

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**TANJA HASZLAKIEWICZ  
Mentorica: doc. dr. BRINA MALNAR**

**IZOBRAŽENI IN USPOSOBLJENI KADRI SO  
PRIHODNOST USPEŠNEGA PODJETJA  
PRIMER NOVE LJUBLJANSKE BANKE**

**DIPLOMSKO DELO**

**Ljubljana, 2006**

## ZAHVALA

Uresničile so se mi sanje in uspela sem končati dolgo zastavljen projekt – zaključiti šolanje in napisati diplomsko nalogo.

Zahvala velja vsem, ki ste me spremljali in spodbujali skozi ves dodiplomski študij. Posebna zahvala gre mojim trem otrokom, ki so potrpežljivo čakali, da bo imela mamica čas zanje.

Iz srca bi se zahvalila sodelavkama Sonji Veber Mihor in Alenki Jurman Fakin, ki sta mi omogočili dostop do internih podatkov, s katerimi sem si zelo pomagala pri nastajanju diplomske naloge.

Prav tako pa bi se še posebej rada zahvalila za usmerjanje in vodenje pri diplomski nalogi mentorici, doc. dr. Brini Malnar.

*Če nam pustite naše poslovne zgradbe in blagovne znamke,  
toda vzamete ljudi,  
bo podjetje propadlo.*

*Toda če nam vzamete naš denar, zgradbe in blagovne znamke,  
pustite pa ljudi,  
lahko ponovno zgradimo uspešno podjetje v desetletju.*

*(NN iz NLB)*

## KAZALO

1	UVOD .....	2
1.1	OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV .....	4
2	ZGODOVINA IZOBRAŽEVANJA V ORGANIZACIJI PRI NAS .....	8
2.1	OBDOBJE ZGODNJEGA RAZVOJA (1945 -1960) .....	8
2.2	OBDOBJE SAMOUPRAVNEGA RAZVOJA (1960 – 1980) .....	9
2.3	OBDOBJE KRIZE IN RAZPADA SISTEMA (1980 – 1991) .....	10
2.4	OBDOBJE PO OSAMOSVOJITVI DRŽAVE (od 1991 naprej) .....	11
3	VLOGA IN POMEN IZOBRAŽEVANJA V ORGANIZACIJI .....	11
3.1	OBLIKE IN METODE IZOBRAŽEVANJA .....	14
3.1.1	OBLIKE IZOBRAŽEVANJA .....	14
3.1.2	METODE IZOBRAŽEVANJA .....	15
3.2	ORGANIZIRANOST IZOBRAŽEVALNE DEJAVNOSTI V PODJETJU .....	17
3.3	STOPNJE IZOBRAŽEVALNE DEJAVNOSTI V ORGANIZACIJI .....	18
4	USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH .....	24
4.1	VRSTE USPOSABLJANJA .....	25
4.2	CILJI USPOSABLJANJA .....	26
4.3	PROCES USPOSABLJANJA .....	28
5	PREDSTAVITEV NOVE LJUBLJANSKE BANKE D.D. ....	32
6	SEKTOR ZA KADROVSKE POSLE .....	35
6.1	PREGLED NEKATERIH SPLOŠNIH KADROVSKIH PODATKOV .....	35
7	IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE V NOVI LJUBLJANSKI BANKI D.D. ...	39
7.1	ZAČETKI POSLOVANJA IZOBRAŽEVALNEGA CENTRA .....	39
7.2	OBLIKE IZOBRAŽEVANJA V NLB .....	40
7.3	PRIMERJAVA IZOBRAŽEVALNEGA SISTEMA NLB Z DRUGIMI PODJETJI V SLOVENIJI .....	43
8	RAZISKAVA O IZOBRAŽEVALNEM SISTEMU NOVE LJUBLJANSKE BANKE	46
8.1	OPIS METODE RAZISKAVE .....	46
8.2	ANALIZA SPLOŠNIH PODATKOV ANKETE .....	47
8.3	OBDELAVA ANKETNIH VPRAŠANJ .....	49
9	SKLEP .....	68
10	LITERATURA IN VIRI .....	72

## 1 UVOD

V diplomski nalogi bom poskušala ugotoviti, kaj lahko podjetjem v Sloveniji omogoča obstoj, napredek in rast. Ob ustreznih drugih pogojih (gospodarski sistem, gospodarska politika, cilji družbenega razvoja itd.) je to kvaliteta in razvoj kadrov. To pa pomeni predvsem razvoj znanja, kadrov in s tem inovativnosti.

(Potokar, 2005:5.)

Čas, v katerem živimo, označujejo velike spremembe na družbenem, ekonomskem, političnem, kulturnem in drugih področjih. V interesu vsakega podjetja bi bilo, da ima izdelan takšen sistem razvoja, napredovanja in usposabljanja kadrov, ki bo optimalno izkoristil svoje znanje, obstoječe kadrovske potencialne in jih z nenehnim spremljanjem, izobraževanjem ter usposabljanjem strokovno nadgrajeval in razvrščal na ustrezno delovno mesto ter tako prispeval k hitrejšemu razvoju podjetja. (Potokar, 2005:5.)

Prihodnost podjetij je odvisna od motiviranih, izobraženih zaposlenih, ki bodo v spreminjajočem se okolju ustrezno reagirali na zahteve tržišča in dodali proizvodom in storitvam, ki jih tržijo, ustrezno dodano vrednost in ohranjali oziroma povečali konkurenčnost podjetja. Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih v podjetju namreč pomeni investicijo v človeka.

V današnji dobi podjetje ne more tekmovati z drugimi, če so njegovi zaposleni premalo izobraženi in niso usposobljeni za naloge, ki jih zahteva delo. Znanje kot količina informacij je vsekakor temeljna kategorija uspešnega podjetja, toda to zastara že v nekaj letih. Kdor se zanaša na sedanje znanje, je kratkoročno gledano sicer lahko uspešen, dolgoročno pa nikakor ne. Kdor bo hotel preživeti in se razvijati, se bo moral soočiti z vseživljenjskim učenjem in izobraževanjem.

Ljudje, ki so usposobljeni za opravljanje določenega dela v podjetju, se neprestano soočajo z razvojem in inovacijami na vseh področjih. Zato so prisiljeni, da prvotno osvojena znanja, spretnosti, sposobnosti in navade izpopolnjujejo in dopolnjujejo. Če se ne bi stalno izpopolnjevali, izobraževali in bi ostali na začetni stopnji, bi jih razvoj v njihovi stroki kmalu prehitel. To pa bi imelo za posledico zmanjšanje rezultatov njihovega dela, s tem pa tudi slabše rezultate celotnega podjetja. (Ivančič, 1999:114.)

Namen odločitve o izbiri teme diplomske naloge je bil spoznati izobraževanje in usposabljanje zaposlenih v podjetjih. Ker sem zaposlena v Novi ljubljanski banki d.d.,

Ljubljana, sem izbrala kar »naše« podjetje, ki mi je najbližje. Cilj je bil prikazati vse večji pomen izobraževanja in usposabljanja kadrov.

Vedno večji pritisk na delovno učinkovitost in večja zahtevnost ter raznolikost dela zahtevajo fleksibilnost in prilagodljivost na vseh področjih dela v banki. V sedanjih razmerah, ko se racionalizirajo stroški poslovanja in se povečujejo pritiski za doseganje zastavljenih ciljev, je pomembno zavedanje, da brez dobro usposobljenih in motiviranih sodelavcev teh ciljev ne bodo sposobni dosegati in ostati konkurenčni na trgu. (Mozaik, marec 2004:21.)

Banka se dobro zaveda pomembnosti dobro izobraženih kadrov, zato vlaga denar in čas v to, da najprej ugotovi potrebe po izobraževanju, nato pa pripravi in poskrbi za izvedbo potrebnega seminarja oziroma izobraževanja.

Diplomska naloga je sestavljena iz treh delov. V prvem, teoretičnem delu, bom ob ustrezni literaturi predstavila pomen izobraževanja in usposabljanja v podjetjih.

V drugem delu bom podrobneje predstavila Novo ljubljansko banko d.d., njene osnovne kadrovske kazalce (število zaposlenih, stopnje izobrazbe, povprečno starost, gibanje zaposlenih, študentsko delo ...) ter izobraževalni sistem (pripravništvo, izobraževalne programe, potek in vrste izobraževanja ...).

V tretjem delu pa bom predstavila vprašalnik o zadovoljstvu z izobraževanim sistemom v Novi ljubljanski banki ter podala analizo ugotovitev.

Zaradi bliskovitih sprememb na tržišču se morajo podjetja nenehno prilagajati nastalim situacijam. Če želi biti podjetje konkurenčno, mora nujno pravočasno prepoznati poslovne priložnosti in se odzivati nanje. Bistvenega pomena je, da se zna organizirati za prilagajanje razmeram na trgu. Glavni vir konkurenčnih organizacij je vlaganje v znanje. Izobraženi in usposobljeni kadri so temeljni dejavnik razvoja, kakovosti in uspešnosti.

Stalno in organizirano učenje je vir, ki prispeva k ustreznim spremembam vedenja posameznikov. Učenje naj bi dosegalo vse organizacijske ravni organizacije. Uspešnejše naj bi bile tiste organizacije, ki znajo bolje upravljati z znanjem oziroma se učiti hitreje kot konkurenti. Le organizacija, ki je usmerjena v nenehno učenje, lahko zdrži vse »trše« konkurenčne razmere in je sposobna nenehnega spreminjanja in prilagajanja okolju.

(Ivančič v Drogenik in drugi, 1999:226.)

Pomen in vloga izobraževanja v svetu in pri nas se spreminja. Zaradi hitrejšega odpiranja v svet, zlasti v Evropo, bo potrebna posodobitev sistema razvoja in izobraževanja, na katerem temeljijo druge dejavnosti v družbi. Tradicionalna delitev življenja na posamezna obdobja (otročstvo in mladost sta posvečena šolanju, odraslost obdobju dela in nato upokojitev) se ne sklada več s situacijo, kakršna je danes in še manj z zahtevami prihodnosti.

(Potokar, 2005:19.)

Pridobljeno znanje v mladosti ne more služiti kot kapital vse življenje. Nenehne spremembe zahtevajo dopolnjevanje, nadgradnjo znanja in učenje skozi vse življenje.

Tradicionalno razliko med osnovno in nadaljnjo izobrazbo je treba ponovno opredeliti. Nadaljnje izobraževanje ne more biti več opredeljeno glede na določeno časovno obdobje (npr. izobraževanje odraslih v nasprotju z izobraževanjem mladostnikov) ali glede na specifičen namen (poklicno izobraževanje v nasprotju s splošnim).

(Potokar, 2005:19.)

Dandanes se stvari tako hitro spreminjajo in razvijajo, predvsem napredek v znanosti in tehnologiji, da pridobljeno znanje kmalu zastari in človeka samega sili v nadaljnje izobraževanje in usposabljanje. Tako lahko človek ohrani oblast nad samim seboj in svobodno odloča o svoji življenjski usodi.

V svetu se družbeno bogastvo ne meri več z rezultati fizičnega dela, temveč predvsem z intelektualnim človeškim kapitalom.

Mnogi avtorji, ki napovedujejo prihodnost in predvidevajo pogoje za uspešno obvladovanje prihodnjih problemov, poudarjajo, da bodo odločujočo vlogo igrali prav ljudje in njihove zmožnosti. Med konkurenti ne bo več tehničnih skrivnosti. Četudi bi prišlo do tehnične prednosti enega pred drugim, se bo to zgodilo le za kratek čas. Zato nekateri v tehničnih prednostih ne vidijo posebnega konkurenčnega prostora, ampak ga vidijo v neizrabljenih in celo neznanih človeških zmožnostih. (Lipičnik, 1998:26.)

## **1.1 OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV**

Spremembe v globalnem obsegu, s katerimi se soočajo sodobne družbe, postavljajo organizacijo pred vedno nove zahteve. Vedno pogosteje se pojavlja vprašanje, kako ravnati z ljudmi, kadri, da bi uspešno premagovali izzive sodobne družbe.

**Izobraževanje** lahko opredelimo kot »/.../dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, sposobnosti in navad. **Strokovno izobraževanje** je načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, spretnosti, sposobnosti ter pridobivanja delovnih izkušenj za strokovno opravljanje poklica.« (Jereb, 1998:177.)

**Izobraževanje** je dejavnost, ki poteka vsa obdobja človekovega življenja. Poudariti želimo, da se človek začne učiti v otroštvu, učenje kot temeljno dejavnost nadaljuje tudi v obdobju mladostništva, vse dotlej, ko izstopi iz sistema rednega izobraževanja in prevzame druge družbene vloge kot temeljne. Vendar se učenje ne konča, saj posameznik potrebuje novo znanje ves čas: na delovnem mestu, v družini, v prostem času ipd. Tako učenje in izobraževanje sta za posameznika pomembna vse do konca življenja ali do takrat, ko je še lahko tako ali drugače dejaven. (Jelenc, 1996:11.)

Po Unescovi definiciji je **izobraževanje odraslih** »celota organiziranih izobraževalnih procesov katere koli vsebine, stopnje in uporabljenih metod, bodisi formalno ali drugačno, bodisi da nadaljuje ali nadomešča začetno izobraževanje v šolah, kolidžih in univerzah, z oblikami usposabljanja vred. V teh procesih osebe, ki jih v posameznih družbah štejejo za odrasle, razvijajo svoje zmožnosti, bogatijo svoje znanje,boljšujejo ali spreminjajo svojo strokovno in poklicno usposobljenost, stališča in vedenje, da bi se lahko polnovredno osebno razvijale in sodelovale pri oblikovanju uravnoteženega in neodvisnega socialnega, gospodarskega in kulturnega razvoja.« (Jelenc, Z. 1991:36.)

S pojmom **usposabljanje** Možina (2002:216) opisuje »/.../ proces, s katerim razvijamo tiste posameznikove sposobnosti, ki jih potrebuje pri opravljanju natančno določenega dela v okviru celote neke dejavnosti.« Usposabljanje lahko razumemo tudi kot vmesno obdobje med izobraževanjem in delom.

Učenje zajema torej tudi sestavine izobraževanja in usposabljanja. Učenje ni samo pridobivanje znanj, spretnosti, navad, ampak tudi njihovo povezovanje, prilagajanje ter uresničevanje v praksi, v organizaciji. (Možina, 2002:17,18.)

Vrst izobraževanja je mnogo, med temeljnimi pa so:

- Formalno in neformalno izobraževanje
- Začetno in nadaljevalno izobraževanje oziroma izobraževanje odraslih
- Vseživljenjsko izobraževanje (učenje)
- Šolsko in zunajšolsko izobraževanje
- Splošno in poklicno izobraževanje
- Izpopolnjevanje in usposabljanje

**Formalno izobraževanje** je opredeljeno kot »strukturirano, kronološko urejeno izobraževanje, ki ga organizirajo osnovne in srednje šole ter univerze ali pa specializirane tehniške in visoke šole v posebnih programih za študente s polnim študijskim časom.« (Jelenc, 1991: 30.)

**Neformalno izobraževanje** pa se nanaša na vse izobraževalne programe, ki ne zahtevajo uradnega vpisa ali registracije učencev, torej na programe zunaj uradnega šolskega sistema (Jelenc, 1991: 46.).

**Začetno izobraževanje** zajema izobraževanje otrok in mladine od vstopa v organizirane procese vzgoje in izobraževanja do opustitve izobraževanja s polnim časom. **Nadaljevalno izobraževanje** oziroma izobraževanje odraslih pa zajema vse nadaljevalno izobraževanje po končanem začetnem izobraževanju. (Jelenc, 1991:35,36,74.)

**Vseživljenjsko izobraževanje** (učenje) temelji na ideji, da izobraževanje ni enkrat za vselej dana izkušnja, temveč proces, ki se mora nadaljevati vse življenje. Vseživljenjsko izobraževanje tako obsega namerno ter priložnostno učenje in pridobivanje izkušenj. (Jelenc, 1991:73,74.)

**Šolsko izobraževanje** pomeni izobraževanje v okviru formalnega šolskega sistema, medtem ko **zunajšolsko izobraževanje** zajema vse izobraževanje, ki je organizirano izven formalnega šolskega in visokošolskega sistema, z izjemo poklicnega usposabljanja. (Jelenc, 1991:75.)

**Splošno izobraževanje** je opredeljeno kot izobraževanje, ki je namenjeno razvijanju splošne kulture mladine in odraslih, za razliko od **poklicnega izobraževanja**, ki pomeni razvijanje specifičnih znanj in spretnosti, ki so potrebne za obvladanje določene naloge. (Jelenc, 1991:17.)

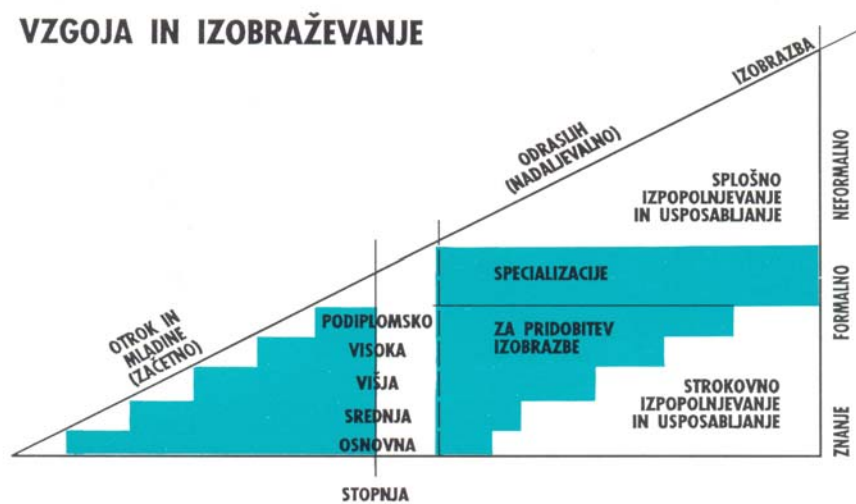
**Izpopolnjevanje** pomeni poglobljanje, posodabljanje, dopolnjevanje ter razširjanje znanja in spretnosti, **usposabljanje**, kot smo že omenili, je sistematično razvijanje znanja, ravnanja in spretnosti, ki so potrebne za obvladanje določene naloge. (Jelenc, 1991:17.)

»**Kadri** (človeški viri) so vsi ljudje, ki lahko v kakršnemkoli smislu sodelujejo pri neki obliki organiziranega dela. Sami zase so vir, obenem pa je vsak posameznik vir osebnih, strokovnih in delovnih lastnosti.« (Možina, 2002:7.)



»S **kadrovskimi viri** (človeškimi viri) opredeljujemo zaposlene, njihove sposobnosti, znanje, motiviranost in njihovo navezanost na skupino, organizacijo ter pripravljenost za sodelovanje.« (Možina, 2002:7.)

»**Razvoj kadrov** je sistematičen in načrtovan proces priprave, izvajanja in nadziranja vseh kadrovsko-izobraževalnih postopkov in ukrepov, namenjenih strokovnemu, delovnemu in osebnostnemu razvoju zaposlenih.« (Možina, 2002:57.)



Vir: Jelenc, S. (1996): ABC izobraževanje odraslih. Andragoški center Republike Slovenije. Ljubljana.

## **2 ZGODOVINA IZOBRAŽEVANJA V ORGANIZACIJI PRI NAS**

O izobraževanju in usposabljanju zaposlenih lahko govorimo že v času, ko so znanje in spretnosti prenašali z enostavnimi oblikami in metodami učenja kot so učenje pri delu in učenje od izkušenejših in starejših zaposlenih. V 19. in 20. stoletju je glavno vlogo pri prenašanju znanja in spretnosti prevzel šolski sistem. V času hitrega razvoja znanosti, tehnologije in hitrih sprememb v organiziranosti delovnega procesa se je pojavila potreba po drugačni organiziranosti izobraževanja zaposlenih, in sicer po izobraževanju v povezavi s konkretno delovno organizacijo in konkretnim delovnim okoljem. O sistemski organiziranosti izobraževanja zaposlenih v Sloveniji lahko govorimo od druge svetovne vojne dalje. To obdobje so zaznamovale različne značilnosti družbenega in gospodarskega sistema in tako je tudi izobraževanje v gospodarstvu postalo odsev teh razvojnih usmeritev v državi. To obdobje delimo na čas zgodnjega razvoja (1945 – 1960), čas samoupravnega razvoja (1960 – 1980), čas krize in razpada sistema (1980 – 1991) in čas po osamosvojitvi države (od 1991 naprej). (Povzeto po Mirčeva, 1998:29-36.)

### **2.1 OBDOBJE ZGODNJEGA RAZVOJA (1945 -1960)**

Obsežna industrializacija in urbanizacija v povojnem obdobju in s tem visoka prostorska in poklicna mobilnost prebivalstva je povzročila nove izobrazbene potrebe, še posebej zaradi visokega odstotka nepismenih in nekvalificiranih delavcev. Primanjkovalo je strokovnjakov in tudi delavci niso bili pripravljeni na opravljanje novih delovnih nalog. Za to obdobje je značilna nenačrtovanost in neorganiziranost izobraževanja, kar pomeni, da so bile delovne organizacije v tem času relativno samostojne in izolirane pri reševanju vprašanja izobraževanja delovne sile. Pojavljati so se začeli prvi večerni tečaji, seminarji in delavnice. V tem času je bil dosežen velik napredek pri odpravljanju nepismenosti in dousposabljanju delavcev, vendar ta izobraževalna dejavnost ni bila institucionalno podprta in normativno urejena, kar je povzročilo precejšnjo neusklajenost med delovno in izobraževalno sfero. Kasneje je sprejetje nekaterih aktov na političnem in pravnem prizorišču omogočilo premik k bolj organiziranemu in sistematičnemu izobraževanju zaposlenih. Rezultat tega je bilo nastajanje novih možnosti za izobraževanje v delovnih organizacijah, na ljudskih in delavskih univerzah, izobraževalnih centrih, svetovalnicah, ipd. Ljudske in delavske univerze so razširile svojo izobraževalno dejavnost predvsem na poklicnem področju in kot take predpostavljale dopolnitev k šolskem izobraževanju. To obdobje predstavlja tudi začetek sistema internega podjetniškega izobraževanja in nastanek prvih izobraževalnih centrov in služb znotraj podjetij. Pojavilo se je namreč spoznanje, da posameznikova delovna organizacija potrebuje zaposlene s specifičnimi znanji in sposobnostmi, ki jih ni mogoče

pridobiti samo preko šolskih programov, temveč so potrebna dodatna izobraževanja in usposabljanja. Uvajanje podjetniškega usposabljanja je potekalo po zgledu nekaterih zahodnih podjetij z uvajanjem sheme TWI (Training Within Industry). V slovenskih tovarnah so se začeli pojavljati prvi izobraževalni centri in izobraževalne službe, ki pa so bili precej raznovrstno organizirani.

Razvoj izobraževanja v obravnavanem obdobju torej predstavlja začetne korake k sistematičnemu usposabljanju delavcev. Povečala se je državna podpora izobraževalni dejavnosti, sprejeti so bili nekateri pomembni zakoni in mednarodna načela za ureditev izobraževanja zaposlenih. Vendar pa je, kljub vsem tem dosežkom na prelomnici tega obdobja z naslednjim, nastal zastoj predvsem zaradi ideoloških usmeritev, ki so narekovale premočno vlogo države, partijskih in planskih organov pri določanju potreb in načrtovanju kadrov. Tako so bile resnične potrebe gospodarstva mnogokrat zapostavljene.

## **2.2 OBDOBJE SAMOUPRAVNEGA RAZVOJA (1960 – 1980)**

V času samoupravnega razvoja se je izobraževanje zaposlenih v gospodarstvu zaradi pojava mnogih normativnih in institucionalnih novosti močno razširilo. Tudi samoupravljanje kot tako je nekoliko pospešilo razvoj tega področja, saj je prineslo določeno mero decentralizacije in samostojnosti podjetij in izobraževalnih ustanov. V tem času so bili sprejeti nekateri temeljni dokumenti in zakoni, ki so odprli pot razvoju izobraževanja zaposlenih. Tako se je izobraževanje v podjetjih precej razmahnilo, povečala se je kompleksnost in organizacijska sestava izobraževanj, vsebinska ponudba je postala bogatejša, uveljavile so se tudi bolj splošne vsebine. Poleg razmaha izobraževalnih oblik ustanovljenih v prejšnjem obdobju, so se pojavile nove oblike, in sicer medpodjetniški izobraževalni centri, ki so nastali z združevanjem že obstoječih izobraževalnih centrov v podjetjih. To obdobje zaznamuje razvoj teoretične miselnosti in s tem izvajanje nekaterih raziskav, povezanih z ugotavljanjem izobraževalnih potreb, preučevanjem modelov izobraževanja v podjetjih ter nekatere evalvacijske študije za dvig kakovosti izobraževalnih programov. Izobraževalna dejavnost je bila v različnih organizacijah različno organizirana, vendar najpogosteje v obliki direkcije, sektorja, službe, oddelka ali referata in izobraževalnega centra. Glavno vlogo pri izpeljavi izobraževanja v podjetjih so imeli generalni direktorji, vodja splošnega sektorja, direktor kadrovske ali izobraževalne službe ali strokovnjaki, ki niso imeli vodilne vloge. Po mnenju Mirčeve je to obdobje ustvarilo pomembno zakonsko podlago sistemu izobraževanja zaposlenih, sprejeti so bili dokumenti, skladni s prevladujočo družbeno klimo, ki je zagovarjala potrebo po organiziranem sistemu izobraževanja zaposlenih. Kljub temu se

zastavljeni cilji niso množično uveljavili, predvsem zaradi zaprtosti podjetij, pomanjkanja motivacijskih mehanizmov in premajhnega sodelovanja z izvajalskimi institucijami pri izpeljavi programov. Pomanjkljivost je predstavljala tudi slaba pokritost razvojnih programov za višji nivo zaposlenih, v nasprotju s prevlado usposabljanj za manj zahtevna dela in programov družbenopolitičnega in splošnega izobraževanja.

### **2.3 OBDOBJE KRIZE IN RAZPADA SISTEMA (1980 – 1991)**

Obdobje po letu 1980 je pomembno zaznamovalo sprejetje Zakona o usmerjenem izobraževanju. Zakon je vpeljal veliko novosti na področju izobraževanja – poleg ureditve izobraževanja otrok in mladine je opredelil izobraževanje odraslih in usposabljanje zaposlenih. Temeljni cilji zakona so bili spodbujanje povezave med izobraževanjem in delom, razširitvi odgovornosti in pravic delavcev pri usklajevanju osebnih in organizacijskih potreb po izobraževanju ter podpora permanentnemu izobraževanju in razvoju posameznika. Zakon je naložil več odgovornosti ljudskim univerzam pri izobraževanju delavcev in na novo opredelil vlogo izobraževalnih centrov v podjetjih. Sredi obravnavanega obdobja je bila izpeljana raziskava o razširjenosti izobraževanja in usposabljanja v delovnih organizacijah, s pomočjo katere so skušali ugotoviti predvsem obseg in vsebino izobraževalne dejavnosti. Izkazalo se je, da zakon ni spodbudil razširitve izobraževalne dejavnosti, saj je bilo zaradi krize sistema gospodarstvo usmerjeno predvsem k zmanjšanju števila izobraževalnih centrov. Usposabljanje delavcev je bilo relativno ozko usmerjeno (programi za manj zahtevna dela) in kot tako dokaj nezadovoljivo glede na zahteve po strokovnem znanju, vpeljevanju novih tehnologij ter iskanju zahtevnejših strokovnih rešitev. Rezultati raziskave so opozorili tudi na premajhno zavedanje vodilnih o pomenu ustreznega izobraževanja in na neustrezno načrtovanje in izpeljavo izobraževalnih programov, kar je rezultiralo v premajhni udeležbi zaposlenih v omenjenih aktivnostih. Mirčeva meni, da je k nepripravljenosti in togosti delovnih organizacij za uvajanje večjih sprememb prispevala tudi neustrezna kadrovska zasedba izvajalcev izobraževalne dejavnosti v podjetjih, pa tudi naraščanje zahtev po zmanjšanju stroškov v podjetjih in posledično zmanjšanje vlaganj v izobraževanje.

Povzamem lahko, da je bila v obdobju po drugi svetovni vojni za področje izobraževalne dejavnosti odgovorna država, ki je ustanavljala ljudske univerze, izobraževalne centre in druge ustanove in tako skušala pokriti izobraževanje zaposlenih. Podjetja so bila odgovorna za vpeljavo lastnih izobraževalnih centrov, vendar pa so bile te izobraževalne dejavnosti zaradi zaprtosti podjetij in planskega načina razmišljanja že v osnovi premalo razvojno usmerjene in niso bistveno prispevale k prosperiteti podjetij.

## **2.4 OBDOBJE PO OSAMOSVOJITVI DRŽAVE (od 1991 naprej)**

Za čas po osamosvojitvi Slovenije je značilno nastajanje tržno usmerjenega gospodarstva in s tem iskanje učinkovite politike prehoda in ustrezne prilagoditve gospodarskih subjektov na novo nastale razmere. Nove tržne razmere so izobraževanju naložile nove naloge. Izobraževanje naj bi predvsem spodbujalo večjo fleksibilnost zaposlenih pri sprejemanju novih tehnologij in znanj, ustvarjalo bolj uporabno in kakovostno znanje in tako prispevalo k večji odzivnosti podjetij na spremembe v okolju. Pomembno vlogo pri uresničevanju teh zahtev je imelo sprejetje bolj celotne izobraževalne zakonodaje, predvsem zakona o izobraževanju odraslih. Glavni cilji te zakonodaje so bili uskladitev razvoja poklicnega izobraževanja z razmerami tržnega gospodarstva in sodobnejša zasnovanost in izvajanje izobraževalne dejavnosti.

Slovenija je torej na začetku tega obdobja odprla pomembne poti za ustrezno izobraževanje zaposlenih, ki bo usklajeno z zahtevami tržnega gospodarstva. To obdobje je pripomoglo k nastajanju razvitega, širokega in množičnega sistema izobraževanja zaposlenih, ki predstavlja nek organizacijski temelj novega sistema. Nekatera podjetja so na teh temeljih zgradila nove izobraževalne sisteme, druga so jih prilagodila, tretja ustvarila povsem nove, primernejše in bolj prilagojene novim razmeram. Kljub temu ne smemo spregledati dejstva, pravi Mirčeva, da smo še pred nedavnim imeli visoko centralizirano, uniformno in plansko usmerjeno sistemsko organiziranost, ki se je bistveno razlikovala od današnje. Tako se je, kot v mnogih vzhodno in srednjeevropskih državah, tudi pri nas že v prejšnjem desetletju pojavila potreba po radikalni spremembi v sistemih izobraževanja znotraj podjetij. Poudariti je potrebno, da je uspešno vpeljevanje ustrežnejših izobraževalnih sistemov v podjetja v veliki meri odvisno od osveščenosti kadrovske ali izobraževalne službe in njihovega razumevanja sedanjih in prihodnjih potreb v sferi izobraževanja.

## **3 VLOGA IN POMEN IZOBRAŽEVANJA V ORGANIZACIJI**

V stabilnem okolju, v katerem se počasi pojavljajo spremembe, lahko ohranijo poslovne organizacije izbrano strategijo dalj časa in dopustijo razvoju svojo pot. Spremembe v oblikovanju, izvajanju ali integraciji je mogoče v takšnem okolju izvršiti premišljeno, ker obstaja dovolj časa za prilagajanje organizacije. Za razliko od teh so se organizacije, ki delujejo v sodobnem tržnem okolju, primorane hitro prilagoditi okolju. Tiste, ki se niso sposobne pravočasno prilagoditi spremembam v okolju, morajo običajno prenehati s svojimi poslovnimi aktivnostmi.

V sodobnih organizacijah je oblikovanje učinkovitih rešitev in problem razvijanja, izvajanja ter integracije odvisno v veliki meri od ustrezne uporabe in upravljanja informacij. Sprejem optimalnih rešitev je v teh organizacijah zasnovan predvsem na učenju. Ker je učenje odvisno od učinkovite uporabe in upravljanja informacij, se s tem zaključi krožna povezava, ki se prične, kot smo omenili na začetku, z vplivom informacij na sprejem rešitev.

Za upravljanje informacij v poslovni organizaciji ne smemo obremeniti določenih oseb. Vsi člani so namreč odgovorni, da prevzamejo vlogo pri opravljanju te aktivnosti ter s tem prispevajo k učinkoviti uporabi in upravljanju informacij. (Treven, 1994:370.)

Osnovni vir gospodarske uspešnosti v današnji družbi je znanje. V preteklosti je bilo pomembno predvsem bogastvo v materialni obliki kot so zemlja, oprema, naravni viri ... danes govorimo o **znanju**. (Možina, 2002:207.)

Za uspešno izvajanje poslovnih procesov in doseganje poslovnih ciljev potrebuje organizacija vedno nova znanja, ki sledijo razvoju tehnologije. Ena izmed prioritet uspešnih organizacij je vlaganje v razvoj znanja in sposobnosti zaposlenih oziroma oblikovanje ustrezne izobraževalne politike podjetja. Podjetje mora oblikovati takšno izobraževalno dejavnost, da bodo pridobljena znanja specifična za podjetje in bodo tako imela višjo konkurenčno vrednost. Hkrati mora organizacija znati opustiti tisto pridobljeno znanje, ki ne prispeva h končnemu rezultatu oziroma zastavljenemu cilju.

Z vidika organizacije naj bi izobraževanje prispevalo k večji produktivnosti, boljši kakovosti dela, večji gospodarnosti in boljši organizaciji dela. Da bi organizacija dosegla svoje zahteve, mora slediti zastavljenim ciljem. Ti cilji so (po Jereb, 1998):

- Kontinuirano usposabljanje delavcev v skladu s spremembami in razvojem tehnologije, organizacije dela in družbenoekonomskih odnosov.
- Sistematično uvajanje, usposabljanje in napredovanje zaposlenih in njihovo usmerjanje v nadaljnje izobraževanje.
- Kontinuirano spremljanje in pravočasno zadovoljevanje potreb organizacije po izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju zaposlenih.
- Spremljanje in vrednotenje rezultatov izobraževanja v praksi in uporaba teh rezultatov za nadaljnje načrtovanje in izboljševanje izobraževanja v prihodnje.

Jelenc (1992: 72-77) pravi, da se pojmovanje izobraževanja za delo zelo spreminja. Spremembe zadevajo predvsem njegove smotre in funkcije ter možnosti. V nekaj točkah lahko podamo zgoščene ugotovitve, ki se kažejo že zdaj, ali pa se bodo uveljavile v prihodnosti.

1. Izobraževanje za delo je področje, kjer se precej enakovredno prepletajo **izobraževanje** (v ožjem pomenu, kot dejavnost, s katero pridobivamo vse vrste znanja, pri čemer mislimo predvsem na kognitivne procese), **usposabljanje** (proces pridobivanja spretnosti in navad, kjer je poudarjeno praktično usposabljanje in vadba) ter **spopolnjevanje** (nenehno dopolnjevanje ali dograjevanje in aktualizacija ali dodajanje znanja in spretnosti predhodnemu znanju, spretnostim in navadam).
2. Izobraževanje za delo lahko razdelimo na dve samostojni področji: **izobraževanje kot priprava na delo**, pri čemer je težišče bolj na formalnih in strukturiranih oblikah, poteka pa v mladosti in bolj v zgodnejših obdobjih odraslosti ter **izobraževanje, s katerim človek (delavec, zaposleni) nenehno vzdržuje in povečuje svojo usposobljenost za delo, ki ga opravlja** – poleg izobraževanja je na tem področju, ki poteka v vseh človekovih življenjskih obdobjih in okoliščinah, težišče na različnih oblikah usposabljanja in spopolnjevanja ter preusposabljanja.
3. Tako izobraževanje lahko poteka zunaj ali znotraj organizacije.
4. Izobraževanje za delo poteka v formalnih oblikah (zlasti pridobivanje novega znanja, spretnosti in navad) ter neformalnih oblikah (zlasti vse oblike spopolnjevanja znanja in usposabljanja). Čedalje večje je povpraševanje po neformalnem izobraževanju in tudi ponudba tega izobraževanja se povečuje.
5. Potrebe po izobraževanju za delo imajo **družba** (potrebe po dobro izobraženi delovni sili kot nosilcu družbenih in gospodarskih razvojnih načrtov), **delovne in druge organizacije** (delavci kot uresničevalci gospodarskih, panožnih, strokovnih, znanstvenih, socialnih in drugih interesov) ter **posamezniki** (njihovi interesi so lahko poklicni in osebni).
6. V izobraževanju za delo se nenehno bje boj za to, katero področje znanja naj bi imelo prednosti v izobraževanju in pripravi na delo; ali je to **splošno** (široko splošno, humanistično, družbeno, organizacijsko ipd. znanje) ali **strokovno – teoretično** (teoretično obvladovanje vsebin, ki so nujne za strokovnost na določenem področju dela ali v nekem poklicu) ali **praktično** (obvladovanje spretnosti in navad, ki so pomembne za uspešno reševanje praktičnih vprašanj neposredno na delovnem mestu). Čedalje bolj se poudarja potreba po široko splošni in splošno – teoretski izobrazbi za vse poklice in področja dela, in sicer se tako stališče zavzema zaradi tega, ker naj bi bila delavna organizacija socialni in ne le tehnološko – proizvodni sistem.
7. V izobraževanju za delo je tudi zelo živo vprašanje, ali naj bo izobraževanje ozko funkcionalno usmerjeno (znanje in spretnost se pridobiva za opravljanje neposrednih nalog in se ga sprotno tudi uporablja, izobraževanje ali usposabljanje je namenjeno neposredno obvladovanju zahtev za določeno delo ali delovno mesto) ali naj se

poudarja splošna uporabnost znanja in nalaganja znanja in spretnosti za prihodnost, na zalogo, preventivno.

8. V izobraževanju za delo je, bolj kot na drugih področjih izobraževanja odraslih, izražena potreba po kontinuumu znanja in spretnosti v dveh razsežnostih **vertikalni** (ki pomeni nenehno seganje po čim višji ravni izobrazbe in strokovne ali poklicne kvalifikacije) in **horizontalne** (ki pomeni nenehno širjenje in dopolnjevanje znanja določene izobrazbene ravni in usmeritve z dodajanjem novega znanja bodisi iste bodisi drugih smeri (vsebin)). Do sedaj je bila poudarjena vertikalna razsežnost, zdaj pa se čedalje bolj uveljavlja horizontalna, ki pomeni povečanje deleža usposabljanja in spopolnjevanja in s tem tudi neformalnega izobraževanja v izobraževanju za delo.
9. Komu naj bo izobraževanje za delo predvsem namenjeno? Predvsem zaposlenim na manj zahtevnih delovnih mestih, ki zahtevajo nižje temeljne ravni izobraženosti ali tudi in predvsem osebu z zahtevnejšimi nalogami (strokovnjakom, vodilnim, tistim z višjimi ravnmi temeljne izobraženosti. Pravzaprav tu dileme sploh ne sme biti. Izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje so potrebni vsem, pri tem pa gre za različne vsebine in za različno organiziranost izobraževanja in učenja za različno zahtevna dela in naloge.
10. Izobraževanje za delo lahko poteka **ločeno od dela** (pred delom, iz dela) ter **sočasno z delom** (ob delu, na delu).

### 3.1 OBLIKE IN METODE IZOBRAŽEVANJA

Pogosto se dogaja, da se pojma med seboj zamenjujeta ali se ju nepravilno razlaga. Izobraževalna oblika nam pomeni predvsem temeljni organizacijski okvir izobraževalnega procesa, v katerem za doseg izobraževalnih ciljev uporabljamo različne izobraževalne metode. (Možina in drugi 1998:185)

#### 3.1.1 OBLIKE IZOBRAŽEVANJA

Temeljna oblika izobraževalnega dela je opredeljena z medsebojnimi odnosi med temeljnimi dejavniki pouka in s številom izobražencev, vključenih v neki izobraževalni proces. S tega vidika lahko govorimo o množičnem pouku, skupinskem delu, delu v dvojicah, individualni ali mentorski obliki.

- Za **množične izobraževalne oblike** je značilno, da si izobraženci pridobivajo učne vsebine z učiteljevo neposredno pomočjo oziroma ob njegovem poučevanju. Bistveno za to izobraževalno obliko je, da učitelj frontalno nastopa nasproti celotni skupini in sočasno komunicira z vsemi izobraženci.



- Pri **skupinski obliki** razdelimo večjo skupino izobražencev na več manjših skupin, ki potem opravljajo enake ali različne naloge, ki so sestavni del izobraževalnega procesa. Vrsta je prednosti, ki govore v prid tej obliki: dejavnost izobražencev, sodelovanje, razgibanost dela, razvijanje samostojnosti, kritičnosti pa tudi medsebojne strpnosti in sodelovanja. Specifična oblika tega dela je delo v dvojicah.
- **Individualne oblike** izobraževanja temeljijo na samostojnem delu izobraževalcev tako, da vsakdo rešuje dobljene naloge sam zase, ne da bi sodeloval z drugimi. Naloge so lahko diferencirane ali skupne. Pri pridobivanju določenih teoretičnih znanj je prednost te oblike zlasti v tem, da posameznik lahko prilagodi delo svojemu lastnemu tempu in da se uči na svoj lasten način, ki mu bolj ustreza. Pri razvijanju spretnosti za opravljanje določenega dela je ta oblika dela bolj ali manj nujna. Učenje poteka pod nadzorstvom učitelja ali mentorja. (Možina in drugi, 1998:185.)

### 3.1.2 METODE IZOBRAŽEVANJA

Izobraževalna metoda je del izobraževalnega procesa, ki se kaže v določenem načinu ravnanja učitelja in izobražencev v tem procesu. Z uporabo ustreznih izobraževalnih metod skušamo v izobraževalnem procesu čim bolj učinkovito doseči zastavljene cilje. Izobraževalne metode so raznovrstne; med seboj jih lahko ločimo po različnih vidikih. Najbolj smiselna se zdi klasifikacija, pri kateri vzamemo za temeljno merilo obliko komuniciranja med učiteljem, izobraženci in izvori informacij. Po tem merilu moramo razlikovati pasivne, aktivne in kombinirane izobraževalne metode.

- **Pasivne izobraževalne metode** – skupno jim je to, da ima pri njih učitelj zelo poudarjeno vlogo, saj nastopa kot izključni posredovalec znanja ali informacij. On je tisti, ki govori, piše ali riše na tablo in uporablja druga učna sredstva, izobraženci pa ga poslušajo, gledajo in si njegova izvajanja zapisujejo, a ostajajo sicer pasivni. Uporabljamo jih predvsem pri množičnih izobraževalnih oblikah, in to v primerih, ko izobraženci nimajo skoraj nikakršnega ali zelo pomanjkljivo predznanje.

Pasivne metode, ki jih v današnji andragoški praksi največ uporabljamo, so:

- Metoda predavanja
- Metoda pripovedovanja
- Metoda opisovanja
- Metoda pojasnjevanja
- Metoda poročanja
- Metoda kazanja

Ker so si vse našteje metode dosti blizu, jih v izobraževalnem procesu pogosto med seboj prepletamo in kombiniramo. Zaradi sorodnih lastnosti opisanih metod nekateri menijo, da gre v bistvu za eno samo metodo – metodo razlage, ki nastopa v več variantah.

- **Pasivno – aktivne izobraževalne metode** – te se od do sedaj opisanih metodah ne razlikujejo samo po izvoru znanja, ampak tudi po tem, da v veliko večji meri upoštevamo skupno dejavnost vseh subjektov izobraževalnega procesa – učitelja in izobražencev.

Pasivno – aktivne izobraževalne metode so:

- Metoda razgovora
- Metoda diskusije
- Metoda vaj
- Metoda proučevanja primerov
- Metoda igranja vlog
- Metoda urjenja

- **Aktivne izobraževalne metode** – so skupina metod, pri katerih izvor znanja ni učitelj in tudi predznanja ali delovne izkušnje izobražencev niso tolikšne, da bi jih v metodi lahko upoštevali. Izobraženec si mora znanje pridobiti iz drugih virov in učitelj mu pri tem lahko pomaga z nasveti in različnimi navodili.

Aktivne izobraževalne metode so:

- Metoda dela z besedili
- Metoda dogodka
- Projektna metoda
- Metoda programiranega učenja
- Metode učenja z računalnikom

#### ➤ **Posebne oblike in metode izobraževanja v organizacijah**

Sodobne oblike izobraževanja v organizacijah so:

- Študijski sestanki
- Krožki za izboljšanje proizvodnje oziroma krožki za kakovost
- Programsko usmerjeni krožki
- Simulacijske metode
- Senzitivni trening

- Metoda opazovanja in posnemanja
- Delovno mesto za urjenje
- Menjavanje dela
- Sodelovanje s šolami (Možina in drugi, 1998: 186-190)

### 3.2 ORGANIZIRANOST IZOBRAŽEVALNE DEJAVNOSTI V PODJETJU

Izobraževanje zaposlenih v podjetju je sestavni del razvoja kadrov znotraj kadrovske funkcije. V manjših organizacijah je možno, da dobro usposobljeni vodje sami opravljajo kadrovske funkcije. V velikih podjetjih, pa je bolje, da se to prepusti strokovnjakom na tem področju.

Lastno izobraževanje v delovnih organizacijah je potrebno ali nujno zaradi tega, ker družba s svojimi organizacijami ne more zadovoljiti vseh potreb delovne organizacije po izobraževanju. Če bi družba lahko zadovoljila vse potrebe, delovna organizacija ne bi potrebovala lastnega izobraževanja. (Jelenc 1992:77.)

S. Kocsor je v svojem referatu zapisal: »Delovne organizacije morajo izobraževati /.../ delavci so se dolžni izobraževati.« (Jelenc, 1992:77.)

Najbolj pogoste oblike izobraževanja, ki jih organizira in izvaja služba za izobraževanje v podjetju, so:

- Uvajanje novih zaposlenih
- Pripravništvo
- Usposabljanje poslovnih partnerjev
- Izobraževanje za kakovost (ko je sistem že uveden). (Ferjan, 1999:62.)

Prednosti izobraževanja v lastni delovni organizaciji pred izobraževanjem delavcev zunaj le-te so (Jelenc, 1992:80):

- Vsaka delovna organizacija ima svoje posebnosti in zahteve, ki jih lahko ustrezno uresničujejo le v njej. Del vsebin in možnosti izvedbe izobraževanja je tak, da jih ne daje nobena šola. Izobraževanje za delo v delovni organizaciji mora upoštevati, da je za izoblikovanje ustreznega »profila dela« ali »ustreznega poklica« v delovni organizaciji potrebno zagotoviti relativno zaokroženo celoto znanja, spretnosti in navad ter drugih sposobnosti. (Mrmak v Jelenc, 1992:80.)

- Večja je možnost, da bo izobraževanje prilagojeno interesom delovne organizacije in da le ta z izobraževanjem bolj neposredno uresničuje svoje cilje.
- Z razvijanjem izobraževanja v delovni organizaciji nastajajo ugodne možnosti in spodbude za aktivno in zavzeto sodelovanje različnih funkcij delovne organizacije (npr. razvojna, planska, investicijska, kadrovska, marketinška ...). Tako je več možnosti, da izobraževanje postane redna dejavnost in funkcija delovne organizacije.
- Izobraževanje na tak način veliko bolj izrablja lastne vire za učenje in izobraževanje. To so zlasti strokovnjaki z obsežnim in pogosto specializiranim znanjem, kakršnega zunanje organizacije nimajo, možnost uporabe lastnih prostorov, pripomočkov, uporaba lastnega informacijskega sistema, zaradi neposredne bližine lahko močno povečajo obseg in stalnost izobraževanja.

Najbolj pogoste oblike izobraževanja, ki jih izvajajo samo zunanje izobraževalne ustanove za podjetja, so:

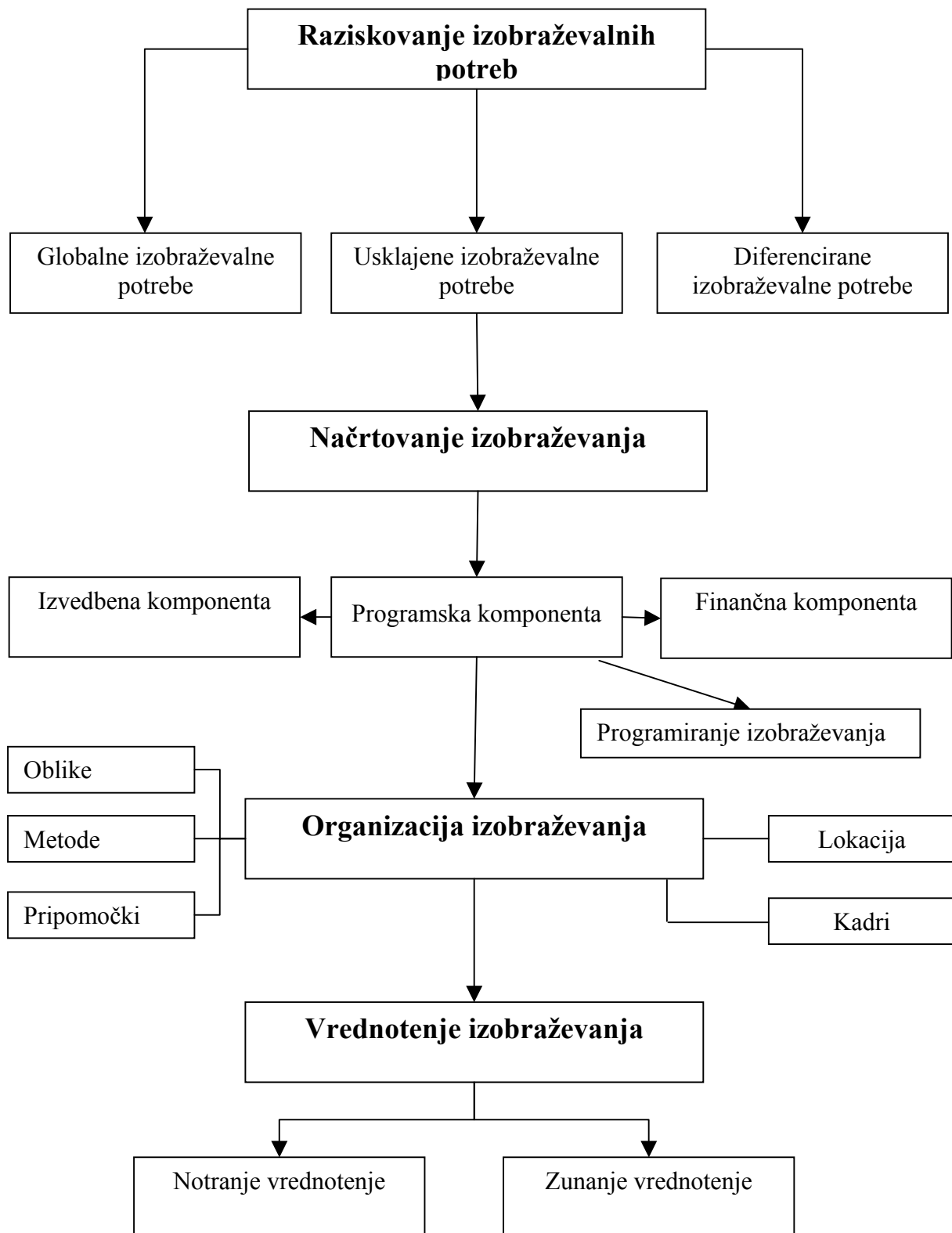
- Usposabljanje osebja za izvajanje internih oblik izobraževanja
- Učenje tujih jezikov
- Izobraževanje za uporabo računalniških programov
- Izobraževanje za kakovost (v fazi uvajanja sistema kakovosti)
- Izobraževanje managementa (Ferjan, 1999:62.)

### **3.3 STOPNJE IZOBRAŽEVALNE DEJAVNOSTI V ORGANIZACIJI**

Če želimo v organizaciji organizirati izobraževalni sistem, ki bo ustrezal njenim potrebam in potrebam ter interesom zaposlenih, moramo najprej poznati te potrebe. Po navadi vseh izobraževalni potreb zaradi omejenih možnosti ne moremo uresničiti hkrati, zato predvidimo njihovo postopno zadovoljevanje po planih izobraževanja. S plani izobraževanja opredelimo programe, nosilce in potrebna sredstva za izobraževalne dejavnosti, ki jih nameravamo uresničiti v načrtovanem obdobju. Svoje izobraževalne načrte lahko uresniči organizacija v sodelovanju z izbranimi izobraževalnimi organizacijami, s svojo lastno izobraževalno dejavnostjo ali pa na oba navedena načina. (Možina in drugi 1998:197.)

Stopnje izobraževalne dejavnosti so naslednje:

- Raziskovanje izobraževalnih potreb
- Načrtovanje izobraževanja
- Programiranje izobraževanja
- Organizacija in izvedba izobraževanja
- Vrednotenje rezultatov izobraževanja (Možina in drugi, 2002:231.)



Vir: Možina in drugi, 1998:198

## ➤ RAZISKOVANJE IZOBRAŽEVALNIH POTREB

Raziskovanje in ugotavljanje izobraževalnih potreb sta temeljni stopnji izobraževalne dejavnosti, od katere so usodno odvisne vse nadaljnje stopnje, zato jih moramo realizirati celovito in sistematično.

### • Globalne izobraževalne potrebe

Globalne potrebe po izobraževanju so opredeljene s planom potreb po kadrih in s planom pridobivanja kadrov, deloma pa tudi s planom razvoja kadrov. Da lahko iz njih ugotovljamo globalne izobraževalne potrebe, morajo vsebovati:

- potrebno število delavcev za načrtovano razdobje,
- strukturo delavcev po poklicih in stopnjah zahtevane izobrazbe,
- čas pridobivanja posameznih vrst kadrov.

Globalne potrebe po izobraževanju se oblikujejo na podlagi tehnično-tehnološke, ekonomske in organizacijske razvitosti. Na podlagi sedanje stopnje razvitosti dobimo sliko o zahtevani obstoječi kadrovski situaciji, na podlagi razvojnih potreb pa zahtevano prihodnjo kadrovsko situacijo. Z analizo ustreznih podatkov torej najprej ugotovimo število in izobrazbeno strukturo kadrov, ki jih bomo morali na novo zaposliti in usposobiti, zatem ugotovljamo obsežnost potrebnih korekcij v sedanji kadrovski strukturi. Oboje skupaj so globalne potrebe po izobraževanju, na osnovi katerih usmerjamo mladino in zaposlene v programe za pridobitev ustrezne strokovne izobrazbe ali v programe izpopolnjevanja in strokovnega usposabljanja. (Možina, 2002:232.)

### • Diferencirane izobraževalne potrebe

So potrebe, ki jih zadovoljujemo z usposabljanjem in izpopolnjevanjem zaposlenih. Opredeljene so v planu razvoja kadrov, delno tudi v planu sprejemanja in razporejanja kadrov. Metode, s katerimi ugotavljamo potrebe po nadaljnjem izobraževanju zaposlenih, so (Možina, 2002:232):

- Primerjalna analiza dejanskih sposobnosti zaposlenih s tistimi, ki jih zahtevajo opisi dela (ugotovimo primanjkljaj v strokovni izobrazbi, posebnem znanju in sposobnostih ter delovnih izkušnjah).
- Spremljanje in analiza razvojnih zahtev (iščemo odgovore na vprašanja, kaj je v določeni znanosti, stroki novega in katera znanja bodo morali zaposleni še osvojiti).
- Analiza problemov pri delu (ugotavljamo, ali so problemi, ki nastajajo pri delu, morda vzrok neustrezne usposobljenosti zaposlenih).

- Odkrivanje interesov zaposlenih (skušamo se približati posamezniku in odkriti njegove potrebe po nadaljnem izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju).

- **Usklajene izobraževalne potrebe**

Ne glede na višino finančnih sredstev, ki jih v posameznikovi organizaciji namenijo za izobraževanje, se morajo pogosto sprijazniti z neskladjem med izobraževalnimi potrebami in možnostmi. Zato je naloga izobraževalnega sistema v organizaciji, da poskuša določiti prednostni vrstni red posameznih izobraževalnih ukrepov in s tem zmanjšati tveganja, ki izhajajo iz prevelike razprostranjenosti izobraževalnih potreb. Izobraževalni sistem mora analizirati stroške in koristi posameznih izobraževalnih ukrepov ter spremljati in vrednotiti izobraževanje.

➤ **NAČRTOVANJE IZOBRAŽEVANJA**

S planiranjem izobraževanja se na podlagi izobraževalnih potreb in možnosti odloča za določene vrste izobraževanja, za njihov obseg, za število udeležencev, ki jih bo izobraževanje zajelo, za časovne determinante posamezne izobraževalne dejavnosti, o nosilcih posameznih dejavnosti in o finančnih sredstvih (Armstrong v Možina in drugi, 2002:235). Temeljno izhodišče za načrtovanje izobraževanja je plan razvoja kadrov.

Z dolgoročnim planiranjem izobraževanja se želi v organizaciji v grobem opredeliti predvsem kadrovsko - izobraževalno strategijo in cilje.

Temeljne sestavine planov, ki jih navaja Možina s sodelavci (2002:235-237), zajemajo:

- **Programska komponenta plana izobraževanja** – opredelimo programsko strukturo izobraževalnih ali kadrovske - razvojnih ukrepov, s katerimi bomo v načrtovanem obdobju uresničevali globalne in diferencirane izobraževalne potrebe. Programska struktura vsebuje sestavine, kot so programi za pridobitev strokovne izobrazbe oziroma poklica, programe izpopolnjevanja, programe usposabljanja, kjer je potrebno opredeliti naziv, vrsto in stopnjo zahtevnosti posameznega programa. Če je izobraževalna dejavnost dobro razvita jo lahko delimo še po načinu ali namenu izobraževanja. Po načinu izobraževanja se lahko ločeno planira izobraževanje mladine (štipendisti) in ločeno za zaposlene. Po namenu pa izobraževanje delimo na izobraževanje za potrebe pridobivanja, napredovanja, premeščanja kadrov idr.
- **Izvedbena komponenta plana izobraževanja** – opredelimo nosilce ali izvajalce posameznih programov, kraj izobraževanja, trajanje izobraževanja, rok izvedbe ali dokončanja izobraževanja, obseg po posameznem programu.

- **Finančna komponenta plana izobraževanja** – podlaga za njeno opredelitev so podatki, opredeljeni s programsko in izvedbeno komponento. Pomembna je cena izobraževanja na posameznika ali skupino. Izhodišče za izračun finančnih sredstev je opredeljeno s ceno na izobraženca ali skupino, število obračunskih enot, celoto sredstev po posameznem programu.

Izdelan plan moramo predložiti vodstvu organizacije in upravnim organom v obravnavo in potrditev.

### ➤ **PROGRAMIRANJE IZOBRAŽEVANJA**

Plan izobraževanja je podlaga za delo pri pripravi tako imenovanih internih izobraževalnih programov. To so programi, s katerimi organizacija in njeni delavci zadovoljujejo tiste izobraževalne potrebe, ki jih ne morejo zadovoljiti niti v okviru obstoječega sistema strokovnega oziroma poklicnega izobraževanja niti v sodelovanju z zunanjimi ponudniki izobraževalnih storitev. (Možina in drugi, 2002:237.)

Tehnike programiranja so specifične za različna področja in oblike izobraževanja, vendar vse bolj ali manj vključujejo enake osnovne stopnje. (Možina in drugi, 2002:237, 238):

- Najprej izdelamo **načrt programa**, v katerem opredelimo osnovna področja izobraževanja. V načrtu didaktično uredimo in razvrstimo znanje in veščine, ki smo jih ugotovili s proučevanjem potreb po izobraževanju in poznejšo deduktivno analizo.
- Sledi podrobno **razčlenjevanje posameznih področij na tematske celote in osnovne teme**, ki jih razporejamo v njihovi logični povezanosti.
- **Ugotavljanje in razporejanje vsebin** v okviru določene teme ali vaje, ki je del programa. To je najtežja stopnja programiranja, v kateri dokončno didaktično oblikujemo gradivo. Iz zasnovanega programa morata biti razvidna tako obseg določenih vsebin kot tudi njihova globina, saj je od tega odvisno, v kolikšni meri bomo lahko dosegli cilje programa.

### ➤ **ORGANIZACIJA IN IZVEDBA IZOBRAŽEVANJA**

Stopnja organizacije in izvedbe izobraževanja sestoji iz priprave in usklajevanja vseh dejavnikov in ukrepov, potrebnih za učinkovito izvajanje izobraževalnih procesov. Temeljna naloga organizacije neposrednega izobraževalnega dela je smotno usklajevanje vseh temeljnih dejavnikov izobraževalnega procesa, da bi ustvarili razmere za učinkovito izvedbo posameznih izobraževalnih programov. Temeljna naloga izvedbe izobraževanja je, da s



pomočjo uporabe ustreznih učnih oblik, metod, sredstev in pripomočkov čim bolj učinkovito dosežemo cilje programa. (Možina in drugi, 2002:238.)

#### ➤ **VREDNOTENJE REZULTATOV IZOBRAŽEVANJA**

Spremljanje in vrednotenje izobraževanja sta dejavnost, s katero ugotavljamo učinke in posledice izobraževanja, stopnjo, do katere smo uresničili zastavljene izobraževalne cilje in pokrili ugotovljene izobraževalne potrebe. (Možina in drugi, 2002:238.)

Če izobraževalno dejavnost spremljamo in vrednotimo predvsem na podlagi učinkov, ki se kažejo v rezultatih izobražencev **med in po** končanem izobraževalnem procesu, govorimo o **notranjem vrednotenju izobraževanja**. Če pa spremljamo in vrednotimo izobraževanje na podlagi učinkov in posledic, ki se kažejo v rezultatih izobražencev **kasneje**, v delovnem procesu, govorimo o **zunanem vrednotenju izobraževanja**. (Možina in drugi, 2002:238.)

#### 4 USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH

Usposabljanje v ožjem pomenu besede pomeni zaključeno ali predhodno stopnjo pripravljanja in prilagajanja človeka na delo. Pomeni torej vmesno stopnjo med izobraževanjem in delom, kajti noben vzgojno – izobraževalni program ni tako obsežen, da bi pripravil uslužbence izobraževanja na konkretno opravljanje delovnih nalog. Tako lahko zagotovo trdimo, da je zaključena stopnja vsakega izobraževanja daljše ali krajše izobraževanje. (Jereb, 1980:36.)

Temeljni cilj usposabljanja je v dodajanju vrednosti najpomembnejšemu viru organizacije, ki ga pomenijo v njej zaposleni delavci, da bi s tem omogočili ali pripomogli k doseganju njenega smotra in temeljnih ciljev (Treven, 1998: 208).

Dejavnost usposabljanja je povezana z nizom prednosti za organizacijo. Če je dejavnost učinkovito organizirana, so namreč njeni učinki naslednji (Armstrong, 1996:149; povzeto po Treven, 1998: 208-209):

- zmanjšanje stroškov učenja
- izboljšanje dela posameznikov, timov in celotnega podjetja z vidika kakovosti, učinkovitosti, hitrosti in produktivnosti
- izboljšanje operativne fleksibilnosti na podlagi povečanja različnih sposobnosti zaposlenih
- pridobivanje visoko usposobljenih posameznikov na podlagi njihove pripravljenosti za učenje in razvoja lastnih prednosti
- pomoč pri razvoju ustrezne kulture v organizaciji
- zagotavljanje storitev porabnikom na višji ravni
- pridobivanje zaupanja zaposlenih v smoter in cilje organizacije
- pomoč pri upravljanju sprememb na podlagi oskrbovanja zaposlenih z znanjem in sposobnostmi, ki so potrebne za prilagoditev organizacije novim razmeram

V veliko podjetjih so začeli reorganizirati funkcijo usposabljanja, da bi pridobili konkurenčno prednost pred drugimi na tržišču. (Treven, 1998:208-209.)

Uslužbenci, ki pri svojem delu ne uporabljajo vseh svojih sposobnosti, podjetja veliki stanejo. Managerji in vodje projektov so najprimernejše osebe za izboljšanje učinkovitosti delovnega tima. (Florjančič, 1998:215.)

V organizaciji praviloma organiziramo dve vrsti usposabljanj in izpopolnjevanj: informativne (s katerimi seznanjamo z novostmi) in formativne (s katerimi zagotavljamo povečanje znanja, sposobnosti in spretnosti). (Možina in drugi, 1998:177, povzeto po Merkač, 1998:71-73.)

Usposabljanje kadrov pri delu bo zaposlenim omogočilo, da:

- prevzemajo nove naloge
- izboljšajo kakovost dela
- razvijejo nove sposobnosti
- odpravijo probleme
- krepijo samozavest (Florjančič, 1998:217.)

#### **4.1 VRSTE USPOSABLJANJA**

Usposabljanje se ponavadi navezuje na strokovno izobraževanje in skupaj z njim vodi k celotni poklicni usposobljenosti. Težišče usposabljanja je na pridobivanju praktičnega znanja, spretnosti in navad, potrebnih za določeno delo ter na razvijanju ustreznih sposobnosti. (Lipičnik, 1998:52.)

Usposabljanje nam torej pomeni vmesno stopnjo med izobraževanjem in delom. (Jereb, 1980:36.)

V podjetju ločimo nekaj vrst usposabljanja:

- Začetno usposabljanje
- Adaptacijsko usposabljanje
- Dopolnilno usposabljanje (Jereb, 1980:37.)

**Začetno usposabljanje** pomeni predvsem usposabljanje delavcev za opravljanje enostavnih ali manj zahtevnih opravil. Pri tem gre za usposabljanje bodisi delavcev novincev za njihov prvi poklic, če se do takrat še niso posebej usposobili za nobeno posebno poklicno delo, ali pa za usposabljanje delavcev za nova dela in opravila na drugem strokovnem področju od prejšnjega. Z usposabljanjem za delo pridobivajo novo zaposleni delavci določena posebna strokovna znanja, spretnosti in navade, ki jih potrebujejo za uspešno opravljanje delovnih nalog. V drugem primeru pa z začetnim usposabljanjem razumemo usposabljanje že zaposlenih delavcev za neke nove delovne naloge in opravila, bodisi da se hočejo, ali pa morajo na novo kvalificirati oziroma prekvalificirati. (Jereb, 1980, 37.)

**Adaptacijsko usposabljanje** poteka kot vmesna stopnja med izobraževanjem in delom na začetku zaposlitve. Najbolj pogosta oblika adaptacijskega usposabljanja je v delovnih organizacijah pripravništvo in stažiranje. Pri tej obliki usposabljanja delavec prilagaja prej pridobljeno strokovno izobrazbo konkretnim delovnim razmeram in zahtevam v samem delovnem procesu. Navadno ga vodi in usmerja mentor. Posebna oblika adaptacijskega usposabljanja je specializacija. Potrebe po specializaciji delavcev za opravljanje določenih delovnih nalog in opravil se v delovnih organizacijah javljajo predvsem zaradi vse večje delitve dela. Specializacija pomeni predvsem nadgrajevanje ali poglobljanje strokovnega znanja in strokovne usposobljenosti delavcev za neko specifično, navadno zelo ozko področje dela. (Jereb, 1980,39.)

**Dopolnilno usposabljanje** razvija pri delavcih manjše primanjkljaje v znanju, spretnostih in navadah. Navadno organiziramo tako usposabljanje za delavce, ki opravljajo določeno delo, pri katerem se je način dela bistveno ali delno spremenil. Poseben način dopolnilnega usposabljanja organiziramo v primerih, ko gre za delavce, pri katerih smo ugotovili neustrezno storilnost ali slabo kvaliteto dela. Kot eno od oblik dopolnilnega usposabljanja a ne smemo pozabiti dokvalifikacijo. Predstavlja bistveno dopolnitev posameznih izsekov poklicne izobrazbe, zlasti v skladu s povečano zahtevnostjo dela glede na tehnološki razvoj in razvoj stroke. Raziskave so pokazale, da je najbolj produktivno nadaljnje izobraževanje prav v okviru določene stroke ali poklica, ker se tako delovne izkušnje in poklicna izobrazba med seboj dopolnjujejo in bogatijo. (Jereb, 1980,39.)

## 4.2 CILJI USPOSABLJANJA

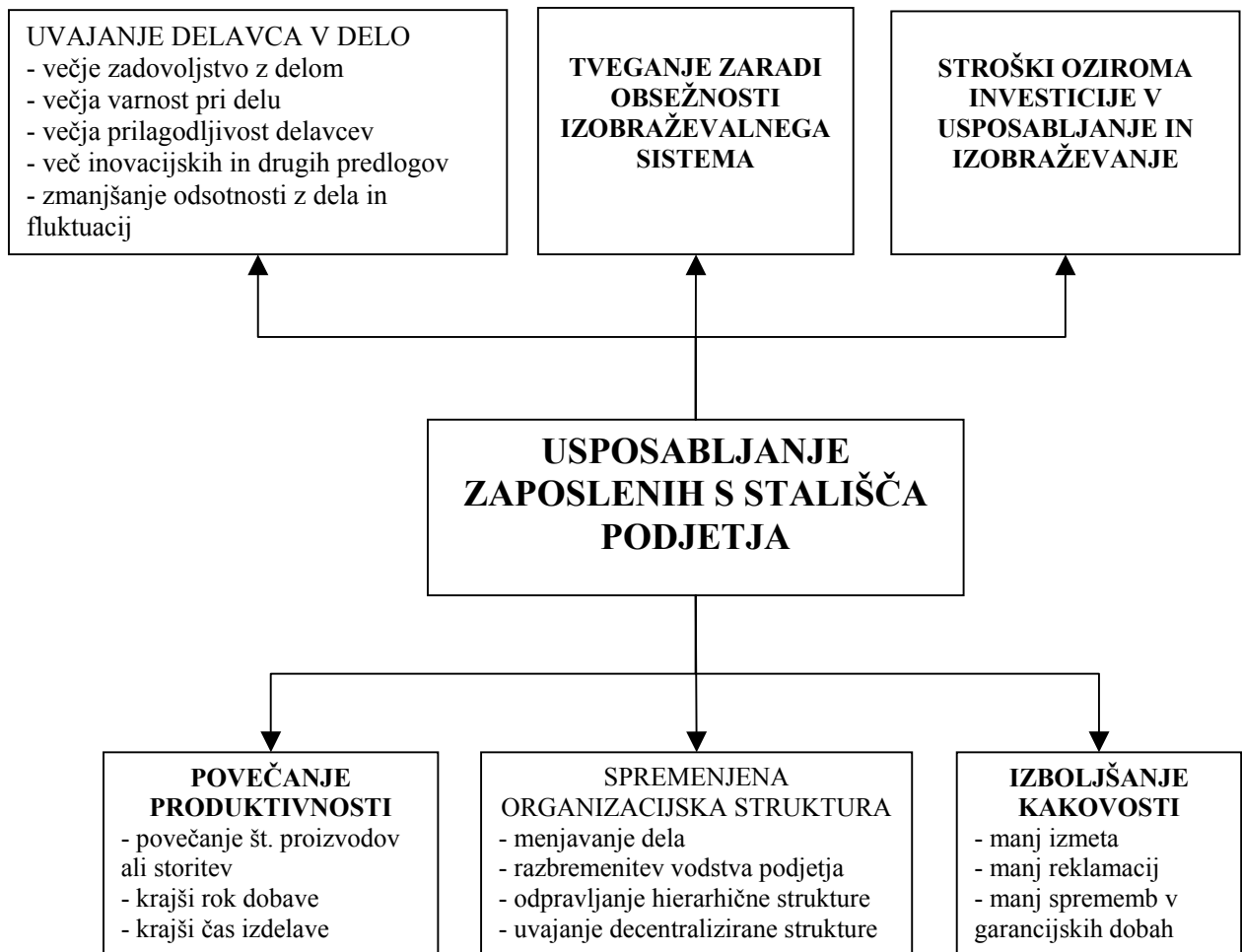
Interes delovne organizacije je predvsem ta, da z ustrežno organizacijo izobraževalnih aktivnosti dviga produktivnost in povečuje svoj dohodek. Zato obravnavamo vlaganja v izobraževanja kot investicijo podjetja. Glede na to, da mora biti vsaka investicija v podjetju utemeljena, je potrebno glede na specifične potrebe in razvojne načrte podjetja podrobno opredeliti in konkretizirati splošne smotre in cilje usposabljanja. (Jereb, 1980,45.)

Čeprav podjetja že danes za usposabljanje zaposlenih namenijo razmeroma veliko finančnih sredstev, so potrebe še vedno večje od možnosti. Rešitev ni v povečanju izdatkov za usposabljanje, ampak v iskanju sodobnejših in boljših organizacijskih rešitev. Naloga izobraževalnega sistema v delovni organizaciji je, da stalno analizirati stroške in koristi posameznih izobraževalnih ukrepov, da torej spremlja in vrednoti izobraževanje. Še več: da skuša z analizo določiti prioriteto posameznih izobraževalnih ukrepov in s tem zmanjšati tveganja, ki izhajajo iz prevelike razprostranosti izobraževalnih potreb. (Jereb, 1980,47.)

S pomočjo vnaprej postavljenih kriterijev mora biti sposobna določiti vrednost določene delovne naloga za proces usposabljanja. Kriteriji za ocenjevanje delovnih nalog so naslednji:

- pogostost pojavljanja posamezne delovne naloge,
- zahtevnost, težavnost ali kompleksnost posamezne naloge,
- vrednost posamezne delovne naloge v vrednosti proizvoda ali storitve,
- vrednost delovnih sredstev, s katerimi delavec opravlja določeno nalogo,
- nevarnost za delavca pri opravljanju delovne naloge,
- potreben čas za usposobitev delavca za opravljanje določene naloge,
- pogostost problemov, do katerih pride pri opravljanju nalog,
- drugi specifični kriteriji. (Jereb, 1980: 47.)

Različne aspekte usposabljanja zaposlenih s stališča podjetja prikazuje spodnja slika:



Vir: Jereb, 1980:47

### 4.3 PROCES USPOSABLJANJA

Dejavnost usposabljanja se v podjetju učinkovito izvaja le, če se pri njenem oblikovanju uporabi sistemski pristop. Ta pristop zahteva od zaposlenih, ki so odgovorni za oblikovanje načrtov usposabljanja, da upoštevajo vse dejavnike in spremenljivke, ki lahko vplivajo na učenje. Na program usposabljanja za določeno delo v organizaciji lahko vplivajo dogodki, ki se pojavijo kjerkoli v podjetju ali v njegovem okolju. Pri oblikovanju takega programa je treba zato upoštevati vse morebitne dogodke in povezave, ki bi lahko vplivale na učenje. (Treven, 1998:209-210.)

Program usposabljanja za posamezna dela v podjetju se določijo v okviru načrtovanega procesa usposabljanja. (Treven, 1998: 210-215.)

Faze procesa:

- določitev potreb po usposabljanju,
- določitev ciljev usposabljanja,
- oblikovanje načrta programov usposabljanja,
- zagotovitev izvedbe usposabljanja,
- izvedba usposabljanja,
- ocenitev usposabljanja,
- izboljšava ali razširitev usposabljanja (po potrebi). (Treven, 1998:210.)

Proces usposabljanja ima štiri faze in sicer:

- določitev potreb po usposabljanju,
- načrt programov usposabljanja,
- izvedba usposabljanja,
- ocenitev usposabljanja. (Treven, 1998:210.)

**FAZA 1:** nanaša se na ocenitev potreb po usposabljanju. V posameznem podjetju lahko predvidijo potrebo po tej dejavnosti na podlagi različnih kazalcev, kot so težave pri izvedbi nalog, nova tehnologija, preoblikovanje vrste dela, novi zakonski predpisi, spremembe v porabnikovih zahtevah, novi proizvodi ali pomanjkanje temeljnih spretnosti zaposlenih delavcev. Vendar pa ti kazalci sami ne zadoščajo za sprejem ustrezne odločitve o usposabljanju. Treba je namreč oceniti, kakšne so potrebe po usposabljanju na temelju analize organizacije, analize zaposlenih in analize delovnih nalog. Šele nato je mogoče določiti, kakšne vrste problemov, na katere opozarjajo navedeni kazalci, je mogoče opraviti

ali zmanjšati z ustreznim načinom usposabljanja.

Dejavnost ocenitve potreb po usposabljanju vključuje tri vrste analiz: analizo organizacije, analizo zaposlenih ter analizo dela. Namen analize organizacije je dobiti odgovore na vprašanja, kot so: ali usposabljanje ustreza strateškim ciljem podjetja, ali so v podjetju na voljo potrebni viri za izvedbo usposabljanja, ali managerji in zaposleni podpirajo dejavnost usposabljanja. Z analizo zaposlenih managerji ugotovijo, ali so neprimerno izveden naloge posledica pomanjkljivega znanja, spretnosti ali sposobnosti zaposlenih. S to analizo tudi določijo zaposlene, ki so se morali usposabljati. Analiza dela je usmerjena v natančno preučitev vsebine posameznih del zaposlenih, v zahtevane standarde izvedbe ter v znanje, spretnosti in sposobnosti, ki jih morajo imeti zaposleni, da bi svoje delo učinkovito opravili in tako zadovoljili za njihovo delo predpisane standarde izvedbe.

**FAZA 2:** Oblikuje se načrt programov usposabljanja. Posamezni program je treba oblikovati neodvisno od drugih in ga spremeniti ali dopolniti takoj, ko se pokažejo potrebe po novem znanju, ki v prejšnjem programu niso bile vključene, ali če je iz povratnih informacij mogoče razbrati zahtevo po spremembi. Čas izvedbe posameznih programov je različen in je odvisen predvsem od vsebine, ki je predmet obravnavanja v določenem programu.

Usposabljanje se lahko izvaja na različnih lokacijah. V podjetju je mogoče usposabljati zaposlene na njihovem delovnem mestu, medtem ko ti opravljajo svoje delo ali v posebnih prostorih, ki so opremljeni za tečaje ali seminarje.

Prvi način je najprimernejši za na novo zaposlene ljudi, ki jih je treba seznaniti z njihovimi delovnimi nalogami, za že zaposlene za izboljšanje njihovih spretnosti, predvsem pri uvedbi nove tehnologije, in za zaposlene, ki prevzamejo nove naloge zaradi napredovanja ali premestitve na drugo delovno mesto. Drugi način usposabljanja v podjetju se uporablja za to, da bi zaposleni pridobili zanje o postopkih in proizvodih podjetja ter se seznanili z novimi ali sodobnejšimi metodami za učinkovito prodajo, uresničevanje zahtev porabnikov, pisarniško delo ali z novostmi z drugih področij. Poleg notranjega usposabljanja, ki je povezano z izvajanjem te dejavnosti v podjetju, se v praksi pogosto uporablja tudi zunanje usposabljanje. To je primerno predvsem za povečanje znanja ali razvijanje spretnosti managerjev, vodij timov ter drugih zaposlenih in se lahko nanaša na področja, kot so projektni management, oblikovanje strategije podjetja, timsko delo.

Pri usposabljanju zaposlenih je mogoče uporabiti različne metode, na podlagi katerih zaposleni pridobijo novo znanje, spretnosti ali nove načine vedenja. Glede na namen njihove uporabe razlikujemo naslednje skupine metod:

- Metoda usposabljanja zaposlenih na njihovem delovnem mestu. To so različne predstavitve, mentorstvo, kroženje zaposlenih, učenje pri delu.
- Metode formalnega usposabljanja. Mednje spadajo predavanja, pogovori, razprave, preučevanje primerov, igra vlog, simulacije, delavnice, oblikovanje timov, učenje na daljavo, izvedba skupinskih nalog.
- Metode usposabljanja pri delu ali formalnega usposabljanja. Te vključujejo učenje na temelju reševanja dejanskih problemov, izvedbo posebnih nalog, delo pri projektih, usmerjeno branje strokovnih knjig in člankov, računalniško podprto usposabljanje, uporabo interaktivnega videa, multimedijско usposabljanje.

**FAZA 3:** nanaša se na izvedbo te dejavnosti. Usposabljanje je različno zasnovano glede na uporabnike, ki jim je namenjeno. Tako je na primer managerje in vodje timov mogoče usposabljati medtem, ko opravljajo svoje delo, z uporabo metod, kot so izvedba posebnih nalog, učenje pri delu, usmerjeno branje strokovnih knjig. Dodatno pa se lahko uporabijo tudi metode formalnega usposabljanja, katerih namen je razširitev njihovega znanja, razvoj manjkajočih spretnosti ali sprememba njihovega vedenja.

**FAZA 4:** oceni se uspešnost usposabljanja zaposlenih v podjetju. Usposabljanje v podjetju se ocenjuje zato, da bi se ugotovilo ali je bilo usposabljanje glede na vložene stroške in pridobljene koristi uspešno in kakšne izboljšave so pri usposabljanju mogoče, da bi bilo to stroškovno še učinkovitejše. Ocenjevanje se nanaša na primerjavo ciljev z učinki. Ta primerjava omogoča pridobitev odgovora na vprašanje, do kakšne stopnje je usposabljanje doseglo svoj namen.

Ocenjevanje je integralni del usposabljanja. V svoji temeljni obliki se ocenjevanje nanaša na primerjavo ciljev z učinki. Ta primerjava omogoča pridobitev odgovora na vprašanje, do katere stopnje je usposabljanje doseglo svoj namen. Ocenjevanje je pogosto težko izvesti, ker vedno ni mogoče določiti izmerljivih ciljev. Velikokrat je še težje zbrati informacije o rezultatih ali sprejeti odločitev o tem, na kateri ravni naj poteka ocenjevanje.

Hamblin je predlagal pet ravni, na katerih lahko poteka ocenjevanje. Te ravni so:

- Odzivi oseb, ki se usposabljujejo, izvedbo te dejavnosti.
- Ocenjevanje učenja se nanaša na ugotavljanje novega znanja ali spretnosti, ki so si jih pridobile osebe pri usposabljanju, ali na spremembe v njihovem vedenju.
- Ocenjevanje vedenja pri delu je povezano z merjenjem stopnje, do katere lahko osebe, ki so se usposabljale, uporabijo pridobljeno znanje pri svojem delu.



- Ocenjevanje organizacijske enote se nanaša na ugotavljanje učinka sprememb v vedenju pri delu oseb, ki so se usposabljevale, na delovne enote, v katere te opravljajo svoje delo.
- Ocenjevanje končne vrednosti se opravi z namenom, da bi ugotovili, kaj je pridobila organizacija kot celota na temelju izvedbe usposabljanja, kot so večja donosnost, konkurenčna prednost, razvoj, preživetje. (Treven, 1998, 209-215.)

## 5 PREDSTAVITEV NOVE LJUBLJANSKE BANKE D.D.



Nova ljubljanska banka, d.d.

Trg republike 2

1520 Ljubljana

Skrajšani naziv firma: NLB d.d.

Internet: <http://www.nlb.si>

Matična številka: 5860571

Številka računa: 01000-0000200097

Davčna številka: 91132550

Identifikacijska številka zavezanca za DDV: SI91132550

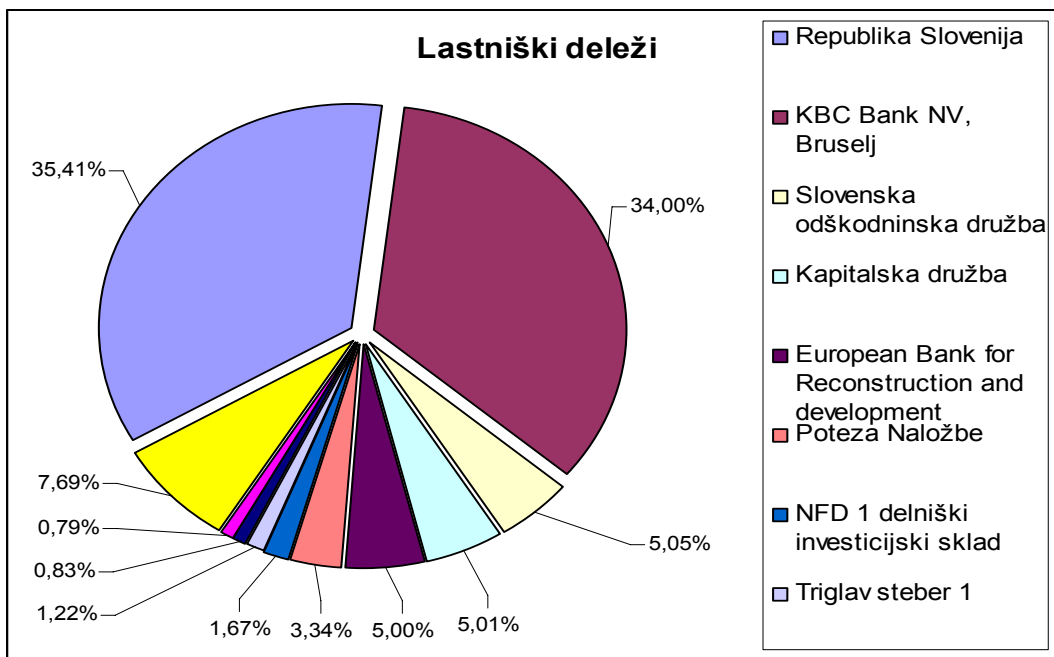
Številka reg. vpisa pri Okrožnem sodišču v Ljubljani: 1/25578/00

POSLANSTVO NLB

Z odličnostjo, zaupanjem in tradicijo oblikujemo novo podobo bančne kulture!

Nova Ljubljanska banka je delniška družba. Lastniška struktura banke na dan 31.12.2004:

Delničar	Delež
Republika Slovenija	35,41%
KBC Bank NV, Bruselj	34,00%
Slovenska odškodninska družba	5,05%
Kapitalska družba	5,01%
European Bank for Reconstruction and development	5,00%
Poteza Naložbe	3,34%
NFD 1 delniški investicijski sklad	1,67%
Triglav steber 1	1,22%
Zavarovalnica Triglav	0,83%
Aktiva naložbe	0,79%
Drugi	7,69%



Graf št. 1: Lastniška struktura banke na dan 31.12.2004 (Vir: Letno poročilo 2004)

## DEJAVNOSTI BANKE

Skupina NLB opravlja predvsem številne bančne in druge finančne dejavnosti (osebne finance in poslovne finance) tako doma kot v tujini. Njen delež podjetniškega sektorja, pa tudi individualnih strank, je več kot 40–odstoten. Z ustanovitvijo družbe NLB Vita, NLB Skladi in Skupne pokojninske družbe je skupina vstopila tudi na področje življenjskega zavarovalništva, upravljanja skladov in pokojninskega zavarovalništva, posebno pozornost pa namenja nadaljnjemu razvoju storitev upravljanja premoženja in ponudbi varčevalnih storitev vzajemnih investicijskih skladov.

Skupina Nove Ljubljanske banke je najmočnejša Skupina v Sloveniji, postaja pa čedalje močnejša finančna skupina na trgih držav srednje in jugovzhodne Evrope. Obsega 48 članic, ki poslujejo v 16 državah. Nova Ljubljanska banka je univerzalna banka z vodilnim položajem na področju poslovanja s prebivalstvom, gospodarskimi družbami in zasebniki ter investicijskega bančništva.

## DRUŽBENA VLOGA

NLB s stalno sponzorsko in donatorsko dejavnostjo dosega prepoznavnost banke in njene podpore posameznim projektom. S skrbnim izborom projektov, ki jih banka podpira, se dejavno vključuje v športne, kulturne in humanitarne dogodke, ki zgovorno izražajo nacionalno identiteto.

- Več kot 500 sponzorskih in donatorskih akcij.
- V letu 2004 je NLB podprla akcijo skrajšanja čakalnih dob v bolnišnicah.
- Donacija za 1000 operacij sive mreže, ki bodo izvedene do konca leta 2005.
- Podpora posameznim vrhunskim športnikom.
- Sooblikovanje nacionalnega umetniškega fonda.
- Sodelovanje na področju pospeševanja razvoja podjetniškega sektorja.

## 6 SEKTOR ZA KADROVSKE POSLE

V NLB imajo za potrebe kadrov Sektor za kadrovske posle. Sektor ima 2 oddelka:

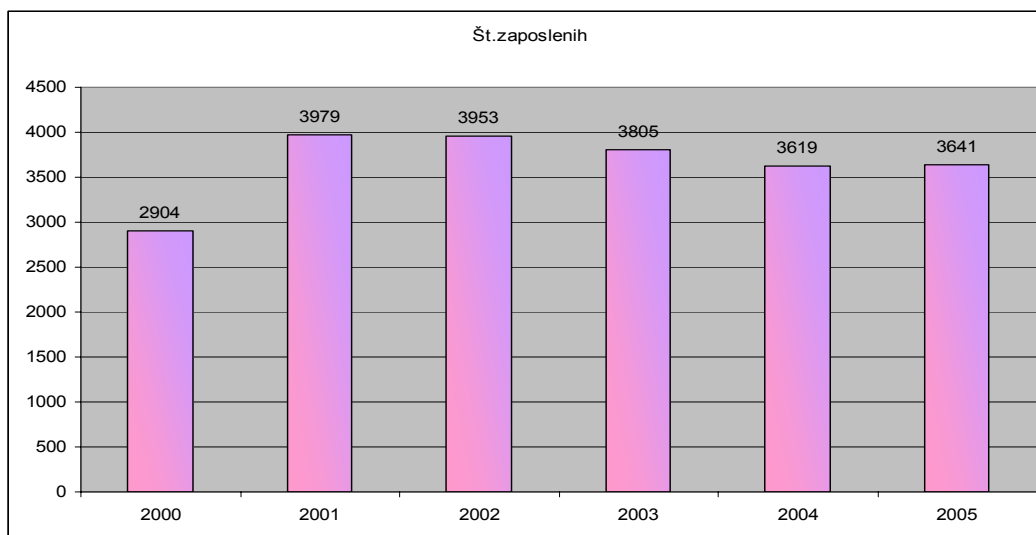
- Oddelek za kadrovanje
- Oddelek za razvoj in izobraževanje kadrov

V Sektorju za kadrovske posle se ukvarjajo z naslednjimi področji dela:

- Kadrovska politika
- Politika plač, napredovanja in nagrajevanja
- Politika upravljanja znanja
- Razvoj kadrov
- Razvoj kompetenc zaposlenih
- Kadrovanje in mobilnost znotraj NLB in Skupine NLB
- Svetovanje in strokovna pomoč zaposlenim in vodjem pri uresničevanju kadrovske politike in delu z ljudmi
- Zdravstveno in socialno varstvo ter ostala osebna zavarovanja zaposlenih
- Vodenje centralnega registra kadrovskih podatkov

### 6.1 PREGLED NEKATERIH SPLOŠNIH KADROVSKIH PODATKOV

- **Gibanje števila zaposlenih od leta 2000 do 2005**



Graf št. 2: Gibanje zaposlenih v NLB in Skupini NLB

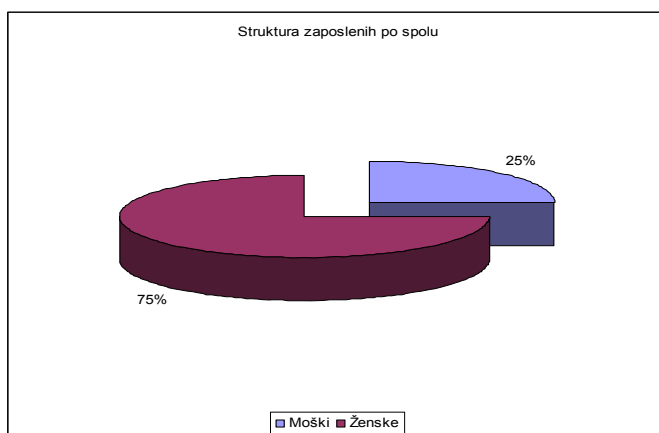
(Vir: Interno gradivo Nove Ljubljanske banke d.d., Ljubljana - število zaposlenih na dan 31.12. Izjema je leto 2005, ki vsebuje podatek na dan 31.8.2005.)

Poleg rasti in razvoja, ki sta poglavitna cilja, je nedvomno pomembno tudi izboljšati notranjo ekonomiko poslovanja. Z namenom racionalnejšega poslovanja so bili v banki sprejeti različni ukrepi. Na kadrovskega področju je bil eden glavnih ciljev obvladovanje oziroma zmanjševanje stroškov dela in zmanjševanje števila zaposlenih.

Banka je že v letu 2001 pričela z restriktivno politiko zaposlovanja, kar se je odrazilo v nižjem številu zaposlenih v vseh naslednjih letih. Porast števila zaposlenih v letu 2001 za 1.075 delavcev glede na leto poprej je posledica pripojitev treh bank (Dolenjska banka, Banka Velenje, Pomurska banka). Restriktivna politika pri zaposlovanju novih kadrov, spodbujanje notranje mobilnosti zaposlenih, program prestrukturiranja kadrov v povečanje deleža poslovnih profilov, izločitev določenih segmentov tehnične dejavnosti in odhodi delavcev ob ustanovitvi novih družb (NLB Vita, NLB Skladi) so prispevali, da je bilo ob koncu leta 2003 zaposlenih 3.805 delavcev, kar je za 148 zaposlenih manj kot v letu 2002.

V letu 2004 se je zmanjšalo število zaposlenih zaradi restriktivne politike zaposlovanja in v povečanem številu odhodov zlasti iz naslova programa razreševanja presežnih delavcev. Na dan 31.8.2005 pa je zaposlenih 22 delavcev več kot konec leta 2004 in sicer na račun zaposlitev za določen čas zaradi nadomeščanja porodniških odsotnosti delavk.

- **Struktura zaposlenih po spolu**



Graf št. 3: Struktura zaposlenih po spolu od leta 2000 do 2004

Razmerje med ženskami in moškimi je v letu 2005 nespremenjeno glede na pretekla leta. Predstavnice ženskega spola se vrti okrog 75%, moških pa 25%. To pa ne pomeni, da so moški v podrejenem položaju v celoti, saj so v upravi in nadzornem svetu sami moški, pa tudi na večini vodilnih položajev kot direktorji podružnic, vodje enot ... zasedajo položaje povečini moški.

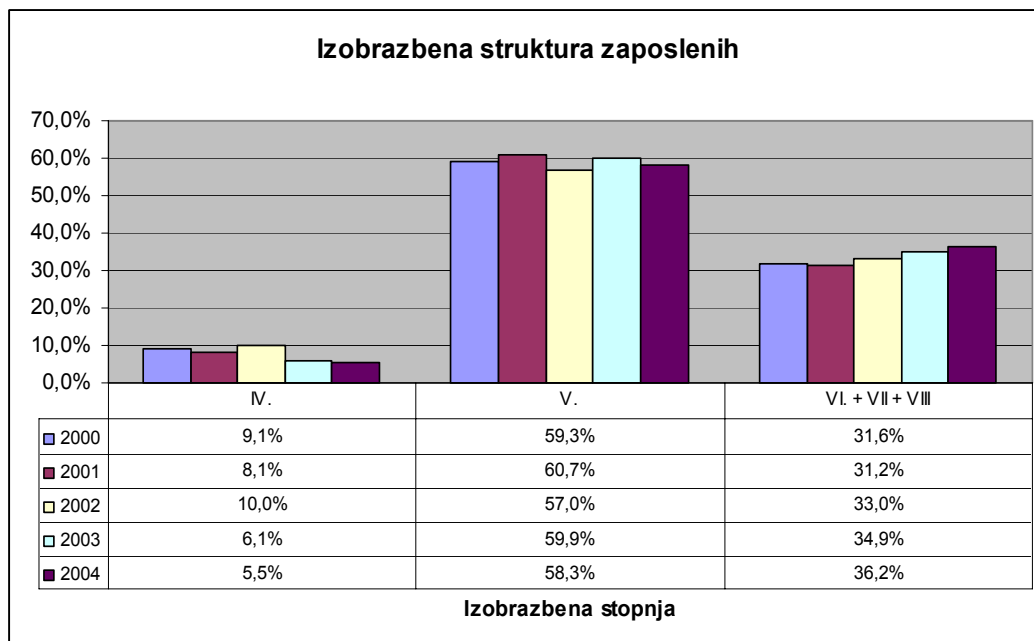
- **Primerjava strukture zaposlenih po letih (povprečja)**

	2000	2001	2002	2003	2004
<b>povprečna starost</b>	39	39,5	40	39,9	40,9
<b>povprečna skupna delovna doba</b>	17	18	18,5	18,2	19,3
<b>povprečna delovna doba v banki</b>	14	15	15,6	15,6	16,5

Tabela št. 6.1: Primerjava strukture zaposlenih po letih

Povprečna starost v banki se konstantno povečuje. Kljub prihodu mladih v banko se povprečna starost počasi a vztrajno vsako leto dviguje. Prav tako se vsako leto viša povprečna skupna delovna doba zaposlenih in je v zadnjih petih letih porasla že za 2 leti. Povprečna delovna doba pa s svojim zviševanjem kaže na veliko dolgoročno pripadnost banki.

- **Izobrazbena struktura**



Graf št. 4: Izobrazbena struktura zaposlenih v letih 2000 do 2004

Izobrazbena struktura zaposlenih se vsako leto izboljšuje, dviguje. Na dan **31.12.2000** smo imeli 19,3% delavcev z najmanj visokošolsko izobrazbo, 12,3% z višješolsko izobrazbo, 59,3% delavcev s srednješolsko izobrazbo in 9,1% zaposlenih z manj kot srednješolsko izobrazbo. Od skupno 507 delavcev z univerzitetno izobrazbo ima 35 delavcev magisterij in 4 delavci doktorat. Izobrazbena struktura zaposlenih na dan **31.08.2005** (podatka za konec leta še ni, ker letno poročilo za leto 2005 še ni izdelano) pa je pokazala, da ima manj kot

srednjo šolo le še 5,5% zaposlenih, srednjo šolo 58,3% zaposlenih, VI. do VIII. stopnja pa se je povzdignila že na 36,2%.

V banki se nenehno izvajajo postopki za selekcijo in identifikacijo kadrov, ki strokovno in osebnostno ustrezajo vrednotam in zahtevam banke. Povečuje se kakovost kadrov s pozitivno diferenciacijo (podpovprečni, povprečni in nadpovprečni). Za manj zahtevna in začasna dela se najema stroškovno sprejemljive zunanje izvajalce, kar je tudi vidno z upadom procenta zaposlenih z manj kot srednjo šolo. Zaradi racionalnega zaposlovanja kadrov in restriktivne politike zaposlovanja, se najprej preveri možnosti notranje prerazporeditve dela, se poišče nadomestilo znotraj banke in bančne skupine, šele nato se zaposli nekoga iz zunanjih virov. Navadno se išče nekoga z več kot srednjo šolo. Tako se tudi dviguje procent izobrazbe. Vsakoletno načrtovanje potrebnih kategorij kadrov glede na izobrazbo, znanje in sposobnostni ter usklajevanje in zagotavljanje ustreznih delovnih mest v organizacijskih enotah vodi do tega, da se določi ustrezno število delovnih mest z visoko zahtevnostjo in temu primerno tudi izobrazbo, ki je višja od srednje šole, in ustrezno število delovnih mest za operativo, kjer se zahteva vsaj srednja šola.



## **7 IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE V NOVI LJUBLJANSKI BANKI D.D.**

### **7.1 ZAČETKI POSLOVANJA IZOBRAŽEVALNEGA CENTRA**

Izobraževanje bančnih delavcev v tujini in doma se je pričel že leta 1974 v njeni predhodnici Kreditni banki in hranilnici Ljubljana. Ker v takratnem šolskem sistemu ni bilo šole, ki bi dajala zadostna znanja iz bančništva, se je pokazala potreba po dodatnih znanjih s področja bančništva in financ, na osnovi katerih bi si banka zagotovila lasten razvoj in uspešnejše doseganje zastavljenih ekonomskih ciljev.

Osnova za ustanovitev izobraževalnega centra je bil Statut LB, ki je med posle, ki jih je opravljala Centrala v Ljubljani, uvrstil tudi vzgojo, izobraževanje in inštruktažo kadrov. Štefan Huzjan je avgusta 1974 postal prvi direktor Izobraževalnega centra.

Programi, ki so postopoma nastajali, so zagotavljali uvajanje novo zaposlenih v delo, usposabljanje pripravnikov ter izpopolnjevanje pripravnikov na vseh področjih bančnega poslovanja, vse s ciljem doseganja višjega nivoja strokovnega znanja.

Izobraževalni center je z dejavnostjo v nekaj letih pokrival celotni slovenski in jugoslovanski bančni prostor. V obdobjih 1976 – 1981 se je na nekajtedenskih seminarjih v Sloveniji, na Hrvaškem, v Srbiji, BiH in Makedoniji letno usposobilo do 600 pripravnikov za delo na bančnem okencu.

(Srebrni jubilej Izobraževalnega centra NLB d.d., 1999)

Spekter bančnih znanj, ki jih je Izobraževalni center vsako leto pripravil, je postajal vse pestrejši. Osnovnemu bančnemu znanju so se pridružila širša ekonomska znanja, na pomenu so pridobivali programi tujih jezikov, programi s področja vodenja, trženja storitev in informatike. Poleg bančnih strokovnjakov je bilo v izobraževalni proces vključenih vse več zunanjih predavateljev, domačih in tujih strokovnjakov.

Izobraževalni center NLB opravlja:

- Organiziranje lastnih izobraževalnih programov s področja bančnega poslovanja, finančnega in zavarovalniškega poslovanja, funkcionalnih znanj, s področja veščin ter šole.
- Organiziranje izobraževanj v zunanjih institucijah doma in v tujini.
- Organiziranje strokovne prakse zaposlenih v tujini in tujih bančnikov v NLB.
- Vodenje študija ob delu.
- Vodenje in spremljanje pripravništva in mentorstva.

Zaradi pomembnosti izobraževanja je potrebno:

- Ugotoviti na katerem področju je izobraževanje najbolj potrebno.
- Načrtovati izobraževanje in predavatelje.
- Usmerjati zaposlene v izobraževanje
- Organizirati interne izpite.
- Zagotavljati sredstva za izobraževanje.

## 7.2 OBLIKE IZOBRAŽEVANJA V NLB

### 1. Notranje izobraževanje

- Pri notranjem izobraževanju mislim predvsem na izobraževanje v organizaciji Izobraževalnega centra. V to spada pripravništvo, mentorstvo, uvajanje novo zaposlenih ter uvajanje zaradi sprememb programov, ki jih izobražujejo za to usposobljeni ljudje, ki so zaposleni v banki, na posebno pripravljenih seminarjih, ki potekajo od 1 do največ 5 dni v prostorih banke pod organizacijo IC. Poleg tega pa je še notranje izobraževanje s pomočjo predavateljev iz drugih podjetij. To vrstno izobraževanje pa poteka zaradi nenehnega napredka tehnologije in posodabljanja ter menjave programov ali tržnih produktov, katerih banka do sedaj še ni tržila.
- V sodelovanju z Laboratorijem za telekomunikacije Fakultete za elektrotehniko sodelujejo tudi pri vzpostavitvi sistema za samostojno učenje na daljavo ali tako imenovano **E izobraževanje**.
- **Samoučenje (zgoščenke)** – je predvsem namenjeno učenju tujih jezikov. V ICju ponujajo pet stopenj angleščine (Let's start – namenjen začetnikom; Basic – 3 zgoščenke za učenje osnov angleščine; Intermediate – 3 zgoščenke za nadgradnjo osnove; Advanced – 4 zgoščenke, ki so namenjene »piljenju« znanja; The Executive – zgoščanka s poslovno angleščino), tri stopnje nemščine (za začetnike, za obnovo znanja, za pridobitev certifikata) ter italijanščino (Talk to me: Italiano 1 in 2)
- **Pripravništvo** - za pripravnike je v Novi Ljubljanski banki zelo dobro poskrbljeno glede njihovega uvajanja v novo delovno okolje ter njihovega strokovnega usposabljanja.

Kaj je pripravništvo oziroma kdo je pripravnik, opredeljuje Zakon o delovnih razmerjih (UL RS, št. 42/2002) v skopih določbah dveh členov (120 in 124). Po posebnih definicije v zakonu je pripravnik tisti, ki prvič začne delati z namenom, da se

usposobi za samostojno opravljanje dela. Podrobneje pa je status pripravništva opredeljen v 11. členu Splošne kolektivne pogodbe za gospodarske dejavnosti (UL RS, št. 40/97 in ker tukaj govorimo o pripravništvu v banki, se lahko seznanimo o tem tudi v Kolektivni pogodbi dejavnosti bank in hranilnic (UL RS, št. 81/2004), in sicer v členih 48 - 54.

Pripravništvo se določi za različno dolga obdobja glede na stopnjo strokovne izobrazbe pripravnika, če poseben zakon ne določa drugače, in sicer za V. stopnjo največ 6 mesecev, za VI. stopnjo največ 9 mesecev ter za VII. stopnjo največ 12 mesecev.

Obveznosti pripravnika, s katerimi ga je ob nastopu dela dolžan seznaniti mentor, so: pripravnik mora opravljati vse naloge, ki mu jih odredi mentor; pripravnik se mora udeležiti vseh programov in oblik usposabljanja, na katere je napoten; redno in skrbno vodi dnevnik o svojem delu.

Prav gotovo najpomembnejši del usposabljanja pripravnikov NLB d.d. poteka pod skrbnim vodstvom mentorjev na delovnih mestih, ki jih bodo po uspešnem zaključku pripravništva, zasedali pripravniki oziroma takrat že povsem samostojni delavci.

Poleg usposabljanja pripravnikov na samih delovnih mestih, poteka njihovo usposabljanje tudi na izobraževalnih programih, ki jih organizira Izobraževalni center Nove Ljubljanske banke d.d. Osnovni namen tega usposabljanja je seznaniti pripravnike z organizacijsko strukturo banke, pravnimi osnovami bančnega poslovanja ter osnovnimi značilnostmi dela v banki in nenazadnje tudi pričakovanji banke do novega sodelavca.

Tako Izobraževalni center NLB d.d. praviloma dvakrat letno organizira izobraževalni program z naslovom Uvajalni program, ki je namenjen vsem pripravnikom, ne glede na stopnjo strokovne usposobljenosti. Udeležba na izobraževalnem programu je za pripravnika obvezna.

Pripravnikovi pisni izdelki so: **pripravnikov dnevnik**, ki ga oblikuje ves čas usposabljanja, in sicer po dnevih ali po tedenskih ali tematskih sklopih, če se vsebina usposabljanja za določeno opravilo ponavlja. Ko pripravnik prvič opravlja neko delo, postopek dela natančno opiše in zapis opremi s prilogami npr. formularji, dokumenti, ki jih je pri delu uporabljal. Dnevnik pripravnika je tudi del dokumentacije, ki jo je pripravnik dolžan na izpitu.

**Pisna naloga** – ki jo pripravi pripravnik s področja, za katerega se je usposabljal, in jo odda v Izobraževalni center NLB d.d. najkasneje 15 dni pred iztekom pripravniške dobe. Temo določi mentor oziroma se o tem pogovori s pripravnikom in ga s tem motivira k oblikovanju čim kvalitetnega končnega izdelka. Vsebina pismene naloge in obseg naloge sta odvisna od

stopnje izobrazbe kandidata - V. stopnja strokovne usposobljenosti, mora zajemati opis enega bolj kompleksnih delovnih postopkov, za katerega se kandidat usposablja in mora obsegati najmanj 5 tipkanih strani; VI. stopnja izobrazbe mora zajemati podrobnejšo obdelavo delovnega področja ali del tega področja, pri čemer mora oceniti morebitne pomanjkljivosti in nakazati oziroma predlagati rešitev ter mora obsegati najmanj 10 tipkanih strani; VII. stopnja izobrazbe mora zajemati analizo nekega pojava ali problematike na podlagi izkustvenih opažanj. Analiza mora vsebovati ustrezne zaključke, rešitve in predloge ter mora obsegati najmanj 15 tipkanih strani.

**Strokovni izpit** - pred iztekom pripravniške dobe je pripravnik dolžan opraviti strokovni izpit pred tričlansko komisijo. Strokovni izpit je sestavljen iz dveh delov in sicer splošnega in posebnega (strokovnega dela). V splošnem delu strokovnega izpita se preverja pripravnikovo poznavanje organizacije in pravnih osnov poslovanja banke, v drugem - posebnem delu - pripravnik "zagovarja" pisno nalogo in odgovarja na vprašanja komisije s področja dela, ki ga bo opravljal.

**Seznam literature**, ki služi pripravniku za pripravo na splošni del strokovnega izpita: Zakon o bančništvu, Zakon o delovnih razmerjih, Zakon o gospodarskih družbah, Statut Nove Ljubljanske banke d.d., Splošna kolektivna pogodba za gospodarske dejavnosti, Kolektivna pogodba dejavnosti bank in hranilnic, Pogodba o zaposlitvi (ob sklenitvi delovnega razmerja), Pravilnik o organizaciji (trenutno veljaven), Pravilnik o pooblastilih in podpisovanju v NLB, Pravilnik o elektronskem komuniciranju v NLB.

## **2. Izobraževanje v tujini**

Bančni delavci lahko pridobijo dodatna znanja in veščine, ki so strateškega pomena za doseganje ciljev in poslovne politike banke na tečajih, konferencah in delavnicah v tujini. Izobraževalni center prav tako organizira strokovne prakse delavcev NLB v tujini kakor tudi tujih delavcev v NLB.

## **3. Izobraževanje tujih jezikov v zunanjih institucijah**

Znanje tujih jezikov je vse pomembnejše, zato v NLB spodbujajo učenje tujega jezika do pridobitve aktivnega znanja. Banka podpira pridobivanje jezikovnih znanj tudi v zunanjih institucijah, vendar le za določene profile zaposlenih.

Banka omogoča prosto izbiro verificirane jezikovne institucije; pridobitev pasivnega znanja jezika od II. do vključno IV. stopnje, v trajanju dveh semestrov oziroma do 300 ur; pridobitev

aktivnega znanja z opravljanjem izpita od V. do vključno VI. stopnje, v trajanju dveh semestrov oziroma do 200 ur programa.

#### **4. Izobraževanje v drugih zunanjih institucijah**

V NLB sistematično spodbujajo in omogočajo študij ob delu z ugodnostmi po veljavnih kolektivnih pogodbah za gospodarske dejavnosti in dejavnosti bank in hranilnic v RS ter v skladu s kadrovsko politiko in kriteriji za študij ob delu. Banka vsako leto v mesecu maju objavi informacije o pogojih in postopku za pridobitev študijske ugodnosti za tekoče šolsko leto. Dogovorjeno skupno število delavcev, ki so deležni študijskih ugodnosti, je v skladu s kadrovsko politiko do 5% vseh zaposlenih. Pridobiva pa se višješolska, visokošolska ali univerzitetna izobrazba ter magisterij.

#### **7.3 PRIMERJAVA IZOBRAŽEVALNEGA SISTEMA NLB Z DRUGIMI PODJETJI V SLOVENIJI**

V sredini novembra 2005 je bila že četrta tradicionalna podelitev priznanj Izobraževalni management 2005 – TOP 10, ki temelji na razpisu neodvisnega inštituta SOFOS (Inštitut za izobraževalni management). Priznanja podeljuje podjetje GV izobraževanje v sklopu konference o izobraževalnem managementu. Namen akcije je v slovenskem poslovnem okolju vsako leto poiskati tista podjetja, ki izkazujejo neposredno povezanost izobraževalne in poslovne strategije; ki omogočajo zaposlenim preizkušanje in širjenje na novo pridobljeno znanje; ki skrbijo za izobraževanje slehernega zaposlenega.

Akcija postaja vsako leto zanimivejša, saj lahko primerjamo podatke za nazaj in tako objektivno presodimo, ali Slovenija res postaja učeča se družba. Prav tako pa se lahko podjetja pri posameznih parametrih primerjajo z drugimi podjetji oziroma organizacijami in spremljajo svoj napredek. Strokovna komisija je pri izboru desetih najboljših upoštevala pet kvantitativnih in tri kvalitativne podatke.

Kvantitativni podatki:

- izobraževalni proračun v % od skupnih dohodkov, ki ga podjetje namenja za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih,
- odstotek zaposlenih vključenih v izobraževanje in usposabljanje v tekočem letu,
- povprečno število ur izobraževanja na zaposlenega,
- odstotek notranjih izobraževalcev, usposobljenih oseb, ki prenašajo znanje v podjetju,

- merjenje kakovosti izvedb izobraževanja (komisija je bila pozorna na odstotek programov, notranjih in zunanjih, pri katerih se meri kakovost izvedbe izobraževanja).

Kvalitativni podatki:

- način povezanosti izobraževanja s strateškimi cilji podjetja,
- novi izobraževalni projekti oziroma inovacije na področju izobraževalnega managementa,
- vlaganje podjetja v izobraževanje širšega družbenega okolja.

Ocenjevanje je potekalo na podlagi določanja ravni za vsako merilo posebej. Pri izboru je komisija pri vsakem od meril razvrstila podjetja od najboljšega do najslabšega, o desetih najboljših pa je odločala povprečna raven. Priznanje Izobraževalni management 2005 – TOP 10 je dobilo naslednjih 10 podjetij, naštetih po abecednem redu. Nova Ljubljanska banka d.d. je med dobitniki priznanja že tretjič.

- Bolnišnica Golnik – Klinični oddelek za pljučne bolezni in alergijo
- Gorenje d.d.
- Lek farmacevtska družba d.d.
- Merkur d.d.
- Nova Ljubljanska banka d.d.
- Poslovna skupina Sava
- Premogovnik Velenje d.d.
- Smart COM d.o.o.
- SRC.SI sistemske integracije d.o.o.
- Zavod republike Slovenije za zaposlovanje (Revija HRM, november 2005)

Primerjalni podatki NLB d.d. za leto 2005, s povprečjem TOP 10 so prikazani v tabeli:

merilo	povprečje TOP 10	NLB d.d.
odstotek od prihodkov, namenjen izobraževanju in usposabljanju	1,11	<b>1,1</b>
odstotek zaposlenih vključenih v izobraževanje	87,08	<b>70,6</b>
število ur izobraževanja na zaposlenega	54,99	<b>42,3</b>
odstotek notranjih izobraževalcev	13,45	<b>6</b>
merjenje kvalitete izvedbe izobraževalnih programov	78,22	<b>82</b>

Tabela št . 7.1: Kazalci merjenja Top 10 in NLB d.d.

Analiza je vsekakor objektivna in kakovostna podlaga za samooceno. Občasno je dobro »pogledati k sosеду«, da vidiš, kje si. V kolikor so oni boljši, je primerjava več kot dobrodošla, saj pomaga ujeti korak s časom.

## 8 RAZISKAVA O IZOBRAŽEVALNEM SISTEMU NOVE LJUBLJANSKE BANKE

V interesu vsakega podjetja bi bilo, da ima izdelan takšen sistem razvoja, napredovanja in promocije kadrov, ki bo optimalno izkoristil obstoječe kadrovske potenciale ter jih z nenehnim spreminjanjem, izobraževanjem in usposabljanjem strokovno nadgrajeval in razvrščal na ustrezno delovno mesto, kjer bi se lahko udeležili in samopotrjevali ter prispevali k hitrejšem razvoju podjetja. (Potokar, 2005.)

Z raziskavo, katera je bila delno zasnovana po vzoru ankete iz doktorske disertacije Francija Potokarja z naslovom Model razvoja in izobraževanja kadrov za potrebe podjetij, sem želela ugotoviti, kako so zaposleni zadovoljni z izobraževalnim sistemom v NLB d.d., kolikokrat letno se zaposlen udeležujejo izobraževanja, če so dovolj seznanjeni z izobraževanjem v NLB, ali imajo vsi enake možnosti za izobraževanje in izbiro izobraževalnih programov, katerih seminarjev se najraje udeležujejo, kaj jih ovira pri izobraževanju, zakaj se izobražujejo. V nadaljevanju sem želela vedeti, ali pridobljeno znanje sploh uporabljajo na delovnem mestu. Zanimalo me je tudi, ali so zadovoljni s ponujenimi programi ter njihova splošna ocena izobraževanja.

### 8.1 OPIS METODE RAZISKAVE

Raziskavo sem naredila v podjetju Nova Ljubljanska banka d.d., Ljubljana, v katerem sem tudi zaposlena. Hipoteze sem preverjala z anketno metodo. Sestavila sem anketo s 27 vprašanji. 26 vprašanj je bilo zaprtega tipa in le eno vprašanje odprtega tipa.

Po elektronski pošti sem na dan 7.12.2005 razposlala 120 anket, in sicer vsakemu 30-temu zaposlenemu v NLB d.d. Za osnovo sem vzela telefonski imenik zaposlenih v NLB. Vrnjenih sem dobila 90 anket.

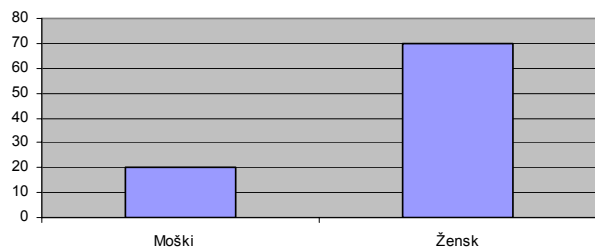
Število poslanih anket	120	100%
Število vrnjenih anket	90	75%
Število nesodelujočih	30	25%



## 8.2 ANALIZA SPLOŠNIH PODATKOV ANKETE

### • SPOL

Moški	20	22,2%
Žensk	70	77,8%
Skupaj	90	100%

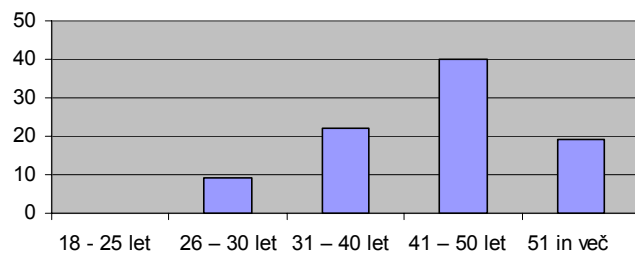


Graf št. 5: Spol anketiranih

Z anketo sem zajela 77,8% žensk in 22,2% moških, kar potrjuje dejstvo, ki smo ga videli pri predstavitvi podjetja NLB d.d., da je  $\frac{3}{4}$  zaposlenih žensk in  $\frac{1}{4}$  moških.

### • STAROST

18 - 25 let	0	0%
26 – 30 let	9	10%
31 – 40 let	22	24,4%
41 – 50 let	40	44,5%
51 in več	19	21,1%

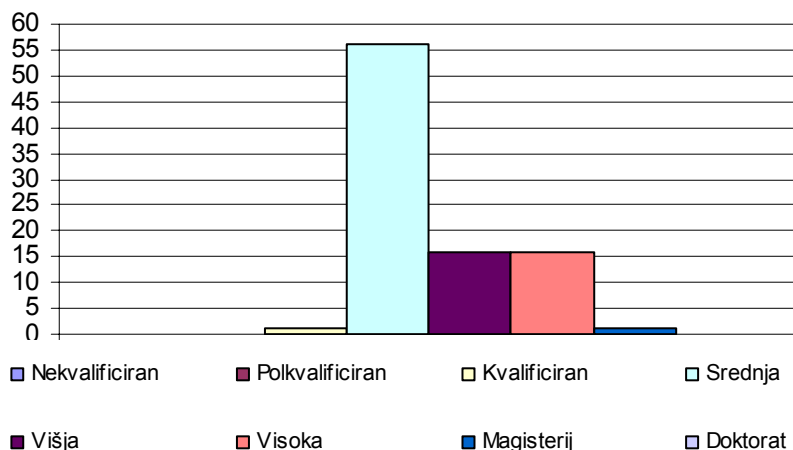


Graf št. 6: Starost anketiranih

Anketirance sem razdelila v 5 starostnih sklopov. V prvi sklop v starosti od 18 – 25 let ni padel nihče od anketiranih, v drugem razredu v starosti od 26 – 30 let je 10% anketiranih, v tretjem razredu je 24,4% anketiranih, v četrtem razredu v starosti od 41 – 50 let je kar 44,45% vprašanih ter v petem razredu je 21,1% sodelujočih. Mislim, da je starost v podjetju zelo zaskrbljujoča, saj je bila povprečna starost v banki za leto 2004 40,9 let. Prav tako so se moji anketiranci najpogosteje znašli v intervalu od 41 – 50 let, to je v interval, ki je ravno na meji s povprečno starostjo v banki.

## • STOPNJA IZOBRAZBE

Nekvalificiran	0	0%
Polkvalificiran	0	0%
Kvalificiran	1	1,1%
Srednja	56	62,2%
Višja	16	17,8%
Visoka	16	17,8%
Magisterij	1	1,1%
Doktorat	0	0%

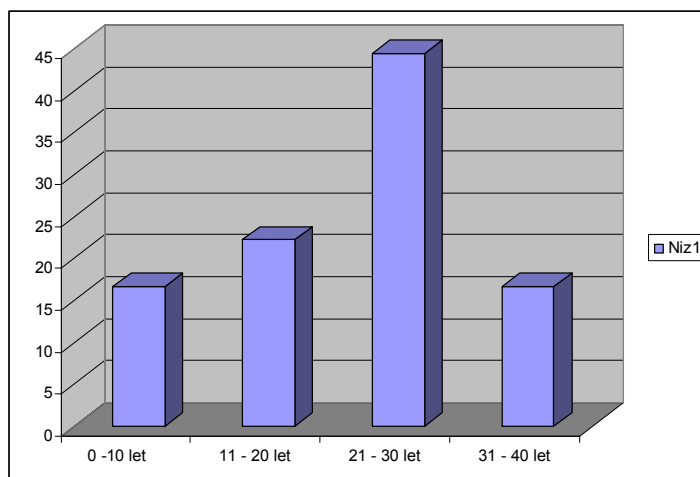


Graf št. 7: Stopnja izobrazbe anketiranih

Iz tabele je razvidno, da ima 62,2% anketiranih srednješolsko izobrazbo, 17,8% anketiranih ima končano višjo šolo, prav tako ima 17,8% končano visoko šolo, 1 anketirani ima magisterij ter 1 anketirani ima manj kot srednjo šolo. Moj vzorec je skoraj popolnoma skladen s statističnimi podatki kadrovske službe o izobrazbeni strukturi zaposlenih za leto 2005, saj so odstopanja zelo majhna. Pri doseganju srednješolske izobrazbe je mojih anketirancev več za 3,9%, pri višješolski izobrazbi in več, pa je odstopanje opazno le za pol procenta v dobro mojih anketirancev.

## • DELOVNA DOBA

0 - 10 let	15	16,7%
11 - 20 let	20	22,2%
21 - 30 let	40	44,4%
31 - 40 let	15	16,7%



Graf št. 8: Delovna doba anketiranih

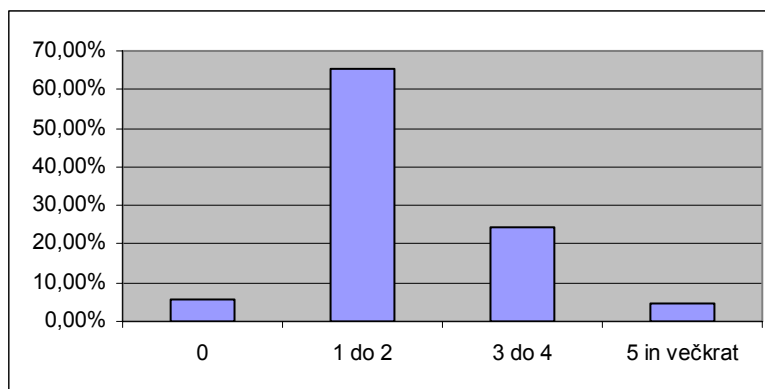
V sklop od 0 do 10 let delovne dobe se je uvrstilo 16,7% vprašanih. Prav toliko se jih je uvrstilo tudi v zadnji sklop od 31 do 40 let delovne dobe. Od 11 do 20 let delovne dobe ima

22,2% anketiranih. Največ se jih je zvrstilo v obdobju od 21 do 30 let delovne dobe, in sicer 44,4%. Glede na podatke o starosti anketiranih, je podatek o delovni dobi pričakovan, saj je delovna doba povezana s starostjo.

### 8.3 OBDELAVA ANKETNIH VPRAŠANJ

#### Vprašanje št. 5: KOLIKOKRAT LETNO SE UDELEŽITE IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA?

0	5	5,0%
1 do 2	59	65,5%
3 do 4	22	24,5%
5 in več	4	4,5%



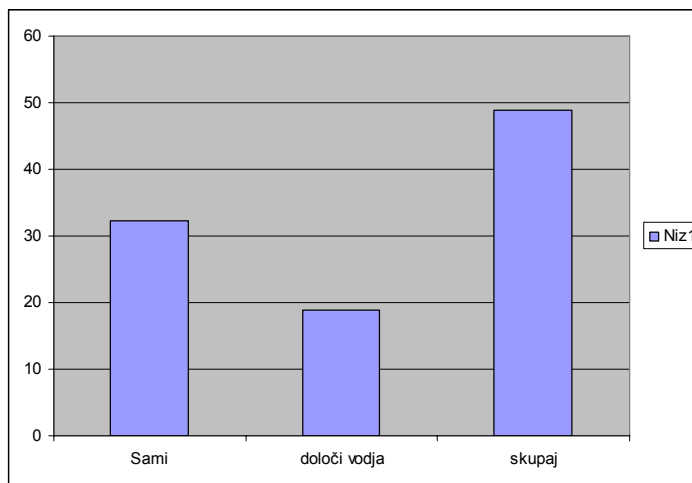
Graf št. 9: Udeležba na izobraževanju in usposabljanju

5 anketiranih se ne izobražuje. Najpogosteje, kar 65,5% anketiranih, se seminarjev udeležijo 1-krat ali 2-krat letno. 3 do 4 krat letno se seminarja udeleži 22 anketiranih. To pomeni vsaj en seminar na tromesečje. Le 5 anketiranih se izobražuje 5 in večkrat letno. Pravzaprav sem bila nad rezultati malce presenečena, saj sem pričakovala, da so zaposleni bolj zainteresirani za izobraževanje. Pri izobraževanju je motivacija eden izmed najbolj pomembnih dejavnikov. Ima odločilno vlogo pri vključevanju v izobraževanje, pri vztrajanju na poti do ciljev in pri sami učni storilnosti. Na motivacijo za izobraževanje pa vplivajo predvsem socialne in družbene okoliščine, pozitivne oziroma negativne izkušnje v začetnem izobraževanju, stališča in vrednote ter možnosti, ki jih ima posameznik za vključitev v izobraževanje. Motivacija je lahko subjektivna (npr. želja po večji uspešnosti pri delu ...) ali objektivna (npr. višja plača, višji status ...). Visoka motiviranost ljudi nikakor ni enostavno dosegljiva. Motivirani izobraževalci bodo pokazali večji uspeh, zanimanje, produktivnost, kvaliteto... Vodstvo NLB pa je zadolženo, da zna zaposlene motivirati, da se večkrat udeležijo izobraževanja, ker tako sami hočejo, in ne z manipulacijo, da se izobražujejo zato, ker drugi tako želijo.

»Motivacijo zaposlenih gradimo z izvajanjem ukrepov kadrovske organizacijske politike, s poudarkom na zagotavljanju primerne dela, razvoja, nagrajevanja in napredovanja. Posameznik pa je prvi, ki je odgovoren za svoj razvoj (samoiniciativnost).«  
(Osolnik Videmšek, M. 2006. Interno gradivo za 51. sejo Uprave NLB d.d.)

**Vprašanje št. 6: ALI SE ZA IZOBRAŽEVANJE IN ZA VSEBINO IZOBRAŽEVANJA ODLOČATE :**

Sami	29	32,2%
Določi vodja	17	18,9%
Skupaj	44	48,9%



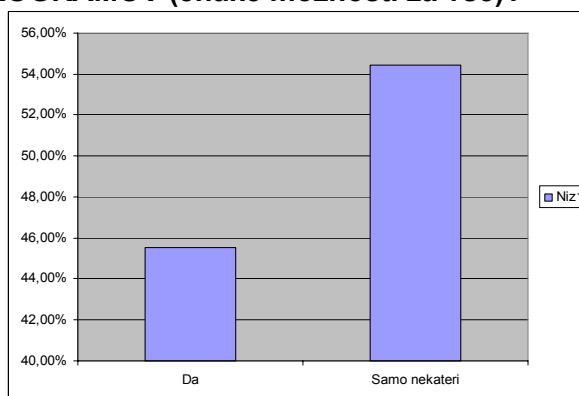
Graf št. 10: Sprejemanje odločitev za izobraževanje

Skoraj polovica anketiranih se glede izobraževanja posvetuje z vodjo in skupaj določita primerne seminarje. 32,2% vprašanih si popolnoma samostojno izbere seminarje, ki jim odgovarjajo. 18,9% pa nima možnosti izbire in jih na izobraževanje napoti striktno vodja.

»Zato, da bo banka vedno uspešna, imajo vsi zaposleni možnosti za razvoj. Vodje so tisti, ki so odgovorni za uspeh organizacijske enote in za uspeh posameznikov, ki jih vodijo. Zato so pristojni za razvoj in izobraževanje sodelavcev. So tisti, ki ugotavljajo izobraževalne potrebe, dajejo predloge za nove izobraževalne programe in odločajo o napotitvi sodelavcev na izobraževanje,« je bilo zapisano v bančnem poročilu leta 1998. To seveda drži, vendar je po mojem mnenju poglobljena najprej samoiniciativnost, kot je že zgoraj napisano. Problem je samo v tem, da je na voljo določena kvota denarja, ki je namenjena izobraževanju. Z njo pa upravlja direktor, ki jo mora pravično razdeliti med svoje podrejene.

**Vprašanje št. 7: ALI SO VAM DOSTOPNI VSI PONUJENI TEČAJI, SEMINARJI ... IZ KATALOGA IZOBRAŽEVALNIH PROGRAMOV (enake možnosti za vse)?**

Da	41	45,6%
Samo nekateri	49	54,4%



Graf št. 11: Dostopnost programov

Vprašanje bi moralo biti verjetno bolj natančno določeno, saj so nekateri seminarji namenjeni točno določenemu profilu zaposlenih in so dostopni le njim. Zaradi tega je odgovor pričakovan, kljub temu, da so ostali seminarji dostopni vsej populaciji zaposlenih. Seveda pa je odvisno tudi od tega ali se vodja strinja s tem.

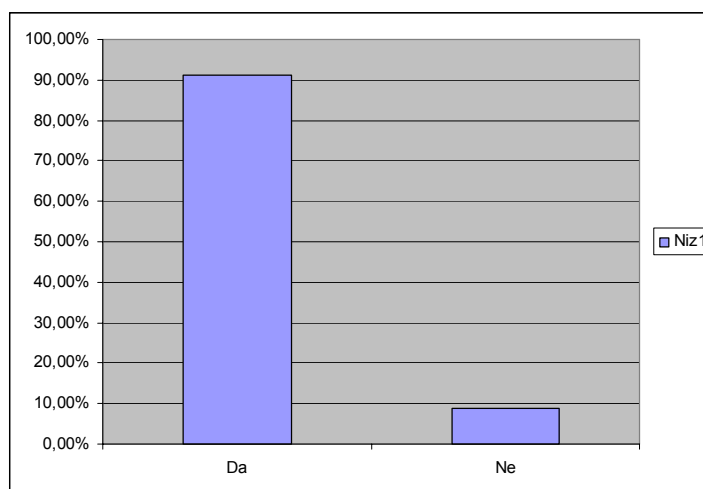
Obstoječi katalog izobraževalnih programov je namenjen vsem zaposlenim v banki. Določen del programov pa namenjajo samo določenim segmentom (novozaposleni, vodje, poslovni profil).

Poleg bančne stroke so vse bolj pomembne tudi »veščine« (trženje, komunikacija, vodenje...), katerih cilj je razvoj znanj, spretnosti in sposobnosti za sodelovanje s sodelavci in strankami, krepitev pozitivnega načina mišljenja, krepitev samozavesti in samostojnosti.

Neuradno je bilo rečeno, da vodje v poslovalnicah ne odobravajo tovrstnega izobraževanja svojim zaposlenim, ampak samo strokovna s področja poslovanja na bančnem okencu, kar dviga veliko nezadovoljstva med zaposlenimi v poslovalnicah. Tudi nekateri odgovori na 27. vprašanje kažejo tako.

#### Vprašanje št. 8: STE DOVOLJ OBVEŠČENI O IZOBRAŽEVANJU V NLB?

Da	82	91,1%
Ne	8	8,9%



Graf št. 12: Obveščенost o izobraževanju

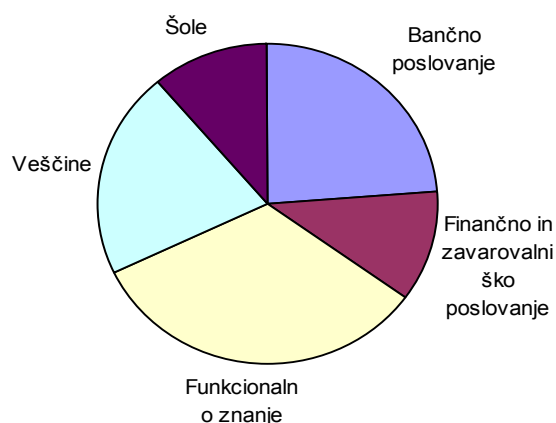
Skoraj vsi anketirani se strinjajo, da je obveščanje o izobraževanju v banki dovolj poudarjeno in da so dovolj seznanjeni. Obveščanje poteka na več nivojih: vsi zaposleni po elektronski pošti vsake tri mesece prejmejo katalog izobraževalnih programov, katalog je objavljen na interni spletni strani LBNet in vodje prejmejo katalog, da prijavijo svoje sodelavce na izobraževanje.

Cilj kataloga je učinkovito predstaviti ponudbo izobraževalnih programov in zaposlene spodbuditi k izobraževanju. V Katalogu ponujajo 132 programov, ki so razdeljeni v 5 tematskih sklopov - Bančno poslovanje, Finančno in zavarovalniško poslovanje, Funkcionalna znanja, Veščine, Šole.

Med temi programi je nekaj že nekaj tradicionalnih, vendar obogatenih z novimi vsebinami in sodobnimi metodami ter oblikami dela. Prevladujejo predvsem metode in oblike dela, s katerimi udeleženci postanejo soustvarjalci novih znanj in spoznanj. Tako se zagotavlja povezavo s praktičnimi izkušnjami. Programi so razvrščeni v temeljne, poglobljene in specialistične vsebine. Pogosto so temeljni programi osnova za izobraževanje ostalo pa nadgradnja le-teh. Namenjeni so različnim ciljnim skupinam; praviloma pa se lahko vsebina posameznega programa priredi za določeno, zaključeno skupino udeležencev.

**Vprašanje št. 9: KATERE VSEBINE (IZ KATALOGA IZOBRAŽEVALNIH PROGRAMOV) VAS ZA IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE ZA POTREBE DELA NAJBOLJ ZANIMAJO?**

Bančno poslovanje	23,9%
Finančno in zavarovalniško poslovanje	11,2%
Funkcionalno znanje	32,8%
Veščine	20,9%
Šole	11,2%



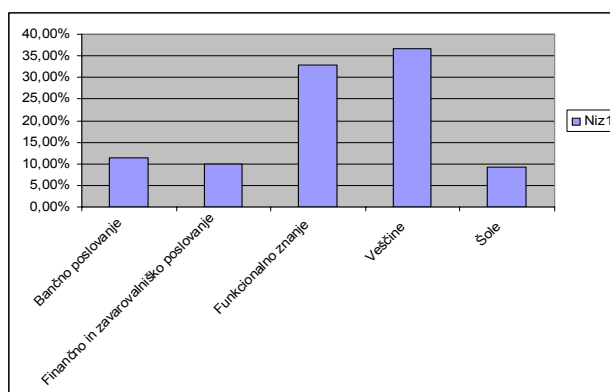
Graf št. 13: Zanimanje za vsebine za potrebe dela

Za potrebe dela prevladujejo predvsem funkcionalna znanja, kar zajema predvsem računalniške programe MS Office ter jezikovna znanja, ki se pri delu najpogosteje potrebujejo, in sicer kar 32,8% vprašanih. Široka uporaba osebnih računalnikov in novi programski paketi, ki so v pomoč tako pri doseganju poslovnih rezultatov kot tudi pri ohranjanju konkurenčnosti, se odraža v povečanem povpraševanju po ustreznem računalniškem izobraževanju, torej funkcionalnemu znanju. Velik poudarek ima banka tudi na jezikovnem znanju, zato zelo podpira tudi tovrstno izobraževanje znotraj in zunaj banke. Predvsem je poudarek na bančni terminologiji ter poslovnem jeziku.

Približno enako se zanimajo za bančno poslovanje (ki nudi široko znanje bančnega znanja ter je predvsem praktično naravnano) in veščine, sledi mu zanimanje za finančno poslovanje, kamor uvrščamo programe o delovanju podjetij NLB d.d., knjigovodskih in računalniških metodah, finančni matematiki, in zavarovalniško poslovanje ter bančne šole.

**Vprašanje št. 10: KATERE VSEBINE IZ KATALOGA IP VAS ZANIMAJO ZA SPLOŠNO IZOBRAZBO?**

Bančno poslovanje	11,5%
Finančno in zavarovalniško poslovanje	9,9%
Funkcionalno znanje	32,8%
Veščine	36,6%
Šole	9,2%



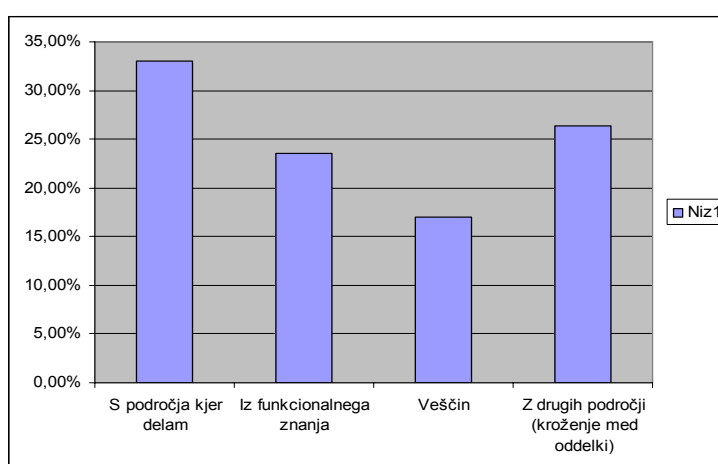
Graf št. 14: Zanimanje za vsebino za splošno izobrazbo

Za splošno razgledanost ali znanje se zaposleni bolj zanimajo za seminarje, ki se ne tičejo striktno bančništva in so lahko celo razbremenjujoči in sprostitveni. Predvsem pa je res poudarek na tem, da jih lahko koristiš v vsakdanjem življenju.

Prav tako je tudi veliko zanimanje za funkcionalna znanja, ki so tudi koristna v vsakdanjem življenju. Bistveno manj pa je zanimanja za specifično bančno znanje.

**Vprašanje št. 11: NA KATEREM PODROČJU BI PO VAŠEM MNENJU MORALI NUDITI ZAPOSLENIM VEČ MOŽNOSTI IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA?**

S področja kjer delam	33%
Iz funkcionalnega znanja	23,6%
Veščin	17%
Z drugih področji (kroženje med oddelki)	26,4%



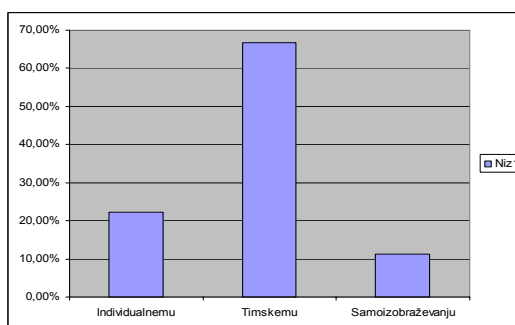
Graf št. 15: Področja, kjer bi si zaposleni želeli več izobraževanja

Kar 1/3 anketiranih meni, da potrebujejo več izobraževanja iz področja, kjer delajo. Prav tako pa jih zanima vpogled v druge sektorje. Neko splošno predstavo o tem, kaj delajo drugod v banki in povezave med oddelki in sektorji nudi bančna šola. Glavni cilj Bančne šole je

zaposlenim ponuditi zaokroženo ponudbo znanj in veščin, potrebnih za odlično delo, za odlično uspešnost na svojem delovnem mestu ter za razumevanje povezanosti dela posameznika z delovanjem ostalih področij v banki in Skupini NLB. Presenečena pa sem bila nad majhnim odstotkom tistih, ki si želijo veščin, saj so le-te, kot sem že zgoraj omenila, bolj zasnovane na principu sproščanja, razbremenjevanja ... Glede na vsakodnevne pogovore med zaposlenimi in njihovega mnenja o preobremenjenosti, sem bila prepričana, da bo ta procent bistveno večji.

### Vprašanje št. 12: KATEREMU NAČINU IZOBRAŽEVANJA DAJETE PREDNOST?

Individualnemu	20	22,2%
Timskemu	60	66,7%
Samoizobraževanju	10	11,1%



Graf št 16: Priljubljenost načinov izobraževanja

Glede na to, da smo ljudje družbena in socialna bitja, je odgovor, da ima kar 66,7% anketiranih najraje timsko izobraževanje, pričakovan. Individualnemu izobraževanju daje prednost 22,2% in samoizobraževanju 11,1% vprašanih. V banki tudi bolj spodbujajo timsko izobraževanje, saj je bilo ugotovljeno, da se tovrstno izobraževanje bolje odnese kot individualno, saj se zaposleni bolje spoznajo, sodelujejo, se dopolnjujejo, si pomagajo, se lažje vklopijo v situacijo... Izobraževanje je določeno za ciljno skupino, katera lahko med seboj izmenja tudi delavne izkušnje, se uči na napakah drugih, si nudi podporo.

### Vprašanje št. 13: KATERE SO OVIRE, DA SE NE MORETE UDELEŽITI IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA V NLB D.D.?

Skoraj polovica vprašanih pravi, da se ne more udeležiti izobraževanja in usposabljanja zaradi pomanjkanja časa ali neprimerne časa. Preobremenjenost zaposlenih je vedno bolj pogosto čutiti, saj se ne morejo udeležiti niti izobraževanja za lastne potrebe. Presenetilo pa me je, da temu sledi odgovor »nerazumevanje vodij za izobraževanje«. V interesu vsakega vodje in podjetja bi moralo biti, da ima izobražene kadre, prav na čemer ima poudarek moja diplomska naloga. Še bolj pa sem bila osupla nad odgovorom ene od anketirank, ki je na koncu ankete napisala:

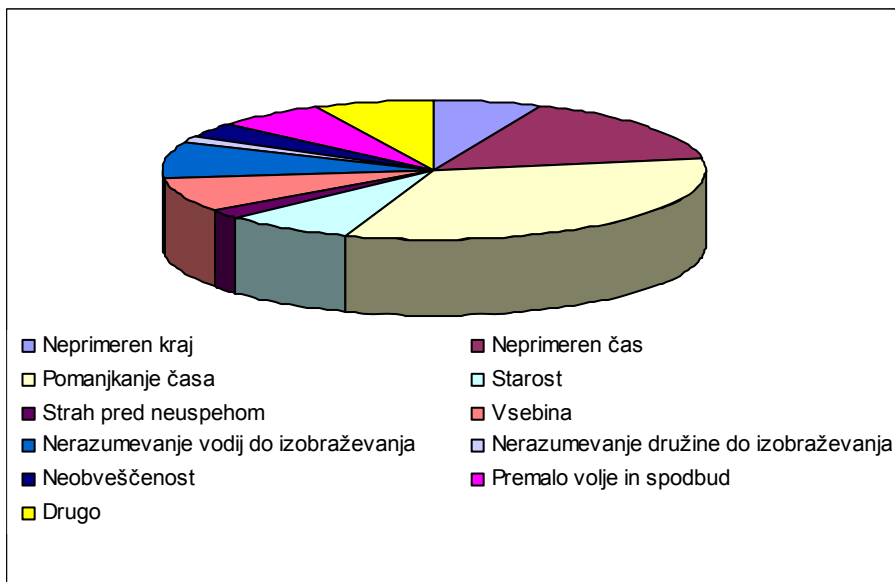


»Ne morem objektivno odgovarjati na vprašanja, ker se ne morem izobraževati v NLB, ker nimamo vsi enakih možnosti in razumevanja vodij.«

Pri izobraževanju je pomembno poleg motivov, ki posameznika spodbujajo k izobraževanju, poznati tudi ovire, ki posameznika odvrčajo. Če ne poznamo razlogov, jih tudi ne moremo odpraviti. Posameznik naj bi se za izobraževanje odločal prostovoljno. Na poti pa se lahko pojavijo ovire, s katerimi se posameznik ne zna spopasti. Ovire lahko delimo na situacijske (pomanjkanje časa,...), institucionalne (gre za urnike predavanj, vpisne pogoje,...) ter dispozicijske (kjer gre za lastnosti posameznika, kot so samozavest, stališča,...). (Jelenc, 1996:46.)

Na splošno rečeno so pričakovanja glede izobraževanja v prihodnosti zelo visoka, sama pa menim, da so precej pesimistična, ker so zaposleni v NLB preobremenjeni z delom, zaradi restriktivne politike zaposlovanja in konstantnega odpuščanja delavcev ter preobremenjeni z delom doma (vzgoja otrok, aktivnosti, vsakdanja skrb za družino...).

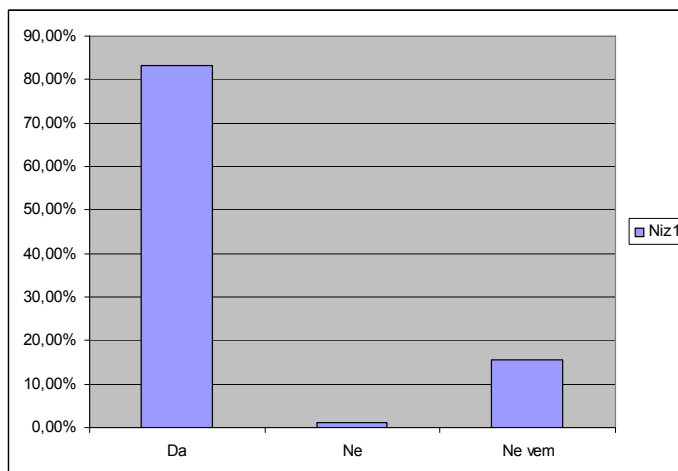
Neprimeren kraj	6,4%
Neprimeren čas	16,0%
Pomanjkanje časa	33,0%
Starost	7,8%
Strah pred neuspehom	2,1%
Vsebina	7,8%
Nerazumevanje vodij do izobraževanja	8,5%
Nerazumevanje družine do izobraževanja	1,4%
Neobvešččenost	3,6%
Premalo volje in spodbud	6,4%
Drugo	7,0%



Graf št. 17: Ovire pri udeležbi izobraževanja

#### Vprašanje št. 14: ALI JE PO VAŠEM MNENJU BANKA ZAINTERESIRANA ZA IZOBRAŽEVANJE SVOJIH ZAPOSLENIH?

Da	75	83,3%
Ne	1	1,1%
Ne vem	14	15,6%



Graf št. 18: Mnenje anketiranih o zainteresiranosti banke za izobraževanje svojih zaposlenih

Zaposleni se kar v 83,3% strinjajo, da je banka zainteresirana za izobraževanje svojih kadrov.

Strateška naravnost banke, hitre spremembe ter sodobni razvojni trendi in nova filozofija razmišljanja narekujejo nadgradnjo izobraževalnega sistema. Pričakovanja vodstva banke do zaposlenih se zaradi intenzivnosti procesov, globalizacije povečujejo. Kadrovska politika banke opredeljuje proces izobraževanja kot proces, v katerem zaposleni sodelujejo pri pridobivanju znanj za uspešno delo in pri posredovanju znanj za banko. Izobraževanje postaja pglavitna naloga Sektorja za kadrovske posle. Lastno izobraževanje gradijo na osnovi mednarodnih trendov in standardov ter na osnovi preučevanj izobraževalne dejavnosti uspešnih bank in podjetij v svetu. Zainteresiranost banke za izobraževanje svojih zaposlenih in njihov uspeh potrjuje tudi priznanje »Učeče se podjetje«, ki jim ga je podelila družba za svetovanje, inženiring in založništvo SOCIUS.

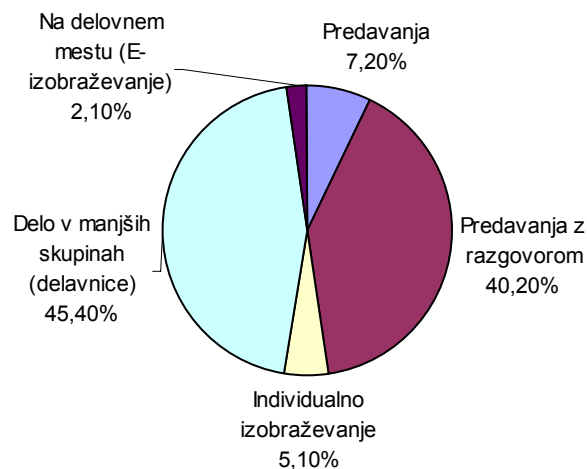
#### Vprašanje št. 15: KATERE METODE IN OBLIKE IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA SO VAM NAJLJUBŠE?

Največ anketirancev je odgovorilo, da imajo najraje delo v manjših skupinah, in sicer kar 45,4%. Odgovor je kar pričakovan, saj je prijetneje, lažje delati z manj ljudmi, katerim se lahko predavatelj bolj posveti, pa kljub temu so še drugi udeleženci poleg, s katerimi lahko vsak sodeluje, se spozna, komunicira.

Podobno je s predavanjem z razgovorom, katerega je izbralo 40,2% anketiranih. Ljudje se radi pogovarjamo in komuniciramo z različnimi ljudmi. Razgovor oziroma pogovor daje občutek pozornosti, aktivnega sodelovanja, odkritosti...

Predavanja je izbralo 7,2% anketiranih. Individualno izobraževanje je vseh 5,1% vprašanih, 2,1% anketiranih pa ima najraje izobraževanje na delovnem mestu oziroma E-izobraževanje.

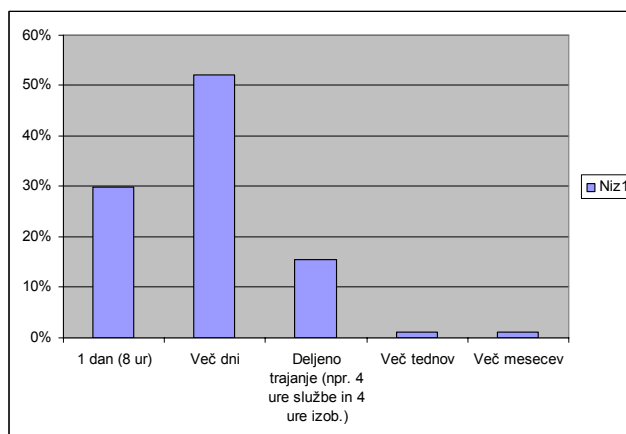
Predavanja	7,2%
Predavanja z razgovorom	40,2%
Individualno izobraževanje	5,1%
Delo v manjših skupinah (delavnice)	45,4%
Na delovnem mestu (E-izobraževanje)	2,1%



Graf. št. 19: Priljubljenost metod in oblik izobraževanja

### Vprašanje št. 16: KAKO DOLGO NAJ TRAJA IZOBRAŽEVANJE?

1 dan (8 ur)	27	30%
Več dni	47	52,2%
Deljeno trajanje (npr. 4 ure službe in 4 ure izob.)	14	15,6%
Več tednov	1	1,1%
Več mesecev	1	1,1%



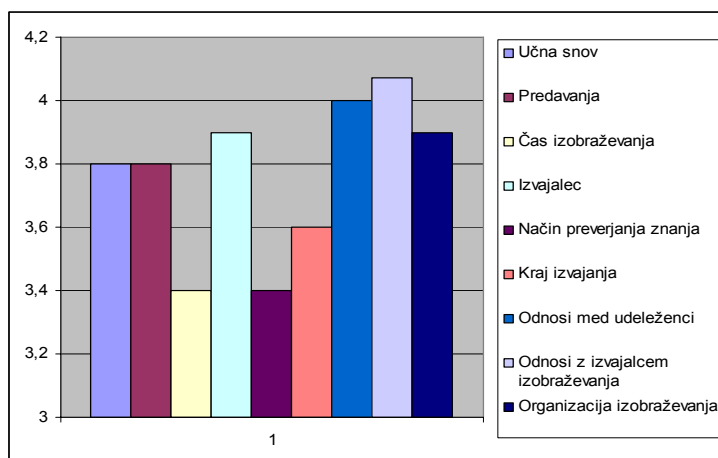
Graf št. 20: Trajanje izobraževanja

Na vprašanje o trajanju izobraževanja je 52.2% vprašanih odgovorilo, da bi moralo izobraževanje trajati več dni. 30% je mnenja, da bi moralo izobraževanje trajati samo en dan. 15,6% meni, da bi bilo dobro, če bi bilo deljeno trajanje (delno služba, delno izobraževanje), le po en udeleženec pa misli, da bi izobraževanje trajalo več tednov oziroma mesecev. Ker je ažurnost v banki nujna, je možnost daljšega izobraževanja (več tednov ali mesecev skupaj) nemogoča. Večdnevni seminarji so po moji oceni najprimernejši, saj lažje osvojiš podano snov, navežeš stik s skupino, predavateljem, zamenjaš vsakodnevno okolje in delo, ki včasih postane že del rutine ...

**Vprašanje št. 17: OZNAČITE, KAKO STE BILI ZADOVOLJNI / NEZADOVOLJNI Z NAŠTETIMI DEJAVNIKI (1 - zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – nevtralen, 4 – zadovoljen, 5 – zelo zadovoljen):**

**Povprečna ocena**

Učna snov	3,8
Predavanja	3,8
Čas izobraževanja	3,4
Izvajalec	3,9
Način preverjanja znanja	3,4
Kraj izvajanja	3,6
Odnosi med udeleženci	4
Odnosi z izvajalcem izobraževanja	4
Organizacija izobraževanja	3,9



Graf št. 21: Ocena zadovoljstva

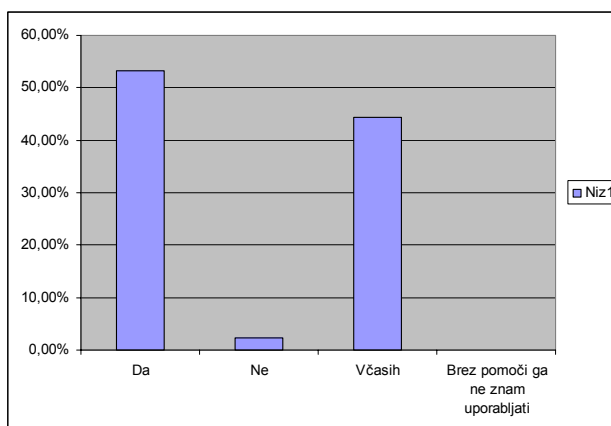
Povprečna ocena, katere interval je od 1 do 5, se giblje med 3,4 in 4. Najnižje je bil ocenjen »čas izobraževanja«, najbolje pa »odnosi z izvajalcem izobraževanja«. Širok krog predavateljev je ključni dejavnik NLB d.d., saj vsebine pripravljajo v sodelovanju z mnogimi strokovnjaki iz Slovenije in tujine, predvsem pa s strokovnjaki NLB d.d. Tako mrežo predavateljev kot same programe nenehno dopolnjujejo, zato potrebujejo povratno informacijo o kvaliteti le-teh. Po končanem predavanju predavatelj v imenu Izobraževalnega centra razdeli kratek vprašalnik o zadovoljstvu samega programa, izvajanja, predavatelji, podajanju snovi ... Na ta način lahko IC spremlja kvaliteto izobraževanja. Glede na zaviralni dejavnik pri udeležbi izobraževanja, in sicer pomanjkanje časa in neprimerni čas, je najnižja ocena »času izobraževanju« skoraj da pričakovana.

**Vprašanje št. 18: ALI PO IZOBRAŽEVANJU UPORABLJATE PRIDOBLENJE ZNANJE NA DELOVNEM MESTU?**

Več kot polovica anketiranih uporablja pridobljeno znanje na delovnem mestu (53,3%). Vendar pa je tudi odgovor »včasih« zelo visok, z 44,4%. Le 2 nikoli ne uporabljata znanja na delovnem mestu. Zaposlenim se omogoča pridobivanje znanj, da bodo lahko učinkovito opravljali svoje delo in dosegali dogovorjene cilje ter povečali svojo zaposljivost na različnih področjih dela v banki. Izobražuje se za potrebe sedanjega dela kot tudi na zalogo, za potrebe prestrukturiranja na drugo delovno mesto, zato je vsako izobraževanje smiselno, tudi če se ga trenutno ne uporablja na delovnem mestu. Ker so prioritete naloge prestrukturiranja kadrov za potrebe poslovnega dela ter zmanjšanje števila kadrov kot

posledica reinženiringa in racionalizacije procesov, je izobraževanje na zalogo več kot nujno. Pripravljenost zaposlenih na mobilnost znotraj banke je že nuja.

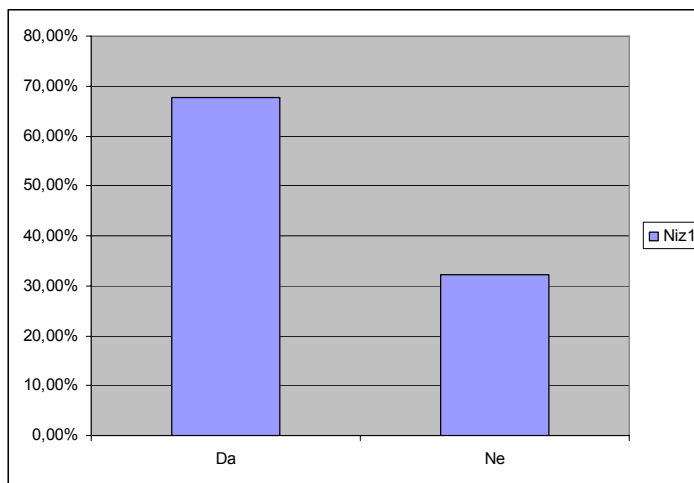
Da	48	53,3%
Ne	2	2,2%
Včasih	40	44,4%
Brez pomoči ga ne znam uporabljati	0	0%



G  
Graf št. 22: Uporaba pridobljenega znanja na delovnem mestu

**Vprašanje št. 19: ALI VAS MOTI, DA SO RAČUNALNIŠKI TEČAJI (MS WORD, MS EXCEL, MS ACCESS ...) V POPOLDANSKEM ČASU (IZVEN DELOVNEGA ČASA)?**

Da	61	67,8%
Ne	29	32,2%



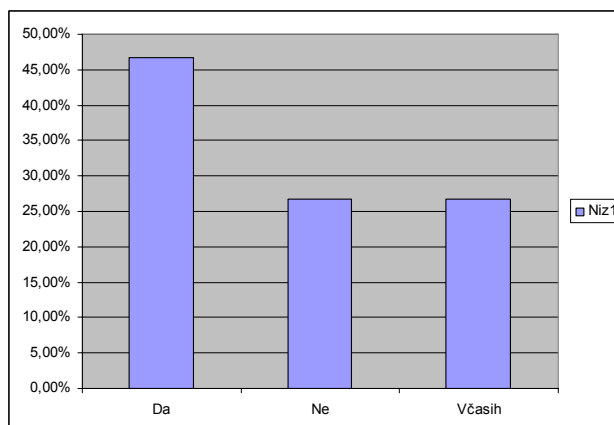
Graf št. 23: Odnos do računalniških tečajev v popoldanskem času

Več kot 2/3 vprašanih moti, da so računalniški tečaji v popoldanskem času. Ker se ti tečaji pričnejo šele po 13. uri in trajajo do 18. ure ali še dlje, je odgovor popolnoma upravičen, saj so zaposleni že zelo utrujeni in se že težko koncentrirajo.

V času, ko sem pisala diplomsko nalogo, se je večina osnovnih računalniških seminarjev prenesla na E- izobraževanje, kar je zaskrbljujoče glede na to, da je na vprašanje o poznavanje E-izobraževanje 95% vprašanih odgovorilo, da ga ne poznajo ali slabo poznajo.

## Vprašanje št. 20: ALI SE JIH VSEENO UDELEŽITE?

Da	42	46,7%
Ne	24	26,7%
Včasih	24	26,6%

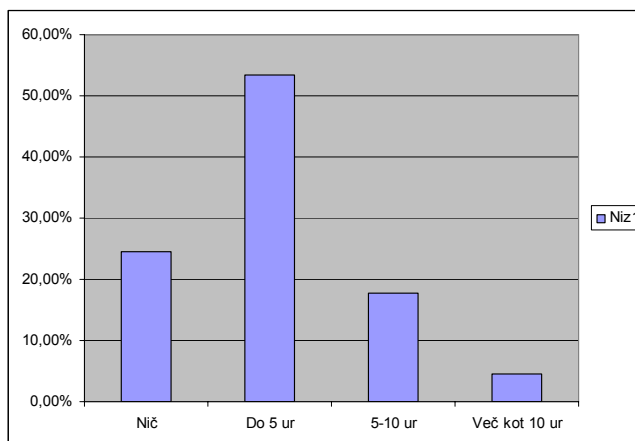


Graf št. 24: Udeležba računalniških tečajev v popoldanskem času

Kljub temu, da več kot 2/3 vprašanih moti, da so računalniški tečaji v popoldanskem času, pa se jih vseeno 46,7% teh tečajev udeleži. Za odgovor »ne« in »včasih« se je odločilo isto število vprašanih, in sicer 26,6%. Pravzaprav pravega razloga za izobraževanje v popoldanskem času ne vidim in se mi ne zdi smotrno vsaj iz dveh razlogov. Prvič so zaposleni že pretrujeni in njihova zmožnost dojetanja zmanjšana, in drugič se jim po 15. uri prikaže presežek ur (nadure), ki jih lahko zaposleni izkoristijo za predčasen odhod iz službe, ali pa jih mora banka v primeru večjega števila nadur, izplačati.

## Vprašanje št. 21: KOLIKO UR MESEČNO PORABITE ZA SAMOIZOBRAŽEVANJE NA VAŠEM STROKOVNEM PODROČJU DELA?

Nič	22	24,4%
Do 5 ur	48	53,4%
5-10 ur	16	17,8%
Več kot 10 ur	4	4,4%



Graf št. 25: Število ur mesečno za samoizobraževanje

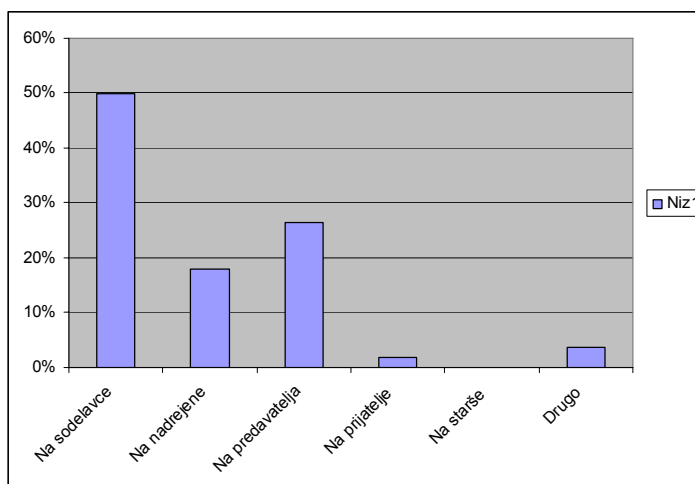
Do pet ur mesečno se na delovnem mestu izobražuje 53,4%. 17,8% se izobražuje od 5 do 10 ur mesečno, 4,4% porabi za izobraževanje več kot 10 ur mesečno. Rahlo pa me je presenetilo, da se malo manj kot tretjina vprašanih (24,4%) sploh ne izobražuje na delovnem mestu.

Za organizacijo je pomembno, da zaposleni spremljajo čim več različnega gradiva, ki ga nato berejo po lastni izbiri in presoji.

Zelo težko je ugotoviti kdaj so zaposleni premalo motivirani. Obstajajo določena znamenja, ki kažejo, da zaposleni niso zadovoljni, kot so npr. ne sodelujejo, kadar je potrebno vložiti dodaten napor, prihajajo pozno na delo in zgodaj odhajajo, podaljšujejo minute odmora za kosilo in malico, ne dosegajo zastavljenih norm, se nenehno pritožujejo ... Eno znamenje je lahko tudi, da se ne izobražujejo dodatno sami, kadar je to potrebno. Posameznik je prvi, ki je odgovoren za svoj razvoj in samoiniciativnost se visoko ceni. Vsak posameznik ima lastne merljive cilje, katerih uresničevanje se lahko preverja preko »letnih pogovorov«. Če je delodajalec zadovoljen z dosežki delavca, vidi da ostaja »v koraku s časom«, ga lahko tudi nagradi v obliki variabilnega dela plače. V času nenehnih sprememb, tako v tehnologiji, produktih je včasih težko »na hitro« organizirati nek seminar, zato je vodja tisti, ki mora stvari objasniti na delovnem mestu in delavec se jih mora naučiti, osvojiti, drugače delo ne more tekoče teči. V tem primeru je samoizobraževanje še kako pomembno. Pomembno je tudi priznati, da nečesa ne razumeš in prosiš za dodatno pomoč. Ne čakaš, da bo nekdo opazil, da ti nekaj ne uspeva, ampak se sam angažiraš in poiščeš pomoč.

#### Vprašanje št. 22: NA KOGA SE NAJPOGOSTEJE OBRNETE V PRIMERU TEŽAV Z RAZUMEVANJEM VSEBINE IZOBRAŽEVANJA?

Na sodelavce	50%
Na nadrejene	17,9%
Na predavatelja	26,4%
Na prijatelje	1,9%
Na starše	0%
Drugo	3,8%



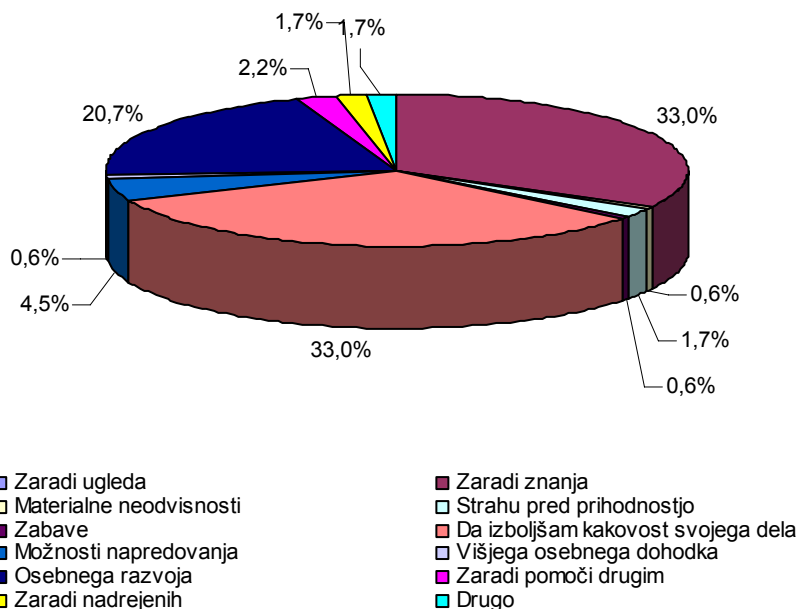
Graf št. 26: Obračanje na pomoč pri težavah z razumevanjem izobraževalnih vsebin

Komunikacija in pomoč med sodelavci je zelo prisotna, saj se kar 50% udeležencev ankete obrne po pomoč pri težavah na sodelavce. 26,4% se jih obrne na predavatelja. 17,9% se jih po pomoč zateče k nadrejenim. Menim, da bi moral biti ta odstotek bistveno večji, saj so vodje kompetentni za razvoj svojih podrejenih, da dobijo ustrezno znanje, brez katerega ne morejo uresničevati zastavljenih ciljev, razumeti vsakodnevnih delovnih nalog. Vodja je

odgovoren za zagotavljanje prenosa znanj znotraj svoje organizacijske enote in tudi širše, če je potrebno.

### Vprašanje št. 23: ZAKAJ SE UDELEŽUJETE IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA?

Zaradi ugleda	0%
Zaradi znanja	33,0%
Materialne neodvisnosti	0,6%
Strahu pred prihodnostjo	1,7%
Zabave	0,6%
Da izboljšam kakovost svojega dela	33,0%
Možnosti napredovanja	4,5%
Višjega osebnega dohodka	0,6%
Osebnega razvoja	20,7%
Zaradi pomoči drugim	2,2%
Zaradi nadrejenih	1,7%
Drugo	1,7%



Graf št. 27: Vzroki za udeležbo na izobraževanje in usposabljanje

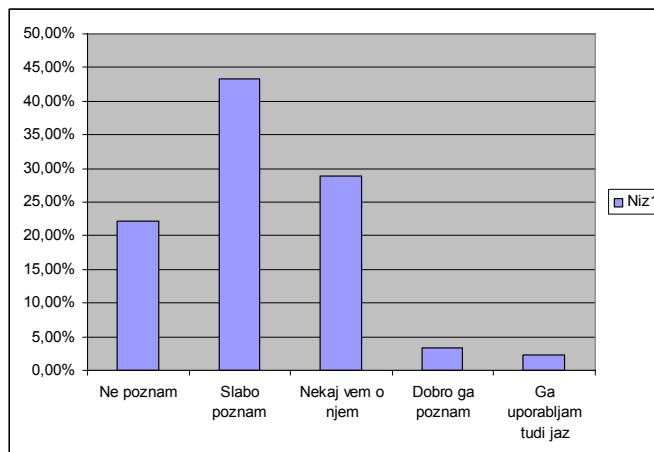
Med dejavniki, zaradi katerih se delavci izobražujejo, so najpogostejši »zaradi znanja« in »da izboljšam kakovost svojega dela« s 33,0% vprašanih ter zaradi »osebnega razvoja« z 20,6% vprašanih. Naštete razloge bi lahko poimenovali tudi motivacijski dejavniki. Gre za zadovoljevanje svojih potreb znotraj delovnega okolja. Zaposleni je odgovoren za pridobitev znanj, za aktivno sodelovanje v procesu izobraževanja, za uporabo pridobljenega znanja pri svojem delu. Prav tako, kot sem že nekajkrat napisala, je posameznik prvi, ki mora skrbeti za svoj osebni razvoj ter pri tem aktivno sodelovati. Za uspešno poslovanje banke je bistvenega pomena nivo strokovnega, splošnega in posebnega znanja vsakega zaposlenega v banki. Zatorej so rezultati zelo spodbudni, saj kažejo da se zaposleni izobražujejo zaradi »pravih« razlogov in ne zgolj zaradi nagrajevanja, zaradi pritiska nadrejenih, ugleda ... Z izobraževanjem želimo doseči višji nivo znanja, se pripraviti na nove zahteve poslovanja in utrditi že doseženo znanje.

Najmanj pomemben je »ugled« z 0 odstotki, nato sledijo »materialna neodvisnost«, »zabava« ter »višji osebni dohodek« vsi po 0,6%. Zaradi »napredovanja« se za izobraževanje odloča samo 4,6%. Menim, da udeležba na izobraževanju ne bi smela biti pogoj za napredovanje, ampak zgolj obveznost oziroma nujnost, ker kot že ves čas poudarjamo, je izobraževanje kadrov v podjetju nujno za nadaljnji razvoj in konkurenčnost.



**Vprašanje št. 24: IZOBRAŽEVANJE NA DALJAVO IN E-IZOBRAŽEVANJE SE V ZADNJEM ČASU VEDNO POGOSTEJE OMENJA IN UPORABLJA. KAKO DOBRO POZNATE TAKŠEN NAČIN IZOBRAŽEVANJA?**

Ne poznam	20	22,2%
Slabo poznam	39	43,3%
Nekaj vem o njem	26	29,0%
Dobro ga poznam	3	3,3%
Ga uporabljam tudi jaz	2	2,2%

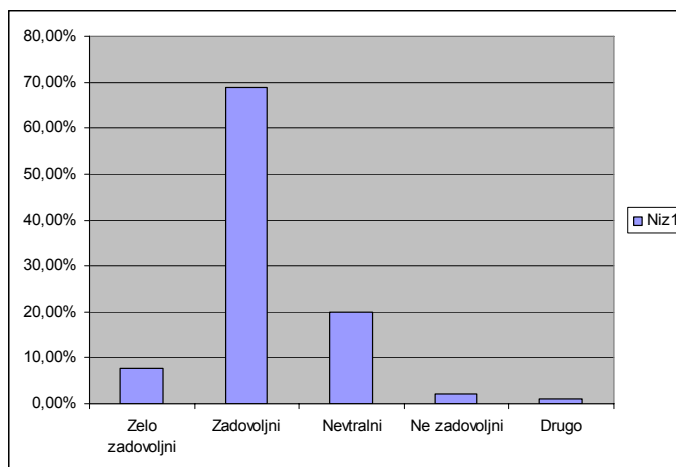


Graf št. 28: Poznavanje E –izobraževanja

Presenetljivo, da le 5,55 odstotkov anketiranih pozna oziroma uporablja E–izobraževanje, ki pokriva širok izbor oblik izobraževanja ob podpori računalniške tehnologije – samoizobraževanje s pomočjo računalnika, učenje preko spleta, navidezne učilnice. Izobraževalni center se mora na tem področju resnično bolj angažirati ter podrobneje seznaniti zaposlene s tovrstnim izobraževanjem ter jim pokazati prednosti in koristi takega izobraževanja. Na interni strani NLB so sicer navedeni splošni podatki o E –izobraževanju in je zapisano, da »virtualno učno okolje tudi pri nas postaja že tako običajno, kot je bila včasih učilnica«, s čimer pa se glede na pridobljene rezultate ne morem strinjati, kot tudi ne podane prednosti tovrstnega izobraževanja. Vendar smo ljudje tako naravnani, da nam velikokrat napisano ni dovolj za odločitev za sprejetje nečesa novega, ampak potrebujemo konkreten stik, konkretno osebno komunikacijo, da nam nekdo pojasni, kako stvari delujejo tudi v praksi. Sama sem sicer mnenja, da je veliko bolj učinkovito izobraževanje v skupini, s predavateljem. Ena od prednosti naj bi bila, da si posameznik sam prilagaja tempo in intenzivnost učenja glede na razmere na delovnem mestu. In ravno to se mi ne zdi prednost, ker se na delovnem mestu težko »odklopiš« od vrveža okoli sebe, od delovnih nalog, ki jih vidiš, da bi morale biti narejene, od telefonov ... Z vidika banke je seveda tovrstno izobraževanje ugodnejše, saj lahko posreduje vsebino v enaki obliki v zelo kratkem času velikemu številu zaposlenih, zmanjša potne stroške ...

**Vprašanje št. 25: BI REKLI, DA STE Z IZOBRAŽEVANJEM IN USPOSABLJANJEM V NLB V GLAVNEM :**

Zelo zadovoljni	7	7,8%
Zadovoljni	62	68,9%
Nevtralni	18	20%
Ne zadovoljni	2	2,2%
Drugo	1	1,1%



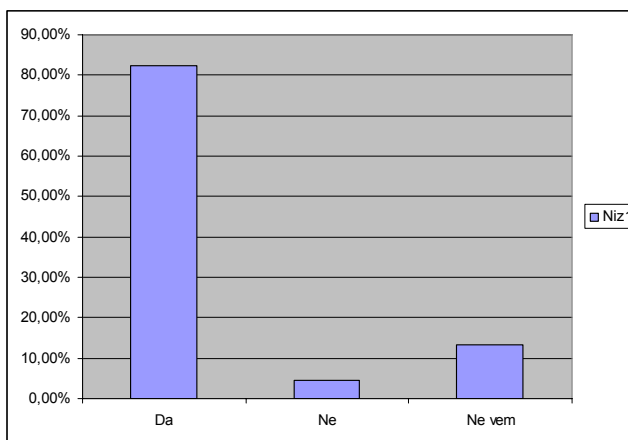
Graf. Št. 29: Ocena zadovoljstva izobraževanja v NLB

Z izobraževalnim sistemom v NLB je kar 76,7% anketiranih zadovoljnih oziroma zelo zadovoljnih. 20% je takih, ki so nevtralnega menja, le dobra 2% pa je takih, ki niso zadovoljni, oziroma eden se ni odločil za noben ponujen odgovor.

Leta 2001 se je NLB d.d. med prvimi vključila v projekt raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah, imenovan SiOK, v katerem je sodelovala tudi v letu 2002 ter 2005 projekt SiOK deluje pod okriljem Gospodarske Zbornice Slovenije in omogoča organizacijam primerjavo podatkov o zadovoljstvu zaposlenih in organizacijski klimi v njihovih organizacijah s povprečnimi vrednostmi v slovenskih podjetjih. Vse kategorije se merijo na lestvici od 1 do 5. Povprečna ocena merjenih kategorij klime v NLB d.d. za leto 2005 je 3,52. vse kategorije se nahajajo nad SiOK povprečjem. Ena od kategorij je tudi Strokovna usposobljenost in učenje. Povprečje SiOk te kategorije je 3,25 pri NLB d.d. pa 3,75. Lahko bi rekli, da je anketa potrdila, da so tako anketirani kot zaposleni zadovoljni z izobraževalnim sistemom. Istočasno pa je primerljivo tudi vprašanje št. 17, ki ocenjuje po posameznih dejavnikih, katerih povprečje se tudi giblje med 3,4 in 4.

## Vprašanje št. 26: ALI MENITE, DA JE RAZVOJ ORGANIZACIJE ODVIŠEN OD MOTIVACIJE ZAPOSLENIH ZA IZOBRAŽEVANJE?

Da	74	82,2%
Ne	4	4,4%
Ne vem	12	13,3%



Graf št. 30: Razvoj organizacije in motivacija

Kar 82,2% anketiranih je mnenja, da je razvoj organizacije odvisen od izobraževanja zaposlenih. 13,3% odgovora ne ve ter le 4,4% meni, da temu ni tako.

Kadar se posameznik odloči za izobraževanje, ga največkrat v to vodijo določeni motivi. Če je za nekoga določen motiv pomemben in trajen, je to največje zagotovilo, da bo pri izobraževanju uspešen. V nasprotnem primeru pa, če je motiviranost posameznika po izobraževanju negativna, ali če je v izobraževanje prisiljen proti svoji volji, je velika verjetnost, da bo izobraževanje neuspešno. Posledično sledi, da bo posameznik, ki je motiviran tako za izobraževanje kot za delo, delo opravljal bolj kakovostno in v načrtovanih okvirih, rad opravljal svoje delo in se počutil koristnega, delal zavzeto, potreboval manj nadzora nadrejenih, imel visoko zavest, da ustvarja odlično delovno ozračje.

Na podlagi stopnje motiviranosti lahko zaposlene v podjetju razvrstimo v štiri skupine (Uhan, 2000:28):

- na tiste, ki skupne interese in aktivnosti sprejemajo kot svoje, se istovetijo s skupino, dogovorjenimi cilji in so nosilci učinkovitosti delovnega procesa (identifikacija s podjetjem, prostovoljna izmenjava ciljev posameznika z zaželenimi cilji podjetja),
- na tiste, ki se v celoti prilagajajo skupno dogovorjenim ciljem in so aktivni izvajalci v delovnem procesu (posameznik se združi s podjetjem v upanju, da bo vplival na njene cilje in jih zbližal s svojimi),
- na tiste, ki se podrejujejo skupno dogovorjenim ciljem in aktivnostim, delo jim je vir za življenje, svojo pozornost in aktivnost pa posvečajo drugim področjem (denarna motivacija),

- na tiste, ki so se odločili, da ob prvi primerni priložnosti zapustijo podjetje, v katerem delajo, to so fluktuirajoči delavci (cilje organizacije zasledujejo s prisilo).

Visoka stopnja motivacije je torej velik dejavnik pri razvoju organizacije. Motivirani zaposleni so pripravljeni na nove izzive, pripravljeni dosegati poslovno in delovno odlično uspešnost, slediti kadrovske politiki, katere usmeritev je prestrukturiranje zaposlenih, njihova mobilnost (pozitiven odnos do mobilnosti) idr. In le s takimi delavci lahko podjetje zagotavlja uresničitev strateških ciljev, ostane konkurenčno in dosegla razvojne trende.

### **Vprašanje št. 27: IMATE KAKŠNE PREDLOGE ZA IZBOLJŠANJE IZOBRAŽEVANJA V NLB?**

Na zadnje vprašanje je odgovorilo le 17 anketiranih.

- Izobraževanje v okviru NLB je kar dobro organizirano, čeprav se sodelavci iz bančnih okencev pritožujejo, da je snov včasih preveč teoretična. Na izobraževanje ob delu izven NLB z njeno finančno pomočjo, če si star več kot 40 let, pa lahko kar pozabiš.
- Dajmo seminarjem svoje mesto in delavcem primerno časa za usposabljanje. Pri seminarjih je potrebno zagotoviti potrebno predznanje in na njem graditi. Kar se tiče Bančne šole, se mi zdi idealen način izobraževanja, vendar je za izobraževanje namenjenega premalo časa.
- Želimo možnost določenih izobraževanj bližje lokaciji podružnic, saj večina le-teh poteka le v Ljubljani.
- Zadnje čase je premalo možnosti za izobraževanje pri zunanjih institucijah, v programih izobraževanja pa ni razpisanih aktualnih tem, ampak so samo za posamezna področja. Mislim, da je bilo v preteklosti več izobraževanja in da se sedaj varčuje in izobražuje samo določene profile (komercialiste in vodje).
- Možnosti je dosti, ampak menim, da je problem obremenjenosti na delovnem mestu, da bi se lahko ljudje izobraževanju še bolj posvetili.
- Več poudarka na veščinah.
- Večja neodvisnost od vodij in nadrejenih pri izbiri o udeležbi na izobraževalnem programu. Manjkajo novi programi.
- Ko bom imela možnost udeleževanja na izobraževanjih, bom morda lahko imela tudi kakšno pripombo. Do takrat pa žal ne morem odgovoriti niti na vsa vprašanja v anketi.
- Do sedaj sem bila vedno zadovoljna, edini problem je časovna omejitev.
- Čim več poudarka na raznovrstnih temah, naj bo to za konkretna strokovna področja ali za splošno bančno razgledanost.

- Različne teme npr. reševanje reklamacij, obnašanje v kritičnih situacijah (kadar stranka sprašuje stvari, na katere ne veš takoj odgovora in podobno).
- V zadnjem času manjka primernih izobraževanj za mojo izobrazbo in delovno mesto.
- Odpraviti pomanjkanje izobraževanja za starejše delavce ter da bi bilo več programov za osebni razvoj.
- Ne morem objektivno odgovarjati na vprašanja, ker se ne morem izobraževati v NLB, ker nimamo vsi enakih možnosti in razumevanja vodij.
- Pri nas smo željni udeležbe na večjih izobraževanjih, vendar nas vodja v tem ne podpira. Potrebujemo nekoga, ki bi kontroliral, če smo se zaposleni res udeležili vseh potrebnih izobraževanj za opravljanje svojega dela.
- Več terminov.
- Predavanja o temah, katera se izvajajo preko programov na računalnikih, bi morala biti v računalniških učilnicah, ne da je snov podana le na prosojnicah.

## 9 SKLEP

Dandanes ni nobenega dvoma več o pomembnosti znanja, prenašanju in uporabi le-tega. Vsako podjetje, ki želi uspeti na tržišču se mora tega zavedati. Dobro informirani kadri, polni znanja, pripravljeni se permanentno izobraževati so tisti, ki so gonilo podjetja, njihov potencial.

»Nahajamo se v času konkurenčnosti, vse večje zahtevnosti strank, pa tudi kompleksnosti storitev. Zato postaja pomen zaposlenih pri doseganju poslovne uspešnosti še odločnejši. Zaposleni, ki razumejo poslanstvo Skupine NLB, pot , ki jo mora Skupina NLB ubrati, da bo uspešna, zaposleni, ki prepoznavajo priložnosti za pridobivanje strank, ki so samoiniciativni, iz katerih veje optimizem, določen pogum, hkrati pa tudi vztrajnost v doseganju rezultatov, ki ostajajo mirni in ohranjajo poslovni odnos tudi v manj naklonjenih okoliščinah, ki so odgovorni, etični, spoštljivi do sodelavcev, ki v doseganju poslovnih rezultatov vidijo doseganje osebnih ciljev, predstavljajo neprecenljivo bogastvo. Vse to in še marsikaj bi lahko dodali k opisu najboljših zaposlenih. Podlaga, predpogoj za njihovo odličnost, pa so znanje in veščine, ki jim omogočajo, da v danih okoliščinah delujejo kompetentno.«

(Veber, S. 1999. Srebrni jubilej Izobraževalnega centra NLB, d.d.)

V bančništvu je uspešnost poslovanja v vse večji meri odvisna prav od ljudi, zato banka vzporedno razvija instrumente upravljanja posla in zaposlenih. Za uspešno poslovanje je bistvenega pomena nivo strokovnega, splošnega in posebnega znanja vsakega zaposlenega v banki. Izobraževalni center v banki s svojimi programi poleg pridobivanja, utrjevanja znanj in veščin, vključuje tudi znanja, ki so potrebna za doseganje strateških ciljev in poslovne politike banke. Poleg tega pa pridobljeno znanje posamezniku omogoča uspešno delo, mobilnost in seveda lasten razvoj.

Nova Ljubljanska banka d.d. je za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih dobro poskrbela. Znotraj banke je zaposlenim na voljo izobraževanje v Izobraževalnem centru - interno izobraževanje, ki ima tudi prednosti pred drugimi oblikami izobraževanja, ker je organizacijsko in stroškovno racionalnejše ter tako gradi razvoj posla s svojimi strokovnjaki znotraj hiše; izobraževanje v tujini, ki se izvaja zaradi ohranjanja stika s stroko, preverjanja kje smo in kam gre stroka, kakšni so najnovejši trendi za vzpostavljanje in ohranjanje stikov s kolegi iz drugih bank in finančnih institucij ter prenosa znanja v domačo prakso; izobraževanje v institucijah v Sloveniji; izobraževanje na delovnem mestu, ki je del rednega delovnega procesa in zagotavlja pridobitev znanj, ki jih zaposleni dodatno potrebujejo; sposodijo si lahko različne kasete za učenje jezikov, ponujajo E-izobraževanje, razvili so

koncept Bančne šole, katere glavni cilj je zaposlenim ponuditi zaokroženo ponudbo znanj in veščin, potrebnih za odlično delo ter za razumevanje povezanosti dela posameznika z delovanjem ostalih področij v banki in Skupini NLB, idr.

Sektor za kadrovske posle, znotraj katerega je tudi Oddelek za razvoj kadrov, podpira uresničevanje poslovnega plana banke s tem, da svoje aktivnosti usmerja v področja, ki imajo neposredni vpliv na uspešnost poslovanja. Zaradi tega je tudi kadrovska politika banke usmerjena v večji izkoristek notranjih kadrovskih resursov, v njihov razvoj in mobilnost. Oddelek za razvoj kadrov mora izdelati revizijo izobraževalnih programov glede na aktualnost vsebin in temu primerno tudi izobraziti zaposlene. Njihova naloga je tudi spremeniti vedenje in način razmišljanja zaposlenih, da se bodo lahko uspešno soočali z novimi izzivi ter da se bodo prostovoljno odločali za izobraževanje.

Zaposlenim se omogoča pridobivanje znanj, da bodo lahko učinkovito opravljali svoje delo in dosegali dogovorjene cilje ter povečali svojo zaposljivost na različnih področjih dela v banki, še posebej sedaj, ko se tako zelo promovira mobilnost znotraj banke. Zaposlene se zelo motivira in spodbuja k izobraževanju. Od njih pa se zahteva predvsem samoiniciativnost.

Velik poudarek pa daje banka na perspektivne kadre, ki se jih še dodatno stimulira z možnostjo hitrejšega napredovanja in nagrajevanja, ter se jih izobražuje za možnost naslednikov za strokovna in vodstvena delovna mesta. Ti imajo tudi dodatna izobraževanja.

Kot potrditev za svoje izobraževanje je banka prejela priznanje za »Učeče se podjetje« ter že tretje leto zapored priznanje TOP 10.

Moja opažanja so me pripeljala do naslednjih zaključkov:

- Pri oblikovanju izobraževanja in usposabljanja morajo aktivno sodelovati tako zaposleni kot njihovo vodstvo. Potrebno pa je povečati pripravljenost nadrejenih oziroma vodij za usposabljanje in izobraževanje zaposlenih, ker kljub temu, da je na tem velik poudarek, pa le ni vedno tako, saj se anketirani v povprečju izobražujejo le 1-2x letno, kar se mi zdi premalo in ni primerljivo s podatkom TOP 10, ki pravi, da se v povprečju vsak zaposleni izobražuje 42,3 ure (to je 5,3 dni). Pripomnim lahko, da je v sektorju, kjer sem zaposlena, direktorica zelo zainteresirana za izobraževanje svojih podrejenih ter zato pri Letnih razgovorih določi, da se mora vsak udeležiti vsaj treh katerihkoli seminarjev letno. Kljub temu pa je na vprašanje o odločitvi za izobraževanje 48,9% odgovorilo, da je odločitev skupna. Menim, da vodja določi tiste seminarje, ki so bolj strokovne narave in so pomembni za delo, katerega opravlja

zaposleni, medtem ko splošne seminarje in seminarje za osebni razvoj predlaga zaposleni.

- Zaposleni morajo pridobljeno znanje zavestno uporabljati pri svojem delovnem procesu in predvsem samoiniciativno skrbeti za svoj razvoj. Na vprašanje o uporabljanju pridobljenega znanja na delovnem mestu je sicer 53,3% vprašanih odgovorilo pritrdilno, vendar pa tudi odgovor »včasih« z 44,4% ni zanemarljiv. Menim, da bi moral biti ta odstotek bistveno nižji, saj lahko drugače sklepamo, da nekateri seminarji ne nudijo koristnih informacij za njihovo delovno mesto oziroma še več, so celo nepotrebni. Spodbudno pa je, da se 53,4% anketiranih samoiniciativno izobražuje tudi na delovnem mestu v povprečju 5 ur mesečno. Glede na nenehne spremembe v tehnologiji, in predvsem sedaj z uvedbo evra, je to več kot potrebno.
- Povečati se mora fleksibilnost in prilagojenost zaposlenih tako pri izobraževanju in usposabljanju kot pri menjavi delovnih mest
- V procesu usposabljanja in izobraževanja so potrebne sodobne, novejšje, moderne tehnologije, vedno boljši prijemi ter spodbujanje E izobraževanja. Če se osredotočim na E–izobraževanje, lahko z gotovostjo trdim, da se v Izobraževalnem centru premalo angažirajo, da bi tovrstno izobraževanje zaživelo, saj je odstotek (5,5%) tistih, ki so s tem seznanjeni, absolutno premajhen. Po drugi strani pa je razumljivo, da zaposleni niso zainteresirani za tako »individualno« izobraževanje, saj so že anketirani potrdili, da se raje izobražujejo v timu, v skupini in ne posamezno, odrezani od družbe, kar ponuja E-izobraževanje.
- Spodbujati tudi nadaljnje formalno izobraževanje, da se stopnja izobrazbe še dodatno dvigne. Številne raziskave so pokazale, da se s povišanjem stopnje izobrazbe in usposabljanja povečuje tudi motiviranost za nadaljnje izobraževanje, hkrati pa zviševanje izobrazbene ravni zaposlenih vpliva na ekonomičnost, produktivnost in učinkovitost dela, s katerim pa se povečuje tudi motiviranost za delo (Petek 2005). NLB sicer podpira formalno izobraževanje, vendar ga samo delno financira in le za določen profil kadra. Banka ima skrbno določene kriterije o tem komu, kdaj in koliko bo sofinancirala pri nadaljevanju študija.
- Povečevati denarni vložek v izobraževanje in usposabljanje ne glede na restriktivno politiko banke. Povprečje TOP 10 »Odstotek od prihodkov, namenjen izobraževanju in usposabljanju« je sicer 1,11%, čemur sledi tudi NLB z 1,1%, vendar pa je čutili zaskrbljenost zaposlenih v Oddelku za razvoj kadrov, ker se znesek, namenjen izobraževanju, ne viša dovolj hitro, glede na potrebe izobraževanja.
- Potrebno je omogočiti vsem zaposlenim dostop do izobraževanja in usposabljanja. Ker je trend v banki, da se vsako leto zmanjšuje število zaposlenih, posledično to pomeni večja obremenitev zaposlenih in s tem pomanjkanje časa za izobraževanje in



usposabljanje. To je tudi potrdilo vprašanje o zaviralnih dejavnikih pri udeležbi na izobraževanju, ki je kar z 49% pokazalo, da sta glavna »krivca« neprimeren čas in pomanjkanje časa.

»Možnosti je dosti, ampak menim, da je problem obremenjenosti na delovnem mestu, da bi se lahko ljudje izobraževanju še bolj posvetili,« je bil komentar enega izmed anketiranih.

- Potrebno je zadovoljstvo zaposlenih z izvedbo izobraževanja in usposabljanja. Glede na rezultate ankete (68,9% anketiranih je zadovoljnih in 7,8% anketiranih je zelo zadovoljnih z delovanjem Izobraževalnega centra in njihovimi programi) ter glede na podatke SiOK so zaposleni v NLB zadovoljni z njihovim IC-jem.

V zvezi s tem kaže upoštevati preroško misel, ki se je ob razmišljanju o vlogi izobraževanja v sodobnih podjetjih utrnila W. Griggsu: »Usposabljanje in izobraževanje zaposlenih nista več razumljena kot zapravljenost po uspešnem poslovnem letu, ampak kot nujnost za dosego konkurenčnosti. Organizacij več ne skrbi to, da bi tisti zaposleni, ki so bili na izobraževanju in usposabljanju odšli, ampak to, da bi tisti zaposleni, ki niso bili na usposabljanju in izobraževanju, ostali v organizaciji.« (Griggs, W. v Mozaik, april 2006)

## 10 LITERATURA IN VIRI

- 1) Dokumentacija o izobraževalnem centru NLB zbrana ob njegovi 25-letnici. Izobraževalni center NLB. 2002. Interno gradivo.
- 2) Drofenik, Olga in drugi (1999): Nacionalni program izobraževanja odraslih: strokovne podlage. Zvezek 2. Cilji, dejavnosti, usmeritve. Andragoški center Slovenije. Ljubljana.
- 3) Ferjan, Marko (1999): Organizacija izobraževanja. Založba Moderna organizacija. Kranj.
- 4) Florjančič, Jože in Vukovi, Goran (1998): Kadrovska funkcija – management. Moderna organizacija. Kranj.
- 5) <http://www.nlb.si>
- 6) <http://lbnet/lbnet>
- 7) <http://rmpplus.si/siok>
- 8) Ivančič, Angelca (1999): Izobraževanje in priložnosti na trgu dela. Fakulteta za družbe vede. Ljubljana.
- 9) Jelenc, Sabina (1996): ABC izobraževanje odraslih. Andragoški center Republike Slovenije. Ljubljana.
- 10) Jelenc, Zoran (1991): Terminologija izobraževanja odraslih. Pedagoški inštitut pri Univerzi v Ljubljani. Ljubljana.
- 11) Jelenc, Zoran (1992): Neformalno izobraževanje odraslih v organizacijah. Doktorska disertacija. Filozofska fakulteta. Ljubljana.
- 12) Jereb, Janez (1989): Strokovno izobraževanje in razvoj kadrov. Založba Moderna organizacija. Kranj.
- 13) Jereb, Janez (1998): Teoretične osnove izobraževanja. Moderna organizacija. Kranj.
- 14) Katalog izobraževalnih programov Izobraževalnega centra NLB. Januar 2004. Interno gradivo.
- 15) Letno poročilo Sektorja za kadrovske posle Nove Ljubljanske banke d.d., 2000. 2001. 2003. 2004. Interno gradivo.
- 16) Lipičnik, Bogdan (1998): Ravnanje z ljudmi pri delu. Gospodarski vestnik. Ljubljana.
- 17) Mirčeva, Jasmina (1998): Organiziranost izobraževanja za potrebe podjetij in zaposlenih v gospodarstvu. Magistrsko delo. Fakulteta za družbene vede. Ljubljana.
- 18) Mozaik (marec 2004). Nova Ljubljanska banka d.d. Ljubljana.
- 19) Mozaik (april 2006). Nova Ljubljanska banka d.d. Ljubljana.
- 20) Možina, S., Jereb J., Florjančič J., Svetlik I., Jamšek F., Lipičnik B., Vodovnik Z., Svetic A., Stanojevič M., Merkač M. (1998): Management kadrovskih virov. Fakulteta za družbene vede. Ljubljana.

- 21) Možina, S., Svetlik I., Jamšek F., Zupan N., Vodovnik Z. (2002): Management kadrovskih virov. Fakulteta za družbene vede. Ljubljana.
- 22) Osebna izkaznica NLB. Sektor za korporativno in tržno komuniciranje. BSB graf. Ljubljana. November 2002.
- 23) Potokar, Franci (2005): Model razvoja in izobraževanja kadrov za potrebe podjetij. Doktorska disertacija. Fakulteta za organizacijske vede. Kranj.
- 24) Rečnik, F. (1991): Izobraževanje v Sloveniji za 21. stoletje. Globalna koncepcija razvoja vzgoje in izobraževanja v Republiki Sloveniji. Zavod republike Slovenije za šolstvo. Ljubljana.
- 25) Treven, S. (1994): Informacije in učeča se organizacija. Revija Naše gospodarstvo 40, št. 3-4
- 26) Uhan, S. (2000): Vrednotenje dela in motivacija. Moderna organizacija. Kranj

## **PRILOGE**

### **ANKETA**

Pozdravljeni!

Sem Tanja Haszlakiewicz, absolventka Fakultete za družbene vede v Ljubljani ter vaša sodelavka, zaposlena v Sektorju za spremljavo poslovanja s pravnimi osebami, Oddelek za spremljavo deviznega poslovanja.

Pri nastajanju diplomske naloge z naslovom »Izobraževanje in usposabljanje kadrov v Novi Ljubljanski banki d.d. ter analiza zadovoljstva zaposlenih s ponujenimi programi« potrebujem vašo pomoč. V pripeti datoteki vam prilagam anketo z vprašanji, ki mi jo, prosim, najkasneje v petih dneh izpolnjeno vrnite na naslov [Tanja.Haszlakiewicz@nlb.si](mailto:Tanja.Haszlakiewicz@nlb.si). Zagotavljam vam, da bodo vsi odgovori skrbno varovani, v diplomski nalogi pa bodo objavljeni samo statistični podatki.

Za pomoč se vam že vnaprej zahvaljujem.

Lep pozdrav.

1. SPOL
  - Ženski
  - Moški
  
2. STAROST
  - 18 – 25
  - 26 – 30
  - 31 – 40
  - 41 – 50
  - 51 in več
  
3. DOSEŽENA IZOBRAZBA
  - Nekvalificiran
  - Polkvalificiran
  - Kvalificiran
  - Srednja
  - Višja
  - Visoka
  - Magisterij
  - Doktorat
  
4. DELOVNA DOBA
  - 0 – 10
  - 11 – 20
  - 21 – 30
  - 31 – 40
  
5. KOLIKOKRAT LETNO SE UDELEŽITE IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA?
  - 0
  - 1-2
  - 3-4
  - 5 in večkrat
  
6. ALI SE ZA IZOBRAŽEVANJE IN ZA VSEBINO IZOBRAŽEVANJA ODLOČATE :
  - Sami
  - Določi vodja
  - Skupaj
  
7. ALI SO VAM DOSTOPNI VSI PONUJENI TEČAJI, SEMINARJI ... IZ KATALOGA IZOBRAŽEVALNIH PROGRAMOV (enake možnosti za vse)?
  - Da
  - Samo nekateri
  
8. STE DOVOLJ OBVEŠČENI O IZOBRAŽEVANJU V NLB?
  - Da
  - Ne
  
9. KATERE VSEBINE (IZ KATALOGA IZOBRAŽEVALNIH PROGRAMOV) VAS ZA IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE ZA POTREBE DELA NAJBOLJ ZANIMAJO?
  - Bančno poslovanje (npr. Poslovna tajnica, Nakazila v tujino, Zakon o dohodnini ...)

- Finančno in zavarovalniško poslovanje (Metode obrestovanja, Finančni izid ...)
- Funkcionalno znanje (MS Word, MS Excel, Poslovna angleščina ...)
- Veščine (Poslovno komuniciranje, Timsko delo, Kako obvladamo stres ...)
- Šole (Šola za komercialiste, Šola za vodje, Šola za tehnologe in informatike ...)

10. KATERE VSEBINE IZ KATALOGA IP VAS ZANIMAJO ZA SPLOŠNO IZOBRAZBO?

- Bančno poslovanje (npr. Poslovna tajnica, Nakazila v tujino, Zakon o dohodnini...)
- Finančno in zavarovalniško poslovanje (Metode obrestovanja, Finančni izid...)
- Funkcionalno znanje (MS Word, MS Excel, Poslovna angleščina...)
- Veščine (Poslovno komuniciranje, Timsko delo, Kako obvladamo stres...)
- Šole (Šola za komercialiste, Šola za vodje, Šola za tehnologe in informatike...)

11. NA KATEREM PODROČJU BI PO VAŠEM MNENJU MORALI NUDITI ZAPOSLENIM VEČ MOŽNOSTI IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA?

- S področja, kjer delam
- Iz funkcionalnega znanja
- Veščin
- Z drugih področji (kroženje med oddelki)

12. KATEREMU NAČINU IZOBRAŽEVANJA DAJETE PREDNOST?

- Individualnemu
- Timskemu
- Samoizobraževanju

13. KATERE SO OVIRE, DA SE NE MORETE UDELEŽITI IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA V NLB D.D.? (možno več odgovorov)

- Neprimeren kraj
- Neprimeren čas
- Pomanjkanje časa
- Starost
- Strah pred neuspehom
- Vsebina
- Nerazumevanje vodij do izobraževanja
- Nerazumevanje družine do izobraževanja
- Neobveščenost
- Premalo volje in spodbud
- Drugo

14. ALI JE PO VAŠEM MNENJU BANKA ZAINTERESIRANA ZA IZOBRAŽEVANJE SVOJIH ZAPOSLENIH?

- da
- ne
- ne vem

15. KATERE METODE IN OBLIKE IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA SO VAM NAJLJUBŠE?

- Predavanja
- Predavanja z razgovorom

- Individualno izobraževanje
- Delo v manjših skupinah (delavnice)
- Na delovnem mestu (E-izobraževanje)

16. KAKO DOLGO NAJ TRAJA IZOBRAŽEVANJE?

- 1 dan (8 ur)
- Več dni
- Deljeno trajanje (npr. 4 ure službe in 4 ure izobraževanja)
- Več tednov
- Več mesecev

17. OZNAČITE KAKO STE BILI ZADOVOLJNI / NEZADOVOLJNI Z NAŠTETIMI DEJAVNIKI (1 - zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – nevtralen, 4 – zadovoljen, 5 – zelo zadovoljen):

• Učna snov	1	2	3	4	5
• Predavanja	1	2	3	4	5
• Čas izobraževanja	1	2	3	4	5
• Izvajalec	1	2	3	4	5
• Način preverjanja znanja	1	2	3	4	5
• Kraj izvajanja	1	2	3	4	5
• Odnosi med udeleženci	1	2	3	4	5
• Odnosi z izvajalcem izobraževanja	1	2	3	4	5
• Organizacija izobraževanja	1	2	3	4	5

18. ALI PO IZOBRAŽEVANJU UPORABLJATE PRIDOBLENJE ZNANJE NA DELOVNEM MESTU?

- Da
- Ne
- Včasih
- Brez pomoči ga ne znam uporabljati

19. ALI VAS MOTI, DA SO RAČUNALNIŠKI TEČAJI (MS WORD, MS EXCEL, MS ACCESS...) V POPOLDANSKEM ČASU (IZVEN DELOVNEGA ČASA)?

- Da
- Ne

20. ALI SE JIH VSEENO UDELEŽITE?

- Da
- Ne
- Včasih

21. KOLIKO UR MESEČNO PORABITE ZA SAMOIZOBRAŽEVANJE NA VAŠEM STROKOVNEM PODROČJU DELA?

- Nič
- Do 5 ur
- 5-10 ur
- Več kot 10 ur

22. NA KOGA SE NAJPOGOSTEJE OBRNETE V PRIMERU TEŽAV Z RAZUMEVANJEM VSEBINE IZOBRAŽEVANJA?

- Na sodelavce
- Na nadrejene

- Na predavatelja
- Na prijatelje
- Na starše
- Drugo

23. ZAKAJ SE UDELEŽUJETE IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA?

- Zaradi ugleda
- Zaradi znanja
- Materialne neodvisnosti
- Strahu pred prihodnostjo
- Zabave
- Da izboljšam kakovost svojega dela
- Možnosti napredovanja
- Višjega osebnega dohodka
- Osebnega razvoja
- Zaradi pomoči drugim
- Zaradi nadrejenih
- Drugo

24. IZOBRAŽEVANJE NA DALJAVO IN E-IZOBRAŽEVANJE SE V ZADNJEM ČASU VEDNO POGOSTEJE OMENJA IN UPORABLJA. KAKO DOBRO POZNATE TAKŠEN NAČIN IZOBRAŽEVANJA?

- Ne poznam
- Slabo poznam
- Nekaj vem o njem
- Dobro ga poznam
- Ga uporabljam tudi jaz

25. BI REKLI, DA STE Z IZOBRAŽEVANJEM IN USPOSABLJANJEM V NLB V GLAVNEM :

- Zelo zadovoljni
- Zadovoljni
- Nevtralni
- Ne zadovoljni
- Drugo

26. ALI MENITE, DA JE RAZVOJ ORGANIZACIJE ODVIŠEN OD MOTIVACIJE ZAPOSLENIH ZA IZOBRAŽEVANJE?

- Da
- Ne
- Ne vem

27. IMATE KAKŠNE PREDLOGE ZA IZBOLJŠANJE IZOBRAŽEVANJA V NLB?