

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

UMETNOST MOTIVIRANJA IN RAZVOJ KADROV  
V UČEČI SE ORGANIZACIJI

ROK ŠUŠTARŠIČ

## **IZJAVA**

Študent Rok Šuštaršič izjavljam, da sem avtor te zaključne strokovne naloge, ki sem jo pisal pod mentorstvom dr. Sandre Pengler, in da dovolim njeno objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, 16.10.2009

Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 UMETNOST MOTIVIRANJA</b> .....	<b>3</b>
1.1 MOTIVACIJSKA STRUKTURA .....	3
1.2 RAZLOGI ZA MOTIVIRANOST ZAPOSLENIH V PODJETJU .....	4
1.3 OPREDELITEV MOTIVACIJE .....	5
1.4 NAČINI MOTIVIRANJA.....	6
1.5 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH .....	6
1.5.1 Uvodna misel.....	6
1.5.2 Državna uprava in sistemi kakovosti .....	7
1.6 SPODBUJANJE USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH .....	8
1.7 SPODBUJANJE VRHNJEGA MANAGEMENTA PRI USPEŠNOSTI SODELAVCEV .....	8
1.8 NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH.....	12
1.9 PONUDBA DELODAJALCEV KANDIDATOM .....	12
1.10 POTEK RAZGOVOROV .....	14
1.11 PRIMER MENJALNEGA ODNOSA.....	14
1.12 ODMERJANJE ČASA DELODAJALCEV DO ZAPOSLENIH .....	14
1.13 NAJSTAREJŠA TEHNIKA MOTIVIRANJA.....	15
1.14 PREDSTAVITEV IN POSLOVANJE PODJETJA TRIMO D. D. ....	15
1.15 MOTIVIRANOST UČEČE SE ORGANIZACIJE V PODJETJU TRIMO D. D. ....	17
1.16 ODPRTOST KOMUNICIRANJA V PODJETJU TRIMO TREBNJE D. D. ....	19
<b>2 RAZVOJ UČEČE SE ORGANIZACIJE</b> .....	<b>20</b>
2.1 RAZVOJ ORGANIZACIJSKIH VIDIKOV .....	20
2.2 OD KLASIČNE K UČEČI SE ORGANIZACIJI.....	20
2.3 OPREDELITEV IN RAZVOJ UČEČE SE ORGANIZACIJE .....	21
2.4 PREHOD K MODELU HORIZONTALNE INTEGRACIJE.....	21
2.5 VLOGA TIMSKE STRUKTURE IN POVEZAV MED UDELEŽENCI V PROCESU .....	22
2.6 MODEL FUTURE-O® .....	23
2.7 SISTEM NAGRAJEVANJA V UČEČI SE ORGANIZACIJI.....	24
2.7.1 Razvijanje organizacije v smeri učenja.....	26
2.7.2 Ključni izzivi sodobne učeče se organizacije .....	27
2.7.3 Teorija učeče se organizacije .....	27
<b>SKLEP</b> .....	<b>28</b>
<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	<b>32</b>

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Dejavnosti vrhnjega managementa pri spodbujanju uspešnosti sodelavcev .....	9
Tabela 2: Vpliv vodje učeče se organizacije na zadovoljstvo in predanost zaposlenih.....	11
Tabela 3: Vertikalna in Horizontalna struktura.....	22
Tabela 4: Prednosti in slabosti timске organizacijske strukture .....	23

## KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Proizvodnja struktura prodaje podjetja Trimco d. d. v letu 2002 .....</i>	<i>16</i>
<i>Slika 2: Regionalna struktura prodaje podjetja Trimco d. d. v letu 2002 .....</i>	<i>17</i>
<i>Slika 3: Alternativni model kontinuiranega procesa.....</i>	<i>24</i>
<i>Slika 4: Konkurenčna prednost podjetja znanja .....</i>	<i>27</i>
<i>Slika 5: Evolucija učeče se organizacije.....</i>	<i>28</i>

## UVOD

Smo v dobi kapitalizma, kjer je globalizacija na udaru. Izobraževanje je iz dneva v dan bolj pomembnejše, saj delodajalec od nas vseskozi zahteva delovanje na profesionalni ravni. Bolje rečeno, delo je potrebno opraviti brezhibno za kar pa je potrebno ogromno znanja, tako formalnega, kot neformalnega.

Skratka, namen moje zaključne strokovne naloge, je slonel na umetnosti motiviranja na podlagi razvoja v učeči se organizaciji ter kateri dejavniki za razvoj le te organizacije vplivajo na boljše poslovanje znotraj podjetja.

Prvi del je izrecno namenjen umetnosti motiviranja in njihovim dejavnikom za uspešno delovanje znotraj samega podjetja.

Potrebno se je zavedati, da uspešna podjetja od nas zahtevajo profesionalni odnos ter znanje, s pomočjo katerega bomo lahko pomagali podjetju do boljšega tržnega položaja. Umetnost motiviranja sloni na temu, da zaposleni od vrhnjega managementa za svoje učinkovito ter strokovno opravljeno delo, pričakujejo ustrezno bonifikacijo, med katere spada tudi višja plača.

Glede na to, da je motiviranost ena izmed ključnih dejavnikov za uspešno izvedbo raznovrstnih projektov, ter zadovoljstva med zaposlenimi, se je potrebno zavedati, da brez konkretnega odnosa, tako s strani delodajalca, kot delojemalca, ne bi prišlo do uspešnega vodenja podjetja. Torej, iz tega je moč razbrati, da v nasprotnem primeru ne bi prišlo do medsebojnega sporazuma.

Seveda obstajajo različni načini motiviranja, saj je le te potrebno dodobra poznati. Ni vse samo v denarju, velikokrat je pomembnejše, da so zaposleni vseskozi v stiku z vrhnjim managementom. Namen, katerega sem proučeval v zaključni strokovni nalogi je bil predvsem ta, ali je resnično pomemben samo denar, nakar sem ugotovil, da je denar sekundarnega pomena, saj je povsem razumljivo, da je fleksibilnost dela zelo pomembna. V nasprotnem primeru bi prišlo do nelagodja med zaposlenimi in kar je najhuje, podjetje bi lahko izgubilo strokovni kader, ki bi začel z iskanjem novih delovnih mest.

V tem poglavju je bilo deloma namenjeno tudi predstavitvi podjetja Trimo Trebnje d. d., saj gre za tipični primer učeče se organizacije. Namreč, nadaljevanje tekstovne vsebine temelji na obrazložitvi učeče se organizacije. Ključno pri uspešno vodenem podjetju je spoštovanje do svojih zaposlenih, navsezadnje uspešnost podjetja sloni na delovni sili znotraj podjetja. Brez spoštovanja, raznovrstnih nagrad ter spodbujanja, njihovo delo ne bi bilo tako dobro.

Ne gre izključevati dejstva, da nas učeča se organizacija uči, da je medsebojni odnos eden izmed poglavitnih dejavnikov za končen uspeh podjetja. Odprtost komuniciranja, povratne informacije, timsko delo in ostali dejavniki, so povod za boljše delovanje podjetja. Ne smemo pozabiti, da medsebojni odnosi vodijo v pravo smer, v smer, ki vodi do končnega pozitivnega uspeha.

Vseskozi pa učeča se organizacija opozarja, da je uspeh podjetja viden šele takrat, ko so zaposleni s svojim stažem tako rekoč zadovoljni. Skratka, za uspeh podjetja so zaslužni zaposleni in njihovo dragoceno znanje pomaga, da je delo še toliko bolj fleksibilno, kateremu ne manjka novih idej. Ideje so ključnega izvora za uspešno delovanje podjetja, saj je izredno pomembno medsebojno komuniciranje med zaposlenimi, saj bodo le na ta način želeli svoje znanje deliti z ostalimi v podjetju. Namen idej je, da s pomočjo le teh pridejo do ustreznih rešitev za v dobro obstoječega se podjetja. Torej, cilj učeče se organizacije je zблиževanje zaposlenih in omogočanje le tem, da jim prepustijo, da svoje znanje unovčijo z ustrezno idejo za izboljšavo samega procesa delovanja.

Vse več podjetij se v Sloveniji poslužuje decentralizacije podjetja. Tukaj sem omenil horizontalno strukturo, saj je le ta zaslužena, da prihaja do skupinskih nalog z večjo močjo zaposlenih. Tako vseskozi prihaja do sproščenih hierarhičnih odnosov z malo pravili. Hkrati pa učeča se organizacija opozarja na horizontalno ter osebno komuniciranje. Z drugo besedo rečeno, gre za informacijski sistem, ki je pomemben mehanizem, katerega namen je, da omogoči horizontalno povezovanje med posameznimi funkcijami.

Vse pomembneje je, da se zaposleni med seboj veliko družijo, se zabavajo, hodijo na službene piknike in se na podlagi tega še boljše spoznavajo. Svoje znanje bodo v tem primeru lahko lažje delili z ostalimi v podjetju. Torej, pomembno je tudi kontinuiranje razvojnega procesa.

V zaključni strokovni nalogi so predstavljeni tudi ustrezni strokovnjaki s tega stališča, saj je že iz njihove prakse moč razbrati, kaj je dejansko pomembno za izboljšanje delovanja podjetja. Njihov namen je bil, da svoje delo predstavijo konstruktivno, tako, kot naj bi ga načeloma predstavljali tudi zaposleni znotraj učečih se organizacij.

Torej, vse skozi je tekstovna vsebina namenjena motiviranju zaposlenih s povezovanjem učeče se organizacije. Tako, kot sem omenil že v predhodnih odstavkih, nas učeča se organizacija uči odprtega komuniciranja, zato sem si izbral podjetje Trimo Trebnje d. d., ki ravno »slavi« po takšnem sistemu vodenja in to jim vseskozi prinaša uspehe, tako znotraj, kot tudi zunaj slovenskega trga.

# 1 UMETNOST MOTIVIRANJA

»Motiviranje je proces spodbujanja delavcev z določenimi sredstvi, da bodo učinkovito in z lastnim pristankom opravili dane naloge ali delovali v smeri določenih ciljev. Vsi cilji, ki jih posameznik ima, predstavljajo njegove interese, ki temeljijo na njegovih potrebah oziroma izhajajo iz njih. Za zadovoljevanje potreb so potrebna sredstva in napori« (Uhan, 2000, str. 1).

Glede na to, da je motiviranje posameznika izredno pomembna, se strokovno vodstvo v učeči se organizaciji zaveda, da je potrebno vsakega posameznika vseskozi spodbujati, ga za učinkovito del ustrezno nagraditi in mu omogočiti možnost novih izzivov. Potrebno se je zavedati, da smo v dobi kapitalizma. Ne glede na to, da naj bi delo opravljali z zadovoljstvom, je kljub temu potrebno omeniti, da vsi delamo z namenom, da bomo bili za svoje znanje tudi ustrezno plačani.

Učeča se organizacija temelji na tako imenovanem kontinuiranju razvojnega procesa, kar nam daje vedeti, da je odnos med zaposlenimi ključnega pomena. Iz dneva v dan se soočamo z novimi izzivi, zato ima vsak posameznik potrebe po nenehnem izobraževanju. Motiviranje kadra v podjetjih je zelo pomembno še iz sledečih vidikov:

- ✚ Zaposleni bodo bolj zadovoljni,
- ✚ svoje delo bodo opravljali bolj profesionalno,
- ✚ na delovna mesta bodo hodili bolj sproščeno in
- ✚ delo bo bilo z vidika zaposlenih bolj fleksibilno.

Navsezadnje vsi avtorji omenjajo, da je izobraževanje kadrov ključnega pomena pri uspehu podjetja. Glede na to, da se čedalje več podjetij decentralizira, nam daje vedeti, da je njihov namen, da je v podjetjih prisotno »odprto komuniciranje«. Namen decentralizacije je zблиževanje vseh kadrov. Dejansko gre za enakopravnost vseh zaposlenih v podjetju. Vrhnji management ne dela nikakršnih razlik med ostalimi kadri, ravno nasprotno, vse obravnava na isti ravni.

## 1.1 Motivacijska struktura

Motivacijska struktura v družbi zaradi prepletanja, to je medsebojnega podpiranja ali omejevanja ciljev posameznikov, določa, v katero smer in s kakšno močjo se bo razvijalo delovanje ljudi. Raven motiviranosti delavcev v posamezni organizaciji neposredno vpliva na njihovo delovanje in s tem delovno učinkovitost, posredno in na daljši rok pa vpliva tudi na usposobljenost delavcev za delo in tudi na opremljenost, tehnologijo in organizacijo delovnega procesa. Ljudje delujejo za zadovoljitev potreb oziroma za doseganje sredstev, ciljev za njihovo zadovoljitev. Takšno, v določen cilj usmerjeno delovanje, je motivirano

delovanje. Motiv je hotenje doseči cilj, pri tem se člani združbe medsebojno podpirajo pa tudi omejujejo (Rozman 2000, stran: 7).

Posamezniki, ki opravljajo delovne naloge, morajo biti zanje usposobljeni in motivirani. Naloga bo tem bolj opravljena, čim bolj ustrezni bosta usposobljenost in motiviranost.

To pomeni, da bo odgovornost sorazmerna usposobljenosti in motiviranosti. Za učinkovito delo, ki ga zaposleni opravijo v podjetju, prejmejo tudi temu primerno nagrado. Seveda vseskozi prihaja do individualnih razlik in medsebojnega omejevanja ciljev in potreb, zato so potrebe vseh posameznikov na nek način povezane.

Umetnost motiviranja je ravno v temu, da vrhni management omogoči vsem zaposlenim enake pogoje za delo, torej, da lahko svoje znanje prenesejo tudi na praktični del. V predhodnem odstavku sem omenil, da se potrebe zaposlenih med seboj prepletajo. To je povsem razumljivo, saj je namen vsakega zaposlenega, da svoje delo opravi na najvišji ravni in s tem prepriča vodstvo k odobritvi bonifikacije.

Torej, iz teh razmerij nastaja neka mreža ali struktura potreb in ciljev vseh posameznikov v združbi, ki izraža medsebojna razmerja interesov ljudi v tej združbi. Gre tako rečeno za mrežo motivacijskih razmerij.

## **1.2 Razlogi za motiviranost zaposlenih v podjetju**

Glede na to, da učeča se organizacija vseskozi opozarja, da je znanje najpomembnejša vrednota vsakega zaposlenega v tem času, je povsem razumljivo, da med zaposlenimi prihaja vseskozi do medsebojnih tekmovanj. V zdajšnjem času je vse več izobraževanih ljudi, ki imajo vizijo za prihodnost. Podjetja rabijo predvsem strokovni kader, zato je nuja, da se zaposleni vseskozi izobražujejo.

Izobraževanje temelji na nadgradnji že obstoječega znanja, zato je z vidika zaposlenih to zelo dobrodošlo. Zakaj omenjam motiviranost zaposlenih? Dejstvo je, da se bodo zaposleni udeleževali izobraževanj predvsem zaradi osebnih interesov. Želijo si, da bi bili v podjetju še bolj cenjeni, kot pred tem, med drugim pa pričakujejo za uspešno opravljeno izobraževanje ustrezno nagrado. Ali bodo dobili bonifikacijo, višjo plačo ali stimulacijo, je seveda v rokah strokovnega vodstva.

Nihče si ne želi opravljati dela, ki ni v skladu z njihovimi pričakovanji in jim hkrati onemogoča, da bi za svoje znanje dobili ustrezno plačo. Motiviranost je ena izmed ključnih konceptov pridobivanja zaupanja zaposlenih v podjetju. Učeča se organizacija nas uči, da je odprtost komuniciranja v podjetjih ključ do uspeha. Zakaj? Vsi se zavedamo, da je eno izmed glavnih načel uspešnosti poslovanja podjetji razumevanje zaposlenih. Učeča se organizacija temelji na strokovni izobraženosti in enakopravnosti med zaposlenimi.



Omogoča jim, da svoje znanje delijo z drugimi. Ne smemo pozabiti, da je za podjetje zelo pomemben timski duh, če se lahko temu tako izrazim. Decentralizacija podjetij omogoča, da pride do kontinuiranja razvojnega procesa, odprtih komunikacij in hkrati do timskega dela.

Motiviranost je zelo pomembna predvsem zato, ker podjetje lažje deluje. Zadovoljstvo zaposlenih nesporno prinaša velike prednosti. Razlog njihovega zadovoljstva tiči predvsem v temu, da je njihovo delo izredno cenjeno, da so za učinkovita dela ustrezno plačani ter, da podjetje ne dela v dobro samega sebe, temveč za svoje učinkovito delo vidi izključno le zaposlene.

Ne smem pozabiti na menedžerja. Menedžer je oseba, ki ima svojo vizijo in poslanstvo. Njegov namen je, da svojo vizijo vnese v prakso in s tem omogoči, da podjetje lažje deluje. Dejstvo je, da je v zdajšnjem času vse večja konkurenca med podjetji, zato je zelo pomembno, da menedžer svoje informacije posreduje tudi ostalemu kadru v podjetju. Zaposleni morajo biti vseskozi seznanjeni z novostmi na trgu, seveda, če gre to za proizvodno podjetje, je to še toliko bolj pomembno. Navsezadnje se takega sistema poslužujejo tudi v podjetju Trimo Trebnje d. d., ki se ukvarja z izdelavo jeklenih montažnih zgradb.

### **1.3 Opredelitev motivacije**

Psihologi bi dejali, da je to še ne dovolj raziskan fenomen človeškega uma. Zdravniki bi rekli da je to tisti pravi osebni zdravnik, ki pozdravi preko 90 odstotkov bolezni, celo nekatere, ki so sicer neozdravljive. Do sedaj je že dokazano, da lahko pravilno usmerjena motivacija premaga tudi neozdravljive bolezni, kot je rak (Komunike, 2007, str. 1).

Dokazano je, da visoko motivirani ljudje dosegajo rezultate, za katere vsi drugi trdijo, da so nemogoči (Komunike, 2007, str. 1).

Dokazano pa je tudi, da trajno ali pogosto pomanjkanje motivacije deluje izrazito razdiralno na človeško psiho in telo, tako da tak človek dobesedno "privablja nase" vse, kar je hudega.

Motivacija je lahko usmerjana (nekdo drug nas motivira), kar povzroča zgolj kratkotrajne učinke, lahko pa se kaže v obliki samo-motivacije, kar zagotavlja trajnejše učinke. Usmerjana motivacija je običajno posledica eho-efekta po nekem motivacijskem seminarju.

Učinke motivacije in usmerjene motivacije so, do danes, še najbolj natančno zajeli v vedah kot so Nevrolingvistično programiranje (NLP), Oblikovanje človeških virov (DHE), Prepričevalno usmerjanje (PE), Nevrolingvistično preprogramiranje (NLR); delno ali iz drugega zornega kota pa tudi v raziskavah posameznih avtorjev, kot so Maslow, Carnegie, Robbins, Covey, Peale, Blanchard, Waitley, Deming, Shinn in drugi. Vse te vede izhajajo iz raziskovanja človeške osebnosti na osnovi miselnih vzorcev in vzorcev obnašanja (behaviorizem).

Obstaja tudi nekaj drugih, manj znanih načinov doseganja trajnih učinkov in usmerjanja ljudi v samomotiviranje, ki temeljijo na metodah za preprogramiranje obstoječih miselnih vzorcev. Z uporabo teh metod za vplivanje na soljudi se ne smemo šaliti, saj morajo biti vpete v pozitivne moralne etične okvirje; njihov učinek (rezultati) preprogramira izjemno veliko ljudi, običajno od 20 do 60 odstotkov "obdelovanega vzorca" (vključenega števila) (Komunike, 2007, str. 1).

## **1.4 Načini motiviranja**

Potrebujemo svojo odločitev. Potrebujemo vztrajnost v aktivnosti. Potrebujemo samozavest. Potrebujemo vizijo in vpogled kraja, kamor gremo. Potrebujemo otroško nedolžnost iz časov, ko za nas nič ni bilo nemogoče. Potrebujemo osebni pogum.

Potrebujemo poštenje do sebe in drugih. Vedno se najde veliko priložnosti za ljudi, ki hodijo po svetu odprtih oči za nove izzive. Le taki bodo posegli po vrhovih, ker se nočejo utapljati v povprečju vsakdana. Vsi veliki ljudje in vse velike kariere so se pričele s prvim korakom. In prvemu koraku je sledil drugi, pa tretji in tako naprej. Na poti so se tudi spotikali, padali, vendar niso nikoli odnehali.

Različne ljudi zadovoljujejo različne stvari in tudi pri motiviranju ni enotnega merila, sicer bi imeli čarobno palčko. Vsakemu človeku so pomembne druge stvari, ali možnost strokovne rasti, plača, občutek pomembnosti ali nekaj povsem tretjega. Napake se dogajajo, ko mislimo, da lahko z eno in isto metodo motiviramo vse ljudi. To ni res! Če bomo ljudi nagrajevali z nagradami, ki jim nič ne pomenijo, potem bo njihova motivacija enaka nič (Kragelj, 2007).

## **1.5 Motivacija zaposlenih**

### *1.5.1 Uvodna misel*

Ko razmišljamo kakšno vlogo in pomen ima kakovost v našem življenju, lahko ugotovimo, da je danes kakovost pravzaprav ena od osnovnih človekovih potreb.

Kakovost predstavlja način življenja. Vlaganje v kakovost pomeni ustvarjanje kvalitetnega življenja, kar pa ne pomeni le materialni standard, kot se pogosto napačno razume, temveč kakovost na vseh področjih življenja in v družbi nasploh. Ker je v razvitejših družbenih okoljih kakovost visoko cenjena, spoštovana in nagrajevana družbena vrednota, je tudi izobraževanju in motiviranju za izboljšanje kakovosti namenjena posebna družbena skrb in primerna finančna sredstva.

### *1.5.2 Državna uprava in sistemi kakovosti*

Spremembam, ki so postale naša edina stalnica, ne moremo uiti ali jih odriniti na stran, če seveda hočemo preživeti. Na spremembe se je treba pripraviti. Državna uprava postaja v sodobni družbi vse bolj tisti dejavnik, ki odločilno posega in vpliva na celotno družbeno življenje ter življenje in položaj človeka kot posameznika.

Proces reforme slovenske državne uprave že poteka in ker reformo razumemo kot kontinuiran proces izboljševanja samega poslovanja, bi morala reforma že v samem izhodišču vsebovati jasno definicijo sistema kakovosti, ne pa da poteka celo brez sistemov kakovosti. Veliko si obetamo od spremenjenih predpisov, ki so vsekakor temelj vsake države in njene uprave, toda hipertrofija predpisov hromi učinkovitost uprave in zmanjšuje njeno sposobnost za odzivanje na spremembe.

Sistemi kakovosti predstavljajo veliko priložnost, da v državni upravi prepoznamo glavne procese, jih povežemo, odpravimo prekrivanja in s tem neracionalnosti, začnemo meriti in ocenjevati prave kazalce uspešnosti in učinkovitosti in vzpostavimo sistemski nadzor. Vse procese, ki tečejo znotraj uprave bi bilo potrebno preučiti in dokumentirati, saj le dobri procesi lahko naredijo dobre storitve ali izdelke in ne obratno.

Na državno upravo leti nenehna kritika javnosti, saj se od nje pričakuje da bo izpolnjevala potrebe in pričakovanja svojih strank - davkoplačevalcev. Danes davkoplačevalci niso več samo stranke v procesu ustvarjanja storitev, temveč postajajo aktivni kritiki, ki imajo pravico sodelovati in izraziti svoje mnenje ter na ta način vplivati na kakovost in način nudenja storitev.

Da pa bo državna uprava postala uspešna in učinkovita, je potrebno sodelovanje vseh, tako vodstva, ki mora sodelovati in biti močna podpora, kot tudi ostalih zaposlenih, ki morajo biti ustrezno usposobljeni in motivirani. Usposabljanje mora potekati na vseh ravneh zaradi razumevanja sistema in zmanjševanja odpora proti spremembam. Prav tako velja to za motiviranje, ki zajema izbrane ukrepe, kateri usmerjajo posameznika k določenemu cilju.

Usposobljenost in motiviranost zaposlenih postajata merili poslovne uspešnosti v prihodnosti in ne dobiček, kot smo navajeni doslej, saj je dobiček rezultat preteklega »dogajanja«, ne napoveduje pa prihodnosti. In ravno zaradi tega se strokovnjaki, ki se ukvarjajo z ravnanjem s človeškimi viri, vedno bolj zavedajo pomembnosti zaposlenih kot enega ključnih virov v organizaciji. Uvajanje sistema kakovosti v državni upravi predstavlja spremembo, pri kateri bo ravno motivacija zaposlenih odigrala ključno vlogo (Motivacija zaposlenih za kakovostnejše delo v državni upravi, Rajner, 2004, str. 1).

## 1.6 Spodbujanje uspešnosti zaposlenih

Podjetje, ki želi (p)ostati uspešno, zaposlenim najprej zagotovi ustrezne pogoje, da bodo lahko pri delu uporabili vse svoje zmožnosti in da bodo uspešni (Zupan, 2001). Nato jih mora primerno nagraditi, da ta proces zaokroži in postavi temelj za uspešnost v naslednjem obdobju. Za doseganje uspešnosti je torej pomembno, da zaposleni pri izvajanju dejavnosti za doseganje zastavljenih (skupnih) ciljev čim bolje uporabijo svoje zmožnosti. Pri tem je seveda ključna vloga vodje, menedžerja učeče se organizacije, ki mora za uresničevanje skupne vizije znati dobro organizirati delo in sodelavce spodbujati k čim boljšim rezultatom. Dober vodja bo zaposlenim dodelil takšno mesto in naloge, da bodo lahko uveljavili vse svoje prednosti. Omogočal jim bo tudi stalno izpopolnjevanje in učenje, kar je podlaga za še boljše rezultate v prihodnosti (Dimovski, Penger, Škerlavaj&Žnidaršič, 2005, str. 69).

Prav na področju zagotavljanja uspešnosti sodelavcev Zupanova<sup>1</sup> managementu učečega se podjetja pripisuje osrednjo vlogo. Našteje vrsto dejavnosti in področij delovanja managementa, prek katerih lahko vodja učečega se podjetja učinkovito spodbuja uspešnosti svojih sodelavcev (Dimovski, Penger, Škerlavaj&Žnidaršič, 2005, str. 69).

## 1.7 Spodbujanje vrhnjega managementa pri uspešnosti sodelavcev

Potrebno se je zavedati, da je v zdajšnjem času znanje najpomembnejša človekova vrednota z vidika poslovanja. Dejstvo je, da je na trgu vse večja konkurenca, zato je potrebno svoje znanje vseskozi osveževati in ga ustrezno nadgrajevati. Ravno o temu govori učeča se organizacija, saj vseskozi spodbuja k nadaljnjemu strokovnemu ter učinkovitemu učenju. Predvsem pa je pomembno, ali znamo znanje ustrezno prodati. Učeča se organizacija stremi predvsem k temu, da moramo svoje znanje deliti z ostalimi, saj bomo le tako uspeli v poslovnem svetu. Vse dejavnosti, ki se izvršujejo v podjetju, imajo v ozadju kader, ki strokovno vodi vse zaposlene v podjetju. Že nekajkrat sem omenil odprto komuniciranje oziroma izmenjevanje informacij. Namreč, ključ do uspeha vsakega podjetja tiči v zaupanju zaposlenih, še več, pomembno je, da si zaposleni med seboj zaupajo, da se spoštujejo in se navsezadnje tudi med seboj spodbujajo. Ljudje z veliko znanja ter izkušenj, imajo prav gotovo veliko idej, ki bi še obogatile delovanja podjetja.

Njihov trud, ki ga vseskozi vlagajo v uspešno delovanje podjetja, je potrebno ustrezno nagraditi z raznovrstnimi nagradami. Tako denarnimi, kot nendenarnimi. Podjetja, ki temeljijo na predpostavki učeče se organizacije, vseskozi poudarjajo, da je ključ do uspešnega poslovanja znotraj podjetja, vsak zaposleni v podjetju. Ne smemo pozabiti, da brez znanja ni

---

<sup>1</sup> Zupan, Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih, Ljubljana, GV Založba, 2001.

uspeha in povod za nadgrajevanje znanja daje ravno učeča se organizacija. Raznovrstne delavnice, projektna dela ipd..., služijo k še boljšemu individualnega uspehu posameznika v podjetju.

Motiviranost posameznika dodobra vpliva na ozračje vseh zaposlenih v podjetju. Namreč, tekmovanje med zaposlenimi je zelo pogosto, zato je naloga vrhnjega managementa, da poda naloge vsakemu posamezniku v skladu z njegovim znanjem. Učeča se organizacija vseskozi opozarja, da v primeru enakopravnosti med zaposlenimi, po vsej verjetnosti ne bo prišlo do neprijetnih dogodkov, ki bi negativno vplivale na ozračje v podjetju. Skratka, potrebno se je posluževati odprtega komuniciranja, enakopravnosti med zaposlenimi in seveda za učinkovito delo, tudi ustrezno nagraditi osebo z raznovrstnimi nagradami. Predvsem pa je pomembno, da vrhnji management omogoči zaposlenim, da svojo vizijo ter ideje predstavijo njim, ter jim omogočijo, da izmed vseh idej, ki jih zaposleni podajo na »mizo«, izberejo najboljšo idejo izmed vseh, ki jih bo vodila k novim izzivom v prihodnje. Vseskozi je potrebno poudarjati, da je ključ do uspeha zaupanje v zaposlene, še bolj pomembno je pa to, da zaposleni delujejo v timih.

V nadaljevanju so v tabeli 1 predstavljeni ključni elementi uspešnosti učeče se organizacije, ki vodi podjetje k boljšemu poslovanju, ki seže vse do boljše atmosfere za uspešno nadaljnje opravljanje tovrstnih del.

*Tabela 1: Dejavnosti vrhnjega managementa pri spodbujanju uspešnosti sodelavcev*

<b>Prenos vizije, vrednost in poslovnih ciljev do vseh zaposleni</b>
Temelj vsake uspešnosti v podjetju so jasno zastavljeni vizija, vrednote in poslovni cilji. Pri tem je zlasti pomembno, da management učečega se podjetja zagotovi učinkovit prenos in uglasitev z vsemi zaposlenimi. Orodja za to so različna, velja komuniciranje, usposabljanje in vodenje z zgledom.
<b>Vodenje, usmerjeno k ljudem</b>
Vodja učečih se podjetij se zavedajo, da je uspeh podjetja (prek uresničevanja vizije in poslovnih ciljev) odvisen od vseh zaposlenih, zlasti od njihovega sodelovanja. Gre za timski management, kjer so sodelavci usmerjeni tako v rezultate (produktivnosti in kakovost) kot v gojenje dobrih medsebojnih odnosov. Zaposleni v učečem se podjetju čutijo pripadnost podjetju, sprejemajo odgovornost in delujejo samoiniciativno. Vodje spoštujejo podrejene in jim zaupajo, vrednote podjetja pa krepijo z lastnim zgledom.
<b>Obsežno komuniciranje z zaposlenimi</b>
Pravočasne in točne informacije so eden od pogojev, da zaposleni dobro delajo, saj med drugim povečujejo možnost pravilnega odločanja. Komuniciranje je pomembno orodje pri prenosu vloge in poslovnih ciljev podjetja do vsakega zaposlenega. Poleg pisnih objav vizije, ciljev in poslovnih rezultatov je pomembna tudi dvosmerna komunikacija (neposredna komunikacija vodstva z zaposlenimi), saj se vodje tako lahko prepričajo, ali so zaposleni informacijo pravilno razumeli.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

<b>Učinkovit prenos informacij</b>
Poleg neposrednega komuniciranja z zaposlenimi je zelo pomemben prenos informacij od vodstva do nižjih ravni v podjetju. V učečih se podjetjih so informacije transparentne, govorimo o managementu odprtih knjig. Vodstvo podjetja sklicuje redne sestanke stalnih delovnih skupin, kolegiji, strokovni sveti, usklajevalni sveti, sestanki izvršnih direktorjev, oddelčni sestanki itd. Mnoga učeča se podjetja poskrbijo za učinkovit prenos informacij z neformalnimi komunikacijskimi oblikami, na primer s srečanji (sestanki) na skupnih poslovnih kosilih ali večerjah, piknikih, izletih, športnih igrah, praznovanjih. K boljšemu komuniciranju pomembno prispeva tudi prostorska ureditev delovnega prostora; učeča se podjetja v ta namen uporabljajo različne arhitekturne domislice, od pisarn brez zidov do komunikacijskih otokov.
<b>Timsko delo</b>
Timsko delo ima več pozitivnih učinkov: lažje obvladovanje poslovnih procesov, česar posameznik zaradi kompleksnosti poslovanja ne bi bil zmožen, večjo produktivnost, boljšo kakovost izdelkov ali storitev, izboljšanje konkurenčnosti, možnost uvedbe participativnega vodenja in večje avtonomije zaposlenih ter s tem povezanega motivacijskega učinka. Opolnomočenje zaposlenih omogoča samostojno odločanje, s čimer se podjetja hitro odzivajo na želje kupcev ter na spremembe v poslovnem okolju. Tim deluje učinkovito, če ga sestavljajo pravi člani (pomemben je proces nastajanja tima, v katerem se med člani utrdijo vezi, uravnotežijo se timske vloge in oblikuje se pripadnost timu).
<b>Vključevanje zaposlenih v proces nenehnih izboljšav</b>
Zaposleni, ki poznajo delovne procese ter imajo znanje in izkušnje na svojem delovnem področju, najbolje vedo, kje in kakšne izboljšave so mogoče. Če so vključeni v proces izboljšav ali če so sami njihovi pobudniki, do sprememb nimajo odpora in jih vodstvu ni treba uvajati v novosti, saj jim sledijo sami.
<b>Sistem zagotavljanja uspešnosti</b>
Uspešnost lahko presojava z vidika posameznika ali podjetja (uresničevanje zastavljenih ciljev). Pri ugotavljanju uspešnosti učeča se podjetja trenutno najpogosteje <i>uprabljajo sistem uravnoteženih kazalnikov in sistem šest sigma</i> . Mnoga so te koncepte prenesla tudi na raven posameznika, tako da ugotavljajo povezavo med njegovim prispevkom ter procesom razvoja in uspešnosti podjetja.
<b>Razvoj sodelavcev ter obsežno usposabljanje in razvoj učečega se podjetja</b>
Razvoj sodelavcev lahko v podjetjih izvajajo v okviru sistema zagotavljanja uspešnosti ali pa je zanj odgovorna strokovna služba. Ključno vlogo pri tem ima vodja učečega se podjetja. V osebni pogovoru s posameznimi sodelavci menedžer ugotavlja interese in želje zaposlenih in jih skuša uskladiti s potrebami v podjetju (z razvojnim in izobraževalnim načrtom). Ker je znanje ključni dejavnik doseganja konkurenčne prednosti vsakega podjetja, zlasti učečega se podjetja usposabljanju zaposlenih namenjajo veliko pozornosti in sredstev.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

### Učinkovit prenos znanja v podjetju in uvajanje sodobnih metod učenja

Poleg usposabljanja posameznih zaposlenih je za učeče se podjetje enako pomembno tudi zagotavljanje prenosa eksplicitnih in implicitnih znanj med sodelavci. Med metodami usposabljanja je vse manj klasičnih predavanj in seminarjev in vse več projektno (problemsko) zastavljenih delavnic, simulacij in usposabljanja na delovnem mestu. Učeča se podjetja uveljavljajo samostojno učenje, učenje v skupinah na podlagi izkušenj na delovnem mestu (treningi, mentorstvo).

*Vir: Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič; Učeča se organizacija, 2005, str. 69*

Ena izmed najpomembnejših nalog vodilnih v podjetju je, da **zadržijo najboljše sodelavce**.

Zaradi novih znanj in večjih zmožnosti se pri zaposlenih spremeni psihološka pogodba, od delodajalca pričakujejo boljše delo, višjo plačo, nove izzive... Če se njihova pričakovanja ne uresničijo, postanejo nezadovoljni, kar jih lahko spodbudi, da si delo začnejo iskati drugje.

Vodje učečih se podjetij zagotavljajo dolgoročno pripadnost najboljših zaposlenih na različne načine:

1. Z možnostjo razvoja ljudi in nadaljnega doseganja uspešnosti
2. Z vključevanjem zaposlenih v lastništvo podjetja
3. Z zagotavljanjem občutka pomembnosti vsakega posameznika ter
4. S prizadevanjem za čim višjo kakovost življenja in dela svojih sodelavcev (Zupan, 2001).

*Tabela 2: Vpliv vodje učeče se organizacije na zadovoljstvo in predanost zaposlenih*

### Vodja učeče se organizacije pomembno vpliva na zadovoljstvo in predanost zaposlenih tako, da:

1. spoštuje vsakega zaposlenega in mu zagotavlja občutek pomembnosti, zlasti z osebno pozornostjo (vodje so odgovorni za uspešnost in razvoj vsakega sodelavca),
2. načrtno gradi kulturo medsebojnega zaupanja,
3. spodbuja pravočasno in neovirano komunikacijo, zlasti med vodstvom in zaposlenimi (spodbuja neposredno komunikacijo),
4. Spodbuja samoiniciativnost (tveganje in inovativnost),
5. Izziva posameznikove zmožnosti (razporeja zaposlene, jih uvaja in razvija),
6. Vsem omogoča enake priložnosti za razvoj,
7. s pogovori in anketami spremlja zadovoljstvo zaposlenih (odvisno od tega, kaj je za posameznika pomembno in kaj pričakuje),
8. Izvaja dejavnosti, ki so usmerjene k povečevanju zadovoljstva,
9. Uspešno delo pravično nagradi

*Vir: Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, Učeča se organizacija, 2005, str. 71.*

## 1.8 Nagrajevanje zaposlenih

Nagrajevanje zaposlenih je eden izmed glavnih dejavnikov, ki oskrbuje, da je zadovoljstvo znotraj podjetja vseskozi pozitivno. Nenazadnje so si podjetja sama izbrala zaposlene, na podlagi tega pa sklepamo, da vidijo v njih tudi ustrezen potencial. Res je. Vseskozi je potrebno imeti pregled nad dogajanjem v podjetju. Tiste, bolj pridne delavce, je potrebno še dodatno nagraditi. A pozor! Učeha se organizacija govori, da je za uspešno izvedbo kakršnega koli projekta, zaslužen vsak izmed zaposlenih v podjetju. Ta trditev povsem drži. Vsi poznajo delovanje podjetja, vsi se zavedajo kako pristopiti k delu. Najpomembneje je, da svoje delo opravljajo vseskozi na najvišji ravni, a za to pričakujejo tudi ustrezne nagrade. Njihovo znanje je neprecenljivo, zato jih je potrebno vseskozi spodbujati in jim dati vedeti, da so izredno spoštovani in vredni zaupanja. Zaposleni bodo delali z užitkom, če bo vse skupaj potekalo bolj fleksibilno. Početje enega samega dela, je zelo monotono, čigar si nobeden od nas prav gotovo ne želi.

Torej, vseskozi jih je potrebno spremljati, jih spodbujati, jih spoštovati, navsezadnje pa jih je potrebno nagraditi. To bo dalo vsakemu zaposlenemu še dodatni zagon in njihovo delo se bo izvrševalo na še višji ravni.

## 1.9 Ponudba delodajalcev kandidatom

Vsi se zavedamo, da za iskalce prve zaposlitve niso ravno rožnati časi. Delodajalci neredko pričakujejo od novih zaposlenih petletne delovne izkušnje, starost do 28 let in urejene družinske razmere, kar pomeni, da naj bi imeli že skoraj odrasle otroke. To je seveda vse prej kot logično.

Zato je iskanje zaposlitve dokaj težavno. In iskalci (zlasti mladi) se morajo velikokrat sprijazniti z deli, katerih zahtevnost je daleč pod ravnjo njihovih zmožnosti in znanja. Da o ambicijah in perspektivah v karieri niti ne govorimo.

Pri tem se postavlja vprašanje, **koliko naj nekdo zniža** svoja merila in pričakovanja pri iskanju zaposlitve. Odgovor seveda ni preprost. Kljub temu pa manj zaželena delovna mesta (anketiranje, prodaja od vrat do vrat, razvrščanje sadja ...) niso nekaj najslabšega, kar se nekomu lahko zgodi na poti do ustrezne zaposlitve. Iz nekaj zelo preprostih razlogov.

Večini delodajalcev je danes povsem jasno, da visokošolci na zelo preprostih delovnih mestih ne bodo dolgoročno niti učinkoviti niti motivirani, kaj šele zadovoljni. In da so premalo zahtevna delovna mesta zgolj odskočna deska za iskanje primernejšega kariernega izziva.

Res pa je, da ne tako malo podjetij na začetku zaposluje višje- in visokošolce na nezahtevnih delovnih mestih za določen čas, denimo za šest mesecev. Po tem roku je delodajalcem vsaj približno jasno, iz kakšnega testa je novi sodelavec. V tem času si lahko ustvarijo mnenje o kandidatu vztrajnosti, odgovornosti, izpolnjevanju obveznosti, zanesljivosti, odpornosti na stres... Skratka o lastnostih, ki so na odgovornejših delovnih mestih zelo pomembne in



zaželene. In kadar jih pri nekom zaznajo, mu pogosto ponudijo delo, primerno njegovemu znanju in sposobnostim.

Seveda se ne smemo slepiti, da je to pravilo. A pri svetovalnem delu opazamo, da se to čedalje pogosteje dogaja. Zato kaže morda pri takšni ponudbi razmisliti tudi o možnostih in priložnostih, ki jih delodajalec utegne pozneje ponuditi kandidatom. In da je tudi zato včasih dobro biti malce potrpežljiv. V praksi poznamo nemalo primerov, ko so si mladi tako odprli veliko vrat na poti do obetavnejše kariere.

Druga težava pa nastopi, ko delodajalci potrebujejo in iščejo sodelavce za opravljanje del, ki po priljubljenosti niso prav visoko, ki se jih morebitni sodelavci otepajo in na njih ne vztrajajo prav dolgo. Delodajalci zelo redko gledajo na takšna dela z očmi tistih, ki naj bi jih opravljali. Že začetni načini iskanja so ponavadi precej napačni.

Če pogledamo objave prostih delovnih mest v časopisih ali na internetu, hitro opazimo eno značilnost. Delodajalci v njih pogosto navajajo le pogoje, zahteve in pričakovanja, ki bi jih moral nov sodelavec izpolniti. Bistveno redkeje pa povedo, kaj ponujajo. Zakaj bi se posameznik sploh odločil za (pogosto še neprijetno) delo, če mu delodajalec ni pripravljen ponuditi nič oprijemljivega? Nečesa, kar bo zanj pomembno. Izraz »stimulativno plačilo« ne pove prav ničesar oziroma si ga delavec in delodajalec praviloma povsem različno razlagata. Zato je motiviranost za opravljanje takšnih del praviloma dokaj majhna.

Pa ni težava samo pri iskanju manj zahtevnih profilov za opravljanje preprostih (in pogosto manj prijetnih) nalog. Danes je težje najti tudi nekatere specialistične profile na področju informacijske tehnologije, vrhunske kuharje, vodje proizvodnih linij ... Teh kadrov ni veliko na trgu, zato jih je pač treba privabiti iz njihovih dosedanjih delovnih okolij. Jih prepričati, da jim lahko ponudijo boljše pogoje, večjo perspektivnost, možnost napredovanja, samostojnost...

V obeh od prej naštetih primerov je pomembno preprosto vprašanje, ki si ga postavljajo morebitni novi sodelavci: »Kaj bom imel od tega?«

Lastniki podjetij in menedžerji težko razumejo zelo preprosto dejstvo – da glavna skrb njihovih zaposlenih praviloma ni, da bodo odpravljali težave lastnikov. Najprej jih zanima, kako bosta delo in zaposlitev odpravila njihove lastne težave. (So)delavci bodo uspešni in učinkoviti samo, če bodo ugotovili, da lahko z rezultati in delom zadovoljijo svoje potrebe in ambicije.

**Umetnost motiviranja** ljudi namreč ni v čarobnih palčkah in čarobnih besedah. Motiviranje je najčistejša oblika menjalnega odnosa. Zaposleni (neodvisno od zahtevnostne ravni) so pripravljeni spremeniti nekaj, kar je pomembno zanje, za nekaj, kar je pomembno za lastnika podjetja ali vodjo. In to ni vedno samo denar. Če v tem odnosu sodelavci ne čutijo pravične menjave, lahko na njihovo motivacijo, iniciativnost in nadpovprečne rezultate kar pozabimo (Kragelj, 2007).

## **1.10 Potek razgovorov**

Motivacija posameznika na pogovoru za delo je lahko bistveno večja kot kasneje, ko posameznik nastopi to delo.

Večina kandidatov si na pogovoru predstavlja delovno okolje, ki bo ustrezalo njihovim osnovnim predpostavkam, kaj je v redu, kaj je tisto, kar iščejo, potrebujejo... Ko ocenjujemo motivacijo na pogovoru, jo ocenjujemo v "idealnem" prostoru, kakšna bo kandidatova motivacija, če mu bo delodajalec zagotovil tiste pogoje, ki si jih želi, in zadovoljil njegove potrebe. Neredko so lahko situacije na delovnem mestu povsem drugačne. Kandidat se sreča s stvarmi, ki jih ni pričakoval ali mu ne zadoščajo, tistih, ki bi jih potreboval, pa ni. Vedeti moramo, da je bistvo motivacije menjalni odnos. To pomeni, da zaposleni nekaj, kar je pomembno organizaciji, menjajo za nekaj, kar je pomembno njim (Kragelj, 2007).

Ker je motivacija odvisna od pravičnosti menjalnega razmerja in če nekdo ne dobi tistega, kar je pričakoval, od organizacije, potem se mu zdi nesmiselno, da bi sam dajal organizaciji tisto, kar organizacija od njega pričakuje. To je bistvo motivacije (Kragelj, 2007).

## **1.11 Primer menjalnega odnosa**

Če kandidat reče, da so mu na delovnem mestu pomembni pravični odnosi, da ima zahtevnega, a pravičnega nadrejenega, da se strokovno izobražuje in je nagrajen skladno s svojim prispevkom, potem to povemo delodajalcu. Zgodi pa se, da pride kandidat v neko delovno sredino, kjer njegovi nadrejeni ne znajo voditi ljudi, zato so posledično tudi odnosi slabi. Ker gre za varčevanje, ta človek nikoli ne bo šel na nobeno izobraževanje, to pa seveda ni več v skladu s tistim, kar smo se dogovorili na začetku. Če so že nagrajeni, potem je ta nagrada odvisna od dobre volje predpostavljenega, ki ocenjuje poslušnost. To je nepravičen odnos (Kragelj, 2007).

## **1.12 Odmerjanje časa delodajalcev do zaposlenih**

Vse premalo, čeprav so svetle izjeme. Tam, kjer vodje razmišljajo o tem, pa motivacija zanje v veliki meri pomeni, da dajo neki delež denarja za variabilni del. Problem je v tem, da znajo redko kateri vodje opredeliti, kaj je tisto, na podlagi česar je ta variabilni delavec zaslužil nagrado. Zato prihaja do tega, da je variabilni delež kot nagrada odvisen od dobre volje nadrejenega. Zaposleni ne znajo oceniti, kako je nagrada odvisna od dosežka - zato ju nikoli ne vidijo v medsebojni povezanosti (Kragelj, 2007).

Podobna stvar je dresura živali. Če lavinski pes ne bo znal povezati nekega dejanja z nagrado, potem ga ne boste natrenirali. Primerjava je morda malce neposrečena, a je mehanizem

popolnoma enak. To pomeni, da vodje ne znajo postavljati ciljev, zato ne morejo vrednotiti dosežkov (Kragelj, 2007).

### 1.13 Najstarejša tehnika motiviranja

Najstarejša tehnika motiviranja se imenuje metoda korenčka in palice.

Načeloma velja ta tehnika še danes, saj osebno verjamemo, da noben sistem motiviranja ne more biti uspešen, če nima dveh polov. Če je sestavljen le iz enega pola, navadno šepa. Pa naj bo to le sistem kaznovanja in groženj, ki je bistveno pogostejši, ali samo nagrad (Kragelj, 2007).

### 1.14 Predstavitev in poslovanje podjetja Trimo d. d.

Trimo d. d. je podjetje, ki se ukvarja s kovinsko predelovalno dejavnostjo za domače in tuja tržišča, kar obsega predvsem izdelavo montažnih objektov od zasnove do postavitve. Sedež podjetja je v Trebnjem. Različno strukturirana dejavnost omogoča izjemno prilagodljivost pri izpolnjevanju zahtev kupcev (Šuštaršič, Plankar, Trbanc&Ulašič, 2006, str. 11).

Začetki Trima segajo v leto 1961, ko je bilo ustanovljeno Kovinsko podjetje Trebnje, leto kasneje pa **Kemooprema**. Ob združitvi obeh podjetij in še nekaj manjših kovinskih obratov leta 1971 je na novo nastalo podjetje dobilo sedanje ime TRIMO (»trebanjska industrija montažnih objektov«). Izdelovalo je kovinske elemente in opremo iz nerjavne pločevine. Leta 1974 je svojo dejavnost razširilo s proizvodnjo termo-izolacijskih plošč s poliuretanskim polnilom (Šuštaršič, Plankar, Trbanc&Ulašič, 2006, str. 11).

V obdobju razcveta investicijske dejavnosti v nekdanji Jugoslaviji in v deželah tretjega sveta je povpraševanje po proizvodih TRIMO preraslo njegove zmogljivosti. Glavna skrb podjetja vse do sredine osemdesetih let je bila zagotoviti tolikšno količino proizvodov, da bi zadostilo naročilom kupcev. Glede na te razmere je bilo podjetje proizvodno usmerjeno (Šuštaršič, Plankar, Trbanc&Ulašič, 2006, str. 11).

Po padcu dotedanjih izvoznih trgov, v drugi polovici osemdesetih let, je bilo podjetje na robu preživetja. Imelo je zastarelo proizvodno tehnologijo, neperspektiven proizvodni program in ni bilo zmožno konkurirati na novih potencialnih trgih (Šuštaršič, Plankar, Trbanc&Ulašič, 2006, str. 11).

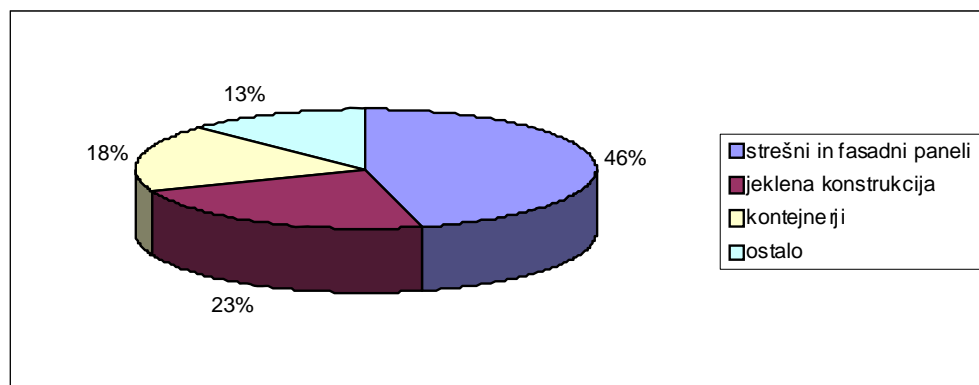
To krizo je Trimo sprejel kot izziv in priložnost za izboljšanje. Leta 1986 je posodobil linijo za proizvodnjo lahkih gradbenih plošč, leta 1987 pa razvil **nov izdelek - lahko gradbeno ploščo, polnjeno z mineralno volno namesto s poliuretanom**. To mu je omogočilo prodor do kupcev, kjer je bila zahtevana visoka ognje-odpornost gradbenih materialov. Leta 1992 je

bil razvit in uveden nov program proizvodnje bivalnih kontejnerjev, sprva za potrebe trga v regiji, pozneje pa kot proizvod, ki ga v pretežni meri izvozimo na tržišča Zahodne Evrope. Leta 1996 je bila kot plod znanja lastnih razvojnih strokovnjakov zasnovana nova tehnologija za proizvodnjo ognjevarnih lahkih gradbenih plošč s polnilom iz mineralne volne. Leta 1997 je ta visoko avtomatizirana in računalniško vodena linija pričela z redno proizvodnjo in že leta 2000 dosegla proizvedeno količino preko enega milijona m<sup>2</sup> (Šuštaršič, Plankar, Trbanc & Ulašič, 2006, str. 11).

Osnovne proizvodne dejavnosti podjetja so tako:

- ✚ inženiring in projektiranje jeklenih montažnih zgradb za industrijske, trgovske, poslovne, športne, kulturne ali druge namene,
- ✚ izdelava in montaža toplotno izolacijskih gradbenih plošč Trimoterm (strešnih in fasadnih) strešnih kritin in jeklenih konstrukcij,
- ✚ izdelava in montaža bivalnih enot (kontejnerjev)

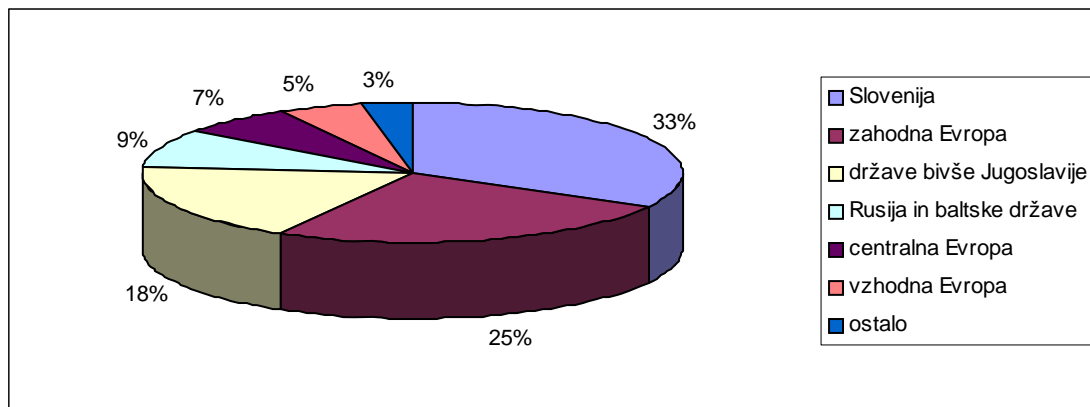
*Slika 1: Proizvodnja struktura prodaje podjetja Trimoterm d. d. v letu 2002*



*Vir: Interno gradivo podjetja Trimoterm, d.d., 2003.*

Iz zgornje slike št. 1 lahko vidimo, da je podjetje v letu 2002 proizvedlo največ strešnih in fasadnih gradbenih plošč (1.516 tisoč m<sup>2</sup>), sledijo ji jeklene konstrukcije (8,1 tisoč ton) ter sanitarni ali bivalni kontejnerji. Pod ostale proizvode lahko štejemo: streho Trimoterm, kleparske elemente, svetlobne kupole, itd.

Slika 2: Regionalna struktura prodaje podjetja Trimo d. d. v letu 2002



Vir: Interno gradivo podjetja Trimo, d.d., 2003.

Slika št. 2 nam prikazuje, na katerih trgih podjetje prodaja svoje proizvode. Najpomembnejši trgi so poleg Slovenije še Avstrija, Hrvaška, Nemčija, Rusija, Srbija in Irak. Pomembno je omeniti, da so proizvode Trimo kupili celo kupci iz Kitajske, Sierra Leone, Združenih Arabskih Emiratov, itd..

Posledica tako uspešnega trgovanja na tujih trgih, je prav gotovo tehnično izredno dovršen kader, ki ve, kam mora podjetje prodreti na trg, da lahko zadovolji svoja pričakovanja. Na primeru slednje slike lahko vidimo, da je podjetje Trimo d. d. izredno uspešno podjetja, ki ne skriva svojega potenciala in želje za prihodnost.

### 1.15 Motiviranost učeče se organizacije v podjetju Trimo d. d.

Trimo Trebnje d. d. je ena izmed tipičnih predstavnic učeče se organizacije. Vseskozi imajo seminarje, raznovrstna izobraževanja in povod k vsemu temu je, da dajejo največ poudarka na zaposlene.

Njihov moto je sledeč: »Uspeh Trima je uspeh vsakega izmed zaposlenih in partnerjev«. Skratka, spodbujajo drugačno razmišljanje ter negujejo inovativno vzdušje. Z načrtnim iskanjem talentov in razvojem kompetenc vseh zaposlenih ustvarjajo odličnost njihovega poslovanja. Izboljševanje poslovne odličnosti je eden od strateških namenom družbe. Nagrada za voditeljstvo, ki jo podeljuje organizacija EFQM, jim daje novo energijo, da s svojim delovanjem stremijo v prihodnje (Mlakar, 2008, str. 1).

Skozi letne konference, razvojne procese in postopke spremljanja napredovanja, delijo svoje učinkovite izkušnje in znanja z zunanjim okoljem. So odličen primer rastočega in inovativnega podjetja. Družba Trimo je odličnost poslovanja dokazala v preteklosti že s prejetimi nagradami. S tem skuša širši javnosti sporočiti, da je vsak zaposleni v podjetju zelo

dragocen. Namreč, brez uspešnega delovanja zaposlenih v podjetju, Trimo d.d. prav gotovo ne bi bilo tako uspešno, kot je sedaj (Mlakar, 2008, str. 1).

Na svoji predstavitvi so med drugim predstavili tudi naslednje strokovne teme:

- ✚ Trimo pot poslovne odličnosti,
- ✚ Kadrovski procesi v Trimo
- ✚ Uvajanje novo-zaposlenih,
- ✚ Kompetenčni model in knjižnica znanj,
- ✚ Trimo dialog-letni razgovor.

Skratka iz vsega tega je moč razbrati, da njihovo poslanstvo definitivno deluje na principu učeče se organizacije. Kot vidimo, je v večji meri velik poudarek na zaposlenih. Letni razgovori so eden izmed najboljših rešitev za dodatno motiviranost vsakega zaposlenega v podjetju. Tukaj se srečata, tako zaposleni, kot strokovni vodja. V tem času se predvsem ozreta v prihodnost. Namen letnega razgovora je, da se z vsakim zaposlenim strokovni vodja dogovori, kako bo delo potekalo v bodoče. Seveda ne smemo pozabiti, da je bilo pred tem potrebno analizirati opravljeno delo v minulem letu, šele na to, se osredotočajo na prihodnost. Za vsakega zaposlenega je to zelo dobrodošlo, saj med razgovorom lahko vodji poda svoje ideje, kako še izboljšati poslovanje v podjetju, se pravi, v primeru podjetja Trimo Trebnje d. d., gre za izboljšavo posameznega izdelka.

Dejstvo je, da bodo zaposleni zelo zadovoljni, če jim bo omogočilo strokovno vodstvo, da svoje ideje prakticirajo na proizvodih. Ravno to nas uči učeča se organizacija. Izredno pomembno je zaupanje v vsakega posameznika. Njihovo brezhibno delo je povod za še boljše poslovne izide ob koncu vsakega obdobja.

Glede na to, da sem omenil, da se Trimo Trebnje d. d. vseskozi poslužuje izobraževanj, je potrebno omeniti, da raznovrstni seminarji ter projektna dela služijo k še boljši prepoznavnosti samega poslovanja v podjetju. Dejstvo je, da si zaposleni želijo biti deležni pozornosti. S tem dobijo občutek, da so vredni spoštovanja, kar je po mojem mnenju tudi prav. Konkurenca je iz dneva v dan večja, zato je zelo pomembno, da podjetje omogoča zaposlenim nenehno izobraževanje, saj bodo v nasprotnem primeru zaostali za konkurenca, kar pa lahko pomeni tudi veliko škodo podjetja.

Torej, učeča se organizacija stremi k temu, da imajo vsi zaposleni v podjetju možnost predstavljanja svojih idej, ki jih bodo skušali unovčiti v praksi. Predvsem je v podjetju Trimo d. d. pomemben timski duh. Vsi se med seboj spoštujejo in to prinaša pozitivne rezultate. Izmed vseh idej izberejo najboljšo na podlagi katere izdelujejo nov proizvod po njihovih merilih. Strokovno vodstvo jim daje proste roke, saj verjamejo v njihove sposobnosti in to je ključ, ki vodi k decentralizaciji podjetja.

## **1.16 Odprtost komuniciranja v podjetju Trimco Trebnje d. d.**

Odprtost komuniciranja v podjetju Trimco d. d., je tipični primer, kako se morajo zaposleni obnašati en do drugega. Svoje delo in znanje prenašajo tudi na ostale in to jim omogoča, da je njihovo delo še toliko bolj fleksibilno in na koncu poslovnega leta še kako dobro vidno.

Vseskozi se zaposleni med seboj pogovarjajo, dajejo ustrezne napotke in s tem uživajo skupni jaz. Ne poznajo nevoščljivosti, svojo tekmovalnost pa skušajo prenesti na kvaliteto posameznega izdelka. Vse skozi si med seboj pomagajo, saj le to prinese rezultate. Že večkrat so v javnosti zapisali, da gredo zasluge za uspešno poslovanje podjetja prav zaposlenim. Med njimi ni skrivnosti. Svoje znanje delijo medse, s tem pa omogočijo, da je poslovanje toliko bolj profesionalno. Ne želijo se izogibati slabim stvarim, ravno nasprotno, vseskozi pomagajo, da ne bi prišlo do slabih situacij. Zatorej, bistvo odprtega komuniciranja v podjetju Trimco Trebnje d. d. je doprinos medsebojnega razumevanja.

Med zaposlenimi ni relativno gledano nikakršnih skrivnosti, vse si povedo, seveda z vidika poslovanja, in to v nadaljevanju obrodi sadove. Konkurenca je na trgu iz dneva v dan močnejša in obširnejša, zato je njihov trud še toliko bolj pomemben. Seveda pa ne smemo prezreti, da za svoje kvalitetno opravljeno delo, dobijo nagrade. Vsekakor podjetje želi obdržati najboljši kader, s širokim spektrom znanja, zato jim za njihove usluge vrnejo z višjo plačo. Odprtost komuniciranja nedvomno pozitivno vpliva na vrhnji management. Podjetje Trimco Trebnje d. d. je ravno zaradi tega vseskozi strmelo k decentralizaciji podjetja, saj so se zavedali, da je timsko delo ključno za uspešno poslovanje podjetja v prihodnosti.

Imajo veliko število zaposlenih, z različnimi preferencami. A najpomembnejše je to, da med zaposlenimi ne delajo razlik, vseskozi jih spodbujajo, nagrajujejo, prirejajo piknike ter zabave. To počno, da bi se zaposleni družili tudi izven delovnega časa in se še podrobneje med seboj spoznali. Seveda pride tudi do nevoščljivosti, a takrat mora v pozitivni luči nastopiti ravno vrhnji management podjetja in njegova naloga je, da pomiri strasti ter jih usmeri v pravo smer. To jim do sedaj dobro uspeva, zato ne vidijo nikakršnih težav pri opravljanju raznovrstnih del.

Vemo, da gre za proizvodno podjetje. Tukaj je še toliko bolj pomembno, da zaposleni med seboj delujejo izključno profesionalno, saj je nuja, da so izdelki narejeni kar se le da dobro. Ne smejo zaostajati za konkurenco, v nasprotnem primeru se jim ne bi pisalo dobro. Zato pa je namen učeče se organizacije, da odprto komuniciranje med zaposlenimi prinese bolj sproščeno ozračje, več medsebojnega komuniciranja, spoznavanja, in to je tisto, kar zaposlene poleg denarnih sredstev še dodatno motivirati. Skratka, delo, ki ga opravljajo, je neprecenljivo, ravno tako, kot tudi njihovo znanje.

## 2 RAZVOJ UČEČE SE ORGANIZACIJE

**Učeča se organizacija** je taka organizacija, kjer ljudje nenehno izboljšujejo sposobnosti za doseganje zelenih rezultatov, pri tem gojijo nove in elastičnejše načine mišljenja in se nenehno učijo, kako se učiti skupaj, ter imajo željo oziroma potrebo po nenehnem učenju. Isti avtor navaja tudi pet različnih modelov nenehnega učenja, pet delnih tehnologij. To so: *sistemsko učenje*, *osebno mojstrstvo*, *mentalni modeli*, *skupna vizija* in *timsko učenje* (Dimovski, 2003, str. 91). Učeča se organizacija je stanje, kjer je komunikacija med zaposlenimi in enotami popolna, vzpostavljeni so dvosmerni tokovi, inovativnosti in kreativnost prevladujeta nad omejenostjo posameznika in notranjimi pravili organizacije (Selan, 2002, str. 13).

### 2.1 Razvoj organizacijskih vidikov

Razvoj managementa je tesno povezan z razvojem gospodarjenja: problem izvedbe se je spremenil v problem usklajevanja, ki je obveljalo za temelj managementa zlasti v 20. stoletju<sup>2</sup>. Takrat se je začela sistematično razvijati tudi znanost o managementu, vendar so se njeni zametki pojavili že v davni zgodovini. Veličastni gradbeni dosežki pred mnogimi stoletji, denimo piramide v Egiptu v 3. tisočletju pr. n. št. ali Kitajski zdi v 3. stoletju pr. n. št., zaradi skromno razvitih delovnih sredstev ne bi bili mogoči brez menedžerskega znanja kakršno koli planiranje, organiziranje, vodenje in nadziranje. Zápise o posameznih primerih organizacije dela najdemo že pri starogrških piscih, na primer pri Aristotelu, Platonu in Ksenofonu. Slednji je leta 370 pr. n. št. v delu Kirova vzgoja prvi omenjal prednosti delitve dela, in sicer pri izdelavi obutve za grško vojsko. Načela delitve dela so takrat že presegla teoretični okvir, uporabljali so jih namreč v proizvodnji na tekočem traku. Z razvojem managementa je tesno povezan razvoj organizacijskih modelov, ki so se v različnih obdobjih spreminjali. Najsodobnejši v ospredje postavljajo znanje, mreženje in oblikovanje konkurenčnih prednosti na podlagi intelektualnega kapitala podjetja (Dimovski, Penger, Škerlavaj&Žnidaršič, 2005, str. 75).

### 2.2 Od klasične k učeči se organizaciji

Nekateri avtorji (prim. Senge 1990 in Finegold 1998 v Ferjan 199, 124-125) opisujejo značilnosti učeče se organizacije tako, da jo primerjajo s tradicionalno. Tradicionalne organizacije se spremembam prilagajajo, učeče se organizacije pa so sposobne same spodbujati procese razvoja in izboljšav. V tradicionalnih organizacijah ravno tako poteka učenje, vendar intuitivno in nezavedno. Učeče se organizacije se odlikujejo ravno po tem, da

---

<sup>2</sup> Več o razvoju treh organizacijskih funkcij v: Rozman, Koletnik, Kovač, GV Založba, 1993.



je učenje sistematično, da poteka na vseh ravneh (individualni, skupinski in organizacijski) v korist celotne organizacije. V takih organizacijah zavzema učenje ključno mesto v viziji in poslanstvu neke organizacije. V učeči se organizaciji se kontrolna in nadzorna funkcija tradicionalnih organizacij (npr. organiziranje dela, motiviranje, postavljanje ciljev in nadzor nad njimi itd.) nadomestila z zavzemanjem za učenje med vsemi organizacijskimi člani in z njimi (Majcen, 2005, Sistemi nagrajevan in učeča se organizacija, str. 6).

Glede na to, da učeča se organizacija med drugim temelji na motiviranosti zaposlenih v podjetju, je potrebno omeniti, da hkrati predstavlja nov koncept izobraževanja vsega osebja, ki vodi k novemu razvoju organizacije. Torej, gre za tako imenovano decentralizacijo, ki omogoča odprto komuniciranje znotraj podjetja vseh zaposlenih.

### **2.3 Opredelitev in razvoj učeče se organizacije**

Organizacija mora biti oblikovana tako, da omogoča vertikalni in horizontalni pretok informacij, ki sta potrebna za doseganje ciljev organizacije. Če struktura ne ustreza informacijskim zahtevam organizacije, bodo imeli njeni člani premalo informacij ali pa bodo preveč časa porabili za obdelavo informacij, ki za njihove naloge niso osrednjega pomena, in bo tako učinkovitost nižja. Med vertikalnimi in horizontalnimi mehanizmi v organizaciji obstaja napetost: medtem ko so vertikalne povezave oblikovane predvsem za nadzor, so horizontalne namenjen sodelovanju (Dimovski, Penger, Škerlavaj&Žnidaršič, 2005, str. 84).

### **2.4 Prehod k modelu horizontalne integracije**

Za model učeče se organizacije je značilna horizontalna organizacijska integracija. Tudi v sodobni, horizontalni organizacijski strukturi so vrhni management v vertikalni smeri oddaljeni od tehničnega kadra. Struktura temelji na horizontalnih tokovih dela ali na procesih, manj pa na oddelčnih funkcijah. Vertikalna hierarhija je opazno sploščena, maloštevilni vrhni management se ukvarja s tradicionalnimi podpornimi funkcijami, kot so finance in kadri. Temeljna delovna enota so samo-**usmerjeni timi** (Dimovski, Penger, Škerlavaj&Žnidaršič, 2005, str. 85).

Skratka, namen učeče se organizacije je, da tako rečeno mej med funkcijami skorajda ni. Cilj je, da bi time sestavljali ljudje z različnih funkcijskih področjih. To bi definitivno pripomoglo k boljšemu delovanju znotraj podjetja. Njihovo delo bi bilo bolj fleksibilno, učinkovito in nadvse zadnje bi doprineslo ustrezne rezultate z vidika poslovanja.

Treba je poudariti, da vsaka organizacija potrebuje kombinacijo vertikalnih in horizontalnih povezav, pravšnje ravnotežje, ki ustreza njenim specifičnim potrebam, pa morajo najti menedžerja. Omejitev vertikalnih kontrolnih mehanizmov, ki vodijo k večji horizontalni

koordinaciji, je najaktualnejša tema različnih teorij in pogledov na organizacijske oblike v 21. stoletju (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005, str. 86).

Tabela 3: Vertikalna in Horizontalna struktura

VERTIKALNA STRUKTURA	HORIZONTALNA STRUKTURA
1. Specializirane naloge	1. Skupne naloge, večja moč zaposlenih
2. Stroga hierarhija	2. Sproščeni hierarhični odnosi, malo pravil
3. Vertikalna komunikacija	3. Horizontalna komunikacija, osebno komuniciranje
4. Malo timov, delovnih skupin ali delovnih mest koordinatorjev	4. Veliko timov in delovnih skupin
5. Centralizirano odločanje	5. Decentralizirano odločanje

Vir: Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005, str. 85

Naj poudarim, da učeča se organizaciji vseskozi opozarja na tako imenovane time. Zakaj? Projektni timi, katerih se poslužujejo učeče se organizacije, veljajo za najmočnejši mehanizem za horizontalno povezovanje. Gre tako rečeno za stalne delovne skupine, ki jih pogosto uvedejo hkrati z delovnim mestom koordinatorja.

Medsebojno sodelovanje med kadri prinese ustrezne rezultate, hkrati pa tudi večje zadovoljstvo vrhnjega managementa. Cilj medsebojnega usklajevanja je večji pretok informacij. Seveda je v končni fazi to želja menedžerja, zato v tej smeri še toliko bolj intenzivno delajo. Po njihovem mnenju je potrebno vzpostaviti horizontalno povezavo v primeru, ko je potreba po horizontalni koordinaciji večja.

## 2.5 Vloga timske strukture in povezav med udeleženci v procesu

Timi so jedrne enote današnje organizacije, v prihodnosti pa bo njihova vloga še večja. Timska struktura pomeni, da so delovne aktivnosti organizirane okrog delovnih timov. Vertikalno strukturo, ki je ustvarjala razlike med vrhom in dnem organizacije, pa so učeče se organizacije opustile (Grah, 2006).

Timi v učeči se organizaciji se usmerjajo sami. Sestavljajo jih zaposleni z različnimi sposobnostmi, ki ti menjavajo dela, da izdelajo celoten proizvod ali opravijo celotno storitev. Ukvarjajo se neposredno s strankami in sproti uvajajo spremembe in izboljšave. Pooblašeni so za sprejemanje odločitev o novih načinih opravljanja del. Šefov tako rekoč ni več, saj odgovornost za usposabljanje, varnost, urnike dopustov in odločitve o metodah dela, plačnih in nagrajevalnih sistemih ter za sodelovanje z zamislom za povečanje sodelovanja znotraj nje in z drugimi organizacija za primer virtualni timi, zavezništva in mrežne organizacije (Grah, 2006).

Tabela 4: Prednosti in slabosti timske organizacijske strukture

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Prevzame nekatere prednosti funkcijske strukture</li> <li>✚ Odstranjene meje med oddelki</li> <li>✚ Lažje sklepanje kompromisov pri odločanju</li> <li>✚ Krajši odzivni časi in hitrejše odločanje</li> <li>✚ Večja zavzetost za delo in participacija članov</li> <li>✚ Krajši administrativni postopki</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Zaradi timskega dela večja možnost neskladja interesov</li> <li>✚ Zaradi skupinskih sestankov večja poraba časa</li> <li>✚ Večja poraba sredstev zaradi večje potrebe po usklajevanju</li> <li>✚ Nenačrtovana decentralizacija</li> </ul>

Vir: Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005, str. 161)

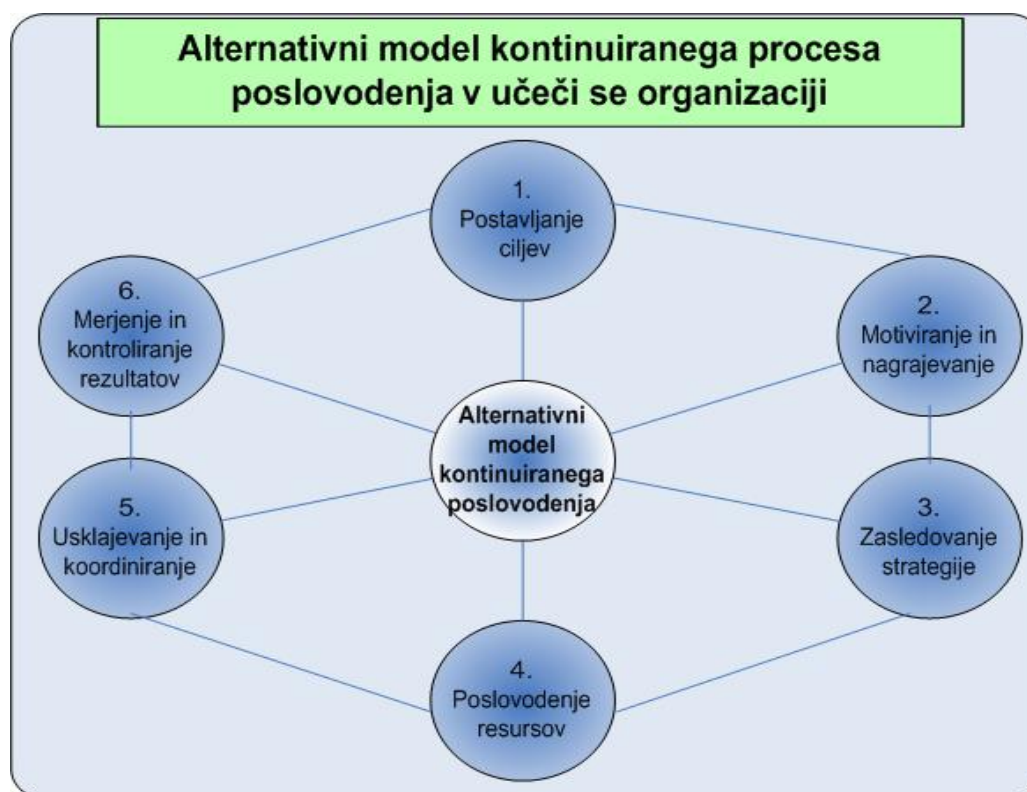
## 2.6 Model Future-O®

Model učeče se organizacije, model FUTURE-O®, temelji na molekularno-mrežnem pristopu, ki od menedžerjev ne zahteva zaporednega udejanjanja posameznih korakov, ampak povezano in simultano sodelovanje vseh članov učečega se podjetja v vseh procesih. Omenjeni model v vsaki fazi odločevalcem in uresničevalcem nalaga standarde in aktivnosti za presojanje (Dimovski et al., 2005, str. 101).

Konceptualni model FUTURE-O je bil razvit na osnovi izzivov sodobnega organizacijskega okolja, sodobnega menedžerskega modela, ki temelji na znanju, vse večje vloge horizontalne interakcije znotraj sodobne organizacije, pregleda teoretičnih izhodišč učeče se organizacije, organizacijskega učenja in pomena menedžerskega znanja (Dimovski et al., 2005, str. 100).

Celovit model torej temelji na sedmih elementih, ki jih prikazuje slika 1 in pomenijo ključne prehode že izvedenih sprememb na poti k učeči se organizaciji.

Slika 3: Alternativni model kontinuiranega procesa



Vir: Interno gradivo Google, str. 1, 2004

## 2.7 SISTEM NAGRAJEVANJA V UČEČI SE ORGANIZACIJI

Sistemi nagrajevanja in motiviranja so za vsako podjetje strateško pomembna in zelo občutljiva tema. Kljub temu mnoga podjetja nimajo sistema nagrajevanja in motiviranja zaposlenih ali pa je ta sistem slabo razdelan ali zastarel, je navedel Brane Grubar (Potočnik, 2000). Mnogi sistemski načini nagrajevanja zaposlenih namreč izvirajo še iz časov, ko je bil temeljni produkcijski dejavnik delo oziroma kapital in zato še zdaleč ne ustrezajo sedanjim potrebam tako organizacij kot zaposlenih, ko prevladuje znanje. To potrjuje tudi avtorica Nada Zupan (2001, str. 208), ki pravi, da so kljub temu, da so plače nedvomno zelo pomembno, številne raziskave pokazale, da zaposlenim mnogo pomenijo ter jih spodbujajo v pravem trenutku in na ustrezen način izrečeni pohvala, priznanje ali nagrada za dobro opravljeno delo. Tak sistem nagrajevanja poleg tega, da vzpodbuja zaposlene, omogoča tudi uspešno vodenje.

Nada Zupan (2001, str. 32) med drugim navaja, da so v preteklosti podjetja delovala v skladu z načeli avtoritete, hierarhije in reda, ki so jih vzpostavila s pomočjo natančno predpisane organizacijske strukture ter sistemov odločanja, vodenja, nadziranja in komuniciranja. Tak pristop je bil takrat mogoč, ker so bile poslovne razmere zelo stabilne, prevladovala je množična proizvodnja in razmeroma preprosta tehnologija. Zaposleni so bili takrat obravnavani kot »organizacijski ljudje«, ki so se ob vstopu v podjetje odpovedali svoji

zasebnosti in se v celoti podredili organizaciji. Njihovi vodje so jim določili, kako in kaj naj delajo, in z določenimi predpisi so jim določili tudi to, kako naj se vedejo.

Seveda pa je s časoma prišlo do sprememb. Prišlo je do miselnega preskoka, ki je marsikatero organizacijo spravilo v težave.

Danes organizacije ne delujejo več v stabilnem okolju, ne obstajajo samo množična proizvodnja in tehnologija se zelo hitro razvija. Zaradi teh treh dejavnikov se je porušila hierarhija in avtoritetno vodenje. Pomembno je pravilno komuniciranje in sodelovanje vodij zaposlenimi. Zato sem mnenja, da je potrebno zaposlene vzpodbujati in nagrajevati, da bi bili uspešno. To vodi k uspešnemu poslovanju podjetja, obojestranskemu zadovoljstvu zaposlenega in vodstva v podjetju.

Mojo trditev prav tako potrjuje tudi Brane Gruban, ki je strokovnjak za poslovno komuniciranje. Gospod Gruban je dejal, da se v podjetjih zavedajo, da ustrezen sistem nagrajevanja vodi k dobrim poslovnim rezultatom, višji produktivnosti, zadovoljstvu zaposlenih in da je le tako podjetje sposobno zadržati ključne kadre, ki k organizacijskemu razvoju in uspešnosti največ prispevajo. Preživetje organizacij in njihova uspešnost sta odvisna od managementa in njihove sposobnosti zagotoviti okolje vzdušje in klimo, v kateri bo aktiviran ves intelektualni kapital organizacije.

Torej, sam sem mnenja, da je temeljna naloga managementa, da omogoči zaposlenim, da (p)ostanejo uspešni in motivirani.

Vsako podjetje je specifična organizacija s specifičnimi značilnostmi in zato mora biti sistem nagrajevanja izdelan posebej za določeno organizacijo. Ni nekega splošnega vzorca, je pojasnil Brane Gruban (Potočnik, 2000) in poudaril, da je pomembno odpraviti nekatere mite, ki so nastali v politiki nagrajevanja in zavirajo prihod novih oblik.

Nedvomno se mora podjetje poleg motiviranja in nagrajevanja pravočasno odzivati na izzive in nevarnosti iz okolja, v nasprotnem primeru je lahko to zanj usodno. Eden od pristopov za soočanje podjetja s spremembami iz okolja je koncept učeče se organizacije, ki temelji na nenehnem izboljševanju sposobnosti podjetja skozi osebni razvoj in permanentno učenje vseh zaposlenih. Učeča se organizacija, je po Sengeju organizacija, v kateri poteka proces nenehnega učenja, ki zajema vse dele organizacije, pri čemer jo odlikujejo naslednje značilnosti:

- ✚ sistemsko učenje
- ✚ osebno mojstrstvo posameznika, ki se odraža v nenehnem pridobivanju novih znanj,
- ✚ sposobnost ustvariti skupno vizijo in sposobnost učenja v timu.

Skratka, sem mnenja, da je eden izmed ključnih dejavnikov dolgoročnega uspeha prav zaposleni oziroma človek v podjetju. Zato je zelo pomembno, da je vsak zaposleni ustrezno izobražen, da je vseskozi prisoten na raznovrstnih predavanjih, z drugo besedo rečeno, pomembno je, na kakšen način izobražuje podjetje svoj kader in s tem na podlagi učinkovitega dela podjetje ustrezno nagrajuje zaposlene v podjetju.

### 2.7.1 Razvijanje organizacije v smeri učenja

Preučevanje področja razvoja učeče se organizacije v dobi ekonomije znanja intenzivno narašča z vidika razvoja sodobne teorije oblikovanja organizacije. Zato uresničevanje modela učeče se organizacije zahteva preusmeritev delovanja in razmišljanja zaposlenih od ločenih delov k celoti, od nosilcev idej do uresničevalcev ciljev, od pasivnih udeležencev **do aktivnih ustvarjalcev skupne organizacijske kulture** ter od individualnega učenja k **uresničevanju skupne, na znanju temelječe strategije**.

**Celoviti konceptualni model FUTURE-O®** temelji na **sedmih elementih**, ki vključujejo (Dimovski et al., 2005):

1. postavitev temeljev za začetek procesa reorganizacije k učeči se organizaciji,
2. izgradnjo podornih okolij,
3. analizo funkcije strateškega planiranja, oblikovanje celovite strategije in identifikacije strateških ciljev,
4. oblikovanje organizacijske klime zaupanja in prenosa organizacijskega znanja,
5. oblikovanje in implementacijo modela učeče se organizacije,
6. spremljanje procesa reorganizacije in ovrednotenje dosežkov, ter
7. konsolidacijo dosežkov na poti k učeči se organizaciji ter proces (za)sidranja sprememb in širitev koncepta učeče se organizacijske arhitekture med povezane strateške združbe.

**Učenje v organizaciji** je **proces** s katerim organizacija spoznava procese in stanja v okolju in se jim prilagaja. Ker je okolje zelo turbolentno je hitra odzivnost organizacije izredno pomembna. **Uspešna je tista organizacija, ki se uči hitreje**. Za doseg tega pa potrebuje zadostno informacijsko polje.

**Svet kreirajo ljudje**, ki stalno razširjajo svojo sposobnost in kreativnost, ki negujejo in razvijajo nove ideje, ki imajo zmožnost svobodnega povezovanja z ljudmi in **se stalno učijo kako se učiti skupaj z drugimi** (Penger, S., 2007).

Slika 4: Konkurenčna prednost podjetja znanja



Vir: Sodobni vidiki managementa in organizacije, Penger. 2007. str-1

### 2.7.2 Ključni izzivi sodobne učeče se organizacije

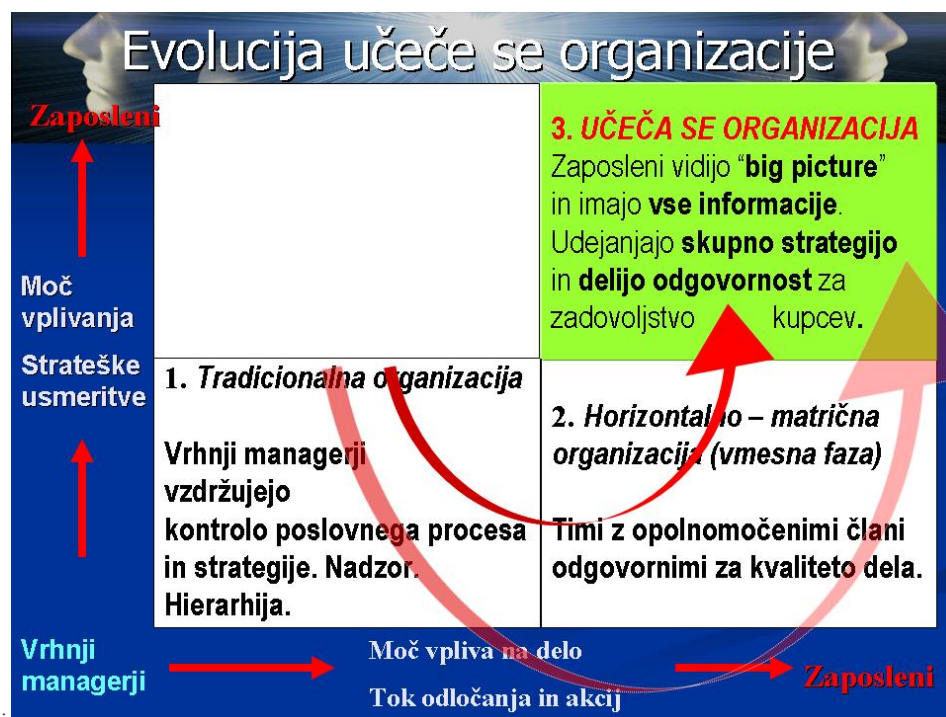
**Ključni izziv sodobne učeče se organizacije**, v primerjavi s klasičnim podjetjem, se kaže v zavedanju managementa, in predvsem vodij, da postavljajo **vlogo posameznika v osrednjo pozicijo organizacijske mreže znanj**, ki prek razvoja avtentičnega vodenja vodi k ustrezni pozitivni organizacijski identiteti - *pozitivnemu korporacijskemu ugledu* (Penger, S., 2007).

### 2.7.3 Teorija učeče se organizacije

Teorija učeče se organizacije je bila prvič objavljena leta 1990. Za začetnika te teorije se smatra Peter Senge, ki je objavil svoje delo z naslovom *The Fifth Discipline*, ki je v svetu velika uspešnica. V svojem delu navaja primer bratov Wright, ki sta leta 1903 s svojim letalom letela 12 sekund in preletela 120 čevljev. Šele 32 let kasneje, leta 1935, je bilo izdelano prvo letalo za prevoz potnikov. *"Senge učečo se organizacijo primerja s človekovo željo po letenju in v njej vidi prevladujoči tip organizacije v prihodnosti"*. Dandanes so znani mnogi primeri iz letalske, avtomobilske, elektronske, kemične in drugih industrij, kjer se je učeča se organizacija uporabila zavestno. Teh industrij si brez učeče se organizacije ni mogoče zamisliti (Penger, S., 2007).

Menedžerji v učečih se organizacijah delujejo v smeri podajanja zgledeov stalnega procesa učenja, ki ni le količinski in časovni pristop, temveč vsebuje predvsem *psihološki in socialni vidik učenja*. V učeči se organizaciji mentalne kognitivne strukture posameznikov prek timskega dela tvorijo organizacijsko identiteto, ki se na temelju medsebojne interakcije vodijo do dolgoročne paradigme uspeha (Penger, S., 2007).

Slika 5: Evolucija učeče se organizacije



Vir: Sodobni vidiki managementa in organizacije, Penger., 2007, str. 1

## SKLEP

Učeča se organizacija nas uči, da je potrebno delovati v timih, se med seboj spodbujati, si podajati ustrezna navodila in si navsezadnje tudi zaupati. Motiviranosti vsekakor, ali gre to za storitvena ali proizvodna podjetje, se je ne sme izključevati. Prosto gibanje zaposlenih omogoča veliko več zadovoljstva, navsezadnje pa bo odnos med vrhnjim managementom in zaposlenimi bil na višji ravni.

Stil vodenja učeče se organizacije, nas vseskozi skuša opozarjati na medsebojno komuniciranje. Komunikacija je ena izmed pglavitnih dejavnikov, ki lahko pripomore k izboljšanju delovnega stanja v podjetju. Zavedamo se, da je znanje zelo dragoceno, zato se ga ne sme poceni »prodati«. Svoj strokovni kader je potrebno spoštovati ter ga za vsako učinkovito in uspešno vodenje tudi nagraditi.

Vemo, da je konkurenca na trgu vseskozi prisotna, še več, je čedalje močnejša, zato v podjetju ne smejo zamujati, temveč se morajo ozreti v prihodnost. Znanje, ki ga zaposleni prinesejo v podjetje, je potrebno vseskozi nadgrajevati. Raznovrstni seminarji, delavnice, projektna dela in ostale dejavnosti, služijo, da si zaposleni lahko svoje znanje osvežijo, a še bolj pomembneje je, da ga nadgradijo. Pozitiven trud, ter odnos med zaposlenimi prinaša boljše ozračje znotraj podjetja. Umetnost motiviranja učeče se organizacije stremi k temu, da se mora vrhnji management dobro odzvati na kakršno koli situacijo v podjetju.



Znanje je neprecenljivo, kar daje vodstvu vedeti, da je potrebno osebje, ki imajo izjemno dobro vizijo, tudi zadržati. Želijo si, da bi njihovo poslovanje prešlo na višjo raven, a zato se morajo medsebojno dogovoriti o načinu plačila in kakšna bo bonifikacija ob boljšem poslovnem rezultatu ob koncu vsakega leta. Menedžerji se vseskozi trudijo, da bi svoje znanje delili z zaposlenimi, še več, vodstvo omogoča le tem, da svoje ideje podajo na mizo in izmed vseh idej izberejo najboljšo, s katero se mora strinjati vsak posameznik. Torej, tukaj pa nastopi timski duh.

Učeha se organizacija ne bo nikoli odstopala od trditve, da je timsko vodenje ena izmed najboljših oblik, ki pripomore k boljši medsebojni komunikaciji in zadovoljstvu znotraj samega podjetja. Njen namen je, da zaposleni vseskozi sodelujejo, da svoje znanje delijo medse, kar je zelo pomembno pri motivaciji za v bodoče.

V tem momentu vrhnji management ne sme izpustiti iz rok ljudi z izjemno dobro vizijo za v bodoče, saj se zavedajo, da jih bo v nasprotnem primeru lahko premamilo podjetje, ki vseskozi išče strokovno vodstvo, ki bi jim pomagalo do boljšega tržnega položaja na trgu. Gre tako rečeno za lovce na glavo, ki vseskozi iščejo talente. S tem želim opozoriti na to, da je vse več mladih, ki si želijo novih izzivov, izzivov, ki bi jim omogočili, da si pridobijo veliko izkušenj na svojem področju.

Vseskozi se sprašujemo, kako motivirati zaposlene, kaj je pravzaprav tisto, ki bi jih spodbudilo k delu. Seveda, v prvi meri je denar, a učeha se organizacija ne govori izključno o denarju, govori o timskem duhu ter znanju, ki ga je potrebno vseskozi izpopolnjevati. Res je, delavci morajo za svoje znanje dobiti ustrezno plačilo, a morajo dokazati vrhnjemu managementu, ali si to tudi zaslužijo.

Podjetje Trimo Trebnje d. d., se vseskozi poslužuje raznovrstnih predstavitev ter novih vizij za v prihodnost, s tem pa seznanja zaposlene, da lahko tudi oni podajo mnenje, ali je to za podjetje primerno, ali ne. V podjetju je pomemben vsak posameznik, med seboj ne delajo nikakršnih razlik. Strokovno vodstvo vseskozi poudarja, da so si vsi zaposleni med seboj enakopravni in to je tudi prav. Učeha se organizacija nam daje vedeti, da je vsak zaposleni vreden spoštovanja, vreden motiviranosti in za svoj trud, je vreden ustreznih bonifikacij.

Ko se srečujemo z raznovrstnimi deli, ne smemo pozabiti, da je to delo lahko bolj težavno. Motivacija mora biti vseskozi prisotna. Delo vrhnjega managementa je, da svojim zaposlenim omogočijo fleksibilno opravljanje del, kar pomeni, da ne počno vseskozi samo eno delo, saj je za njih to zelo moteče in odbijajoče. Skratka, potrebno jim je dati nova dela, jih za to ustrezno usposobiti ter jim ob morebitnih dobrih rezultatih tudi ustrezno povišati bruto plačo.

Če že pogledamo na primeru Slovenije, lahko ugotovimo, da je vseskozi prisotno nelagodje zaradi plač. Predvsem manjka tukaj medsebojnega odnosa med vrhnjim managementom in

zaposlenimi. Odnos moramo vseskozi obnavljati, to nas pravzaprav med drugim uči učeča se organizacija. V enem izmed odstavkov sem omenil odprtost komuniciranja,. To ravno tako velja za vrhnji management. Vseskozi morajo biti odkriti do svojih zaposlenih in jim dati vedeti, kaj dejansko od njih pričakujejo. Tudi letni razgovori so zelo primerni za tovrstne obojestranske pogovore. Povratna informacija je ključ do uspeha, saj lahko s pomočjo le te, dosežemo pozitiven odnos.

Skratka, v drugem delu zaključne strokovne naloge je priložena slika modela Future-O®. Model temelji na molekularno mrežnem pristopu, ki dejansko od menedžerjev ne zahteva zaporednega udejanjanja posameznih korakov, ampak tako rekoč, gre za povezavo in simultano sodelovanje vseh članov učečega se podjetja v vseh procesih.

To nam daje vedeti, da je vsak zaposleni v podjetju prisoten ob tovrstnih, za podjetje izredno pomembnih delih. Seveda, navodila vseskozi daje vrhnji management, a pomemben je odziv zaposlenih. Njihova motivacija je zelo pomembna od medsebojnega odnosa, zato vseskozi opozarjam, da ni samo denar, ki bi prevesil tehtnico v prid vodstvu. Potrebno se je do zaposlenih korektno obnašati, ter jim omogočiti, da se vseskozi izobražujejo. Globalizacija nas vseskozi uči, da je znanje najpomembnejše, torej, močnejša podjetja se bodo borila, da bodo v svoje vode pripeljalo čim večji kader tovrstno uspešnih ter strokovno usposobljenih oseb.

Že v uvodu sem dejal, da je namen učeče se organizacije, motiviranost zaposlenih v podjetju. V zdajšnjem času je še toliko bolj pomembneje, da se strokovno vodstvo vseskozi poslužuje kontroliranja nad zaposlenimi in jim s svojim znanjem, podajo še dodatne informacije pri izboljšanju opravljanja raznovrstnih del.

Glede na to, da smo v dobi kapitalizma, kjer prevladuje znanje, je povsem razumljivo, da se vse več ljudi, tudi znotraj podjetja, poslužujejo raznovrstnih seminarjev, projektnih del, delavnic in seveda tudi dodatnih izobraževanja na fakultetah.

Prvo poglavje zaključne strokovne naloge, je temeljilo na umetnosti motiviranja. Namen tega je bil, da ljudje dobimo občutek, kaj je poglobitveni dejavnik, ki nas vseskozi ob delu motivira. Seveda, vsi delamo za denar, a v denarju ni veselje. Nedvomno moramo biti zadovoljni s svojim delom. Delo mora biti fleksibilno, saj v nasprotnem primeru postane vse skupaj monotono in na pogled nič kaj prijetno.

Zatorej se mora vrhnji management sestati in ustrezno, glede na izobrazbo vsakega zaposlenega, podati ustrezna navodila in naloge za v bodoče. Odnos, katerega goji podjetje do zaposlenih, je ključni element uspešnosti poslovanja podjetja. Še kako pomembno je, da je zaposleni vseskozi deležen pozornosti z njihove strani. Samo če se sami pri sebi zamislimo, in si predstavljamo, da nismo z vidika strokovnega vodstva nikoli v pozornosti, nas to prav

gotovo ne bo spravilo v dobro voljo, ravno nasprotno, bili bomo nelagodni in želja po našem dokazovanju bo izginila.

V drugem poglavju sem se vseskozi srečeval z učečo se organizacijo. Sprva sem predstavil razvoj učeče se organizacije, čigar namen je, decentralizacija podjetij. Bistvo tega so povratne informacije, ki omogočajo boljše medsebojne odnose. Prednost decentraliziranih podjetij je, da delo opravljajo v timih, v katerih so vključene raznovrstne ideje. Izmed vseh idej izberejo eno samo, s katero se strinjajo vsi, na podlagi te pa izdelujejo nove proizvode. Seveda, če gre za proizvodno podjetje, kot je bilo to v mojem primeru.

Vseskozi učeča se organizacija opozarja na pozornost do zaposlenih, hkrati pa pričakujejo, da bo bilo delo vseskozi na najvišji ravni. Cilj vrhnjega managementa je, da omogoča zaposlenim, da podajo svojo vizijo za v bodoče. Seveda, če gre za odprto komuniciranje, ki omogočajo povratne informacije, bo po vsej verjetnosti prišlo do pozitivnega medsebojnega sporazuma, ki bo služil k boljšemu delovanju in medsebojnih odnosov zaposlenih znotraj podjetja.

Za konec je potrebno poudariti, da se učeča se organizacija vseskozi trudi, da bi zadržala najboljši kader, ki jim vseskozi prinaša nove uspehe na poslovni poti.

## LITERATURA IN VIRI

1. Dimovski, V., Penger, S. (2004). *Učeča se organizacija transformacija k horizontalni organizacijski strukturi v dobi ekonomije znanja*, Teorija in praksa, (5/6), 806-825.
2. Dimovski, V., Penger, S. (2007). *Temelji managementa*. Pearson Education.
3. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M. & Žnidaršič, J. (2005). *Učeča se organizacija: ustvarite podjetja znanja*, Ljubljana: GV Založba.
5. Google, (2004), najdeno 27. septembra 2008, na spletnem naslovu: [http://www.futureo.si/\\_data/Image/SM\\_model\\_1\\_2004.jpg](http://www.futureo.si/_data/Image/SM_model_1_2004.jpg)
6. Grah, D., (2006). *Analiza elementov učeče se organizacije v podjetju Voljatel telekomunikacije d. d.* Specialistično delo. Koper.
7. Gruban, B. (2008). *Motiviranje zaposlenih je naloga menedžerjev*. Najdeno 1. oktobra 2008 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/intervjuji/motiviranje-zaposlenih/>
8. Komunike. (2008). *Vstopite v nov svet praktičnega izobraževanja*. Najdeno 27. septembra 2008 na spletnem naslovu [http://www.komunikeweb.net/products/motivacija\\_motiviranje.htm](http://www.komunikeweb.net/products/motivacija_motiviranje.htm)
9. Kragelj, R. (2007). *Delodajalci morajo povedati, kaj lahko ponudijo kandidatom*. Delo.
10. Majcen, S. (2005). *Sistemi nagrajevanja in učeča se organizacija*. Diplomaska naloga. Fakulteta za management Koper.
11. Mlakar, P. (2008). *Kadrovski procesi in poslovna odličnost v družbi Trimco, d. d.*, Trebnje.
12. Penger, S. (2008). *Sodobni vidiki managementa in organizacije*. Najdeno 27. septembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.futureo.si/futureo.asp?vsebina=1>

13. Potočnik, A. (2000). *Sodobni pristopi k nagrajevanju in motiviranju*. Financ, 24. november.
14. Rajner, J. (2008). *Motivacija zaposlenih za kakovostnejše delo v Državni Upravi*.
15. Rozman, R., (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ekonomska fakulteta.
16. Selan, M. (2002). *Organizacijsko učenje*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Šuštaršič, R., Plankar, K., Trbanc, F.&Ulašič, M. (2006). *Podjetje Trimo Trebnje d. d. z izvozom jeklenih montažnih zgradb v Rusijo*. Seminarska naloga
18. Trimo Trebnje d. d. (2008). Najdeno na spletnem naslovu <http://www.trimo.com> 20. septembra 2008
19. Uhan, S., (2000). *Vrednotenje dela II*. Kranj: Založba Moderna Organizacija.
20. Zupan, N., (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.