

Mag. Darja
Mencin Zorko,
SKB banka

ZNANJE JE NALOŽBA V PRIHODNOST

Primer SKB banke

Po uspešno končani maturi ali diplomi je bila še nedavno večina ljudi prepričana, da je s tem dejanjem zaključila učenje za vse življenje. Toda zdi se, da to vse manj drži, saj se večja pomen nenehnega izobraževanja na delovnem mestu in to skozi prav vsa obdobja poklicne poti. Še več, ker je poslovanje

negotovo, se kaže velika potreba po povezovanju učenja z delom oziroma delovnim mestom – s takšnim učenjem torej, ki takoj izboljša delo.

Ugotavljamo, da je nesposobnost za učenje tragična za posameznike, saj se tedaj ne morejo dovolj hitro razvijati skupaj z delovno organizacijo. Za delovno organizacijo pa pogubna. Znanje namreč izjemno hitro zastari, formalna dokazila pa so vse manj ustrežni kazalci strokovne usposobljenosti.

SPREMENJENE OKOLIŠČINE, NOVE ZAHTEVE IN PRIČAKOVANJA

V zadnjem času pozornost posvečamo predvsem *kakovosti izobraževalnega procesa*. Znanje in usposobljenost zaposlenih namreč

v storitveni dejavnosti, kot je bančništvo, postajata bistvena konkurenčna prednost. Ponovno odkrivamo pomen stalnega izobraževanja na delovnem mestu.

V preteklosti je bilo malo ponudnikov izobraževanja odraslih, njihova ponudba pa je bila dokaj standardizirana. Večina udeležencev se je vključevala v različne oblike izobraževanja zaradi osebnega zanimanja in iz vedoželjnosti. Udeležba v izobraževalnih oblikah zunaj banke je bila dostikrat nekakšen oddih po napornem, prepolnem delovnem urniku. Danes vključevanje v izobraževanje poteka v glavnem zaradi potreb, ki jih narekuje delo, udeleženci pa morajo pridobljeno znanje takoj, najraje že med izobraževanjem, uporabiti pri svojem delu.

Kakovostne storitve lahko hitro ponudijo le dobro in čimbolj ciljno izobraženi zaposleni. To spoznanje, široka ponudba različnih programov in velika konkurenca na trgu izobraževalnih storitev vplivajo na naročnike izobraževalnih storitev, da postajajo zahtevnejši in občutljivejši za kakovost. Da vedo, kaj pričakujejo od ponudnikov izobraževanja. Podobno se večja občutljivost za kakovost tudi pri ponudnikih in izvajalcih.

*Izobraževanje
narekujejo delovne
naloge.*

Izobraževanje in usposabljanje je pot k boljšim poslovnim rezultatom. Od tega, kako kakovostni so posamezni izobraževalni procesi, so torej odvisne tudi poslovne spremembe, ki jih želimo doseči nenazadnje s pomočjo *vođenja intelektualnega kapitala* organizacije. Tako smo nekdanji preprost prenos znanja – večinoma v obliki predavanj – danes nadomestili z novimi metodami. V izobraževalnem procesu so udeleženci aktivni. Gre torej za vrsto učenja, ki ga lahko imenujemo tako kot John Holt "učenje z delom". Pri izdelavi učnih izdelkov in nalog so udeleženci običajno omejeni s časom, kar pri mnogih povzroča stres podoben tistemu, ki ga doživljajo na delovnem mestu. Lahko bi rekli, da je izobraževalni proces v marsičem kar simulacija delovnega procesa.

Tako načrtovalci izobraževalnih programov in izvajalci analizirajo potrebe naročnika, tj. banke, delovnega mesta udeležencev v programu in tudi okolja. Vsebine se dostikrat dotikajo učinkovitega vodenja organizacijskih enot. Hkrati pa gre tudi za razvoj osebnostnih in poslovnih potencialov zaposlenih na posameznih delovnih mestih in v okoljih.

V STRATEGIJI SE VSE MED SEBOJ PREPLETE

Usposobljeni in motivirani kadri so največje premoženje banke. Z razvojem celovite strategije upravljanja z zmožnostmi ljudi (upravljanje s človeškimi viri), kamor sodi izobraževanje, poskušamo doseči, da bi bilo res tako. Prizadevamo si torej za čim strokovnejše kadre. O strokovnosti govorimo, kadar nekdo ustreza splošno priznanim merilom, je pa strokovnost tudi povsem osebna vrлина, pri vsakomur drugačna in posledica njegovega ali njenega izkustvenega učenja. To vrolino nenehno razvijamo.

V banki je kakovost izobraževanja najpomembnejša. Da bi jo dosegli, potrebujemo dobre predavatelje, mentorje. Ti prihajajo iz izobraževalnih ustanov ali pa jih najdemo med našimi zaposlenimi. Programi so "po meri udeležencev" ali načrtovani prav za njih in banko, didaktične poti, načini in metode so prilagojeni udeležencem in posnemajo delovne procese. Velikost učnih skupin je takšna, da so možne *posredne metode, ki omogočajo učenje drug od drugega in drug z drugim*. Tudi opremljenost prostorov z učnimi pripomočki ter prijetno in vzpodbudno ozračje nista zanemarljiva.

Programi so večinoma posvečeni učnim situacijam, kajti odrasli se učijo iz izkušenj in situacij. Njihovo znanje ni tako zelo besedno, kot je tisto v začetnem izobraževanju. Le tako morejo pridobiti znanje, ki ga potrebujejo za



uspešno opravljanje delovnih zadolžitvev. Najpomembnejše razsežnosti kakovostnega izobraževanja v banki so:

- *prilagojenost standardom in normativom,*
- *dosledno kakovosten izobraževalni proces:* izvedba izobraževanja je profesionalna, to pomeni, da ustreza veljavnim in dogovorjenim evalvacijskim sodilom,
- *koristni in kakovostni nasledki,* doseženi cilji, tudi cilji skritega kurikuluma. Znanje spremeni vsakodnevno delo in kakovost osnovnih procesov v banki. Rezultati izobraževanja so tista razsežnost kakovosti, ki pomembno vpliva na skupno zadovoljstvo udeležencev s sprejeto storitvijo,
- *kakovost izobraževalnega procesa.* Gre za temeljito pedagoško in svetovalno delo z udeleženci, skrb zanje, zadovoljevanje njihovih psiholoških potreb in spodbujanje njihovega razvoja.

Znanje je naložba v prihodnost posameznika in banke. *Izobraževanje mora omogočiti pridobitev ključnih znanj za razvoj posameznika in v podporo razvojnim in strateškim ciljem banke.* To zahteva stalno spremljanje posameznih kazalcev in ugotavljanje stanja medsebojnih odnosov. Še več, zaradi hitrih sprememb v bančnem okolju naraščajo potrebe po prožnosti in prilagodljivosti prav vseh zaposlenih.

Delo in tudi izobraževanje se podrejata naslednjim vrednotam: *strokovnosti, skupinskemu delu, ustvarjalnosti*. Vrednote najbolj uravnavajo odločitve in obnašanje zaposlenih, zato je pomembno, da so prepoznane, skupne in zajete v delu in izobraževalnem procesu. Vrednote pripomorejo k razvoju samopodobe zaposlenih v banki in uspešnemu skupinskemu delu.

SODOBNO POSLOVANJE, SODOBNO IZOBRAŽEVANJE

Usposabljanje potrebujemo za stratificiranje pristopa do različnih strank, uvajanje novih organizacijskih rešitev in metod dela ter za racionalizacijo postopkov.

Usposabljanje ima bistveno vlogo pri uresničevanju poslovnih strategij.

SKB banka je del francoske bančne skupine Société Générale in se tako tudi v izobraževanju približuje njenim imperativom. Postaja, lahko bi rekli, vse bolj učeča se delovna organizacija. Raste število izobraževalnih ur, izobraževalnih oblik, število udeležencev. V letu 2002 smo, denimo, zabeležili 25.000 izobraževalnih ur, 1944 izobraževalnih oblik, izobraževalno se je 70 odstotkov vseh zaposlenih, posamezni zaposleni je v izobraževanju preživel 33 ur.

Usposabljanje na delovnih mestih, za katerega so zadolženi neposredni vodje, v te podatke ni vključen. Poznavanje poslovnih ciljev, vizije banke in vrednot so namreč manj odkriti predmet izobraževanja, zato pa bolj obveščanja in vodenja menedžerske ekipe.

V različnih obdobjih svoje poklicne poti in v povezavi z različnimi dogodki se zaposleni v banki usposabljujejo različno, na primer ob nastopu delovnega razmerja, ob prerazporeditvi na drugo delovno mesto in ob spremembah poslovnih in tehnoloških procesov.

Pomembno vlogo pri kakovostnem izobraževanju imajo nove učne metode in nova učna

tehnologija (internet, CD-romi, elektronsko učenje). Ta učna tehnologija je tudi sicer delovno orodje zaposlenih, zato je pomembno, da z njo "delajo" tudi v izobraževanju.

Prenos znanja in informacij je posebno učinkovit na skupnih sestankih, kjer pride do izmenjave izkušenj in pogledov na problematiko in so udeleženci drug drugemu vir učenja. Takšni procesi prenosa in izmenjave znanj so vse bolj značilni za učeče se organizacije in vse vrste skupnosti.

Za uspešno izobraževanje v banki so najodgovornejši udeleženci sami, za njimi ali ob njih pa strokovna služba in nadrejeni. Največji del izobraževalnih dejavnosti opravi strokovna služba. Ta usmerja, svetuje, usklajuje.

ANDRAGOŠKI CIKEL V BANKI

Najpomembnejša za vse izobraževanje je *faza analize potreb*. Izobraževanje je potrebno prav zaradi njih. Pri tem upoštevamo "skrite vire" za zadovoljevanje teh potreb, kot so znanje, veščine, naravnost, ambicije in vedenje zaposlenih.

Za posamezno izobraževalno obliko izobra-

Naša pozornost v izobraževanju je usmerjena k procesnim fazam, ki v mnogočem spominjajo na andragoški cikel, kot ga opredeli Malcom Knowles. Če so navedene procesne faze dobro opravljene, zagotavljajo tudi kakovost izobraževanja:

- ugotavljanje potreb in opredelitev izobraževalnih ciljev,
- določanje oziroma programiranje vsebin,
- izbor kakovostnih izvajalcev,
- izbor ustreznih oblik izobraževanja,
- izvajanje različnih oblik izobraževanja,
- evalvacija.

ževalci pripravimo seznam temeljnih parametrov izobraževanja, ki naj zagotovijo, da bo izobraževanje kakovostno. Predstavimo ga odgovornim za odločanje: naročniku znotraj banke, vodji organizacijske enote ipd. Naročnik izbere izvajalca na podlagi dogovorjenih kriterijev, nato pa strokovna služba skupaj z izvajalcem pripravi izvedbeni načrt, kjer natančno opredelimo izobraževalne cilje in metode ter načine. Načrt vsebuje vsebinsko, časovno in prostorsko opredelitev izvedbe. Vsebine usposabljanja za posamezne ciljne skupine nastajajo skupaj z nosilci poslovnih procesov.

Prilagoditev je v tej, prvi fazi temeljita, saj je vse, kar sledi, odvisno prav od prve faze. Naročnik ima možnost, da načrt izobraževalnega programa sprejme, dopolni ali zavrne. Med učinkovitimi metodami usposabljanja je pogostno usposabljanje po vsebinskih sklopih ali modulih, kjer imajo udeleženci dovolj časa za temeljito pripravo naloge, projekta ali izdelka.

Z evalvacijskimi postopki ugotavljamo, koliko so se udeleženci v izobraževanju približali zastavljenim ciljem, ali so osvojili potrebno znanje, kako obvladajo procese in postopke, kako dobri so njihovi izdelki. Pridobljeno znanje je ključno merilo uspešnosti izobraževanja.

Udeleženci so vključeni v programiranje vsebin tudi tako, da načrtovalci programa in izvajalci sproti upoštevajo njihove predloge in vprašanja. Pri programiranju jezikovnega izobraževanja si, na primer, želimo, da bi lahko ustvarili kar se da dobre pogoje za učenje zaposlenih. Izdelati bi bilo potrebno programe po analiziranih govornih potrebah, ustvariti pogoje za spodbujanje raznolikih učnih priložnosti, metod in oblik: učenje s pomočjo intraneta, multimedijev, tečajev, samostojno učenje brez ali s pomočjo mentorja, svetovanje strokovnjakov, učenje prek interneta, s CD-romi, kroženje dokumentov

in učnih gradiv med organizacijskimi enotami, povečanje svetovalnega dela pri učenju.

Cilj izobraževanja in usposabljanja je učinkovitejše vodnje poslovnih procesov. Zaposleni dajejo po usposabljanju več predlogov in obrazložitev vodstvu banke. Za izdelavo poročil potrebujejo manj časa, banka je bolj urejena in organizirana. Delo je učinkovitejše, čas je bolj porabljen, mobilnost zaposlenih je večja, saj imajo več zmožnosti, znanja, veščin. Zaposleni se bolje prilagajajo spremembam. Odnos do strank se izboljša, konkurenčne prednosti banke se okrepijo, izobraževanje povzroča spremembe na vseh področjih itd.

Zaposleni mora dobiti pravo znanje ob pravem času, da ga lahko uporabi pri svojem delu.

POMEMBNEJŠE ZNAČILNOSTI IZOBRAŽEVANJA V BANKI

Večletno spremljanje izobraževalnih procesov v banki nas je privedlo k temu, da izluščimo nekatere njihove pomembne značilnosti: izobraževanje poteka na osnovi temeljitega programiranja in temeljitega izvedbenega načrta. Časovni razpored izobraževanja je takšen, da udeleženci v čim krajšem času pridobijo znanje. Znanje in spremenjeno ravnanje udeležencev je tudi najpomembnejši cilj izobraževanja. Udeleženci izkazujejo veliko samostojnost in zavzetost za doseganje ciljev, potrebno pa bi bilo, da jih še bolj vključimo v programiranje izobraževanja. Izvajalci in udeleženci se tudi dobro sporazumevajo.

Cilj izobraževanja je sprememba vedenja.

V izobraževalnem programu so zajete stvarne situacije, ki se tako spremenijo v učne situacije. Udeleženci lahko znanje takoj uporabijo pri svojem delu. Izobraževalni proces omogoči odkrivanje in prenos najboljših



izkušenj in primerov. Izobraževalni proces je hkrati dovolj teoretičen in praktičen. Udeleženci veliko pričakujejo od izobraževanja, jasno jim je, katere etapne in končne cilje naj bi dosegli. Za izobraževanje so motivirani, navzoča je intrinzična motivacija. Izobraževalci, predavatelji in mentorji so prav tako močno motivirani za učenje v izobraževalnem procesu in iskanje poti do udeležencev ter njihovih potreb. Natančno opazujejo in analizirajo izobraževalni proces. Izvajalci spodbujajo pozitivne dosežke udeležencev in upoštevajo njihove predloge. V uporabi je sodobna učna tehnologija, prav tako tudi metode.

Ko razmišljamo o pogojih in značilnostih učinkovitega usposabljanja, moramo opredeliti tudi znanja, ki jih potrebujejo predavatelji za uspešno opravljanje izobraževalnega procesa v banki. Poleg strokovnega znanja imajo ti tudi potrebna andragoška znanja. Da bi tudi naši interni predavatelji osvojili to znanje in veščine, smo pripravili intenziven program andragoškega usposabljanja, ki ga uspešno izvajamo že več let. Usposobljenih

notranjih predavateljev za prenos znanja je 6,5 odstotka vseh zaposlenih.

SKLEPNA BESEDA

Iz družbe dela vstopamo v družbo znanja, kulture in vseživljenjskega izobraževanja. Osnovni ekonomski vir v tej družbi niso več kapital, finance, poslovni procesi, marveč zaposleni in njihovo znanje. Strokovnjaki govorijo o moči znanja, ki obvladuje svet (angl. global knowledge power), in predvidevajo, da bodo v prihodnosti igrale glavno vlogo tiste organizacije, ki se bodo naučile učinkovito upravljati z znanjem. To so tiste, ki bodo znanje znale poiskati, zavarovati, porazdeliti, večati in dobro izkoristiti. Ta spoznanja so tudi bistveno vodilo v izobraževanju v SKB banki.