

PERMANENTNO OBRAZOVANJE U SVIJETU

Alaga DERVIŠEVIĆ

1. Značaj i ciljevi permanentnog obrazovanja

U eri brzih promjena u tehnologiji i organizaciji rada permanentno obrazovanje kadrova postaje limitirajući faktor u savremenom poslovanju i razvoju. Sam naziv "permanentno obrazovanje" govori da se radi se o stalnom obrazovanju, gledajući sa današnje tačke gledišta, o obrazovanju za cijeli životni radni vijek. Zbog toga je ovo obrazovanje danas u većini velikih privrednih sistema na Zapadu i u Japanu postalo sastavni dio strategije razvoja i poslovanja. Ono je sastavni i nezaobilazni dio razvoja i primjene savremene tehnologije, organizacije i razvoja karijere kadrova, koji su međusobno uvjetovani i stalno se prožimaju i snažno utječu jedni na druge. Permanentno obrazovanje, tako shvaćeno, je dakle integralni i limitirajući faktor moderne organizacije, kadrovskog razvoja i promocije vodećih kadrova i postalo je sastavni dio radnih zadataka na radnom mjestu u velikim firmama na Zapadu kao što to pokazuje navedena Shema 1. (vidi na sljedećoj strani):¹

Kao što ističe Peter Druker ukupno svjetsko znanje se svakih 5-8 godina udvostruči, a znanje američkih studenata po završetku studija po njemu više nije aktuelno, pa su oni tako osposobljeni samo za dalje učenje uz rad. Već danas, u Americi, naprimjer, svaki radnik na stručnim poslovima ima dnevnu radnu obavezu da na radnom mjestu dva do šest sati uči, u zavisnosti od prirode posla i svakodnevnih promjena i inovacija koje se događaju u oblasti tehnologije i organizacije u kojoj djeluje konkretno preduzeće. To je zbog toga što se znanja jako brzo umnožavaju, a njih je moguće pratiti samo sistematski i permanentnim učenjem i inoviranjem ukupnog znanja shodno promjenama koje se dešavaju u tehnologiji i organizaciji rada i u društvu općenito.

Stručnjaci su izračunali da znanja stalno zastarijevaju, kao naprimjer da "srednjoškolska znanja zastarijevaju za 20 godina, visokostručna - fakultetska znanja zastarijevaju za 10, znanja raznih stručnih i proizvodnih zanimanja za 5, tehnološka znanja za 3, a informatička znanja za 1 godinu".² Čak u nekim oblastima informatičke tehnologije znanja zastarijevaju i za šest mjeseci.

Shema br.1. Međusobna uvjetovanost i prožimanje razvoja organizacije, kadrovskeg razvoja i permanentnog obrazovanja

2. Važnije od redovnog obrazovanja

Zbog nemogućnosti redovnog obrazovnog sistema da prati savremene promjene, a time i zahtjeve u savremenoj organizaciji rada i poslovanja, permanentno obrazovanje je danas postalo važnije od redovnog, jer je ono svojom filozofijom, ciljevima, metodama i tehnikama okrenuto sadašnjosti i budućnosti, dok je redovno obrazovanje, naročito u nerazvijenim zemljama uglavnom najviše okrenuto prošlosti. Skoro izabrani predsjednik Vijeća ministara BiH akademik prof. dr. Božidar Matić je kao ministar za nauku i tehnologiju u posljednjoj Markovićevoj vladi u bivšoj Jugoslaviji krajem 80-tih godina izjavio: "U uslovima u kojima se danas kod nas obrazuju inženjeri, u suštini se stvaraju intelektualni invalidi za XXI stoljeće." Akademik Matić je čovjek od nauke i prakse i njemu se mora vjerovati, jer se u Energoinvestu, a i u drugim firmama ovakvog formata u BiH (UNIS, ŠIPAD, UPI i dr.), gdje je dugo godina bio na vodećim rukovodnim funkcijama, a jedno vrijeme i njegov prvi čovjek, u vremenu najvećeg uspona ove firme, upravo metodama i tehnikama permanentnog obrazovanja planski i sistematski stjecalo najmodernije obrazovanje, koje se nije moglo steći na fakultetima.

Težište je dakle, na efikasnom odgovoru na krize i promjene kojima je zahvaćen današnji globalizirajući svjetski poredak. U tom smislu veliki privredni sistemi u razvijenim zemljama mu pridaju poseban značaj ulažući ogromna sredstva u obrazovanje i razvoj karijere svojih zaposlenih, što se smatra jednim od strateških zadataka svake ciljno definisane kadrovske politike i efikasnog kadrovskeg menadžmenta, gdje spada i permanentno obrazovanje firme.³

Kao primjer za to mogu nam poslužiti podaci o izdvojenim sredstvima za permanentno obrazovanje kadrova za 1994. godinu po radniku u prosjeku u tri najveće njemačke banke, i to: Dresdner Bank 4.866. DM, Deutsche Bank 3.400.-DM i Commerzbank 3.830.-, dok u njemačkim štedionicama taj prosjek iznosi 2.500.- DM.⁴ Ništa manja izdvajanja za permanentno obrazovanje i razvoj kadrova nisu ni kod ostalih velikih firmi iz drugih branši: Siemens, Volkswagena, Bayera i drugih, kako njemačkih tako i drugih firmi u zapadnim zemljama i u Japanu.

Jer, ukoliko se želi biti stalno prisutan na tržištu i stalno nuditi novu, kvalitetniju i jeftiniju robu onda moraš ulagati u najvažniji i najskuplji resurs - znanje, a njega posjeduju samo ljudi. Znanje je danas također roba koja se prodaje na tržištu i samo ono znanje koje se uspjeje na tržištu

Shema broj 2. Modifikovana shema od strane autora: "Promjene i zadaci Kadrovske funkcije - Kadrovskeg menadžmenta autora dr. Slobodana Ćamilovića, iznesena na Seminaru: "Tržišni koncept kadrovske politike" u organizaciji Društva kadrovskih radnika BiH, Sarajevo - Igman, 28.-30. 03. 1990. god.

materijalizirati danas se traži i može se prodati i naplatiti. Sve ostalo je u džaba izgubljeno vrijeme.

3. Primjeri iz njemačkih banaka

Zbog toga je znanje danas postalo traženo i skupo, a u pogledu špijunaže, krađe i piratstva ono je danas najtraženija roba na svijetu.⁵

Planovi, programi, metode i način izvođenja obrazovanja stručnih i vrhunskih kadrova i menadžmenta su poslovna tajna svake ozbiljnije firme, jer su sastavni dio strateškog razvoja i poslovanja firme u cjelini.

U ovom radu ćemo se poslužiti primjerima iz najvećih njemačkih banaka, koje održavaju stanje i politiku permanentnog obrazovanja u Njemačkoj, pa i u drugim zapadnim zemljama u cjelini. U njemačkim bankama permanentno obrazovanje ima dugu tradiciju, a naročito u onim najvećim kao što su: Dojče banka (Deutsche Bank), Dresdner banka (Dresdner Bank), Komerz banka (Komerz Bank) i druge. Politika i strategija obrazovanja u ovim bankama je već odavno usko vezana za politiku i strategiju razvoja banke i zahtijeva organizaciju poslovanja koja je zasnovana na svakodnevnim promjenama u tehnologiji rada i tržišta. To je normalno, jer u malo kojoj branši su promjene tako česte i svakodnevne kao u bankarstvu. Ovaj autor je 1991. godine obavljajući specijalizaciju u Dresdner banci u Frankfurtu uradio dio doktorske disertacije, (Teoretski dio o Personal menadžmentu, obrazovanju i razvoju karijere kadrova u bankama) sa praktičnim primjerima iz njemačkih banaka, koji tada zbog spleta okolnosti koje su se u međuvremenu desile nije uspio uraditi do kraja. Kada sam u posljednje vrijeme želio taj posao privesti kraju utvrdio sam da najveći dio tog teoretskog dijela danas uopće ne važi. Znači, za nepunih deset godina se umnogome promijenila strategija i pristup organizaciji i potrebnim znanjima kadrova u bankarstvu, što dakako mijenja i pristup u politici kadrovske menadžmenta i permanentnog obrazovanja. Kako i ne bi kada je samo u 2000-toj godini u dvjema vodećim njemačkim bankama Deutsche Bank i Dresdner Bank ugašeno više od dvije hiljade poslovnica, sa prosjekom od 5-7 zaposlenih, jer sve manje klijenti dolaze na šalter zbog mogućnosti upravljanja svojim računom od kuće putem kompjutera ili u posljednje vrijeme putem handya (mobitela). Radnici, u ovakvim slučajevima, koji se ne mogu prilagoditi drugim poslovima i nisu fleksibilni, normalno je, ostaju bez posla i idu na biro rada, što je danas na Zapadu normalna pojava u sveopćoj globalizaciji, koju karakterizira fuzioniranje i integracija više istih ili sličnih firmi, da bi veći i jači bili još veći, jači i

efikasniji u kapitalu, znanju modernijoj tehnologiji i organizaciji te njihovoj ekspanziji u inozemstvo.

Analizirajući stanje u visokoškolskom obrazovanju u Njemačkoj nedjeljnik "Welt am Sonntag" iz pera saradnika Klause Murmana, do tada predsjednika poslodavaca Njemačke, u članku: "Šta menadžeri trebaju, ali na studijama ne uče?", konstatuje sve veću neusklađenost između potreba preduzeća i sadržaja studija, naročito u oblastima controlinga, organizacije, što se negativno odražava na kreativnost i fleksibilnost te zagovara nove definicije i uloge univerziteta i otvoreni dijalog između odgovornih kadrovske menadžera u velikim firmama i nauke. On naglašava ulogu menadžera kao vizionara, stratega preduzeća koji mora biti načisto sa ciljevima firme, koji u svakom pogledu mora biti primjer, koji će organizirati i motivirati zaposlene na permanentno obrazovanje, kako bi njemačka privreda bila konkurentna na svjetskom tržištu. Ulaganje u istraživanja i permanentno obrazovanje trebaju biti veći".⁶ Kada su tradicionalno dobro organizirani Nijemci zabrinuti za budućnost znanja i obrazovanja i njihove usklađenosti sa praksom, iako kod njih svaki student tehničkih, prirodnih i ekonomskih nauka prije početka studija mora provesti u praksi najmanje 3 mjeseca i još toliko najmanje u toku studija, šta da se kaže za zemlje u tranziciji, a posebno one kao što je naša, koja je još uz to prošla ratnu golgotu. Doda li se tome "da je Njemačka u 1997. godini za istraživanja i razvoj izdvojila 83,7 milijardi DM, što je duplo u odnosu na 1980. godinu, a od toga je privreda izdvojila 2/3",⁷ onda je svaki komentar suvišan.

3. Znanje, globalizacija, fuzije i permanentno obrazovanje

Osim eksplozije i stalnog uvećavanja ukupnog znanja, u svijetu je posljednjih godina u punom zamahu fuzija i integracija velikih poslovnih sistema, kako unutar jedne zemlje ili saveza, tako i izvan njih, kao što je slučaj sa najvećom njemačkom bankom Deutsche Bank, koja se fuzionirala sa američkom bankom Bankers Trust i tako postala druga banka po veličini na svijetu. Šta za njemačke velike privredne sisteme to znači najbolje govori primjer Tisena i Krupa, koji tek

što su se spojili i postali također druga firma na svijetu u proizvodnji željeza i čelika, uspjeli su dobiti posao na kineskom tržištu vrijedan nekoliko milijardi dolara. To znači da na veliku svjetsku utakmicu može samo veliki sa vlastitom pameću, tehnologijom, organizacijom, efikasnim menadžmentom i jakim bankom. Pored navedene posljednje 2-3 godine samo u automobilskoj industriji se fuzioniralo među kojima je najpoznatiji Njemački Daimler-Benz i američki Chrysler, koji sada zajedno zapošljavaju radnika preko 400.000 (skoro koliko cijela BiH), sa ukupnim prihodom u 1997. godini od 229,3 milijarde dolara”.⁸

U zadnje tri godine fuzioniranje velikih firmi u Evropi i u Americi je izgledalo ovako: “U Evropi u 1997. godini se fuzioniralo 4.522. firme sa 215,4 milijarde Eura, 1998. 5412 firme sa 445,5 milijardi Eura, a 1999. godine 6383 sa 996,3 milijarde Eura. U Americi je to za isto vrijeme izgledalo ovako: 1997. se fuzioniralo 12.921, sa 943,9 milijardi Eura, 1998. 14.408 firmi sa 1.581,2 milijardi Eura i 1999. 11.259 firmi sa 1.733,8 milijardi Eura.”⁹ Tako dok nama govore da su veliki sistemi balast i da nisu u modi, oni u svojim državama od velikih prave još veće. Bit će da veliki sistem kao što je Energoinvest ne treba postojati da ne bi bio konkurencija Simensu i drugim firmama koje ovdje trebaju doći.

Šta znače sve učestalije fuzije skraja prošlog stoljeća govori i podatak o učešću i razmjerama na polju globalizacije koje vode velike razvijene zemlje Zapada. Naime, “direktne investicije u inozemstvu su 1996. godine u odnosu na 1990. skoro porasle duplo, odnosno sa 1691 na 3178 milijardi dolara, gdje Amerika učestvuje u odnosu na sve ostale razvijene zemlje sa jednom četvrtinom, dok je iznos direktnog investiranja u inozemstvu u 1980. iznosio 519 milijardi dolara.”¹⁰

4. Organizacija i model permanentnog obrazovanja

Takav tempo razvoja u poslovanju mogu izdržati samo oni koji imaju visoko i naučno-istraživački i menadžerski obrazovane stručnjake,

koji stalno ulažu u razvoj i istraživanja, a posebno oni koji ulažu u znanje i u ljude, kao najvažniji resurs današnjice, oni razvijaju i izgrađuju vlastiti sistem permanentnog obrazovanja sa vlastitim sistemima i modelima razvoja karijere svojih kadrova. Oni koji to nisu u stanju, oni tave i preživljavaju ili jednostavno nestaju. Prošlost za ove velike ne postoji, oni je koriste samo kao jedno loše ili dobro iskustvo, sadašnjost djelomično, ali zato je njima budućnost stalno na umu. Kako to izgleda u praksi vidi se na shemi br. 3 (vidi na sljedećoj strani).

“Drugim riječima, jedino se smišljenim i organizovanim vođenjem kadrovske politike, a posebno organizovanim provođenjem permanentnog obrazovanja svih zaposlenih radnika preduzeća, a posebno rukovodnih kadrova, mogu ostvariti tako složeni i odgovorni zadaci. Kako se to može realizirati u savremenim uvjetima vidi se na shemama broj 4 i 5, gdje je na primjeru bankarstva dat globalni model permanentnog obrazovanja kadrova za potrebe prestrukturiranja i nove tehnologije, te tok odvijanja obrazovnog ciklusa u sistemu permanentnog obrazovanja na primjeru bankarstva.

Osnovni cilj permanentnog obrazovanja jeste, dakle, da se kontinuirano razvijanjem aktivnosti u stjecanju znanja koja se oslanjaju na najnovija naučno-tehnološka dostignuća i jačanje kreativnih sposobnosti ljudi doprinosi očuvanju egzistencije svakog poslovnog subjekta, te da osigura njegov dalji permanentni razvoj.”¹¹

Permanentno obrazovanje, ili kako ga neki zovu doživotno obrazovanje za rad i život se smatra, dakle, kao posrednik između ciljeva i strateških planova preduzeća usaglašenih sa stručnim i motivacijskim ciljevima saradnika. Cilj je prema tome obostran: na efikasan i blagovremen način udovoljiti promjenama u tehnologiji i organizaciji rada realiziranim na tržištu, te uz što veće zadovoljenje potreba i ciljeva saradnika. Zbog toga motivacija za rad, napredovanje i nagrađivanje, blagovremeno reagiranje na krize i promjene i obrazovanje saradnika igra najznačajniju ulogu u razvoju savremenog preduzeća. Kreativnost i odgovornost saradnika su zahtjevi od prvog značaja i ovladavanjem kompleksnim zadacima

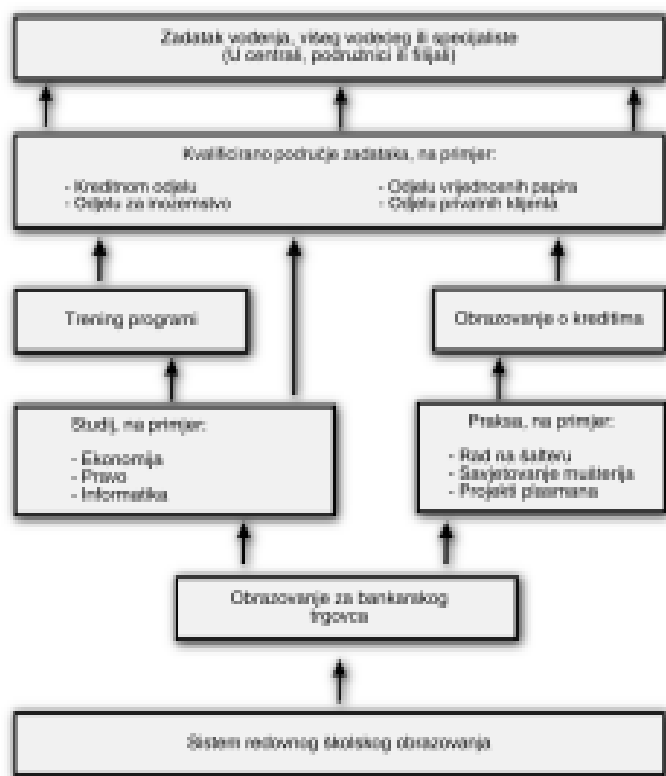
Shema br. 3. Stručni i menadžment znanja kao zadatak permanentnog obrazovanja

i uslugama u modernom vremenu se jedino opstaje na tržištu. Zato je izbor, unapređenje i razvoj podmlatka prvi zadatak budućnosti svake firme koja želi igrati značajniju ulogu na tržištu.

Kada je bankarstvo u pitanju, tu je konkurencija najveća, jer samo u Frankfurtu, naprimjer, ima preko 500 banaka, što njemačkih, što banaka iz cijelog svijeta.

Shema broj 4. Globalni model permanentnog obrazovanja na primjeru bankarskog poslovanja

Shema broj 5. Tok obrazovnog ciklusa u sistemu permanentnog obrazovanja u bankarskom poslovanju



Shema broj 6. Sistem permanentnog obrazovanja u njemačkim bankama

5. SISTEM PERMANENTNOG OBRAZOVANJA U NJEMAČKIM BANKAMA

6. Uloga i zadaci rukovodilaca i stručnih službi u pripremi i realizaciji permanentnog obrazovanja

Strategija, planiranje i briga oko obrazovanja saradnika je njemačkim bankama organizaciono postavljena u personalnim odjeljenjima, koja su zajedno sa ostalim kadrovskim poslovima i poslovima organizacije locirana pri vrhu samog menadžmenta u centrali banke. U filijalama je uglavnom locirano obrazovanje na operativnom nivou. Inicijativu za permanentno obrazovanje prije svih daje radnik sam, čija je radna obaveza da se redovno obrazuje u toku rada, jer od toga zavisi njegov opstanak na određenom radnom mjestu ili napredovanje. Također, za pretpostavljene je to jedna od prvih radnih obaveza, jer je borba za što veću stručnost i kvalifikaciju

saradnika jedan od glavnih zadataka rukovodstva banke. U opisima radnih mjesta pored ostalog stoji i to da je pretpostavljeni zadužen za obrazovanje svojih saradnika i za njihovo permanentno usavršavanje u skladu sa zahtjevima organizacije i tehnoloških promjena i inovacija. Zbog toga obrazovanje na radnom mjestu stoji u centru radnih zadataka, jer brže promjene bankarskih usluga i odvijanja na tržištu zahtijevaju brzo reagovanje, da bi neko bio sposoban za nadmetanje. Te zahtjeve pretpostavljeni direktno ispunjavaju tako što su na radnom mjestu posrednici znanja i umijeća. Poslovna politika i menadžment to od njih traže, podržava ih i nagrađuje za to. Stručnjaci u personalnim odjeljenjima i u centrima za obrazovanje rade na planiranju i organizaciji, a specijalisti u konkretnim službama realiziraju te planove shodno unaprijed napravljenim programima, jer je to i njihov interes. Tako, naprimjer, u vodećim bankama postoji obrazovna grupa za kredite kojom rukovodi kreditno odjeljenje, gdje su specijalisti i nosioci kompetencija, koji polaznike detaljno upoznaju, upućuju i osposobljavaju za poslove kredita. U odjeljenjima vrijednosnih papira i poslovanja sa inozemstvom imamo posebne ljude koji su također zaduženi za permanentno obrazovanje saradnika. Njihovi zadaci su stručni seminari, trening telefonskog marketinga i utjecaj kod treninga na poslu sa ciljem što dublje koncentracije obrazovanja na stručnom području. Tu je usidreno stručno znanje koje se ciljano i efikasno može koristiti za permanentno obrazovanje, koje se uz pomoć trenera i specijalista na savremen, metodičan i didaktičan način prenosi na saradnike.

7. Kako i gdje se održavaju seminari?

Centri za obrazovanje, odnosno lokacije za njegovo izvođenje, smješteni su uglavnom van , u prirodi, u za to posebno opremljenim hotelima sa svim pratećim sadržajima kao što je to slučaj sa Drezdner bankom i njenim čuvenim centrom u Kenigstajnu 30-ak kilometara daleko od Frankfurta, gdje je autor ovih redova imao sreću da provede dvije nedjelje. Osim funkcionalnog obrazovanja u tim centrima se održavaju razni seminari i kursevi iz menadžmenta, a s obzirom

na internacionalizaciju bankarskih poslova u tim centrima se nudi i veliki broj kurseva stranih jezika. Posebna pažnja se poklanja komponenti treninga ponašanja i komuniciranja, što čini polovinu svih aktivnosti seminara i treninga, posebno u poslovima sa privatnim mušterijama. Pod pojmom trening ponašanja se podrazumijeva komuniciranje i snalaženje sa mušterijama i kolegama, trening predavanja, trening komunikacija i trening ponašanja kod vođenja saradnika. Obrazovanje u područjima mušterija firme, poslovanja sa inozemstvom i vrijednosnih papira putem seminara se održavaju centralizovano za cijeli sistem banke.

Seminare vode službeni referenti za obrazovanje i službeni treneri. Službeni referenti prenose svoje stručno znanje na učesnike. Trening ponašanja oblikuju službeni treneri filijala ili centrale. To su stručni ljudi za metodiku i didaktiku, koji pored struke dobro poznaju psihologiju i pedagogiju. Oni na seminaru prate i usmjeravaju procese učenja i treninga, oni dakle pomažu, a ne predaju. Oni učestvuju u razgovorima sa polaznicima, koriste se grupnim radom, igrama uloga, studiranjima slučajeva, tehnikom moderacije, video snimcima i filmskom analizom. Nije cilj kondiciono pripremati polaznike i kod njih razviti određenu igru, nego što uvjerljivije odigrati uloge. Posao obrazovanja pomaže svakom polazniku da otkrije svoje mjesto na polju zahtjeva uloga, naprimjer: ciljeva poslovanja, rukovođenja, ostvarivanja vlastitih želja i mogućnosti svoga daljeg razvoja i napredovanja. Cilj je, dakle, da svaki saradnik svoju intelektualnu i stručnu energiju stavi u funkciju razvoja i unapređenja poslova i efikasnog rješavanja problema. Simpatičnim i kompetentnim razgovorima sa partnerima i mušterijama se zadobiva njihovo povjerenje, čemu se na treningu posvećuje posebna pažnja. Uz to se ličnost svakog polaznika na treningu maksimalno respektuje, kao što se to mora činiti sa mušterijama i partnerima, jer u modernom bankarstvu važi pravilo "da je mušterija kralj" i sve se mora učiniti da se ona maksimalno zadovolji i kvalitetno usluži.

Permanentno obrazovanje se uglavnom provodi u svakoj banci ponaosob, osim ako neki obrazovni zahtjev ne može biti ispunjen, onda se saradnici šalju na jedan od oblika obrazovanja i

stručnog usavršavanja van banke, kao što su:

- finansiranje obrazovanja učesnika na bankarskim akademijama (bankarski stručnjak, obrazovanje organizatora obrazovanja, trenera, menadžmenta, jer je ovo najvažniji i najsloženiji posao u cijelom postupku permanentnog obrazovanja i razvoja karijere kadrova);
- planiranje i obrazovanje saradnika u okviru regionalnih razvojnih i naprednih programa;
- obrazovanje za vrijeme porodiljske faze ženskih saradnika, kako bi bile u toku tehnoloških i organizacionih promjena u bankarskom poslovanju i lakše se uklopile na poslu po povratku sa porodiljskog odsustva;
- pripremanje za nove zadatke u formi slanja u druga područja ili mjesta u banci;
- specijalno obrazovanje i usavršavanje u inozemstvu.

Troškove svih stavki obrazovanja snose banke, što obuhvata i nabavljanje nastavnog materijala kao i troškove puta i smještaja.

8. Mjesto i uloga trenera kod trening programa

Za velike njemačke banke je važno dobiti sveobuhvatno obrazovane i visoko kvalifikovane kandidate za različite pozicije. Pri tome važi temeljno i provjereno pravilo: da se rukovodni potencijali razvijaju prvenstveno iz vlastitih redova. Zato postoje dva puta:

- od obrazovanog bankarskog trgovca, preko provjerenih i dokazanih sposobnosti u praksi, do efikasnog vodstva;
- od apsolutno visokih škola ili fakulteta, preko trening-programa i stručne faze produbljivanja znanja, do efikasnog vodstva.

Takva razmišljanja su krajem sedamdesetih godina doprinijela uspostavljanju programa treninga u konceptu menadžerskog razvoja vodećih njemačkih banaka, a naročito Drezdner banke, koja je prva uvela ovakav način obrazovanja i razvoja kadra u Njemačkoj. U ovoj velikoj, drugoj po veličini banci u Njemačkoj, (preko 70.000 zaposlenih), pružaju mogućnost prakse apsolutno visokih škola i istovremeno olakšavaju transfer teoretskog i praktičkog znanja, gdje njihovi treneri sistematski koriste

svoja stečena znanja u tim procesima. Prepoznavanje i ocjenjivanje rizika u novčanom i bankarskom poslu je pitanje iskustva, što je također jedan od glavnih dijelova obrazovanja. Treneri od početka rade u poslovnica i stručnim odjelima banke (Learning-by-doing ili trening na poslu). Oni stječu praktično znanje, ne kao posmatrači, nego kao aktivni saradnici u aktuelnom bankarskom poslu. Često oni sami poslije kratkog vremena preuzimaju funkciju zastupništva. Kroz sistematsko mijenjanje radnog mjesta (Job-rotation), treneri upoznaju sistem funkcije, saradnje i komunikacija između različitih odjela i poslovnica i tako uspostavljaju različite kontakte i komunikacije. Seminari (Training-off-the-job ili trening van firme) dopunjavaju praktični rad trenera.

Jedan sedmični informacioni seminar na centralnom obrazovnom mjestu Drezdner banke daje trenerima detaljan pregled o najvažnijim poslovnim područjima u Štabu centrale. Dugogodišnja iskustva su baza aktuelne strukture trening-programa. Karakteristični su individualnost, fleksibilnost i trajanje programa koji zavise od cilja i stručnog znanja. Trening-program obuhvata tri faze, koji zavise: od predznanja koje imaju treneri, završene škole, te vrste i nivoa poznavanja bankarstva sa jasnim ciljem koji se želi postići.

U ovoj prvoj fazi obrazovanje je iz oblasti tržišta na području privatnih mušterija, poslovima vrijednosnih papira i poslovanja sa inozemstvom.

Druga faza se koncentriše na obrazovanje o tradicionalnim poslovima sa kreditima. Poslije završetka druge faze treneri već imaju pregled nad svim područjima banke. Zajedničkim razgovorima i debatama usaglašavaju stavove i mišljenja treneri i personalni voditelji, na koji način se najoptimalnije stiže do ciljeva.

9. Plan, program i trajanje trening-programa

Trening-programi traju uglavnom od 12-18 mjeseci,

Jedan opći trening-program koji traje 18 mjeseci u Drezdner banci izgleda ovako:

Radno područje poslovanja:

Šalterski radnik	
i savjetovanje mušterija	8 sedmica
Organizacija i upravljanje	2 sedmice
Poslovanje vrijednosnim papirima	6 sedmica
Savjetovanje privatnih mušterija (investiranje i plasmani)	10 sedmica
Pravni poslovi i informacije	2 sedmice
Poslovanje sa inozemstvom (platni promet sa inozem. poslovna dokumentacija savjetovanje mušterija u posl. sa inozemstvom)	10 sedmica
Kreditno poslovanje (osiguranja, odvijanje, tehnika, tradicionalni kreditni poslovi, investicije i plasmani)	30 sedmica
Područje poslovanja štaba koncerna	1 sedmica

Funkcionalni-stručni Trening-program iz oblasti vrijednosnih papira koji također traje 18 mjeseci izgleda ovako:

Radno područje poslovanja:

Poslovanje vrijednosnim papirima (tehnika vrijednosnih papira, savjetovanje, seminar, savjetovanje mušterija, nalozi i sl.)	22 sedmice
Odjeljenje privatnih mušterija	9 sedmica
Poslovanje sa inozemstvom (devizno poslovanje, trgovanje i savjetovanje)	2 sedmice
Ulaganje imovine (tehnika, berzansko poslovanje, marketing i sl.)	18 sedmica
Savjetovanje o ulozima i vrijednosni papiri	14 sedmica
Područje poslovanja Štaba koncerna (informaciono godinu dana nakon početka rada)	1 sedmica

Temeljni seminar: savjetnik
vrijednosnih papira za
mladi naraštaj 3 sedmice

Treneri se za posao vrijednosnih papira također obrazuju 4 mjeseca u Centrali banaka. Tamo prije svega izučavaju temelje istraživanja i razvoja u oblasti vrijednosnih papira. Oni moraju poznavati prije svega psihologiju ljudi i sve aspekte odnosa i konflikata na radu, savremenu organizaciju i tehnologiju rada u oblasti u kojoj nastupaju kao treneri na seminarima. Također moraju proći sve poslove bitne za jednu poslovnu oblast kao što su berzanski poslovi, a jedno vrijeme moraju provesti kod jednog od ulagača banke na informativnom boravku čime zaokružuje svoje funkcionalno obrazovanje. Poslije završetka obrazovanja i jedne stručne faze u proširivanju znanja treneri preuzimaju odgovarajuće samostalne poslove ili neku od funkcija rukovođenja u jednoj od filijala ili u Centrali u zemlji ili u inozemstvu. Tako se oni pojavljuju u dvojnoj ulozi: kao izvršioc i stručnjaci odgovarajućih stručnih, savjetničkih ili rukovodnih poslova, te kao treneri mlađim kadrovima na raznim seminarima i drugim oblicima obrazovanja i stručnog usavršavanja bankarskih kadrova.

10. Kako se vrši izbor polaznika na trening?

Trening-program u većim njemačkim bankama se organizuje tako što se raspiše javni oglas za prijem mladih kadrova na trening-program iz određene oblasti poslovanja, uglavnom apsolvenata visokih škola i fakulteta sa završenim studijem iz oblasti: bankarstva, ekonomije, prava, matematike, informatike, psihologije, sociologije ili za neki od profila u posljednje vrijeme jako traženih, a to je studij koji se sastoji od kombinacije ekonomije sa informatikom, matematikom, tehničkim ili prirodnim naukama. Kandidati uglavnom imaju i praktičnih iskustava, što se u Njemačkoj podrazumijeva, jer se i u toku studija mora provesti određeno vrijeme u praksi.

Važni kriteriji kod izbora apsolvenata (svršenika fakulteta i visokih škola) se uglavnom svode na sljedeće:

- uspjeh u studiju i solidno poznavanje privrednih kretanja i poslovanja općenito;
- jasno izražen interes i motivacija za bankarski posao;
- sklonosti ka nauci i radu koje su orijentisane na uspjeh i permanentni razvoj u poslu i u karijeri;
- sklonost i predispozicije za kreativan rad, organizaciju, inovacije i sveobuhvatno angažiranje;
- sposobnost uspostavljanja kontakta sa mušterijama, komunikativnost i spremnost na opterećenje;
- spremnost za permanentno obrazovanje na poslu, personalni mobilitet, ambicioznost i ličnu promociju i napredovanje;
- poznavanje stranih jezika;
- sklonost ka društvenom angažovanju (sport, muzika, kultura i slično).

Osim navedenih kriterija prijavljeni kandidati u pismenoj formi prilažu i sljedeće dokaze:

- Tabela životni tok (Lebenslauf) od rođenja do trenutka prijavljivanja sa svim bitnim ličnim podacima, gdje mora biti pokriveno cjelokupno vrijeme u kontinuitetu, što po potrebi to mora biti pokriveno odgovarajućim dokumentima kao i o privatnim, vanradnim interesima i zanimanjima.

- Fotografiju.
- Sve školske, studijske, radne i druge diplome, priznanja i slično.

- Diplomu od fakulteta sa potvrdom o položenim ispitima i ocjenama;

Oni kandidati koji budu izabrani dobivaju poziv u Assesment centar, gdje će biti obavljeno njihovo posmatranje i ocjenjivanje za više različitih pozicija u kojima oni trebaju da oponašaju uloge koje im se dodijele u timskom ili u pojedinačnom rješavanju odgovarajućih zadataka koji se svakodnevno pojavljuju tokom rada u firmi. Različiti dijelovi principa izbora i višestruko posmatranje omogućuju najveću moguću objektivnost kod ocjenjivanja kandidata. Posmatranje i ocjenjivanje obavljaju iskusni psiholozi, specijalisti i stručnjaci različitih profila, posebno obrazovani i osposobljeni za taj posao,

33-36	4 godine	- vođa grupe valutnog menadžmenta u centrali u Tokiju
37-41	5 godina	- unapređenje za "kacho", rukovodilac prodaje jedne filijale na jugu Japana
41-45	5 godina	- rukovodilac finansijskog odjela centrale koncerna;
45-52	7 godina	- unapređenje za "bucho", rukovodilac glavnog odjela upravljanja kadrovima u centrali koncerna;
53-60	7 godina	- odlazak u jedno nezavisno preduzeće

Poslovni i razvojni put jednog menadžera u jednom velikom japanskom preduzeću (automobilska industrija).¹² Izvor: M. Esser, K. Kobayaschi: Personal management i Japan, str.175.

13. Šta je to Assesment centar?

Assesment center je jedan sistematski postupak za sistematsko utvrđivanje rezultata ponašanja od strane više posmatrača istovremeno za više učesnika u unaprijed zadatim primjerenim zahtjevima. On nije alternativa za druge selektivne metode, već metoda za utvrđivanje stvarnih ukupnih potencijala i predispozicija, posebno mladih ljudi u njihovom profesionalnom razvoju ili u razvoju karijere, kako se to savremeno kaže. Metoda Assesment centra se primjenjuje nakon što je već izvršen izbor kandidata, to jest prije nego što oni počnu trening-program za određeni posao ili u nekim slučajevima prije nego što su počeli raditi.

Ovaj vid utvrđivanja predispozicija i ukupnih potencijala kod izbora ljudi na posao ili na obrazovanje i trening je prvi put primijenjen u Americi 1956. godine u firmi AT&T, koja je za 20 godina svoga rada na ovaj način u firmu primila 70.000. radnika. Već krajem 60-tih godina u Americi je bilo 12 ovakvih organizacija, a ubrzo se ova metoda počela primjenjivati u Njemačkoj i u Švicarskoj. Među prvima u Njemačkoj je ovu metodu usvojila Drezdner banka, a za njom i ostale velike banke, kao što su: Deutsche bank, Komerz bank, Westdeutsche Landes bank, Bayerische Ferainsbank i druge firme i preduzeća.

Naime, na primjeru Drezdner banke, koji ovdje donosimo se vidi da svi kandidati dolaze u zakazano vrijeme na određeno mjesto, gdje se za jedan dan treba obaviti njihovo posmatranje i ocjenjivanje obavljenih različitih radnih, komunikacionih, rukovodnih, timskih i sličnih radnih uloga koje svaki zaposleni u praksi obavlja svakodnevno. Kako to izgleda u Assesment centru Drezdner banke u Frankfurtu vidi se iz sljedećeg plana i programa:

14. Ocjenjivanje i posmatranje kandidata putem Assesment centra

1. Presentacija Drezdner banke

- Kandidati dobijaju opće informacije o Drezdner banci i o trening-programu koji će pohađati, kao i o perspektivama i mogućnostima u poslu i razvoju karijere (30 minuta).

2. Predstavljanje i razgovor:

- Procjenjivanje stručnih i ličnih kandidata sa dvojicom predstavnika banke
- Upoznavanje sa individualnim zanimanjima.
- Posredovanje u zaokruženju informacija za kandidate.(45 min.)

3. Povrem. timske vježbe

(četiri do šest učesnika)

- Posmatranje komunikativnosti kooperativnosti rada u grupi (timski rad), te stavovi šest učesnika i ponašanje (30 minuta).

4. Retorička vježba

- Prepoznavanje retoričkih i argumentativnih sposobnosti (3 minuta).

5. Vježbanje radnih tehnika

- Mogućnost i sposobnost zaključaka, odluka ili rješenja iz mnoštva informacija, koje se dobivaju putem radnih tehnika i dobrih analitičkih i misaonih sposobnosti (45 minuta).

6. Runda razgovora

- Prilika za kandidata za diskusiju sa predstavnicima banke (45 minuta).

Kandidati, dakle, ne polažu nikakav ispit niti im se postavljaju posebna usmena pitanja. Oni rade zadane četiri timske ili pojedinačne vježbe, a posmatrači prema unaprijed određenim kriterijima posmatraju i ocjenjuju njihovo ponašanje jednom od ocjena iz tri unaprijed određena kriterija, kao što su:

1. Intelektualne sposobnosti:

- misaone i kombinatoričke mogućnosti;
- sposobnosti i mogućnosti kreativiteta;
- talentiranost u shvatanju i prihvatanju;

2. Komunikacijske i kooperativne sposobnosti:

- sposobnosti verbalnog izražavanja;
- sposobnost uvjeravanja;
- spremnost za zajednički i timski rad;

3. Stav, ponašanje, moć

i sposobnost vođenja:

- sposobnost delegiranja;
- informisanje, naređivanje, podređivanje, zapovijedanje;
- planiranje i organizacija.

4. Na kraju:

ugovor o neograničenom zaposlenju

Nakon ovako provedene procedure i zajedničkog od strane kandidata i banke utvrđivanja i određivanja poslova koje će kandidat obavljati i za koje će pohađati trening-program potpisuje se ugovor o vremenski neograničenom zaposlenju u Centrali ili u filijali, ali sa probnim vremenom od šest mjeseci.

Pored dokumenata, planova i programa iz oblasti obrazovanja, organizacije i razvoja karijere kadra u Deutsche bank i u Dresdner Bank iz Frankfurta, u izradi ovoga rada korištena je i sljedeća literatura:

1. H. D. Burgel (redaktor): "Wissensmanagement", Springer, Berlin, New York, Barcelona, Paris, Hong Kong, Tokio, London, Mailand, 1998.
2. Isak Adžes: "Upravljanje promjenama", prijevod i izdavač Privredni pregled, Beograd, 2000.
3. Dr. Stevan Bezdanov, (redaktor): "Budućnost i obrazovanje" Zbornik radova sa naučnog skupa 17-18.

03. 1988. održanog u Zrenjaninu, izdavač. IGRO, "Nova prosveta", Beograd, 1988. god
4. Dr. Jovo Brekić: "Razvoj i promocija kadrova", Globus, Zagreb,
5. Dr. Jovo Brekić: "Inovativni management", Alineja, Zagreb, 1994. god.
6. Dr. Jovo Todorović: "Menadžment i obrazovanje", (Japanes approach), Verzalpress Mrlješ, Beograd, 1999. god.
7. Dr. Anton Ferenčić: "Upravljanje promjenama, pripreme za 21. stoljeće", Izvori, Zagreb, 1997. god.
8. Mr. Alaga Dervišević: "Organizacija i model kadrovske funkcije u udruženom radu", Zbornik radova: "Kadrovi i društveno-ekonomski razvoj", Društvo kadrovski radnika BiH, Sarajevo, 1989.
9. Mr. Alaga Dervišević: "Model organizacije kadrovske funkcije u uslovima ulaganja inostranog kapitala", magistrski rad, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 1982.
10. Martin Esser, Kaoru Kobayashi: "Kaishain- Personalmanagement in Japan", Verlag fur Angewandte Psychologie, Stuttgart, 1994.
11. Dr. Hasan Muratović: "Organizacijski preokret", OKO, Sarajevo, 1999.
12. Bill Gates: "Poslovanje brzinom misli", prijevod i izdavač Izvori, Zagreb, 2000.
13. Francis Fukajama: "Povjerenje-Društvene vrline i stvaranje blagostanja", prijevod i izdavač, Izvori, Zagreb, 2000.
14. Peter F. Druker: "Menadžment za budućnost", prijevod i izdavač, Privredni pregled, Beograd, 1995.
15. Peter F. Druker: "Managing in a Time of Great Change, Truman Talley Books/Dutton, New York, 1995.
16. Von Stein/Terrahe: "Handbuch Banorganisation", Gabler, Wiesbaden, 1991.
17. Harald Meier/Urlich Schindler: "Human resources Managenet in Banken" Gabler, Wiesbaden, 1996.
18. Kurt Nagel: "Weiterbildubg als strategischer Erfolgsfaktor", Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech, 1994.
19. Hesse/Schrader: "Testtraining fur Ausbildungsplatz Suchenede der 90er Jahre", Eishborn Verlag, 1992.
20. Rolf G. Lehmann: "Weiterbildung un Managenet", Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech, 1994.
21. Claus Coelius: "Fit furs ASsesment Center", CC Verlag, Hamburg, 1993.
22. Holger Beitz-Andrea Loch: "Assesment Center, Falken Verlag, Niedernhausen/Ts, 1998.
23. Dr. Janez Jereb: "Teoretične osnove izobraževanja", Moderna organizacija, Univerzitet u Mariboru, 1998.
24. Stane Možina (redaktor): "Management kadrovskih virov", Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 1998.
25. Wilfried E. Feix: "Personal 2000", Frankfurter Allgemeine Zeitung fur Deutschland, Frankfurt und Gabler, Wiesbaden, 1991.
26. Hans Strutz: "Handbuch Pesonalmarketing", Gabler, Wiesbaden, 1989.
27. Josip i Jadranka Deželjin, Marčelo Dujanić i Vidoje Vujić: "Poduzetnički menadžment", Alineja, Zagreb, 1999.
28. Ivan Turković: "Planiranje i programiranje obrazovanja

- odraslih" Informator, Zagreb, 1998.
29. Dr. Jože Florijančič: "Kadrovska funkcija-Management", Moderna organizacija, Univerzitet, Maribor, 1994.
30. Dr. Jože Florijančič: "Globalni in kadrovski management", Moderna organizacija, Univerzitet, Maribor, 1996.
31. Hans Masemann: "Weiterbildung in Kreditinstituten", Gabler, Wiesbaden, 1990.
32. Eberhard Sebitz: "Die Rekrutierung von Führungsnachwuchs bei Banken", Gabler, Wiesbaden, 1987.

Bilješke:

- 1 Hans Masemann: „Weiterbildung in Kreditinstituten“, Gabler, Wiesbaden, str.15.
- 2 Kurt Nagel: „Weiterbildung als strategischer Erfolgsfaktor“, Der Weg zum unternehmerisch denken den Mitarbeiter, 3 Auflage, Landsberg/Lech, Verlag Moderne Industrie, 1994. god. str. 32.
- 3 Dr. Radisav Matić i mr. Alaga Dervišević: „Projekat: Sistem praćenja i razvoja kadrova u sistemu RMK-u Zenica“, Institutu za ekonomiku i organizaciju, Sarajevo, 1990.
- 4 Harald Meier/Ulrich Schindler: „Human Resources Management i Banken“, Gabler, Wiesbaden, 1996. god., str 203.
- 5 O tome opširnije u tekstu: mr. Alaga Dervišević, „Moć znanja“, Muallim br. 4., str. 33-38.
- 6 Klaus Murmann: „Was Manager brauchen, aber im studium nich lernen“Welt am Sonntag, od 15.12. 1996. god. str.34.
- 7 „Die Forschungs-Milliarden“, (Ausgaben fur Forschung und Entwicklung), Westdeusche Zeitungen od 22. 07. 1998. god.
- 8 „Der neue Doppelstern will weltweit Massstabe setzen“, Westdeutsche Zeitungen od 19.09. 1998. g.
- 9 „Fusionfieber“, Westdetsche Zeitungen od 22. 01. 2000. god.
- 10 „Globalisierung“, Westdeutsche Zeitungen, od 30. 07. 1998. god.
- 11 Mr. Alaga Dervišević: „Projekat savremenog upravljanja kadrovima i kadrovskom funkcijom u sistemu PBS-DD-Sarajevo, (Kadrovski menadžment)“, Privredna banka Sarajevo, 1991. god., str.35.
- 12 M.Esser, K. Kobayaschi: „Kaishain“ „Personal Management in Japan“, Verlag fur Angewandte Psychologie Getingen, Stuttgart, 1994., str. 175.

m