči preko aktivnosti učenja je odvisno od tega, kako se spodbujevalci prepletajo s sedmimi usmeritvami. Obe skupini sta nujno potrebni za vsebinsko razumevanje in razumevanje sposobnosti organizacije.

Organizacijsko učenje nastane z medsebojnim vplivom različnih faktorjev kot so struktura, strategija, okolje, tehnologija in kultura podjetja. Informacijski sistemi lahko spodbujajo postopke, ki podpirajo procese pridobivanja znanja, širjenja informacij, razlaganja informacij in organizacijskega spomina. Z odhodi zaposlenih so organizacije izgubljale ogromne količine znanja. Edini način za ohranitev znanja in pospeševanje organizacijskega učenja je uporaba informacijskih sistemov za shranjevanje in ponovno pridobivanje kolektivnega znanja.

Ustvarjanje zgodovine učenja je opisano kot nova filozofija in pristop k ocenjevanju. Gre za pristop, ki razrešuje veliko psiholoških in emocionalnih problemov povezanih z ocenjevanjem. Ljudje ne želijo biti ocenjeni, ampak želijo deliti svoje znanje, želijo povedati svojo zgodbo.

V drugem delu diplomske naloge sem opisala koncept učečih se organizacij, ki postaja vedno bolj pomemben v današnjem zapletenem in negotovem organizacijskem okolju. Jedro dela v učečih se organizacijah predstavlja pet učečih se disciplin. To so osebno mojstrstvo, razvoj miselnih modelov, sistemsko mišljenje, udeležba v skupni viziji in učenje v timu.

Nobena pomembna ideja se ne bo zgodila brez vodstva podjetja. Za izzive sistemskih sprememb postaja hierarhija neustrezna, zato je treba poiskati nove poglede vodenja, ki temeljijo na novih principih. Poiskati moramo edinstveno mešanico različnih ljudi na različnih položajih, ki vodijo na različne načine. V učeči se organizaciji poznamo tri ključne tipe voditeljev: lokalni linijski vodje, izvršilni vodje in notranji povezovalci. Izgradnja učeče se organizacije zahteva tudi osebno preobrazbo ali osnovno spremembo razmišljanja in komuniciranja vseh zaposlenih, predvsem treh značilnosti naše kulture: drobljenja, tekmovanja in nestabilnosti.

V tretjem delu sem pozornost usmerila k doseganju organizacijske odličnosti, ki je v sodobnem, hitro spreminjajočem se okolju vse težje obvladljiva. Predstavila sem kako

nam ključne ideje kot so strateška usmerjenost, vrhnji management, oblika organizacije in organizacijska kultura pripomorejo k ohranjanju in snovanju dolgoročne organizacijske odličnosti.

Četrty del zaključne strokovne naloge je namenjen proučevanju managementa znanja, ki je prav tako eden od odločilnih konceptov za organizacijsko prilagoditev, preživetje in sposobnost. Najboljša podjetja v prihodnosti bodo tista, kjer bo vsak, namesto da bi kopičil, ustvarjal, širil in uporabljal znanje. Podjetja morajo začeti vcepljati prepričanje svojim zaposlenim, da je znanje naloga vsakega posameznika, da bi dolgoročno spremenila kulturo znanja. Ni dovolj le implementiranje tehnologije za management znanja, da bi uspešno organizirali in širili znanje, ampak morajo več časa nameniti razvijanju organizacijske kulture, organizacijskih vlog in odgovornosti, ter osredotočenju na vsebino znanja, strategijo in ekonomijo.

Uspešna zgradba managementa znanja, ki mora biti uporabna, natančna v ponavljanju, uspešna in dostopna, ustvarja konkurenčno prednost s prenašanjem primerne znanja v dejanje, ko je to potrebno. Znanje ne obstaja le v zbirkah informacij, ampak predvsem pri njegovih uporabnikih. Človeški vidik ustvarjanja znanja je kritičen za ohranjanje sistemov za spodbujanje poizvedovanja, ki temeljijo na razhajanju pomenov in perspektiv. V spremenljivem organizacijskem okolju lahko le Kantov in Heglov poizvedovalni sistem priskrbita mnogovrstne in protislovne razlage informacij.

Izredno pomembne za management znanja so tudi skupnosti v praksi, ki imajo kritično vlogo v vsakodnevnih aktivnostih organizacije. Ena izmed njihovih ključnih funkcij je izgradnja socialnega kapitala med člani organizacije, ki omogoča članom skupnosti uspešnejše upravljanje njihovega organizacijskega znanja.

Pri uvajanju tehnologij za poslovno izvršitev se moramo skupaj ukvarjati z vprašanji pravočasnega razvitja tehnološke in človeške infrastrukture, pravočasne tehnološke uporabe in pravočasne poslovne izvršitve.

Zadnji del diplomske naloge pa prikazuje razmišljanje naše največje banke kako ohranjati konkurenčno prednost tudi pri strokovno usposobljenem kadru, kako pravo znanje ob pravem času pravim ljudem pripomore k uresničevanju poslovne odličnosti. S spoznanjem, da uresničevanje strategije in doseganje delovne uspešnosti lahko pričakujemo le, če izkoristimo in razvijamo kar je za nas najdragocenejšo – človeški potencial.

Tako so v Novi Ljubljanski banki razvili in oblikovali Bančno šolo Skupine NLB, ki je ena od priložnosti za pridobitev celovitega znanja zaposlenih na posameznih področjih dela. Glavni pomen Bančne šole NLB je uvesti sistematično izobraževanje za ciljne segmente. Udeleženci izobraževalnega programa po uspešno zaključenem programu, na koncu katerega je treba opraviti preizkus znanja, pridobijo interni certifikat.

Cilj Bančne šole NLB je predvsem zagotoviti večji prenos pridobljenih znanj, spodbujanje proaktivnosti pri učenju in prenos dobrih praks med zaposlenimi v Skupini NLB. Za konec sem pripravila tudi anketni vprašalnik udeležencem Bančne šole: Modula za poslovne skrbnike in njihovim nadrejenim, na podlagi katerega sem pridobila podatke o delni oceni vpliva Bančne šole na uspešnost NLB.

Pojmi organizacijskega učenja, učeče se organizacije in managementa znanja so le trije od mnogih ključnih idej sodobnega managementa, ki postajajo vedno bolj popularni v zadnjem času tudi v slovenskih podjetjih. Vse tri povezuje znanje, ki je glavna konkurenčna prednost vsakega podjetja. Za uspešnost podjetja je ključnega pomena, kaj zna pred ostalimi podjetji in pridobivanje dobička z ustvarjanjem izzivov in priložnosti, o katerih ostali še ne razmišljajo. Podjetja, ki se zlahka in hitro prilagajajo spremembam, ostajajo še naprej uspešna, vodilna pa so tista, ki spremembe ustvarjajo.

LITERATURA

- Balasubramanian, Vish V. 2001. *Organizational learning and information systems*.
[Http://www.e-papyrus.com/personal/orglrn.html](http://www.e-papyrus.com/personal/orglrn.html) (maj 2005)
- Beck, Klaus. 1997. *Organizational learning*. [Http://www.sfb504.uni-mannheim.de/glossary/orglearn.htm](http://www.sfb504.uni-mannheim.de/glossary/orglearn.htm) (maj 2005)
- Bleed, Ron. 1999. *A learning organization*.
[Qhttp://www.dist.maricopa.edu/users/bleed_archive/learn.htm](http://www.dist.maricopa.edu/users/bleed_archive/learn.htm) (maj 2005)
- Dimovski, Vlado, Sanda Penger in Jana Žnidaršič. 2003. *Sodobni management*.
Ljubljana: Ekonomska fakulteta
- Garvin, David. 2000. *Learning in action: a guide to putting the learning organization to work*. Harvard Business School Press. Excerpt: Learning to Lead.
[Http://www2.darwinmag.com/connect/books/book.cfm?ID=118](http://www2.darwinmag.com/connect/books/book.cfm?ID=118) (maj 2005)
- Karash, Richard. 2004. *Learning-org dialog on learning organizations*.
[Http://world.std.com/~lo/](http://world.std.com/~lo/) (maj 2005)
- Larsen, Kai et al. 1996. *Learning organizations*.
[Http://home.nycap.rr.com/klarsen/learnorg/](http://home.nycap.rr.com/klarsen/learnorg/) (maj 2005)
- Lesser, Eric in Larry Prusak. 1999. *Communities of practice, social capital and organizational knowledge*.
[Http://www.foundationknowledge.com/library/readings/IBM %20Whitepaper.htm](http://www.foundationknowledge.com/library/readings/IBM%20Whitepaper.htm)
(maj 2005)
- Malhotra, Yogesh. 1996. *Organizational learning and learning organizations: an overview*. [Http://www.brint.com/papers/orglrng.htm](http://www.brint.com/papers/orglrng.htm) (maj 2005)
- Malhotra, Yogesh. 1997. *Knowledge management in inquiring organizations in the proceedings of 3rd Americas Conference on Information Systems (Philosophy of information systems mini-track)*. [Http://www.kmnetwork.com/km.htm](http://www.kmnetwork.com/km.htm) (maj 2005)
- Malhotra, Yogesh. 1998. *Knowledge management, knowledge organizations & knowledge workers: a view from the Front Lines*.
[Http://www.brint.com/interview/maeil.htm](http://www.brint.com/interview/maeil.htm) (maj 2005)
- Malhotra, Yogesh. 1999. *Knowledge management for organizational white-waters: an ecological framework*. Published in Knowledge Management.
[Http://www.brint.com/papers/ecology.html](http://www.brint.com/papers/ecology.html).
- Malhotra, Yogesh. 2001. *Knowledge Management for the New World of Business*.
<http://www.brint.com/km/whatis.htm> (maj 2005)
- Malhotra, Yogesh. 2001. Organizational controls as enablers and constraints in successful knowledge management systems implementation. In Y. Malhotra (ed.), *Knowledge management and business model innovation*. Hershey: Idea Group Publishing. [Http://www.brint.org/KMOutOfControl.pdf](http://www.brint.org/KMOutOfControl.pdf) (maj 2005)
- Malhotra, Yogesh. 2002. Information ecology and knowledge management: toward knowledge ecology for hyperturbulent organizational environments, *Encyclopedia of life support systems (EOLSS)*. Oxford: UNESCO Eolss Publishers.
[Http://www.brint.org/KMEcology.pdf](http://www.brint.org/KMEcology.pdf) (maj 2005)
- Malhotra, Yogesh. 2002a. Is knowledge management really an oxymoron? Unraveling the role of organizational controls in knowledge management. In D. White (ed.).

- Knowledge mapping and management*. Hershey: Idea Group Publishing, 1-13 str.
[Http://www.brint.org/KMOxymoron.pdf](http://www.brint.org/KMOxymoron.pdf) (maj 2005)
- Malhotra, Yogesh. 2003. Is knowledge the ultimate competitive advantage? *Business Management Asia*, Q 3/4, str. 66–69. [Http://www.kmnetwork.com/BMA.html](http://www.kmnetwork.com/BMA.html) (maj 2005)
- Malhotra, Yogesh. 2004. Integrating knowledge management technologies in organizational business processes: getting real time enterprises to deliver real business performance. *Journal of knowledge management*, Special issue on knowledge management and technology, Q4.
[Http://www.kmnetwork.com/KnowledgeManagementRealTimeEnterpriseBusinessModels.pdf](http://www.kmnetwork.com/KnowledgeManagementRealTimeEnterpriseBusinessModels.pdf) (maj 2005)
- Malhotra, Yogesh in dennis F. Galletta,. 2003. *Role of commitment and motivation in knowledge management systems implementation: theory, conceptualization, and measurement of antecedents of success*. Proceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences.
[Http://www.brint.org/KMSuccess.pdf](http://www.brint.org/KMSuccess.pdf) (maj 2005)
- Morey, Daryl. 2004. *Knowledge management architecture*.
[Http://www.brint.com/members/online/120205/kmarch/kmarch_1.html](http://www.brint.com/members/online/120205/kmarch/kmarch_1.html) (maj 2005)
- Nevis, Edwin C., Anthony J. DiBella in Janet M. Gould. 2001. *Understanding organizations as learning systems*.
[Http://www.solonline.org/res/wp/learning_sys.html](http://www.solonline.org/res/wp/learning_sys.html) (maj 2005)
- Peršak, Marjan. 2003. *Učeče se podjetje – ena avantura več?* [Http://www.i-usp.si/slo/clanki/avantura-vec](http://www.i-usp.si/slo/clanki/avantura-vec) (maj 2005)
- Roth, George. 1995. *Kleiner art: learning about organizational learning – creating a learning history*. MIT Center for Organizational Learning.
[Http://www.solonline.org/static/research/workingpapers/18001.html](http://www.solonline.org/static/research/workingpapers/18001.html) (maj 2005)
- Senge, Peter M. 1996. Leading learning organizations: the bold, the powerful, and the invisible. *The leader of the future*.
[Http://www.solonline.org/repository/download/1-LdngLrngOrgs-Druckr.doc?item_id=363266](http://www.solonline.org/repository/download/1-LdngLrngOrgs-Druckr.doc?item_id=363266) (maj 2005)
- Senge, Peter M. 2004. Personal transformation. *Sloan management review*.
[Http://www.solonline.org/repository/download/transform.html](http://www.solonline.org/repository/download/transform.html) (maj 2005)
- Žlak, Marija. 2003. *Upravljanje z znanjem in njegova uporaba pri vodenju projektov*. Diplomsko delo Visoke poslovne šole, Ekonomska fakulteta Ljubljana.

PRILOGE

- PRILOGA 1 Anketni vprašalnik za udeležence bančne šole; modul za poslovne skrbnike
- PRILOGA 2 Anketni vprašalnik za vodje poslovalnic za gospodarske družbe in samostojne podjetnike

ANKETNI VPRAŠALNIK ZA UDELEŽENCE BANČNE ŠOLE; MODUL ZA POSLOVNE SKRBNIKE

Spoštovani,
sem študentka Fakultete za management Koper in v okviru diplomske naloge delam manjšo raziskavo ocene vpliva Bančne šole na uspešnost poslovanja. Vljudno Vas prosim za trenutek Vašega časa za izpolnitev anketnega vprašalnika, ki mi bo v veliko pomoč pri pisanju. Anketa je anonimne narave, zato ne potrebujem Vaših osebnih podatkov.
Za sodelovanje se Vam že vnaprej zahvaljujem in Vas lepo pozdravljam.

Vaša bančna sodelavka,
Urška Štrukelj

1. Spol M Ž**2. Starost** 20–30 let 41–50 let 31–40 let nad 50 let**3. Koliko let ste zaposleni v NLB, d. d.?** 0–5 let 15–20 let 5–10 let nad 20 let 10–15 let**4. Koliko let že opravljate delo kot poslovni skrbnik za gospodarske družbe in samostojne podjetnike?** 0–5 let 5–10 let nad 10 let**5. Ali ste pred udeležbo Bančne šole imeli pri opravljanju svojega dela občutek, da je vaše znanje pomanjkljivo?** da ne

Če ste pri prejšnjem vprašanju odgovorili z DA:

6. Ali ste v okviru Bančne šole izpopolnili ta pomanjkljiva znanja in katera področja ta znanja zajemajo?

da ne

Področje:

.....
.....

7. Ali je ponudba znanj v okviru Bančne šole

premajhna
zakaj?.....
 zadostna
 preobširna
zakaj?.....

8. Ali se vam zdi, da je vaše delovanje z novo pridobljenim znanjem lažje?

da ne
 ni razlik

Če ste pri prejšnjem vprašanju odgovorili z DA:

9. Na katerem področju vašega dela se to novo znanje najbolj pozna?

.....
.....
.....

10. Katero znanje, ki ste ga pridobili na Bančni šoli, se vam je zdelo za vaše delo najbolj potrebno, koristno?

.....
.....

11. Ali sta vaš nastop in komunikacija po opravljeni Bančni šoli bolj prodorna, samozavestna in odločna?

da ne
 ni razlik

12. Ali je Bančna šola vzpodbudila medsebojno sodelovanje poslovnih skrbnikov med podružnicami?

da ne

13. Ali je kroženje informacij preko novih poznanstev med poslovnimi skrbniki kaj hitrejše, prožnejše?

da ne

14. Ali je komunikacija med poslovnimi skrbniki in njihovimi nadrejenimi kaj bolj odprta, sodelovanje, konzultacije bolj pogoste?

- da ne

15. Ali imate občutek oziroma so se rezultati vašega dela, učinkovitost in prispevek v okviru poslovanja znotraj vaše poslovne enote zaradi vaše pridobitve v znanju kaj spremenili, izboljšali?

- da ne
 ni razlik

16. Ali se vam zdi, da boste z novim znanjem v prihodnje pripomogli k boljši učinkovitosti poslovanja na vašem delovnem področju?

- da ne
 nimam občutka

Prosim, da odgovor, ki ste ga obkrožili utemeljite!

.....
.....
.....

17. Prosim za krajši opis prednosti in prav tako slabosti Bančne šole.

Prednosti:

.....
.....
.....

Slabosti:

.....
.....
.....

ANKETNI VPRAŠALNIK ZA VODJE POSLOVALNIC ZA GOSPODARSKE DRUŽBE IN SAMOSTOJNE PODJETNIKE

Spoštovani,

sem študentka Fakultete za management Koper in v okviru diplomske naloge delam manjšo raziskavo ocene vpliva Bančne šole na uspešnost poslovanja.

Vljudno Vas prosim za trenutek Vašega časa za izpolnitev anketnega vprašalnika, ki mi bo v veliko pomoč pri pisanju. Anketa je anonimne narave, zato ne potrebujem Vaših osebnih podatkov.

Za sodelovanje se Vam že vnaprej zahvaljujem in Vas lepo pozdravljam.

Vaša bančna sodelavka,
Urška Štrukelj

1. Spol

M

Ž

2. Starost

20–30 let

41–50 let

31–40 let

nad 50 let

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

0–5 let

15–20 let

5–10 let

nad 20 let

10–15 let

4. Koliko let že opravljate delo kot vodja poslovalnice za gospodarske družbe in samostojne podjetnike?

0–5 let

5–10 let

5. Koliko poslovnih skrbnikov je zaposlenih v vaši poslovalnici?

.....

6. Koliko poslovnih skrbnikov iz vaše poslovalnice se je že udeležilo Bančne šole; Modula za poslovne skrbnike?

.....

7. Ali opazite razlike v opravljanju dela vaših podrejenih po udeležbi izobraževalnega programa Bančne šole?

da

ne

Če ste pri prejšnjem vprašanju odgovorili z DA:

8. Kje, na katerem področju so te razlike najbolj opazne?

.....
.....
.....
.....

9. Ali je vaše sodelovanje s poslovnimi skrbniki, ki so se udeležili Bančne šole, po izobraževanju kaj boljše, lažje, bolj produktivno?

da ne

10. Ali so se rezultati vaših podrejenih, ki so se udeležili Bančne šole, po izobraževanju kaj spremenili, izboljšali?

da ne

Če ste pri prejšnjem vprašanju odgovorili z DA:

11. Ocenite, za približno koliko odstotkov so se rezultati izboljšali!

..... %

12. V kakšnem obsegu in v kolikšnem času bi se po vašem mnenju morala pokazati dodana vrednost zaposlenemu, ki se je udeležil Bančne šole, v poslovnih rezultatih?

..... % rast
..... mesecev/let

13. Kakšne so po vašem mnenju, z vašega stališča prednosti in slabosti Bančne šole; Modula za poslovne skrbnike?

Prednosti

.....
.....
.....
.....

Slabosti

.....
.....
.....
.....