

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER  
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

SISTEMI NAGRAJEVANJA IN UČEČA SE  
ORGANIZACIJA

Mentor: doc. dr. Marjana Merkač Skok

KOPER, 2005

SANDRA MAJCEN



## POVZETEK

Osrednji temi diplomske naloge sta sistemi nagrajevanja in učeča se organizacija. Diplomska naloga je sestavljena predvsem iz teoretičnega dela in delno iz empiričnega dela, ki zajema opis raziskave.

Organizacije se vse bolj zavedajo, da delujejo v zelo dinamičnem okolju, kjer se vsakodnevno dogajajo hitre spremembe, ki so lahko za njih usodne. Da se jim lahko hitro in učinkovito prilagajajo, morajo imeti dovolj izobraženo in motivirano osebje. Ljudje – zaposleni postajajo najpomembnejši del premoženja podjetja, ki pomaga ohranjati konkurenčno prednost. Da zaposleni – ljudje delujejo konkurenčno, morajo biti ustrezno nagrajeni.

Diplomska naloga navaja obrazložitev pojma učeče se organizacije in nekaterih korakov in vodil, kako priti do nje. Poleg tega navaja sisteme nagrajevanja in nekatere načine motiviranja. Izvedena je bila raziskava o nagrajevanju zaposlenih in o poznavanju pojma učeče se organizacije. Na podlagi v raziskavi pridobljenih rezultatov je podanih nekaj predlogov za izboljšanje nagrajevanja in za lažje razumevanje učeče se organizacije.

*Ključne besede:* učeča se organizacija, nagrajevanje zaposlenih, sistemi, motivacija zaposlenih, prilagajanje spremembam, konkurenčna prednost

## SUMMARY

The main themes of the diploma thesis are the remuneration systems and the »learning organisation«. The diploma thesis consists mainly of the theoretical part and partially of the empirical part.

Today the organisations are aware that they operate in a very dynamic environment with quick changes that can be fatal of them. For a fast and effective adaptation to the mentioned changes the organisations should employ educated and motivated personnel. The employees are becoming the most important part of the organisation property as they help to maintain the competitive priority. Consequently, if we want that the employees operate competitively, they have to be remunerated adequately.

The diploma thesis illustrates the concept of the »learning organisation« and defines some steps and directions how to achieve it. Moreover it presents some systems of remuneration and motivation. The research has been done about remuneration of the employees and about the knowledge of the concept of the »learning organisation«. On the basis of the obtained results some proposals are given for the improvement of the remuneration system and for better comprehension of the concept of the »learning organisation«.

*Key words:* learning organisation, remuneration of the employees, systems, motivation of the employees, adaptation to changes, competitive advantage

UDK 331.101.3:658.562(043.2)



### *Zahvala*

*Za koristne nasvete, strokovno svetovanje in pomoč pri izdelavi diplomske naloge se iskreno zahvaljujem prof. dr. Marjani Merkač.*

*Zahvaljujem se tudi vsem podjetjem, ki so sodelovala v anketi, ki je bila sicer anonimna in jih zaradi tega ne morem navajati, ter Fakulteti za management v Kopru in vsem predavateljem za posredovano znanje, informacije in nasvete, ki jih bom koristno uporabila pri svojem delu in v življenju.*



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Nekateri vidiki sistemov nagrajevanja in učeče se organizacije</b> .....	<b>3</b>
2.1	Učeča se organizacija .....	4
2.1.1	Kaj je učeča se organizacija.....	5
2.1.2	Od klasične k učeči se organizaciji.....	6
2.1.3	Temeljne prvine učeče se organizacije po Senegeju .....	8
2.1.4	Vrste učenja v organizaciji .....	9
2.2	Sistemi nagrajevanja in motiviranja v organizacijah.....	14
2.2.1	Kaj je sistem nagrajevanja? .....	17
2.2.2	Koga in kdaj nagraditi? .....	18
2.2.3	Najbolj pogoste oblike nagrajevanja .....	20
2.2.4	Učinkovitost nagrad.....	21
2.2.5	Merila za nagrajevanje.....	22
2.3	Nekaj najbolj pogostih stičnih točk obeh področij .....	23
<b>3</b>	<b>Predstavitev vprašalnika in hipotez</b> .....	<b>25</b>
3.1	Rezultati vprašalnika in interpretacija rešitev .....	26
3.2	Hipoteze in ugotovitve.....	36
3.3	Predlogi za izboljšanje.....	38
<b>4</b>	<b>Zaključek</b> .....	<b>41</b>
	<b>Literatura in viri</b> .....	<b>43</b>
	<b>Priloge</b> .....	<b>44</b>

## KAZALO SLIK

Slika 2.1	Prikaz sinergijskih učinkov timskega dela .....	11
Slika 2.2	Učenje z dvojno zanko .....	13
Slika 2.3	Različni pristopi k podeljevanju nagrad in priznanj .....	19
Slika 2.4	Prednosti in slabosti denarnih nagrad.....	20

## KAZALO TABEL

Tabela 2.1	Razlike med starim konceptom izobraževanja in učečo se organizacijo..	8
Tabela 3.1	Oblike nagrajevanja .....	27
Tabela 3.2	Izidi nagrajevanja .....	31
Tabela 3.3	Vpliv značilnosti, povezanih s pojmom učeče se organizacije .....	32
Tabela 3.4	Izobraževanje kot oblika nagrajevanja .....	34
Tabela 3.5	Pomembnost izobraževanja za dolgoočni uspeh podjetja .....	35
Tabela 3.6	Prilagajanje spremembam v okolju .....	35

## KAZALO GRAFOV

Graf 3.1	Prikaz nagrajevanja organizacij.....	26
Graf 3.2	Merila nagrajevanja .....	28
Graf 3.3	Prikaz pogostosti denarnega nagrajevanja.....	29
Graf 3.4	Prikaz pogostosti nedenarnega nagrajevanja.....	30
Graf 3.5	Prikaz vlaganja v izobraževane zaposlenih .....	33



## 1 UVOD

Kaj je najbolj dragoceno v podjetju? To je eno prvih vprašanj, ki si ga moramo zastaviti. Ali je to kapital, so to zaposleni, je to najnovejša tehnologija? Odgovor se nam ponuja na dlani – to so zaposleni. Zaposleni so srce vsake organizacije. Ne pomaga še tako dobra tehnologija, če nimamo ustrezno usposobljenih in izobraženih zaposlenih, ki bi ravnali z njo. Ne zadostuje velik kapital, če ne znamo pravilno ravnati z njim. Torej je v veliki meri prav od ljudi, ki delajo v neki organizaciji, odvisno, ali bo ta zaživela in uspela.

Florjančič in Pappe (2002, 99) navajata, da je:

»Konkurenčnost podjetja in z njo povezana poslovna uspešnost vedno bolj odvisna od upoštevanja svetovnih standardov kakovosti, od opremljenosti podjetja s sodobno tehnologijo in od hitrega prilagajanja tržnim spremembam. To so ključni elementi odličnosti, ki pa jih lahko dosežemo le z dobro strokovno usposobljenimi delavci – ljudmi, ki so za svoje delo dovolj motivirani.«

Danes delavci niso več le izvajalci nalog, saj hitre, večkrat nepredvidljive spremembe v okolju in na trgu zahtevajo veliko fleksibilnosti tako podjetja kot tudi delavcev. Ti postajajo ustvarjalni nosilci uresničevanja poslovne politike in doseganja strateških ciljev. Lahko rečemo, da je človek ključni dejavnik za povečanje produktivnosti in učinkovitosti, tehnologija pa je le pripomoček, da se opravi delo hitreje in bolj kakovostno, seveda, če jo je pripravljen uporabljati. Zavedati se moramo, da mora biti ustrezno izobražen in usposobljen človek tudi ustrezno motiviran, da bo dejansko učinkovit na vseh ravneh, od kreacije in razvoja nove kakovosti, preko ustrezne in učinkovite realizacije, do obojestransko za proizvodnjo in potrošnjo optimalno uspešne izvedbe.

Tavčar (1999, 75 a) pravi, da je:

»Nenehno učenje predpogoj, da ostaja organizacija dolgoročno učinkovita in uspešna, to pa uspeva le v organizacijah, ki so prožne in v katerih prevladuje inovativna kultura. Seveda pa so značilnosti učeče se organizacije navsezadnje odvisne od sodelavcev, njihovih vrednot, navad, vzornikov in medsebojnih odnosov, ki temeljijo na interesih. Pomembne so osebnostne značilnosti posameznikov, ki se odražajo v njihovih slogih učenja – osvajanja novih znanj in spoznanj, v odnosu do okolja in vsakdanjega dela.«

### *Predstavitev teme*

Cilj mojega diplomske naloge je predstaviti sisteme nagrajevanja in učečo se organizacijo ter raziskati, kako ti dve področji delujeta v nekaterih naključno izbranih slovenskih podjetjih ter povezanost med njima.

Diplomska naloga je sestavljena iz teoretičnega in empiričnega dela.

### *Teoretični del*

S pomočjo študija literature in drugih virov, s pomočjo analize in primerjave podatkov iz strokovne literature in nekaterih drugih virov, ki sem jih uporabila, sem predstavila nekatere tipične načine in sisteme nagrajevanja in motiviranja v podjetjih in teorijo učeče se organizacije.

### *Empirični del*

Poleg teoretičnega dela sem v empiričnem delu naloge predstavila raziskavo o sistemih nagrajevanja v slovenskih podjetjih ter o poznavanju pojma učeča se organizacije. Z njim sem ugotovila, kako nekatera naključno izbrana slovenska podjetja nagrajujejo svoje zaposlene, kaj jim tako nagrajevanje prinaša v smislu obvladovanja sprememb ter ali za njih veljajo značilnosti učeče se organizacije.

Diplomska naloga je sestavljena iz štirih glavnih poglavij.

V uvodu želim predstaviti osnovni namen in cilj naloge ter omogočiti bralcu kratek vpogled v to, kaj je bistvo obravnavanega dela. Nadaljujem s kratko predstavitvijo obeh tem, nato se najprej osredotočim na učečo se organizacijo in kasneje še na sisteme nagrajevanja.

V prvem delu, ki je namenjen predstavitvi učeče se organizacije, najprej navajam nekaj avtorjev, ki opisujejo ta pojem, nato se osredotočim na pot, ki jo morajo organizacije »prehoditi«, če se žele spremeniti iz klasične v učečo se organizacijo. V nadaljevanju opišem še temeljne prvine učeče se organizacije po Sengeju.

Nadaljujem s predstavitvijo dveh člankov o sistemih nagrajevanja, nato opišem, koga in kdaj nagraditi, nadaljujem z navajanjem najbolj pogostih oblik nagrajevanja, z učinkovitostjo nagrad in z merili za nagrajevanje. Poglavje zaključim z navedbo nekaterih stičnih točk obeh področij.

Tretji del je v celoti namenjen empiričnemu delu diplomske naloge, ki zajema izvedbo ankete. V uvodu predstavim vprašalnik in hipoteze, sledi predstavitev rezultatov in njihova interpretacija. Po analizi rezultatov nastopijo zavrnitve oziroma potrditve hipotez. Poglavje zaključim s predlogi za izboljšanje.

V zadnjem, četrtem delu povzamem bistvene ugotovitve vsakega poglavja in še enkrat poudarim povezanost obeh tem diplomske naloge.

## **2 NEKATERI VIDIKI SISTEMOV NAGRAJEVANJA IN UČEČE SE ORGANIZACIJE**

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 Gruban (v 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, 208), ki pravi, da so kljub temu, da so plače nedvomno zelo pomembne, 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, 32) 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 določali, kako in kaj naj delajo, in z določenimi predpisi so jim določili tudi to, kako naj se vedejo.

Organizacije so se s časom spreminjale, vendar je bil potreben zelo velik miselni preskok, ki je marsikatero organizacijo spravil v težave.

Danes organizacije ne delujejo več v stabilnem okolju, ne obstaja 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 z zaposlenimi. Zaposlene je treba vzpodbujati in nagrajevati, da bi bili uspešni.

To navaja tudi strokovnjak za poslovno komuniciranje Brane Gruban (v Potočnik 2000), ki pravi, 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 njegove sposobnosti zagotoviti okolje, vzdušje in klimo, v katerih bo aktiviran ves intelektualni kapital organizacije. Temeljna naloga managementa je torej omogočiti 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 (v Potočnik 2000) in poudaril, da je pomembno odpraviti nekatere mite, ki so nastali v politiki nagrajevanja in zavirajo prihod novih oblik.

Poleg motiviranja in nagrajevanja se mora podjetje pravilno in pravočasno odzivati na izzive in nevarnosti iz okolja, v nasprotnem primeru je to zanj lahko 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 spreminjanja mentalnih modelov posameznikov, sposobnost ustvariti skupno vizijo in sposobnost učenja v timu.

Kot lahko uvidimo, je eden izmed ključnih dejavnikov dolgoročnega uspeha v podjetju ravno človek oziroma zaposleni. Zato je zelo pomembno, kako te izobražujemo, pripravljamo na spremembe in nenazadnje tudi nagrajujemo. Več o učeči se organizaciji sledi v nadaljevanju.

## **2.1 Učeča se organizacija**

Koncept učeče se organizacije ima korenine v ZDA in Veliki Britaniji. V javnosti se je ta koncept pojavil šele po letu 1990. Britanska vlada je vizijo učeče se družbe leta 1998 zapisala v svojo nacionalno strategijo, s čimer je želela spodbuditi socialno in ekonomsko prenovo družbe. Zaradi odnosa britanske vlade do tega koncepta, pa tudi zaradi bližine je Velika Britanija za nas kot zibelka tega koncepta v Evropi še posebej zanimiva.

Kot navajata avtorja Uršič in Nikl (2004, 65), je danes podjetniško okolje zelo dinamično. Vedno večje in pogoste spremembe okolja (globalizacija, nove tehnologije, spremembe zakonodaje, spremembe v vedenju potrošnikov itd.) zahtevajo od podjetja vedno nove načine odzivanja nanje, zaradi česar zaposleni potrebujejo vedno nova znanja in veščine. Ljudje so zato postali najpomembnejši del premoženja podjetja, ki pomaga ohranjati konkurenčno prednost. Njihovih misli, izkušenj in znanja ni mogoče reproducirati kot tehnologijo. Ljudje – zaposleni so nekaj, po čemer se posamezna podjetja dejansko razlikujejo od svojih konkurentov. Da bi izkoristila potencial človeškega mišljenja, znanja in izkušenj, morajo podjetja ustvariti ugodno okolje za učenje, ustvarjanje, eksperimentiranje, inoviranje, preizkušanje novosti itd. V takem okolju se ustvarja kultura, ki temelji na zaupanju med ljudmi in v njihove sposobnosti. Za doseganje pozitivnih rezultatov in konkurenčne prednosti se morajo zaposleni – ljudje najprej naučiti skupnega učenja in kasneje delitve pridobljenega znanja. To je mogoče doseči z vzpostavitvijo ustrezne infrastrukture, ki vpliva na celotno organizacijo.

Iz zgoraj navedenega je razvidno, da trajnih in stabilnih konkurenčnih prednosti ni več. V nenehno spreminjajočem se okolju so podjetja prisiljena v vsakodnevni boj za odjemalce, tržišča in za svoj obstoj. Edini mogoči način za pridobitev ali ohranitev

konkurenčne prednosti je, da so se poslovne organizacije sposobne učiti hitreje kot njihova konkurenca. To pa pomeni, da postanejo *učee se organizacije*.

Učee se organizacije so podjetja, ki se neprestano spreminjajo, širijo znanja, se učijo, pooblaščajo ljudi, uporabljajo tehnologijo za čim boljše in hitrejše prilagajanje spremembam in spreminjajo svoje vedenje skladno s pridobljenim znanjem in novimi načini dela. Torej ni pomembno le učenje ljudi v organizacijah, temveč je treba pridobljeno znanje uporabiti v praksi za ustvarjanje inovacij, kar se bo obdržalo v boljšem konkurenčnem položaju podjetja.

V nadaljevanju bom razložila malo več o konceptu učee se organizacije s predstavitvijo definicij različnih avtorjev.

### **2.1.1 Kaj je učee se organizacija**

*Tavčar (1999, 75 a)*

»... seveda pa so značilnosti učee se organizacije navsezadnje odvisne od sodelavcev, njihovih vrednot, navad, vzornikov in medsebojnih odnosov, ki temeljijo na interesih. Pomembne so osebnostne značilnosti posameznikov, ki se odražajo v njihovih slogih učenja – osvajanja novih znanj in spoznanj, v odnosu do okolja in vsakdanjega dela.«

*Senge (1990 v Ferjan 1999, 124)*

»Učee se organizacije so organizacije, kjer ljudje neprestano izboljšujejo sposobnost za doseganje rezultatov, ki si jih resnično želijo, kjer gojijo nove načine mišljenja, kjer so skupne aspiracije svobodne in kjer se ljudje neprestano učijo, kako se učiti skupaj.«

Pravi tudi, da: »sveta ne kreirajo neke nerazpoznavne, imaginarne sile, pač pa ljudje, ki stalno razširjajo svojo sposobnost in kreativnost, ki negujejo in razvijajo nove ideje, ki imajo možnost svobodnega povezovanja z enako mislečimi ljudmi in se stalno učijo, kako se učiti skupaj z drugimi.«

*Možina (2002, 24)*

»Učee se organizacija je organizacija, ki je sposobna izkoristiti najboljše izkušnje in znanje, kjer se zaposleni uče drug od drugega in od tistih v drugih podjetjih. Z drugimi besedami: učee se organizacija je tista, ki skozi boljše znanje in razumevanje stalno izboljšuje aktivnosti. Skrivnost le-te je v odprti in učinkoviti komunikacijski mreži med vsemi, ki sodelujejo v poslovnem procesu.«

Učee se organizacija je tista:

- ki oblikuje klimo, kjer se vsak posameznik usposablja in razvija svoj potencial;
- ki širi kulturo učenja na svoje stranke, dobavitelje, lastnike in druge poslovne partnerje;

- ki vodi stalen proces sprememb zaradi učinkovitega doseganja ciljev vseh zaposlenih v organizaciji;
- kjer sta delo in učenje sinonima, kjer so zaposleni sodelavci in prijatelji med seboj, tako delavci kot njihovi vodje, zato pa stalno kreirajo nove ideje, nove probleme in nove možnosti za učenje.

*Daft in Marcic (v Dimovski et al. 2005, 93)*

»Učeča se organizacija zahteva specifične spremembe na področjih vodenja, managementa in organizacijske strukture, pri delegiranju moči zaposlenim (večjem opolnomočenju), procesu komunikacije, participativni strategiji in prilagodljivi kulturi.«

Navedeni avtorji (prim. Tavčar 1999, 75a; Senge 1990 v Ferjan 1999, 124; Možina 2002, 24) imajo enak skupni imenovalec, in sicer je to individualno učenje posameznika v timu. To pomeni, da vsak zaposlen pripomore s svojim znanjem k doseganju ciljev organizacije. Cilji organizacije se morajo pokrivati s cilji posameznikov. Pomembno je učiti se drug od drugega na različnih ravneh organizacije. Za uresničitev tega so pomembni odnosi med zaposlenimi, ki morajo biti tako profesionalni kot tudi prijateljski. Organizacija mora delovati kot uspešna celota.

Daft in Marcic (v Dimovski et al. 2005, 93) pa poudarjata predvsem spremembe v sami kulturi in organizaciji podjetji. Pomembno je, da organizacije odpravijo »starokopitna« mišljenja in se pripravijo na novo delovanje. Predvsem je to pomembno pri prehodu iz klasične v učečo se organizacijo.

V nadaljevanju bom predstavila pot od klasične k učeči se organizaciji.

### **2.1.2 Od klasične k učeči se organizaciji**

Nekateri avtorji (prim. Senge 1990 in Finegold 1998 v Ferjan 1999, 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 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 učečih se organizacijah se kontrolna in nadzorna funkcija tradicionalnih organizacij (npr. organiziranje dela, motiviranje, postavljanje ciljev in nadzor nad njimi itd.) nadomestita z zavzemanjem za učenje med vsemi organizacijskimi člani in z njimi.

Učeča se organizacija se od klasične organizacije razlikuje po:

- sistematičnem reševanju problemov,
- sistematičnem iskanju,
- pridobivanju in preizkušanju novih znanj v praksi,

- učenju iz tujih izkušenj (bechmarking) in
- hitrem in učinkovitem prenosu znanja v organizaciji.

Koncept učeče se organizacije je mehak pristop za spreminjanje organizacije. Primeren je v razmerah, ko:

- ima organizacija še dovolj časa za prilagajanje na spremembe,
- ko je ogroženost ciljev zelo nizka in
- ko so odpori vplivnih udeležencev (vodstvo) zmerni, kar pomeni, da bo v oblikovanje in izvajanje sprememb vključen širši krog zaposlenih.

Uršič in Nikl (2004, 65) navajata, da je spreminjanje klasične organizacije v učečo se organizacijo proces, ki traja več let. Za uvajanje koncepta učeče se organizacije obstajajo različne poti. Za vse je značilno, da se mora spreminjanje začeti na strateški ravni, kar zajema vizijo, cilje in strategijo podjetja. Spremembe na strateški ravni prinesejo spremembe tudi v organizacijski strukturi, procesih in organizacijski kulturi. Na izvedbeni ravni mora podjetje ustvariti potrebna podporna okolja, ki vzpodbujajo neprestano učenje, izmenjavanje ali deljenje znanja, timsko delo, inovativnost, sistemsko mišljenje, osebno rast posameznika, ustvarjalno sodelovanje vseh zaposlenih itd. Proces spreminjanja podjetja v učečo se podjetje poteka torej prek razvoja in spreminjanja posameznika, kar se posledično odrazi v izboljšanju konkurenčnih sposobnosti celotnega podjetja.

Senge (1990 v Ferjan 1999, 124 ) pravi, da bo za sodobno organizacija v prihodnosti pomembno:

- preučevanje in reševanje problemov bo temeljilo na sodelovanju in kolektivnem delu;
- ljudje bodo stalno izpopolnjevali svojo izobrazbo in pridobivali nove veščine;
- ljudje bodo postali bolj usmerjeni v prihodnost; na tej usmeritvi bo temeljilo kolektivno delo v organizaciji;
- delo z organizacijo bo bolj timsko, pri čemer prisila in vsiljevanje mnenj ne bosta dopustni.

Učeča se organizacija predstavlja nov koncept izobraževanja vsega osebja, ki vodi k novemu razvoju organizacije. Razlike med starim konceptom izobraževanja oziroma usposabljanja in učečo se organizacijo predstavlja tabela 2.1.

**Tabela 2.1** Razlike med starim konceptom izobraževanja in učečo se organizacijo

	STAR MODEL	NOV MODEL
UDELEŽENCI	Izbrani uslužbenci	Celotno osebje
VSEBINA	Tehnična znanja, znanja o managementu	Multidisciplinarna znanja
POSTAVITEV	Učilnica, razred	Učeča se organizacija
ČAS IZVEDBE	Začetek zaposlitve	Vseživljenjsko učenje
RAZLOG	Zagotoviti možnosti za uspešno delo	Zagotoviti kreativnost kot primerjalno prednost

Vir: Finegold v Ferjan 1999

Kot je razvidno iz tabele, učeča se organizacija temelji na timskem učenju ljudi na vseh ravneh. Znanje uporablja kot konkurenčno prednost in ne le kot zagotovilo uspešnosti.

Kot sem že navedla, je prehod iz klasične v učečo se organizacijo dolgotrajen.

Med različnimi avtorji, ki opisujejo koncept učeče se organizacije, sem v svoji diplomski nalogi kot njihovega predstavnika izbrala Sengeja. V nadaljevanju bom predstavila njegov »model« temeljnih prvin učeče se organizacije.

### **2.1.3 Temeljne prvine učeče se organizacije po Senegeju**

Omenjeni avtorji (glej Tavčar 1999, 75a; Možina 2002, 24; Senge 1990 v Ferjan 1999, 124) zagovarjajo timsko delo in timsko učenje, ki sta eni izmed temeljnih značilnosti učeče se organizacije. Zato, da timsko delo in učenje potekata brezhibno, mora v organizaciji obstajati sodelovalna kultura. To pomeni, da so enako cenjeni vsi posamezniki in da imajo vsi zaposleni občutek medsebojne povezanosti. Le na tak način lahko poteka učenje drug od drugega.

Senge (1990 v Ferjan 1999, 125) je navedel pet temeljnih prvin, ki pripomorejo k boljšemu prehodu iz klasične v učečo se organizacijo. To so:

#### **1. prvina: sistemski način razmišljanja**

Naravo kot celoto je mogoče obravnavati kot sistem. Vsi naravni pojavi potekajo po določenih zakonitostih. Tudi družba je del narave in tudi v družbi vsi procesi potekajo po njim lastnih zakonitostih. Organizacije so del družbe, zato je socialne in tehnične procese v organizacijah mogoče razložiti s pomočjo teorije sistemov. *Sistemski pristop* pomeni, da celoto razbijemo na posamezne dele. Tako nastali posamezni deli so lažje razumljivi. Sistemski pristop pomeni tudi, da raziskujemo, kako narava posameznih povezav med posameznimi deli sistema vpliva na delovanje celote.

#### **2. prvina: odličnost osebja**

V učečih se organizacijah je pomembno samoobvladovanje zaposlenih. To pomeni, da so zaposleni sposobni usmeriti svojo delovno energijo v doseganje določenih ciljev, s



tem da cilje največkrat tudi dosežejo. Bistvo učeče se organizacije je v tem, da se vzpostavi povezava med posameznikom in organizacijo, med učenjem posameznika in učenjem organizacije.

### 3. prvina: *mentalni modeli*

*Mentalni modeli* so neki stereotipi oziroma predstave o nečem, kako bi neka stvar morala potekati v prihodnosti. Največkrat gre za popačitve resničnosti, velikokrat pa so prav mentalni modeli povod za določen način ravnanja ali obnašanja. Ljudje v organizacije prinašamo predvsem stereotipe, to so predvsem vnaprejšnja prepričanja o poslovanju organizacije. V učeči se organizaciji je torej pomembno verjeti v cilje in strpnost do soljudi.

### 4. prvina: *vizija, usmerjena v izgradnjo prihodnosti*

V učeči se organizaciji je pomembno, da se osebne vizije zaposlenih združijo z vizijo organizacije. To lahko dosežemo le z motiviranjem zaposlenih.

### 5. prvina: *timsko delo*

*Timsko učenje* se začne z dialogom in konča s »skupinskim razmišljanjem«. Senge (1990 v Ferjan 1999, 125) pravi, da je osnovna celica učenja tim (za razliko od nekaterih drugih avtorjev, ki trdijo, da je to posameznik). V timu se sodelavci učijo drug od drugega. To nam navaja tudi star slovenski pregovor: »Več glav, več ve!«

Zgoraj našteje prvine pripomorejo k hitrejši preobrazbi klasične v učečo se organizacijo. Sistemsko razmišljanje omogoča lažje reševanje določenih problemov v organizaciji in lažje doseganje bodočih ciljev. Odličnost osebja se kaže v skladnosti osebnih ciljev s skupnimi cilji organizacije. Z mentalnimi modeli in skupno vizijo se olajšamo pot k doseganju bodočih skupnih ciljev na podlagi jasne slike o njihovem doseganju. Najbolj pomembno pa je, da se vse našteje prvine prepletajo med seboj in da se jih rešuje v skupini – timu.

Za učeče se organizacije je najbolj pomembno učenje. V nadaljevanju je opisanih nekaj vrst učenja v organizaciji.

## **2.1.4 Vrste učenja v organizaciji**

Znotraj učeče se organizacije poznamo več ravni učenja, in sicer:

- individualno učenje,
- učenje timov in
- učenje na ravni organizacije.

### *Individualno učenje*

Po Sengeju (1990 v Ferjan 1999, 125) je osnovna raven učenja v organizacijah učenje timov. Toda timi oziroma organizacije se vsekakor učijo preko učenja posameznikov. Individualno učenje je osnova učenja v organizaciji. Posamezniki so tisti, ki v organizaciji predstavljajo aktivno delovno silo. Posamezniki soustvarjajo cilje

organizacije, vidijo svojo prihodnost in socialno varnost v organizaciji in tudi na svoj način razmišljajo o njej. Vse to velja, če so ljudje pravilno motivirani.

Z vidika organizacije je pomembno vedeti, da obstaja sistematično in nesistematično učenje. Nesistematično pridobivamo informacije z branjem, gledanjem televizije, s pogovori itd. Za posameznika v organizaciji je pomembno, da ima širok nabor znanj, ki so pridobljeni iz nesistematičnega učenja, vendar je za organizacijo pomembnejše sistematično učenje. Sistematično učenje je načrtovan in organiziran proces pridobivanja znanj, spretnosti in navad. Cilji sistematičnega učenja so opredeljeni. To so taki cilji, ki so pomembni za organizacijo in ne zgolj za posameznika.

### *Učenje vodij*

Vodenje je kritični dejavnik uspešnosti učenja v učeči se organizaciji. Ravno od ravnanja vodje je odvisno, kakšna je kultura v organizaciji in katere metode učenja je izbral za izobraževanje svojih zaposlenih. Že samo s svojim obnašanjem lahko določi model obnašanja za druge. Vodja, ki naj bi prispeval k nastanku in vodenju učeče se organizacije, mora imeti naslednje lastnosti:

- določati mora načine sistematičnega učenja v organizaciji,
- zanima se za pripravo, izvedbo in potek posameznih vrst učenja,
- nadzoruje in se zanima za posameznike in
- mora biti za zgled.

### *Učenje osebja*

Učenje od drugih je vedno predstavljalo dragocen vir znanja. Za učečo se organizacijo je ravno *učenje drug od drugega* najpomembnejša lastnost. Učeča se organizacija posebej poudarja pomen medsebojnega sodelovanja med osebjem pri pridobivanju znanj, spretnosti in navad ter pri reševanju problemov. Pri tem je ključno, da je sodelovanje osebja sistematično. Za zagotovitev sistematičnosti je treba:

- primerno vpeljati novince v organizacijo,
- zagotoviti čim boljše možnosti za timsko delo,
- zagotoviti ustrezno kulturo organizacije in
- zagotoviti čim več možnosti za formalno in neformalno komuniciranje med zaposlenimi.

V organizacijah je mogoče tudi izboljšati pogoje za učenje zaposlenih na več načinov, in sicer:

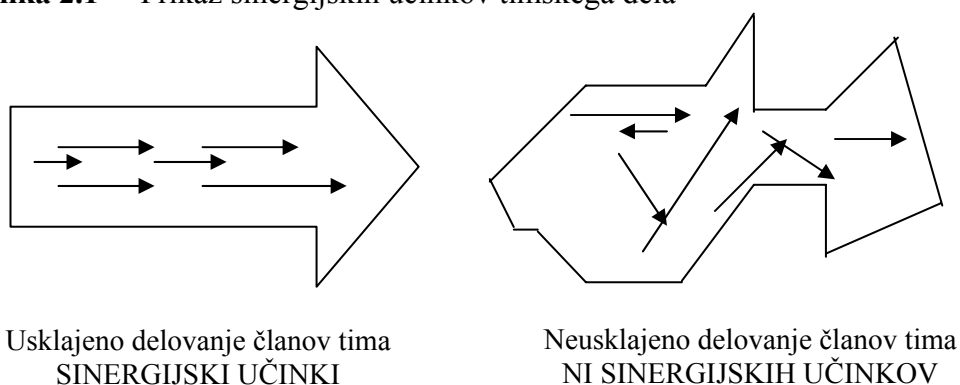
- z izboljšanjem dostopa do podatkov in virov znanja,
- z zagotovitvijo ustreznih pripomočkov in
- z izboljševanjem dostopa do drugih sodelavcev, ki se učijo, oziroma do vodij (njihovih učiteljev).

## Učenje timov

Učenje timov je proces uravnave ciljev delovanja in strokovnega razvoja posameznikov, da bi preko usklajenega delovanja posameznikov dosegli skupen cilj. Pomembno je, da člani tima kot posamezniki čutijo resnično željo, da bi ta cilj dosegli, torej, da cilj delovanja tima doživljajo kot svoj osebni cilj.

Tim se formira zato, da bi dosegli sinergijske učinke. Shematičen prikaz sinergijskih učinkov prikazuje slika 2.1.

**Slika 2.1** Prikaz sinergijskih učinkov timskega dela



Vir: Ferjan 1999, 129

Iz slike je razvidno, da lahko timsko učenje, če ni sinergijsko, prinese več škode kot koristi. V učečih se organizacijah ni cilj povečati akumulacijo znanja, temveč usmeriti in izoblikovati percepcijo in izboljšati inovativnost. Pomembno je, da so cilji posameznikov skladni s cilji organizacije.

Temeljne metode timskega učenja pri učeči se organizaciji so:

- dialog in diskusija,
- ukvarjanje z realnimi problemi s pomočjo reševanja konflikta,
- učenje »kako udejanjiti«.

*Dialog* je način, s pomočjo katerega zaposleni spoznajo dejstva in stališča drugih, ter hkrati pomeni pripomoček za izoblikovanje kritičnega odnosa do samega sebe. Dialog v učeči se organizaciji predstavlja način za zagotavljanje prostega pretoka idej, mnenj in konkretnih znanj med zaposlenimi. Pogoj za uspešen dialog je, da ni stereotipov ter da so udeleženci sposobni poslušati sogovornika (ustrezen mentalni model). V procesu dialoga ne sme biti težnje po prevladi enega nad drugim.

*Diskusija* pomeni predstavljanje določenih stališč in njihova obramba. Razlika med diskusijo in dialogom je v tem, da je dialog namenjen zgolj predstavitvi, proces diskusije pa je tisti, v katerem morajo nosilci idej, mnenj ali rešitev svoje zagovarjati pred kritičnimi mnenji kolegov. Končna odločitev se sprejme po diskusiji.

Pri ukvarjanju z realnimi problemi člani uspešnih timov pridejo v *konflikt*. Prav konflikt je temeljna značilnost uspešnih timov. Tukaj ne gre za konflikt zaradi različnih

osebnih interesov, temveč za konflikt idej za rešitev problema. V dobrih timih, kjer obstaja ustrezen mentalni model, konflikt postane konstruktiven. Reši se s pomočjo diskusije.

### *Učenje na ravni organizacije*

Učenje na ravni organizacije je treba obravnavati z več vidikov:

- z vidika neposrednega učenja osebja,
- z vidika povezav oziroma struktur, ki v procesu učenja nastanejo med osebjem, torej z vidika *učenja organizacije*, in
- z vidika vsebin, ki se jih uči organizacija.

Učeča se organizacija z *neposrednim učenjem osebja* podpira sistematično učenje posameznikov. Podpira individualna prizadevanja posameznikov za pridobitev več znanja in veščin in jih celo vzpodbuja. Omogoča timsko učenje in, če le to zmore, postavi lastne sisteme izobraževanja.

Drug vidik preučevanja učenja organizacije je *preučevanje povezav med osebjem*. Ljudje, ki se učijo drug od drugega, to razumejo kot osebnostno rast in razvoj, učenje pa je treba razumeti tudi v kontekstu doseganja ciljev organizacije. V procesu medsebojnega učenja osebja prihaja do neformalnih povezav med ljudmi. Učeča se organizacija posveča posebno skrb organizacijski kulturi tako, da omogoča medosebno komunikacijo. Ta omogoča pretok informacij tako vertikalno kot horizontalno. Učeča se organizacija tudi formalno podpira izobraževanje in oblike povezav med udeleženci.

*Temeljni cilj učenja na ravni celotne organizacije je: naučiti se temeljnih prvin učeče se organizacije.* Da bi organizacija postala učeča se organizacija, se mora najprej naučiti že prej opisanih pet temeljnih prvin. Senge (1990 v Ferjan 1999, 128) je učenje učeče se organizacije razdelil na vsebinska področja. Učenje poteka na treh stopnjah:

- učenje praktičnih oziroma uporabnih primerov,
- učenje temeljnih načel in
- učenje ključnih dejavnikov kakovosti.

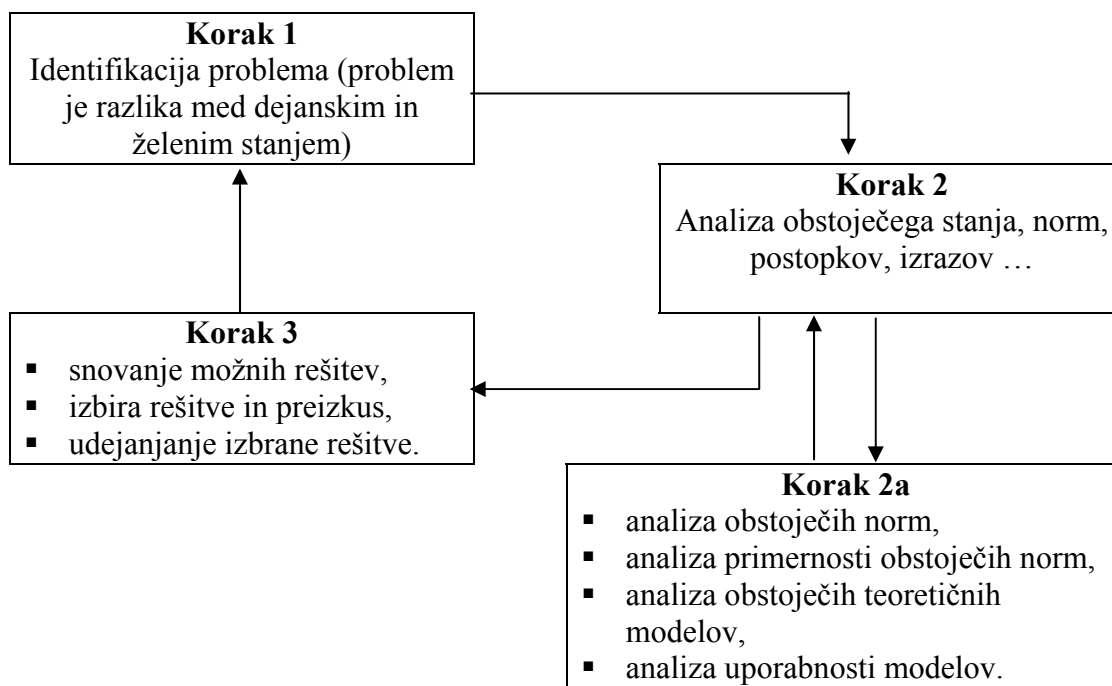
Poleg Sengeja (ibid, 128) je tudi Edmonstone (v Ferjan 1999, 130) preučeval način učenja v učečih se organizacijah. Navedel je pet tipičnih značilnosti učečih se organizacij, in sicer:

- učenje je kontinuiran proces,
- učenje je skupna naloga in način dela vseh zaposlenih,
- učenje je vsebina dela,
- skupna strategija in tehnologija učenja je potreba in
- učenje z metodo »dvojne zanke« je zelo pomembna dejavnost pri učečih se organizacijah.

## Učenje z dvojno zanko

Najbolj tipična lastnost učeče se organizacije je učenje z dvojno zanko. Potek takega učenja prikazuje slika 2.2.

**Slika 2.2** Učenje z dvojno zanko



Vir: Argyris v Ferjan 1999, 131

- Korak 1: pomeni zaznavanje problema. Problem največkrat nastane zaradi vplivov okolja, lahko tudi zaradi prevelike entropije ali motenj, ki nastanejo znotraj organizacije.
- Korak 2: pomeni primerjavo dejanskega z želenim stanjem. Analiza pa pomeni ugotavljanje vzrokov za razliko med želenim in dejanskim stanjem.
- Korak 2a: pomeni ugotavljanje primernosti obstoječih načinov, norm, modelov, metod ipd. za konkretno uporabo.
- Korak 3: začetek primerne akcije za rešitev problema.

Značilnost tega načina učenja je dvojna zanka (dvosmerna relacija) med korakom 2 in korakom 2a. Gre za zaprto zanko. V praksi ta zaprta zanka (korak 2 – korak 2a) pomeni aktivnosti znotraj učeče se organizacije. Izvajanje postane skupni delovni prostor in osnova profesionalnega razvoja osebja. Bistvo učeče se organizacije je, da pri udejanjanju koraka 2 in koraka 2a s svojim znanjem, videnji, intuicijo in predlogi deluje vse osebje.

Bistvo učeče se organizacije je v zagotavljanju možnosti, da posamezniki lahko izmenjujejo svoja mnenja in stališča ter zagovarjajo svoje rešitve v vseh korakih učenja oziroma reševanja problema. Učeča se organizacija torej dopušča avtonomnost

delovanja posameznikov oziroma timov. Birokratska organizacija oziroma izrazita hierarhija pa tega ne omogočata, četudi bi bila morebitna avtonomnost utemeljena s strokovnimi referencami. Birokratska organizacija je torej utemeljena s pravili, delovanje zunaj predpisanih pristojnosti pa ni dopustno.

Učeča se organizacija je torej delovna soba, kjer se osebje medsebojno uči možnih rešitev obstoječih problemov. Večina avtorjev literature tega področja pa zatrjuje, da se ta proces mora začeti predvsem v vrhu organizacij.

Koncept učeče se organizacije je zelo pomemben predvsem v današnjem dinamičnem okolju, kjer se vsakodnevno pojavljajo množične spremembe na trgu, ki so za podjetja, ki nimajo ustrezno izobraženega osebja in v katerih osebje ne deluje po načelih učeče se organizacije, lahko usodne.

V tem poglavju sem se osredotočila predvsem na razlago pojma učeče se organizacije in na predloge, kako najbolje in najhitreje preiti iz klasične v učečo se organizacijo ter navedla razlike med navedenima dvema oblikama učenja v organizaciji. Poudarek je predvsem na tem, kako se učiti in kako naučiti osebje timskega učenja v učeči se organizaciji. Danes obstaja že kar nekaj modelov uvajanja učeče se organizacije, vendar njihova podrobnejša predstavitev presega okvir te diplomske naloge.

V naslednjih poglavjih bom predstavila še sisteme nagrajevanja in motiviranja v organizacijah.

## **2.2 Sistemi nagrajevanja in motiviranja v organizacijah**

Nada Zupan (2001, 32) navaja, da tradicionalne organizacije v današnjem okolju ne morejo delovati uspešno, saj niso dovolj prožne, da bi sledile izzivom poslovnega okolja. Globalizacija poslovanja in vedno hujša konkurenca zahtevajo nenehno izboljševanje in prilagajanje zahtevam poslovnega okolja.

Spremembe, ki se dogajajo v okolju, so hitre in pogosto nepredvidljive, zato morajo podjetja imeti dober sistem, s katerim lahko pravočasno in dodobra zaznavajo novonastale hitre spremembe. Novonastala informacijska tehnologija poleg tega, da zmanjšuje čas pretoka informacij, omogoča uvajanje številnih novih načinov dela in poslovanja. V takšnih razmerah bodo preživela le podjetja, ki so se sposobna čim hitreje odzivati na tržne zahteve. Uspešna pa bodo samo tista, ki se ne bodo samo odzivala na vplive iz okolja, temveč bodo prevzela dejavno vlogo pri oblikovanju svoje poslovne prihodnosti. To pomeni, da bodo razumela, kako se bo konkurenca spreminjala in bodo nenehno iskala nove poslovne priložnosti.

Najbolj uspešna bodo tista podjetja, ki bodo znala motivirati celotno organizacijo od zgoraj navzdol, da bo pripravljena izvajati dejavnosti, usmerjene v prihodnost. Le tako si bodo lahko pridobila konkurenčni položaj.

Barbara Primc (2000) v svojem članku navaja, da podjetja konkurenčne prednosti danes ne morejo več zagotavljati zgolj s pridobivanjem svežega kapitala in s

posodabljanjem tehnologije, tradicionalno merjenje poslovne uspešnosti samo s finančnim količnikom, torej dobičkom, še ne zagotavlja varne prihodnosti podjetja.

Brane Gruban (v Prime 2000), strokovnjak za poslovno komuniciranje, pravi, da dobri poslovni rezultati, večja produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih vedno bolj izvirajo iz sistema nagrajevanja in motiviranja zaposlenih. Podjetja se morajo zavedati, da ustvarjajo konkurenčno prednost na vse bolj zasičenem trgu predvsem s svojimi zaposlenimi.

Tradicionalna finančna merila ne merijo lojalnosti potrošnikov, zadovoljstva in motivacije zaposlenih, intelektualnega potenciala, ugleda podjetij ali izgubljenih priložnosti. Brez teh podatkov pa danes podjetja ne morejo več delovati. Sodobna nefinančna merila poslovne uspešnosti, ki se pri nas šele počasi uveljavljajo, so povezana z odnosom do zaposlenih, z njihovim zadovoljstvom in motivacijo, z delovno uspešnostjo posameznikov in skupin, s hitrostjo učenja in obvladovanja procesov, z vrednotenjem tako imenovanega intelektualnega potenciala podjetij.

V ospredje prihaja spoznanje, da konkurenčne prednosti podjetij pred njihovimi tekmeči niso le nov proizvod, izpopolnjen tehnološki proces, razvojna inovacija in odmevna oglaševalska akcija. Vse to je namreč mogoče dokaj hitro posnemati, zato ni več dovolj, da si dober ali boljši. Biti moraš drugačen, teže posnemljiv ali pa sploh ne, to pa danes omogočajo zaposleni. Uspešno voden sistem nagrajevanja in motiviranja se pozna pri dobrih poslovnih rezultatih, večji produktivnosti in zadovoljstvu zaposlenih. Slab ali mačehovski odnos vodstva do tega področja pa povzroča demotiviranost, slabo vpliva na medsebojne odnose, utegne pa celo povzročiti odhod tistih zaposlenih, ki največ pripomorejo k razvoju in uspešnosti podjetja.

Nada Zupan (2001, 33) navaja, da mora transformacijsko vodenje podpirati nova moralna zveza med managerji in zaposlenimi. Običajna zveza v tradicionalnih podjetjih je od zaposlenih zahtevala pripadnost v zameno za varno zaposlitev. Nova zaveza pa poudarja možnost razvoja zaposlenih v zameno za doseženo konkurenčnost. Odgovornost za konkurenčnost torej ni več le v rokah managerjev, temveč vseh zaposlenih. Zaposleni morajo zato dobiti podporo pri svojih vodjih tako pri povečanju svojih zmožnosti kot pri uvajanju lastnih pobud in predlogov v podjetniško prakso.

Brane Gruban (v Prime 2000) ravno tako poudarja, da je spreminjanje ustaljenih navad, ki so v podjetjih nastale skozi leta, oziroma sistemov nagrajevanja in motiviranja v današnjem podjetniškem okolju izrednega pomena. Zlasti pri nagrajevanju mora biti vse več inovativnih prijemov z večjim poudarkom na stimulativnem delu nagrajevanja. Finančni stimulansi (denarne nagrade) so počasi dosegli mejo, čez katero ne gre več, učinki pa so razmeroma skromni in predvsem kratkoročni. Denar tudi ni za vse ljudi enako učinkovito motivacijsko sredstvo; nekoga motivira denar, drugega pa prosto petkovo popoldne. Zato je pomembno bolj na široko opredeliti sistem nagrajevanja oziroma nasploh motiviranja.

Vsak vodja mora znati motivirati svoje delavce. To pomeni, da mora znati z njimi izpeljati motivacijski intervju, opazovati in definirati motivacijski profil človeka, oceniti motivacijski profil delovnega mesta, oceniti, ali se profil delovnega mesta ujema s profilom človeka, ki dela na tem delovnem mestu. Velikokrat se pojavijo problemi zaradi nepripravljenosti vodij oziroma zaradi njihove neusposobljenosti v komuniciranju, navaja Brane Gruban (v Primc 2000). Dogaja se, da razmeroma slabo postavljajo cilje, zaposlenim – ljudem ne dajejo povratnih informacij o delovni uspešnosti in podobno, morali pa bi obvladati celoten repertoar veščin in spretnosti, da bi uspešno opravili naloge, ki so jim dane.

Gruban (v Primc 2000) nadaljuje s trditvijo, da pri motiviranju obstaja cela paleta stvari, ki so pomembne za posameznika. Včasih je mogoče s povsem preprostimi prijemi marsikaj narediti. Na primer s postavljanjem ciljev – največje zadoščenje za ljudi je občutek, da so nekaj uresničili in dosegli. Zato rešitev ni vedno v materialnem nagrajevanju, ampak v ustrezni vzpodbudi, skrbi za osebni razvoj. Danes sta za zaposlene vedno bolj pomembna osebni in strokovni razvoj in če zna vodja poskrbeti za ta del, lahko repertoar motivacijskih mehanizmov bistveno razširi. Veliko je mogoče doseči tudi s preprostim pogovorom o karieri, dobro dene tudi pohvala (a le, če je iskrena in upravičena), da se opazi, kaj je dosegel.

Pomembno je torej odkriti stvari, ki motivirajo zaposlene, problem pa je, kako jih identificirati. Včasih namreč zaposleni niti sami ne znajo ali ne želijo povedati, kaj jih motivira. Zato mora biti vodja res več svojega dela, da te stvari odkrije. Najbolj odločen motivator je skrb za delavčev osebni in strokovni razvoj. Ni več tako pomembno, da imajo zaposleni varno zaposlitev, bolj je pomembna zaposljivost: da imajo znanje, ki jim omogoča, da so na trgu delovne sile zaposljivi kadar koli, da so konkurenčni. Torej, če vodja danes delavcu omogoči razvoj na določenem področju, je to zanj lahko več vredno kot plača ali kakšen drug finančni stimulans. Seveda je to odvisno od vsakega posameznika, kljub temu pa vodja ne bi smel pozabiti, da so za veliko ljudi ključnega pomena veščine in znanje, ki jih lahko uporabijo kjerkoli in kadarkoli.

Če podjetje hoče imeti najboljšo delovno silo, bo preprosto moralo poleg materialnih in drugih nagrad ponujati zaposlenim – ljudem tudi osebni in strokovni razvoj. In to je tista ključna točka, po kateri se uspešna podjetja razlikujejo od manj uspešnih.

Z mnenjem strokovnjaka za poslovno komuniciranje Branka Grubna (2000) v povezanosti avtorice Nade Zupan (2001, 31–32), sem poudarila pomen motiviranja in nagrajevanja zaposlenih, ki sta eni izmed ključnih nalog vodij, s katerimi si organizacija zagotovi konkurenčni položaj na trgu.

Pomembno je spremeniti zastarel model poslovanja in z njim povezan model nagrajevanja in motiviranja. Treba je postaviti novega, ki bo ustrezal okolju, v katerem podjetje deluje in bo zaposlene motiviral h konkurenčnosti in uspešnosti poslovanja.



V nadaljevanju bom predstavila sisteme nagrajevanja.

### **2.2.1 Kaj je sistem nagrajevanja?**

Sara Brezigar (2005, 44–45) navaja, da idealnega sistema nagrajevanja ni. So pa učinki sistema nagrajevanja na zaposlene zelo močni. »Kar se nagrajuje, se izvršuje,« pravi staro reklo in to velja ne glede na vse izrečene besede, ki zaposlene prepričujejo o nasprotnem. Pri postavljanju sistema je zato izjemno pomembno, da se najprej jasno določijo želeni cilji. Doseganju teh ciljev morajo potem ustrezati tudi merila za nagrajevanje. Od operacionalizacije meril je v veliki meri odvisna percepcija pravičnosti sistema in s tem stopnje nezadovoljstva med zaposlenimi.

To potrjuje tudi avtorica Nada Zupan (2001, 62), ki poudarja, da so osnova vsake uspešnosti v podjetju jasno zastavljena vizija, vrednote in poslovni cilji. Sami po sebi nič ne pomenijo, če niso združeni z vsemi zaposlenimi. Pomembno je, da so vsi zaposleni seznanjeni z vizijo in cilji podjetja ter s potjo, kako jih doseči. Ko zaposleni dosežejo določene cilje oziroma na poti do njih uspešno rešujejo ovire, jih je treba nagraditi. Zato morajo imeti podjetja že vnaprej zastavljene sisteme nagrajevanja, ki pa se med seboj razlikujejo. Vsako podjetje mora sestaviti svoj sistem nagrajevanja, pač glede na cilje podjetja in želje svojih zaposlenih.

Sistem nagrajevanja je namreč veliko več kot odločanje o tem, kolikšen del plače bo variabilen in kolikšen bo fiksen. Tako kot Brane Gruban (v Primc in Potočnik 2000) in Nada Zupan (2001, 207) tudi Sara Brezigar (2005, 4–45) v tem članku navaja, da nagrajevanje vključuje najrazličnejše ugodnosti, kot so denimo možnost usposabljanja ali izobraževanja, možnost napredovanja, prožni delovni čas (ali prosto popoldne zaradi uspešnosti), izleti, vstopnice za fitnes, daljši dopust in podobno.

K temu je treba seveda prišteti še strogo finančne elemente sistema nagrajevanja, kot so sheme delitve dobička, sheme delitve prihrankov, nagrade za najuspešnejšega uslužbenca ali nagrade za posebne dosežke, dodatki za koristne predloge ali sheme stalnih izboljšav. Ne smemo spregledati ugodnosti, kot so službeni prenosni telefon ali uporaba službenega avtomobila. Vse to so možnosti, s katerimi podjetja razpolagajo pri zasnovi sistema nagrajevanja. Kaj bodo v sistem nagrajevanja vključili in v kakšni obliki, pa je odvisno od načrtovane strategije upravljanja človeških virov in drugih sistemov vodenja, ki jih uporabljajo.

#### *Strategija upravljanja človeških virov*

Sara Brezigar (2005, 44–45) navaja, da je sistem nagrajevanja neločljivo povezan z drugimi vidiki upravljanja človeških virov, kot sta sistem določanja ciljev in sistem opravljanja letnih pogovorov. Nagrajevanje je povezano tudi z napredovanjem in načrtovanjem kariere posameznika v podjetju.

Sistem nagrajevanja pa vpliva tudi na sposobnost podjetja, da pritegne ustrezne kadre, ali da pomaga izločiti nekatere kandidate za izbrano delovno mesto.

Avtorica Sonja Treven (1998, 58) deli strategije upravljanja človeških virov v dve skupini, in sicer:

- rastoče, tehnološko podprte strategije in
- stabilne, stroškovno učinkovite strategije.

Pri prvi strategiji so podjetja še v fazi rasti. Od svojih zaposlenih zahtevajo kreativnost, inovativnost in sposobnost za prevzem tveganja. Nagrajevanje je zasnovano predvsem na spodbudah zaposlenih, da z rezultati svojega dela prispevajo k doseganju ciljev podjetja.

Pri drugi strategiji zahteva podjetje od zaposlenega, da deluje po nekem ponavljajočem se vzorcu, ki ga je mogoče predvideti. Pri tej strategiji ne gre za novo zaposlovanje kadra, kot gre pri prvi strategiji, temveč gre za napredovanje zaposlenih. Pri ocenjevanju dela in rezultatov zaposlenih je poudarek na pravilnem izvajanju posameznih nalog in na kratkoročnih merljivih rezultatih. Nagrajeno je hitro in učinkovito opravljanje nalog in privrženost podjetju.

#### *Učinki dobro zastavljenega sistema nagrajevanja*

Če je sistem nagrajevanja dobro zastavljen, navaja Sara Brezigar (2005), so lahko učinki zelo pozitivni. Uvajanje sistema nagrajevanja je vse prej kot preprost, spontan ali premočrten proces. Treba ga je natančno načrtovati, vse uslužbenke je treba s sistemom jasno seznaniti, ustvariti je treba kanale za morebitne pritožbe, hkrati pa je treba sistem dograjevati in dopolnjevati, če se to izkaže za potrebno. Kljub vsemu pa je učinkovit sistem nagrajevanja praviloma zelo preprost. Pretirano preračunavanje po vseh mogočih ključih zmanjšuje učinkovitost sistema nagrajevanja, saj je zaradi tega pogled zaposlenih na to, kaj naj počnejo, močno zabrisan. Zato je pomembno, da podjetja jasno določijo cilj sistema nagrajevanja v okviru delujočega sistema vodenja in strategije upravljanja človeških virov. V skladu s tem pa potem izoblikujejo jasen, preprost in predvsem pregleden sistem nagrajevanja, ki zaposlenim omogoča, da jasno prepoznavajo cilje, ki naj bi jim pri delu sledili.

Omenjeni avtorji (prim. Gruban 2000; Brezigar 2005; Zupan 2001; Treven 1998) navajajo, da je nagrajevanje in motiviranje zaposlenih ter izbira pravega sistema nagrajevanja ena izmed najzahtevnejših nalog vodij. Izbira ustreznega sistema nagrajevanja prinaša organizaciji veliko konkurenčno prednost pred ostalimi.

V nadaljevanju bom opisala, koga in kdaj nagraditi.

#### **2.2.2 Koga in kdaj nagraditi?**

Nada Zupan (2001, 208) navaja:

»Čeprav so plače nedvomno zelo pomembne, so številne raziskave pokazale, da zaposlenim mnogo pomenijo ter jih spodbujajo v pravem trenutku in na ustrezen način izrečeni pohvala, priznanje oziroma nagrada za dobro opravljeno delo. So učinkovito

orodje vodenja, ker z njimi nagradimo takoj po dosežku, tako da je vez med nagrado in vedenjem zaposlenih zelo jasna.«

Nagrajevanje je razdelila v dve skupini, in sicer:

- formalni programi nagrajevanja, kjer so pravila nagrajevanja vnaprej določena in so običajno vrednosti nagrad večje, in
- neformalne programe nagrajevanja – sem spadajo spontane nagrade in priznanja, ki so povezana z majhnimi stroški, zahtevajo manj načrtovanja in napora ter jih lahko uporabljajo vodje na vseh ravneh.

*Neformalne nagrade* in priznanja so tako del vsakodnevnega vodenja. Pri tem lahko pride sicer do velikih razlik med organizacijskimi enotami, saj je nekaterim vodjem takšen slog vodenja bližji kot drugim. Tak problem je mogoče rešiti z usposabljanjem, vgrajevanjem učinkovite uporabe nagrad in priznanj v merila za nagrajevanje vodij in s splošnim razvojem kulture, ki podpira takšno vodenje.

Pri *formalnih programih nagrajevanja* se lahko uporabi najmanj štiri različne pristope k temu, koga bomo nagradili. To je prikazano v sliki 2.3.

**Slika 2.3** Različni pristopi k podeljevanju nagrad in priznanj

Kdo dobi nagrado ali priznanje	Kdo odloča	Kako pride do odločitve
Najuspešnejši: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ celotna uspešnost,</li> <li>▪ določeno merilo,</li> <li>▪ izjemni dosežki.</li> </ul>	Vodstvo, Sodelavci, Stranke oziroma kupci, Posebna komisija	Ocena, Glasovanje
Vsi, ki izpolnijo določen cilj	Vodstvo ali komisija	Ocena
Zmagovalci	Vodstvo ali komisija	Tekmovanje
Naključno izbrani	Sreča	Žrebanje

Vir: Zupan 2001, 210

Iz slike 2.3 je razvidno, da se lahko nagradi *najuspešnejše delavce*, za kar je merilo skupna uspešnost v določenem obdobju. Pri tem se lahko pojavi težava, da so večkrat nagrajeni isti ljudje, saj so najbolj uspešni sodelavci praviloma uspešni v daljšem obdobju. Ker drugi začitijo, da nagrade ne bodo mogli dobiti, ta izgubi motivacijsko moč. Zato je smiselno poleg skupne uspešnosti uporabljati še druga merila, kot so na primer najboljši pri kakovosti, najbolj inovativen, najboljši vodja, tisti, ki je najbolj napredoval ipd.

Poleg najuspešnejših sodelavcev lahko nagradimo tudi tiste, ki *dosežejo določen cilj*. O tem, kdo bo dobil nagrado, največkrat odloča vodstvo podjetja na predlog neposrednih vodij, ali posebna komisija, ki jo v ta namen oblikujejo v podjetju. Za najboljšega lahko glasujejo vsi v podjetju, ali nagradijo tiste, ki so jih izbrali kupci ali poslovni partnerji.

Kadar v podjetjih priredijo tekmovanja, morajo jasno opredeliti pravila in potem nagraditi *zmagovalce*. Če gre za *naključno izbiro*, kot je pogosto pri množičnih akcijah (podajanje koristnih predlogov), se odločitev prepusti žrebu. Nekako v takem vrstnem redu kot si sledijo različni pristopi v sliki 2.3, si sledijo tudi po priljubljenosti in razširjenosti uporabe.

V nadaljevanju bom predstavila še najbolj pogoste oblike nagrad, ki jih uporabljajo v uspešnih podjetjih.

### 2.2.3 Najbolj pogoste oblike nagrajevanja

Podjetja uporabljajo različne vrste nagrad, običajno pisna priznanja spremljajo še denarne, simbolne ali praktične nagrade, navaja Nada Zupan (2001, 210).

#### *Denarne nagrade*

Kljub temu, da obstaja cela paleta različnih nagrad, ki se jih lahko podjetja poslužujejo, ne moremo mimo dejstva, da so denarne nagrade ene izmed najbolj priljubljenih.

Nada Zupan (ibid, 210) navaja, da je kljub temu, da so denarne nagrade preproste in lahko razumljive, z njimi povezanih precej težav. To je prikazano v sliki 2.4.

#### **Slika 2.4** Prednosti in slabosti denarnih nagrad

Prednosti	Slabosti
☺ So zaželene	☹ Niso obstojne
☺ So preproste	☹ So vsakdanje
☺ Vsi jih razumejo	☹ Težko jih nagradimo
☺ Lahko so dodatna spodbuda	☹ Lahko postanejo samoumevne

Vir: Zupan 2001, 211

Denar kljub temu, da je najbolj zaželen, hitro zapravimo in pozabimo, da smo ga sploh dobili. Denarne nagrade so povsem običajne, saj se ni treba kaj dosti truditi in razmišljati, kaj bomo podarili. Zato nagrajencu ne prinesejo globlje vrednosti. Poleg naštetega nosijo denarne nagrade s seboj še eno težavo, ki se kaže v vrednosti denarne nagrade, saj vsi zaposleni pričakujejo vsako naslednjo nagrado višjo. Zaposleni se na denarne nagrade navadijo in jim s časom postanejo samoumevne, kar pomeni, da niso posebno veseli, če nagrado dobijo, če je ne dobijo, so pa precej razočarani.

#### *Nedenarne nagrade*

Poleg denarnih nagrad obstaja še vrsta drugih, ki jih navaja tudi avtor Bob Nelson (v Zupan 2001, 211), kot so zlate ure, zlata pisala, darila umetniške vrednosti, potovanja, razkošne večerje, športni pripomočki, poslovni kovčki, prenosni telefoni, računalniki za domačo uporabo in podobno.

Učinkovite so lahko tudi popolnoma enostavne nematerialne nagrade, ki zaposlenim pokažejo, da podjetje ceni njihovo delo. Že *ustna pohvala*, ki sploh nič ne stane, spodbuja k boljšemu delu. Nekoliko večji učinek imajo *pisne pohvale in pisma z zahvalo* za dobro opravljeno delo. Lahko se izdelajo tudi *posebne čestitke*, ki jih vodja ob pomembnih dosežkih izroči zaposlenim, podpiše pa jih lahko še glavni direktor in drugi člani vodstva ali sodelavci. Poleg naštetih nagrad ima podjetje na voljo še naslednje:

- bolj zvoneč naziv delovnega mesta,
- nastop na pomembnih sestankih ali prireditvah,
- pojavljanje v predstavitvenih gradivih ali oglasih podjetja ipd.

Čeprav nematerialne nagrade dobro vplivajo na spodbujanje in zadovoljstvo zaposlenih, seveda dolgoročno mnogo pohval brez učinka pri plači (denarju) ne prinese pozitivnega učinka. Zato je morda najbolj primerno sestaviti tako nagrado, ki zajema oboje, tako materialno kot nematerialno stran. Nagrada je najbolj učinkovita, če je združena v neko celoto, s plačilnim sistemom in drugimi vrstami nagrajevanja.

Poleg pravilne sestave nagrad je pomembno tudi upoštevati vse dejavnike, ki vplivajo na uspešnost nagrade. Več o tem v nadaljevanju.

#### **2.2.4 Učinkovitost nagrad**

Avtorica Nada Zupan (2001, 212) poudarja, da je pri uporabi nagrad, tako materialnih kot nematerialnih, pomembnih več dejavnikov za njihovo uspešnost. Nagrajuje se tiste dosežke in vedenje, ki so pomembni za uspešnost poslovanja. Zgraditi je treba kulturo uspešnosti, v kateri naj bo jasno, da so glavno merilo uspeha dosežki in ne zgolj prizadevanje zaposlenih.

Nagrada ima največjo moč takrat, kadar odseva potrebe oziroma želje nagrajenca in je osebno darilo. Če nagrada ne zadovoljuje nagrajenčevih potreb, ali če je nagrajenec celo ne mara, ta nima nobenega učinka. Njena vrednost mora biti primerna dosežku. Posebna previdnost je potrebna pri denarnih nagradah, saj ima nagrajenec lahko drugačno merilo za svoj dosežek in ga neprimerna nagrada lahko užali. Zato je pomembno izbrati pravilno obliko nagrade. Včasih je bolj primerna ena izmed oblik nematerialnih nagrad, saj pri teh vrednost ni natančno določljiva, hkrati pa jo poveča simbolni pomen, izvirnost in status nagrade.

Pomembno je tudi, kako se nagrada izroči in kdo to stori, saj nagrada iz rok uglajenih ljudi pomeni več, slovesni dogodki in spremljevalne dejavnosti pa ji povečajo vrednost. Seveda je treba upoštevati željo nagrajenca. Če mu javni nastop pomeni prej kazen kot nagrado, se podelitev izvrši v drugačni obliki.

Navsezadnje je pomembno tudi, kdaj se nagrajuje. Po mnenju avtorice Nade Zupan (2001, 213) je nagrajevanje najbolj primerno takoj ali pa ob vnaprej določenih priložnostih, kot sta na primer dan podjetja ali zaključek leta.

Kot sem že navedla, enega in edinega pravega sistema nagrajevanja ni. Vsako podjetje mora razviti svoj način nagrajevanja, s katerim nagrajevanje poveže s svojo kulturo, načinom dela in poslovnimi potrebami. V nadaljevanju bom navedla nekaj načinov nagrajevanja glede na zahteve podjetja.

### **2.2.5 Merila za nagrajevanje**

Kadar podjetja nagrajujejo svoje zaposlene, želijo, da se to nagrajevanje obrestuje. Nada Zupan (2001, 222–226) navaja naslednje nagrade za posebne dosežke:

- nagrade za povečanje zadovoljstva kupcev,
- nagrade za povečevanje inovativnosti,
- nagrade za povečevanje znanja,
- nagrade za zmanjšanje bolniških odsotnosti.

#### *Nagrade za povečanje zadovoljstva kupcev*

Kljub temu, da je težko priti do objektivnih podatkov glede zadovoljstva kupcev, se podjetja zavzemajo, da nagradijo tiste zaposlene, ki povečujejo zadovoljstvo kupcev. Kot navaja avtorica Nada Zupan, obstaja več načinov, kako nagraditi uspešnost zaposlenih, in sicer:

- na osnovi anket, ki jih izpolnjujejo kupci, se lahko nagradi najuspešnejše oddelke ali enote v podjetjih, ponavadi z nedenarnimi nagradami,
- nagrade ob uvajanju sprememb – nagrade dobijo tisti zaposleni, ki najbolj in najbolj razumljivo predstavijo nastale spremembe kupcem, in tisti, ki naredijo najmanj napak zaradi sprememb v poslovanju, kar omogoča večje zadovoljstvo strank.

#### *Nagrade za povečevanje inovativnosti*

Inovativnosti zaposlenih je treba posvečati posebno pozornost, saj so za dolgoročen uspeh potrebne nenehne izboljšave in novosti pri izdelkih, storitvah, tehnologiji in procesih. Inovativnost je smiselno meriti pri posameznikih ali manjših skupinah. Vsako podjetje si mora samo ustvariti svoj sistem nagrajevanja inovativnosti. Pomembno je, da jo tudi nagrajuje.

#### *Nagrade za povečanje znanja*

Učeca se organizacija, nenehno učenje in obsežni programi usposabljanja so le trije načini, s katerimi si lahko podjetje zagotovi povečevanje znanja zaposlenih. Ti trije sistemi so lahko še bolj učinkoviti, če jih spremljajo nagrade.

Take nagrade so lahko:

- napredovanja na višje delovno mesto na podlagi višje izobrazbe;

- razna usposabljanja in izobraževanja, ki so nujna za zaposlene, se na koncu nagradi z nedenarnimi ali denarnimi nagradami;
- ko se pojavijo na trgu spremembe, se jim morajo zaposleni hitro prilagoditi; to se lahko nagradi z denarnimi ali nedenarnimi nagradami.

### *Nagrade za zmanjšanje bolniških odsotnosti*

Kadar je v podjetju veliko bolniških odsotnosti, to ovira delovne procese in povečuje stroške dela (kadar gre za plačevanje nadomestil v breme delodajalca). Podjetja lahko zmanjšajo to odsotnost z nagrajevanjem. To lahko naredijo tako, da nagrade za uspešnost izplačujejo le za število dejansko opravljenih delovnih ur, lahko uvedejo dodatek za prisotnost v določenem časovnem obdobju (šest mesecev), lahko pa tudi nagradijo tiste posameznike, ki so bili najmanj odsotni z dela v celem letu. Ponavadi se za tako nagrajevanje uporabljajo nedenarne nagrade.

Kot sem že navedla, je pomembno, da si vsako podjetje ustvari svoj sistem nagrajevanja, pač glede na svoje potrebe. Pomembno je nagrajevati, tako ali drugače, kajti le na tak način bo podjetje dolgoročno uspešno. Primerna motivacija in nagrajevanje prineseta dolgoročne uspešne poslovne rezultate.

V nadaljevanju bom predstavila le nekaj stičnih točk učeče se organizacije in nagrajevanja, saj jih je težko določiti, kajti ti dve temi sta med seboj tesno povezani.

### **2.3 Nekaj najbolj pogostih stičnih točk obeh področij**

Uršič in Nikl (2004, 354–357) sta poudarila, da so sistemi nagrajevanja, motivacija in učeča se organizacija področja, ki morajo biti v podjetjih tesno povezana. Zaposleni, ki so ključni dejavnik učeče se organizacije, morajo biti pri njihovem spreminjanju oziroma nastajanju primerno motivirani in nagrajeni.

Proces izvedbe učeče se organizacije je dolgotrajen. Na tej dolgi poti je treba *postavljati vmesne kratkoročne cilje, ki jih uresničujejo in proslavljajo zaposleni*. Takšni kratkoročni uspehi imajo zelo velik motivacijski učinek na vse zaposlene. Zato je vodja prisiljen aktivno iskati načine za doseganje jasnih izboljšav in za nagrajevanje vključenih ljudi. Kot nagrade lahko uporabi priznanja in pohvale, napredovanja ali, ne nazadnje, tudi denarne nagrade.

Učenje v organizacijah brez ustreznih *strategij in taktik* za razširjanje ter razvijanje individualnih, timskih in organizacijskih ravni za učenje ni zadostno, celovito in uspešno. Takšne strategije morajo vsebovati tudi sisteme nagrajevanja, in sicer:

- spodbujanje, motiviranje in nagrajevanje za dosežene vmesne kratkoročne cilje,
- omogočanje dovolj potrebnega časa za eksperimentiranje »naučenega«,
- vse zaposlene, ki se učijo, je treba hvaliti, prepoznavati in »povelečevati«,
- za uspešno učenje in tveganje se nagrajuje,
- motiviranje zaposlenih za uporabo znanja, ki je bilo ustvarjeno znotraj organizacije ali zunaj nje; to pomeni nagrajevanje vseh tistih v organizaciji, ki

lahko pri svojem delu in učenju uporabijo razumevanja drugih ali svoje lastne inovativne ideje, ki so jih razvili iz organizacijskega znanja;

- spodbujanje sodelovanja med timi in kroženje del za povečanje prenosa znanja (premeščanje zaposlenih na druga delovna mesta, zato da se prenašajo znanja med le-temi) in
- spodbujanje ustvarjanja inovativnih idej in delavnic o kreativnosti.

Pomemben motivacijski dejavnik pri nastajanju učeče se organizacije je *zaupanje zaposlenih*, ki ga vodja lahko doseže s *pooblaščenjem*. Zaposleni lahko najbolj prispevajo k celoviti uspešnosti organizacije, če imajo potrebno svobodo ter samostojnost, odgovornost, moč odločanja, vpliv, kompetentnost, priložnosti, priznanje in avtoriteto.

Pri procesu izvajanja učeče se organizacije je treba *zmanjšati birokracijo in preurediti organizacijsko strukturo*. Za ta proces mora organizacija svoje zaposlene spodbujati z nagrajevanjem in priznavanjem tistih aktivnosti, ki podpirajo razvijanje znanja, izboljšujejo kakovost in storitve. Načini preureditve organizacije in z njimi povezano motiviranje in nagrajevanje, so naslednji:

- reinženiring, pri katerem spodbujamo zaposlene k sodelovanju s pooblaščenjem;
- izgradnja strukture okrog projektov in odjemalcev, zaposleni so motivirani, ker so seznanjeni s cilji projektov in spoznavanjem odjemalcev;
- odstranitev birokratskih pravil; zaposleni so motivirani, ker so bolj »svobodni«;
- odstranitev vertikalnih in horizontalnih ovir, ki omogočajo zaposlenim svobodnejše komuniciranje z vsemi zaposlenimi, in
- vpeljava spremenljivosti in fleksibilnosti; da bodo zaposleni pripravljene tudi na hitre spremembe, se morajo nenehno učiti; v primeru uspešne in hitre prilagoditve je treba zaposlene nagraditi.

Navedla sem le nekaj stičnih točk učeče se organizacije in nagrajevanja, in sicer predvsem pri nastajanju učeče se organizacije oziroma pri spreminjanju klasične organizacije v učečo se organizacijo. To je zelo občutljiv postopek tako za organizacijo kot za zaposlene v njej. Zahteva veliko potrpljenja in učenja, zato je v tej fazi še posebej pomembno koga, kako in kdaj nagrajemo.

V tem delu diplomske naloge sem se osredotočila na teoretični del. Izbrala sem nekaj avtorjev, na podlagi katerih sem opisala učečo se organizacijo in sisteme nagrajevanja. V drugem, empiričnem delu diplomske naloge bom predstavila raziskavo, ki sem jo izvedla in na podlagi katere sem zavrnila ali potrdila že vnaprej postavljene hipoteze.



### 3 PREDSTAVITEV VPRAŠALNIKA IN HIPOTEZ

V diplomski nalogi sem poleg teoretičnega dela opravila tudi empirični del, v katerega sem vključila vprašalnik, saj mi je pomagal potrditi ali zavrniti nekatere hipoteze, ki sem jih pred sestavljanjem vprašalnika in izvedbo anketiranja postavila.

Vprašalnik je anonimen in sestavljen iz enajstih vprašanj. Večina vprašanj je sestavljena iz trditev, ki omogočajo anketirancem, da na lestvici od 1 do 5 izrazijo svoje strinjanje ali nestrinjanje s trditvami. Naloga oseb, ki so sodelovale pri raziskavi, je bila na lestvici oceniti, v kolikšni meri posamezna trditev velja za organizacijo, v kateri delajo. V vprašalniku se prepletata dve temi, in sicer sistemi nagrajevanja in učeča se organizacija ter povezanost med tema dvema področjema. Prvih šest vprašanj se nanaša na sisteme nagrajevanja, preostalih pet pa na učečo se organizacijo in povezanost na nagrajevanja z učečo se organizacijo.

V raziskavi je sodelovalo trideset naključno izbranih organizacij. Vzorec ni reprezentativen, saj zajema le trideset naključno izbranih podjetji, vendar pa ugotovitve vseeno kažejo na težnjo spreminjanja iz tradicionalne organizacije v učečo se organizacijo.

Poizkusila sem zajeti kar največ različno velikih organizacij (z od 20 do 50 in več kot 50 zaposlenimi), z različno organizacijsko strukturo in dejavnostjo, tako da sem dobila neko splošno sliko o navedeni temi. Z do dvajsetimi zaposlenimi je sodelovalo šest organizacij, z do petdesetimi zaposlenimi je sodelovalo dvanajst organizacij in z več kot petdesetimi zaposlenimi ravno tako dvanajst organizacij. Dejavnosti sodelujočih organizacij se med seboj zelo razlikujejo. Vključila sem organizacije, ki se ukvarjajo z gospodarsko dejavnostjo (prodaja, nabava ipd.), teh je bilo šestnajst, in organizacije z negospodarsko dejavnostjo (javni zavodi), ki jih je bilo štirinajst. Odločila sem se izbrati organizacije z različnimi dejavnostmi zato, da vidim, kakšne so in ali sploh obstajajo v tem smislu razlike med organizacijami.

Najprej sem nekaj vprašalnikov poslala po pošti (10), ker pa ni bilo večjega zanimanja (dobila se le en vrnjen vprašalnik), sem se odločila za osebni pristop. Predčasno sem se najavila po telefonu in moram priznati, da je bil odziv zelo pozitiven. Če povem v odstotkih, lahko rečem, da je kar 90 % podjetij, ki sem jih poklicala po telefonu, takoj pristalo na sodelovanje. Preostalih 10 % je bilo v času mojega raziskovanja zelo zaposlenih.

Z vprašalnikom sem želela preveriti, kolikšen pomen izbrana slovenska podjetja posvečajo učeči se organizaciji in z njo povezanim sistemom nagrajevanja.

V nadaljevanju bom predstavila hipoteze, ki sem jih postavila pred izvajanjem ankete in sem jih po izvedbi potrdila ali zavrnila:

#### *Hipoteze*

1. Večina podjetij, tako majhnih, srednjih in velikih, nagrajuje svoje zaposlene.

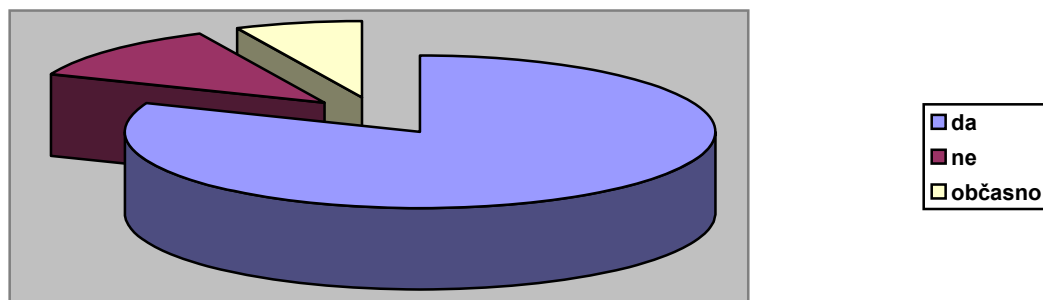
2. V večjih podjetjih so načini nagrajevanja drugačni kot v manjših. Velika podjetja poleg denarnega nagrajevanja vključujejo tudi nedenarno nagrajevanje (možnost napredovanja), v manjših pa prevladujejo denarne nagrade.
3. Najmanj 75 % podjetij nagrajuje svoje delavce le občasno, ob raznih uspehih.
4. Nagrajevanje tako v večjih kot v manjših podjetjih prinaša večjo uspešnost in boljšo kakovost dela, večjo inventivnost, manjšo odsotnost iz dela ...
5. Najmanj 51 % organizacij deluje po sistemu učeče se organizacije.
6. Najmanj 51 % organizacij meni, da izobraževanje ni oblika nagrajevanja, zato tega ne uporabljajo in se posvečajo raje drugim dejavnostim, ki so za dolgoročni uspeh bolj pomembne.
7. Najmanj 75 % podjetij vlaga v izobraževanje le občasno, po potrebi.
8. Najmanj 51 % podjetij se proti hitrim spremembam ubrani z uvajanjem nove tehnologije.

### 3.1 Rezultati vprašalnika in interpretacija rešitev

V nadaljevanju bom predstavila vprašalnik z rezultati in njihovo interpretacijo.

1. Četudi je anketa anonimna, bi vas prosila, da obkrožite, kako veliko je vaše podjetje?
  - Majhno – 20 %
  - Srednje – 40 %
  - Veliko – 40 %
  
2. Ali v vašem podjetju poleg osnovne plače nagrajujete zaposlene? (Obkrožite za vas najbolj ustrezen odgovor!)
  - Da – 80 %
  - Ne – 6,6 %
  - Občasno – 13,3 %

**Graf 3.1** Prikaz nagrajevanja organizacij



Večina vprašanih, kar 80 %, je odgovorila, da poleg osnovne plače nagrajujejo svoje zaposlene, 6,6 % vprašanih zaposlenih ne nagrajuje, 13,3 % vprašanih pa jih to počne le

občasno. Iz rezultata je razvidno, da se slovenska podjetja zavedajo, da pravilno izbran sistem nagrajevanja prinaša dolgoročen poslovni uspeh.

3. Katere oblike nagrajevanja uporabljate poleg osnovne plače?

(Pred vami je ocenjevalna tabela, ki je označena z lestvico od 1 do 5, kjer 1 pomeni najmanj in 5 največ, ter z različnimi oblikami nagrad. Vaša naloga je, da ocenite navedene nagrade z oceno od 1 do 5, seveda na podlagi tega, kar vi v vašem podjetju najbolj uporabljate. Oceniti morate vse ponujene možnosti! **Primer:** če v vašem podjetju največkrat nagrajujete zaposlene s pohvalo, boste le-to ocenili s 5; če tako obliko nagrade uporabljate najmanj, boste to cenili z 1; če to obliko nagrajevanja uporabljate občasno, bo to ocena 2, 3 ali 4.)

**Tabela 3.1** Oblike nagrajevanja

/Oblika nagrade	Ocena				
	1 ☹	2	3 ☺	4	5 ☺
Primer: Pohvala					X
Pohvala	10,0 %	6,6 %	13,3 %	30,0 %	40,0 %
Možnost napredovanja	20,0 %	40,0 %	23,3 %	10,0 %	6,6 %
Dodatno izobraževanje	10,0 %	16,6 %	46,6 %	20,0 %	6,6 %
Denarne nagrade	10,0 %	6,6 %	13,3 %	46,6 %	23,3 %

Večina podjetij, kar 40 % vprašanih, najpogosteje za nagrajevanje poleg osnovne plače uporablja pohvalo, sledijo ji denarne nagrade s 23,3 %, nato še dodatno izobraževanje in možnost nagrajevanja s 6,6 %.

Pohvalo je ocenilo z odlično oceno kar 40 % vprašanih, kar pomeni, da je ta najbolj v teh podjetjih prisotna. 30 % anketirancev jo je ocenilo s prav dobro oceno, kar nakazuje tudi na pogostost uporabe te oblike nagrade; 13,3 % anketirancev je pohvalo ocenilo z dobro oceno, kar kaže na vedno večjo uporabo te oblike ali na njeno opuščanje in le 6,6 % vprašanih je pohvalo ocenilo z zadostno oceno, kar pomeni da ni najbolj prisotna v teh podjetjih. 10 % vprašanih te oblike nagrade sploh ne uporablja.

Možnost napredovanja je kar 40 % vprašanih ocenilo z zadostno oceno, iz česar sklepamo, da se ta oblika nagrajevanja ne uporablja najbolj pogosto. 20 % anketirancev te oblike sploh ne uporablja, saj jo je ocenilo z nezadostno oceno, 23,3 % anketirancev to obliko šele začne uporabljati ali jo opušča in le 10 % anketirancev uporablja to obliko pogosto, ker jo je ocenilo s prav dobrim. 6,6 % anketirancev je to obliko nagrajevanja ocenili z odličjem.

Dodatno izobraževanje je bilo v 46,6 % ocenjeno z dobro oceno, kar kaže, da se je ta oblika šele začela uporabljati ali pa je že prišlo do njenega opuščanja. 20 % vprašanih je to obliko ocenilo s prav dobro oceno in 6,6 % vprašanih z odlično oceni, kar kaže na pogostost uporabe v teh podjetjih. 16,6 % vprašanih je to obliko nagrajevanja ocenilo z zadostnim, kar kaže na redkost uporabe te metode, 10 % vprašanih pa te oblike

nagrajevanja sploh ne uporablja. Dodatno izobraževanje kot oblika nagrade, še nima trdnih temeljev.

Denarne nagrade so v 46,6 % dobile prav dobro oceno in v 23,3 % odlično, kar nam pove, da je ta oblika nagrade ena izmed najbolj priljubljenih v podjetjih. 13,3 % vprašanih jo je ocenilo z dobro oceno, kar lahko pomeni, da so zaradi različnih zahtev zaposlenih v ospredje postavili nekatere druge oblike nagrad. Le 6,6 % vprašanih je denarno nagrado ocenilo z zadostnim in 10 % vprašanih z nezadostnim, kar pomeni, da ta podjetja take oblike nagrade uporabijo redkeje ali pa je sploh ne uporabijo.

Podjetja kot obliko nagrajevanja najpogosteje uporabijo pohvale in denarne nagrade, ker so te preproste in lahko razumljive. Vodjem ni treba pretirano razmišljati, kaj bodo podarili. Delavca pohvalijo ali mu podarijo določeno vsoto denarja in stvar je rešena. Poleg tega se podjetja zavedajo, da večini zaposlenih največ pomeni denarna nagrada.

Predvsem je pomembno, da podjetja izberejo ustrezen sistem nagrajevanja glede na njihove zahteve, glede na okolje, v katerem delujejo, in glede na zahteve njihovih zaposlenih.

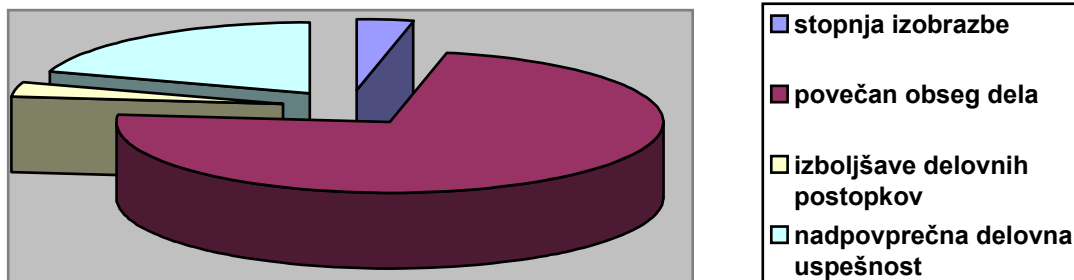
Kot navaja avtorica Nada Zupan (2001, 210), je najboljše sestavljena nagrada iz nenedarnega in denarnega dela. Npr.: pohvalo spremlja določena vsota denarja.

#### 4. Kakšna so merila za nagrajevanje?

(Obkrožite za vas najbolj ustrezen odgovor; naj bo ta le eden!)

<input type="checkbox"/> ne poznam.	0 %
<input type="checkbox"/> ne obstajajo	0 %
<input type="checkbox"/> stopnja izobrazbe, ki je višja od zahtevane	3,3 %
<input type="checkbox"/> povečan obseg dela	73,3 %
<input type="checkbox"/> izboljšave delovnih postopkov	3,3 %
<input type="checkbox"/> nadpovprečna delovna uspešnost	20 %
<input type="checkbox"/> drugo:	0 %

**Graf 3.2** Merila nagrajevanja



Organizacije uporabljajo različna merila za nagrajevanje. V svoji raziskavi sem ugotovila, da organizacije pri tem kot merilo najpogosteje upoštevajo povečan obseg dela, za katerega se je odločilo kar 73,3 % vprašanih. Sledi nadpovprečna delovna uspešnost v 20 %, nato še stopnja izobrazbe, ki je višja od zahtevane v 3,3 % in na koncu še izboljšave delovnih postopkov z enakim deležem (3,3 %).

Največ organizacij nagrajuje svoje zaposlene ob povečanem obsegu dela in nadpovprečni uspešnosti. To pa zato, ker sta ti dve merili enostavno merljivi. Ob nadpovprečni uspešnosti se določen delež dodeli za nagrade, ki spodbudijo delavce, da bodo v prihodnje ponovno enako uspešni.

Merila nagrajevanja se razlikujejo med organizacijami z gospodarsko in negospodarsko dejavnostjo. Obstajajo še nekatera merila, ki jih navaja avtorica Nada Zupan (2001, 226–229), vendar v mojem vprašalniku niso prišla v poštev, in sicer: zadovoljstvo kupcev, večja inovativnost in manjša odsotnost z dela (manj bolniških odsotnosti).

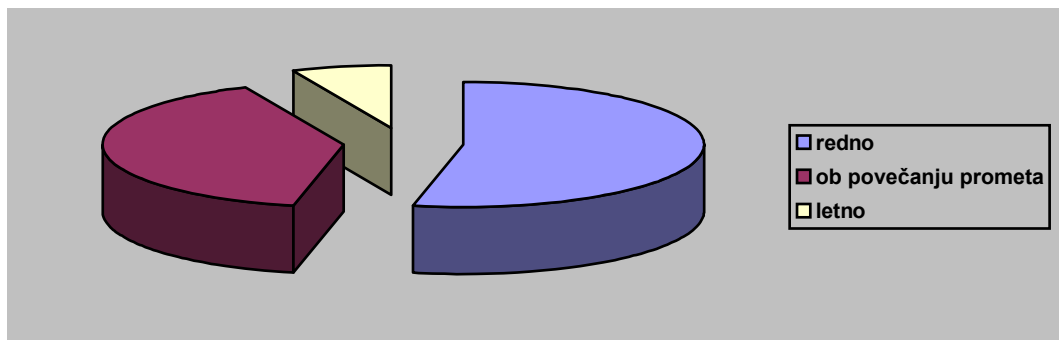
5. Kako pogosto nagrajujete vaše zaposlene, poleg osnovne plače?

(Obkrožite za vas najbolj ustrezen odgovor! Možen je le en odgovor pri vsaki možnosti.)

*Denarno:*

- |   |        |
|---|--------|
| <input type="checkbox"/> redno (vsak mesec)   | 53,3 % |
| <input type="checkbox"/> ob povečanju prometa | 40 %   |
| <input type="checkbox"/> letno                | 6,6 %  |
| <input type="checkbox"/> drugo                | 0 %    |

**Graf 3.3** Prikaz pogostosti denarnega nagrajevanja



Nada Zupan (2001, 208–214) je razdelila programe nagrajevanja v formalne in neformalne. Formalni programi nagrajevanja zajemajo že vnaprej določene nagrade, ki so načeloma denarne. Večina podjetij vsak mesec nagrajuje svoje zaposlene z denarno nagrado, največkrat je to denarna nagrada, ki jo imenujejo stimulacija. To je določen delež (odstotek) denarja, ki ga zaposleni prejmejo vsak mesec poleg osnovne plače, če

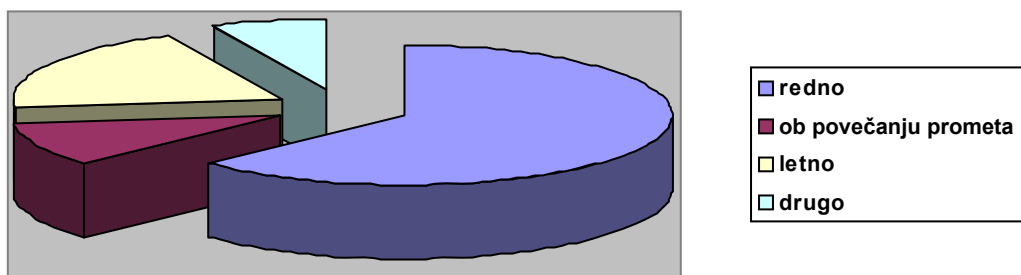
si ga zaslužijo. Rezultat je v mojem primeru 53,3 %. Tak delež organizacij nagrajuje svoje zaposlene vsak mesec z denarno nagrado poleg osnovne plače.

40 % organizacij ne uporablja denarne nagrade vsak mesec, temveč le ob povečanju prometa. To je ravno tako formalna nagrada. V formalno nagrajevanje, spada tudi nagrajevanje samo enkrat letno, ki v mojem primeru znaša le 6,6 %.

*Nedenarno* (pohvala, možnost napredovanja, izobraževanje itd.):

<input type="checkbox"/> redno (vsak mesec)	63,3 %
<input type="checkbox"/> ob povečanju prometa	10 %
<input type="checkbox"/> letno	20 %
<input type="checkbox"/> drugo: po potrebi ali ob napredovanju	6,6 %

**Graf 3.4** Prikaz pogostosti nenedarnega nagrajevanja



Nedenarne nagrade je Nada Zupan (2001, 210) uvrstila v neformalne nagrade, ki so lahko del vsakodnevnega vodenja. Kot je razvidno iz rezultata, take nagrade vprašana podjetja kar pogosto uporabijo. 63,3 % vprašanih nenedarne nagrade uporabi vsak mesec, 10 % vprašanih le ob povečanju prometa, 20 % le letno in le 6,6 % po potrebi.

Pri uporabi takih nagrad lahko pride do velikih razlik med organizacijskimi enotami, saj vsakemu ne ustreza enak način vodenja. V moji raziskavi se nisem srečala z vodji, ki bi imeli težavo s podeljevanjem takih nenedarnih neformalnih nagrad.

6. Na kakšen način se kažejo izidi nagrajevanja v vašem podjetju?  
(Pred vami je zopet ocenjevalna tabela, pri kateri veljajo enaka pravila kot pri 2. vprašanju. Ocena 1 pomeni najmanj, ocena 5 pa največ. Ocenite, kako se v vašem podjetju odražajo rezultati nagrajevanja, ki ga uporabljate! Oceniti morate vsako možnost posebej.)

**Tabela 3.2** Izidi nagrajevanja

Rezultat nagrajevanja	Ocena				
	1 ☹	2	3 ☹	4	5 ☺
Večja pripadnost podjetju	3,3 %	6,6 %	6,6 %	20,0 %	63,3 %
Višja kvaliteta dela	3,3 %	6,6 %	10,0 %	20,0 %	60,0 %
Večja inventivnost	3,3 %	6,6 %	13,3 %	20,0 %	56,6 %
Manjša odsotnost z dela	3,3 %	6,6 %	66,6 %	16,6 %	6,6 %

Rezultati nagrajevanja (glede na ponujene reakcije):

Vsako nagrajevanje prinaša pozitivne odzive, zato morajo organizacije ustvariti ustrezen sistem nagrajevanja, ki bo zadovoljeval potrebe organizacije. Avtorica Nada Zupan (2001, 210–214) poudarja, da je pri uporabi nagrad pomembnih več dejavnikov, ki vplivajo na njihovo uspešnost. Nagrajevati je treba dosežke, ki so pomembni za organizacijo in jo vodijo k uspehu.

Cilji organizacij se med seboj razlikujejo. Nekatere si prizadevajo k večji produktivnosti, povečanju števila zaposlenih, zmanjšanje bolniških ipd., druge k večji inovativnosti, zmanjšanju števila zaposlenih, povečanju obsega dela itd.

Kot sem že večkrat poudarila, je treba izbrati ustrezen sistem nagrajevanja glede na cilje, vizijo in druge vrednote posameznih organizacij. To navajajo tudi nekatere že omenjene avtorice (prim. Zupan 2001; Primc 2000; Brezigar 2005).

V svojem vprašalniku sem ponudila le štiri najbolj splošne možne odzive na nagrajevanje. Rezultati so pokazali, da se kot najbolj pogost rezultat nagrajevanja izraža večja pripadnost podjetju s kar 63,3 %. Takoj za tem sledi s 60 % večja kakovost dela, nato s 56,6 % večja inventivnost in na koncu z le 6,6 % manjša odsotnost z dela.

7. Koliko veljajo v vašem podjetju spodaj navedene značilnosti, ki so povezane s pojmom *učee se organizacije*?  
(Ocenite možnosti z ocenjevalno tabelo! 1 pomeni najmanj, 5 največ.)

**Tabela 3.3** Vpliv značilnosti, povezanih s pojmom *učee se organizacije*

Značilnost	Ocena				
	1 ☹	2	3 ☺	4	5 ☺
Stopate v korak s časom. Spremembe, ki se dogajajo znotraj ali zunaj vašega podjetja, vas ne presenečajo.	3,3 %	6,6 %	10,0 %	16,6 %	63,3 %
Utrpeli ste lažjo krizo, ker ste bili nemočni proti spremembam znotraj ali zunaj podjetja.	20,0 %	10,0 %	30,0 %	40,0 %	0,0 %
Ko se pojavijo problemi v podjetju, jih rešujete sistematično.	3,3 %	3,3 %	43,3 %	30,0 %	20,0 %
Učite se iz lastnih preteklih uspehov in napak.	10,0 %	3,3 %	30,0 %	53,3 %	3,3 %
V vašem podjetju je prisoten benchmarking (učenje iz tujih izkušenj).	3,3 %	6,6 %	30,0 %	56,6 %	3,3 %
Vaši zaposleni so pripravljene na sprejemanje hitrih sprememb. Imajo dovolj znanja, znajo delovati v timu, so inovativni in ustvarjalni.	3,3 %	3,3 %	56,6 %	30,0 %	6,6 %

Veliko avtorjev je opisalo in razložilo pojem *učee se organizacije*. V svoji diplomski nalogi sem navedla nekaj avtorjev (prim. Karash 1998; Tavčar 1999; Senge 1990 v Ferjan 1999; Možina 2002), ki so vsak na svoj način opisali ta pojem. Skupni imenovalec vseh avtorjev je individualno učenje posameznika v timu, znotraj in zunaj organizacije. Posebej pomembno je dobro poznavanje okolja, v katerem podjetje deluje, in sistematično reševanje problemov.

Z zgoraj navedenim vprašanjem, sem želela preveriti, ali so naključno izbrane organizacije, ki so sodelovale v raziskavi, *učee se organizacije* ali so morda šele na poti k temu cilju.

Glede na rezultate lahko rečem, da so sodelujoče organizacije na zelo dobri poti k *učee se organizaciji*. Kar 63,3 % vprašanih, je trditev: »Stopate v korak s časom. Spremembe, ki se dogajajo znotraj ali zunaj vašega podjetja, vas ne presenečajo,« ocenilo z odlično oceno, kar pomeni, da se visok delež vprašanih organizacij dobro znajde v današnjem dinamičnem okolju.

40 % vprašanih organizacij je priznalo, da so utrpeli lažjo krizo zaradi hitro nastalih sprememb, ki jim niso bile kos, vendar je tudi 53,3 % vprašanih organizacij odgovorilo, da se uče iz lastnih preteklih uspehov in napak. To pomeni, da napak, ki so jih takrat



naredile in zaradi katerih so utrpeli krizo, ne bodo več ponovile. To je ena izmed temeljnih značilnosti učeče se organizacije.

Poleg že zgoraj navedenih značilnosti obstajajo še nekatere druge, ki sem jih navedla v vprašalniku:

- sistematično reševanje problemov, ki je dobilo dobro oceno v kar 43,3 %, kar kaže, da podjetja vedno bolj uporabljajo to metodo,
- benchmarking, ki je bil ocenjen s prav dobro oceno v 56,6 %, kar kaže na pogosto uporabo te metode učenja, in
- pripravljenost zaposlenih na morebitne spremembe – tudi ta lastnost je dobila dobro oceno v 56,6 %, iz česar lahko sklepamo, da so zaposleni vsak dan bolj pripravljeni na morebitne spremembe.

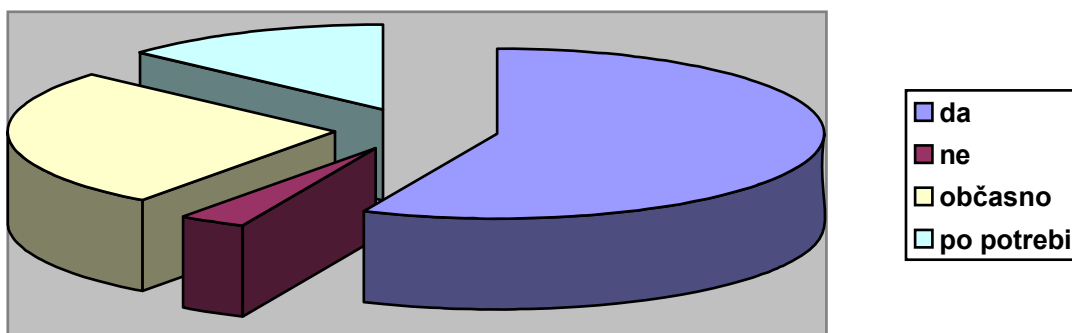
Glede na rezultate lahko potrdim, da so vprašane organizacije na zelo dobri poti k učeči se organizaciji in da se zavedajo velike prednosti takega sistema delovanja.

8. Ali vlagate v izobraževanje vaših zaposlenih?

(Obkrožite za vas najbolj ustrezen odgovor! Naj bo tak le eden.)

- da 56,6 %,
- ne 3,3 %,
- občasno 26,6 %,
- po potrebi 13,3 %.

**Graf 3.5** Prikaz vlaganja v izobraževane zaposlenih



Iz rezultata je razvidno, da vprašane organizacije v kar 56,6 % vlagajo v izobraževanje svojih zaposlenih. 26,6 % vprašanih organizacij to počne le občasno, 13,3 % po potrebi in 3,3 % sploh ne. Rezultat kaže, da vedno več organizacij stremi k izobraževanju svojega osebja in s tem k učeči se organizaciji.

Poznamo več vrst učenja v organizaciji. Te so (Senge 1990 v Ferjan 1999, 127):

- individualno učenje,
- učenje timov in
- učenje na ravni organizacije.

Torej lahko poudarim, da ni dovolj le vlagati v izobraževanje, ampak mora učenje potekati na vseh ravneh organizacije, tako pri posamezniku kot pri skupini in na ravni celotne organizacije. Vprašane organizacije so na dobro poti k temu.

9. Ali ocenjujete, da je izobraževanje tudi ena izmed oblik nagrajevanja?  
(Ocenite možnosti z ocenjevalno lestvico! 1 pomeni najmanj, 5 največ. Ocenite vsako izmed ponujenih možnosti!)

**Tabela 3.4** Izobraževanje kot oblika nagrajevanja

Možnosti	Ocena				
	1 ☹	2	3 ☺	4	5 ☺
Da, in jo tudi uporabljamo.	10,0 %	6,6 %	53,3 %	10,0 %	20,0 %
Ne, izobraževanje je del našega vsakdanjega delovnega procesa.	20,0 %	40,0 %	23,3 %	10,0 %	6,6 %
Izobraževanje uporabljamo, kadar je to potrebno oziroma kadar se pojavijo spremembe, ki se jim moramo prilagoditi.	20,0 %	53,3 %	10,0 %	13,3 %	3,3 %

Iz rezultata je razvidno, da vprašane organizacije uporabljajo izobraževanje bolj pogosto kot nagrado kot pa kot del vsakdanjega delovnega procesa. Zelo majhen delež anketiranih uporablja izobraževanje le po potrebi. Rezultat kaže, da se vprašane organizacije še ne zavedajo dovolj dobro, da je izobraževanje potrebno za preživetje organizacije in ne zgolj kot prednost pred drugimi.

Iz odgovorov na to vprašanja je razvidno, da so vprašane organizacije v dobi spreminjanja iz klasične v učečo se organizacijo. Ta proces je dolgotrajen, zato lahko glede na do sedaj pridobljene rezultate rečem, da so sodelujoče organizacije na zelo dobri poti k učeči se organizaciji.

Glavno razliko med klasično in učečo se organizacijo predstavlja prav izobraževanje oziroma učenje. V klasičnih organizacijah poteka učenje intuitivno in nezavedno, medtem ko v učečih se organizacijah poteka učenje sistematično in na vseh ravneh (individualni, skupinski in organizacijski ravni).

Ena izmed glavnih značilnosti klasične organizacije je po Sengeju (1990 v Ferjan 1999, 124) ravno ta, da se izobražujejo le izbrani uslužbenci. Torej to, kar je razvidno iz rezultata. Izobraževanje si zaslužijo le izbrani uslužbenci kot nagrado. V učečih se organizacijah tega ni. Uči in izobražuje se celotno osebje.

10. Ali glede na vaše izkušnje menite, da je izobraževanje osebja pomembno za dolgoročen uspeh vašega podjetja?  
(Ocenite možnosti z ocenjevalno lestvico! 1 pomeni najmanj, 5 največ. Ocenite vsako izmed ponujenih možnosti!)

**Tabela 3.5** Pomembnost izobraževanja za dolgoročen uspeh podjetja

Možnosti	Ocena				
	1 ☹	2	3 ☺	4	5 ☺
Da, in zato neprestano izobražujemo svoje osebje.	3,3 %	3,3 %	10,0 %	30,0 %	53,3 %
Ne vem, ob pojavu sprememb se letem prilagajamo.	56,6 %	30,0 %	10,0 %	3,3 %	0,0 %
Ne, to ni ključni dejavnik uspeha, v podjetju so pomembnejše druge stvari.	60,0 %	30,0 %	3,3 %	3,3 %	3,3 %

Iz rezultata je razvidno, da se sodelujoče organizacije zavedajo pomembnosti izobraževanja, saj je trditev: »Da, in zato neprestano izobražujemo svoje osebje,« z odlično oceno ocenilo kar 53,3 % vprašanih organizacij.

Sodelujoče organizacije sprejemajo izobraževanje in učenje še po modelu klasične organizacije. To je razvidno tudi v povezavi s prejšnjim vprašanjem. Predvsem izobražujejo izbran kader (nagrajevanje). Nujno je, da se organizacije začno zavedati, da je učenje potrebno celotnemu osebju v organizaciji in da si bodo le na tak način zagotovile kreativnost in primerjalno prednost. Učenje ne sme biti samoumevno in nezavedno, temveč sistematično na vseh ravneh.

11. Na kakšen način se vaše podjetje prilagaja spremembam v okolju?  
(Ocenite možnosti z ocenjevalno lestvico! 1 pomeni najmanj, 5 največ. Ocenite vsako izmed ponujenih možnosti!)

**Tabela 3.6** Prilagajanje spremembam v okolju

Možnosti	Ocena				
	1 ☹	2	3 ☺	4	5 ☺
Uporabljamo novo tehnologijo	3,3 %	10,0 %	13,3 %	30,0 %	43,3 %
Izobražujemo osebje	3,3 %	3,3 %	10,0 %	53,3 %	30,0 %
Raziskujemo trg	3,3 %	10,0 %	30,0 %	43,3 %	13,3 %
Uvajamo nove metode dela v raziskovanju tržišča	6,6 %	10,0 %	23,3 %	40,0 %	20,0 %
Zaposlovanje delavcev iz drugačnih profilov	43,3 %	30,0 %	13,3 %	10,0 %	3,3 %

V nenehno spreminjajočem se okolju so podjetja prisiljena v vsakodnevni boj za odjemalce, tržišča in za svoj obstoj. Edini mogoči način za pridobitev ali ohranitev

konkurenčne prednosti je, da se na pravilni način odzivajo na spremembe in da postanejo učeča se organizacija.

Iz odgovorov je razvidno, da se sodelujoča podjetja dobro odzivajo na spremembe, saj kar 43,3 % vprašanih uporablja novo tehnologijo za prilagajanje spremembam, ki je ena izmed temeljnih nalog učeče se organizacije. Poleg nove tehnologije sodelujoča podjetja v veliki meri (53,3 %) uporabljajo tudi izobraževanje osebja in raziskovanje trga. Malo manj so zastopane nove metode pri raziskovanju tržišča in zaposlovanje iz drugih profilov.

Danes je podjetniško okolje zelo dinamično. Vedno večje in pogoste spremembe okolja (globalizacija, nove tehnologije, spremembe zakonodaje, spremembe v vedenju potrošnikov itd.) zahtevajo od podjetja vedno nove načine odzivanja nanje, zaradi česar zaposleni potrebujejo vedno nova znanja in veščine. Ena izmed najpomembnejših nalog je torej izobraževanje osebja. Rezultat spet kažejo na obdobje spreminjanja sodelujočih organizacij, saj sodelujoče organizacije dajejo prednost novi tehnologiji. Izobraževanje zaposlenih je na drugem mestu.

Učeče se organizacije so podjetja, ki se prilagajajo spremembam tako, da širijo svoja znanja, se učijo, pooblaščajo ljudi, uporabljajo novo tehnologijo, raziskujejo tržišče ipd. Predvsem je potrebno hitro in primerno odzivanje. Rezultat kaže, da so sodelujoče organizacije na dobri poti k učeči se organizaciji.

V nadaljevanju bom predstavila še potrditev ali zavrnitev hipotez, ki sem jih postavila pred izvajanjem vprašalnika.

### **3.2 Hipoteze in ugotovitve**

V nadaljevanju bom predstavila hipoteze in njihove potrditve ali zavrnitve.

#### *1. hipoteza:*

Večina podjetij, tako majhnih, srednjih in velikih, nagrajuje svoje zaposlene.

*Ugotovitev:* Hipotezo lahko potrdim, saj sem z vprašalnikom pri drugem vprašanju ugotovila, da kar 80 % vprašanih nagrajuje svoje zaposlene.

#### *2. hipoteza:*

V večjih podjetjih so načini nagrajevanja drugačni kot v manjših. Velika podjetja poleg denarnega nagrajevanja vključujejo tudi nedenarno nagrajevanje (možnost napredovanja, pohvala ipd.), v manjših pa prevladujejo denarne nagrade.

*Ugotovitev:* Ta hipoteza deloma drži. S petim vprašanjem sem ugotovila, da je v velikih podjetjih nagrajevanje res nekoliko drugačno kot v manjših. Vendar je tudi v manjših podjetjih poleg že obstoječega materialnega nagrajevanja vedno bolj prisotno tudi nematerialno nagrajevanje. Seveda je to drugačno kot v velikih podjetjih, saj majhni nimajo enakih možnosti kot veliki. Nimajo tolikšnih možnosti napredovanja, premestitev, potovanj itd. Ostanje jim predvsem pohvale in možnosti, ki jih nudi dodatno izobraževanje.

### 3. hipoteza:

Najmanj 75 % podjetij nagrajuje svoje delavce le občasno, ob raznih uspehih.

*Ugotovitev:* Hipoteza deloma drži. Z drugim vprašanjem sem ugotovila, da podjetja nagrajujejo svoje zaposlene večinoma redno (80 %), kar ne potrjuje hipoteze. Merilo za nagrajevanje, ki ga je pri četrtem vprašanju potrdilo 73,3 % vprašanih, je povečan obseg dela, 20 % zajema nadpovprečna delovna uspešnost, 3,3 % zajemajo izboljšave delovnih postopkov in ravno tako 3,3 % zajema stopnja izobrazbe. Navedeni deleži kažejo, da vprašana podjetja nagrajujejo večinoma ob raznih uspehih, tako da lahko hipotezo deloma potrdim. Sodelujoča podjetja nagrajujejo redno, vendar večinoma ob raznih uspehih.

### 4. hipoteza:

Nagrajevanje tako v večjih kot v manjših podjetjih prinaša večjo uspešnost in boljše kakovost dela, večjo inventivnost, manjšo odsotnost iz dela ...

*Ugotovitev:* Nagrajevanje na splošno prinaša pozitivne učinke in odzive, zato lahko zgoraj navedeno hipotezo potrdim. Pri šestem vprašanju sem navedla prav zgoraj našteje štiri pozitivne odzive na nagrajevanje in rezultat je pokazal, da se kot posledica nagrajevanja največkrat pojavi večja pripadnost podjetju (63,3 %), sledi ji višja kakovost dela (60 %) in na koncu še večja inventivnost (56,6 %). Manjša odsotnost z dela ni bila najbolje ocenjena, iz česar lahko sklepamo, da vprašana podjetja temu ne posvečajo posebne pozornosti.

### 5. hipoteza:

Najmanj 51 % organizacij deluje po sistemu učeče se organizacije.

*Ugotovitev:* Hipotezo moram zavrniti, saj večina sodelujočih podjetji razume pojem učeče se organizacije, vendar še ne deluje po tem sistemu. Sodelujoča podjetja so v nekakšni dobi transformacije iz klasičnih v učeče se organizacije. To je dolgotrajen in delikaten postopek. Glede na rezultate, ki sem jih dobila pri sedmem, devetem, desetem in enajstem vprašanju, lahko trdim, da je vedno več organizacij, ki stremijo k učeči se organizaciji, vendar še ne delujejo popolnoma po sistemu učeče se organizacije.

### 6. hipoteza:

Najmanj 51 % organizacij meni, da izobraževanje ni oblika nagrajevanja, zato tega ne uporabljajo in se raje posvečajo drugim dejavnostim, ki so za dolgoročni uspeh bolj pomembne.

*Ugotovitev:* To trditev lahko zavrnem, kajti pri devetem vprašanju je visok delež vprašanih (20 % vprašanih je tej trditvi podelilo odlično oceno, 10 % prav dobro in kar 53,3 % dobro oceno) odgovoril, da uporablja izobraževanje kot eno izmed oblik nagrajevanja. To pomeni, da podjetja uporabljajo izobraževanje predvsem kot nagrado in ne kot del njihovega vsakdana.

To je še en dokaz, da sodelujoča podjetja še ne delujejo popolnoma kot učeče se organizacije.

### 7. hipoteza:

Najmanj 75 % podjetij vlaga v izobraževanje le občasno, po potrebi.

*Ugotovitev:* To hipotezo lahko zavrnem, in sicer glede na rezultat pri osmem vprašanju, saj je kar 56,6 % vprašanih odgovorilo, da redno vlagajo v izobraževanje svojega osebja. Visok delež podjetij vlaga v izobraževanje le občasno, predvsem ga uporabljajo kot nagrado, vendar ta delež ne presega 75 %.

### 8. hipoteza:

Najmanj 51 % podjetij se proti hitrim spremembam ubrani z uvajanjem nove tehnologije.

*Ugotovitev:* Hipotezo lahko potrdim, kajti pri enajstem vprašanju je visok delež vprašanih (43,3 % je to trditev ocenilo z odlično oceno in 30 % z prav dobro oceno) odgovoril, da je uvajanja nove tehnologije ukrep za prilagajanje spremembam. Poleg te metode vprašana podjetja izkoristijo še izobraževanje zaposlenih in raziskave trga. Drugih oblik, kot je zaposlovanje delavcev iz drugačnih profilov, podjetja še ne uporabljajo.

## 3.3 Predlogi za izboljšanje

### *Ugotovitve*

Z vprašalnikom sem želela ugotoviti, v kolikšni meri so anketirana slovenska podjetja dejansko seznanjena z učečo se organizacijo, ali si prizadevajo doseči ta cilj in kakšne sisteme nagrajevanja uporabljajo. Iz rezultatov raziskave je razvidno, da so vprašana slovenska podjetja v fazi spreminjanja iz klasične v učečo se organizacijo. Tako spreminjanje traja več let in zahteva precejšnjo preobrazbo na vseh ravneh organizacije, vendar kljub temu večina slovenskih podjetij stremi k temu. Ob izbiri ustreznega sistema nagrajevanja je podjetjem ta pot zelo olajšana.

### *Predlogi*

Kljub temu, da se podjetja zavedajo, kakšna je pot do uspeha (do učeče se organizacije), se srečujejo z različnimi omejitvami, ki jim onemogočajo hitro spreminjanje. Ena izmed takih omejitev je *stroga birokracija in organizacijska struktura*. V večini podjetij veljajo določena pravila, tudi nenapisana, ki zavirajo spreminjanje. *Predlagam odpravo nekaterih pravil in reorganizacijo organizacijske strukture*. To bo najbolje uspelo, če bodo zaposleni motivirani. Zaposlene je treba nagrajevati predvsem za tiste aktivnosti, ki prispevajo k spreminjanju. Poleg nagrajevanja omilitev birokracije omogoča tudi pooblaščenje zaposlenih. Če se zaposleni počutijo svobodne in odgovorne, delujejo bolje.

Iz vprašalnika je razvidno, da se podjetja prilagajajo na spremembe predvsem z uvajanjem nove tehnologije, z izobraževanjem zaposlenih in z raziskavami trga. *Predlagam povečevanje učenja na vseh ravneh*. Pomembno je, da organizacija spodbuja

tako individualno učenje kot timsko delo in zaposlovanje delavcev iz drugih profilov, kar zajema izobraževanje na ravni celotne organizacije. Zaposlovanje ljudi iz drugačnih profilov omogoča širjenje znanja po celotni organizaciji.

Podjetjem še niso najbolj jasne bistvene značilnosti učeče se organizacije. *Predlagam seznanitev zaposlenih z vizijo znanja in z vsemi ključnimi dejavniki učeče se organizacije.* Vizija znanja mora biti jasna vsem zaposlenim v organizaciji. Določati jim mora področje, ki jim daje mentalni načrt organizacije, v kateri delujejo, in jim predpisovati splošno smer znanja. Vedeti morajo, kakšno znanje sploh iščejo in ustvarjajo. Poleg vizije znanja morajo zaposleni znati reševati probleme sistematično, učiti se morajo iz lastnih uspehov in napak ter iz tujih izkušenj (benchmarking).

Večina organizacij uporablja pohvalo in denarne nagrade kot najbolj pogosto obliko nagrajevanja. Ni nujno, da bodo te oblike nagrad vse zaposlene enako spodbujale in zadovoljevale. *Predlagam raziskavo potreb zaposlenih v organizaciji.* To pomeni, da je treba zaposlene med seboj drugače nagrajevati in motivirati, saj imajo različne potrebe, ki jih je treba zadovoljevati. Nekomu bo pomenila 5 % povišica mnogo več kot nekemu drugemu prosto petkovo popoldne.

Merila za nagrajevanje so zelo ozko opredeljena. Predvsem se podjetja naslanjajo na povečan obseg dela. *Predlagam razširitev meril nagrajevanja.* Predvsem je to pomembno pri prehajanju iz tradicionalne organizacije v učečo se organizacijo, torej ravno v obdobju, ki ga sedaj doživljajo slovenska podjetja. Ta prehod je dolgotrajen, zato je treba vmes postaviti kratkoročne cilje. Ko jih zaposleni dosežejo, jih je treba nagraditi. Vmesni cilji so zelo raznoliki. To ni samo povečan obseg dela. Seveda so merila odvisna od posameznih podjetij, vendar je treba poleg povečanega obsega dela nagrajevati tudi inovativnost, manjšo odsotnost z dela, zadovoljstvo kupcev ipd.

Pozitivni odzivi nagrajevanja so v največ organizacijah pripadnost podjetju, višja kakovost dela in večja inventivnost. *Predlagam raznoliko in kombinirano nagrajevanje,* ki bo prineslo čim več različnih pozitivnih odzivov. Ta predlog je povezan s prejšnjim. Ugotoviti je treba, kaj katerega zaposlenega motivira, in na podlagi tega ga je treba nagrajevati. Če bo delavec nagrajen s takimi nagradami, ki ne bodo zadovoljile njegovih delovnih potreb, ne bo pozitivnih rezultatov. Ker se delovne potrebe med zaposlenimi razlikujejo, se mora razlikovati tudi nagrajevanje. Poleg tega lahko *predlagam* še bolj celovito oziroma kombinirano nagrajevanje. Nedenarne nagrade naj spremljajo tudi denarne, na primer pohvalo naj spremlja manjša denarna nagrada.





## 4 ZAKLJUČEK

Teoretiki imajo različne poglede na to, kakšno naj bo idealno osebje v organizaciji. Kljub temu, da ima vsak izmed teoretikov (avtorjev) neko svojo teorijo, se vsi strinjajo s tem, da mora idealno osebje imeti določene veščine, osebnostne lastnosti in sposobnosti, ki so potrebne in želene pri zaposlenih, katerih delo temelji na znanju. V tem segmentu delavcev je poudarek predvsem na pripravljenosti za nenehno izpopolnjevanje in učenje, na sposobnost medsebojnega sodelovanja, na aktivni vlogi posameznika v organizaciji in v širšem okolju.

Danes je organizacijsko okolje zelo dinamično. Organizacije se vsak dan srečujejo z manjšimi ali večjimi spremembami in novostmi. Te so največkrat nepredvidljive. Ravno zaradi navedenih značilnosti zahtevajo organizacije prožno osebje, ki se bo pripravljeno s spremembami boriti in se jim prilagajati. Zato danes večina organizacij stremi k učeči se organizaciji. Ta pa ponuja:

- konstantno in dolgotrajno pridobivanje novega znanja,
- nenehno spodbujanje tako individualnega kot skupinskega učenja,
- preko učenja v organizaciji se ustvarja skupna vizija razvoja organizacije v prihodnosti in
- fleksibilnost in odprtost do okolja.

Konkurenčne prednosti podjetja danes ne več mogoče zagotavljati zgolj s pridobivanjem svežega kapitala in s posodabljanjem tehnologije, tradicionalno merjenje poslovne uspešnosti samo s finančnim količnikom, torej dobičkom, pa še ne zagotavlja varne prihodnosti podjetja. Dobri poslovni rezultati, večja produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih vedno bolj izvirajo iz sistema nagrajevanja in motiviranja zaposlenih. Podjetja se morajo zavedati, da ustvarjajo konkurenčno prednost na vse bolj zasičenem trgu predvsem s svojimi zaposlenimi.

Pomembno je izbrati ustrezen sistem nagrajevanja. Napisanih pravil, kako to storiti, ni. Vsako podjetje mora razviti svoj način nagrajevanja, s katerim nagrajevanje poveže s svojo kulturo, načinom dela in poslovnimi potrebami.

Procesa učeče se organizacije in nagrajevanja sta kljub temu, da sta ločeni področji, lahko med seboj tesno povezana in prepletena. Ravno o tem sem spregovorila v svoji diplomski nalogi.

Predvsem je pomembno nagrajevanje na poti spreminjanja iz klasične v učečo se organizacijo. Tu se organizacije srečujejo z mnogimi omejitvami, predvsem zaradi birokracije in »trdne« organizacijske strukture klasičnih organizacij. Da bo pot do cilja – učeče se organizacije čim krajša in da bo nato organizacija delovala po principu učeče se organizacije je zelo pomembna pravilna izbira sistema nagrajevanja, tako na poti kot tudi kasneje, ko je cilj dosežen.

Z anketno sem ugotovila, da so naključno izbrana slovenska podjetja v dobi spreminjanja iz klasične v učečo se organizacijo. To je dolgotrajen in zapleten proces.

Da bodo lahko organizacije uspešno prešle iz klasične v učečo se organizacijo, potrebujejo prožno in motivirano osebje. Na tej dolgi poti spreminjanja je treba zaposlene nagrajevati. Kot sem že omenila, se sistemi nagrajevanja razlikujejo od organizacije do organizacije. Pomembno je, da vsaka organizacija ugotovi, kaj zaposlene motivira, in na podlagi tega ustvari primeren sistem nagrajevanja. Pomembno je tudi, da postane izobraževanje zaposlenih vsakodnevno opravilo.

Iz z raziskavo pridobljenih rezultatov lahko vidimo, da se naključno izbrana slovenska podjetja zavedajo pomembnosti znanja in učenja v organizaciji. Stremijo k čim večjemu pridobivanju znanja in se trudijo pravilno izbrati sistem nagrajevanja. Pot k učeči se organizaciji je dolga, zapletena in zahteva obilo sprememb, vendar so naključno izbrana slovenska podjetja na to pripravljena in se trudijo, da bi čim prej ustvarila učinkovit sistem nagrajevanja in učeče se organizacije.

## LITERATURA IN VIRI

### *Literatura*

- Brezigar, Sara. 2005. Kako nagrajujete?: z dobro zastavljenimi sistemi nagrajevanja lahko dosežete sanjske učinke. *Manager*, 2: 44–45
- Dimovski, Vlado et al. 2005. *Učēča se organizacija : ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba
- Ferjan, Marko. 1999. Učēča se organizacija. V Jure Kovač (ur.). *Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju*. Str. 119–136. Kranj: Moderna organizacija
- Ferjan, Marko. 1999. *Organizacija izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija
- Florjančič, Jože in Bjorn Paape. 2002. *Organizacija in management*. Kranj: Moderna organizacija
- Lipičnik, Bogdan. 2003. *Sodelovalno učenje in reševanje problemov*. Koper: Visoka šola za management
- Merkač, Marjana. 2005. *Kadri v organizaciji*. Koper: Fakulteta za management
- Možina, Stane. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede
- Tavčar, Mitja I. 1999. *Na poti k učeči se organizaciji: študijsko gradivo*. Koper: Fakulteta za management Koper
- Tavčar, Mitja I. 1999a. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Fakulteta za management
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Uršič, Duško in Aljoša Nikl. 2004. *Učēča se organizacija*. Maribor: Management forum
- Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne*. Ljubljana: Gospodarski vestnik

### *Viri*

- Primec, Barbara. 2000. Motiviranje zaposlenih je naloga managerjev. *Delo*, 29. februar. <http://www.dialogos.si/slo/objave/intervjuji/> (10. 1. 2006)
- Potočnik, Anja. 2000. Sodobni pristopi k nagrajevanju in motiviranju. *Financ*, 24. november. <http://www.dialogos.si/slo/objave/intervjuji/motiviranje-zaposlenih/> (24. 12. 2005)



## **PRILOGE**

### **Priloga 1: Vprašalnik**



## ANKETA

Pozdravljeni!

Ime mi je Sandra Majcen in sem absolventka na Fakulteti za management v Kopru. Anketa, ki jo izvajam, mi bo pomagala pri izdelavi diplomske naloge, zato se vam že vnaprej zahvaljujem za sodelovanje!

Rezultati ne bodo nikjer objavljeni, saj jih bom uporabila samo za lastno obdelavo. Anketa je anonimna, zato tudi ni potreben podpis.

Kratka navodila ob vsakem vprašanju, vam bodo pomagala pri izpolnjevanju.

Še enkrat hvala za sodelovanje in lep dan vam želim.

1. Četudi je anketa anonimna, bi vas prosila da obkrožite, koliko veliko podjetje ste?

- majhno
- srednje veliko
- veliko

2. Ali v vašem podjetju, poleg osnovne plače, nagrajujete zaposlene?  
(obkrožite za vas najbolj ustrezen odgovor)

- da
- ne
- občasno

3. Katere oblike nagrajevanja uporabljate poleg osnovne plače?

(pred vami je ocenjevalna tabela, ki je označena z lestvico od 1 do 5, kjer 1 pomeni najmanj in 5 največ, ter z različnimi oblikami nagrad. Vaša naloga je, da ocenite navedene nagrade z oceno od 1 do 5, seveda na podlagi tega, kar vi v vašem podjetju najbolj uporabljate. Oceniti morate vse ponujene možnosti! **Primer:** če v vašem podjetju največkrat nagrajujete zaposlene s pohvalo, boste le-to ocenili s 5; če tako obliko nagrade uporabljate najmanj, boste to cenili z 1; v primeru, da le-to obliko nagrajevanja uporabljate občasno, bo to ocena 2, 3 ali 4)

Ocena	1 ☹	2	3 ☺	4	5 ☺
<b>Oblika nagrade</b>					
Primer: pohvala					X
Pohvala					
Možnost napredovanja					
Dodatno izobraževanje					
Denarne nagrade					

4. Kakšni so kriteriji za nagrajevanje?

(obkrožite za vas najbolj ustrezen odgovor; naj bo le eden!)

- ne poznam
- ne obstajajo
- stopnja izobrazbe, ki je višja od zahtevane
- povečan obseg dela
- izboljšave delovnih postopkov
- nadpovprečna delovna uspešnost
- drugo, kaj \_\_\_\_\_

5. Kako pogosto nagrajujete vaše zaposlene, poleg osnovne plače?  
(obkrožite za vas najbolj ustrezen odgovor; možen je le en odgovor pri vsaki možnosti)

**DENARNO:**

- redno (vsak mesec)  
 ob povečanju prometa  
 letno  
 drugo \_\_\_\_\_

**NEDENARNO** (pohvala, možnost napredovanja, izobraževanje ...)

- redno (vsak mesec)  
 ob povečanju prometa  
 letno  
 drugo \_\_\_\_\_

6. Na kakšen način se kažejo izidi nagrajevanje v vašem podjetju?  
(Pred vami je zopet ocenjevalna tabela, pri kateri veljajo enaka pravila kot pri 2. vprašanju. Ocena 1 pomeni najmanj, ocena 5 pa največ. Ocenite kako se v vašem podjetju odražajo rezultati nagrajevanja, ki ga uporabljate. Oceniti morate vsako možnost posebej!)

	Ocena	1 ☹	2	3 ☺	4	5 ☺
<b>Rezultat nagrajevanja</b>						
Večja pripadnost podjetju						
Višja kvaliteta dela						
Večja inventivnost						
Manjša odsotnost z dela						

7. Koliko veljajo v vašem podjetju spodaj navedene značilnosti, ki so povezane s pojmom *učee se organizacije*?  
(ocenite možnosti z ocenjevalno tabelo! 1 pomeni najmanj, 5 največ!)

	Ocena	1 ☹	2	3 ☺	4	5 ☺
<b>Značilnost</b>						
Stopate v korak s časom. Spremembe, ki se dogajajo znotraj ali zunaj vašega podjetja, vas ne presenečajo.						
Utrpeli ste lažjo krizo, ker ste bili nemočni proti spremembam znotraj ali zunaj podjetja.						
Ko se pojavijo problemi v podjetju, jih rešujete sistematično.						
Učite se iz lastnih preteklih uspehov in napak.						
V vašem podjetju je prisoten benchmarking (učenje iz tujih izkušenj).						
Vaši zaposleni, so pripravljeni na sprejemanje hitrih sprememb. Imajo dovolj znanja, znajo delovati v timu, so inovativni in ustvarjalni.						



8. Ali vlagate v izobraževanje vaših zaposlenih?  
(obkrožite za vas najbolj ustrezen odgovor; naj bo tak le eden)
- da  
 ne  
 občasno  
 po potrebi

9. Ali ocenjujete, da je izobraževanje tudi ena izmed oblik nagrajevanja?  
(ocenite možnosti z ocenjevalno lestvico! 1 pomeni najmanj, 5 največ ;ocenite vsako izmed ponujenih možnosti)

	Ocena	1 ☹	2	3 ☺	4	5 ☺
<b>Možnosti</b>						
Da, in jo tudi uporabljamo.						
Ne, izobraževanje je del našega vsakdanjega delovnega procesa.						
Izobraževanje uporabljamo, kadar je to potrebno oziroma kadar se pojavijo spremembe, ki se jim moramo prilagoditi.						

10. Glede na vaše izkušnje, menite, da je izobraževanje kadra pomembno za dolgoročni uspeh vašega podjetja?  
(ocenite možnosti z ocenjevalno lestvico! 1 pomeni najmanj, 5 največ; ocenite vsako izmed ponujenih možnosti)

	Ocena	1 ☹	2	3 ☺	4	5 ☺
<b>Možnosti</b>						
Da, in zato neprestano izobražujemo svoj kader.						
Ne vem, ob pojavu sprememb, se na le-te prilagajamo.						
Ne, ni to ključni dejavnik uspeha, v podjetju so pomembnejše druge stvari.						

11. Na kakšen način se vaše podjetje prilagaja spremembam v okolju ?  
(ocenite možnosti z ocenjevalno lestvico! 1 pomeni najmanj, 5 največ; ocenite vsako izmed ponujenih možnosti)

	Ocena	1 ☹	2	3 ☺	4	5 ☺
<b>Možnosti</b>						
Uporabljamo novo tehnologijo						
Izobražujemo kader						
Raziskujemo trg						
Uvajanje novih metod dela v raziskovanju tržišča						
Zaposlovanje delavcev iz drugačnih profilov						