

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**IZOBRAŽEVANJE V PODJETJIH**

**IZOBRAŽEVANJE V NOVI LJUBLJANSKI BANKI D.D.**

**Ljubljana, julij 2002**

**LILIJANA MANDELJ**

## IZJAVA

Študentka Lilijana Mandelj izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Nade Zupan in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih straneh.

V Ljubljani, dne 10.julij 2002

Podpis

# KAZALO

|                                                                                            |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>UVOD.....</b>                                                                           | <b>1</b>  |
| <b>1. TEMELJNI POJMI V IZOBRAŽEVANJU ODRASLIH .....</b>                                    | <b>3</b>  |
| 1.1. POJMI, POVEZANI Z IZOBRAŽEVANJEM .....                                                | 3         |
| 1.2. CILJI IZOBRAŽEVANJA .....                                                             | 3         |
| 1.3. IZOBRAŽEVALNI PROCES .....                                                            | 4         |
| 1.3.1. <i>Temeljni dejavniki izobraževalnega procesa so:</i> .....                         | 4         |
| 1.4. TEMELJNE KATEGORIJE IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH .....                                      | 4         |
| 1. 5. OBLIKE IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH .....                                                  | 6         |
| 1. 6. SPLOŠNA UČNA NAČELA .....                                                            | 7         |
| 1. 7. DEJAVNIKI USPEŠNOSTI IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH .....                                    | 7         |
| <b>2. IZOBRAŽEVANJE V PODJETJIH .....</b>                                                  | <b>8</b>  |
| 2. 1. POMEN RAZVOJA KADROV IN IZOBRAŽEVANJA ZA PODJETJE .....                              | 8         |
| 2.2. CILJI IZOBRAŽEVALNE DEJAVNOSTI V PODJETJIH .....                                      | 9         |
| 2.3. NALOGE IZOBRAŽEVALNE DEJAVNOSTI V PODJETJIH .....                                     | 10        |
| 2. 4. TEMELJNE STOPNJE IZOBRAŽEVALNE DEJAVNOSTI V PODJETJIH .....                          | 10        |
| 2. 4.1. <i>Raziskovanje in ugotavljanje izobraževalnih potreb</i> .....                    | 10        |
| 2.4.2. <i>Načrtovanje izobraževanja</i> .....                                              | 11        |
| 2.4.3. <i>Programiranje izobraževanja</i> .....                                            | 11        |
| 2.4.4. <i>Organizacija in izvedba izobraževanja</i> .....                                  | 12        |
| 2.4.5. <i>Spremljanje in vrednotenje izobraževanja</i> .....                               | 13        |
| 2.4.6. <i>Evidentiranje izobraževanja</i> .....                                            | 14        |
| <b>3. IZOBRAŽEVALNI CENTER .....</b>                                                       | <b>15</b> |
| 3.1. IZOBRAŽEVALNI CENTER KOT POSLOVNI SISTEM .....                                        | 15        |
| 3.2. ZNAČILNOSTI IZOBRAŽEVANJA V IZOBRAŽEVALNEM CENTRU .....                               | 15        |
| 3.3. IZOBRAŽEVALNE STORITVE .....                                                          | 15        |
| 3.4. PONUDBA IZOBRAŽEVALNIH STORITEV .....                                                 | 15        |
| 3.5. RAZVOJ IZOBRAŽEVALNIH PROGRAMOV .....                                                 | 16        |
| 3.6. CENA IZOBRAŽEVALNIH STORITEV .....                                                    | 16        |
| 3.7. USPEŠNOST IZOBRAŽEVANJA .....                                                         | 17        |
| <b>4. IZOBRAŽEVALNI CENTER NLB .....</b>                                                   | <b>17</b> |
| 4.1. ZGODOVINA IN OPIS NLB .....                                                           | 17        |
| 4.1.1. <i>Kapital in delničarji</i> .....                                                  | 17        |
| 4.1.2. <i>Poslovna dejavnost</i> .....                                                     | 18        |
| 4.2. SKRB ZA RAZVOJ KADROV V NLB .....                                                     | 18        |
| 4.2.1. <i>Kadrovska politika in globalni cilj izobraževanja v NLB</i> .....                | 18        |
| 4.3. IZOBRAŽEVALNI CENTER NLB .....                                                        | 19        |
| 4.3.1. <i>Tradicija in zgodovina delovanja Izobraževalnega centra NLB</i> .....            | 19        |
| 4.3.2. <i>Izobraževalni center NLB danes</i> .....                                         | 19        |
| 4.3.3. <i>Vloga Izobraževalnega centra pri uresničevanju strateških ciljev banke</i> ..... | 20        |
| 4.3.4. <i>Vloga vodij pri izobraževanju zaposlenih</i> .....                               | 20        |
| 4.3.5. <i>Poslanstvo Izobraževalnega centra NLB</i> .....                                  | 20        |

|                                                                                                                        |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.3.6. Filozofija Izobraževalnega centra NLB .....                                                                     | 21        |
| 4.3.7. Pristopi in oblike dela .....                                                                                   | 21        |
| 4.4. ANDRAGOŠKI CIKLUS IZOBRAŽEVALNE DEJAVNOSTI V NLB (PO MODELU PETIH KORAKOV) ..                                     | 21        |
| 4.4.1. Analiza in ugotavljanje izobraževalnih potreb v NLB .....                                                       | 21        |
| 4.4.2. Priprava izobraževalnih programov .....                                                                         | 22        |
| 4.4.3. Izvedba izobraževanja .....                                                                                     | 22        |
| 4.4.4. Vrednotenje izobraževanja .....                                                                                 | 22        |
| 4.5. DEJAVNOST IZOBRAŽEVALNEGA CENTRA NLB .....                                                                        | 23        |
| 4.5.1. Izobraževanje v Izobraževalnem centru NLB .....                                                                 | 23        |
| 4.5.2. Druge naloge Izobraževalnega centra NLB .....                                                                   | 24        |
| 4.6. TRENDI RAZVOJA IZOBRAŽEVALNEGA CENTRA NLB V OBDOBJU 1996 - 1999 .....                                             | 25        |
| 4.7. STROKOVNI SODELAVCI IZOBRAŽEVALNEGA CENTRA .....                                                                  | 26        |
| 4.8. IZOBRAŽEVANJE V ORGANIZACIJSKIH ENOTAH BANKE .....                                                                | 27        |
| <b>5. ANALIZA IZOBRAŽEVALNE DEJAVNOSTI IZOBRAŽEVALNEGA CENTRA NLB</b>                                                  | <b>27</b> |
| 5.1. PRESTRUKTURIRANJE KADROV .....                                                                                    | 27        |
| 5.1.1. Izobraževanje zaposlenih glede na profile .....                                                                 | 28        |
| 5.1.2. Izobraževanje zaposlenih glede na institucijo .....                                                             | 28        |
| 5.2. IZOBRAŽEVANJE V IZOBRAŽEVALNEM CENTRU NLB PO PODROČJIH .....                                                      | 29        |
| 5.2.1. Izobraževanje v Izobraževalnem centru v letih 1998 in 1999 .....                                                | 29        |
| 5.2.2. Analiza izobraževanja na programih Izobraževalnega centra v obdobju od 1996 do 1999<br>po drugih kazalcih ..... | 30        |
| 5.2.3. Druge naloge Izobraževalnega centra .....                                                                       | 31        |
| 5.3. STROŠKI IZOBRAŽEVANJA ZAPOSLENIH V NLB .....                                                                      | 32        |
| 5.3.1. Struktura stroškov izobraževanja .....                                                                          | 32        |
| 5.3.2. Obseg stroškov izobraževanja .....                                                                              | 32        |
| 5.3.3. Prihodki Izobraževalnega centra .....                                                                           | 32        |
| 5.4. SWOT ANALIZA IZOBRAŽEVANJA V NLB .....                                                                            | 33        |
| 5.4.1. Predstavitev SWOT analize .....                                                                                 | 33        |
| 5.4.2. Značilnosti SWOT analize .....                                                                                  | 33        |
| 5.4.3. SWOT analiza izobraževanja v NLB .....                                                                          | 33        |
| 5.5. PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE DEJAVNOSTI IZOBRAŽEVALNEGA CENTRA NLB .....                                               | 34        |
| <b>6. SKLEP .....</b>                                                                                                  | <b>35</b> |
| LITERATURA .....                                                                                                       | 37        |
| VIRI .....                                                                                                             | 37        |
| PRILOGE .....                                                                                                          | 1         |



## UVOD

Uspešna prihodnost podjetij je predvsem odvisna od motiviranih, kreativnih in visoko izobraženih zaposlenih, ki bodo v spreminjajočem okolju ustrezno reagirali na zahteve tržišča in dodali tem proizvodom ali storitvam, ki jih tržijo, ustrezno dodano vrednost in ohranjali oz. povečevali konkurenčnost podjetja.

V zadnjem desetletju se je položaj bank v slovenskem bančnem prostoru močno spremenil. Iz državno vodene bančne politike so se banke v začetku devetdesetih let znašle pred novim izzivom. Z osamosvojitvijo Slovenije se je sprostila zakonodaja, ki je preprečevala nastajanje zasebnih podjetij, na podlagi nove zakonodaje se je pričel razmah zasebnega podjetništva tudi na slovenskih tleh. Z razvojem podjetništva se je pričela razvijati tudi bančna veja, saj brez ustrezne bančne podpore v sodobnem svetu ni uspešnih podjetij. To vrzel so skušale zapolniti prve zasebne banke v Sloveniji, pa tudi tuje banke so pričele odpirati svoje podružnice.

Tako se je takratna Ljubljanska banka (pravni prednik Nove Ljubljanske banke, v nadaljevanju NLB) znašla v čisto novih okoliščinah. Zato, da bi obdržala svoj tržni položaj, je morala uvesti nekatere spremembe. Bančna kultura je bila do takrat usmerjena na proces in ne na stranko, kar je imelo za posledico dolge čakalne vrste in nezadovoljstvo strank. Iz teh netržnih spon se je banka morala preusmeriti v tržno naravnano banko. To je pomenilo preobrat v miselnosti vseh zaposlenih. Iz golega opravljanja transakcij za stranko so se zaposleni morali preusmeriti v aktivno trženje bančnih storitev in upoštevati strankine želje in potrebe. Nove razmere na trgu so zahtevale spremembo bančne kulture, vse večja konkurenca je banke prisilila k tržni usmeritvi in nenehnemu izboljševanju svoje ponudbe s storitvami, ki strankam omogočajo čim lažje in čim hitrejše komuniciranje z banko (npr. Teledom, internet-banka ipd.).

Cilj vsakega podjetja je čim večja ekonomska uspešnost, nanjo pa vplivajo tudi učinkovito ravnanje s človeškimi viri in povezovanje te funkcije z drugimi poslovnimi funkcijami v sistemu. Človek ima pomembno vlogo v delovnem procesu in je aktivni dejavnik pri uresničevanju zastavljenih ciljev organizacije. V okviru ravnanja s človeškimi viri je tako postalo izobraževanje čedalje pomembnejša funkcija v podjetju, katere pomena se začanja zavedati tudi vodstveni management (Lipičnik, 1996, str. 25).

Zaposlena sem v Sektorju za kadrovske posle, kjer delam na področju izobraževanja. Odločila sem se, da v okviru diplomskega dela preučim izobraževanje v podjetjih s teoretičnega vidika in prikažem izobraževalno dejavnost v NLB tudi s praktičnega vidika.

Ravnanje s človeškimi viri je v NLB razvejano na veliko aktivnosti, vseh v svojem diplomskem delu zaradi omejenosti s prostorom, ne morem predstaviti. Zaradi poznavanja področja sem poseben poudarek namenila izobraževalni dejavnosti v NLB, za katero menim, da ima posebne zasluge za to, da je NLB kljub težkim pogojem poslovanja (pri tem mislim predvsem na razpad sistema in osamosvojitve Slovenije, ki je tržni prostor NLB zelo omejila) uspela uspešno zaključiti sanacijski program in postati ena od vodilnih bank v slovenskem bančnem prostoru ter dosegati dobre bonitetne ocene evropskih bank. Brez učinkovitega izobraževalnega sistema, ki je omogočal nenehno dodatno usposabljanje delavcev, ne bi moglo priti do tako hitre preobrazbe v tržno naravnano banko. Konkurenca je čedalje močnejša in ena od najmočnejših konkurenčnih prednosti, ki jo lahko ima organizacija, so ustrezno usposobljeni kadri.

Namen mojega diplomskega dela je prikazati konkurenčno prednost NLB predvsem v učinkoviti in dolgoročno načrtovani izobraževalni politiki NLB, ki je le del Politike ravnanja s kadrovskimi potenciali v NLB. V okviru strateških ciljev naravnana izobraževalna politika se odraža predvsem v

usmerjenosti izobraževalne dejavnosti, katere posledica so ustrezno usposobljeni kadri, ki bodo lahko tudi v bodoče uresničevali strateške poslovne cilje banke.

V prvem delu diplomskega dela bom predstavila najpogostejše pojme, ki se uporabljajo v zvezi z izobraževanjem odraslih ter opredelila pomen, cilje in naloge izobraževanja v podjetjih. Z opredelitvijo stopenj izobraževanja bom predstavila izvajanje izobraževalne dejavnosti v podjetjih. V drugem delu bom predstavila delovanje izobraževalnega centra kot poslovnega sistema in specifične izobraževalne dejavnosti. S predstavitvijo NLB preko zgodovine, poslovne dejavnosti in strateških ciljev ter skrbi za razvoj kadrov v četrtem poglavju diplomskega dela bom skušala predstaviti pomen in vpliv banke na slovenski prostor. Zaradi pomena dejavnosti izobraževanja na uresničevanje strateških ciljev NLB sem predstavitvi in delovanju Izobraževalnega centra NLB namenila celotno peto poglavje. Izobraževalni center znotraj bančne institucije je bil predvsem v letih nastajanja centra redkost, glede na vsebino in pomembnost delovanja pa njegova enkratnost ostaja še danes. V šestem poglavju se bom posvetila podrobnejši analizi izobraževalne dejavnosti Izobraževalnega centra NLB v obdobju 1996 do 1999, ki bo podrobneje ponazorila sledenje izobraževalnih ciljev strateškim ciljem banke preko prestrukturiranja kadrov, usmerjenost na znanja vodenja in komunikacije ter tržni pristop banke preko uvajanja novih storitev.

Teoretični del diplomskega dela je zasnovan na osnovi dostopne literature na področju izobraževanja odraslih, praktični del pa obsega predstavitev Nove Ljubljanske banke na podlagi javno dostopnih podatkov, predstavitvene strani na internetu ter Letnih poročil NLB za preučevano obdobje. Predstavitev Izobraževalnega centra je povzeta po gradivih ob praznovanju 20 - letnice delovanja centra ter predstavitvenih materialov centra. Podatke za pripravo analize dejavnosti Izobraževalnega centra v obdobju 1996 do 1999 sem črpala iz Letnih poročil o dejavnosti Izobraževalnega centra Nove Ljubljanske banke, katera sem na podlagi Finančnih poročil o realizaciji stroškov izobraževanja zaposlenih v NLB in Statističnih informacij o izvajanju izobraževanja (oboje interno gradivo), v okviru delovnih obveznosti pripravljala sama. Na podlagi zaključkov analize dejavnosti Izobraževalnega centra v NLB, poznavanja razmer, strateških usmeritev in izobraževalnih ciljev banke sem oblikovala tudi SWOT analizo izobraževalne dejavnosti v NLB in podala nekaj predlogov za izboljšanje izobraževalne dejavnosti.

# 1. TEMELJNI POJMI V IZOBRAŽEVANJU ODRASLIH

## 1.1. Pojmi, povezani z izobraževanjem

**Izobraževanje** kot družbena dejavnost in dejavnost posameznika je ključnega pomena za razvoj vsake družbe. Njegova vloga in pomen sta se v zgodovini spreminjala in izobraževanje je bilo temu primerno različno cenjeno in zaželeno, vedno pa povezano z razvojem in napredkom (Jelenc, 1996, str. 7). Izobraževanje je dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovega znanja, sposobnosti in navad. Izobraževanje je hkrati tudi proces sprejemanja in oddajanja informacij, ki se nanašajo na reševanje problemov. Izobraževalni programi so namenjeni predvsem posredovanju znanja, ki ga je mogoče uporabiti v praksi. Po končanem izobraževanju naj bi bili udeleženci zmožni svoja pridobljena znanja uporabiti za učinkovitejše in boljše soočanje in reševanje problemov.

**Pedagogika**, ki bi jo na kratko opredelili kot umetnost in znanost o vzgoji in izobraževanju otrok, je zelo pomembna pri ustvarjanju pozitivnega odnosa posameznika do učenja. Vemo, da nas učne navade in tehnike učenja, ki smo jih pridobili v otroštvu in mladosti, spremljajo vse življenje (Jelenc, 1996, str. 7). Kot vzporeden pojem pedagogiki se je tako v mnogih delih sveta uveljavil pojem **andragogika**, ki ga lahko opredelimo kot vedo in znanstveno disciplino, ki preučuje izobraževanje odraslih oz. vedo, ki preučuje, kako omogočiti in olajšati odraslim učenje (Jelenc, 1991, str. 23).

Po Unescovi definiciji je izobraževanje odraslih “celota organiziranih izobraževalnih procesov katerekoli vsebine, stopnje ali uporabljenih metod, bodisi formalno ali drugačno, bodisi nadaljuje ali nadomešča začetno izobraževanje v šolah, kolidžih in univerzah, z oblikami usposabljanja vred”. V teh procesih odrasle osebe razvijajo svoje zmožnosti, bogatijo svoje znanje, izboljšujejo ali spreminjajo svojo strokovno in poklicno usposobljenost, stališča in vedenje, da bi se lahko polnovredno osebno razvijale in sodelovale pri oblikovanju uravnoveženega in neodvisnega socialnega, gospodarskega in kulturnega razvoja (Jelenc, 1991, str. 36).

**Izpopolnjevanje** - vsak zaposleni je usposobljen za opravljanje določenega dela v neki dejavnosti. Vsakodnevno se sooča z razvojem, inovacijami, torej s spremembami, zato je prisiljen, da prvotno osvojeno znanje, spretnosti, navade in sposobnosti izpopolnjuje, dopolnjuje ali specializira. Andragogika mora s tem računati, zato sprejema med svoje temeljne pojme tudi pojem izpopolnjevanje. Pod pojmom izpopolnjevanje torej razumemo procese dopolnjevanja, sistematiziranja in spreminjanja že osvojenega znanja, spretnosti, navad in razvitih sposobnosti. Izpopolnjevanje omogoča človeku, da vse svoje življenje osvežuje, dopolnjuje, širi in pogloblja svojo izobrazbo (Huzjan, 1985, str. 56).

**Usposabljanje** je proces razvijanja sposobnosti, ki jih človek potrebuje pri opravljanju nekega konkretnega dela v okviru neke dejavnosti. Daljši ali krajši čas usposabljanja je danes nujna sestavina vsakega izobraževalnega procesa. Vsako usposabljanje je povezano z vzgojo in izobraževanjem.

## 1.2. Cilji izobraževanja

Kot splošni cilj izobraževanja lahko opredelimo osebni razvoj posameznikov v skladu z njihovimi razvojnimi možnostmi in interes na eni strani ter potrebami in interesi širše družbe na drugi strani. Tako opredeljen splošni cilj izobraževanja lahko razčlenimo na veliko podciljev (Zakon o financiranju vzgoje in izobraževanja (Uradni list RS, št. 12/1996):

- zagotavljanje optimalnega razvoja posameznika ne glede na spol, socialno in kulturno poreklo,

- vzgajanje za medsebojno strpnost, razvijanje zavesti o enakopravnosti spolov, spoštovanje drugačnosti in sodelovanje z drugimi,
- spodbujanje zavesti o integriteti posameznika,
- omogočanje splošne izobrazbe in pridobitve poklica,
- omogočanje razvoja in doseganje čim višje ravni ustvarjalnosti,
- spodbujanje vseživljenjskega izobraževanja.

Navedeni cilji bi se lahko še dalje razčlenjevali. Čeprav so jasno in enopomensko opredeljeni, so izredno težko merljivi in jih je zato težko nadzorovati oziroma je težko ugotavljati, ali so dejansko doseženi.

### **1.3. Izobraževalni proces**

Izobraževalni proces mora slediti procesom učenja. Poglavitne stopnje izobraževalnega procesa so priprava na izobraževalno delo, obravnava izobraževalnih vsebin, vaja, ponavljanje in preverjanje. Stopnje se lahko med seboj prepletajo, njihov vrstni red ni strogo zaporeden, ampak je odvisen od lastnosti vsebine in subjektov, ki se učijo.

#### **1.3.1. Temeljni dejavniki izobraževalnega procesa so:**

- Vsebina izobraževanja: Z vsebino izobraževanja so opredeljeni izobraževalni cilji in učne vsebine, ki se morajo uresničiti v izobraževalnem procesu. Cilji in vsebine so ponavadi podrobno opredeljeni v izobraževalnih programih oz. učnih načrtih. Izbor pravih in učinkovitih izobraževalnih vsebin je velikega pomena za doseganje izobraževalnih ciljev.
- Izobraževanec: je oseba, ki se ob sistematičnem poučevanju učitelja ali s samostojnim učenjem izobražuje. V podjetjih se uporablja tudi izraz udeleženec izobraževanja.
- Učitelj: je oseba, ki uči ali izobražuje. Učitelj je strokovni delavec, ki organizira, usmerja in izvaja izobraževalni proces. Njegova glavna naloga je učinkovito posredovanje izobraževalne vsebine izobraževancu. V podjetjih se uporabljajo različni nazivi glede na vlogo, ki jo učitelj opravlja: predavatelj, mentor ali inštruktor. Biti mora mozaik človeka, ki je zmožen empatije, kritičnega razmišljanja, ki dobro pozna učne značilnosti odraslega in ve, kako pomembne so posameznikove izkušnje. Obvlada vsebine, ki jih zna zanimivo opisati in hkrati motivirati udeležence, sočasno pa obvlada široko paleto učnih metod in postopkov. Z vidika uspešnosti so posebej pomembne tudi sposobnosti kot so razumevanje kompliciranih verbalnih vsebin oziroma verbalna inteligenca, jasno izražanje in razločen govor. Zelo pomembno je, da učitelj ves čas spodbuja razvijanje enakopravnih odnosov, saj so ti pogoj za kakovostno učenje. Prva stvar, ki bo odrasle spodbudila k večji dejavnosti bo občutek, da jih učitelj sprejema kot ljudi, ki vsak po svoje veliko znajo in bodo pripomogli k večjemu uspehu skupine. Komunikacija mora zato potekati v vseh smereh in na enaki ravni. Pomembno je, da imajo vsi udeleženci občutek, da lahko svobodno izražajo svoje mnenje, in da ta mnenja učitelj upošteva.

### **1.4. Temeljne kategorije izobraževanja odraslih**

Vrste oz. področja izobraževanja odraslih delimo po namenu iz dveh zornih kotov (Jelenc, 1994, str. 44): ali izobraževanje omogoča pridobitev javno priznane stopnje izobrazbe ali usposobljenosti - formalno izobraževanje ter čemu je izobraževanje predvsem namenjeno - za opravljanje poklica, poklicnega dela ali za druge splošne človekove potrebe - neformalno izobraževanje.

Novejša definicija Unesca za opredelitev formalnega in neformalnega izobraževanja navaja (Jelenc, 1991, str. 30, str. 46): Formalno izobraževanje je tisto, »ki naj privede do neke vrste formalno potrjenih izobraževalnih rezultatov, kot so dosežena stopnja izobrazbe, diploma, ali poklicna

kvalifikacija«, neformalno pa tisto, »pri katerem ne gre za pridobitev javno veljavne stopnje izobrazbe ali kvalifikacije in se zato ne zahteva verifikacija izobraževanja z uradnim potrdilom o javni veljavnosti izobraževanja«.

Za kakovostno izobraževanje odraslih sta zelo pomembna poznavanje in ustrezna uporaba metod izobraževanja. Metode, ki jih uporabljamo, morajo biti čimbolj raznolike, ker bodo le tako imeli vsi udeleženci enake možnosti. Pri izbiri metode moramo upoštevati položaj, v katerem poteka izobraževanje, možnosti, ki jih imamo na voljo in seveda vsebino, ki jo obravnavamo. Kriteriji za klasifikacijo metod izobraževanja odraslih so različni. Če izberemo kriterij število udeležencev, lahko metode klasificiramo takole (Kranjc, 1979, str. 108):

- metode množičnega izobraževanja odraslih, npr. predavanje, različne metode razlaganja, video in filmske predstavitve, praktično delo, primerno za velike skupine;
- metode individualiziranega/individualnega izobraževanja odraslih, npr. vodeni študij literature in drugih besedil, samostojni študij (pisnih virov in drugega gradiva, primernega za študij na daljavo), študij ob uporabi multimedijskih kompletov, učenje ob uporabi računalnika;
- metode skupinskega izobraževanja odraslih, npr. delo v majhnih skupinah, diskusija, seminar, tutorstvo, igra vlog, simulacija, intervju in podobne metode, skupinski projekt, skupine za samopomoč.

Delitev učnih metod, ki se pogosteje navaja v zadnjem času, opredeljuje metode, ki so usmerjene k učitelju in tiste, ki so usmerjene k udeležencu (Jelenc, 1996, str. 69):

- Metode, usmerjene k učitelju so demonstracija, vodena diskusija, predavanje ter predavanje z razpravljanjem - ta metoda je podobna prejšnji, le da se začne s krajšim predavanjem, ki mu sledi razpravljanje.
- Metode, usmerjene v udeležence:
- Brainstorming (možganska nevihta) - intenzivna diskusijska metoda, ki dopušča izražanje vseh idej, ki se nam v tistem trenutku porodijo. V ospredju je bolj količina kot kakovost idej in informacij.
- Brenčeča skupina (Buzz group) - metoda je podobna prejšnji, le da poteka v manjših skupinah in krajši čas (npr. 6X6).
- Pogovor se v izobraževanju odraslih ne uporablja tako pogosto, lahko pa predvsem za predstavitev drugačnega sprejemanja nekaterih dejstev in drugačnih pogledov na svet.
- Skupinska diskusija je med najpogostejšimi metodami dela z odraslimi, oblik skupinske diskusije pa je veliko.
- Intervju - uporablja se redkeje, predvsem kot vnaprej pripravljen sklop vprašanj in prijemov za pridobivanje želenih mnenj in informacij. Omogoča drugačen način pridobivanja znanja, ko lahko tudi udeleženci, ki sicer ne sprašujejo veliko, pridejo na svoj račun z vnaprej pripravljenimi vprašanji. Intervjuvanec je lahko zunanji gost ali kateri od udeležencev, ki ima ustrezno znanje.
- Projektno delo - zelo primerna metoda za odrasle. To je večinoma samostojno delo, ki zajema tudi učenje in delo v socialnem in kulturnem okolju, spodbuja razvoj raziskovalnih metod ter samostojnost in inovativnost.
- Študij primera - udeleženci spoznajo pomembne elemente dogodkov ali okoliščin in jih pri reševanju problemov razčlenijo. Metoda spodbuja zanimanje in dejavnost udeležencev, ker vključuje v učenje resnične življenjske položaje.
- Igranje vlog - to je umetno ustvarjanje izbranih položajev. Metoda je zelo ustrezna, saj odrasli tako doživljajo nekaj, kar znajo razumsko opredeliti. Cilji igranja vlog so tudi izobraževalni, predvsem pa metoda vzpodbuja zavzeto sodelovanje udeležencev in pripomore k čustvenemu doživljanju problema, učenju socialnih vlog, oblikovanju stališč in vrednot.

- Simulacije - metoda, ki z ustvarjanjem položajev, kar najbolj podobnih resničnemu življenju, pomaga udeležencem pri pridobivanju spretnosti, znanja, sposobnosti ali spreminjanja vedenja. To zahteva učiteljevo izkušnost, zato je med najzahtevnejšimi učnimi metodami.
- Snežna kepa - metoda / proces, ko začne najprej posameznik sam razmišljati o problemu, potem razpravlja o temi z drugimi udeleženci v dvojici in nato v skupinah. Uporaba te metode je priporočljiva še posebno na začetku srečevanja udeležencev in primerna za njihovo boljše medsebojno spoznavanje.

### 1. 5. Oblike izobraževanja odraslih

Pogosto tisti, ki se učijo, nepravilno razumejo pojma metode in oblike izobraževanja ter ju zamenjujejo. Zato bom opredelila temeljne oblike izobraževanja odraslih (Jelenc, 1991, str. 12). Obliko izobraževanja razumemo kot način organiziranosti izobraževanja, metoda pa je pot, način in prijem, ki omogoča izpeljavo izobraževanja.

- Predavanje - oblika, po nekaterih avtorjih pa tudi metoda izobraževanja, kjer se prenaša znanje ene osebe (predavatelja) drugim (poslušalcem) v tradicionalni frontalni obliki.
- Delavnica - je nekako podobna projektnemu delu: posamezniki udeležajo teoretična spoznanja, rezultat so nove spretnosti, nova spoznanja, izdelek ali dodatno znanje. Dobra stran te metode je aktivno sodelovanje vseh udeležencev delavnice.
- Tečaj - oblika izobraževanja, pri kateri se učna snov (vsebina) podaja udeležencem, praviloma skupini oseb sistematično, izčrpno in po zahtevanem zaporedju. Pri izobraževanju prevladujejo frontalne metode dela, navadno traja nekaj dni do nekaj tednov, pogosto časovno strnjeno. Pogosto se ugotavlja končno znanje in se izda o tem potrdilo ali spričevalo.
- Seminar - skupinska oblika izobraževanja, ki je namenjena obravnavi določene ožje teme ali vsebine v krajšem, strnjenem času (ponavadi nekaj dni). Pri tem gre tako za pridobivanje novega znanja in za poglobljanje ali aktiviranje prejšnjega znanja in izkušenj ter oblikovanje stališč. Prevladujejo aktivne metode in delo v skupinah. Končno znanje se praviloma ne ugotavlja.
- Mentorstvo - oblika izobraževalnega dela, ki jo sestavlja več med seboj povezanih srečanj ali izobraževalnih epizod, s katerimi vodja izobraževalnega programa (mentor) vodi udeleženca do postavljenega izobraževalnega cilja.
- Inštrukcija - izobraževalna oblika, pri kateri neka oseba (inštruktor) daje organizirano strokovno pomoč (razlago, navodila, podatke) posamezniku ali skupini posameznikov, ki si želijo pridobiti določeno znanje in spretnosti. Instrukcije uporabljamo po navadi za razvijanje praktičnih dejavnosti.
- Konzultacija - oblika izobraževalnega, navadno andragoškega dela, ki poteka kot medsebojno posvetovanje, pogovor, svetovanje, pojasnjevanje določenega problema ali odgovarjanje na postavljena vprašanja.
- Svetovanje - posebna oblika andragoškega dela, pri katerem strokovno dobro poučena oseba (strokovnjak ali oseba z več izkušnjami) pomaga drugim odpravljati težave pri učenju ali izobraževanju. Pomoč obsega dajanje nasvetov in podatkov o vprašanih samega učenja in izobraževanja ter tudi vprašanja organizacije le-tega. Svetovanje označujejo kot vezni člen sodobnega izobraževanja odraslih.
- Akcijsko učenje - oblika izobraževanja, pri katerem je izobraževanje sestavni del dejavnosti ali akcije. Lahko poteka v umetno pripravljeni situaciji (s simulacijo) ali pa v resničnem okolju. Učni proces sestavljata učenčevo odzivanje na izkušnje ob dejavnosti in njenih učinkih ter zapomnitev le-teh. Akcijsko učenje je pogosto sestavni del programa skupinskih akcij v nekem okolju ali skupnosti in je povezana z zadovoljevanjem potreb te skupnosti.
- Predstavitev - oblika izobraževanja, pri kateri organiziramo prikaz neke dejavnosti ali pojava, bodisi v resničnih okoliščinah (tovarna, bivalno okolje, narava) ali v umetno pripravljenih (razstava, muzej) z izobraževalnim namenom. Značilne predstavitve so: razstava s spremno razlago, predstavitev proizvodnega procesa, »dan odprtih vrat« itd.

- Modul je samostojna vsebinska (programska) enota poučevanja ali učenja, ki v kombinaciji z drugimi enotami sestavlja celoten izobraževalni program ali več programov. Prednost modularne organiziranosti je v tem, da lahko isto enoto uporabimo v različnih programih.

## 1. 6. Splošna učna načela

Splošna učna (didaktična) načela, ki odražajo bistvo uspešne izobraževalne prakse, so vodilo učitelju pri uspešnem uresničevanju izobraževalnih ciljev. Načel je več in ima vsako zase svojo vrednost. Prav tako so drug drugemu pogoj in omejitve. Splošna učna načela so: načelo primernosti, načelo nazornosti, načelo postopnosti in sistematičnosti, načelo povezovanja teorije s prakso in načelo trajnosti znanja (Jereb, 1998, str. 52).

Načela pri izobraževanju odraslih

V andragoški didaktiki se pri izvajanju izobraževanja odraslih upoštevajo posebnosti, ki jih opredeljujejo načela (Jereb, 1998, str. 54):

- Načelo demokratičnosti: demokratičnost kot temeljni odnos je ena najbolj pomembnih značilnosti sodobnega izobraževanja. Učitelj obravnava skupino kot sodelavce, ki imajo možnost, da razpravljajo o organizaciji, vsebini in metodah izobraževanja. Pogoji za uresničevanje načela so osebna zrelost izobraževancev, njihove izkušnje, odnos do dela in učenje.
- Načelo prostovoljnosti: odrasli se odločajo za izobraževanje največkrat prostovoljno. Odločitev pogosto izhaja iz spoznane nujnosti, da morajo slediti razvoju ter da jim bo znanje pomagalo pri poklicnem delu in v osebnem življenju.
- Načelo integrativnosti pomeni spodbujanje lastne potrebe izobraževanca po izobraževanju z kakovostno vsebinsko in metodično prilagojenostjo izobraževanja ter s spodbujanjem, svetovanjem in mentorsko pomočjo pri krizah, začetni neuspešnosti ali dvomih v lastne sposobnosti.

## 1. 7. Dejavniki uspešnosti izobraževanja odraslih

Številne raziskave o psihofizičnih lastnostih oziroma sposobnostih in zmogljivostih človeka za učenje so potrdile stališče, da med mladino in odraslimi ni bistvenih razlik pri doseganju učnih uspehov, če so izpolnjeni osnovni pogoji glede psihičnih in fizičnih dejavnikov, ki so pomembni za učenje. Na uspešnost posameznika pri izobraževanju vplivajo "notranji" in "zunanji" dejavniki (Jelenc, 1996, str. 21-27):

- Notranji dejavniki so v udeležencu samem: fiziološki dejavniki učenja (udeleženčevo telesno stanje, zdravje in počutje) in psihološki dejavniki učenja (sposobnosti, prejšnje znanje, učne navade, motivacija, osebna prilagojenost).
- Zunanji dejavniki so predvsem dejavniki okolja: fizikalni dejavniki učenja (neposredno okolje - svetloba, hrup, temperatura, prostor) in socialni dejavniki učenja (družina, šola, učitelj, družba, možnost komunikacije, idr.).

Odrasli si ravno tako dobro zapomnijo stvari kot mladi, lažje pa si zapomnijo tiste vsebine, ki so smiselne in logične. Tudi pri merjenju hitrosti reševanja nalog so odrasli pri zapletenih, sestavljenih nalogah, ki so v skladu z njihovimi izkušnjami, boljši od mladostnikov, ki imajo prednost v preprostejših, manj smiselnih nalogah. To je nedvomno posledica izkušenj, saj odrasli nove vsebine primerjajo z že dojetimi miselnimi zvezami. Kakovost učenja pri mnogih odraslih narašča, če novo znanje povezujejo s prej pridobljenim v sistem, kar da na novo pridobljenemu znanju smisel. Posameznik, ki ima visoko mentalno kondicijo (to je stanje intelektualne moči in hitrosti, ki je posledica navad in discipline intelektualnega dela), bo miselno prožen in učinkovit tudi v starosti.

## **2. IZOBRAŽEVANJE V PODJETJIH**

### **2. 1. Pomen razvoja kadrov in izobraževanja za podjetje**

Znanje je v izredno hitro razvijajočem svetu ključni dejavnik razvoja. Znanje ima veliko razsežnosti, veliko različnih obrazov in oblik. Zapisano je v knjigah, shranjeno je v bazah podatkov sodobnih informacijskih sistemov, v patentih, v licencah. V razvojnem smislu pa je potrebno eno samo znanje - tisto, ki ga imajo v glavah živi ljudje. Razvoj bo tem hitrejši, čim več bo ljudi, ki bodo znali več od svojih prednikov, čim bolje bodo organizirani in razporejeni glede na razvojne cilje. Sedanja in bodoča tehnološka in tehnična razvitost, razvitost tržno ekonomskih odnosov ter sedanja in bodoča struktura delovnih procesov, opredeljujejo v posameznem podjetju potrebe in zahteve po določenih kadrih. Kadri so ključni nosilci uresničevanja načrtovanih ciljev, programov dela in razvoja v vsakem podjetju. Zato mora vsako podjetje na podlagi ustrezne kadrovske izobraževalne politike aktivno sodelovati pri razvoju in izobraževanju lastnih kadrov (Možina, 1998, str. 382)

Vse dejavnosti, ki se ukvarjajo s povečanjem znanja ljudi, z ustvarjanjem novega znanja, s smotrnim razporejanjem ljudi, s spodbujanjem k vse večji motiviranosti, boljšemu delu, so zato pomembne za razvoj. Izobraževalni sistem, raziskovalno delo, kadrovska politika in njeno izvajanje, motivacijski sistemi so zato pojmi, ki so neločljivo povezani z uresničevanjem razvojnih možnosti vsakega podjetja in posameznika. Uresničevanje kadrovske politike preko izobraževanja v podjetjih je zagotovljeno z ustrezno organiziranostjo izobraževalne dejavnosti. Razvoj kadrov se v podjetjih izvaja v različnih organizacijskih oblikah. Izbrana oblika je odvisna od več dejavnikov, pomembnejši so predvsem velikost in uspešnost podjetja, panoga podjetja, število zaposlenih ter posluš podjetja za kadre in njihov razvoj. Pozicija izobraževalne organizacijske enote v organizacijskem sistemu celotnega podjetja določa vlogo izobraževalni dejavnosti ter ureja njen položaj, relacije in komunikacije zunaj in znotraj podjetja (Bevc, 1991, str. 48).

Milost (1999, str. 48) pravi, da lahko človekovo delo oziroma človeški potencial, kot najpomembnejšo prvino poslovnega procesa, opredelimo kot sredstva v aktivni klasične računovodske bilance podjetja. Računovodstvo človeških zmožnosti obravnava zaposlene kot sredstvo podjetja, ugotoviti skuša stroške zaposlenih in vrednost, ki jo ti prinašajo podjetju. Ti podatki so zelo pomembni pri načrtovanju kadrov in njihovem kasnejšem angažiranju.

Managerji v podjetjih že danes posvečajo veliko pozornost spretnostim in sposobnostim zaposlenih. Zaradi številnih in nenadnih sprememb pa lahko pričakujemo, da bodo od delavcev v prihodnje pričakovali naslednje (Treven, 1999, str. 187):

- visoko stopnjo izobrazbe - s tem se poveča možnost, da bodo zaposleni lahko obvladali nove tehnologije, razumeli svoj prispevek k ciljem podjetja in sprejemali ustrezne odločitve v povezavi s svojim delom,
- sposobnost za učenje novih spretnosti in prilagajanje na spremenjene okoliščine - zaposleni bodo sami prevzeli odgovornost za svoje učenje in skrbeli za pridobivanje novih spretnosti,
- sposobnost za delo v organizacijah s plosko strukturo in z manj ravnmi upravljanja - zaposleni bodo določali svoje cilje, nadzorovali lastno izvrševanje nalog in popravljali napake,
- sposobnost za povezovanje s porabniki in zaposlenimi v različnih enotah in oddelkih organizacije,
- sposobnost za reševanje problemov, kreativni način mišljenja in pridobivanje novih, lastnih zamisli.

Različni avtorji so razvoj kadrov do sedaj povezovali predvsem z izobraževalno dejavnostjo v organizacijah. Temeljni cilj razvoja kadrov je bil predvsem v dopolnjevanju in izpopolnjevanju

znanj, ki so bila potrebna za opravljanje delovnih nalog. Področje razvoja kadrov prispeva k učinkovitosti in poslovni uspešnosti organizacije na področjih kot so (Možina, 1998, str. 45):

- usmerjanje zaposlenih in mladine v izobraževanje za pridobitev ustrezne stopnje izobrazbe,
- strokovno uvajanje novo sprejetih delavcev,
- zagotavljanje managerskih in ključnih strokovnih kadrov ter njihova priprava za prevzem ključnih delovnih mest,
- sistematičen in stalen strokovni, delovni in osebnostni razvoj zaposlenih,
- spodbujanje ustvarjalnosti zaposlenih,
- zagotavljanje prenosa znanja na vseh ravneh,
- razvoj čuta pripadnosti organizaciji.

Ključni faktor, na podlagi katerega se odločamo o razvoju, napredovanju, karieri nasploh, je posameznikova uspešnost pri delu. Sistem razvoja kadrov mora zagotavljati nadpovprečno uspešnim možnosti za napredovanje, sicer se lahko dobri, ključni kadri odločajo za druga podjetja, ki jim nudijo večje možnosti razvoja, upoštevajo osebne ambicije, ipd. Razvoj kadrov mora vključevati tako osebne potrebe, interese in želje kandidatov kot tudi interese organizacije. Temeljni pogoj za oblikovanje sistema razvoja kadrov je razvojna politika podjetja, v katere sklop spadata kadrovska in izobraževalna politika.

»Izobraževanje je proces sprejemanja in oddajanja informacij, ki se nanašajo na reševanje problemov«. Izobraževalni programi so namenjeni predvsem posredovanju znanja, ki ga je mogoče uporabiti v praksi. Po končanem izobraževanju naj bi bili udeleženci zmožni svoja pridobljena znanja uporabiti za učinkovitejše in boljše soočanje in reševanje problemov (Halloran 1994, str. 129).

Pojem izobraževanja lahko poistovetimo z osebnim razvojem posameznika. V novejši dobi je potreba po nenehnem izpopolnjevanju in dodatnem izobraževanju prerasla v nujnost. Razvoj informacijske tehnologije je neprimerno hitrejši kot je bil pred desetimi ali dvajsetimi leti. Od znanja, ki si ga pridobijo na raznih izobraževanjih, je odvisna uspešnost v poklicnem, zasebnem in družbenem življenju. Današnji čas vse bolj zahteva široko splošno in tehnično strokovno usposobljene ljudi, ki so bolj fleksibilni in prilagodljivi hitrim spremembam, ki jih povzroča konkurenčno okolje. Kontinuirano izobraževanje je postalo nesporna sestavina kadrovske funkcije, ki preko realizacije kadrovske strategije vpliva na uspešnost organizacije. Izobraževanje sodelavcev je naloga managementa, ki določa izobraževalne potrebe in izbira udeležence izobraževalnih aktivnosti. Vodstvo vzpodbuja filozofijo kontinuiranega delovnega in strokovnega razvoja. Strokovna služba posreduje pomoč pri izobraževanju in usposabljanju, pripravlja metodologijo za ugotavljanje deficitarnih znanj, identificira izobraževalni obseg, izbira najprimernejše izobraževalne metode glede na cilje izobraževanja in udeležence.

Izobraževanje in usposabljanje sta trajna, nepretrgana procesa, kar velja tako za posameznika kot za organizacijo (Možina et al. 1998, str. 181). Posamezne izobraževalne akcije ne vsebujejo vseh potrebnih znanj, to pomeni, da mora organizacija nenehno izpopolnjevati in dopolnjevati izobraževalne akcije, da bi lahko sodelavcem nudila potrebna znanja. Izobraževalni cilji, ki izhajajo iz razvojnih teženj organizacije in upoštevajo andragoške in psihološke zakonitosti, so temeljni kamen in izhodišče celotnega izobraževalnega dela v organizaciji.

## **2.2. Cilji izobraževalne dejavnosti v podjetjih**

S stališča podjetja naj bi izobraževanje zaposlenih prispevalo k večji produktivnosti, boljši kakovosti in organizaciji dela ter večji gospodarnosti. Na podlagi takih zahtev lahko izvedemo cilje izobraževalne dejavnosti v podjetju (Jereb, 1998, str. 101):

- stalno usposabljanje in izpopolnjevanje zaposlenih skladno s spremembami in razvojem tehnologije, organizacije dela in zunanjim okoljem podjetja,
- načrtno uvajanje, usposabljanje in napredovanje zaposlenih ter usmerjanje v nadaljnje izobraževanje,
- stalno preučevanje in zadovoljevanje potreb podjetja po izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju kadrov in pravočasno zadovoljevanje načrtovanih potreb po kadrih ustreznih profilov,
- dvig izobraževalne aktivnosti na višjo in učinkovitejšo raven z uvajanjem sodobnih oblik in metod izobraževanja ter
- vrednotenje in preverjanje dosežkov izobraževanja v praksi in uporaba rezultatov vrednotenja za izboljšanje izobraževalne dejavnosti v podjetju.

### **2.3. Naloge izobraževalne dejavnosti v podjetjih**

Izobraževalna dejavnost v podjetju mora slediti razvoju podjetja in pravočasno reagirati na spremembe. Za uresničitev svojih ciljev mora opraviti temeljne naloge (Jereb, 1998, str. 101):

- analizirati in ugotavljati potrebe po izobraževanju glede na zahtevnost in vrsto dela,
- načrtovati zadovoljevanje izobraževalnih potreb,
- usmerjati zaposlene v izobraževanje glede na zahteve in možnosti podjetja,
- izdelati programe za razne oblike internega usposabljanja in izpopolnjevanja zaposlenih,
- organizirati in realizirati izobraževanja glede na potrebe z izborom ustreznih oblik, metod in tehnik izobraževanja.

Cilje in naloge izobraževalne dejavnosti v podjetju opredeljujejo predvsem razvojne potrebe na eni strani in interesi zaposlenih, podjetja in zunanjega okolja na drugi strani.

## **2. 4. Temeljne stopnje izobraževalne dejavnosti v podjetjih (Jereb, 1998, str. 103-139)**

Zaposleni, ki se dodatno izobražujejo in usposablajo za delo, se morajo zavedati, da izobraževalni proces poteka stopenjsko, v tako imenovanem izobraževalnem ciklusu (Foot in Hook, 1996, str. 176).

### **2. 4.1. Raziskovanje in ugotavljanje izobraževalnih potreb**

Za oblikovanje izobraževalnega sistema, ki bo ustrezal potrebam določenega podjetja, potrebam zaposlenih in potrebam okolja, moramo najprej poznati te potrebe. Proces ugotavljanja potreb po izobraževanju poteka ves čas, njegovi rezultati pa se zberejo v procesu priprave letnega plana izobraževanja v podjetju. Poznamo globalne in diferencirane izobraževalne potrebe.

Globalne potrebe po izobraževanju so opredeljene s planom potreb po kadrih in s planom pridobivanja kadrov. Plani vsebujejo osnovne kazalce za ugotavljanje izobraževalnih potreb kot so: potrebno število zaposlenih za planirano obdobje, strukturo zaposlenih po poklicih in stopnjah strokovne izobrazbe in čas pridobivanja posamezne vrste kadra. Na podlagi opredeljenih globalnih potreb je možno usmerjanje zaposlenih v ustrezne izobraževalne programe.

Diferencirane izobraževalne potrebe so opredeljene predvsem v planu razvoja kadrov, delno pa tudi v planu sprejemanja in razporejanja kadrov. Te potrebe so po svoji naravi raznovrstne in številne. Podjetje jih zadovoljuje z usposabljanjem in izpopolnjevanjem zaposlenih.

Metode za ugotavljanje potreb po nadaljnjem izobraževanju in izpopolnjevanju zaposlenih so:

- primerjalna analiza vsebine programov z zahtevami delovnih mest,
- primerjalna analiza dejanske usposobljenosti z zahtevami sistemizacije delovnih mest,

- spremljanje in analiza razvojnih zahtev,
- analiza problemov pri delu,
- odkrivanje interesov zaposlenih preko individualnih razgovorov,
- delovni sestanki med vodji organizacijskih enot in zaposlenimi, na katerih se obravnava probleme pri delu, napake, kritične točke in določi možne rešitve,
- pregled realizacije izobraževalnega plana v preteklem letu,
- analiza pravnih, organizacijskih in drugih predpisov.

Podjetja, ki se aktivno ukvarjajo z izobraževanjem, ugotavljajo potrebe po izobraževanju na dva načina. V vlogi zasledovalca strokovni delavci zaznajo potrebe na trgu in jih s pripravo in organizacijo ustreznih izobraževalnih programov zadovoljijo. To je lažja in manj tvegana pot. V vlogi vodje na podlagi raziskav in trendov v tujini podjetja ugotavljajo potrebe po izobraževanju, čeprav na trgu še ni zanimanja za določeno izobraževanje. Takšen način je velikokrat tvegan in nedonosen, vendar tako opozarjajo na potrebe, ki so se drugod že pokazale in za katere zanimanje kmalu pričakujemo tudi pri nas.

#### **2.4.2. Načrtovanje izobraževanja**

Na podlagi ugotovljenih potreb po znanju izdela kadrovska služba vsako leto plan izobraževanja, ki je vsebinsko in finančno sestavni del letnega poslovnega načrta podjetja. Plan izobraževanja obsega poimensko navedbo zaposlenih, če je to mogoče, sicer pa število udeležencev, obliko in naziv izobraževalne dejavnosti, predvideni rok in trajanje izvedbe ter stroške realizacije za predvidene oblike izobraževanja.

Štipendiranje je sestavni del letnega plana izobraževanja, v katerem se predvidi smer, stopnjo in število štipendij ter potrebna sredstva. V planu kadrov se določi tudi število pripravnikov po profilih, časovno zaporedje in delovna mesta, kjer podjetje potrebuje ali načrtuje usposabljanje pripravnikov. Za tiste izobraževalne oblike, ki jih v času planiranja ni mogoče predvideti, se določijo okvirne potrebe in sredstva.

#### **Plani izobraževanja**

Poleg poznavanja potreb po izobraževanju moramo prav tako poznati možnosti, ki so nujne za zadovoljevanje teh potreb. Zaradi omejenih možnosti, lahko potrebe po izobraževanju zadovoljujemo postopno s kratkoročnimi, srednjeročnimi in dolgoročnimi plani izobraževanja. Plan izobraževanja opredeli izobraževalne programe, nosilce programov in potrebna sredstva za izvedbo izobraževalnih aktivnosti, ki jih namerava podjetje izvesti v določenem obdobju. Osnovno izhodišče za planiranje izobraževanja je plan razvoja kadrov. Z dolgoročnimi plani izobraževanja podjetje skuša opredeliti predvsem kadrovsko izobraževalno politiko in njene cilje, v srednjeročnih planih na podlagi te politike in ciljev opredeljuje predvsem taktiko in cilje pri zadovoljevanju globalnih in diferenciranih izobraževalnih potreb. Taktiko in cilje srednjeročnega plana operacionalizira kratkoročni plan izobraževanja.

#### **2.4.3. Programiranje izobraževanja**

Del svojega izobraževalnega načrta podjetje uresniči v sodelovanju z ustreznimi izobraževalnimi institucijami, del pa z lastno izobraževalno dejavnostjo, z internimi izobraževalnimi programi. S programiranjem izobraževanja podjetje podrobno in po didaktičnih načelih oblikuje vsebino in okvir določenih izobraževalnih programov, ki so predvideni po planu izobraževanja. Tehnike programiranja so različne in specifične po področjih, izvajajo pa jih strokovnjaki na tam področju - programerji. Programiranje praviloma zahteva skupinsko delo, poteka pa po osnovnih stopnjah:

1. izdelava načrta programov, v katerem je opredeljeno področje izobraževanja ter klasificirane veščine in znanja, ugotovljene s preučevanjem potreb po izobraževanju,

2. podrobna razčlenitev posameznih področij na tematske celote in osnovne teme po logični povezanosti,
3. razporejanje vsebin v okviru določene teme ali vaje, ki je del programa.

#### **2.4.4. Organizacija in izvedba izobraževanja**

Ugotavljanje izobraževalnih potreb, planiranje izobraževanja in priprava izobraževalnih programov so osnova za uresničevanje osrednje naloge - organizacije in izvedbe izobraževalnih programov. Vse že omenjene aktivnosti sodijo v priprave na neposredno izobraževalno delo. Organizacija in izvedba izobraževanja obsegata aktivnosti priprave izobraževalnega procesa in upravljanje in izvajanje izobraževalnega procesa. Za organizacijo in izvedbo procesa izhajamo iz plana razvoja kadrov, plana izobraževanja in izobraževalnih programov oz. vsebin.

V pripravo izobraževalnega procesa sodi priprava izobraževancev, priprava učiteljev, priprava finančnih in materialnih pogojev ter tehnično administrativna priprava. V okviru upravljanja in izvajanja izobraževalnega procesa določimo izobraževalne oblike in metode, učna sredstva in pripomočke ter potek in čas izobraževanja. Izobraževalni proces se nadaljuje s spremljanjem in vrednotenjem izobraževanja, ki ga bom opisala v nadaljevanju dela.

#### **Zunanja organizacija izobraževalne dejavnosti**

Zaradi različnih razvojnih možnosti in specifičnih potreb po izobraževanju so se razvile različne oblike izobraževalne dejavnosti v podjetju.

##### **1. Izobraževalna dejavnost kot ena od nalog kadrovika:**

Kadrovik v manjših podjetjih opravlja vse naloge kadrovske dejavnosti in del operativnih nalog na področju izobraževanja. Naloge so povezane z odločitvami o politiki in realizaciji izobraževanja, pri sami izvedbi se največkrat povezuje z ustreznimi zunanjimi ponudniki izobraževalnih storitev. Kadrovik je predvsem organizator, bolj redko pa koordinator, ki svoje naloge realizira le s povezovanjem z zunanjimi institucijami. Izobraževalna funkcija se tako izvaja kot podfunkcija kadrovske funkcije v okviru kadrovskega oddelka, službe ali sektorja.

##### **2. Organizator izobraževanja v okviru kadrovske službe:**

Organizator izobraževanja opravlja naloge v zvezi s politiko in financiranjem izobraževanja, naloge v zvezi s štipendiranjem ter organizacijo posameznih izobraževalnih akcij znotraj podjetja. Običajno opravlja tudi razvojne naloge kot so proučevanje izobraževalnih potreb, planiranje izobraževanja, programiranje in vrednotenje izobraževanja. Je predvsem organizator, pogosto pa tudi koordinator dela strokovnih skupin, ki delajo na realizaciji ali razvojnih nalogah izobraževanja.

##### **3. Oddelek za izobraževanje ali izobraževalna služba:**

Organizacijska oblika je primerna za večja podjetja, na oblikovanje take enote pa vpliva še število različnih oblik izobraževanja. Število zaposlenih v oddelku je lahko različno, delijo pa se v dve skupini: skupina za razvojne naloge in operativna skupina organizatorjev izobraževanja. Skupaj z ustreznimi tehničnimi in administrativnimi sodelavci skupini opravita razvojne in operativne naloge izobraževanja, del strokovnega izobraževanja in usposabljanja pa izvajajo zunanje institucije.

##### **4. Izobraževalni center:**

V nekaterih podjetjih se izobraževanje izvaja kot samostojna funkcija v zato oblikovani organizacijski enoti - izobraževalnem centru. Podjetja, ki se zavedajo pomembnosti izobraževanja, smatrajo izvajanje izobraževanja kot razvojno funkcijo in je organizacijsko opredeljeno kot razvojna dejavnost. Kot taka sodeluje kot pomoč upravi podjetja pri oblikovanju strategije razvoja podjetja.

Izobraževalni center je organizacijska oblika, primerna za največje organizacije. Njegova glavna naloga je zagotavljanje kakovostnega ugotavljanja in opredeljevanja vseh izobraževalnih potreb. Izobraževalni center naj bi imel naslednje oddelke: oddelke za razvojne naloge, operativno skupino za organizacijo in koordinacijo izobraževalne dejavnosti, skupino za projektiranje in pripravo spremljanja in vrednotenja izobraževanja, skupino za realizacijo strokovnega usposabljanja in izpopolnjevanja (skrbi predvsem za povezovanje z izvajalci in potrebno koordinacijo dela) ter administrativno in tehnično službo.

#### Notranja organizacija izobraževalne dejavnosti

Temeljna naloga organizacije neposrednega izobraževalnega dela je smotrno usklajevanje in koordiniranje vseh temeljnih dejavnikov izobraževalnega procesa, z namenom, ustvariti pogoje za učinkovito izvedbo posameznih izobraževalnih programov. Temeljna naloga izvedbe izobraževanja pa je, da s pomočjo uporabe ustreznih učnih oblik, metod, sredstev in pripomočkov, na čim bolj učinkovit način dosežemo z izobraževalnim programom zastavljene cilje. Podjetje lahko načrtovane aktivnosti na področju izobraževanja realizira na različne načine:

- določene programe lahko izvaja samo z lastnimi kadri, znotraj organizacije, kar imenujemo interno izobraževanje (notranji izvajalci),
- določene programe lahko izvaja v sodelovanju z zunanjimi izvajalci,
- za del programov lahko poišče ustreznega izvajalca na trgu izobraževalnih storitev, kar imenujemo eksterno izobraževanje (zunanji izvajalci).

Notranji in zunanji izvajalci imajo tako prednosti kot slabosti.

1. Prednosti notranjih izvajalcev: programi so prilagojeni izobraževalnim vsebinam, vsebine so uporabne, problemi so aktualni, možnost prilagajanja izobraževalnega procesa naravi delovnih procesov ter specifičnim razmeram in pogojem podjetja, udeleženci izobraževanja se med seboj poznajo, ugodna socialna klima, dobra komunikacija in manjši stroški.
2. Slabosti notranjih izvajalcev: relativna zaprtost izbranih in obravnavanih problemov, ni možnosti za izmenjavo izkušenj s strokovnjaki zunaj podjetja, težko je vzpostaviti sproščeno in motivirano izobraževalno vzdušje, ki je odvisno od medsebojnih odnosov, slepota za lastne probleme, izobraževalni proces je pogosto moten ter včasih neustrezna usposobljenost učiteljev.
3. Prednosti zunanjih izvajalcev: izmenjava izkušenj s strokovnjaki in drugih podjetij, spoznavanje lastnih problemov, (običajno) boljši pogoji za izvajanje izobraževalnega procesa, zunanji izvajalec ni obremenjen z vsakodnevnim delom v podjetju, posredovanje najnovejših spoznanj, medsebojni stiki in primerjanje z drugimi organizacijami.
4. Slabosti zunanjih izvajalcev: programi so neprilagojeni konkretnim problemom in razmeram in niso dovolj aplikativno naravnani, težji prenos znanj, sposobnosti in navad, izobraževanci so manj motivirani in manj aktivni, konkretni problemi organizacije se obravnavajo le izjemoma, višji stroški.

#### 2.4.5. Spremljanje in vrednotenje izobraževanja

Spremljanje in vrednotenje izobraževanja je dejavnost, s katero ugotavljamo učinkovitost in posledice izobraževanja ter stopnjo, do katere smo uresničili zastavljene cilje. Zato je vrednotenje izobraževanja kontinuiran proces, prisoten v vseh stopnjah izobraževalnega procesa. Glede na namen vrednotenja poznamo različna izhodišča spremljanja in vrednotenja izobraževanja. Če izobraževalno dejavnost spremljamo in vrednotimo predvsem na podlagi učinkov, ki se kažejo v rezultatih izobraževanec med izobraževalnim procesom in po njem, govorimo o notranjem vrednotenju izobraževanja. Če spremljamo in vrednotimo izobraževanje na podlagi učinkov in posledic, ki se kažejo v rezultatih izobraževancev kasneje, v delovnem procesu, govorimo o zunanjem vrednotenju izobraževanja.

## Notranje vrednotenje izobraževanja

Vrednotenje izobraževanja glede na notranjo učinkovitost je sestavni del vsakega izobraževalnega procesa. Splošni kriteriji notranjega vrednotenja izobraževanja izhajajo iz ugotovljenih izobraževalnih potreb in zastavljenih ciljev. Za doseganje teh ciljev, moramo zagotoviti ustrezne pogoje za izobraževanje ter izvesti izobraževalne programe. Glavni kriteriji notranjega vrednotenja izobraževanja so torej naslednji:

- Pogoji za izobraževalno delo: za uspešno in učinkovito izobraževalno delo moramo priskrbeti ustrezen prostor in opremo. Organizatorji in izvajalci izobraževanja lahko delujejo le v ustrezni organiziranosti in ob potrebnih finančnih podpori.
- Realizacija izobraževalnih programov je pomembna pri ugotavljanju notranje učinkovitosti izobraževanja, saj so v programih navedeni cilji, ki jih želimo doseči. Vidiki spremljanja in vrednotenja izobraževalnih programov so predvsem ustreznost vsebin in drugih sestavin izobraževalnega programa glede na zastavljene cilje, skladnost med načrtovanim in dejansko potrebnim časom za izvedbo programa ter ustreznost načrtovanih finančnih sredstev za izvedbo programa.
- Notranja organizacija izobraževanja se nanaša na učinkovitost izvedenega izobraževanja v odvisnosti od načina izvedbe. Glavni kriteriji za oceno ustreznosti notranje organizacije izobraževanja so: stopnja prilagojenosti vsebin in izvedbe izobraževalnega programa predznanju in predhodnim izkušnjam izobraževancev, ustreznost izbranih učnih metod glede na cilje izobraževanja in ustreznost priprave in časovne razporeditve učnega procesa.
- Odzivi in rezultati izobraževancev nam služijo kot kriterij za določitev stopnje doseženih izobraževalnih ciljev. Mnenja in sodbe ugotavljamo z anketo, intervjuji, lestvicami stališč in podobnimi tehnikami raziskovanja mnenj.

## Zunanje vrednotenje izobraževanja

Zunanje vrednotenje izobraževanja pomeni ugotavljanje tistih učinkov izobraževalnega procesa, ki so vidni znotraj delovnega procesa in se kažejo kot večja produktivnost in boljša kakovost dela, izboljšanje medosebnih odnosov, povečana prilagodljivost in mobilnost zaposlenih. Glavno merilo učinkovitosti zunanjega vrednotenja je stopnja doseganja zastavljenih ciljev, ki jo lahko prikažemo kot zadovoljitev kadrovske razvojne potrebe, usklajenost programov in potreb, kot delovno uspešnost zaposlenih ter kot prispevek k razvoju organizacije.

### 2.4.6. Evidentiranje izobraževanja

Celotno dokumentacijo v zvezi z izobraževanjem zaposlenih vodi in arhivira kadrovska služba. Potrdila o opravljenem izobraževanju se hranijo v personalnih mapah zaposlenih. Podatki o udeležbi v izobraževanju se vodijo v kadrovske informacijske sisteme. Iz njih je razvidno, katere oblike izobraževanja se je udeležil posamezni zaposleni, kdaj in kolikšno je bilo trajanje in ali je uspešno opravil organizirani preizkus znanja.

### **3. IZOBRAŽEVALNI CENTER**

#### **3.1. Izobraževalni center kot poslovni sistem**

Izobraževalni center je lahko organiziran kot podjetje ali kot organizacijska enota podjetja. Če je izobraževalni center organiziran kot podjetje, predstavljajo izobraževalne storitve njegovo osnovno (glavno dejavnost), to je tisto dejavnost, zaradi katere je bil kot poslovni sistem ustanovljen (Turk, 1993, str. 100). Če pa je izobraževalni center organiziran kot organizacijska enota podjetja, predstavljajo izobraževalne storitve stransko ali pomožno dejavnost tega podjetja. Še vedno pa je glavna dejavnost izobraževalnega centra, kot organizacijske enote, opravljanje izobraževalnih storitev. Če gospodarska družba potrebuje za svoje zaposlene specifična strokovna znanja, ki jih izobraževalne institucije na trgu izobraževalnih storitev ne nudijo, ustanovi posebno organizacijsko enoto za organizacijo izobraževanja, strokovnega izpopolnjevanja ter usposabljanja (izobraževalni center). Enota pripravlja izobraževalne storitve v skladu s potrebami matične gospodarske družbe.

#### **3.2. Značilnosti izobraževanja v izobraževalnem centru**

Izobraževanje v izobraževalnem centru se izvaja z značilnostmi neformalnega izobraževanja odraslih:

- neformalno izobraževanje odraslih je namenjeno pridobivanju novih znanj in usposobljenosti za opravljanje ožjih področij del ter osebni rasti zaposlenih, zato se morajo izobraževalni programi prilagajati potrebam odjemalcev izobraževalnih storitev,
- za udeležbo na izobraževalnem programu je potrebno izpolniti le prijavo za izobraževanje (ni potreben vpis kot pri formalnem izobraževanju),
- izobraževanje, izpopolnjevanje ali usposabljanje se ne zaključi z uradno priznano stopnjo izobrazbe ali kvalifikacije,
- izdajajo se dokazila oziroma potrdila o udeležbi na izobraževalnem programu,
- učni proces se izvaja s pomočjo različnih metod in oblik učenja, ki omogočajo udeležencem aktivno sodelovanje,
- izobraževalni programi so krajše zasnovani in raznoliki, ker pokrivajo vsebinsko različna področja znanj, ki se medsebojno prepletajo,
- neformalno izobraževanje se financira s kotizacijo.

#### **3.3. Izobraževalne storitve**

Rezultat dela izobraževalnega centra, kot storitvenega poslovnega sistema, so izobraževalne storitve. Storitve skupne vsem izobraževalnim centrom so izobraževalni programi v različnih oblikah (tečaji, predavanja, seminarji, delavnice, šole). Potrebno je ločevati med izobraževalnim programom kot pripravljeno izobraževalno storitvijo za izvedbo in izobraževalno akcijo kot dejansko izvedeno izobraževalno storitev. Izobraževalni program je izobraževalna storitev, ki je razpisana in pripravljena za izvajanje. Predstavlja nekakšen polizdelek, saj se še ne ve ali bo ta izobraževalni program zaživel tudi v praksi (ali bo dejansko izveden). Izobraževalna akcija je dejansko izvedena izobraževalna storitev oziroma ponovitev v okviru nekega izobraževalnega programa. Predstavlja končno storitev.

#### **3.4. Ponudba izobraževalnih storitev**

Vsak izobraževalni center ima svojo ciljno skupino odjemalcev storitev, za katero pripravlja in izvaja programe izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja (npr. za kadre v okviru gospodarske družbe, za kadre določenega profila, za stranke podjetja kot podpora trženju, za vodilne kadre...). Čim natančneje izobraževalni center pozna svojo ciljno skupino, tem lažje zadovoljuje

njihove potrebe in načrtuje svoj obseg dela. Izobraževalni programi so rezultat tesnega sodelovanja strokovnjakov izobraževalnega centra s strokovnjaki in vodilnimi delavci ciljne skupine. Ponudba izobraževalnih centrov je stalna oziroma kontinuirana skozi celo poslovno leto. Frekvenco izvedb izobraževalnih akcij posameznih izobraževalnih programov je odvisna od povpraševanja (potreb podjetja). Izobraževalni center ponuja svoje storitve preko kataloga izobraževalnih programov. Vsako poslovno leto ali izobraževalno sezono izobraževalni center objavi seznam standardnih izobraževalnih programov razporejenih po vsebinskih področjih v svojem katalogu. V redno ponudbo običajno vključijo nekaj novih izobraževalnih programov, nekaj uspešnih iz prejšnje izobraževalne sezone, nekatere pa delno obnovijo. Izobraževalni center pripravi izobraževalne programe samo za tista področja, za katere oceni, da je v poslovnem okolju dovolj zanimanja. Vsebina izobraževalnih programov je vnaprej določena. Datume in kraje izvedb objavijo v terminskem načrtu.

Terminski načrt je časovna razporeditev izobraževalnih programov stalne ponudbe izobraževalnega centra. Za zaključene skupine izvajajo izobraževalne programe tudi izven rednih terminov. Potrebe poslovnega okolja, ki jih ne morejo predvideti pred izobraževalno sezono, zadovoljijo med letom z dodatnimi izobraževalnimi programi in termini. Izobraževalni center izdelava izobraževalni program tudi po naročilu za zaključene skupine. Naročnik mora v tem primeru zagotoviti polno udeležbo izobraževalne skupine. Datum, kraj izvedbe, število udeležencev v izobraževalni skupini in ceno določita obe strani v pogodbi o izobraževanju. Storitve izobraževalnega centra so dostopne vsem potencialnim strankam (v celoti ali delno), odvisno ali je izobraževalni center odprtega ali zaprtega tipa. Na splošno so vsi centri na nek način zaprti oz. omejeni v svoji ponudbi izobraževalnih programov s svojo ciljno skupino odjemalcev storitev, za katero pripravljajo izobraževalne programe. Če je izobraževalni center zaprtega tipa, je praviloma v okviru neke gospodarske družbe ali skupine gospodarskih družb, ki so ustanovile center za svoje potrebe (izobraževalni programi so lahko tako specifični ali pa vsebujejo poslovne skrivnosti, da te storitve niso ponujene in dostopne širšemu trgu). Če je izobraževalni center odprtega tipa, se na posamezne izobraževalne akcije lahko prijavi kdorkoli. V zadnjih letih je veliko izobraževalnih centrov, ki so nekoč bili zaprtega tipa, ponudilo svoje storitve tudi navzven, predvsem zaradi slabe plačilne sposobnosti svoje ciljne skupine, odpuščanja delavcev in podobnih težav. Storitve izobraževalnega centra so raznolike, saj obsegajo več področij dela oziroma izobraževanja (npr. strokovni del, tuje jezike, trženje, komuniciranje), hkrati pa so povezane, ker se izobraževalni programi med seboj povezujejo ali nadgrajujejo.

### **3.5. Razvoj izobraževalnih programov**

Delo na razvoju izobraževalnih programov je organizirano projektno in skupinsko (organizator izobraževanja, strokovni sodelavci, administrator). Izobraževalne aktivnosti lahko izvajajo: redno zaposleni v izobraževalnem centru, strokovnjaki drugih organizacijskih enot podjetja, pogodbeni sodelavci, izobraževalni centri v sodelovanju z drugimi izobraževalnimi centri ali izobraževalnimi enotami izobraževalnih institucij. Pobude za razvoj novih programov prihajajo iz potreb okolja podjetja, zakonskih sprememb, uvajanja novega produkta ali storitve ter trendov panoge. Pomembno je, da izobraževalna dejavnost sledi razvoju organizacije in pravočasno reagira na spremembe. Izobraževalni programi znotraj same organizacije morajo biti prirejeni v skladu s potrebami in področjem dela.

### **3.6. Cena izobraževalnih storitev**

Izobraževalna storitev je sestavljena iz več aktivnosti, ki vplivajo na ceno storitve. Za določitev cene izobraževalne storitve mora izobraževalni center upoštevati vse aktivnosti v zvezi z njo: lastno izobraževanje, razvoj izobraževalnega programa, organizacijo, koordinacijo in administracijo

izobraževalnega procesa, prodajne aktivnosti, poučevanje oziroma vodenje izobraževalnega procesa, svetovanje. Izobraževalni center je enota, ki povezuje vse te aktivnosti. Vsota teh aktivnosti je vedno izobraževalna akcija v okviru nekega izobraževalnega programa. Storitve se plačuje za celo izobraževalno akcijo in ne po posameznih aktivnostih. Dejavnost centrov se financira s kotizacijo. Kotizacija je prodajna cena izobraževalne akcije za enega udeleženca.

### **3.7. Uspešnost izobraževanja**

Uspešnost izobraževanja je povezana s tem ali ima podjetje jasne cilje poslovanja. Če jih ima, bo vsa njegova dejavnost usmerjena v doseganje ciljev in bo tudi izobraževanje temu podrejeno. Izobraževalne institucije, ki se ukvarjajo s področjem poslovnega izobraževanja namreč pogrešajo jasne cilje podjetij na področju izobraževanja. To je eden od razlogov, da izobraževanje ni načrtno. Potrebe po izobraževanju se v podjetjih pogosto nepopolno zaznavajo in se tako tudi zadovoljujejo. Izobraževanje seveda še vedno financirajo podjetja sama, čeprav pa pobuda za izobraževanje pogosto prihaja s strani posameznikov. V tujini se posamezniki bolj zavedajo svojih premajhnih poklicnih znanj in se tudi sami odločajo in financirajo različna izobraževanja. Pričakuje se, da podjetje natančno ve, kakšna znanja potrebuje, kar je podlaga za pošiljanje posameznikov na različne oblike in vsebine izobraževanja. Tak načrten pristop je v Sloveniji opažen le v nekaterih uspešnih podjetjih in bankah. Poudariti je potrebno, da se podjetja začenjajo zavedati pomembnosti izobraževanja ter da zanimanje za izobraževanje raste iz leta v leto.

## **4. IZOBRAŽEVALNI CENTER NLB**

### **4.1. Zgodovina in opis NLB**

NLB je delniška družba v večinski lasti Republike Slovenije. Je univerzalna banka z licenco Banke Slovenije za opravljanje vseh bančnih poslov v Sloveniji in tujini, opravlja pa tudi dejavnosti poslovnega bančništva, investicijskega bančništva in varčevanja. Sedež ima na Trgu republike 2 v Ljubljani, njene korenine pa segajo v Mestno hranilnico Ljubljansko (MHL), prvo slovensko mestno hranilnico, ki je bila ustanovljena leta 1862.

Nova Ljubljanska banka je bila ustanovljena z Ustavno odločbo Republike Slovenije 27. julija 1994 in kot taka je začela delovati 28. julija 1994. NLB je prevzela premoženje, celotno poslovanje in obveznosti Ljubljanske banke, d.d., Ljubljana. Izjema so le določene obveznosti Ljubljanske banke, d.d., Ljubljana, ki so nastale v bivši Jugoslaviji in so tako postale predmet pogajanj na meddržavni ravni. NLB je vodilna komercialna banka v Sloveniji, s svojo poslovno mrežo petnajstih domačih podružnic in devetdesetih poslovnih enot. Banka ima 40% delež v kapitalu petih bank hčera, ki dosegajo skupni 35% tržni delež. Poleg domačih poslovnih enot ima banka svojo podružnico tudi v Milanu in subsidiarno banko v 100% lasti (LBS Bank) v New Yorku, predstavništva v Budimpešti, Londonu, Moskvi, Parizu, Pragi in Trstu. Na mednarodnem področju ima banka tudi precejšen delež v nemški banki (47%) in deleže v drugih finančnih institucijah, v mešani banki na Dunaju in subsidiarno enoto v Zurichu.

#### **4.1.1. Kapital in delničarji**

Republika Slovenija je ustanovitelj in 83,08% lastnik banke, medtem ko je preostali kapital v lasti delničarjev združenih bank in privatni lasti. Od januarja 1992 je imela banka status banke v sanaciji RS. Proces sanacije je bil zaključen v juniju 1997, ko so se začeli razgovori o privatizaciji. Predvideno je, da bo v roku treh let banka privatizirana, država bo ostala le manjši delničar.

#### **4.1.2. Poslovna dejavnost**

Banka izvaja vse bančne, finančne in agencijske transakcije v Sloveniji in tujini v skladu z zakonom. Banka posluje v svojem imenu in za svoj račun in v svojem imenu in za račun tretjih oseb (občanov in pravnih oseb). Prek svojih hčerinskih podjetij upravlja investicijske sklade, se ukvarja z nepremičninami, opravlja leasinske storitve, posle izvoznega faktoringa in finančnega svetovanja. Glavne dejavnosti v Sloveniji, ki jih izvajajo hčerinska podjetja so upravljanje s sredstvi - LB Maksima, leasing - LB Leasing, faktoring - LB Faktors in upravljanje z nepremičninami - LB Hipo. V skladu z reformo plačilnega prometa v državi je začela izvajati tudi posle plačilnega prometa za pravne osebe.

#### **4.2. Skrb za razvoj kadrov v NLB**

Osnovni namen razvoja kadrov v NLB je, da zagotavlja optimalno delovno in izobražbeno strukturo zaposlenih glede na sedanjo razvitost in strateške cilje banke. Glavni nosilec aktivnosti je Sektor za kadrovske posle z Oddelkom za kadrovanje in Oddelkom za izobraževanje - Izobraževalni center, v posameznih fazah pa se aktivno vključujejo tudi neposredni vodje oz. delavci s posebnimi pooblastili. Sektor za kadrovske posle spada v Divizijo za upravljanje koncerna. Le ta skrbi za ustvarjanje pogojev, za učinkovito upravljanje in razvoj banke in koncerna. Glavni procesi upravljanja s kadri v NLB so načrtovanje kadrov, selekcijski postopki, spremljanje delovne uspešnosti (SDU) in nagrajevanje, razvoj kadrov ter izobraževanje.

##### **4.2.1. Kadrovska politika in globalni cilj izobraževanja v NLB**

Kadrovska politika je opredeljena kot celota sprejetih načel in smernic, ki se nanašajo na kadre, s posebnim poudarkom na čim učinkovitejšem sprejemanju in razporejanju kadrov na ustrezna delovna mesta in na čim stimulatивnejšem odnosu do strokovnega in osebnostnega razvoja kadrov (Sedej, 1997, str. 84).

Kadrovska politika NLB temelji na vrednotah, ki oblikujejo poslanstvo NLB, kot so motiviranost, zaupanje, tradicija, univerzalnost in odličnost. S kadrovsko politiko NLB določa cilje in usmeritve, kaj v banki vzpodbujajo, kaj preprečujejo in določajo odgovornosti. Na osnovi politike pripravljajo in izvajajo konkretne postopke za posamezno področje. NLB s Kadrovsko politiko podpira in omogoča doseganje strateških in poslovnih ciljev banke. Z uveljavljanjem kadrovske politike dosegajo odličnost kadrov v najširšem smislu, kar je konkurenčna prednost NLB.

NLB je sodobna, tržno naravnana banka z lastnim razvojem zaposlenih. Razvoj bančnega, finančnega poslovanja in komunikacij nenehno povzroča spremembe v načinu dela. Tako permanentno nastajajo nove potrebe po dopolnjevanju strokovne izobrazbe. Izobraževanje za nove poslovne izzive terja od vseh zaposlenih veliko mero optimizma, prilagodljivosti in učljivosti. Pričakovanja vodstva banke do zaposlenih se zaradi intenzivnosti procesov globalizacije, še povečujejo. Odločitev in politika banke je, da zgradi razvoj posla in ljudi v največji meri s svojimi strokovnjaki, znotraj banke. V kadrovski politiki so opredelili proces izobraževanja kot proces, v katerem zaposleni sodelujejo pri pridobivanju znanj za uspešno delo in pri posredovanju znanj za banko. Zato, da bo banka vedno uspešna, imajo vsi zaposleni možnosti za razvoj.

Globalni cilj izobraževanja v NLB je razvoj človeških potencialov v bančništvu in s tem povečanje zadovoljstva strank. Izobraževanje v NLB temelji na povečevanju zadovoljstva strank in dolgoročnemu sodelovanju z banko, načinu dela za stroškovno učinkovitost in dodajanje vrednosti za banko ter na marketinškemu in prodajnemu pristopu dela za ugotavljanje in zadovoljevanje potreb strank. Z izobraževanjem omogočajo zaposlenim, da se čim hitreje prilagodijo novim

pričakovanjem, ki jih povzroča stresno preoblikovanje banke in povečevanje zahtev po drugačni profesionalnosti zaposlenih.

Danes se bolj, kot kdaj koli doslej, prav z izobraževanjem dodaja strateško vrednost banki. Tako kot v zelo uspešnih podjetjih, tudi v NLB razvijajo izobraževanje za oblikovanje tekmovalne prednosti. Ker se v NLB zavedajo, da je poslovna uspešnost odvisna tudi od zaposlenih, vzporedno razvijajo posle in ljudi. Z izobraževanjem v lastnem Izobraževalnem centru je banka razvila instrument upravljanja, s katerim spodbuja zaposlene k doseganju skupnih ciljev in zagotavlja pridobivanje znanj za uresničevanje poslovne strategije. Le stalno izobraževanje in razvoj posameznika vodita k odličnosti, ki jo želijo doseči pri delu s strankami.

#### **4.3. Izobraževalni center NLB**

##### **4.3.1. Tradicija in zgodovina delovanja Izobraževalnega centra NLB**

Začetki Izobraževalnega centra NLB segajo v leto 1974. 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. Programi, ki so postopoma nastajali, so zagotavljali uvajanje novo zaposlenih v delo, usposabljanje pripravnikov ter izpopolnjevanje zaposlenih 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 obdobju 1976 - 81 se je na nekaj tedenskih seminarjih v Sloveniji, Hrvaški, Srbiji, BIH in Makedoniji letno usposobilo do 600 pripravnikov za delo pri bančnem okencu. Spekter bančnih znanj, ki jih je Izobraževalni center vsako leto pripravil in predstavil v Katalogu, je postajal vse pestrejši. Osnovnim bančnim so se pridružila širša ekonomska znanja, po pomenu so pridobivali programi tujih jezikov, programi s področja vodenja, trženja storitev in informatike. Rezultat sodelovanja s fakultetami je bil nastanek šol: bančne, projektne, šole za vodenje bančnih enot. Poleg bančnih strokovnjakov je bilo v izobraževalni proces vključenih vse več zunanjih predavateljev, domačih in tujih strokovnjakov.

V letu 1989 je bila ena od posledic hitre razvojne rasti Ljubljanske banke tudi skoraj 7000 udeležencev v različnih izobraževalnih programih, za katere je kakovostne vsebine pripravljalo 27 zaposlenih v Izobraževalnem centru. Osamosvojitve Slovenije je prinesla tudi v bančni prostor korenite spremembe, od združitve dveh največjih bank, do ločitve bank hčera. Uvajanje tržnega gospodarstva je določilo tudi vlogo in strategijo Izobraževalnega centra, ki je postal oddelek za izobraževanje znotraj Sektorja za kadrovske posle.

##### **4.3.2. Izobraževalni center NLB danes**

Nahaja se v četrtem nadstropju stavbe Mestne hranilnice na Čopovi ulici 3 v centru Ljubljane. Ima tri sodobno opremljene učilnice, kamor sodi tudi računalniška učilnica. Izobraževanje, ki ga organizira Izobraževalni center, poteka tudi v drugih delih banke in izven nje. Osnovni namen delovanja Izobraževalnega centra pa ostaja vseskozi enak, in to je razvoj človeških potencialov v bančništvu. Strokovni delavci Izobraževalnega centra skrbijo za posamezne programe, področja profilov ali delovnih mest ter za druge naloge v zvezi z izobraževanjem v banki. Sem sodi vodenje postopka uvajanja novo zaposlenih ter pripravnikov vključno z organizacijo strokovnih izpitov ter organizacijo strokovnih praks v domovini in tujini. Devet strokovnih delavcev in trije delavci

podpore Izobraževalnega centra želijo s svojim svetovalnim delom omogočiti strokovno in osebno rast vseh zaposlenih, ter s tem graditi odličnost in uspešnost NLB. Znanje, sodobne metode dela in dolgoletne izkušnje so prednosti delavcev in sodelavcev Izobraževalnega centra, ki jih hočejo obdržati, s ciljem biti v kvaliteti in odličnosti vedno korak pred drugimi.

#### **4.3.3. Vloga Izobraževalnega centra pri uresničevanju strateških ciljev banke**

Za uspešno uresničevanje zastavljenih strateških ciljev je zelo pomembno, da je strategija Izobraževalnega centra usklajena z globalno strategijo banke. Uprava identificira, oceni in izboljšuje strateške in funkcionalne pristojnosti, ki jih je potrebno oblikovati kot konkurenčno prednost banke, z določanjem strateških ciljev in z odločanjem. Proces letnega planiranja vključuje tudi identificiranje novih izobraževalnih potreb.

Vloga Izobraževalnega centra je velikega pomena za doseganje strateških ciljev NLB:

- konkurenčna prednost NLB je v tem, da ima Izobraževalni center zaposlene, ki so sposobni pripraviti ustrezne izobraževalne programe, s katerimi lahko usposablja zaposlene, da se ti lahko hitro prilagajajo novim potrebam banke,
- nova filozofija, nova podjetniška organizacijska kultura hiše se lahko doseže samo s spremembami vrednot in vedenja zaposlenih. Te spremembe niso lahke, niti hitre, zato jih je potrebno graditi sistematično, predvsem skozi izobraževanje zaposlenih,
- v banki je veliko posamičnega znanja, predvsem po zaslugi Izobraževalnega centra, ki ga je potrebno povezati in mu dati razsežnost.

#### **4.3.4. Vloga vodij pri izobraževanju zaposlenih**

Izobraževanje postaja, tako kot v svetu, tudi pri nas postopoma poglobljena naloga vodenja. 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<sup>3</sup>.

Pristojnosti vodij v NLB so oblikovanje, pripadnost in doseganje ciljev, delegiranje in razvijanje odgovornosti, razvijanje zavesti o pomembnosti strank, upravljanje in nagrajevanje delovne uspešnosti, oblikovanje delovnega vzdušja, oblikovanje in razvijanje delovnih skupin, izkazovanje znanja, prilagajanje in predajanje delu ter lasten razvoj. Vodje z lastnim vzgledom in pričakovanji spodbujajo storitveno pripravljenost sodelavcev za aktivno delo s strankami, strokovnost, ki vključuje poznavanje storitev in občutek pripadnosti koncernu. Vodje oblikujejo podjetniško kulturo banke in pospešujejo ekonomsko in tržno usmerjeno ravnanje sodelavcev.

#### **4.3.5. Poslanstvo Izobraževalnega centra NLB**

Strokovni sodelavci Izobraževalnega centra so tako opredelili svoje poslanstvo:

S kakovostnimi storitvami s področja izobraževanja zaposlenih pomembno prispevajo k uresničevanju strateških ciljev banke. Bistveno za uspešno delo je sodelovanje. Na kreativen, inovativen in odziven način podpirajo doseganje najboljših rezultatov NLB in omogočajo razvoj in uspešnost vsakega sodelavca.

---

<sup>3</sup> Priloga 2: Program za razvoj in napredovanje - pripomoček za pripravo individualnega načrta zase in za sodelavce.

#### **4.3.6. Filozofija Izobraževalnega centra NLB**

Tradicija, zaupanje, odličnost so najpomembnejša načela njihovega dela. Pomagajo udeležencem strategijo hiše na ta način, da razvijajo “učecho se banko”, ki temelji na neprestanem strokovnem in osebnostnem razvoju posameznikov. Verjamejo v ljudi in cenijo ter upoštevajo njihovo različnost. Izhodišče njihovega dela je zadovoljstvo vseh sodelujočih v prizadevanjih za doseganje čim boljših poslovnih rezultatov. Izobražujejo in svetujejo za poslovne izzive prihodnosti. Razvijajo ciljno naravnano izobraževanje in dolgoročno partnerstvo z vsemi sodelujočimi. Svojim strankam (delavcem banke) pomagajo pri uvajanju in utrjevanju sprememb ter iskanju rešitev, ki vodijo k uspešnosti.

#### **4.3.7. pristopi in oblike dela**

Uvajajo spremembe z izobraževanjem “od vrha navzdol”. Nudijo izobraževalne programe za pridobivanje temeljnih, poglobljenih in specialističnih znanj. Razvijajo izobraževalne programe za učenje z osebnim doživljanjem. Za doseganje še večjih učinkov pri delu pripravljajo tudi rešitve za utrjevanje že pridobljenega znanja (coaching). Razvijajo model petih korakov, ki vodi v smeri povečevanja uporabe pridobljenih veščin in znanj v praksi<sup>4</sup>.

### **4.4. Andragoški cikel izobraževalne dejavnosti v NLB (po Modelu petih korakov)**

#### **4.4.1. Analiza in ugotavljanje izobraževalnih potreb v NLB**

Analiza zajema ugotavljanje izobraževalnih potreb s pomočjo različnih metod (intervju z vodilnimi delavci, raziskave). Pri ugotavljanju izobraževalnih potreb v NLB so najpomembnejši naslednji viri: poslanstvo in strategija NLB, poslovni načrti OE ter naloge posameznika, delovni procesi in postopki. Strokovni delavci pri ugotavljanju izobraževalnih potreb upoštevajo še naslednje vire: potrebe specifičnih skupin kadrov, uvajanje projektnih rešitev, uvajanje novih storitev in nove opreme, prestrukturiranje zaposlenih, uvajanje ali spremembe zakonodaje, delovne postopke in probleme pri delu. Ugotavljanje izobraževalnih potreb v NLB je stalna naloga vodij OE, vodij projektov in Izobraževalnega centra. Postopek ugotavljanja izobraževalnih potreb je zelo kompleksen proces. Na podlagi strategije banke na področju ravnanja s kadri ter poslovnih načrtov OE ter nalog posameznega zaposlenega je potrebno določiti znanja in veščine, ki jih potrebuje delavec določenega profila na delovnem mestu. Skozi postopek spremljanja delovne uspešnosti (SDU), ki ga vodja opravi s svojim delavcem enkrat letno, se med drugim določi tudi znanja posameznika in znanja in veščine, ki jih mora še osvojiti. Osebni list, ki ga ob tem izpolni vodja, je podlaga za spremljanje in načrtovanje razvoja posameznega zaposlenega. Vodja izdela načrt izobraževanja za svoje sodelavce, ki vključuje vsebine in način za pridobitev ustreznih znanj in veščin. Prijave na izobraževalne programe pripravlja vodja v skladu s poslovnim načrtom OE ter zahtevami dela in delovnega mesta za vsakega posameznega sodelavca.

Na podlagi teh podatkov strokovni delavci Izobraževalnega centra pripravijo načrt izobraževanja zaposlenih in vodij ter določijo obseg izobraževanja za prihodnja obdobja. Načrt izobraževanja obsega navedbo področij in vsebin izobraževanja ter predvideni obseg izobraževanja za posamezne vsebine. V sklopu obsega izobraževanja planirajo tudi izobraževanje izven Izobraževalnega centra NLB, torej v zunanjih institucijah v Sloveniji in v tujini.

---

<sup>4</sup> Priloga 3: Model petih korakov.

#### **4.4.2. Priprava izobraževalnih programov**

Oblikovanje izobraževalnih programov obsega izdelavo načrta programa, to je opredelitev ciljev izobraževalnega programa, opredelitev okvirne vsebine in razdelitev vsebine na tematske sklope, določitev metod in oblik dela ter opredelitev še drugih elementov programa. Priprava programa poteka v delovnih skupinah s strokovnjaki s področja glede na vsebino programa in bodočimi izvajalci izobraževanja, ki tako oblikovan interni izobraževalni program tudi na nek način verificirajo. Kot pripomoček za pripravo in organizacijo izobraževalnih programov so v Izobraževalnem centru razvili standarde, ki vključujejo obvezne elemente kakovosti. Standardi Izobraževalnega centra NLB, ki so plod lastnega razvojnega dela in izkušenj pri izobraževanju odraslih, opredeljujejo pripravo izobraževalnega programa, delo izvajalcev in organizatorjev izobraževanja. V Standardih za pridobitev naziva so opredeljeni pogoji za pridobitev naziva mentor in predavatelj NLB, pripravljajo pa še Standarde za pripravo gradiv. S ciljem, da z izobraževanjem spreminjajo poslovno strategijo banke v poslovno realnost, so večino izobraževanja preoblikovali. Tradicionalne, pretežno frontalne oblike izobraževanja so nadomestili s sodobnimi, bolj sproščenimi in ustvarjalnimi učnimi delavnicami z manjšim številom udeležencev. V ospredju so sedaj metode in oblike dela, s pomočjo katerih sodelujočenci postali soustvarjalci, akterji novih znanj, spoznanj in izmenjave izkušenj. Z aktivnimi metodami izobraževanja kot so igranje vlog, reševanje poslovnih primerov, delo po skupinah, prezentacije, snemanja in vključevanje časovnih omejitev, so aktivirali pasivne poslušalce v aktivne sodelavce. Izobraževanje tako postaja zahtevnejše od dela, zato večino izobraževanj izvedejo med osmo in šestnajsto uro.

#### **4.4.3. Izvedba izobraževanja**

Izvedba in organizacija izobraževalnega procesa obsega pripravo udeležencev izobraževanja, pripravo izvajalcev, pripravo materialnih pogojev ter tehnično administrativno pripravo.

- Priprava udeležencev: Na osnovi pripravljenega terminskega plana in pisnih prijav vodij na izobraževalno akcijo, strokovni delavci pripravijo seznam udeležencev za posamezno izvedbo. Seznam mora vsebovati: naziv programa, datum in uro pričetka izvedbe, lokacijo izvedbe, izvajalca in imena udeležencev ter OE, iz katere prihajajo. Štirinajst dni pred izvedbo pošljejo udeležencem pisna vabila na izobraževanje.
- Priprava izvajalcev: Priprava izvajalcev obsega strokovno pomoč in svetovanje organizatorja izobraževanja izvajalcu programa od načrtovanja do izvedbe. Izvajalci izobraževalnih programov Izobraževalnega centra pripravljajo in izvajajo programe v skladu s Standardom za izvajalce izobraževalnih programov v NLB.
- Priprava materialnih pogojev in ustrezne dokumentacije: Organizatorji pripravijo gradiva, listo prisotnosti in anketne vprašalnike za udeležence, pogodbo in obračunski list za izvajalca. Poskrbijo tudi za ustrezen prostor in potrebno opremo za izbrane metode in oblike izobraževalnega dela.

#### **4.4.4. Vrednotenje izobraževanja**

Po izvedbi izobraževalnega programa udeleženci izpolnijo anketne vprašalnike, kjer ocenjujejo uspešnost izvedenega izobraževalnega programa z ocenjevalno lestvico po naslednjih kriterijih: z vidika lastnih pričakovanj - ocena vsebine glede na prejšnje izkušnje in znanja; razumljivost podajanja izvajalcev - način razlage glede na sistematičnost, strokovnost, z vidika uporabnosti za sedanje in bodoče delo.

Na koncu vprašalnika imajo udeleženci možnost podati svoje mnenje in predloge v zvezi z izvedbo izobraževalnega programa npr:

- na programu se je udeležencem zdelo še posebno koristno: npr. aktivno sodelovanje, delo v skupinah, primeri iz prakse, analiza posameznega predstavljenega modela, veliko pogovora, sistematičnost gradiv,
- mnenja o možnih izboljšavah programa so bila naslednja: vnesti konkretne vsebine, s katerimi se zaposleni v vsakdanjem delu zelo malo srečuje, več dialogov, povečati sproščene pogovore, na TV prikazati enega ali dva že izdelana modela uspešne ali neuspešne prodaje, razširiti program - preobsežen za isto temo, spremeniti snemalni studio, obvezno nadaljevanje programa.

Po končani izvedbi organizatorji pregledajo izpolnjene anketne liste in jih statistično in vsebinsko analizirajo. Tako pridobijo od udeležencev povratno informacijo o ustreznosti izobraževalnega programa in kakovosti izvedbe. Upoštevajo pripombe in želje ter tako skušajo slediti novim potrebam po izobraževanju.

#### **4.5. Dejavnost Izobraževalnega centra NLB**

Dejavnost Izobraževalnega centra predstavlja v 75 % deležu vodenje lastne izobraževalne dejavnosti in v 25% deležu opravljanje »drugih nalog«: spremljanje pripravnikov in mentorjev, izvedba strokovnih izpitov, študij ob delu, organizacija izobraževanja v zunanjih institucijah v Sloveniji in tujini ter svetovanje na področju izobraževalne dejavnosti.

##### **4.5.1. Izobraževanje v Izobraževalnem centru NLB**

Lastno izobraževalno dejavnost gradijo sami na osnovi proučevanj izobraževalne dejavnosti uspešnih bank in podjetij v Sloveniji in v svetu ter na podlagi standardov za izobraževanje. Izvajanje izobraževalne dejavnosti temelji na poslanstvu banke: Z odličnostjo, zaupanjem in tradicijo oblikujemo novo podobo bančne kulture s sloganom »Na poti k odličnosti«. Zaposleni se prednostno izobražujejo na izobraževalnih programih Izobraževalnega centra NLB, izpopolnjevanje pa lahko poteka tudi v zunanjih institucijah v Sloveniji in v tujini. Struktura obsega izpopolnjevanja je sledeča: cca. 80% izpopolnjevanja poteka v Izobraževalnem centru, do 16% v zunanjih institucijah v Sloveniji in cca 4% v tujini.

V Izobraževalnem centru razvijajo, pripravljajo in izvajajo izobraževalne programe za naslednja področja: bančno poslovanje (strokovna znanja), finančno poslovanje (strokovna znanja), funkcionalna znanja (informatika, računalništvo in tuji jeziki), veščine (komunikacija in vodenje). Vsako od teh področij je razdeljeno na področja. Glede na zahtevnost programa so vse programe razvrstili na temeljne (T), poglobljene (P) in specialistične (S). Pogosto so temeljni programi osnova za izobraževanje na poglobljenih in specialističnih.

Najobsežnejši tematski sklop je skupina programov bančnega poslovanja. Splošnim programom sledijo programi, ki so jih razdelili po ključnih področjih poslovanja banke: depoziti in varčevanje, kreditno in garancijsko poslovanje, tolarsko in devizno poslovanje, investicijsko bančništvo, plačilni promet in računi za poslovanje, podpora bančnemu poslovanju, pravne podlage in notranje revidiranje. Programi so, kolikor je le mogoče, praktično naravnani in s tem nudijo možnost pridobivanja širokega bančnega znanja, ki je osnova za dela na različnih področjih bančnega poslovanja. Sklop programov Finančnega poslovanja zajema programe o delovanju podjetij NLB, d.d., o knjigovodskih in računovodskih metodah, finančni matematiki na računalniku in poslih zavarovalništva. Funkcionalna znanja vključujejo informatiko, jezikovno izpopolnjevanje ter ostala funkcionalna znanja. 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. Programi izobraževanja na področju informatike so prilagojeni standardu NLB za področje uporabe osebnih računalnikov.

V izobraževalnem centru že nekaj let sistematično razvijajo programe jezikovnega izpopolnjevanja, saj je odlično znanje tujega jezika in spretnost v jezikovnem izražanju pri mednarodnem poslovanju banke nujno. Glede na zahtevnost programov ter na ciljne skupine so pripravili programe angleškega, nemškega in italijanskega jezika. Pri vseh programih je poudarek na bančni terminologiji ter poslovnem jeziku, v katerem je grajena komunikacija s tujimi partnerji. K sodelovanju pri realizaciji programov vabijo poleg domačih tudi tuje lektorje. Med ostala funkcionalna znanja so uvrstili programe o mentorstvu, uspešni prezentaciji, projektni šoli in sodobnem pisarniškem poslovanju.

Poleg znanj iz bančne stroke so vse bolj pomembne tudi veščine. Komunikacija, trženje in vodenje so glavna področja tega sklopa. Cilji tovrstnega izobraževanja so razvoj znanj, spretnosti in sposobnosti za sodelovanje s sodelavci in strankami, krepitev pozitivnega načina mišljenja, krepitev samozavesti in samostojnosti. Kakovost komuniciranja se odraža v uspešni prodaji bančnih storitev, zato so cilji na področju trženja pospeševanje tržno orientiranega poslovanja. Poleg dobrega poznavanja bančnih produktov je potrebno imeti tudi ustrezno znanje s področja trženja. Prvenstveno se na tem področju usmerjajo na izobraževanje komercialistov in vodij. Pri pripravi in načrtovanju izobraževalnih programov za izpopolnjevanje veščin vodenja so začeli uvajati timsko vodenje in potrebo po spodbujanju in razvoju vseh posameznikov v timu. Izobraževalne vsebine vodjem ponujajo znanja, spretnosti in sposobnosti za razvijanje veščin, potrebnih za vodenje ljudi v obstoječem okolju in ob upoštevanju osebnih interesov zaposlenih vseh profilov.

Vsi izobraževalni programi so predstavljeni v Katalogu izobraževalnih programov, ki z uvodom, vsebinami in cilji programov predstavlja smerokaz za načrtovanje izobraževanja, usklajenega s strateškimi cilji banke. Katalog vsako leto dopolnijo, spremembe in nove programe pa že med letom objavijo v Trimesečnem terminskem planu. Trimesečni terminski plan je pripomoček za načrtovanje izobraževanja predvsem vodjem, saj posreduje planirane izvedbe izobraževalnih programov v prihodnjem trimesečju. Katalog izobraževalnih programov in Trimesečni terminski plan prejmejo vsi vodje in direktorji v NLB, namenjen pa je vsem zaposlenim v banki. Določen del programov je namenjen vsem zaposlenim v banki, del programov je namenjen različnim segmentom zaposlenih.

#### **4.5.2. Druge naloge Izobraževalnega centra NLB**

Izobraževalni center spremlja izobraževanje zaposlenih v zunanjih inštitucijah v Sloveniji in v tujini, kjer na verificiranih programih zunanjih inštitucij zaposleni pridobivajo predvsem strokovno izobrazbo in znanja tujih jezikov. V manjši meri se izobražujejo na splošnih in informativnih programih, ter na specializiranih posvetih in konferencah. Preden zaposlenega prijavijo na izobraževanje v zunanjo inštitucijo, skrbno pregledajo že obstoječe izobraževalne programe, ki se izvajajo v IC. Če programi IC željenih vsebin ne vključujejo, NLB omogoči zaposlenim izobraževanje tudi v zunanji inštituciji. NLB je prepričana, da je znanje tujih jezikov vsak dan bolj pomembno za uspešno poslovanje banke, zato pridobivanje znanja tujih jezikov podpira. Zaposlenim omogoča, da prosto izbirajo verificirane jezikovne institucije v domovini. Omogoča pridobitev pasivnega in aktivnega znanja tujega jezika. Zaposleni se prijavi za vsak semester posebej in ob koncu semestra predloži potrdilo o opravljenem semestru.

Izobraževanje v tujini je namenjeno vodstvenim in vodilnim kadrom, ki svoje znanje še nadgrajujejo. Prisotnost kadrov iz NLB prispeva k širitvi poslovnih stikov s tujino, kjer spoznavajo trende v bančništvu, se informirajo o novostih in dobivajo povratno informacijo o mestu banke na območju Evrope. V tujini zaposleni spoznavajo novosti in razvojne trende bančnega poslovanja, ki jih nato vključujejo v učinkovitejše poslovanje NLB. Izobraževanje in izpopolnjevanje v tujini vključuje različne konference, simpozije, krajše in daljše oblike seminarjev v tujini, ki se jih

udeležujejo najrazličnejši strokovnjaki s celega sveta. NLB je zainteresirana za spoznavanje in implementiranje sodobnih in uspešnih pristopov v svojem poslovanju, saj se zaveda, da le tako ohranja in povečuje svojo konkurenčno prednost. Zato je toliko bolj pomemben prenos znanj, ki jih posamezniki na izobraževanju doma in v tujini pridobijo. V Izobraževalnem centru posvečajo posebno pozornost zagotavljanju prenosa znanja in izkušenj izbranih, posebej motiviranih in usposobljenih bančnikov na ostale sodelavce v banki v sistematični in organizirani obliki.

Študij ob delu ali izobraževanje ob delu je izobraževanje za pridobitev ali izpopolnjevanje strokovne izobrazbe in posebnih znanj. Zaposleni v času študija ob delu ali vsaj deloma še naprej opravljajo svoje delovne obveznosti. NLB je pripravljena podpreti pri študiju predvsem perspektivne zaposlene, ki so pokazali ustrezne sposobnosti in delovne rezultate ter so za študij tudi ustrezno motivirani. Za banko so najbolj primerna področja ekonomskih, organizacijskih in informacijskih ved. Banka od zaposlenih, ki študirajo ob delu, pričakuje, da bodo v okviru priprave diplomskih in magistrskih nalog predlagali rešitve za probleme delovnega procesa. Zaposlenega banka spremlja skozi celoten čas študija ob delu preko vsakoletnih razgovorov in srečanj.

Uvajanje pripravnika in spremljanje pripravništva teče sistematično od trenutka sklenitve delovnega razmerja, ko vsakdo od njih dobi Kratko pisno informacijo o poteku pripravništva v NLB, d.d. Prvi dan, ko pripravnik nastopi delovno razmerje, se zgleda v Sektorju za kadrovske posle, kjer po sprejemu uredi potrebne formalnosti. Nadalje je napoten k vodji organizacijske enote, kjer bo zaposlen in mentorju, ki ga bo spremljal v času pripravništva. Uvajanje pripravnikov poteka po pripravljenem programu izpopolnjevanja in usposabljanja, ki vključuje:

- obvezno udeležbo na Uvajalnem programu, v okviru katerega pripravniki se seznani s splošnimi informacijami o NLB, npr. s pravnimi osnovami poslovanja, zgodovino banke, njeno organizacijo, vrednotami, storitvami ipd.,
- obvezno udeležbo na programu Poslovanje banke, kjer se seznani z delom in posli najpomembnejših sektorjev v banki in ljudmi, ki v njih delajo. Ob zaključku tega izobraževalnega programa je večina udeležencev izrazila mnenje, da jim bodo tovrstna znanja in poznavanje ljudi pomagala k bolj učinkovitemu delu.
- individualen načrt usposabljanja (usposabljanje na delovnem mestu z izvedbo konkretnih del in nalog, kroženje po organizacijskih enotah banke), ki ga izdela mentor pripravnika.

Na osnovi resnejšega pristopa pripravnikov k pripravi na strokovni izpit, izdelavi pisne naloge in razgovorov z njihovimi mentorji, ki jih usposablja in spremlja na delovnem mestu, sklepajo, da sta tako ustrezno kadrovanje kot sistematično delo v obdobju pripravništva že pokazali rezultate. Nedvomno k dvigu kakovosti na področju dela s pripravniki pomembno vpliva tudi skrbna izbira mentorjev in sistematično delo z njimi, ki vključuje individualno svetovanje in izpopolnjevanje na izobraževalnem programu Mentorstvo in inštruktorstvo. Poleg navedenega v Izobraževalnem centru NLB organizirajo izpite za preverjanje strokovne usposobljenosti na področju pripravništva ter menjalništva za menjalnice, ki niso v sklopu NLB ter svetujejo zaposlenim v NLB in v koncernu NLB o primernosti posameznih izobraževalnih programov, v skladu z osnovnim namenom delovanja centra ter glede na njihove potrebe po izobraževanju.

#### **4.6. Trendi razvoja Izobraževalnega centra NLB v obdobju 1996 - 1999**

Poglavitne smernice razvoja Izobraževalnega centra NLB v tem obdobju so se nanašale na udejanjanje strateških ciljev banke, usmerjenost na spremembe in na načrtno izobraževanje določenih profilov zaposlenih. Pri pripravi izobraževalnih programov so temeljili na strateških ciljih banke. Tako zaposlene prvenstveno izobražujejo v smislu povečevanja zadovoljstva strank ter za odlično samostojno in timsko delo. Programi so usmerjeni predvsem na profile komercialistov, vodij in na novo zaposlene. S strukturo programov je omogočeno postopno izpopolnjevanje znanj za

različne delovne potrebe in različne razvojne prioritete tudi drugim profilom zaposlenih. Cilji notranje prenove izobraževanja so bili večja poslovnost zaposlenih, spodbujanje doseganja ciljev banke, boljši medsebojni odnosi, spodbujanje sodelovanja, uvajanje razvojnih sprememb in večja kakovost. Prenova izobraževanja je vključevala pripravo Standardov izobraževanja, pripomočke in elemente za motivacijo zaposlenih pri prenosu znanj.

V novembru leta 1996 so prvič izvedli izbor zaposlenih, ki so s kakovostnim prenosom znanj pridobili naziv Predavatelj ali Mentor NLB. Naziv Predavatelj Nove Ljubljanske banke je prejelo 15 zaposlenih, naziv Mentor Nove Ljubljanske banke pa 22 zaposlenih. V prihodnosti bodo nazive podeljevali vsake dve leti. Pogoji za pridobitev naziva so zapisani v Standardih za pridobitev naziva predavatelj in mentor NLB in so plod lastnega razvojnega dela in dolgoletnih izkušenj na področju izobraževanja odraslih. Z letom 1996 so uvedli spremembo v načinu planiranja izvedb izobraževalnih programov in pripravili. Terminski načrt izvedb za trimesečno obdobje. Nov način se je tekom prvega leta dobro uveljavil predvsem zato, ker vodjem omogoča lažje načrtovanje izobraževanja zaposlenih, s planiranjem vnaprej pa spodbujajo razvoj poslovnih navad. V letu 1997 je bila tendenca pridobivati nove predavatelje in usmerjati v določene izobraževalne programe tiste izvajalce, ki že imajo nekaj izkušenj. Ugotovili so, da se kakovost izvajalcev izobraževanj v NLB povečuje, predvsem specialistov za določena bančna področja, primanjkuje pa jim andragoških znanj, ki bi jim omogočala hitrejše in učinkovitejše prenašanje znanj. Veliko tovrstnega znanja in izkušenj imajo predavatelji iz zunanjih institucij in ponavadi udeležence znajo motivirati in navdušiti v smeri izboljšati sebe in svoje delo.

#### **4.7. Strokovni sodelavci Izobraževalnega centra**

Znanje, sodobne metode dela in dolgoletne izkušnje so prednosti zaposlenih in sodelavcev Izobraževalnega centra, ki jih želijo obdržati, s ciljem, biti v kakovosti in odličnosti vedno korak pred drugimi. Pri pripravi izobraževalnih programov prioriteto vključujejo metodologijo, pripomočke in bančne primere, zato da imajo zaposleni možnost pridobljenega znanja takoj uporabljati pri delu. Za zagotavljanje take prednosti večino izobraževanj izvajajo predavatelji iz vrst bančnikov. Tako več kot 140 zaposlenih gradi in posreduje svoja znanja in izkušnje v okviru Izobraževalnega centra. Izredno pomembno je, da daje Izobraževalni center prednost notranjim izvajalcem oziroma predavateljem, ki svoje znanje prenašajo na svoje sodelavce. To je tudi ena izmed temeljnih značilnosti »učee se organizacije«, saj se s tem prenaša in osvaja specifično znanje, ki obstaja samo v banki, kot tudi oblikujejo vrednote, kultura in pripadnost banki. Banka s takim načinom hkrati upravlja in razvija zaposlene. Z nižjimi sredstvi zagotavlja zahtevnosti dela dodatno finančno motiviranje, vendar je največja vrednota v tem, da pridobijo dragocene izkušnje, znanja in veščine za delo z ljudmi, ki so potrebne za najzahtevnejše naloge v banki. Zato lastna izobraževalna dejavnost vpliva na razvoj in zagotavljanje kadrovskih potencialov za banko v najširšem smislu.

V Izobraževalnem centru pripravljajo določene izobraževalne vsebine tudi v sodelovanju z različnimi strokovnjaki iz Slovenije in tujine. Predavatelji so velikokrat priznani domači in tuji profesorji ali uspešni gospodarstveniki. Priznana imena so tudi merilo za udeležbo in uspešnost izobraževalnega programa. Izobraževalni center NLB vse večjo pozornost posveča tudi usposabljanju svojih predavateljev in strokovnih sodelavcev, če le-ti nimajo andragoških izkušenj, s ciljem boljših storitev (učinkovitejšega prenosa znanj in povečanja kakovosti gradiv). Za njih so pripravili poseben izobraževalni program Train the trainers.

#### **4.8. Izobraževanje v organizacijskih enotah banke**

Izobraževanje v NLB poteka tudi v organizacijskih enotah v obliki usposabljanja na delovnem mestu. To izobraževanje načrtujejo, usmerjajo, spremljajo, vrednotijo in evidentirajo vodje organizacijskih enot. Za razliko od izobraževanja na programih, kjer poteka učenje na bančnih poslovnih primerih, ločeno od poslovnih razmer, poteka usposabljanje kot učenje v delovnem okolju, na dejanskih delovnih zadolžitvah in v realnih delovnih razmerah. Tako izobraževanje izvajajo vodje, mentorji in inštruktorji.

### **5. ANALIZA IZOBRAŽEVALNE DEJAVNOSTI IZOBRAŽEVALNEGA CENTRA NLB V OBDOBJU OD LETA 1996 DO LETA 1999**

Na dejavnost Izobraževalnega centra NLB vpliva veliko dejavnikov na različen način. Najpomembnejši dejavnik je vsekakor strategija banke, ki se je v veliki meri v obdobju 1996 - 1999 pokazal v strukturnih spremembah izobraževanja. Strategija banke je na izobraževanje vplivala preko smernic kadrovske politike, planov trženja in uvajanja novih storitev ter prilagajanja banke spremembam v širšem okolju. Analiza dejavnosti Izobraževalnega centra NLB za obdobje od leta 1996 do leta 1999 je razdeljena na tri širša področja.

1. Prestrukturiranje kadrov je prvo področje, s katerim želim prikazati vpliv strategije NLB preko prestrukturiranja profilov na strukturo dejavnosti Izobraževalnega centra.
2. Z drugim delom analize bom skušala prikazati dejavnost Izobraževalnega centra po področjih in vsebinske spremembe v tem obdobju in razloge zanje.
3. Tretji del analize je namenjen stroškovnemu vidiku izobraževanja.

#### **5.1. Prestrukturiranje kadrov**

Na osnovi strateških smernic NLB uvaja usmeritev na področju kadrov, ki je že dolgo uveljavljena tudi v tujini. NLB se je v letu 1997 začela prizadevati za spremembo strukture profilov, kar pomeni, da postopoma dosega večji odstotek poslovnih profilov na račun profilov spremljave. Končni cilj prestrukturiranja, ki ga NLB želi doseči v letu 2003, je razmerje 60% poslovnih profilov proti 40% profilov spremljave. NLB ima na podlagi Pravilnika o sistemizaciji delovnih mest v NLB (1998) delovna mesta razdeljena na štiri skupine profilov: poslovni profili, profili spremljave, splošni in specializirani profili in profili vodenja. Vsako delovno mesto v NLB je opredeljeno z navedbo glavnega profila (npr. IV-profil vodenja), navedbo profila (npr. operativni vodja ali taktični vodja ali strateški vodja) ter delovno mesto (npr. vodja poslovalnice ali oddelka, direktor sektorja, izvršni direktor).

Med poslovne profile uvrščajo predvsem delovno mesto blagajnika, komercialista, komercialista za osebno obravnavo in komercialista na terenu. Med profile spremljave spadajo delovna mesta referenta, analitika, dokumentarista ipd. Med delovna mesta splošnih in specializiranih profilov uvrščajo pravnike, tehnologe, svetovalce, kadrovice in organizatorje ter podobno. Profile vodenja pa sem že omenila. Usmeritev v prestrukturiranje kadrov je jasna in vidna v številu zaposlenih v posameznem profilu v celotnem preučevanem obdobju<sup>5</sup>. Delež poslovnih profilov se je glede na celotno število zaposlenih v NLB v obdobju od 1996 do 1999 povečal za 12 odstotnih točk ali skupno za 339 delavcev. Vsekakor so ti zaposleni prispevali velik delež k ustvarjenemu dobičku banke v prvih devetih mesecih v letu 2000, ki je že presegel pričakovanja.

---

<sup>5</sup> Priloga 4: Struktura zaposlenih glede na profile delovnih mest

Delež zaposlenih profila spremljave se je zmanjšal za 10,5 odstotnih točk, kar gre delno pripisati tudi prilagajanju banke s tehnološko podporo poslovni dejavnosti. Gibanje števila zaposlenih v profilu vodenja je zanemarljivo, medtem ko je bilo zaposlovanje pripravnikov v tem obdobju zelo dinamično. Visok delež pripravnikov v celotnem številu zaposlenih v letu 1996 se je že v naslednjem letu prepolovil, v naslednjih letih pa kljub vztrajnemu naraščanju še ni dosegel nivoja iz leta 1996.

#### **5.1.1. Izobraževanje zaposlenih glede na profile**

Pri obravnavanju trendov razvoja izobraževanja v NLB sem navedla, da je izobraževanje po strukturi udeležencev prvenstveno usmerjeno v poslovne profile in profile vodenja, po strukturi institucije pa v interno izobraževanje. Izobraževalni center je na osnovi potreb po spremljanju kadrov šele v letu 1998 začel spremljati izobraževanje tudi po profilih, zato podatki za leto 1996 in 1997 niso dosegljivi. Podatki o realiziranem izobraževanju po profilih zaposlenih v letih 1998 in 1999 kažejo dejansko uresničevanje cilja banke glede prestrukturiranja kadrov tudi preko izobraževanja<sup>6</sup>. To dejansko potrjuje večji delež v strukturi izobraževanja glede na delež zaposlenih za poslovne in vodstvene profile. V letu 1998 je bilo med vsemi zaposlenimi v NLB 26,5% poslovnih profilov, v deležu izobraževanja pa več kot 32%. Enako velja za profile vodenja, ki jih je bilo v letu 1998 14% od vseh zaposlenih, njihov delež v izobraževanju je obsegal 23%. Prevlada poslovnega in profila vodenja gre na račun manjšega obsega izobraževanja profilov spremljave in splošnih in specializiranih profilov. V letu 1999 je izobraževanje poslovnih profilov še izrazitejše, saj kar za 7,61 odstotne točke presegajo svoj delež v številu zaposlenih, medtem ko je izobraževanje vodij večje nad realnim številom zaposlenih le za 5 odstotnih točk<sup>7</sup>.

#### **5.1.2. Izobraževanje zaposlenih glede na institucijo**

V proučevanem obdobju (leti 1998 in 1999) so se v povprečju vsi udeleženci v 85% izobraževali v Izobraževalnem centru NLB, okrog 12% v zunanjih institucijah v domovini in cca 3% v tujini. Delež lastnega izobraževanja je bil v preteklem letu v primerjavi z letom prej za 0,6 odstotne točke višji, predvsem na račun izobraževanja v domovini, ki se je v zadnjem letu zmanjšalo za 1 odstotno točko. Podatki iz tabel v prilogah 5 in 6 kažejo različno usmerjenost posameznih profilov na interno in eksterno izobraževanje, kar je odličen pokazatelj tako zadovoljevanja izobraževalnih potreb znotraj NLB kot »izobraževalnih niš« in možnosti razvoja izobraževanja, ki jih Izobraževalni center NLB še ima.

Poslovni profili so se v letu 1998 v skoraj 93% izobraževali v Izobraževalnem centru NLB (v letu 1999 kar v 96,1%), kar je potrditev, da strokovni delavci centra pripravljajo prave vsebine za programe, ki zadovoljujejo dejanske potrebe poslovnih profilov po izobraževanju. Izobraževanje profilov spremljave se giblje v povprečjih tako za izobraževanje v NLB kot izven nje. Zanimivi so podatki za izobraževanje splošnih in specializiranih profilov, ki kažejo njihovo izobraževanje na internih programih precej pod povprečjem (v letu 1998 se je 51% te skupine izobraževalo v IC NLB, v letu 1999 58,5%). Delež te skupine se povečuje, vendar na podlagi izkušenj strokovnih delavcev IC v preteklih letih in analize delovnih mest tega profila ocenjujem, da obseg njihovega izobraževanja v IC NLB ne bo dosegel povprečja. Razlog je predvsem v vsebini dela teh profilov in naravnosti Izobraževalnega centra predvsem v izobraževalne programe na področja bančnih in

---

<sup>6</sup> Priloga 5: Število udeležencev in deleži po profilih na programih Izobraževalnega centra in v zunanjih institucijah v domovini in tujini v letu 1998

<sup>7</sup> Priloga 6: Število udeležencev in deleži po profilih na programih Izobraževalnega centra in v zunanjih institucijah v domovini in tujini v letu 1999

finančnih znanj. Skupina splošnih in specializiranih profilov zajema predvsem delovna mesta, ki so širšega značaja in ne strogo bančna, zato zajemajo širši spekter znanj oziroma druga strokovna znanja ter specializiranost po področjih. V mislih imam predvsem delovna mesta s področja informacijske tehnologije, prava in organizacije, psihologe, kadrovske delavce in različne tehnologe. Za te profile Izobraževalni center pripravlja v večini samo splošne programe informativnega značaja. Glede na ciljno usmerjenost dela so njihove izobraževalne potrebe specifične in zato namenjene ozki ciljni skupini, ki je Izobraževalni center s svojo ponudbo ne more zadovoljiti. Pojavlja se tudi vprašanje ekonomičnosti in zadostnosti oblikovanja take ponudbe glede na relativno majhno število zaposlenih na teh profilih v primerjavi s stroški razvoja specialističnih programov za take potrebe.

Kot rezultat odločitve banke, zaposleni s potrebami po specialnih znanjih za svoje delo odhajajo na izobraževanje v zunanje institucije v Sloveniji, kjer je ponudba pestra in dovolj dobra ali celo na izobraževanja, konference ali posvete v tujino. Njihov delež izobraževanja se glede na število zaposlenih rahlo zmanjšuje, veliko bolj pa se zmanjšuje delež izobraževanja te skupine profilov v zunanjih institucijah v Sloveniji, in sicer za 8,1 odstotne točke v letu 1999 glede na leto 1998. Zanimivo pa je, da se je v istem obdobju povečalo izobraževanje teh profilov v tujini, in sicer za 0,7 odstotne točke.

Izobraževalni center daje velik poudarek izobraževanju vodij na vseh nivojih, zato je bilo v letu 1998 kar 84,9 % izobraževanja za vodje izvedenega v Izobraževalnem centru, v letu 1999 pa 78,3%. Razlog za zmanjšanje deleža izobraževanj vodij v IC ni v zmanjšanju potreb po vodstvenih znanjih ali slabi ponudbi programov za to ciljno skupino, temveč v dejavnikih, ki so spremenili strukturo potreb izobraževanja vodij. V letu 1999 smo v Sloveniji uvajali davek na dodano vrednost, kar je pomenilo zakonsko obvezo tudi za banko in s tem seveda potrebe po tovrstnih znanjih. Tako je mnogo vodij odšlo na različne oblike izobraževanj, kar se je rezultiralo v porastu deleža izobraževanja profilov vodenja v zunanjih institucijah v Sloveniji v letu 1999 za 5,1 odstotno točko, v primerjavi z letom 1998.

## **5.2. Izobraževanje v Izobraževalnem centru NLB po področjih**

V tem delu analize bom skušala prikazati najpomembnejše spremembe na področjih izobraževanja, ki jih izvaja Izobraževalni center, navesti vzroke zanje in morebitne posledice za nadaljnji razvoj izobraževanja v NLB. Kot sem že navedla, Izobraževalni center NLB deli svoje programe na štiri področja, ki najbolj celovito zajemajo obstoječo ponudbo centra in opredeljujejo potrebe po znanjih. Tako razdelitev so začeli uporabljati šele v letu 1998. Pred tem so bili programi klasificirani drugače, bolj podrobno in vsebinsko razdrobljeno. Zaradi nepopolne združljivosti in primerljivosti podatkov, bom analizirala dejavnost Izobraževalnega centra po področjih le za leti 1998 in 1999.

### **5.2.1. Izobraževanje v Izobraževalnem centru v letih 1998 in 1999**

Navedeni podatki<sup>8</sup> kažejo nadaljevanje smeri izobraževanja kot v preteklih letih. Večina novih programov (55% vseh) spada v področje bančnega poslovanja, udeležilo pa se jih je kar 57,7% vseh udeležencev izobraževanj v Izobraževalnem centru v NLB. Trend je rezultat velikega razmaha bančništva po telefonu in uvajanja novih storitev predvsem na področju elektronskega bančništva, storitev za mlade, ter sodobnih inštitucij uveljavljenih bančnih storitev (pismo zaupanja, nove oblike depozitov, nove plačilne in kreditne kartice ipd.). Med funkcionalnimi znanji velik delež pripada področju informatike (32%), predvsem programom Uporaba elektronske pošte, Outlook in Internet, kar je tudi rezultat razvoja intraneta - LB net, ki omogoča poslovnemu in podpornemu delu banke

---

<sup>8</sup> Priloga 7: Realizacija izobraževanja v Izobraževalnem centru glede na vrsto izobraževalnih programov v letu 1998

hitrejšje in racionalnejše komuniciranje. Udeleženci programov informatike v letu 1998 predstavljajo kar 17% vseh udeležencev izobraževanja v Izobraževalnem centru.

Realizirane pedagoške ure dosežejo najvišjo vrednost v letu 1998. Prav tako je v tem letu v primerjavi s proučevanim obdobjem največje število vseh izobraževalnih programov, število udeležencev na izobraževanjih in kot posledica najvišje povprečje v številu dni izobraževanja na zaposlenega. Tako se je zaposleni v NLB v povprečju v letu 1998 izobraževal 4, 5 delovnih dni. Navedeni rezultati za leto 1998 so najvišji skoraj po vseh kazalcih po letu 1990, ko je bila izvedena vsebinska sprememba funkcije Izobraževalnega centra, katerega območje se je zaradi aktualnih političnih dogodkov omejilo samo na Slovenijo.

Tako obsežna dejavnost Izobraževalnega centra v letu 1998 je v največji meri rezultat spremljanja in prilagajanja novim tržnim razmeram. Katalog storitev, programi za segmentiranje ponudbe storitev, programi za področje plačilnega prometa, program Evropska unija, EMU, so pomembno povečali konkurenčno sposobnost tržne mreže NLB. V okviru projekta Evro so bili pripravljeni štirje novi programi, s tem pa je tudi Izobraževalni center prispeval svoj delež k ustreznemu odzivu NLB na uvedbo evra kot novega strateškega izziva za banke v Sloveniji in Evropi. Tudi v letu 1999 najbolj izstopa področje bančnega poslovanja s 53 programi (44,9%), največ novimi programi - 24 (60,0%), največ izvedbami - 189 (46,3%), in največ udeleženci - 2878 (53,9%); kar potrjuje prvenstveno naravnost Izobraževalnega centra NLB k zadovoljevanju potreb po znanju predvsem zaposlenih, ki so v stiku s strankami. Prav tako se je v letu 1999 nadaljevalo intenzivno izobraževanje na področju informatike s 118 izvedbami (28,9%), in kar 1118 udeleženci (20,9%). Ob predpostavki, da bo sedanja stopnja razvoja informacijske tehnologije, ki jo uporabljajo bančniki, zadostovala za (po moji oceni) dve leti, se bo tako številčno izobraževanje na osnovnih programih informatike počasi prenehalo (predvidoma konec 2000). Vsekakor se bo nadaljevalo izobraževanje na bolj zahtevnih računalniških programih npr. MS Project, Visio 2000, Front Page, Pilot Excel ipd<sup>9</sup>.

Glede na to, da je osnovni namen Izobraževalnega centra izobraževanje bančnih delavcev, so tako visoke številke zadosten dokaz, da je njegovo delovanje upravičeno in velikega pomena za uspešno delovanje NLB in zagotavljanje njene konkurenčne prednosti pred ostalimi bankami. Glede na zastavljene cilje NLB in IC v prihodnjem obdobju brez dvoma lahko napovem nadaljevanje tega trenda, še z večjimi številkami, ki bodo vključevale tudi izobraževanja zaposlenih v pripojenih bankah. Zaradi spremembe opredeljevanja področij izobraževanja v obdobju od 1996 do 1999 ne želim primerjati obdobja z različnimi klasifikacijami skupin programov, ker je lahko to z vsebinskega vidika neustrezno. Vsekakor pa je možna primerjava agregatnih podatkov za posamezna leta, ker so osnovne kategorije ostale nespremenjene. Podatke navajam v Prilogi 9<sup>10</sup>.

### **5.2.2. Analiza izobraževanja na programih Izobraževalnega centra v obdobju od 1996 do 1999 po drugih kazalcih**

Usmerjenost v bančno skupino NLB se kaže v vse večji udeležbi zaposlenih bank bančne skupine na programih Izobraževalnega centra NLB, kar utrjuje notranje povezave in sodelovanje bank bančne skupine. V letu 1997 se je na programih Izobraževalnega centra izobraževalo 84 zaposlenih iz skupine NLB, kar predstavlja 2% delež vseh udeležencev v tem letu (v letu 1996 le 21). V letu 1998 se je tovrstno sodelovanje precej povečalo, saj se je programov Izobraževalnega centra udeležilo 240 udeležencev več (skupaj 324), kar pomeni, da je 5,6% vseh udeležencev izobraževanja v IC iz bančne skupine NLB. Svojo prisotnost v bančni skupini pa je Izobraževalni center še naprej izrazilo okrepljeno v letu 1999, saj je bil porast udeležencev izobraževanja kar za 32,4 odstotne točke.

<sup>9</sup> Realizacija izobraževanja v Izobraževalnem centru glede na vrsto izobraževalnih programov v letu 1999

<sup>10</sup> Priloga 9: Pregled realizacije v NLB v obdobju 1996 do 1999 po ključnih kategorijah

Izobraževalni center pripravlja po trajanju izobraževanja od eno do petdnevne programe. V letu 1999 je program v povprečju trajal 12,29 pedagoških ur ali 1, 75 delovnega dne. Trend preteklih let kaže, da se povprečno trajanje programov skrajšuje, predvsem zaradi velikega deleža enodnevnih programov, na katere odpade 56% vseh izvedb in 61% udeležencev. Izobraževalni center izvaja programe v svojih učilnicah v Ljubljani ter izven Ljubljane, na 10 različnih krajih Slovenije. V letu 1997 je bilo kar 90,3 % vseh izvedb organiziranih v Ljubljani in 9,7 % na drugih lokacijah. V naslednjem letu se je izrazito povečalo izobraževanje izven Ljubljane, kar na 14,8%, v letu 1999 pa se je ustalilo na 11,3%, kar kaže na ponovni porast izvedb izobraževalnih programov v učilnicah Izobraževalnega centra. To nihanje izobraževanja izven Ljubljane gre najverjetneje pripisati poudarku na programih vodenja v letu 1998, ki se glede na sodobne oblike izobraževanja veliko bolj učinkovito izvajajo izven delovnega okolja, torej izven Ljubljane. Za planiranje, razvoj in organizacijo izobraževalnih programov v letu 1999 so zaposleni v centru porabili cca 66% vseh produktivnih ur, medtem ko je bil ta delež v letu 1998 cca 68%.

### **5.2.3. Druge naloge Izobraževalnega centra**

Druge naloge predstavljajo v letu 1999 kar 34% obsega dejavnosti Izobraževalnega centra. Delež se je v preteklih letih nekoliko zmanjšal, predvsem zaradi prenosa nekateri nalog (štipendiranje, spremljanje strokovnih praks študentov) v Oddelek kadrovanja.

Izobraževanje v zunanjih institucijah v Sloveniji je v obdobju 1996 do 1998 poraslo kar za 25,4%, predvsem zaradi sprememb v zakonodaji, porasta potreb po nebančnih znanjih in izobraževanja tujih jezikov. Bančniki se najpogosteje izobražujejo na CISEF-u, v Izobraževalnem centru Združenja bank Slovenije, Zvezi računovodskih delavcev ter na IBM in SRC-u. V letu 1999 se je delež udeležencev na strokovnem izpopolnjevanju v domovini zmanjšal za 3,4 odstotne točke, kar lahko pomeni tudi kakovostnejšo in ustrežnejšo ponudbo programov Izobraževalnega centra. Izobraževanje v zunanjih institucijah v tujini vodstvenim in vodilnim v NLB omogoča širitev poslovnih stikov in poznavanja NLB, hkrati pa tudi spoznavanje trendov in novosti v bančništvu. Izrazito izobraževanje v tujini je bilo v letu 1997, ko se je kar 170 udeležencev strokovno izpopolnjevalo zunaj meja. V naslednjih dveh letih se je trend izobraževanja v tujini zmanjševal, v letu 1999 se je udeležilo izobraževanja v tujini "le" 154 udeležencev.

Spremljanje pripravnštva sledi trendom zaposlovanja pripravnikov v NLB. Ob koncu leta 1996 je bilo v NLB kar 63 pripravnikov, večina s VI. in VII. stopnjo strokovne izobrazbe. Število pripravnikov se je v naslednjem letu izrazito zmanjšalo (34 pripravnikov na dan 31.12.97), medtem ko so leto 1999 zaključili z 48 pripravniki. Gibanje števila pripravniških izpitov ne sledi premo sorazmerno številu pripravnikov v posameznem letu, kar je posledica različne izobrazbene strukture pripravnikov in s tem razlik v trajanju obdobja pripravnštva. Tako je očitna razlika med številom pripravnikov v letu 1997, ki je najnižje v preučevanem obdobju in številom opravljenih strokovnih izpitov v tem letu, ki je posledica velikega števila pripravnikov, ki so se zaposlili v NLB leto poprej. Potrebe po novih znanjih in ustrezni formalni izobrazbi so se odražale tudi v velikem zanimanju za izobraževanje ob delu. Po letu 1995 je NLB aktivno spodbujala zaposlene k dokončanju ali nadaljevanju študija, predvsem na, za bančno dejavnost, zanimivih smereh. Ker je bil porast izobraževanja ob delu zelo visok (v letu 1995 je študiralo 55 zaposlenih, v letu 1996 je bilo sklenjenih 54 novih pogodb), je Izobraževalni center oblikoval kriterije za izbor zaposlenih za izobraževanje ob delu, ki so v skladu s Kadrovsko politiko NLB in finančnimi sredstvi za ta namen. Tako je bil okvirno določen delež 5% zaposlenih (v okviru tega cca 2% za podiplomski študij), izbranih na podlagi kriterijev, ki se jim odobri in finančno omogoči izobraževanje ob delu. Število zaposlenih, ki študirajo, se je tako v zadnjih dveh letih ustalilo, število novih »študentov« pa je odvisno tudi od pravočasnega in uspešnega zaključka študija zaposlenih, ki jim čas študija po

pogodbi o izobraževanju poteče<sup>11</sup>. Finančno spremljanje dejavnosti Izobraževalnega centra je izvedeno v celoti v centru, kjer spremljajo tudi razmerja stroškov za izobraževanje v celotni banki. NLB finančno spremlja izobraževanje v OE banke le v nadomestilih za mentorstvo.

### **5.3. Stroški izobraževanja zaposlenih v NLB**

#### **5.3.1. Struktura stroškov izobraževanja**

Izobraževalni center spremlja stroške izobraževanja zaposlenih v treh kategorijah, in sicer:

- Usposabljanje in izpopolnjevanje, kamor uvrščajo izobraževanje v IC, v domovini in tujini. Kot stroški se evidentirajo tako dejanski stroški programa, kot tudi potni stroški udeležencev in izvajalcev, ter stroški nadomestil za čas odsotnosti zaradi izobraževanja.
- Šolanje zaposlenih, kamor uvrščajo stroške iz naslova plačila šolnin za študij ob delu in daljše jezikovne oblike izobraževanja ter stroške nadomestil za čas odsotnosti za pripravo na izpite
- Druge naloge, kamor uvrščajo stroške v zvezi s plačili avtorskih honorarjev za izvedbo strokovnih izpitov, nagrade za strokovne prakse ipd.

Glede na naravo in zaupnost podatkov, bom za namen analize v okviru tega diplomskega dela navedla podatke in razmerja med njimi samo za leto 1997<sup>12</sup>. V celotnih stroških izobraževanja predstavlja usposabljanje in izpopolnjevanje največji strošek, in sicer 86,4%. Struktura finančnih sredstev za usposabljanje in izpopolnjevanje zaposlenih se giblje v obsegu 50% v lastnem centru, od 26 - 30% v domovini in 20-24% v tujini (podatek se nanaša na povprečne odstotke za obdobje 96-99, navajam samo podatke za leto 1997). Stroški šolanja zaposlenih pomenijo od 7,5 do 8,5% vseh stroškov izobraževanja, medtem ko se stroški za druge naloge gibljejo okrog 5% vseh stroškov za izobraževanje.

#### **5.3.2. Obseg stroškov izobraževanja**

Skupni strošek izobraževanja zaposlenih v NLB v letu 1997 predstavljajo v povprečju 144.192 SIT na zaposlenega in so v primerjavi z letom 1996 večji za 34,35% (107.308 SIT). Predstavljajo 2,2% vseh izvirnih stroškov banke (v letu 1996 2,0%), kar je nekoliko manj, kot je bilo v celotni banki porabljeno skupaj za nadomestila za prehrano in ogrevanje prostorov. Skupni stroški izobraževanja zaposlenih v NLB v letu 1999 (IC, izobraževanje v Sloveniji in tujini) so znašali 413, 9 mio SIT, kar pomeni v povprečju 151.775 SIT na zaposlenega (porast za 5,25% glede na leto 1997). Skupni stroški predstavljajo 1,8% vseh poslovnih stroškov NLB oziroma manj, kot je bilo v celotni banki v tem letu porabljeno za pisarniški material.

#### **5.3.3. Prihodki Izobraževalnega centra**

Izobraževalni center razvija izobraževalno dejavnost predvsem na osnovi izobraževalnih potreb NLB. Spomladi leta 1997 se je vodstvo Divizije za upravljanje koncerna odločilo za ponovno, postopno odpiranje centra navzven, prioriteto v okviru koncerna. Glede na to odločitev je Center že v istem letu ponudil nekatere izobraževalne programe izven hiše in ustvaril skoraj 8 mio SIT prihodka. V letu 1999 je Izobraževalni center na zunanjem trgu (bančna skupina, drugi uporabniki) tržil že 54 programov (45%vseh), kar je prineslo več kot 14 mio SIT prihodka, kar predstavlja cca 29.900 SIT na udeleženca in je hkrati tudi najvišji ustvarjeni prihodek Izobraževalnega centra po letu 1992. V primerjavi z letom 1998, ko so fakturirali za 11,4 mio prihodka, je porast kar 13%.

<sup>11</sup> Priloga 10: Pregled delovanja Izobraževalnega centra na drugih nalogah v obdobju od 1996 do 1999

<sup>12</sup> Priloga 11: Struktura stroškov izobraževanja zaposlenih v letu 1997 v mio SIT in v %

## **5.4. SWOT analiza izobraževanja v NLB**

### **5.4.1. Predstavitev SWOT analize**

SWOT analiza je analiza položaja, ki pomeni sistematično zbiranje in analiziranje preteklih in sedanjih podatkov, da bi ugotovili trende, dejavnike in pogoje, ki vplivajo na poslovanje in izbiro ustreznih strategij. Analiza položaja vključuje pregled internih dejavnikov (določanje prednosti in slabosti) in eksternih dejavnikov (določanje priložnosti in nevarnosti), ki lahko vplivajo na položaj podjetja na trgu

### **5.4.2. Značilnosti SWOT analize (Snoj, Završnik, 1997, str. 48).**

1. enostavnost in razumljivost: SWOT analiza omogoča dobro osnovo za analizo organizacije, hkrati pa z uporabo določenih strategij zagotavlja doseganje zastavljenih ciljev v prihodnosti. Pri določanju in vrednotenju trditev niti niso potrebna posebna upravljavska in druga znanja, so pa zaželeni zaradi večje objektivnosti analize.
2. fleksibilnost: model lahko uporabljamo brez posebnih informacijskih sistemov, je pa toliko fleksibilen, da ga je mogoče vključiti brez težav v kakršenkoli sistem.
3. široka uporabnost: s SWOT analizo lahko vrednotimo kvantitativne in kvalitativne informacije, kar je značilno za proces strateškega planiranja marketinga. SWOT analiza nam daje osnovne informacije potrebne za izdelavo in izvajanje marketinškega plana.

SWOT analiza predstavlja osnovo za vodenje diskusije o položaju organizacije. Kar je za enega managerja priložnost, je lahko za drugega potencialna nevarnost. Zato je potrebno v analizo vključiti različne vidike, poglede in stališča, ki določajo položaj organizacije. Thompson (Snoj, Završnik, 1997, str. 51) pravi, da je SWOT analiza orodje za določanje strateškega položaja organizacije in izbiro optimalnih strategij pri zagotavljanju notranje sposobnosti organizacije in zunanje konkurenčnosti, pri tem pa je potrebno pravilno opredeliti prednosti in slabosti, ter priložnosti in nevarnosti.

### **5.4.3. SWOT analiza izobraževanja v NLB**

Prednosti:

- Vodstvo banke podpira izobraževanje in razvoj zaposlenih v NLB, ker se zaveda, da je izobraževanje eden od temeljev razvoja banke, koncerna in razvoja vseh kadrov, predvsem pa ključnih, perspektivnih oz. bodočih vodilnih kadrov.
- Izobraževalni center NLB ima dolgoletno tradicijo in ugled na področju izobraževanja v bančništvu v Sloveniji in širše.
- Izobraževalni center ima dobre pogoje za izobraževanje (lastni prostori z vso potrebno opremo).
- Postavili so ustrezne izobraževalne standarde za pripravo, organiziranje in izvajanje programov, ki bodo temelj kakovostnega andragskega dela tudi v prihodnosti.
- Uporabljajo oz. uvajajo moderne metode izobraževalnega dela (delo v majhnih skupinah, prezentacije, delavnice, delo na primerih).
- Sodelujejo s številnimi strokovnjaki, predavatelji, mentorji in inštruktorji znotraj banke ter svetujejo vodjem in zaposlenim pri vseh oblikah izobraževanja.
- V IC je trenutno odličen tim sodelavcev glede na izkušnje, znanja, motiviranost, pripravljenost na sodelovanje in fleksibilnost.

Slabosti:

- Pričakovanja banke do razvoja zaposlenih se povečujejo, zavedanje zaposlenih o pomembnosti izobraževanja ne sledi tem pričakovanjem.

- Pretekla strategija banke je bila bolj usmerjena v strokovno izobraževanje in manj v kakovost poslovanja in veščine vodenja.
- Premalo interesa posameznikov za izobraževanje, kar pomeni, da so premalo zasedene izobraževalne akcije večji strošek za banko.
- Premalo interesa za sodelovanje pri izvajanju izobraževanja (želja po prenosu znanja na druge) ter premalo vzpodbud za to delo, neustrezna andragoška usposobljenost izvajalcev.
- Neustrezen kadrovsko izobraževalni informacijski sistem, ki je nezadosten glede na potrebe OE in vodij ter strokovnih delavcev centra.
- Zaradi neustrezne organizacijske oblike je Izobraževalni center sledilec razvoja, namesto pobudnik (znanilec).

#### Priložnosti:

- Z novimi razmerji lastništva banke vzpostaviti formalno organizacijo, ki bi omogočala delovanje Izobraževalnega centra kot samostojne organizacijske enote v okviru NLB, d.d., in s tem povečati povezavo razvojnega dela banke z izobraževanjem, vplivati na razvoj.
- Z pripajanjem bank v Bančno skupino NLB posredovati bančna znanja širšemu segmentu uporabnikov, kar bi omogočilo nadaljnji razvoj sodobnega trening centra.
- Postaviti izobraževanje kot temeljno vrednoto razvoja posameznika v družbi, kar bi omogočilo podjetjem zadržati in pridobiti konkurenčne prednosti, bančnemu izobraževalnemu centru povečalo možnosti delovanja, banki pa povečalo konkurenčne prednosti.

#### Nevarnosti:

- Zaradi zahtev sanacije se je Izobraževalni center manj pojavljal v slovenskem prostoru in je izvajal izobraževalne programe pretežno za NLB.
- Nekontroliran odtok znanja (lahko tudi kadrov) preko konkurenčnih organizacij.
- Zaradi spremenjene lastniške strukture zmanjšan interes za interno izobraževanje in s tem zmanjšanje ali ukinitve dejavnosti internega izobraževanja – stroškovni vidik pred razvojnim vidikom.

### 5.5. Predlogi za izboljšanje dejavnosti Izobraževalnega centra NLB

Izobraževalni center deluje kot podjetje v podjetju, zato sem na osnovi SWOT analize in poznavanja položaja centra in izobraževanja v NLB, podala nekaj predlogov sprememb in področij za iskanje novih možnosti, ki se nanašajo izključno na Izobraževalni center NLB. Z uresničitvijo navedenega bi povečali učinkovitost delovanja centra, razširili dejavnost in poznavanje centra, pripomogli k večjemu učinku izobraževanja, povečali zadovoljstvo zaposlenih in preko tega ohranjali in povečevali konkurenčno prednost.

Podjetje mora poiskati nove možnosti predvsem v:

- organiziranosti izobraževanja in izkoriščenosti strokovnih kadrov;
- Izobraževalni center je v okviru organizacijske strukture banke opredeljen kot režijska služba, kot izvajalec, ki zagotavlja ustrezno usposobljenost kadrov za izvajanje strateških načrtov banke. Glede na razvojne zahteve in zahteve trga bi bilo potrebno Izobraževalni center opredeliti kot razvojno službo, v funkciji sodelavca in tvorca pri oblikovanju strateški planov banke. Strokovni kadri v Izobraževalnem centru so zaradi spremljanja področja seznanjeni z dogajanjem na trgu tako doma kot v tujini, zaenkrat pa ta moč ostaja v celoti neizkoriščena;
- intenziviranju dela dosedanjih nosilcev izobraževalne dejavnosti. Učinkoviteje izkoristiti znanja strokovnjakov v banki;
- povečati integriranost izobraževalne dejavnosti z drugimi funkcijami v banki;
- dodatnem izobraževanju in usposabljanju zaposlenih, ki delajo na izobraževanju za nove naloge, ki jih prinašajo spremembe na vse ravneh;

- oblikovanje modela razvoja kariere z izobraževanjem kot temeljem napredovanja: NLB že kar dolgo obdobje snuje model razvoja kariere posameznika, vendar do dokončne izvedbe in implementacije do sedaj še ni prišlo. Na podlagi predpostavk modela, ki bi vključeval tudi izobraževanje na določenih področjih ter bi bilo izobraževanje in osvojitev določenih znanj oz. spretnosti pogoj za napredovanje in razvoj kariere. S takim pristopom bi povečali vrednost in »donosnost« izobraževanja, dejansko bi postal zelo cenjena vrednota v rasti in karieri posameznika.
- postaviti standard izobraževanja za vsakega delavca: na osnovi neke druge analize so v Izobraževalnem centru pridobili podatek, da je bilo sicer kljub velikemu številu dni zaposlovanja na izobraževanju nekaj več kot 53% zaposlenih. V sedanjih razvojnih načrtih je poudarek predvsem na kadrih v trženju bančnih storitev in vodstvenih kadrih. Menim, da banko predstavljajo vsi njeni zaposleni, tudi v drugih službah in netržnih profilih, zato bi bilo prav, da bi prav vsak zaposleni vsaj enkrat letno obiskal vsaj enodnevno izobraževanje. Vsebinsko izobraževanja bi lahko bila vezana na teme, ki ne zastarijo in so vsak dan uporabne: komunikacija, izboljšanje medosebnih odnosov, metode za zmanjšanje stresa ipd. S takim pristopom bi se povečalo zadovoljstvo zaposlenih, izboljšala bi se organizacijska klima, določene kategorije zaposlenih se ne bi čutile odrinjene in nepotrebne. Zaposlenim bi dali nov zagon, ki bi se pokazal v večji učinkovitosti in kakovosti dela vsakega posameznika;
- izboljšati načine za posredovanje znanj: v današnjem času si ne moremo predstavljati bančnika brez osebnega računalnika. Žal pa je ta medij zaradi prepočasnega odzivanja v smislu izobraževanja mnogo premalo izkoriščen. NLB bi lahko posredovala znanje svojim zaposlenim tudi v elektronski obliki. V NLB je vzpostavljen intranet, ki posreduje splošne informacije o organiziranosti banke ter o funkcijah posameznih enot. Prav tako je na njem dosegljiva zbirka sklepov Uprave in drugih pomembnejših organov ter večina internih aktov banke. Zaposlenim bi veliko časa, ki ga porabijo za brskanje po raznih navodilih za izvajanje določenih storitev prihranili z npr. elektronsko simulacijo nekega postopka, centralnim registrom navodil, ki omogoča iskanje po geslu. Prav tako bi lahko vzpostavili elektronski forum z notranjimi izvajalci izobraževanja za posredovanje in komuniciranje v zvezi z izobraževanjem.

## 6. SKLEP

Ključne prednosti podjetij so v ljudeh, ki ustvarjajo dodano vrednost. Ko se bodo podjetja po zaključku prehoda v novo obliko gospodarstva v resnici zavedla, kako pomembno je znanje ljudi, kako učinkovito je najprej pridobiti, nato pa izrabiti pravo znanje, potem izobraževanje ne bo več strošek, temveč investicija. Pred tem pa bo moralo to spoznanje zrasti v družbi, v vsakem posamezniku in bo vplivalo že na njegove uspehe in odločitve pri šolanju, izbiri študija in zaposlitvi.

Poglavitna naloga na področju ravnanja s človeškimi viri v NLB je, kako pridobiti in zaposliti prave ljudi s pravimi znanji na prava delovna mesta, kar bo pripomoglo tudi k povečevanju sposobnosti zaposlenih, k hitrejšemu prilagajanju spremembam in k učinkovitejšemu delu. Funkcija managementa človeških virov naj bi imela izoblikovane strategije glede pridobivanja ustreznega kadra, motiviranja, ocenjevanja in vrednotenja njihove delovne uspešnosti ter izobraževanja in razvoja vseh zaposlenih, predvsem pa izjemnih in vodilnih kadrov. Uspešnost ravnanja s človeškimi viri se pokaže pri uspešnosti poslovanja banke, saj so zaposleni ključni dejavnik pri izpolnjevanju zastavljenih ciljev. Namen vseh teh aktivnosti bi bil v skladnejšem razvoju banke kot celote, za uresničitev teh aktivnosti pa je potrebno veliko vlagati v razvoj in izobraževanje zaposlenih, saj lahko le s pomočjo izobraževanja usposobimo zaposlene za hitro sprejemanje novosti in učinkovito delo.

Na podlagi teoretičnih izsledkov in praktičnega poznavanja področja izobraževalne dejavnosti v NLB sem prišla do naslednjih ugotovitev:

- skrb za zaposlenega se mora pričeti še preden ga dejansko zaposlimo. Navezovanje stikov banke s potencialnimi kadri mora potekati še v času njihovega šolanja v obliki kadrovskega štipendija, počitniškega dela, strokovnih praks, saj imajo najperspektivnejši kadri na izbiro več možnosti, zato jih moramo že zgodaj motivirati za sodelovanje z banko;
- uveljavljanje in uresničevanje ciljev in politike ravnanja s človeškimi viri mora biti v celoti podprto s strani najvišjega vodstva;
- banka si svoje konkurenčne prednosti pred drugimi bankami ne more več v toliki meri zagotavljati z uvajanjem novih, sodobnih tehnoloških rešitev, ampak so vse bolj pomembni izobraženi in strokovno usposobljeni kadri, ki lahko dosegajo zastavljene poslovne cilje;
- veliko pozornost v NLB posvečajo izobraževanju delavcev na vseh nivojih, saj se zavedajo, da je hiter razvoj in uspešno nastopanje banke na trgu odvisno od usposobljenosti kadra, ki ima taka znanja, veščine in sposobnosti, da lahko uspešno zadovoljuje potrebe strank. Nenehno in kontinuirano izobraževanje je nujno potrebno, če želijo slediti vse hitrejši razvoju tehnologije, ki sicer poenostavlja delovne procese, od ljudi pa zahteva, da imajo več in širša znanja.

Za ohranjanje vodilnega mesta v slovenskem prostoru in približevanje evropskem trgom bo v NLB potrebno še več pozornosti posvetiti človeškim virom. Vlaganje v razvoj in izobraževanje zaposlenih v banki je potrebno razumeti kot investicijo, ki je sicer dolgoročnega značaja, saj se naložba v znanje ne povrne takoj, vendar je to edino zagotovilo, da bo NLB lahko tudi v prihodnje uspešno poslovala in uresničevala zastavljene poslovne in strateške načrte.

Izobraževalni center NLB je zgleden primer vzgajanja kadrov za potrebe današnjih in jutrišnjih potreb banke, v smeri vseživljenjskega učenja. Seveda preko izobraževanja banke izvaja strategijo oziroma pripravlja kadre za delovanje v smeri čim večje profitabilnosti. Glede na to, je center nastal med prvimi v Sloveniji, ki so se začeli ukvarjati z izobraževanjem odraslih, je prebolel nekaj otroških bolezni, pubertetne težave in zdaj se bliža vrhuncu svoje mladosti. In to je čas, ko se Izobraževalni center usmerja na novo pot, zato bodo izredno pomembne odločitve o nadaljnjem razvoju centra vplivale na zaposlene v bankah, ugled in uspeh banke v javnosti. Verjamem, da se bodo vodilni v banki spomnili začetkov Izobraževalnega centra, predvsem namena, zaradi katerega je bil ustanovljen in uspešno deluje že toliko let ter s tem ponovno dali polet in Izobraževalni center oblikovali kot center razvoja in oblikovanja ter podpore uspešne poslovne strategije največje banke v Sloveniji. Z dosedanjimi rezultati je dokazal, da si to zasluži in zmore.

## Literatura

1. Bevc Milena: Ekonomski pomen izobraževanja. Radovljica: Didakta, 1991. 273 str.
2. Bunc Stanko: Slovar tujk. Maribor: Založba Obzorja, 1987. 471 str.
3. Huzjan Štefan et al.: Znanje za razvoj, Priročnik za andragoške delavce v organizacijah združenega dela. Ljubljana: Skupnost izobraževalnih centrov, 1985. 216 str.
4. Foot Margaret et al.: Introducing Human Resource Management. New York: Longman Publishing, 1996. 400 str.
5. Halloran Jack: Personnel and Human Resource Management. New Jersey: Prentice - Hall Inc., 1986. 461 str.
6. Jelenc Sabina: ABC izobraževanja odraslih. Ljubljana: Andragoški center RS, 1996. 101 str.
7. Jelenc Zoran: Nekatera teoretska izhodišča, temeljne opredelitve in razmejitve pri koncipiranju izobraževanja odraslih. Snovanje in sistemsko urejanje izobraževanja odraslih v Raziskovalni projekt Izobraževanje odraslih kot dejavnik razvoja. Raziskovalno poročilo 1. Ljubljana: Andragoški center RS, 1994.
8. Jelenc Zoran: Terminologija izobraževanja odraslih. Ljubljana: Pedagoški inštitut, 1991. 104 str.
9. Jereb Janez: Teoretične osnove izobraževanja. Kranj: Moderna organizacija, 1998. 153 str.
10. Kranjc Ana: Metode izobraževanja odraslih. Ljubljana: Delavska enotnost, 1978. 278 str.
11. Lipičnik Bogdan.: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. 1996. 326 str.
12. Milost Franko: Zaposleni so (niso) sredstva podjetja. Manager, Ljubljana; 1999, 5, str. 48-51.
13. Možina Stane et al.: Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1998. 525 str.
14. Thomson Kevin M.: The Employee Revolution; Corporate Internal marketing. London: Pitman Publishing, 1990. 269 str.
15. Sedej Marjan: Metode in tehnike kadrovanja. Kranj: Moderna organizacija, 1997. 136 str.
16. Snoj Boris, Završnik Bruno: Zbrano gradivo za management izdelkov in storitev. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta, 1997. 278 str.
17. Treven Sonja: Management človeških virov. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 263 str.
18. Turk Ivan: Uvod v ekonomiko gospodarske družbe. Ljubljana: Zveza računovodskih in finančnih delavcev Slovenije, 1993. 314 str.

## Viri

1. Dokumentacija o Izobraževalnem centru NLB, zbrana ob njegovi 25 - letnici, Izobraževalni center NLB, 1999, Interno gradivo.
2. Finančno poročilo o realizaciji stroškov izobraževanja zaposlenih v NLB d.d., od leta 1996 do 1999, Interno gradivo.
3. Kadrovska politika Nove Ljubljanske banke d.d., Interno gradivo.
4. Katalog izobraževalnih programov Izobraževalnega centra Nove Ljubljanske banke, letnik 1998/99, Interno gradivo.
5. Letna poročila Sektorja za kadrovske posle Nove Ljubljanske banke od leta 19996 do 1999, Interno gradivo.
6. Letno poročilo o dejavnosti Izobraževalnega centra Nove Ljubljanske banke, od leta 1996 do 1999, Interno gradivo.
7. Osebna izkaznica NLB. Publikacija Nove Ljubljanske banke. Ljubljana, Oktober 1999 in Junij 2000.
8. Projektna dokumentacija Upravljanje s kadrovskimi potenciali v Novi Ljubljanski banki d.d., Interno gradivo.
9. Spletne strani Nove Ljubljanske banke d.d. [<http://www.n-lb.si>], [<http://www.n-lb.si/slo/status.html>], [<http://www.n-lb.si/slo/v-stevilkah.html>], [<http://www.n-lb.si/slo/delezi.html>].
10. Trimesečni terminski načrt izobraževanja, Izobraževalni center NLB, Interno gradivo.
11. Zakon o financiranju vzgoje in izobraževanja (Uradni list RS, št. 12/1996).
- 12.



## Priloge

### Priloga št. 1

Tabela: Pregled vlaganja v izobraževanje v nekaterih slovenskih podjetjih (v DEM)

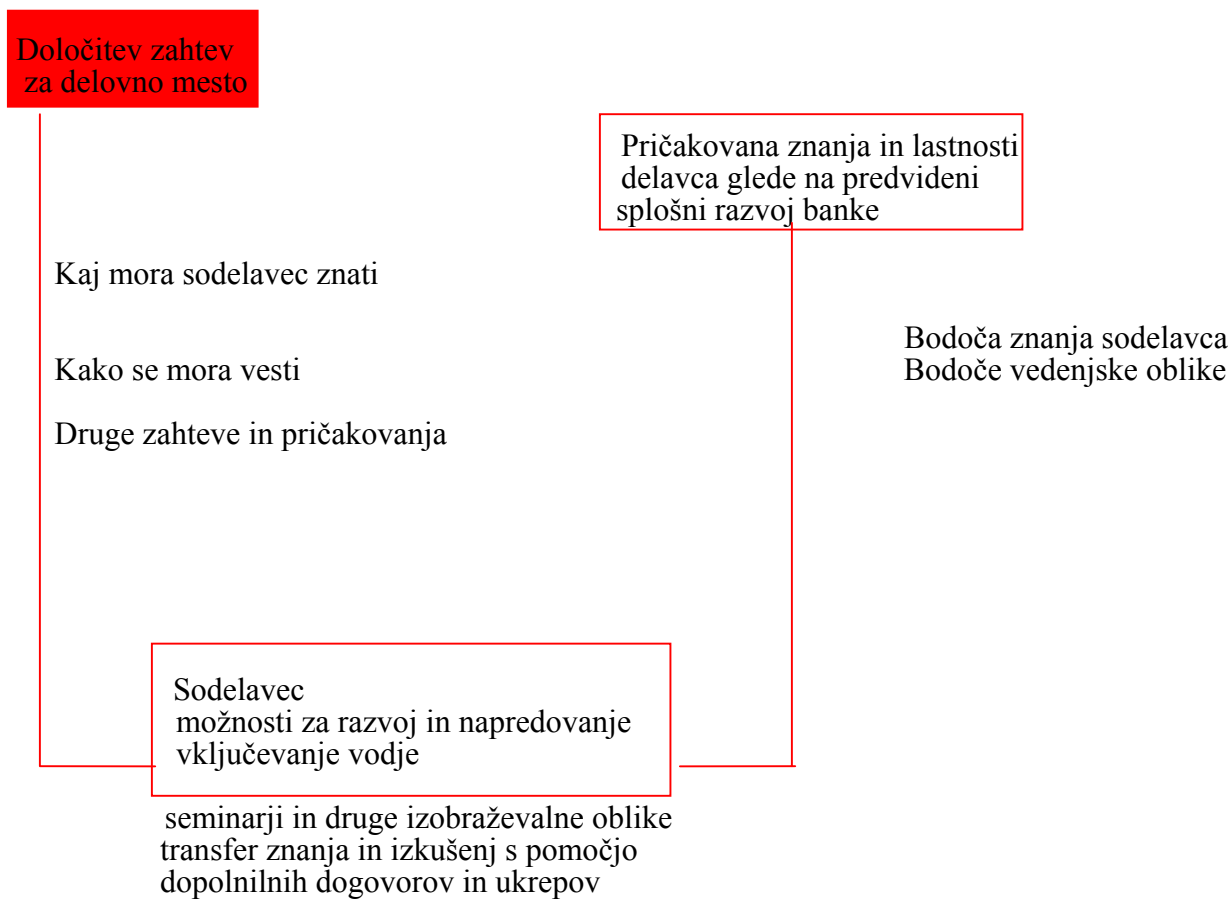
| PODJETJE          | Sredstva za izobraževanje | Znesek na zaposlenega | Ure na zaposlenega | Št. Udelež. Izobr. | Izobraževani/ vsi zaposl. |
|-------------------|---------------------------|-----------------------|--------------------|--------------------|---------------------------|
| Revoz             | 1.847.250                 | 635                   | 46                 | 8672               | 2,98                      |
| Petrol trgovina   | 1.736.700                 | 600                   | -                  | 955**              | 0,32**                    |
| Gorenje ga        | 752.100<br>(449.000)      | 180                   | 26,4               | 5271               | 1,25                      |
| Telekom           | 1.571.550                 | 490                   | 16                 | 2600               | 0,81                      |
| Merkur            | 600.00                    | 460                   | 10                 | 1550               | 1,19                      |
| Lek               | 345.880                   | 160                   | 32                 | 1800               | 0,82                      |
| Krka              | 785.800<br>(348.000)      | 280                   | 40                 | 3544               | 1,25                      |
| Sava Kranj        | 1.122.340                 | 310                   | 14                 | 4445               | 1,22                      |
| Tobačna Grosist   | 60.450                    | 450                   | 27                 | 91                 | 0,67                      |
| Kovinotehna       | 0,5 % iztržka             | -                     | *                  | 822                | 0,73                      |
| Elektro Ljubljana | 310.560(119.780)          | 290                   | 27                 | 260                | 0,25                      |
| Te Šoštanj        | 334.500                   | 510                   | *                  | *                  | *                         |
| Porsche Slovenija | 100.000***                | 1250                  | *                  | 64                 | 0,80                      |

Legenda: - ni podatka, \* ne vodijo statistike, \*\*brez menedžerskih izobraževanj, \*\*\* prva polovica leta 1996

Vir: GV, 5. september 1996, str. 17.

## Priloga št. 2

Slika: Program za razvoj in napredovanje (Pripomoček za pripravo individualnega načrta zase in sodelavce)



Vir: Interno gradivo IC, NLB.

### Priloga št. 3

Tabela: Model petih korakov

| <b>Koraki</b><br><b>Vloga</b><br><b>Posameznika</b> | <b>1.</b><br><b>ANALIZA</b>                      | <b>2.</b><br><b>PROJEKT</b> | <b>3.</b><br><b>IZVEDBA</b>                  | <b>4.</b><br><b>UTRJEVANJE</b>             | <b>5.</b><br><b>VREDNOTENJE</b>                                                                     |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| vloga zaposlenega                                   | - predlogi<br>- informacije                      |                             | - aktivno sodelovanje                        | - uporaba<br>- utrjevanje                  | - uporaba pri delu (hitreje in učinkoviteje do boljšega poslovnega rezultata)                       |
| vloga vodje                                         | - iniciativa<br>- predlogi<br>- določanje ciljev | - potrditev predloga        | - motiviranje                                | - spodbujanje<br>- spremljanje             | - vrednotenje rezultatov na področju posameznika in organiz. enote                                  |
| vloga IC                                            | - iniciativa<br>- analiza<br>- predlogi (KAJ)    | - predlogi (KAKO)           | - organizacija izobraževanja<br>- svetovanje | - svetovanje<br>- pripomočki za utrjevanje | - vrednotenje izobraževalnih programov<br>- vrednotenje rezultatov na področju organizacijske enote |

Vir: interno gradivo IC, 1996.

### Priloga št. 4

Tabela: Struktura zaposlenih glede na profile delovnih mest (stanje na dan 31.12.)

| <b>Profili</b> /št. zap. v letu /% | <b>1996</b> |            | <b>1997</b> |            | <b>1998</b>  |            | <b>1999</b> |            |
|------------------------------------|-------------|------------|-------------|------------|--------------|------------|-------------|------------|
| I. Poslovni profili                | 647         | 24,1       | 688         | 25,1       | 707          | 26,5       | 986         | 36,1       |
| II. Profili spremljave             | 1099        | 41         | 1107        | 40,5       | 1044         | 39         | 832         | 30,5       |
| III. Splošni in special. profili   | 513         | 19,1       | 520         | 19,1       | 491          | 18,3       | 480         | 17,6       |
| IV. Profili vodenja                | 359         | 13,4       | 387         | 14,1       | 392          | 14,7       | 381         | 14         |
| Pripravnik                         | 63          | 2,4        | 34          | 1,2        | 40           | 1,5        | 48          | 1,8        |
| <b>Skupaj</b>                      | <b>2681</b> | <b>100</b> | <b>2736</b> | <b>100</b> | <b>*2674</b> | <b>100</b> | <b>2727</b> | <b>100</b> |

Opomba: \*manjše število zaposlenih je posledica izločitve nebančne dejavnosti iz NLB (dejavnost vzdrževanja - Propria d.o.o. - 17 delavcev, ter podjetje za kartične storitve Bankart d.o.o. - 77 delavcev)

Vir: Poročila o dejavnosti Izobraževalnega centra 1996-1999, IC NLB.

## Priloga št. 5

Tabela: Število udeležencev in deleži po profilih na programih Izobraževalnega centra in v zunanjih institucijah v domovini in tujini v letu 1998

| <b>Profili<br/>izobraževanja</b> /vrsta | <b>Izobr. v IC</b> |             | <b>Zun. inst. v<br/>dom.</b> |           | <b>Zun. inst. v<br/>tujini</b> |            | <b>Skupaj</b> | <b>%</b>     |
|-----------------------------------------|--------------------|-------------|------------------------------|-----------|--------------------------------|------------|---------------|--------------|
| I. Poslovni profili                     | 1882               | 92,9        | 120                          | 6         | 23                             | 1,1        | 2025          | <b>32.03</b> |
| II. Profili spremljave                  | 1717               | 87,9        | 217                          | 11,1      | 20                             | 1          | 1954          | <b>30.90</b> |
| III. Spl.in special. prof.              | 364                | 51,1        | 309                          | 43,3      | 40                             | 5,6        | 713           | <b>11.28</b> |
| IV. Profili vodenja                     | 1233               | 84,9        | 157                          | 10,9      | 64                             | 4,2        | 1454          | <b>23.00</b> |
| Pripravnik                              | 145                | 88,4        | 16                           | 9,8       | 3                              | 1,8        | 164           | <b>2.59</b>  |
| ostali (štipend. projek)                | 13                 | 100         | -                            | -         | -                              | -          | 13            | <b>0.21</b>  |
| <b>Skupaj</b>                           | <b>5354</b>        | <b>84,7</b> | <b>819</b>                   | <b>13</b> | <b>150</b>                     | <b>2,3</b> | <b>6323</b>   | <b>100.0</b> |

Vir: Interno poročilo o dejavnosti Sektorja za kadrovske posle v letu 1998.

## Priloga št. 6

Tabela: Število udeležencev in deleži po profilih na programih Izobraževalnega centra in v zunanjih institucijah v domovini in tujini v letu 1999

| <b>Profili<br/>izobraževanja</b> / vrsta | <b>Izobr. v IC</b> |             | <b>Zun. inst. v<br/>dom.</b> |           | <b>Zun. inst. v<br/>tujini</b> |            | <b>Skupaj</b> | <b>Skupni<br/>%</b> |
|------------------------------------------|--------------------|-------------|------------------------------|-----------|--------------------------------|------------|---------------|---------------------|
| I. Poslovni profili                      | 2354               | 96,1        | 73                           | 3         | 23                             | 0,9        | 2450          | <b>43.71</b>        |
| II. Profili spremljave                   | 1063               | 85,2        | 162                          | 13        | 23                             | 1,8        | 1248          | <b>22.27</b>        |
| III. Spl.in special. prof.               | 420                | 58,5        | 253                          | 35,2      | 45                             | 6,3        | 718           | <b>12.81</b>        |
| IV. Profili vodenja                      | 835                | 78,3        | 170                          | 16        | 61                             | 5,7        | 1066          | <b>19.02</b>        |
| Pripravnik                               | 108                | 87,8        | 13                           | 10,6      | 2                              | 1,6        | 123           | <b>2.19</b>         |
| <b>Skupaj</b>                            | <b>4780</b>        | <b>85,3</b> | <b>671</b>                   | <b>12</b> | <b>154</b>                     | <b>2,7</b> | <b>5605</b>   | <b>100.0</b>        |

Vir: Interno poročilo o dejavnosti Sektorja za kadrovske posle v letu 1999.

## Priloga št. 7

Tabela: Realizacija glede na vrsto izobraževalnih programov v letu 1996 (po klasifikaciji 1997)

| področje izobraževanja                  | Št. IP     | Novi IP   | Št. izvedb IP | Št. udelež. |
|-----------------------------------------|------------|-----------|---------------|-------------|
| 1 - poslovanje s komitenti              | 50         | 34        | 141           | 2242        |
| 1.1. - prodaja storitev                 | 9          | 2         | 29            | 413         |
| 1.2. storitve in postopki               | 40         | 31        | 111           | 1813        |
| 1.3. kakovost pri poslovanju            | 1          | 1         | 1             | 16          |
| 2 - pravno poslovanje                   | 3          | 2         | 9             | 133         |
| 3 - finan. in računovodsko poslovanje   | 4          | 1         | 11            | 282         |
| 4 - informatika                         | 18         | 4         | 150           | 1453        |
| 5 - tuji jeziki                         | 11         | 6         | 17            | 167         |
| 6 - vodenje                             | 8          | 2         | 14            | 168         |
| 7 - daljše oblike izob. in poseb. progr | 10         | 4         | 25            | 419         |
| 8 - spremljajoče bančne dejavnosti      | 2          | 2         | 11            | 99          |
| <b>SKUPAJ IP (1-8)</b>                  | <b>106</b> | <b>55</b> | <b>378</b>    | <b>4963</b> |

Vir: Interno gradivo IC NLB: Statistična informacija o uresničevanju letnega načrta dejavnosti IC v letu 1997, priloga 2a: Prikaz realizacije januar - december; primerjava 1996 in 1997.

## Priloga št. 8

Tabela: Realizacija glede na vrsto izobraževalnih programov v letu 1997 (po klasifikaciji 1997)

| področje izobraževanja                              | Št. IP     | Novi IP   | Št. izvedb IP | Št. udelež. |
|-----------------------------------------------------|------------|-----------|---------------|-------------|
| 1 - poslovanje s komitenti                          | 41         | 27        | 117           | 1810        |
| 1.1. - prodaja storitev                             | 9          | 4         | 37            | 504         |
| 1.2. storitve in postopki                           | 29         | 21        | 73            | 1196        |
| 1.3. kakovost pri poslovanju                        | 3          | 2         | 7             | 110         |
| 2 - pravno poslovanje                               | 6          | 4         | 12            | 253         |
| 3 - finan. in računovodsko poslovanje               | 3          | 2         | 3             | 52          |
| 4 - informatika                                     | 23         | 10        | 136           | 1161        |
| 5 - tuji jeziki                                     | 12         | 5         | 17            | 152         |
| 6 - vodenje                                         | 7          | 3         | 12            | 153         |
| 7 - daljše oblike izobraževanja in posebni programi | 9          | 1         | 13            | 281         |
| 8 - spremljajoče bančne dejavnosti                  | 7          | 7         | 21            | 241         |
| <b>SKUPAJ IP (1-8)</b>                              | <b>108</b> | <b>59</b> | <b>331</b>    | <b>4103</b> |

Vir: Interno gradivo IC NLB: Statistična informacija o uresničevanju letnega načrta dejavnosti IC v letu 1997, priloga 2a: Prikaz realizacije januar - december; primerjava 1996 in 1997.

## Priloga št. 9

Tabela: Primerjava realizacije izobraževalnih programov za leto 1996 in 1997

| področje izobraževanja/<br>indeks realizacije 96/97 | Št. IP     | Novi IP    | Št. izvedb IP | Št. udelež. |
|-----------------------------------------------------|------------|------------|---------------|-------------|
| 1 - poslovanje s komitenti                          | 82         | 79         | 83            | 81          |
| 1.1. - prodaja storitev                             | <b>100</b> | <b>200</b> | <b>128</b>    | <b>122</b>  |
| 1.2. storitve in postopki                           | <b>73</b>  | <b>68</b>  | <b>66</b>     | <b>66</b>   |
| 1.3. kakovost pri poslovanju                        | <b>300</b> | <b>200</b> | <b>700</b>    | <b>688</b>  |
| 2 - pravno poslovanje                               | 200        | 200        | 133           | 190         |
| 3 - finan. in računovodsko poslovanje               | 75         | 200        | 27            | 18          |
| 4 - informatika                                     | 128        | 250        | 91            | 80          |
| 5 - tuji jeziki                                     | 109        | 83         | 100           | 91          |
| 6 - vodenje                                         | 88         | 150        | 86            | 91          |
| 7 - daljše oblike izobraževanja in posebni programi | 90         | 25         | 52            | 67          |
| 8 - spremljajoče bančne dejavnosti                  | <b>350</b> | <b>350</b> | <b>191</b>    | <b>243</b>  |
| <b>SKUPAJ IP (1-8)</b>                              | <b>102</b> | <b>107</b> | <b>88</b>     | <b>83</b>   |

Vir: Interno gradivo IC NLB: Statistična informacija o uresničevanju letnega načrta dejavnosti IC v letu 1997, priloga 2a: Prikaz realizacije januar - december; primerjava 1996 in 1997.

## Priloga št. 10

Tabela: Realizacija izobraževanja v IC glede na vrsto izobraževalnih programov v letu 1998

| vrsta programov                  | Št. IP     | Novi IP   | Št. izvedb IP | Št. udelež. | Delež       |
|----------------------------------|------------|-----------|---------------|-------------|-------------|
| 1 - bančno poslovanje            | 57         | 32        | 166           | 3333        | 57,76 %     |
| 2 - finančno poslovanje          | 8          | 6         | 18            | 253         | 0,4 %       |
| 3 - funkcionalna znanja (skupaj) | 36         | 13        | 145           | 1339        | 23,2 %      |
| 3.1.- informatika                | 20         | 6         | 114           | 998         | 74,5 / 17,3 |
| 3.2. - jeziki                    | 13         | 6         | 28            | 320         | 32 / 5,5    |
| 3.3. - ostala funkc. znanja      | 3          | 1         | 3             | 21          | 2,1 / 0,36  |
| 4 - veščine (skupaj)             | 22         | 7         | 63            | 845         | 14,6        |
| 4.1. - komunikacija              | 7          | -         | 29            | 385         | 45,6 / 6,6  |
| 4.2. - trženje                   | 6          | 3         | 11            | 144         | 17,0 / 2,5  |
| 4.3. - vodenje                   | 9          | 4         | 23            | 316         | 37,4 / 5,47 |
| <b>SKUPAJ IP (1-4)</b>           | <b>123</b> | <b>58</b> | <b>392</b>    | <b>5770</b> | <b>100</b>  |

Vir: Poročilo o dejavnosti Izobraževalnega centra NLB za leto 1998, interno gradivo.

## Priloga št. 11

Tabela: Realizacija izobraževanja v IC glede na vrsto izobraževalnih programov v letu 1999

| <b>vrsta programov</b>           | <b>št. IP</b> | <b>Novi IP</b> | <b>Št. izvedb IP</b> | <b>Št. udelež.</b> |
|----------------------------------|---------------|----------------|----------------------|--------------------|
| 1 - bančno poslovanje            | 53            | 24             | 189                  | 2878               |
| 2 - finančno poslovanje          | 8             | 0              | 18                   | 237                |
| 3 - funkcionalna znanja (skupaj) | 32            | 6              | 136                  | 1311               |
| 3.1.- informatika                | 20            | 5              | 118                  | 1118               |
| 3.2. - jeziki                    | 12            | 1              | 18                   | 193                |
| 4 - veščine (skupaj)             | 25            | 10             | 65                   | 908                |
| 4.1. - komunikacija              | 9             | 1              | 32                   | 473                |
| 4.2. - trženje                   | 5             | 0              | 11                   | 136                |
| 4.3. - vodenje                   | 11            | 9              | 22                   | 299                |
| SKUPAJ IP (1-4)                  | 118           | 40             | 408                  | 5334               |

Vir: Poročilo o dejavnosti Izobraževalnega centra NLB za leto 1999, NLB IC.

## Priloga št.12

Tabela: Pregled realizacije izobraževanja v NLB v obdobju 1996 do 1999 po ključnih kategorijah

| <b>število / leto</b>       | <b>1996</b> | <b>1997</b> | <b>1998</b> | <b>1999</b> |
|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| izobraževalni programi (IP) | 107         | 108         | 123         | 118         |
| novi IP                     | 55          | 59          | 58          | 40          |
| izvedbe IP                  | 386         | 331         | 392         | 408         |
| število pedagoških ur       | 4957        | 4801        | 5403        | 5017        |
| udeleženci                  | 5001        | 4662        | 5770        | 5334        |
| dni izobr. /zaposl.         | -           | 2,81        | 4,5         | 3,9         |

- ni podatka

Vir: Poročila o dejavnosti IC NLB za obdobja od 1996 do 1999.

### Priloga št. 13

Tabela: Pregled delovanja IC na drugih nalogah v obdobju od 1996 do 1999

| Druge naloge IC leto       | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 |
|----------------------------|------|------|------|------|
| strokovno izob. v domovini | 653  | 754  | 819  | 671  |
| strokovno izob. v tujini   | 152  | 170  | 150  | 154  |
| študij ob delu             | 109  | 140  | 155  | 161  |
| uspešno zaključili študij  | 15   | 16   |      |      |
| pripravniki                | 63   | 34   | 40   | 48   |
| strokovni izpiti           | 92   | 85   | 61   | 55   |
| štipendiranje              | 41   | 41   | -    | -    |
| strokovna praksa           | 50   | -    | -    | -    |
| drugi strokovni izpiti     | -    | 18   | 14   | 11   |

- ni podatka ( naloga prenešana v drugo OE)

Vir: Poročila o dejavnosti IC NLB za obdobja od 1996 do 1999, IC NLB.

### Priloga št. 14

Tabela: Struktura stroškov izobraževanja zaposlenih v letu 1997 v mio SIT in v % (brez nadomestil stroškov plač udeležencev izobraževanja iz NLB)

| nosilci izobraževanja           | Usposab. in izpopolnj. | Šolanje zaposlenih   | Druge naloge IC      |
|---------------------------------|------------------------|----------------------|----------------------|
| Izobraževanje v IC NLB          | 111, 81 <b>36,0 %</b>  | 0                    | 16,65<br><b>5,4%</b> |
| Izobr. v zun. inst. - domovina  | 76, 35 <b>24,7 %</b>   | 25,35<br><b>8,2%</b> | 0,03                 |
| Izobr. v zun. inst. -tujina     | 79,54 <b>25,7</b>      | 0                    | 0                    |
| skupaj<br>309,73<br><b>100%</b> | 267,7<br><b>86,4%</b>  | 25,35<br><b>8,2%</b> | 16,68<br><b>5,4%</b> |

Vir: Poročilo o dejavnosti Izobraževalnega centra za leto 1997, IC NLB.

## **Slovarček slovenskih prevodov tujih izrazov (Bunc, 1987)**

brainstorming - možganska nevihta  
buzz group - brenčeča skupina  
demonstracija - nazorno dokazovanje  
determinanta - določilnica  
diferencirati - razločiti, razlikovati  
diskusija - obravnavo, razprava  
eksterni - zunanji, od zunaj  
elaborat - izdelek, pisni načrt za delo  
enciklopedija - pregledno delo človeškega znanja, poučni slovar  
evalvacija - določitev vrednosti  
frontalen - čelno, s sprednje strani  
funkcija - naloga, vloga, delovanje  
global - zaokrožena celota  
identificirati - ugotoviti istovetnost  
informacija - obvestilo, poročilo  
inovativnost, inovacija - prenovitev, nov pojav  
institucija - ustanova, zavod  
inštrukcija - strokovna razlaga, pomoč  
integrirati - združevati v celoto  
integriteta - celost, celovitost, popolnost  
intenzivirati - okrepiti  
interni - notranji  
intervju - pogovor, razgovor  
kapital - premoženje, glavnica  
kompleksnost - celovitost, sestavljenost  
komunikacija - povezanost, zveza, občevanje  
konzultacija - posvetovanje  
koordinirati - uskladiti, vzporediti  
kreativnost - ustvarjalnost  
licenca - dovoljenje, pravica  
management - vodenje, upravljanje  
manager - upravnik, oskrbnik, posrednik  
mentor - vzgojitelj, svetovalec, vzornik  
mentorstvo - vodstvo  
mobilnost - gibljivost, premičnost  
motivacija - utemeljitev, interes za nekaj  
nomenklatura - imenik  
organizacija - ureditev, društvo, združba  
patent - registrirana pravica  
personalno - osebno  
perspektiva - pogled naprej, v prihodnost  
potencial - zmogljivost  
prekvalifikacija - izučiti delavca za drugo delo  
projekt - načrt, osnutek  
projektiranje - delanje načrtov, snovanje  
realizacija - uresničevanje, izvršitev  
seminar - študijski tečaj, praktične vaje  
simulacija - pretvarjanje  
sistematizacija - znanstvena ureditev  
strategija - premišljeno ravnanje  
struktura - sestava, ustroj, zgradba

tendenca - namen, namera

timsko - moštveno

valorizacija - ponovna določitev prave vrednosti

video - vidni del televizijskega programa