

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKA NALOGA

**MODEL UČEČE SE ORGANIZACIJE NA PRIMERU PODJETJA  
PERUTNINA PTUJ**

Ljubljana, september 2012

DENIS PERIČ

## **IZJAVA O AVTORSTVU**

Spodaj podpisani Denis Perič, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor diplomske naloge z naslovom Model učeče se organizacije na primeru podjetja Perutnina Ptuj d. d. , pripravljene v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Sandro Pengler .

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo zaključne strokovne naloge na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
  - poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v zaključni strokovni nalogi, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
  - pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene diplomske naloge dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

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

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	1
<b>1 UČEČA SE ORGANIZACIJA</b> .....	2
1.1 <b>Vloga in pomen učeče se organizacije</b> .....	2
1.2 <b>Model implementacije učeče se organizacije: model Future-O©</b> .....	4
1.3 <b>Intelektualni kapital</b> .....	7
1.3.1 <b>Značilnosti intelektualnega kapitala</b> .....	7
1.3.2 <b>Pomen znanja</b> .....	7
1.3.3 <b>Vrste znanja</b> .....	9
1.3.4 <b>Management znanja</b> .....	10
1.4 <b>Timi in timsko delo</b> .....	11
<b>2 PRIMER PODJETJA</b> .....	13
2.1 <b>Opis podjetja Perutnina Ptuj d. d.</b> .....	13
2.1.1 <b>Dejavnost</b> .....	15
2.1.2 <b>Vizija</b> .....	17
2.1.3 <b>Poslanstvo</b> .....	18
2.1.4 <b>Vrednote</b> .....	18
2.2 <b>Metoda dela</b> .....	18
2.3 <b>Analiza modela Future-O© na primeru podjetja Perutnina Ptuj d. d.</b> .....	19
2.3.1 <b>Dejansko stanje prvega elementa v podjetju Perutnina Ptuj d. d.</b> .....	19
2.3.2 <b>Dejansko stanje drugega elementa v podjetju Perutnina Ptuj d. d.</b> .....	20
2.3.3 <b>Dejansko stanje tretjega elementa v podjetju Perutnina Ptuj d. d.</b> .....	22
2.3.4 <b>Dejansko stanje četrtega elementa v podjetju Perutnina Ptuj d. d.</b> .....	22
2.3.5 <b>Dejansko stanje petega elementa v podjetju Perutnina Ptuj d. d.</b> .....	24
2.3.6 <b>Dejansko stanje šestega elementa v podjetju Perutnina Ptuj d. d.</b> .....	24
2.3.7 <b>Dejansko stanje sedmega elementa v podjetju Perutnina Ptuj d. d.</b> .....	25
2.4 <b>Analiza rezultatov ankete sledilcev v podjetju Perutnina Ptuj d. d.</b> .....	26
2.5 <b>Ugotovitve in priporočila</b> .....	31
<b>SKLEP</b> .....	33
<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	34

## **KAZALO SLIK**

<i>Slika 1: Konceptualni model udejanjanja učeče se organizacije- model Future-O<sup>©</sup></i>	5
<i>Slika 2: Lastnosti uporabnikov modela Future-O<sup>©</sup> v učeči se organizaciji</i>	6
<i>Slika 3: Intelektualni kapital</i>	7
<i>Slika 4: Sestavine managementa znanja in njihova medsebojna povezava</i>	11
<i>Slika 5: Mreža interaktivnih elementov v učeči se organizaciji</i>	12
<i>Slika 6: Logotip Perutnine Ptuj d. d.</i>	13
<i>Slika 7: Proizvodni proces-valilnica</i>	16
<i>Slika 8: Področja delovanja Skupine Perutnine Ptuj</i>	17
<i>Slika 9: Prikaz usposabljanja v letu 2010 v Skupini Perutnina Ptuj</i>	26
<i>Slika 10: Grafični prikaz pripisovanja pomena</i>	27
<i>Slika 11: Grafični prikaz zadovoljstva anketirancev na delovnem mestu</i>	28
<i>Slika 12: Grafični prikaz najpomembnejših dejavnikov za uspešnost poslovanja podjetja</i>	29
<i>Slika 13: Grafični prikaz ocene kakovosti dela predsednika uprave</i>	30
<i>Slika 14: Grafični prikaz sodelovanja pri oblikovanju strategije učeče se organizacije</i>	31

## **KAZALO TABEL**

<i>Tabela 1: Temeljne značilnosti avtentičnega stila vodenja</i>	3
<i>Tabela 2: Značilnosti učeče se organizacije</i>	4
<i>Tabela 3: Pomen znanja v učeči se organizaciji skozi različne oblike učenja</i>	8
<i>Tabela 4: Lastnosti implicitnega in eksplicitnega znanja</i>	10
<i>Tabela 5: Pripisovanje pomena učeči se organizaciji, tiskemu delu in nenehnemu učenju</i>	27
<i>Tabela 6: Ocena zadovoljstva na delovnem mestu</i>	27
<i>Tabela 7: Najpomembnejši dejavniki za uspešnost podjetja</i>	28
<i>Tabela 8: Ocena kakovosti dela nadrejenega (predsednika uprave)</i>	29
<i>Tabela 9: Sodelovanje pri oblikovanju strategije učeče se organizacije</i>	30

## UVOD

Današnje okolje s hitro dinamiko delovanja in vplivom globalizacije, zaznamuje vse intenzivnejše spremembe, ki močno vplivajo na poslovni svet. Razmeram, do katerih privedejo vse bolj turbulentni in nepredvidljivi dogodki, pa se morajo podjetja in organizacije nenehno prilagajati in podrežati. Da bi se lahko podjetja prilagajala takemu okolju, je potrebno nenehno učenje, izobraževanje in usposabljanje zaposlenih z vidika različnih ravni v podjetju. Tisti, ki le sledijo oz. poskušajo s posnemanjem slediti razvoju, so dolgoročno obsojeni na neuspeh. Le tisti, ki razvoj tudi soustvarjajo, imajo možnost preživetja. Znanje pridobiva na pomenu (Možina et al., 2002). Oblika podjetja, katera se je sposobna prilagajati naglim spremembam, ki izhajajo iz zunanjega makroekonomskega okolja, se imenuje učeča se organizacija. Ta sposobnost pa izvira iz načina dela vseh članov organizacije.

Učeča se organizacija ni poseben tip organizacijske strukture. Znotraj učeče se organizacije lahko prepoznamo različne dimenzije organizacijskih struktur kot so: kompleksnost, formalizacija in centralizacija. Vendar model učeče se organizacije ne dovoljuje birokratskega načina organizacije oz. izrazite hierarhije. Koncept temelji na tem, da znotraj organizacije obstaja sodelovalna kultura, ki omogoča sodelovanje med osebjem in timsko delo.

Dejstvo je, da nobeno podjetje ni sposobno obvladovati spremembe v celoti in se jim popolnoma prilagoditi, možno pa je, da jih predvideva. Predvidevanje v podjetju je še toliko težje, če se posamezni zaposleni, kot najpomembnejši proizvodni dejavnik, nagiba k egocentričnemu in togemu ravnanju ter zaradi tega posledično zanemari preostale člane, ki delujejo znotraj nekega projektnege tima. Koncept učeče se organizacije temelji predvsem na izmenjevanju idej in znanja ter strmenju k skupnemu cilju. V njem ni interesa po prevladi avtoritete, kljub vsemu, da podjetje vodi manager. Člani med sabo so enakovredni, zaradi tega so še toliko bolj sproščeni, odprti do novih idej, skupaj dosegajo večjo stopnjo fleksibilnosti do sprememb ter so pri izvajanju aktivnosti veliko bolj motivirani.

Za doseganje popolno razvite učeče se organizacije si podjetja danes, ne glede na tip organizacijske strukture, pomagajo z različnimi modeli. Eden izmed teh je predstavljeni v moji nalogi, ki se imenuje model implementacije učeče se organizacije: Model Future-O<sup>©</sup>. Sam model izpostavlja lastnosti in sposobnosti zaposlenih v učeči se organizaciji, ki so tako fokusirani, učinkoviti, trenirani, uspešni, razumni, opolnomočeni in organizirani (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005, str. 123-124). Hkrati poudarja medsebojno sodelovanje vseh članov v vseh procesih. Za razliko od drugih modelov je ta sestavljen iz sedmih elementov, katere ni potrebno uvajati v fazah, temveč se med seboj vzajemno dopolnjujejo. Deluje na popolnoma inovativnem principu, tako da korake, faze ali zaporedne stopnje, pošilja na smetišče zgodovine. Ima pa eno šibko stran, in to je, da se v podjetja, delujoča v slovenskem gospodarstvu, uvaja počasi.

**Predmet** diplomskega dela je predstavitev koncepta učeče se organizacije in njenih glavnih elementov na praktičnem primeru.

Uvodni teoretični opis posameznih elementov učeče se organizacije bom apliciral na praktičnem primeru podjetja Perutnina Ptuj, d. d.

**Namen** diplomskega dela je opozoriti na pomen učeče se organizacije v sodobnem poslovnem okolju. Skozi posamezne elemente je opisan uspešen primer učeče se organizacije, podjetje Perutnina Ptuj d.d. Pomagal si bom tudi z modelom implementacije: model Future-O<sup>©</sup>.

**Temeljni cilj** diplomskega dela je predstaviti implementacijo teorije učeče se organizacije po modelu Future-O<sup>©</sup> v konkretnem gospodarskem subjektu, podjetju Perutnina Ptuj d. d.

**Osnovna metoda** diplomskega dela je kvalitativna. Pri teoretičnem opisu posameznih elementov učeče se organizacije bom uporabil metodo deskripcije, torej enoten opis dejstev, brez znanstvene razlage. Pri praktičnem delu, kateri je sestavljen iz analize modela Future-O<sup>©</sup> in analize podatkov ankete, bom uporabil predvsem interne vire, pridobljene na podlagi intervjuja predsednika uprave in anketnega vprašalnika sledilcev proučevanega podjetja, kakor tudi vire letnih poročil, pridobljene na licenčni spletni strani <http://www.gvin.com/>.

**Strukturno** je diplomsko delo razdeljeno na dva glavna dela. V prvem delu bom predstavil teoretično ozadje učeče se organizacije in posamezne elemente, ki sestavljajo ta koncept. Tako bom pisal o vlogi in pomenu učeče se organizacije v dinamičnem poslovnem svetu, implementaciji modela Future-O<sup>©</sup>, intelektualnem kapitalu in o timih in timskem delu učeče se organizacije. Tretjo točko teoretičnega dela oz. intelektualni kapital bom razdelil v štiri sklope in sicer na značilnosti intelektualnega kapitala, pomen znanja, management znanja in vrste znanja. V drugem delu naloge bom predstavil na primeru podjetja Perutnina Ptuj d. d. Na začetku bom predstavil podjetje samo, njegovo dejavnost, vizijo, poslanstvo in vrednote ki jih upošteva. Prvi, torej teoretičen del naloge, zajema opis modela implementacije Future-O<sup>©</sup>, v praktičnem delu pa ga bom za lažje in boljše razumevanje nazorno predstavil skozi konkreten primer. S kriteriji, ki opredeljujejo učečo se organizacijo in s predstavitevijo dejanske dinamike sodelovanja med zaposlenimi v proučevanem podjetju, bom argumentiral, zakaj je Perutnina Ptuj podjetje z učečo se organizacijsko strukturo. Opisal bom, v čem se to razpozna. Proučevanje bom podkrepil z anketo. Pripravil bom vprašalnik, dobljene podatke pa tudi nazorno predstavil z grafom.

## **1 UČEČA SE ORGANIZACIJA**

### **1.1 Vloga in pomen učeče se organizacije**

V učeči se organizaciji k razvoju strategije prispevajo tudi zaposleni. Tu niso le menedžerji tisti, ki razmišljajo o najboljših načinih odzivanja na konkurenco, učinkoviti izrabi virov znanja in spopadanju s spremembami v okolju, kot je znano za tradicionalno organizacijo.

Zaposleni so v učeči se organizaciji v stiku s kupci, dobavitelji in novo tehnologijo. So informirani, zato lahko pomagajo prepoznavati probleme in razvijati rešitve ter tako sodelujejo v razvijanju strategij, izboljševanju poslovanja (Možina et al., 2002). Kot je razvidno, posamezen zaposleni ima v učeči se organizaciji najpomembnejšo vlogo in se mu ravno zaradi tega namenja tudi posebna pozornost, ker ne le to, da pripomore k ustvarjeni dodani vrednosti podjetja, ampak s svojim znanjem, izkušnjami in delovnimi sposobnostmi, pripomore k reševanju problemov, ki izhajajo iz poslovnega okolja.

Učeča se organizacija pridobiva še toliko bolj na pomenu, ker je po svojem načinu razmišljanja edinstvena in se zaradi tega bistveno razlikuje od ostalih organizacijskih struktur. Znotraj podjetja se vzpostavlja avtentičen management oz. stil vodenja. To pomeni vodenje v skladu s svojo lastno osebnostjo, vrednotami in prepričanji. Gre za širjenje vrednot preko delovanja, kot vzor zaposlenim v organizaciji. S takim stilom vodenja manager zagotavlja pogoje za višjo stopnjo zaupanja in ljudem pomaga, da razvijajo svoje prednosti, mišljenje, dodajo pomen svojim odločitvam in izboljšajo tako svoje delo, kot učinek celotne organizacije. Vsi člani projektnega tima, vključujoč managerje različnih ravni v podjetju, so pripravljeni drug drugemu prisluhniti, ker ravno to ustvarja neko zdravo kulturo v podjetju. Kultura lahko predstavlja nevarnost za veliko organizacij, še posebej, če postane trda. Zaposleni postanejo zaprti, primanjkovati jim začne delovnega elana, komunikacijskih spretnosti, znanje in ideje začnejo skrivati, to pa je slabo, ker ravno to predstavlja temelj moči, s čimer si povečujejo svojo konkurenčno prednost. Avtentičen stil vodenja pripomore k temu, da do takih nevšečnosti nebi prišlo, ker je namreč zdrava kultura v podjetju temeljni dejavnik za uspešnost, ko se okolje začne dramatično spreminjati.

*Tabela 1: Temeljne značilnosti avtentičnega stila vodenja*

ZNAČILNOSTI AVTENTIČNIH VODIJ	DEJAVNIKI
<b>Pozitiven psihološki kapital vseh zaposlenih</b>	Samozavest, optimizem, upanje in miselna prožnost.
<b>Samozavedanje vodje</b>	Vrednote vodje, spoznanja in moč čustvene empatije drugih, izdelana podoba, identiteta ali imidž vodje.
<b>Samoregulacija vodje</b>	Uravnotežene procesiranje, avtentično vodenje.
<b>Procesi vodenja/ vedenje pri vodenju</b>	Pozitivno modeliranje, osebna in družbena identifikacija, prelivanje čustev, podpiranje samodeterminacije, pozitivne družbene izmenjave.
<b>Samozavedanje sodelavcev</b>	Vrednote, spoznanja in čustvena komponenta zaposlenih.
<b>Samoregulacija sodelavcev</b>	Uravnoteženo procesiranje, relacijska transparentnost, avtentično vodenje.
<b>Razvoj sodelavcev</b>	
<b>Organizacijski kontekst</b>	Negotovost, etična in socialna odgovornost organizacije, pozitivna podoba organizacije – imidž.
<b>Uspešnost</b>	Resnična (finančno vidna), trajna konkurenčna prednost, nad pričakovanji.

Vir: V. Dimovski, S. Penger & J. Peterlin, *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*, 2009, str. 109-110.

Učeče se organizacije se neprestano spreminjajo, širijo učenje, pooblaščajo ljudi, uporabljajo vrhunsko tehnologijo za uspešno prilagajanje spremembam v okolju in spreminjajo svoje vedenje skladno z novim znanjem in razumevanjem. V takšni organizaciji največ pomeni reševanje problemov, medtem ko tradicionalne organizacije zasledujejo učinkovito poslovanje (Dimovski & Penger, 2008, str. 29). Dejstvo je, da sta učenje in znanje sestavini, brez katerih organizacija v prihodnosti ne bo mogla uspešno delovati in obstati.

Za vsako nalogo, ki je delegirana posamezniku, vedno stoji določena odgovornost. Prenašanje odgovornosti na zaposlene zahteva tudi prenos informacij, ki jih ti potrebujejo za odločanje. V informacijah je moč in ta mora biti v učeči se organizaciji horizontalno razporejena. Širjenje informacij po vsej organizaciji torej omogoča njeno delovanje na optimalnem nivoju. Vsi zaposleni imajo popolne informacije, kar jim posledično omogoča hitro odzivanje. Najpomembnejša menedžerjeva naloga je najti pot do odprte komunikacije z zaposlenimi, prav tako pa z namenom krepitev sposobnosti učenja, tudi s kupci in dobavitelji. Značilnosti učeče se organizacije, ki jih navajajo Dimovski, Penger in Žnidaršič (2003, str. 79) so, da razvija učeči se pristop k oblikovanju strategije. Managerji so nagnjeni k tveganju, eksperimentirajo ter participativno oblikujejo politiko. Delujejo po principu decentraliziranega odločanja. Uporabljajo fleksibilen sistem nagrajevanja, kar spodbuja iniciativo zaposlenih. Odločilna pomanjkljivost klasične organizacije je v tem, da vodilni ljudje zaupajo ustvarjalno vlogo le ozki skupini izbrancev.

*Tabela 2: Značilnosti učeče se organizacije*

<b>Značilnosti učeče se organizacije</b>	
○ <b>Razvija učeči se pristop k oblikovanju strategije.</b>	○ Učenje na podlagi izkušenj.
○ <b>Vodje tvegajo in eksperimentirajo.</b>	○ Povratne informacije in razkrivanje vseh informacij.
○ <b>Participativno oblikovana organizacijska politika.</b>	○ Priložnost za učenje in osebni razvoj.
○ <b>Proces odločanja je decentraliziran.</b>	○ Informacijski sistemi so osnovani na učenju.
○ <b>Struktura organizacije omogoča učenje in notranjo izmenjavo znanj in informacij.</b>	○ Neprestano eksperimentiranje.
○ <b>Nagradni sistem je fleksibilen. Prilagodljive prakse ravnanja z ljudmi pri delu spodbujajo sodelovanje zaposlenih.</b>	○ Delitev idej vzdolž vertikalnih, horizontalnih, zunanjih, geografskih in časovnih meja.
○ <b>IT in računovodski sistemi informirajo in opolnomočijo vse zaposlene.</b>	○ Organizacija je povezana z okoljem.
○ <b>Medfunkcijski timi – povezovanje in timsko učenje.</b>	○ Znotrajorganizacijsko učenje.
○ <b>Zavezanost k dolgoročnim aktivnostim.</b>	○ Učeča se kultura, vsi zaposleni so zavezani k učenju.

*Vir: Povzeto po S. Penger v Dimovski et al., Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, 2005, str. 109.*

## **1.2 Model implementacije učeče se organizacije: model Future-O©**

Od začetku razvoja učeče se oblike organizacijske strukture, do njenega udejanjenja v praksi, torej do takrat, ko so podjetja začela počasi delovati po tem principu, je minilo precej časa, dokler se niso začela zavedati, da edino na ta način lahko poiščejo različne rešitve in

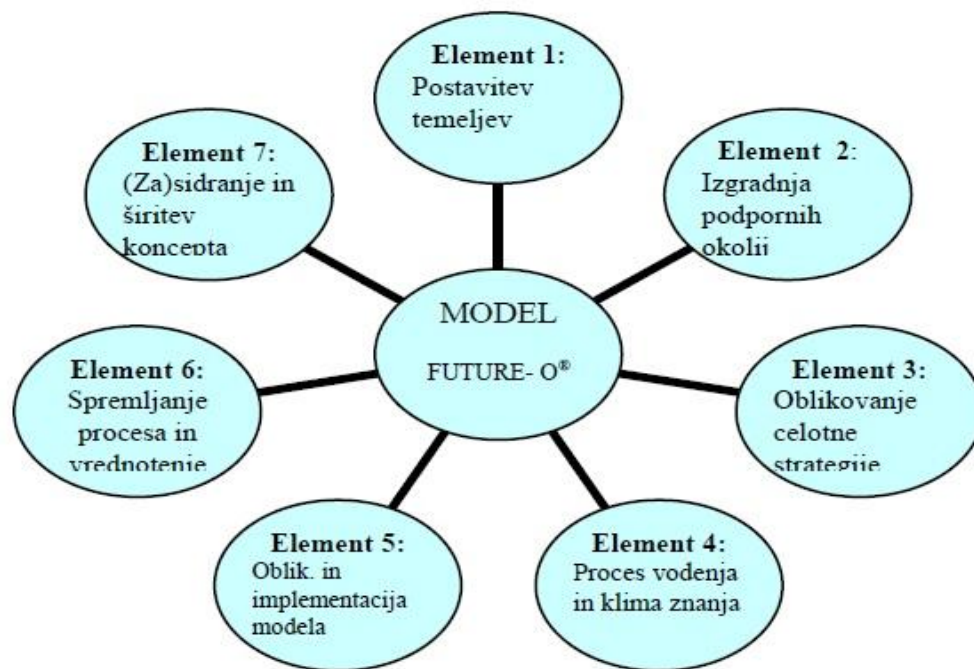


oprijeme, kako se soočiti z zunanjimi vplivi. Rešitve so poiskali pri posameznem zaposlencu, ki je zaradi svoje edinstvenosti, torej znanja, prihajal v ospredje.

Različni strokovnjaki, managerji in voditelji so namenjali precej pozornosti teoretičnim osnovam ter posledično zanemarili praktično ozadje. Dejstvo je, da je koncept učeče se oblike organizacijske strukture zelo privlačen, ampak za delovanje v praksi so potrebna praktična navodila za njegovo kakovostno implementacijo. Pomembno vlogo so dobili različni modeli, kateri so jih usmerjali na pravo pot in jim pomagali, da je njihova uveljavitev v praksi začela pridobivati na samem pomenu.

Še daleč najbolj trajen, preizkušen in celovit model, ki ga uporabljajo podjetja z učečim se mišljenjem in strukturo, se imenuje model implementacije: model Future-O<sup>®</sup>.

*Slika 1: Konceptualni model udejanjanja učeče se organizacije- model Future-O<sup>®</sup>*



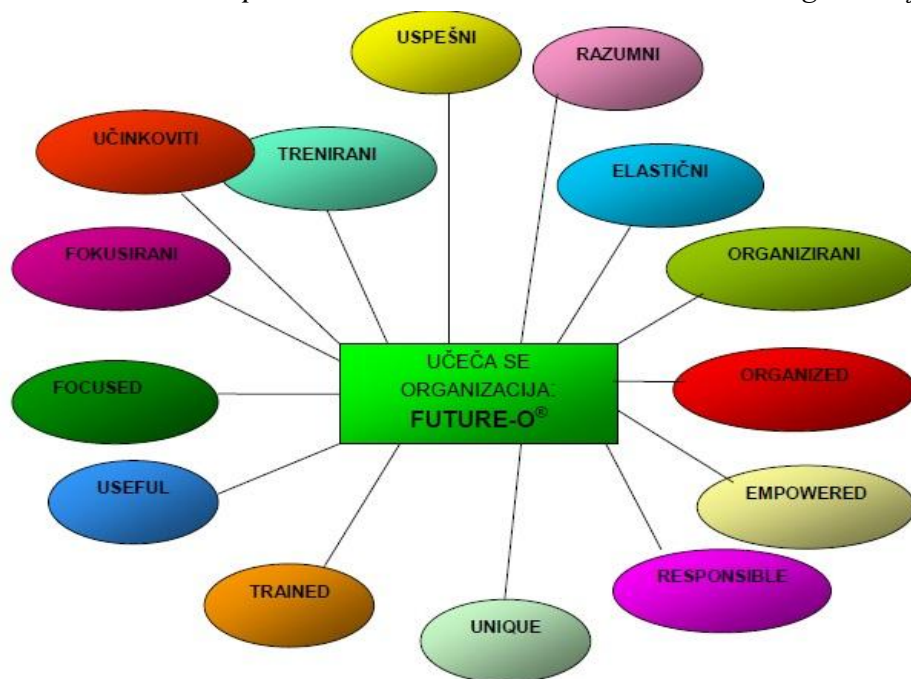
*Vir: V. Dimovski & S. Pengler, v V. Dimovski et al., Učeča se organizacija: Ustvarite podjetje znanja, 2005, str. 125.*

Ta model skrbi za popolno razvitost učečega se podjetja. Model Future-O<sup>®</sup> namreč temelji na molekularnem mrežnem pristopu, ki ne zahteva zaporednega udejanjanja posameznih korakov, ampak prav nasprotno, medsebojno in hkratno sodelovanje vseh članov učeče se organizacije v vseh procesih (Dimovski et al., 2005, str. 123-124). Ena njegovih temeljnih lastnosti, zaradi katere se bistveno razlikuje od ostalih modelov, je ta, da zahteva drugačen molekularni pristop k udejanjanju učeče se organizacije. Kot sem že na kratko predstavil v uvodnem delu, njegov molekularni pristop omogoča, da se podjetje izogne uvajanja v fazah,

korakih in zaporednih stopnjah in da se vseh 7 elementov, kateri ga sestavljajo, začnejo vzajemno dopolnjevati. To je nov trend pri obravnavanju organizacije kot sistema. Proces vzajemnega dopolnjevanja prehaja skozi kritične prehode, v smislu že implementiranih sprememb, na poti k učeči se organizaciji. V praksi je model Future-O<sup>®</sup> zelo redek, ker deluje po načelu vzajemnosti, kar pomeni, da njegovih sedem elementov ni potrebno udejanjiti postopoma, temveč jih lahko med seboj neodvisno spreminjamo in nadgrajujemo, pri čemer pa posledično vplivamo na celotno strukturo. Model je že v sami zasnovi celovit strateški načrt za vodstvo in vse zaposlene v organizaciji. Preko mrežnega sistema sedmih elementov pa podjetja razvijajo in implementirajo koncept učeče se organizacije. Proces vzajemnega delovanja in razvoja učeče organizacije se vedno začne tam, kjer je največ interesa, znanja in volje za trajne konkurenčne prednosti. Brez prisotnosti znanja in stalnega organizacijskega učenja, na podlagi katerega se proces in model Future-O<sup>®</sup> izvajata, nima nikakršnega smisla, ker to je namreč izhodišče za celotno implementacijo.

Preoblikovanje se tako prične v tistem delu oziroma procesu organizacije, kjer je zbrano največ izkušenj in pobud za aktivnost v smeri širitve organizacijskega znanja in razvoja učeče se organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 124-130). Kot ponazarja spodnja slika (Slika 2: Lastnosti uporabnikov modela Future-O<sup>®</sup> v učeči se organizaciji) je lepo razvidno, da so uporabniki tega modela fokusirani, učinkoviti, trenirani, uspešni, razumni, opolnomočeni in organizirani pri njegovi izvedbi in celotni implementaciji. Akronim FUTURE-O<sup>®</sup> je sestavljena besednih zvez Future Organization, kar tvori akronim Focused, Useful, Trained, Unique, Responsible, Empowered in Organized in je zaščiten s strani avtorjev knjige »Učeča se organizacija-ustvarite podjetje znanja« (Dimovski et al., 2005).

Slika 2: Lastnosti uporabnikov modela Future-O<sup>®</sup> v učeči se organizaciji



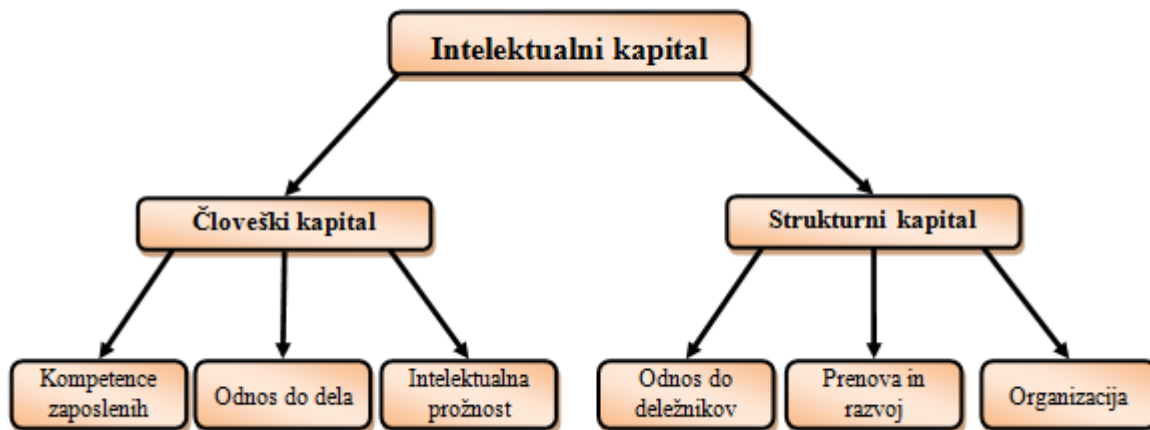
Vir: V. Dimovski, Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, 2005, str 23.

## 1.3 Intelektualni kapital

### 1.3.1 Značilnosti intelektualnega kapitala

Vloga družbe in njene uspešnosti se spreminja. V času, ki prihaja, avtorji za glavni vir konkurenčnih prednosti uporabljajo različna imena, a za vsemi se skriva intelektualni kapital. Naravni vir, tehnologija, finance, proizvodi in produkcijski procesi ne bodo več igrali vloge ključnih strateških dejavnikov, saj so danes dostopni vsem s podobnimi pogoji. Izjema je intelektualni kapital, ki predstavlja nekaj edinstvenega, drugačnega, nekaj česar konkurenti ne morejo hitro posnemati (Možina et al., 2002, str. 341)

Slika 3: Intelektualni kapital



Vir: A. S. Sitar v Jaklič et al., *Menedžment znanja: na poti k učečemu se podjetju*, 2006, str. 67.

**Intelektualni kapital** je vsota vsega in vseh v organizaciji, ki ustvarjajo njeno konkurenčno prednost na trgu, je vsota znanj članov organizacije in praktične uporabe tega znanja ter vir neopredmetenih sredstev, ki se pogosto ne pokažejo v pregledu stanja (Sitar v Jaklič et al., 2006, str. 67). Sestavljata ga strukturni in človeški kapital. **Človeški** temelji na znanju zaposlenih, njihovih spretnostih in inovacijskih zmožnostih. Nikakor ne more biti last podjetja, lahko se le najame, ampak to predstavlja negotovost podjetju, saj lahko zaposleni s svojim znanjem kadarkoli odide. Tu nastopi **strukturni** kapital, kajti ostane v organizaciji tudi, ko zaposleni odidejo. Je last organizacije in z njim je možno tudi trgovati. Najpomembnejša definicija intelektualnega kapitala je namreč tista, ki je najbolj smiselna za posamezno organizacijo (Chatzkel, 2002, str. 5-12).

### 1.3.2 Pomen znanja

Znanje čedalje bolj pridobiva na pomenu. Čez čas bo več vredno od marsikaterih podatkov in informacij. Znanje in informacije omogočajo človeku reševanje že znanih problemov. Znanje je intelektualna lastnina, prav tako kapital, ki posamezniku in organizaciji omogoča oceniti nove situacije in obvladovati spremembe. Ravno v takem okolju, torej okolju turbulentnih sprememb, se je posamezni zaposleni, delujoč znotraj podjetja z učečo se organizacijsko

strukturo, prisiljen nenehno izobraževati in svoje znanje nadgrajevati z učenjem. Zaposleni v okviru organizacijske celote morajo med sabo veliko komunicirati, se dogovarjati o novih korakih v učenju, ostalim pokazati ciljne usmeritve in razpolagati z več znanja kot njihovi tekmeči, če želijo zmagati v konkurenčnem boju. Dejstvo je, da se vsak zaposleni lahko uči iz lastnih, kakor tudi tujih napak, ampak iz tega mora potegniti določen nauk in doprinesiti k osebnostnemu in profesionalnemu napredku.

*Tabela 3: Pomen znanja v učeči se organizaciji skozi različne oblike učenja*

<p><b>Individualno učenje</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Poteka vse življenje kot pridobivanje spretnosti in zmožnosti posameznika.</li> <li>○ Ko posameznik dela, njegovo znanje usmerja njegovo delovanje in kroji predstave o pričakovanem rezultatu in v primeru razhajanja med dejanskim in pričakovanim rezultatom išče vzroke razhajanja. Razvije možne razlage, jih preizkusi in cikel ponavlja, dokler ne dobi veljavnih in točnih rezultatov, katere ponotranji in spremeni v novo znanje, ki pomembno vpliva na njegovo nadaljnje delovanje. Uspešnost poteka cikla je odvisna od osebne svobode, ki podpira ali zavira inovativno učenje. Usposabljanje in izobraževanje sta mehanizma podpore učenju, saj usposabljanje za natančno določeno delo omogoča učinkovit razvoj fizičnih spretnosti, izobraževanje pa na splošno pripravlja ljudi za delovanje v določenem okolju in omogoča uspešen razvoj določenih miselnih modelov.</li> <li>○ Rozman loči tri vrste individualnega učenja, in sicer klasično pogojevanje, učenje, usmerjano s posledicami in učenje s posnemanjem. Klasično pogojevanje se v podjetjih redkeje uporablja. Posameznik mora zaznati povezanost med pogojnimi in nepogojnimi spodbudami. Pri tem mu oboje sprožijo enak refleksen odziv. Prijeten dogodek v okolju mu naredi okolje prijeto. Pogosto je učenje s posledicami. Zaposleni raje opravljajo dela z ugodnimi posledicami in se izogibajo del z neprijetnimi. Učenje s posnemanjem pa zajema opazovanje drugih in v primeru pozitivnih posledic njihovega obnašanja se temu obnašanju tudi prilagoditi.</li> </ul>
<p><b>Timsko učenje</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Inovativno delovanje podjetja temelji predvsem na novem znanju, ki je pogosto rezultat timskega dela. V timu se vsak član uči na individualni ravni, hkrati pa se učijo tudi vsi člani tima skupaj. V razpravah sodelujejo po znanju in osebnih značilnostih različni člani in skupaj iščejo pojasnila za razhajanje med pričakovani in dejanskim rezultatom. Z razpravami dosežena rešitev, ki prestane tudi praktični preizkus, se spremeni v novo, timsko razvito znanje. Pogoji za uspešno timsko učenje so zadosten obseg timskega dela v podjetju, zmožnost članov razreševati medsebojne konflikte in jasno razvite notranje delovne vrednote pri članih tima.</li> </ul>
<p><b>Organizacijsko učenje</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Poteka v podjetju, ki je sposobno ustvarjati, pridobivati in prenašati znanja ter prilagajati vedenje, ki odseva nova znanja in razumevanje.</li> <li>○ Organizacijsko učenje vključuje različne vrste učenja, ki obsegajo pridobivanje, razdelitev in interpretacijo informacij znotraj podjetja, ustvarja nove sposobnosti razumevanja in informacijski pomen, vpliva na vedenjske spremembe, odkriva asociacije med preteklimi in prihodnjimi akcijami, zvišuje uspešnost in učinkovitost poslovanja ter potencialno trajno konkurenčno prednost.</li> </ul>

*Vir: V. Dimovski et al., Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, 2005, str. 94–96.*

Znanje je človekova zmožnost, ki mu omogoča reševati že znane probleme, torej tiste, s katerimi se je soočil že v preteklosti, ne glede na to, kje in kako je bilo to znanje pridobljeno. Znanje je postalo ključni vir, največja vrednost organizaciji in temeljno proizvodno sredstvo, vendar pa je teza o veliki splošni dostopnosti, ki jo je izrekel svetovalec na področju managementa in avtor mnogih svetovno znanih knjig Peter Drucker, lahko vprašljiva, saj ni

nujno, da se z obsegom kvantitete večja tudi kvaliteta znanja. Pri tem je potrebno upoštevati vidik uporabnosti znanja in dostopnosti do znanja (Mihalič, 2006, str. 110).

Učenje je vsaka oblika dejavnosti, s katero dosežemo ustrezne spremembe v delu in vedenju pri sebi in ostalih ljudeh. V širšem pomenu zajema tudi izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, vendar ne pomeni le pridobivanje znanj, spretnosti in navad, temveč tudi njihovo povezovanje, prilagajanje in uresničevanje v praksi (Možina et al., 2002, str. 18, 846). Učenje organizacije vključuje: način analize problemov, način reševanja problemov, individualno učenje, učenje timov in učenje organizacije kot celote.

Bistvo koncepta učeče se organizacije je preskok od individualnega do organizacijskega učenja. Pri tem moramo razlikovati med obema pojmom. Organizacijsko učenje je le ena izmed razsežnosti ali elementov učeče se organizacije in lahko poteka tako v klasičnih kot tudi v učečih se organizacijah (Vukovič & Miglič, 2006, str. 52–53).

Pri učenju posameznika v organizaciji gre za dvigovanje nivoja znanja posameznika. Ljudje, ki delajo v organizaciji, pridobivajo nova znanja že, če delajo z nekom, ki se usposablja. Lahko pa se zaposleni usposablajo tudi načrtno. To usposabljanje je lahko predlagano s strani organizacije ali pa si ga zaposleni izberejo sami, saj najbolj vedo, kje so vrzeli v njihovem znanju, ki jih je za uspešno delo potrebno zapolniti (Rant, 2008, str. 128).

### 1.3.3 Vrste znanja

Za **Implicitno znanje** je potreben nabor treh najpomembnejših dejavnikov in sicer nabor spretnosti, izkušenj ter veščin. Tiho ali implicitno znanje je osnovano predvsem na osebnem nivoju, ki ga oseba pridobiva iz neposrednih izkušenj na določenem področju in temeljni na njenih pričakovanjih, vrednotah ter občutenjih. Zato pa tisti, ki ima to znanje, težje posreduje drugi osebi. Notranje znanje vseh zaposlenih v podjetju se imenuje tiho znanje. Vsak podjetnik oz. vodja se mora zavedati, šele kako pomembne so dosedanje različne delovne izkušnje in znanje njegovih sodelavcev, v povezavi z njim samim. Dandanes znanje predstavlja enega izmed najpomembnejših dejavnikov konkurenčne prednosti uspešnih svetovnih podjetij. Čedalje bolj se ugotavlja, da je tiho znanje posameznikov še vedno premalo izkoriščeno, je pa najbolj cenjeno, saj se po njem oseba ravna. Po svoji vlogi ga imenujemo generator novih idej in novih znanj. Pridobivamo ga iz ljudi z gojenjem kulture dialoga, dokumentirati pa ga je možno le v manjši meri. S pretvarjanjem tihega znanja v eksplicitno se podjetje lahko zavaruje pred izgubo dela tihega znanja, istočasno hkrati pa se omogoči dostop do znanja tistim, ki ga najbolj potrebujejo (npr. pridobivanje standarda kakovosti ISO 9001:2000).

### **Eksplicitno znanje**

Za razliko od tihega znanja, je za podjetje manj zanimiva vrsta znanja s katero razpolaga, saj le redko predstavlja temeljni vir konkurenčne prednosti. Dokumentiramo ga z različnimi

navodili za delo, načrti, standardi, skicami, patenti, poslovniki, pravilniki in predpisi. Izražamo ga s simboli, tako da ga sporočamo ljudem v druge enote organizacije .

*Tabela 4: Lastnosti implicitnega in eksplicitnega znanja*

LASTNOSTI	IMPLICITNO ZNANJE	EKSPLICITNO ZNANJE
Izvor	individualne izkušnje, ideali, vrednote, čustva	navodila, skice, načrti, predpisi, standardi
Možnosti dokumentiranja	majhna	velika
Iniciator sprememb	velik	majhen
Prenašanje	preko osebnih stikov, formalne in neformalne komunikacije med ljudmi	preko elektronskih medijev in drugih dokumentov
Trajanje	hitro se obnavlja	hitro zastara
Druge lastnosti	težko ga je kodirati oz. spraviti v prenosljivo obliko	prenosljivo, posnemljivo, možno ga je hraniti in procesirati

#### 1.3.4 Management znanja

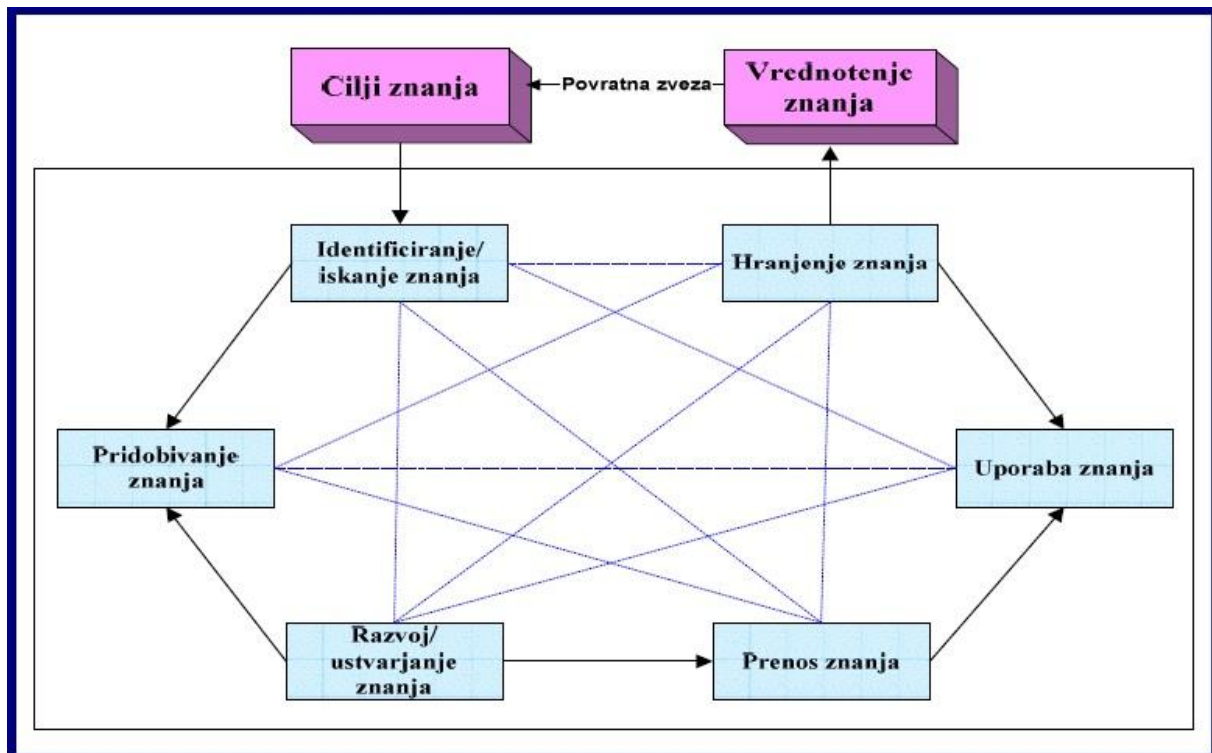
Različni strokovnjaki so izvedli raziskavo (Cimerman, Jerman, Klarič, Ložar & Sušanj, 2003) in ugotovili, da imajo slovenski managerji kar nekaj pozitivnih lastnosti. Ena najbolj opaznih je ta, da imajo veliki razvojni potencial. Usmerjeni so k doseganju ciljev, kar je morda posledica dogodkov preteklega desetletja, ko so največ pozornosti namenjali k razčiščevanju prioritet in k doseganju sodobne tehnologije. Čez leta so postali bolj lojalni svoji organizaciji, ampak še vedno premalo prispevajo k vlogi voditeljev ljudi in načinu vodenja podjetja. Obnašajo se preveč šefovsko, namesto da bi skrbeli za poistovetenje s svojimi zaposlenimi in vlagali v management znanja. Vse večji pomen intelektualnega kapitala v podjetjih pomeni, da se pojavlja potreba po razvijanju ustreznega sistema managementa tega kapitala.

**Management znanja**, to je tisti del celotnega procesa managementa, ki skrbi za sistematično pridobivanje, ohranjanje, ustvarjanje, razvijanje in izkoriščanje znanja v podjetju. Z njim podjetje skuša čim večji del človeškega kapitala spremeniti v svoj strukturni, s čimer želi omogočiti, da podjetje svoje cilje dosega na smotrni način. Petrash (v Oblak, 2005, str. 239) ga opredeljuje tudi kot posredovanje ustreznega znanja pravim ljudem ob pravem času, da lahko ti sprejmejo najboljše odločitve.

Management znanja tvorijo tudi različne sestavine. Osrednja, katera igra pomembno vlogo, zajema predvsem ugotavljanje potreb in nato skupno učenje ter uporabo in merjenje različnih dosežkov. Podjetje se za doseganje večjih dosežkov, nagiba predvsem k skupnem izobraževanju, kar predstavlja participativni vidik managementa. Izobraževanje se vedno začne pri ciljnih, katere je treba udeležiti, ampak pri tem vplivajo različni dejavniki iz okolja. Pri vsem tem je temeljna oz. ključna naloga managerja znanja zagotoviti pravo znanje za pravo delo ob pravem času za pravega izvajalca, ob upoštevanju vseh sestavin in vplivov, kot

tudi ponazarja spodnja slika (Slika 4: Sestavine managementa znanja in njihova medsebojna povezava).

Slika 4: Sestavine managementa znanja in njihova medsebojna povezava



Vir: M. Černelič v Jaklič et al., *Menedžment znanja: na poti k učečemu se podjetju*, 2006, str. 74.

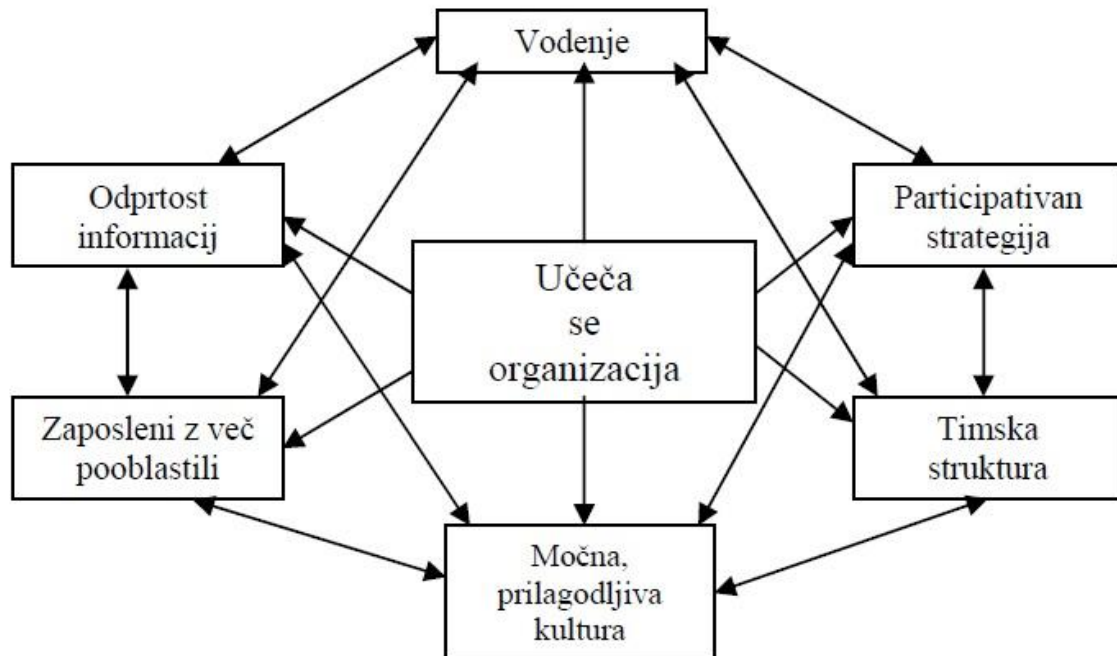
Znanje pomeni razumevanje dejstev, metod in zakonitosti ter na podlagi razumevanja tudi sposobnost delovanja (Sitar & Jaklič et al., 2006, str. 58). V učeči se organizaciji veliko pozornosti namenjajo kvaliteti gospodarjenja z znanjem, kot temelj poslovne politike in tudi kvaliteti gospodarjenja z ljudmi. Slednje pomeni, da podjetje želi dobiti od ljudi čim več, vendar v zameno ravna z njimi v polnem pomenu besede, jih spoštuje, jim zaupa, verjame vanje, jim daje priložnosti za ustvarjalnost in samorealizacijo. Ko govorimo o managementu znanja, ga razumemo tudi kot proces, v katerem vizijo in poslanstvo opremljamo z znanjem. Istočasno zagotavljamo pravočasni dostop do znanj ljudem, ki ta znanja potrebujejo, v vsebini in obliki, ki jo razumejo. Znanje, s katerim podjetje razpolaga, pridobljenega s strani zaposlenih, shranjuje v baze, ki pripomorejo k uspešnosti podjetja. Davenport in Prusak ga določata kot proces pridobivanja, ustvarjanja, izmenjave in uporabe znanja, da bi dosegli cilje podjetja (Davenport & Prusak, 1998, str. 52). Podjetja znanje shranjujejo v bazah znanja oz. v ekspertnih sistemih kot slike, video posnetke, besedila, podatke, primere, pravila, postopke, modele ipd (Davenport & Prusak, 1998, str. 53, 68; Oblak, 2005, str. 239).

#### 1.4 Timi in timsko delo

Spodnja slika (Slika 5: Mreža interaktivnih elementov) prikazuje, da nobeno podjetje, ki deluje po principu učeče se organizacijske strukture, ne more delovati, če niso prisotni vsi

ključni elementi, ki dajejo učeči se organizaciji neko celovitost in popolnost do njene uresničitve. En izmed teh elementov je timsko delo, ki z zaposlenimi tvori in predstavlja neko timsko strukturo.

Slika 5: Mreža interaktivnih elementov v učeči se organizaciji



Vir: V. Dimovski, S. Penger & J. Žnidaršič, *Sodobni management*, 2003, str. 74.

**Vloga timske strukture in povezav med udeleženci** se kaže v samousmerjajočih se timih, ki ga sestavljajo zaposleni z različnimi sposobnostmi. Ti se ukvarjajo neposredno s strankami in sprti uvajajo spremembe in izboljšave, sprejemajo odločitve o novih načinih delovanja ter menjavajo dela in izdelajo celoten proizvod ali opravijo celotno storitev (Dimovski & Penger, 2008, str. 87).

Obstaja več vrst opredelitev, kaj pomeni tim in timska struktura. Eno najzgodnejših sta podala Blake in Mouton: Izraz tim se bo najverjetneje uporabljal za katerikoli skup posameznikov, ki sodelujejo pri doseganju celotnega rezultata (Dyer, 1987, str. 11). Oseba, ki je sestavni element tima, jo določeni strokovnjaki poimenujejo tudi drugače. Nekateri jo nadomeščajo z besedo »posameznik« drugi pa tudi z »član«. Vsi se med seboj dopolnjujejo, torej delujejo v interakciji, sodelujejo pri odločanju, si med seboj pomagajo, se koordinirajo, vplivajo drug na drugega tako, da se med sabo motivirajo, samo da dosežejo skupen cilj. Tim je enota dveh ali več ljudi. Pomembna je vloga vsakega člana, ključna pa pripada vodji. Vsak je odgovoren za svojo aktivnost, le da vodja mora skrbeti za nadzor izvedbe posameznega člana, da ne pride do morebitnih odstopanj oz. odmikov. Predpogoj za določitev ciljev se imenuje načrt, ki daje smernice in navodila za njihovo izvedbo. Timi v organizacijah imajo značilnosti, ki so pomembne za notranje procese in uspešnost tima. Dve značilnosti sta pomembni za



managerje: (1) velikost tima in (2) vloge njihovih članov (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003, str. 259)

Prav učeča se organizacija, timi in timsko delo si ne moremo predstavljati brez naprednega mišljenja. Z naprednim mišljenjem se izognemo gledanju posameznikov, da bi lahko razumeli, da je sistem povezava teh posameznikov. Vsak posameznik tvori celoto podjetja. Le napredno mišljenje lahko poveže ostale štiri elemente discipline (osebno znanje, prilagodljiva kultura, skupna vizija, timsko učenje), da učeča se organizacija lahko obstaja in se izpopolnjuje. Ko posamezniki sprožijo vzrok problema in tudi rešitve tega, so vsi del istega sistema. Z gledanjem na sistem kot organizem in dele v njem se lahko nadejamo novih priložnosti in uspehov (Dimovski et al., 2005, str 73-79).

## 2 PRIMER PODJETJA

### 2.1 Opis podjetja Perutnina Ptuj d. d.

*Slika 6: Logotip Perutnine Ptuj d. d.*



*Vir: Logotip Perutnine Ptuj d. d., 2012.*

Kot je dejal sedanji predsednik uprave in generalni direktor Perutnine Ptuj dr. Roman Glaser, da smo ljudje nekoč živeli drugače kot živimo danes. Prehrana je bila drugačna, ni bilo tako pomembno kaj človek je in na kakšen način je živila pridobil. Današnja dinamika življenja in okolje sta se močno spremenila, proizvodnja hrane je postala bolj intenzivna kot kadarkoli v preteklosti, zato smo vse aktivnosti našega podjetja snovali in izvajali v interesu potrošnikov sistema KVS (kakovost, varnost, sledljivost), katerega nismo uvedli v zadnjih nekaj letih, ampak ga imamo implementiranega v integriranih procesih pridelave, že več kot 14 let. Če k formuli priprave varne, zdrave in kakovostne hrane prištejemo še skoraj 110-letno zgodovino ustvarjanja okusov po ptujsko, dobimo zadovoljnega in zvestega potrošnika (Skupina Perutnina Ptuj d. d., 2010, str. 18).

Perutnina Ptuj d.d. je podjetje z zelo bogato in dolgotrajno tradicijo, kot je tudi razvidno v prejšnjem odstavku. Nastanek in korenine segajo v leto 1905, ko je štajerski trgovec Reinhard na Ptuj odprl odkupno postajo za jajca, divjad in perutnino. V času pred 2. svetovno vojno je doživelo razcvet, saj je s perutnino, jajci in divjadjo trgovalo po celi kraljevini Jugoslaviji. V zgodnjih osemdesetih je postalo največji proizvajalec perutninskega mesa in izdelkov nekdanje Jugoslavije. Podjetje je ohranilo svoj renome, kvaliteto svoje proizvodnje, zvestobo in vizijo, tako da je tudi danes še vedno največje proizvodno podjetje perutninskega mesa in izdelkov na slovenskem trgu z največjim tržnim deležem, kakor tudi izvoznik svojih

produktov velikemu številu preostalih članicam evropske unije. Na tržišču celotne evropske unije dosega kar enainštirideset odstotkov prihodkov njihove celotne prodaje. Deluje v vertikalnih reprodukcijskih verigah na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini ter Srbiji. Podjetje je raslo v zadnjih letih predvsem organsko ter s pripojitvami in prevzem. V letu 2002 je pripojilo enega svojih največjih konkurentov v Sloveniji in s tem razširilo ponudbo in se odzvalo na zahteve trga. V istem letu je pripojilo tudi največje kmetijsko podjetje v RS in tako še dodatno diverzificiralo njeno dejavnost. Prihodki od osnovne dejavnosti danes predstavljajo oseminsedemdeset odstotkov, prihodki od dopolnilnih dejavnosti pa dvaindvajset odstotkov, glede na celotne prihodke, ki jih podjetje ustvarja.

#### Strnjene ugotovitve konkurenčnih prednosti podjetja Perutnine Ptuj d.d.

- posluje v dejavnosti, kjer trendi potrošnje perutninskega mesa in mesnih izdelkov zelo naraščajo,
- ima celovito izdelano vizijo po sistemu učeče se organizacijske strukture, katero oblikuje na podlagi informacij iz makroekonomskega dinamičnega okolja in informacij pridobljenih od posameznega zaposlenca, ki predstavlja del celote podjetja,
- celotni proces je opremljen s sodobno tehnologijo,
- ima visoko prepoznavnost na slovenskem trgu, trgih bivše Jugoslavije in čedalje bolj na trgu Evropske Unije,
- do leta 2013 želi postati najpomembnejši proizvajalec perutninskega mesa in perutninskih mesnih izdelkov iz srednje in jugovzhodne Evrope, kakor tudi vodilni proizvajalec v mesnopredelovalni branži na trgih Bosne in Hercegovine, Srbije in Makedonije ter utrditi položaj na slovenskem in hrvaškem trgu,
- kreirajo nove prehrabne navade za vsakdanje in posebne priložnosti,
- ustvarjajo izdelke, ki skrbijo za vitalnosti človeka,
- ustvarjajo izdelke primerne rizičnim skupinam (npr. glutamin),
- obvladuje deset primerjalnih prednosti njihove vertikalne integrirane organizacijske strukture in z njimi poudarja prednosti na področju pridelave in predelave varne, zdrave in kakovostne hrane, prilagojeno posameznemu potrošniku, ki živi turbulentni način življenja.

Stoletna tradicija Perutnine Ptuj d.d. v mesnopredelovalni panogi je razvidna v kvaliteti produktov katere ponuja svojim kupcem, odličnem pozicioniranju, hitrem odzivu na dinamično okolje in delovanju po principu učeče se organizacije. Kupci natančno vedo kaj jim podjetje ponuja in istočasno zaupajo v kvaliteto njihovih izdelkov. Za svojo odliko je podjetje dobilo različna priznanja za kakovost doma in v tujini. Ima visok ugled v vseh javnostih in prepoznavanje vodilne blagovne znamke na tržiščih Republike Slovenije in bivše Jugoslavije. Dejavnost Perutnine Ptuj d.d. je ena od najperspektivnejših dejavnosti in hkrati nepogrešljiv spremljevalec prihodnosti generacij in posameznikov. Ponudbo belega mesa je dodatno popestrila s ponudbo eksotičnih ptic, ker so prepričanja, da bodo se v bodoče proizvajalci mesa (belega in rdečega) med seboj začeli povezovati in nastopati skupaj, kar lahko za njih predstavlja eno dodatnih priložnost po samem razvoju, konkurenčni prednosti, kot tudi k večji stopnji inovativnosti in fleksibilnosti z zunanjim okoljem oz. trgom.

### 2.1.1 Dejavnost

**Skupina Perutnina Ptuj je mednarodni prehranski koncern 22 družb in enega matičnega podjetja Perutnina Ptuj d.d.** Njihova osnovna dejavnost je perutninarstvo, ima pa tudi dopolnilna področja in sicer: poljedelstvo, živinoreja, vinarstvo ter storitve. Storitve je neučinkovita in nekakovostna, če so izvedeni procesi slabo načrtovani in počasni, onemogočajo prodajnim osebjem, ki so v stiku s strankami, opraviti delo dobro ter tako znižuje produktivnost (Lovelock & Wirtz, 2007, str. 232-233). Proces storitve Skupine Perutnine Ptuj izvaja prodajno osebje v maloprodajnih enotah, promotorji-pospeševalci pa v trgovinskih sistemih ter na raznih prireditvah in dogodkih, kjer vsakega obiskovalca pozdravijo in povabijo k poskusu njihovih produktov.

V moji diplomski nalogi se bom osredotočil in bolj nazorno predstavil produkte dejavnosti perutninarstva. Podjetje ima zelo širok asortiman izdelkov, katere proizvaja in prodaja na slovenskem in tujem trgu. V grobem svoje produkte klasificira v tri kategorije oz. blagovne znamke. Prvo skupino produktov, katero proizvaja v svojih proizvodnih halah, se imenuje krovna blagovna znamka **Naravno fit**. Poudarek te blagovne znamke je na kakovostnem, varnem in naravnem izdelku, pripravljen na tradicionalen način, ki potrošniku omogoča zdravo prehranjevanje, z dovolj energije in vitalnosti. So nekoliko dražji produkti, že zaradi same namenskosti uporabe in prilagoditve odraslim potrošnikom in družinam, ki so izobraženi in za svoje zdravje skrbijo preventivno kot kurativno. Mednje sodijo perutninsko meso (piščančje meso, puranje meso, kokošje meso), marinirano meso in izdelki za piknik (linija marinirano meso, linija vok, linija piknik in nabodala), klobasni izdelki (posebne klobase, hrenovke, paštete v ovitku, trajne klobase in prekajeni izdelki), slim & fit (hrenovke in narezki) na vsebnosti manj maščob in natrija, brez umetnih barvil in ojačevalcev okusa. Še zadnja skupina izdelkov, ki sodi v to blagovno znamko so pa panirani in pečeni izdelki.

Otrokom zelo znana, najvišje pozicionirana in najbolj prodana blagovna znamka se imenuje **Poli**. Sodi med vodilne znamke podjetja Perutnina Ptuj d.d.. Na slovenskem trgu uživa ugled kupcev in trgovcev že več kot 30 let. Kupci jo lahko kupujejo že v manjših prodajalnih enotah, ampak kljub vsemu ohranja višji cenovni razred. En najbolj perspektivnih strateških ciljev družbe je pozicionirati klobaso Poli kot *No.1 Chicken Sausage in Europe*, katerega navaja tudi v svoji viziji. To blagovno znamko prodaja kot klobaso Poli različnih velikost, v obliki narezkov in paštete z nazivom Poli Pate.

Zadnjo oz tretjo kategorijo predstavljajo produkti blagovne znamke **Jata**, katere uveljavlja v lastni ponudbi. Z nakupom družbe Jata je Perutnina Ptuj d.d. postala tudi lastnik blagovne znamke Jata, katero še naprej razvija in prodaja pod enakim imenom. Z blagovno znamko Jata, ki ima najnižjo dodano vrednost, kljub vsemu sledijo cilju maksimiranja tržnega dela, predvsem v boju s cenejšimi blagovnimi znamkami, ki so v lasti trgovinskih sistemov. Zaradi tega so ti produkti posledično cenejši za potrošnike. V to skupino sodijo produkti kot so hrenovke z imenom Golica (Golica s sirom, Golica, Golica bela-puranja in hrenovka kot hot

dog), perutninska hrenovka z imenom Neža, posebna s povrtninami, pizza šunka, puranja šunka, puranja mini šunka, mesni sir-rezina in klobasa za pečenje. Spodnje slika (slika 7: Proizvodni proces-valilnica) prikazuje eno izmed proizvodnih hal Skupine Perutnine Ptuj, kjer strokovno usposobljeni delavci opravljajo svoje delo oz. eno izmed proizvodnih faz pridelave perutninskega mesa.

*Slika 7: Proizvodni proces-valilnica*

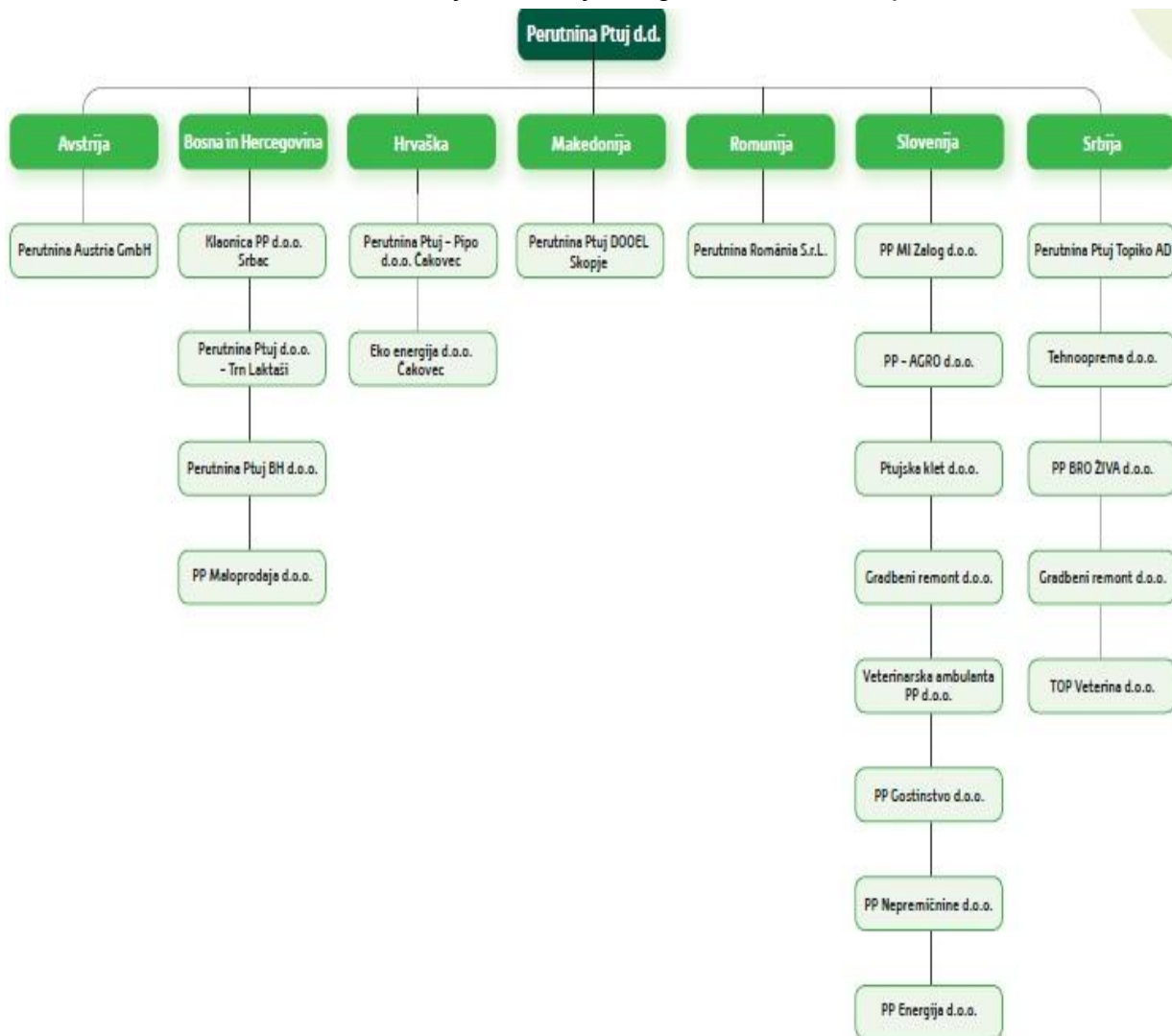


*Vir: Valilnica Perutnina Ptuj, 2012.*

V letu 2010 je podjetje pridobilo tudi certifikat za izvrstno proizvodnjo in linijo brezglutenskih prehrabnih izdelkov, ko se je povezalo s slovenskim društvom za celiakacijo. To je avtoimuno obolenje tankega črevesja in je v zadnjem času ena ključnih ter najpogostejših obolenj prebavnega takta mladih, kot tudi odraslih ljudi. Črevesje se umiri in sluznica normalizira le takrat, ko iz prehrabnih izdelkov popolnoma izločijo gluten. Glede na to, da je podjetje z učečo se organizacijsko strukturo, uporabljajo tudi znanje, na ravni učeče se organizacije. V naprej razmišljajo, kaj okolje, katerega sestavlja človek, potrebuje za zdrav način življenja, predvsem pa tista skupina ljudi, katerim je onemogočeno uživanje vsakovrstne hrane, med drugimi tudi perutninski izdelki, a bi jo mogoče želeli. Podjetje se približa k potrošniku in posledično dosega večjo stopnjo fleksibilnosti na odzive iz zunanjega okolja.

Skupino Perutnina Ptuj sestavlja 22 družb. Te se nahajajo ne le v Sloveniji, ampak tudi na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini, Makedoniji, Avstriji, Srbiji in v Romuniji (glej spodnjo sliko št. 8).

Slika 8: Področja delovanja Skupine Perutnina Ptuj



Vir: Perutnina Ptuj d.d., Letno poročilo 2010 (interno gradivo), 2010, str. 93.

### 2.1.2 Vizija

»Povsod, kjer cenijo naraven okus, bomo prvi. Osvajamo s kakovostjo in družabnostjo. Smo inovativni ustvarjalci varnih in zdravih prehrabnih navad (Skupina Perutnina Ptuj, 2011, str. 11)«.

### 2.1.3 Poslanstvo

»Življenje sodobne družine bogatimo z okusom narave. S skrbnim ravnovesjem tradicije, narave in najsodobnejše tehnologije prispevamo k boljšemu življenju posameznika, lokalnega okolja in družbe v celoti (Skupina Perutnina Ptuj, 2011, str. 11)«.

### 2.1.4 Vrednote

- **Odgovornost,**
- **Kakovost,**
- **Ustvarjalnost,**
- **Sodelovanje,**
- **Učinkovitost** (Skupina Perutnina Ptuj, 2011, str. 11).

Rast prebivalstva, povečana potrošnja perutninskih izdelkov, življenjski standard, spremenjene vrednote (vrednota zdravje je uvrščena na prvo mesto) je le nekaj razlogov, zakaj je trg perutninskega mesa in mesnih izdelkov tako razvit in obetaven (Knudsen et al., 2006).

## 2.2 Metoda dela

Drugi del diplomskega dela bo temeljil na pristopu kvalitativne analize, to je na primeru podjetja Perutnina Ptuj d.d.. Da bi ugotovil, ali je Perutnina Ptuj d.d. učeča se organizacija, bom zbral sekundarne in primarne podatke. Predstavil in preučil bom poslovanje podjetja. Pri tem se bom opiral na različne vire. Uporabil bom interne vire podjetja (letna poročila, splet in druge razpoložljive vire v podjetju), kateri bodo prispevali k analizi modela Future-O<sup>®</sup>.

S ključnimi osebami v proučevanem podjetju bom opravil analizo na temo učeča se organizacija. S predsednikom uprave bom opravil delno strukturiran ali globinski individualni intervju z odprtimi vprašanji, sledilcem oz. managerjem srednje ravni pa bom razdelil zaprti tip anketnega vprašalnika, medtem ko bo ta sestavljen iz dveh delov. V prvem delu anketnega vprašalnika bodo navedene različne trditve povezane z njihovimi lastnostmi, sledilci pa bodo imeli možnost, da obkrožijo ustrezno številko (številke bodo od ena do pet), glede na njihovo subjektivno presojo. Številka ena bo pomenila sploh se ne strinjam, številka pet pa popolnoma se strinjam. V raziskavi bo sodelovalo šest anketiranih oseb iz različnih poslovno funkcijskih področij. V drugem delu anketnega vprašalnika bodo konkretno zastavljena vprašanja z že podanimi odgovori, katere bodo lahko obkrožili. Pri nekaterih vprašanjih bodo anketiranci imeli tudi možnosti podati odgovor »drugo«, kjer bodo lahko sami zapisali odgovor. Celotni drugi del se bo predvsem nanašal na osebno zaznavanje in sodelovanje v modelu učeče se organizacije.

Informacije bom primerjal tudi s pridobljenimi odgovori na anketni vprašalnik, namenjene vodstvu. Povezal bom teorijo in prakso ter nepristransko in objektivno oblikoval priporočila vodstvu za nadaljnje poslovanje za doseganje večjih konkurenčnih prednosti.

## 2.3 Analiza modela Future-O© na primeru podjetja Perutnina Ptuj d. d.

### 2.3.1 Dejansko stanje prvega elementa v podjetju Perutnina Ptuj d. d.

Organizacija, ki želi biti in ostati na trgu dolgoročno uspešna, se mora nenehno in skrbno predati učenju, glede na vse nepričakovane vsakdanje dogodke in nevarnosti, ki lahko močno vplivajo na uspešnost samega delovanja in obstoja. Določenih pojavov se velikokrat ne da interpretirati, zato je še tako bolj pomembna učeča se organizacijska struktura, ki zna ustvarjati, pridobivati, prenašati in zadržati znanje.

Da podjetja lahko dosežejo cilj pri reorganizaciji procesa v učečo se organizacijsko strukturo, si morajo **postaviti določene temelje**. Na začetku se postavi **analiza procesa strateškega managementa organizacije**, katera omogoča prehod v novo, učečo se organizacijsko strukturo. V grobem bi analizo lahko strnili v štiri bistvene elemente strateške usmerjenosti in jih tako povezali s proučevanim podjetjem:

- tesni odnosi s kupci,
- hiter odziv,
- jasni cilji in poslovna osredinjenost,
- vzpostavljanje medorganizacijskih povezav.

V kakšni meri in na kakšen način podjetje Perutnina Ptuj d. d. izpolnjuje zgoraj navede kriterije (elemente strateške usmerjenosti), nam je predsednik uprave nazorno predstavil v intervjuju (glej prilogo 2).

Skozi Lakmusov test, torej z odgovori na preprosta vprašanja, bom na kratko predstavil in argumentiral, da je podjetje Perutnina Ptuj d. d. organizacija, z učečo se organizacijsko strukturo. Na vprašanje: *»Kateri so najpomembnejši poslovni izzivi in največje poslovne priložnosti Perutnine Ptuj d.d.?«* je dr. Roman Glaser, predsednik uprave, podal s sledečim odgovorom: *»En tak nepredviden naravni pojav se je zgodil v letu 2006, ko so nastale polemike v povezavi s ptičjo gripo. Glede na panogo v kateri poslujemo še danes, je takrat to za nas predstavljalo velik problem, kar se je kot posledica izražalo v naglem in drastičnem upadu deleža prihodkov od prodaje. Ta naravni pojav smo začeli reševati tako, da smo posledice polemike ptičje gripe sprejeli kot izziv in jih preoblikovali v konkurenčno prednost. Glede na usmerjenost našega podjetja, smo se na to nevarnost pripravili tudi tako, da smo te posledice minimalizirali. S pojavom ptičje gripe so potrošniki začeli podajati še večji pomen hrani, ki ima znano poreklo in ki je pridelana in predelana po kriterijih visoke kakovosti.«* (glej prilogo 2). Na vprašanje: *»Česa se morajo naučiti, da bi se lahko spoprijemali z izzivi in izkoristili priložnosti?«* pojasnjujeta naslednje dve trditve: (1) *»Intelektualni kapital omogoča razvoj. Razvoj je gonilo prihodnosti in v kompleksnem sistemu Skupine Perutnina Ptuj je*

vlaganje v razvoj prisotno na vseh poslovnih področjih. V okviru Skupine Perutnina Ptuj že vrsto let delujemo na področju razvojno-raziskovalne dejavnosti, ki vedno znova odpira nove projekte, potrebne za razvoj in nadgradnjo na vseh poslovnih področjih«. (2) »Strategije nikoli ne razvijam popolnoma sam, ampak bi hotel dodati le to, da je v mojem stilu ustvarjanja in vodenja družbe, da vedno v naprej vidim in kreiram prednosti kot tudi priložnosti, nevarnosti in slabosti pa ne kritiziram, temveč jih analiziram. Podjetje Perutnina Ptuj d. d. se je začela močno tržno usmerjati in vlagati v znanje in razvoj na področju marketinga ter internacionalizacijo procesov za pripravo in oskrbo potrošnikov s perutninskimi izdelki« (glej prilogo 2). Na podlagi podanih besed predsednika uprave lahko ugotovimo, da podjetje nenehno vlaga v znanje, ker jim namreč intelektualni kapital in razvojno-raziskovalne dejavnosti predstavljajo temeljni vir konkurenčne prednosti, kakor tudi kreiranje prednosti in slabosti in soočanje z izzivi makroekonomskega okolja. Odgovor na vprašanje: »Kako naj bi v Perutnini Ptuj d.d. pridobili potrebno znanje in sposobnosti?« se nahaja v sedmi točki implementacije modela Future-O<sup>©</sup>, katera opisuje, kako podjetje Perutnina Ptuj d.d. pridobiva in tudi bo pridobivala dodatno znanje preko delovanje njihove šole, katera nenehno skrbi za dodatno izobraževanje ter usposabljanje svojih kadrov.

### 2.3.2 Dejansko stanje drugega elementa v podjetju Perutnina Ptuj d. d.

Drugi element modela Future-O bom predstavil skozi štiri najpomembnejše kriterije, kateri pogojujejo učečo se organizacijsko strukturo:

- **Vloga timske strukture in povezav med udeleženci**

V okviru učeče se organizacije je nenehen poudarek na samousmerjajočem se timu, torej timu, katerega sestavljajo zaposleni z različnimi sposobnostmi, znanji, veščinami, pogledi in pri katerih tradicionalna, hierarhična sestava, ki ločuje delavce in zaposlene, ne velja več. V podjetju Perutnina Ptuj poudarjajo, da samo z dobro usposobljenimi, visoko motiviranimi in odgovornimi sodelavci lahko skrbijo za celovito kakovost in pripadnost podjetju ter z grajenjem medsebojnih prijateljskih odnosov in timskim dosegajo odločitve in cilje Skupine Perutnine Ptuj. Uporabljajo uspešno interno komunikacijo, organizirano z internim glasilom ter interno elektronsko stranjo, strmijo k boljšemu razumevanju in sprejemanju odločitev. Enake možnosti dajejo vsem, ne glede na raso, spol, starost, versko pripadnost in delovno mesto na katerem opravljajo svojo aktivnost. Skupina Perutnina Ptuj, z vsemi družbami ki nastopa, je zmožna oblikovati **lastno organizacijsko identiteto**, kjer prizadevanje zaposlenih za razvijanje prevladujočih miselnih vzorcev, vodi do harmonije.

- **Izgradnja drevesa managementa znanja ter vloga in analiza socialnih mrež**

Gre za celovito povezavo discipline managerstva znanja kot osrednjo vejo gradnje učeče se organizacije. Management znanja tvorijo štiri osrednje dimenzije in sicer: organizacijska kultura, strategija, sistemi in tehnologija ter organizacijsko učenje. Skupina Perutnina Ptuj daje na teh štirih dimenzijah zelo velik poudarek in jih obravnava kot zelo pomembne elemente, pri uresničevanju učeče se organizacijske strukture (glej prilogo 1 in 2). Če Skupina



Perutnina Ptuj nebi nenehno vlagala v managerstvo znanja, si nebi mogla prizadevati uresničevanje smotrnih ciljev, na ravni učeče se organizacije. Dejstvo je, da vsako podjetje, ki želi obstati na trgu, se mora konstantno razvijati in vlagati v lasten razvoj ter v **inovativnost** na vseh poslovnih področjih njegovega delovanja. Management znanja in inovativnost sta med seboj tesno povezana, kajti brez kadra, katerega ima Skupina Perutnina Ptuj in znanja s katerim razpolaga, danes nebi mogla veljati za eno najbolj inovativnih družb, delujočih se v slovenskem gospodarstvu. »V doseganju ciljev se zanašamo predvsem na našo inovativnost v določanju prehrabnih trendov in tradicionalnem zadovoljevanju potreb in okusov potrošnikov. Tako bo inovativnost skupaj s tradicijo zagotovo najbolj učinkovit odgovor na trenutne razmere, naša živila, po katerih že danes vsakodnevno posegata dva milijona zadovoljnih potrošnikov, pa manifestacija poslovnega uspeha« (Letno poročilo Skupine Perutnine Ptuj, 2010, str. 8). **Analiza socialnih mrež** se ukvarja s kartiranjem in merjenjem odnosov ter tokov med posamezniki, skupinami, organizacijami in drugimi entitetami, ki obdelujejo znanje ali informacije. Vozlišča v mreži pomenijo posamezniki ali skupine, črte med njimi, pa povezave in tokovi med njimi. Socialno mrežo ima podjetje Perutnina Ptuj d. d. objavljeno in strnjeno na njihovi uradni spletni strani, prav tako pa se tudi nahaja v odgovoru na sedmo zastavljeno vprašanje v intervjuju predsednika uprave (glej prilogo 2).

- **Zakladnice znanj in sposobnosti**

Pri tej točki gre predvsem za izgradnjo, poslovođenje in širjenje zakladnice znanj in sposobnosti. Ena izmed osnovnih nalog managerja je, da znanje s katerim razpolaga podjetje, v katerem deluje, razdeli na raven integriranega znanja posameznikov, na raven domene znanja po področjih podjetja, kot tudi na raven specifičnih komponent znanja. Zakladnica managerskega znanja zajema znanja vrhnjega, srednjega ter prvolinijskega managementa in vsebuje štiri domene znanja: funkcijsko, tehnično, organizacijsko in strateško. Šest osnovnih komponent; vedeti zakaj, kaj, kako, kdo, kje in kdaj, se na višji ravni združi v navedene domene, ki jih management potrebuje za izvedbo nalog (Dimovski et al., 2005, str. 180).

Znanje in informacije so strateško sredstvo za podjetje Perutnina Ptuj d. d. in vse njene managerje. Pomeni da je prenos znanj in informacij v Skupini Perutnina Ptuj še toliko bolj pomembna. V ta namen uporabljajo sisteme za podporo managerjev, kateri so podprti z informacijskim sistemom SAP, šolo Perutnine Ptuj ter uspešno interno komunikacijo, organizirano z internim glasilom ter interno elektronsko stranjo.

- **Zagotavljanje podpore informacijski tehnologiji**

Vlaganje v informacijsko-komunikacijsko tehnologijo (IKT) lahko podjetja izkoristijo kot vir konkurenčne prednosti, kajti na ta način sistematično ravnajo z znanjem, kar se odrazi v boljših finančnih kot tudi nefinančnih rezultatih poslovanja. Z uporabo IKT je ustvarjanje, prenos in uporaba znanja precej enostavnejša. Zaradi geografske razpršenosti Skupine Perutnina Ptuj je učinkovita in ustrezna informacijsko-komunikacijska infrastruktura izrednega pomena tako za podporo tekočemu ter analiziranju preteklega poslovanja. Z implementacijo informacijskega sistema SAP je bilo nadgrajeno, posodobljeno in

informacijsko podprto upravljanje vseh poslovnih virov, z implementacijo internega portala pa je bilo omogočeno tekoče, hitro in pregledno komuniciranje in informiranje znotraj podjetja, kakor tudi znotraj celotne Skupine Perutnine Ptuj. Pri informacijsko-komunikacijski infrastrukturi se upirajo na lastne strokovne resurse in zanesljive, renomirane ter v svetovnem prostoru uveljavljene rešitve, ki kot celota zadovoljijo informacijske potrebe Skupine Perutnina Ptuj.

### 2.3.3 Dejansko stanje tretjega elementa v podjetju Perutnina Ptuj d. d.

Tretji element temelji na **celovitem strateškem planiranju**. Strateško planiranje je ena najpomembnejših funkcij managementa in ima določeno prvenstvo med ostalimi funkcijami, ker postavi temelje organiziranju, vodenju in kontroliranju (Pučko v Možina et al., 2002, str. 235; Dimovski et al., 2005, str. 195). Proces strateškega planiranja v učeči se organizaciji se začne z opredelitvijo **poslanstva, vizije in strateških ciljev**, na vseh ravneh organizacijske hierarhije. Cilj je namreč želeni rezultat, ki ga organizacija skuša doseči, plan pa je načrt, kako ta cilj uresničiti. Priprava strategije Skupine Perutnine Ptuj se vedno začne z zbiranjem informacij o trgu in tržnih segmentih, z različnimi ožjimi strateškimi skupinami s člani uprave in direktorji sektorjev, kjer se določijo potrebne analize zunanjega in notranjega okolja in se nadaljuje na timskem sodelovanju širše strateške skupine, kjer sodelujejo direktorji direktij in posamezni strokovni sodelavci.

Po veliki organizacijski spremembi v letu 2002 so v Perutnini Ptuj na novo oblikovali posamezne vrednote in poglede na prihodnost same družbe. Na tej osnovi so zasnovali tudi prenovljeno poslanstvo in vizijo. Osnovni namen podjetja Perutnina Ptuj je priprava naravne, zdrave ter okusne hrane. Postavljajo si najvišje standarde glede kakovosti, varnosti, sledljivosti in ekologije. S trženjsko filozofijo in celovitim delovanjem bodo vedno krepili svojo naravnost k potrošniku, prav tako tudi z inovativnimi proizvodi z dodano vrednostjo nenehno iskali načine za zadovoljevanje potreb njihovih zvestih kupcev. Nenehno bodo dvigovali raven izobrazbe, motivacije in pripadnosti ter se trudili dosežati osebno rast in razvoj vseh zaposlenih. Nameravajo postati velik, vendar ne masovni proizvajalec z domicilno proizvodnjo v državah, ki niso sestavni del enotnega trga EU, pri tem pa utrjevati vertikalno integriranost in diverzificirano dejavnost. Celovit zapis vizije, poslanstva in temeljnih vrednot, sem že predstavil v predhodnih točkah diplomske naloge. Perutnina Ptuj d. d. se je odločila, da do leta 2013 postane najpomembnejši proizvajalec perutninskega mesa in perutninskih izdelkov iz srednje in jugovzhodne Evrope, kar tudi predstavlja njen strateški cilj.

### 2.3.4 Dejansko stanje četrtega elementa v podjetju Perutnina Ptuj d. d.

Pri tem elementu gre za **proces vodenja pri oblikovanju klime širitve organizacijskega znanja**. Managerji morajo prvo vzpostaviti in prevzeti **participativen stil vodenja**. Ta stil vodenja omogoča, da vsi posamezniki hitro začnejo delovati v smeri udejanjenja učeče se organizacije, da se opusti nadzor in moč nadrejenih, vzpostavi partnerski odnos in

opolnomoči zaposlene pri odločitvah, povezane z njihovim delom. V središče morajo postaviti ljudi, njihove kompetence in ustvarjalno uporabo znanja pri delu (Možina v Jaklič et al., 2006, str. 141).

Predsednik uprave Perutnine Ptuj d. d., dr. Roman Glaser, predstavlja vrhnji management in je odgovoren za celotno organizacijo. Poleg njegovih temeljnih nalog kot so vodenje, planiranje, nadzor in organiziranje, skrbi tudi za opredelitev vizije, oblikovanje organizacijske strukture in izkoriščanje znanja in sposobnosti vsakega člana v učeči se organizaciji. Skupaj z ostalimi člani uprave, ki jo sestavljajo Nada Krajnc (članica uprave za trženje in nabavo), Tone Čeh (član uprave za področje ekonomike in financ) in Milan Čuš (član uprave za področje upravljanja s človeški viri), skrbi za postavitev strateških ciljev, oblikovanje in implementacijo strategij ter za sprejemanje strateških odločitev.

Na področju komuniciranja je uprava izdelala **Strategijo komuniciranja** Skupine Perutnine Ptuj, ki je pripomogla k boljšem internem in eksternem komuniciranju, prav tako pa tudi k boljši delovni klimi, ki je osnova participativnega stila vodenja. **Interna komunikacija:** Z uspešno interno komunikacijo, organizirano z internim glasilom ter interno elektronsko stranjo, strmimo k boljšem razumevanju in sprejemanju odločitev (glej prilogo 2). Torej gre za elektronsko pot komunikacije, prav tako pa tudi pisno, v papirni obliki. **Eksterno komuniciranje:** Poslovno leto 2010 je bilo tudi na komunikacijskem področju kontinuiteta proaktivne komunikacijske politike do vseh deležnikov. Na ta način konstantno manifestiramo odprtost in smo v javnostih percipirani kot družba z izoblikovano in izrazito podjetniško kulturo. Odprto in ciljno smo komunicirali z različnimi javnostmi, med najpogostejše ciljne skupine pa sodijo predvsem najširša javnost, mediji in interne javnosti. Kot komunikacijska orodja so izstopala sporočila za javnost z relevantnimi korporativnimi vsebinami za vse štiri domicilne reprodukcijske verige v Sloveniji, na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini ter v Srbiji, komunicirali pa smo tudi na tujih trgih (Skupina Perutnina Ptuj, 2010, str. 88). V predhodnih letih so komunicirali z javnostjo prek tiskovnih konferenc in obvestil za tisk. Potrošnikom so se do zdaj vedno najraje predstavili z degustacijami in organiziranimi promocijami, ki jih redno organizirajo v večjih trgovskih centrih. Način zunanjega komuniciranja zajema sprejemanje, dokumentiranje in posredovanje informacij zunanjim interesnim skupinam, pogodbenikom in različnim obiskovalcem.

Pomemben dejavnik, kateri gradi četrti element implementacije modela Future-O<sup>®</sup> in hkrati izpopolnjuje učečo se organizacijsko strukturo, se imenuje **upravljanje s človeškimi viri**. Upravljanje s človeškimi viri vključuje tudi **sistem nagrajevanja** in **motiviranja**. »Ljudje so največji kapital in potencial v sistemu Skupine Perutnine Ptuj. V skoraj 110 letih poslovanja smo postali sistem, ki se zaveda pomena kadrov, kar se odraža tudi v podjetniški klimi in lojalnosti ter identifikaciji s korporativno politiko in našimi blagovnimi znamkami. Perutnina Ptuj je sistem, ki s svojimi zaposlenimi in sodelavci vzpostavlja dolgoročen in strateški odnos. V okviru zaposlovalne politike je tako poleg zagotavljanja socialne varnosti vseh zaposlenih za vsakega posameznika pomemben tudi vidik osebne rasti in zadovoljevanja

pričakovanj. Velik del skrbi za zaposlene predstavljajo tudi postopki v zvezi z zdravstvenim stanjem zaposlenih, ki vključujejo tako delovno integracijo delovnih invalidov kot tudi konstantne redne in preventivne zdravniške preglede sodelavcev ter izobraževanja« (Skupina Perutnina Ptuj, 2010, str. 46, 49).

### 2.3.5 Dejansko stanje petega elementa v podjetju Perutnina Ptuj d. d.

Stil vodenja v Skupini Perutnina Ptuj je usmerjen v doseganje zadovoljstva in interesa okolja, zaposlenih, podjetja in lastnikov. V Skupini Perutnina Ptuj uporabljajo participativen stil vodenja, za katerega je značilno nenehno medsebojno sodelovanje in (so)udeležba vseh članov tima pri razreševanju različnih problemskih situacij. Oblikovano imajo participativno strategijo, ki je po svoji naravi nepogrešljiv element, brez katerega si ne moremo predstavljati implementacijo in delovanje učeče se organizacije. Na ta način se moč odločanja in aktivnosti z vrhnjih delov managementa prenašajo na nižje podrejene ravni. Razlog, da je v Skupini Perutnina Ptuj uveljavljen participativni management, izhaja iz dejstva, da (so)udeležba oziroma sodelovanje pri organizacijskem odločanju, ustvarja ugodne motivacijske učinke, prizadevanje zaposlenih za delo ter njihovo pripadnost organizaciji. Končni rezultati tega se odražajo v večji poslovni učinkovitosti in uspešnosti celotne skupine, kar je hkrati tudi temeljni cilj managementa

**Sistem pooblastil in odgovornosti** je opredeljen z internimi poslovnimi akti oz. pravilniki podjetja Perutnina Ptuj d. d. in internimi akti vseh ostalih povezanih družb, ki ne morejo biti v nasprotju z akti matične družbe. Vsi interni akti in pravilniki so usklajeni z veljavno zakonodajo, ki določa pravice in odgovornosti zaposlenih v družbah (Zakon o gospodarskih družbah, Zakon o delovnih razmerjih itd.)

### 2.3.6 Dejansko stanje šestega elementa v podjetju Perutnina Ptuj d. d.

Vsako podjetje, ne glede na organizacijsko strukturo s katero nastopa na trgu, mora vedeti osnovni namen svojega poslovanja. Učeči se organizaciji, katera želi zadovoljiti interese svojih ciljnih skupin, skrbeti za kakovostno interno klimo in kulturo medsebojnih odnosov, skrbeti za znanje zaposlenih in jih nenehno usposablјati, ne bodo le ti kriteriji zadostovali kot realen prikaz uspešnosti poslovanja in ji nudili možnost po razvijanju konkurenčnih prednosti. Učeča se organizacija, kot tudi vse ostale družbe, mora nenehno **vrednotiti dosežke svojega poslovanja z različnimi finančnimi in nefinančnimi kazalniki**. Finančni kazalniki omogočajo presojanje uspešnosti poslovanja in lastnikom tudi služijo kot podlaga za sprejemanje poslovnih odločitev. Z nefinančnimi kazalniki se merijo izboljšave v poslovnih procesih, ki prav tako služijo za preglednost in sprejemanje kakovostnih odločitev. Samo kakovostne in pravočasne informacije omogočajo poslovodstvu podjetja pravilne in pravočasne odločitve, ki so ključ za obstanek in nadaljnji razvoj podjetja. V Skupini Perutnina Ptuj se zavedajo pomena komplementarnosti obeh skupin informacij, kakor finančnih tako tudi nefinančnih. Kazalniki se obračunavajo na nivoju celotne Skupine Perutnine Ptuj ter posebej za vsako družbo v Skupini. V družbi se obračunavajo naslednje

skupine finančnih kazalnikov: kazalniki investiranja, financiranja, plačilne sposobnosti, obračanja, dnevi vezave, gospodarnosti, donosnosti, dohodkovnosti in kazalniki denarnih tokov. V družbi izoblikujejo nefinančne kazalnike na petih področjih in to z: kazalci kakovosti, kazalci zalog, kazalci o vzdrževanju in opreми, kazalci o materialu in surovinah ter z kazalci o dobavah. Svoje prednosti, slabosti, nevarnosti in priložnosti opravljajo s **SWOT analizo** in jim hkrati tudi služi kot podlaga za letno planiranje in izoblikovanje strategij poslovanja.

Perutnina Ptuj d. d. uporablja hierarhično kontrolo zaposlenih z velikim občutenjem decentraliziranega nadzora, kateri se nanaša na kulturne vrednote, skupna prepričanja, tradicijo in zaupanje v skladnost delovanja zaposlenih s cilji organizacije. Pri svojih proizvodnih procesih se nanašajo in strogo upoštevajo smernice sistemskih standardov vodenja kakovosti, vodenja varnosti in zdravja pri delu ter ravnanja z okoljem, kar potrjujejo tudi z ustreznimi certifikati. Z izvajanjem aktivne in strateške politike odnosa do okolja, ki je enakovreden poslovni proces, v Skupini Perutnina Ptuj v integriranih procesih pridelave nenehno izpopolnjujemo in razvijamo naš odnos do okolja v vseh aspektih (Letno poročilo Skupine Perutnine Ptuj, 2010, str. 66). Perutnina Ptuj d. d. nenehno skrbi za naravnost svojih poslovnih procesov, razvoj in izboljševanje procesnega pristopa. Preizkušnja same kakovosti poteka v okviru Veterinarske ambulante Perutnine Ptuj d. o. o., katera izpolnjuje standarde kot so ISO 9001, 14001 in HACCP. Potrošniki namreč dajejo vedno več poudarka etabliranim pridelovalcem živil, ki striktno spoštujejo tako lastne standarde kakovosti, kot tudi želje in pričakovanja potrošnikov po inovativnih, zdravih in okusnih živilih.

### 2.3.7 Dejansko stanje sedmega elementa v podjetju Perutnina Ptuj d. d.

Sedmi element modela Future-O<sup>©</sup> se nanaša na širitev koncepta v vse dele podjetja. Management in zaposleni morajo vzdrževati zmagovalni potencial ter sprejeti **kulturo nenehnega učenja** in izmenjavanja eksplicitnega in implicitnega znanja (Dimovski et al., 2005, str. 349). Cilj je zagotoviti prenos najboljše prakse med skupinami in s tem ustvarjanje novega znanja (Černelič v Jaklič et al., 2006, str. 88), saj obstaja nevarnost, da posameznik, ki svojega znanja ne prenaša na druge, zapusti podjetje in podjetje v tem primeru izgubi tako zaposlenega kot tudi njegovo znanje (Tavčar, 2005, str. 143).

Skupina Perutnina Ptuj, z vsemi družbami ki nastopa, na slovenskem in mednarodnem trgu, sodi med družbe, z eno najbolj učečih se organizacijskih struktur. Nenehno vlaga v znanje, dodatno usposabljanje in izobraževanje, ker se zaveda, da edino na ta način lahko preživi v današnjem turbulentnem okolju, poveča svojo stopnjo fleksibilnosti do nevarnosti, ki so sestavni del vsakdanjika, za vsa podjetja, ne glede na panogo v kateri poslujejo. Kot je dejal predsednik uprave dr. Roman Glaser (glej prilogo 2), da intelektualni kapital, torej znanje, omogoča razvoj, razvoj pa je gonilo prihodnosti in v kompleksnem sistemu Skupine Perutnine Ptuj, je vlaganje v razvoj prisotno na vseh poslovnih področjih.

V Skupini Perutnina Ptuj se vsako leto vključi v proces izobraževanja med tri in štiri tisoč zaposlenih, kar v povprečju pomeni, da se vsak zaposleni udeleži najmanj enega izobraževanja. Izobraževanje je organizirano z notranjimi in zunanjimi viri. Izobraževanje je postala stalna vzporednica vsakega delovnega mesta. Izobraževanje v Skupini Perutnina Ptuj je razdeljeno v skupine s področja dela, vodenja in osebnostnega razvoja, s področja prodaje in trženja, varovanja in zdravja pri delu, higijene živil in dobre higienske prakse, ravnanja z nevarnimi kemikalijami ter področja kakovosti. Konstanto in redno izobraževanje zagotavljajo preko delovanja Šole Perutnine Ptuj (glej prilogo 2).

*Slika 9: Prikaz usposabljanja v letu 2010 v Skupini Perutnina Ptuj*

Prikaz usposabljanja v Skupini Perutnina Ptuj			
Mesec	Št. oseb na izobraževanju		
JANUAR	269	AVGUST	0
FEBRUAR	5	SEPTEMBER	301
MAREC	165	OKTOBER	105
APRIL	57	NOVEMBER	345
MAJ	71	DECEMBER	362
JUNIJ	185	SKUPAJ	1.958
JULIJ	93		

*Vir: Perutnina Ptuj d.d., Letno poročilo 2010 (interno gradivo), 2010, str. 48.*

Kakovost pridelave varne in zdrave prehrane nadzoruje Veterinarska ambulanta Perutnine Ptuj d. o. o., na podlagi izpolnjevanja sistema kakovosti (ISO 9001, 14001 in HACCAP). Za nadzor skrbijo doktorji veterinarske medicine, ki so za to strokovno usposobljeni. Če želijo opravljati delo na tem delovnem mestu, si morajo pridobiti licenco, ki se podeljuje vsakih deset let. Kader mora biti delovno izkušen in se nenehno izobraževati ter usposabljati. Ko zbere zadostno število točk, ne samo z izpitom ki ga na koncu opravi, torej z vsemi prej navedenimi pogoji, dobi pooblastilo, da lahko opravlja to delo.

#### **2.4 Analiza rezultatov ankete sledilcev v podjetju Perutnina Ptuj d. d.**

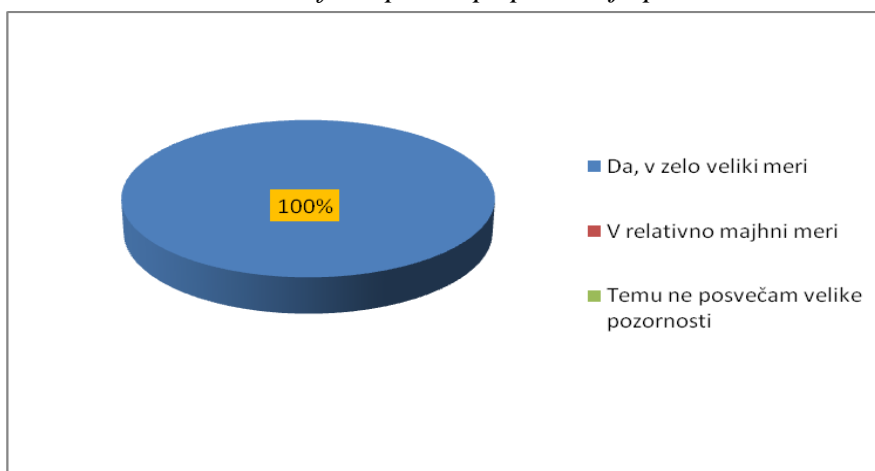
Poleg analize modela Future-O<sup>©</sup> sem izdelal tudi analizo rezultatov ankete sledilcev v podjetju Perutnina Ptuj, d. d.. Anketa je bila razdeljena na dva dela, jaz pa sem za analizo in grafični prikaz rezultatov uporabil samo drugi del, ker se namreč prvi del nanaša na osebnostne lastnosti sledilcev, ki za samo analizo niso tako pomembne in relevantne. Na podlagi drugega dela, ki se nanaša na osebno zaznavanje in sodelovanje sledilcev pri oblikovanju učeče se organizacije, sem lahko še dodatno potrdil, da je podjetje Perutnina Ptuj, d.d. učeča se organizacija. Po podanih odgovorih sledilcev lahko razberem, kako s svojega stališča vidijo pripadnost podjetju, organizacijsko identiteto, delovno klimo, kakovost dela svojega nadrejenega in pomen znanja, s katerim razpolagajo v podjetju.

## VPRAŠANJE ŠT. 1:

Tabela 5: Pripisovanje pomena učeči se organizaciji, tiskemu delu in nenehnemu učenju

Ponujeni odgovori	Število odgovorov
Da, v zelo veliki meri	6
V relativno majhni meri	0
Temu ne posvečam velike pozornosti	0
<b>SKUPAJ</b>	<b>6</b>

Slika 10: Grafični prikaz pripisovanja pomena



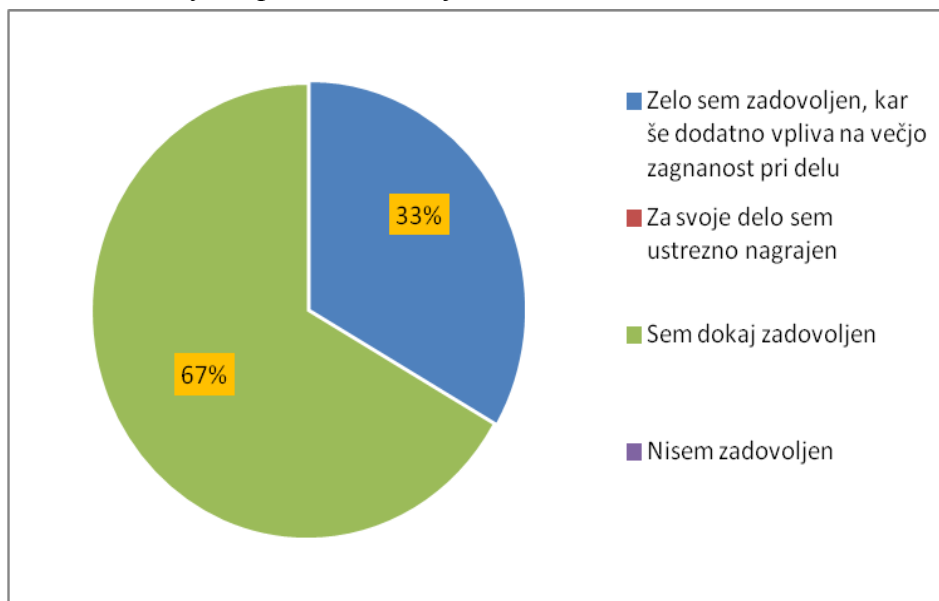
*Analiza:* Glede na odgovore anketirancev lahko ugotovimo, da se vseh 6 sledilcev oz. sto odstotkov, strinja s trditvijo, da jim v zelo veliki meri ustreza učeča se organizacijska struktura, tisksko delo in nenehno učenje na podlagi različnih izobraževalnih programov. Trditve »v relativno majhni meri« in »temu ne posvečam velike pozornosti« nihče izmed anketirancev ni izbral.

## VPRAŠANJE ŠT. 2:

Tabela 6: Ocena zadovoljstva na delovnem mestu

Ponujeni odgovori	Število odgovorov
Zelo sem zadovoljen, kar še dodatno vpliva na večjo zagnanost pri delu	2
Za svoje delo sem ustrezno nagrajen	0
Sem dokaj zadovoljen	4
Nisem zadovoljen	0
<b>SKUPAJ</b>	<b>6</b>

Slika 11: Grafični prikaz zadovoljstva anketirancev na delovnem mestu



*Analiza:* Štirje anketiranci (šestinsedemdeset odstotkov vprašanih) so podali mnenje oz. osebno zaznavo, da so na delovnem mestu dokaj zadovoljni, dva anketiranca (triintrideset odstotkov), sta odgovorila, da sta na delovnem mestu zelo zadovoljna in da njuno osebno zadovoljstvo še dodatno vpliva na večjo zagnanost pri delu. Trditev »za svoje delo sem ustrezno nagrajen« in »nisem zadovoljen« ni izbral nobeden.

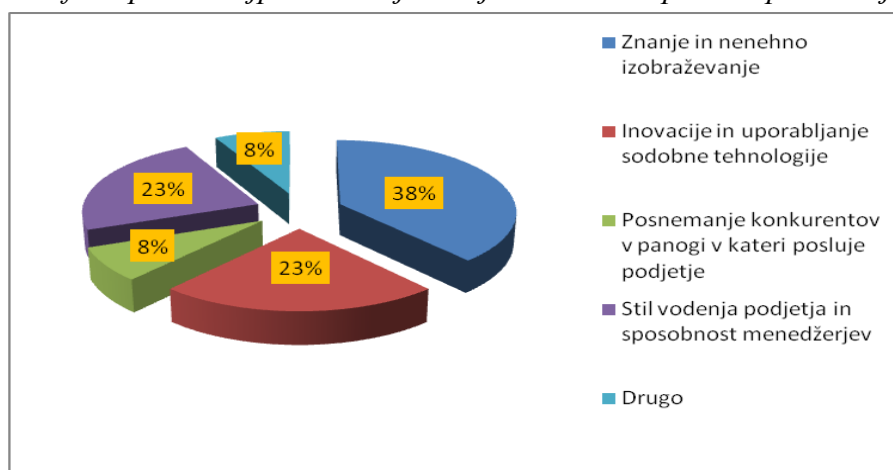
### VPRAŠANJE ŠT. 3:

Tabela 7: Najpomembnejši dejavniki za uspešnost podjetja

Ponujeni odgovori	Število odgovorov
Znanje in nenehno izobraževanje	5
Inovacije in uporabljanje sodobne tehnologije	3
Posnemanje konkurentov v panogi v kateri posluje podjetje	1
Stil vodenja podjetja in sposobnost menedžerjev	3
Drugo	1
<b>SKUPAJ</b>	<b>13</b>



Slika 12: Grafični prikaz najpomembnejših dejavnikov za uspešnost poslovanja podjetja



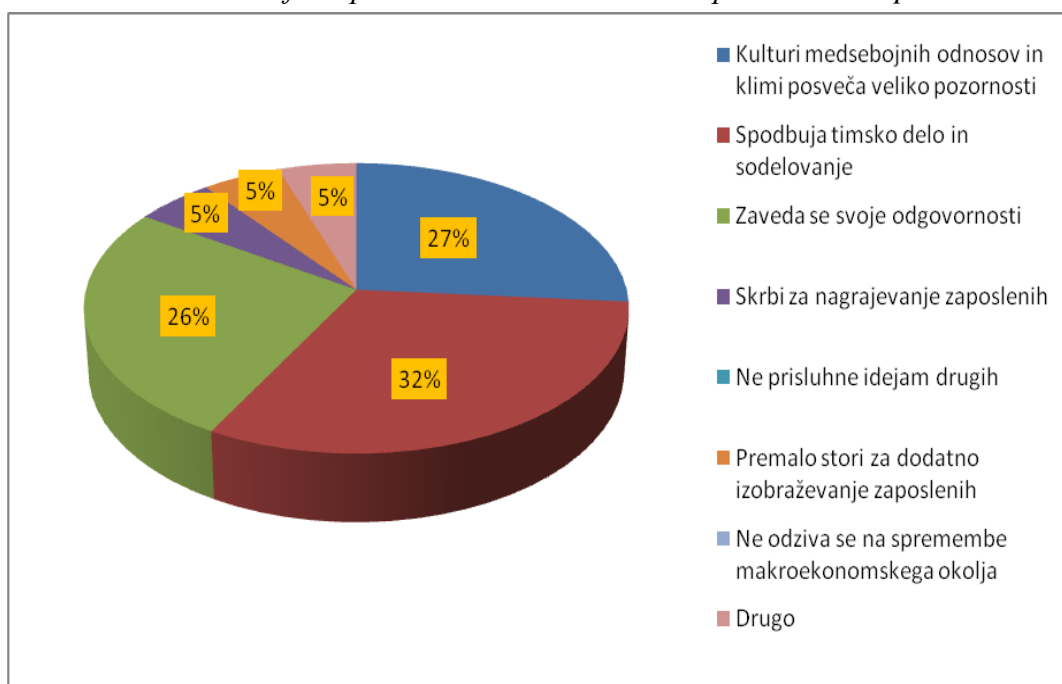
*Analiza:* Na podlagi navedenih podatkov lahko ugotovimo, da je znanje in nenehno izobraževanje po mnenju anketiranih še vedno najpomembnejši dejavnik za obstoj v današnjem dinamičnem poslovnem okolju. Glede na to, da je vsak anketiranec lahko obkrožil več odgovorov, je trditev »znanje in nenehno izobraževanje« dobila najvišji odstotek strinjanja in sicer osemindeset odstotkov, potrdilo pa jo je kar 5 sledilcev. Iz tega lahko razberemo, da je temu dejavniku pripisovalo pomen dobrih triinosemdeset odstotkov anketiranih oseb. Trditvi »inovacije in uporabljanje sodobne tehnologije« in »stil vodenja podjetja in sposobnost menedžerjev« si delita drugo mesto in sicer v višini triindvajset odstotkov. Sledita trditvi »posnemanje konkurentov v panogi v kateri posluje podjetje« in »drugo«. Obe sta dosegli osem odstotkov. Trditev »drugo« je anketiranim osebam dopuščala, da lahko sami zapišejo odgovor na zastavljeno vprašanje št. 3 v anketnem vprašalniku (glej prilogo 1). En sledilec oz. anketiranec je zapisal: »vizionarstvo, osredotočenost na cilj in fleksibilno razmišljanje«.

#### VPRAŠANJE ŠT. 4:

Tabela 8: Ocena kakovosti dela nadrejenega (predsednika uprave)

Ponujeni odgovori	Število odgovorov
Kulturi medsebojnih odnosov in klimi posveča veliko pozornosti	5
Spodbuja timsko delo in sodelovanje	6
Zaveda se svoje odgovornosti	5
Skrbi za nagrajevanje zaposlenih	1
Ne prisluhne idejam drugih	0
Premalo stori za dodatno izobraževanje zaposlenih	1
Ne odziva se na spremembe makroekonomskega okolja	0
Drugo	1
<b>SKUPAJ</b>	<b>19</b>

Slika 13: Grafični prikaz ocene kakovosti dela predsednika uprave



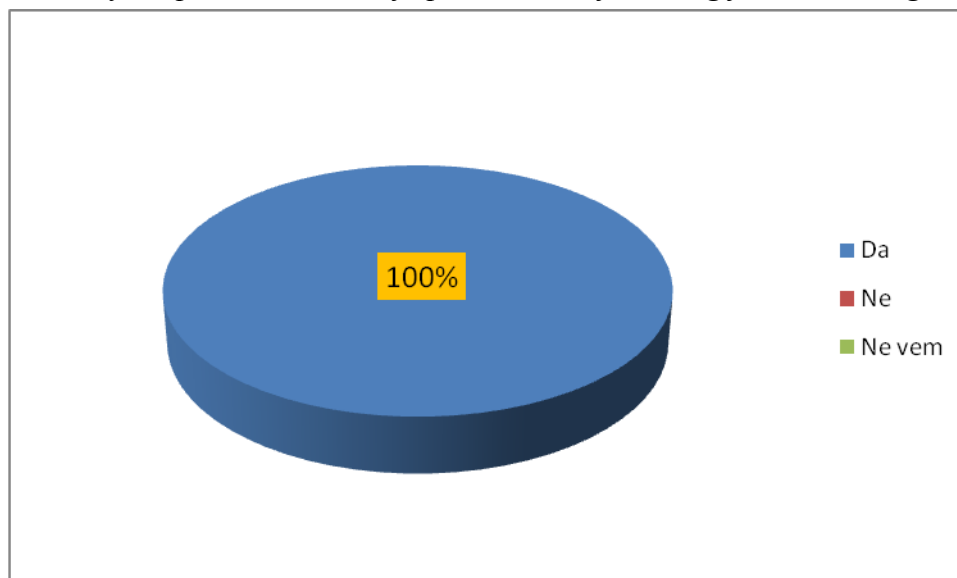
*Analiza:* V največji meri so sledilci pripisovali svojemu nadrejenemu pozitivno lastnost, ki smo jo poimenovali s trditvijo »spodbuja timsko delo in sodelovanje«. Ta trditev predstavlja dvaintrideset odstotkov vseh odgovorov. Glede na to, da je bilo možno obkrožiti več odgovorov, je to trditev izbralo vseh 6 sledilcev oz. sto odstotkov anketiranih oseb. Tudi na drugem mestu prevladuje pozitivna lastnost, in sicer v višini sedemindvajset odstotkov. Lastnost nadrejenega so opredelili s trditvijo »kulturi medsebojnih odnosov in klimi posveča veliko pozornosti«. Na tretjem mestu prevladuje trditev »zaveda se svoje odgovornosti« in sicer v višini šestindvajset odstotkov. Trditve »skrbi za nagrajevanje zaposlenih«, »premalo stori za dodatno izobraževanje zaposlenih« in »drugo« so zajele pet odstotkov glasov, vsako izmed navedenih trditev pa je izbral po en anketiranec. Sledilci so imeli možnost, da lahko pod trditvijo »drugo«, kot pri vprašanju št. 4, zapišejo odgovor po lastni presoji. En sledilec je zapisal: »ustvarja pozitivno klimo in ima visoko čustveno inteligenco«.

#### VPRAŠANJE ŠT. 5:

Tabela 9: Sodelovanje pri oblikovanju strategije učeče se organizacije

Ponujeni odgovori	Število odgovorov
Da	6
Ne	0
Ne vem	0
<b>SKUPAJ</b>	<b>6</b>

Slika 14: Grafični prikaz sodelovanja pri oblikovanju strategije učeče se organizacije



*Analiza:* Glede na navedene podatke, lahko ugotovimo, da vseh 6 sledilcev oz. sto odstotkov misli v prihodnje sodelovati pri oblikovanju strategije učeče se organizacije.

## 2.5 Ugotovitve in priporočila

Iz **rezultatov ankete** sem ugotovil, da podjetje deluje po načelu učečega se načina razmišljanja, Organizacijska struktura, kultura medsebojnih odnosov in avtentičen stil vodenja, ki se uporablja v podjetju, je odraz učečega se načina razmišljanja. Če se osredotočim na prvo vprašanje, katerega ključni interes je bilo pridobiti informacije o stališču sledilcev o vlogi in pomenu učeče se organizacijske strukture, s katero nastopajo na trgu in jo uporabljajo v podjetju, je rezultat bil povsem pozitiven. Če povežem prvo in zadnje vprašanje anketnega vprašalnika, lahko pridem do ugotovitve, da so vsi sledilci mnenja, da dejavnika kot sta timsko delo in nenehno učenje na podlagi različnih izobraževalnih programov, nepogrešljiva elementa učeče se organizacijske strukture in da jim dejavnika ustrezata celo v tolikšni meri, da tudi v prihodnosti nameravajo vsi sodelovati pri oblikovanju strategije učeče se organizacije.

Ugotovil sem tudi, da se predsednik uprave proučevanega podjetja zaveda svoje odgovornosti ter dejstva, da je interakcija z zaposlenimi ključ do uspeha. Če nadrejeni prisluhne idejam svojih sodelavcev na nižji ravni, se z njimi posvetuje in timsko rešuje probleme, pomeni da pri svoji funkciji uporablja visoko čustveno inteligenco, kot mu jo je tudi pripisal en izmed anketiranih oseb.

Ugotovil sem, da v podjetju skrbijo za razvoj in nenehno nadgradnjo tehnologije, katera ne samo, da vplivata na boljše poslovne rezultate, ampak zaposlenim dajeta tudi možnost boljšega počutja na delovnem mestu, kar so tudi potrdili vsi sledilci. Podjetje ima motiviran kader, to pomeni, da se znotraj delovnega tima ustvarja pozitivna klima in kultura

medsebojnih odnosov, kar posledično vpliva na lažje soočanje s problemi, ki nastanejo znotraj podjetja in zunanjega makroekonomskega okolja.

Rezultati anketnega vprašalnika so pokazali, da znanje in nenehno izobraževanje anketirancem predstavlja temeljni dejavnik uspešnosti podjetja. Skoraj vsi se zavedajo, da le posnemanje konkurentov v panogi ni rešitev za dolgoročni obstoj v današnjem gospodarstvu. Biti drugačen, pomeni razmišljati, razvijati nove ideje, izmenjavati izkušnje in nadgrajevati svoj osebni razvoj ter se učiti. Če teh dejavnikov podjetje Perutnina Ptuj d.d. nebi upoštevala v času, ko je nastala velika polemika v povezavi s ptičjo gripo, bi lahko takoj obupala in prenehala s svojo osnovno dejavnostjo, ki se imenuje perutninarstvo. Podjetje je vpliv iz zunanjega makroekonomskega okolja minimaliziralo, poiskalo rešitve in polemiko preoblikovalo kot konkurenčno prednost, ne pa kot dejavnik, ki lahko ogrozi obstoj in pozicioniranje med potrošniki.

Skozi **teoretičen del** diplomske naloge sem ugotovil, da je še vedno premalo podjetij, delujočih se v slovenskem gospodarstvu, ki bi se zavedalo pojma učeče se organizacije. Veliko študij poudarja, da je uspešen manager tisti, ki izpolnjuje svoje temeljne funkcije kot so: vodenje, organiziranje, planiranje in nadzor. V učeči se organizaciji, kot je Perutnina Ptuj d.d., manager te temeljne funkcije dopolnjuje na način, da se ve prilagajati zahtevam kupcev, tako da razmišlja v naprej, kaj kupci želijo oz. kaj bodo v prihodnosti potrebovali za zadovoljevanje njihovih potreb. Poleg tega pa razvija tudi nove potrebe pri uporabnikih njihovih produktov. Tako je s proizvodnjo produktov *Naravno fit* omogočila potrošnikom in družinam, ki za svoje zdravje skrbijo preventivno kot tudi kurativno, zdravo prehranjevanje, z dovolj energije in vitalnosti. S proizvodnjo brezglutenskih prehranskih izdelkov pomaga tisti skupini ljudi, katerim je onemogočeno uživanje vsakovrstne hrane, med drugimi tudi perutninski izdelki, a bi jo mogoče želeli.

Podjetje Perutnina Ptuj d.d. uporablja visoko napredno tehnologijo, skrbi za kulturo medsebojne odnosov, pozitivno klimo, timsko rešuje probleme in si izmenjuje ideje, ampak na področju dodatnega izobraževanja in usposabljanja kadrov **priporočam**, da razen intenzivnega internega izobraževanja v okviru šole Perutnine Ptuj, povečajo obseg eksternega izobraževanja v tujini. Skozi izobraževanje v tujini si bi zaposleni pridobili razen novih znanj, tudi nova spoznanja o zahtevah in potrebah kupcev na teh trgih. Tudi izobraževanje v državah z manj razvito tehnologijo in naborom znanja kot ga uporablja Perutnina Ptuj d.d., je koristno za pridobivanje celovitih informacij o tem, kaj tem trgom lahko ponudijo oz. kaj bi ti trgi še potrebovali.

## SKLEP

Turbulentne spremembe v ekonomskem, socialnem, poslovnem, političnem in družbenem okolju narekujejo podjetjem neprestan boj za obstanek, ker namreč prihodnost, ki je zelo nepredvidljiva, lahko togim in počasnim podjetjem onemogoči zmožnost zaznavanja priložnosti in spopadanja z nevarnostmi, ki so del vsakdanjika. Globalizacija, hiter napredek tehnologije, zmožnost prilagajanja zahtevam vedno novih pričakovanj potrošnikov, hitra sprememba konkurentov, lahko le za podjetja z učečim se načinom razmišljanja predstavlja izziv, ki jih te spremembe povzročajo. Zmagali bodo le boljši, torej tisti, kateri se bodo sposobni tem spremembam prilagoditi, najboljši pa bodo tisti, kateri bodo tudi sami lahko vplivali nanje in bodo njihovo akterji hkrati. Intelktualni kapital postaja sodobno orožje doseganja konkurenčnih prednosti za podjetja, ki so, in tudi bodo implementirali model učeče se organizacije ter uvedli korenite spremembe na področju sistema pooblaščenja zaposlenih, vodenja, organizacijske strukture in ustvarjanja pozitivne klime.

V prvem, torej teoretičnem delu diplomske naloge, sem preučil koncept in determinante učeče se organizacije ter prvi celoviti slovenski model, ki vodi do popolno razvite učeče se organizacije: model Future-O<sup>©</sup>. Prišel sem do spoznanja, da management znanja pomeni posredovanje kakovostnega znanja in pravočasnih informacij odgovornim izvajalcem, zlasti v situaciji, ko se podjetje mora soočiti z vplivi zunanjega makroekonomskega okolja. Učeča se podjetja, vedo zunanje vplive tudi minimalizirati in jih preoblikovati v konkurenčne prednosti. Znanje je namreč tisto, ki podjetju daje edinstvenost. Treba ga je nenehno nadgrajevati in deliti s preostalimi člani tima, ker na ta način lahko podjetje z vidika celote pride do pravočasnih in tudi do ustreznih rešitev.

V drugem delu sem s pomočjo analize celovitega slovenskega modela Future-O<sup>©</sup>, anketnim vprašalnikom sledilcev in strukturiranim intervjujem predsednika uprave prišel do ugotovitve, da je podjetje Perutnina Ptuj d.d. ena najbolj učečih se organizacij, delujočih v slovenskem gospodarstvu. Dejstva ki to potrjujejo so: posameznega zaposlenega obravnavajo kot največji kapital in potencial za razvoj podjetja, zelo tesni odnosi s kupci, hiter odziv, nenehno nadgrajevanje informacijsko-komunikacijske tehnologije SAP, jasno opredeljeni cilji, poslovna osredinjenost, participativen management oziroma sodelovanje pri organizacijskem (so)odločanju, ki se kot posledica odraža v večjem motivacijskem učinku, občutek enakopravnosti zaposlenih z jasno opredeljeno lastno organizacijsko identiteto, ki omogoča razvijanje prevladujočih miselnih vzorcev, interna komunikacija z uspešno organizirano interno elektronsko stranjo in internim glasilom, ki omogoča boljše razumevanje in sprejemanje odločitev, kakovostna podjetniška klima, identifikacija kadrov kot tudi potrošnikov s korporativno politiko in blagovno znamko ter intenzivno interno izobraževanje v okviru šole, ki so jo tudi sami ustanovili. Vsa ta dejstva je podjetje skozi 110 letno tradicijo nenehno dopolnjevala in nadgrajevala, jih izkoristila kot konkurenčne prednosti, zaradi katerih še tudi danes dosega zelo uspešne poslovne rezultate.

## LITERATURA IN VIRI

1. Chatzkel, J. 2002. *Intellectual Capital*. Oxford: Capstone Publishing.
2. Cimerman, M., Jerman, S., Klarič, R., Ložar, B., & Sušan, Z. (2003). *Manager, Prvi med enakimi*. Ljubljana: GV založba.
3. Davenport, T. H., & Prusak, L. (2000). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
4. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., & Žnidaršič, J. (2005). *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV založba.
6. Dimovski, V., Penger, S., & Škerlavaj, M. (2007). *Organiziranje in odločanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Dimovski, V., & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow: Pearson Education.
8. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV, poslovno izobraževanje.
9. Dyer, W. G. (1987). *Human Factors in Flight*. Amsterdam: Gower Technical Press.
10. Jaklič, M., Tavčar, M., Sitar, A. S., Černelič, M., Maček, M., Kovač, J., Možina, S., Kos, M., Peršak, M., Vinšek, V., Češnovar T., Berginc, J., Plut, D., Bulc, V., Erčulj, J., Miglič, G., Bahun, M. P., Fink, T., Ploštajner, A., Čebulj, N., Kozar, V., Kajič, B., Kosič, Z. O., Paradiž, M., Vild, V., Dervarič, E., Jelovčan, M., & Mitič, D. (2006). *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Založba Pivec.
11. Knudsen, M. T., Halberg, N., Olesen, J. E., Byrne, J., Iyer, V., & Toly, N. (2006). *Global trends in agriculture and food system*. Najdeno 26. maja 2012 na spletnem naslovu [http://www.ceep.udel.edu/publications/sustainabledevelopment/2006\\_sd\\_organic\\_agriculture\\_ch\\_1\\_Trydeman\\_et\\_al\\_Byrne\\_Iyer\\_Toly.pdf](http://www.ceep.udel.edu/publications/sustainabledevelopment/2006_sd_organic_agriculture_ch_1_Trydeman_et_al_Byrne_Iyer_Toly.pdf).
12. *Logotip Perutnine Ptuj d.d.*. Najdeno 22. maja 2012 na spletnem naslovu <http://www.prihranimo.si/logotipi/1046.jpg>
13. Lovelock, C. & Wirtz, J. (2007). *Services marketing: people, technology, strategy* (6. Izdaja). London: Prentice Hall.
14. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Založba Mihalič in partner.
15. Možina, S., Rozman, R., Tavčar, I., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Glas, M., Kralj, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., & Kovač, B. (2002). *Management – nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
16. Oblak, L. (2005). Pomen znanja in motivacije v podjetjih. *Les: revija za lesno gospodarstvo*, 57(9), 239–242.
17. *Valilnica Perutnina Ptuj*. Najdeno 25. maja 2012 na spletnem naslovu [http://www.tibar.si/pics/Reference/VALILNICA\\_Perutnina\\_Ptuj\\_m.jpg](http://www.tibar.si/pics/Reference/VALILNICA_Perutnina_Ptuj_m.jpg)
18. Rant, Ž. (2008). Prenos znanja kot dilema znanjskih delavcev in učeče se organizacije. *Organizacija*, 41 (1), 126-131.

19. Skupina Perutnina Ptuj d.d. (2010). *Letno poročilo 2010* (interno gradivo). Ptuj: Skupina Perutnina Ptuj.
20. Skupina Perutnina Ptuj. (2011). *Poslovna izkaznica 2011*(interno gradivo). Ptuj: Skupina Perutnina Ptuj.
21. Tavčar, I. (2005). *Skriti zakladi znanja: management ekspertnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
22. Vukovič, G., & Miglič, G. (2006). *Metode usposabljanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.

## **PRILOGE**



## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Anketni vprašalnik za sledilce v podjetju Perutnina Ptuj d.d. ....	1
Priloga 2: Strukturiran intervju predsednika uprave podjetja Perutnine Ptuj d.d.....	3

## Priloga 1: Anketni vprašalnik za sledilce v podjetju Perutnina Ptuj d.d.

*Spoštovani!*

V okviru moje diplomske naloge Vas prosim za sodelovanje pri anketnem vprašalniku. Pridobljeni podatki mi bodo omogočili napisati kakovostno diplomsko nalogo z naslovom »Model učeče se organizacije na primeru podjetja Perutnina Ptuj d. d.«. S svojimi odgovori boste pripomogli k objektivnejšim rezultatom in kakovostni analizi. Anketni vprašalnik je **anonimen** in Vam ne bo vzel več kot 10 minut. Sestavljen je iz dveh delov. Prvi del vsebuje trditve, ki se nanašajo na Vaše lastnosti, drugi del pa se nanaša na osebno zaznavanje in sodelovanje v modelu učeče se organizacije. Pridobljene podatke bom uporabil izključno za potrebe diplomske naloge, zato Vas prosim, da odgovarjate čim bolj iskreno in natančno.

Za sodelovanje se Vam najlepše zahvaljujem in Vas lepo pozdravljam.

Ljubljana, 09.08.2012

študent Denis Perič

---

<b>Starost:</b>	<b>Spol:</b>	<b>Delovno področje:</b>
	a) Moški	
	b) Ženski	

---

Pri odgovorih **podajte Vašo stopnjo strinjanja** z navedenimi trditvami, tako, da obkrožite številko. Pri tem upoštevajte:

1= sploh se ne strinjam, 2= se ne strinjam, 3= delno se strinjam, 4= se strinjam, 5= popolnoma se strinjam

### I. DEL

Zase lahko trdite:

Lastnosti zaposlenega	Popolnoma se strinjam (5)	Se strinjam (4)	Delno se strinjam (3)	Se ne strinjam (2)	Sploh se ne strinjam (1)
Do podjetja, kjer sem zaposlen, čutim veliko pripadnost.	5	4	3	2	1
Moje delo zadovoljuje moje cilje.	5	4	3	2	1
Ravnam v skladu z navodili, ki so mi predpisana.	5	4	3	2	1
Svoje ideje izmenjujem z delovnim kolektivom.	5	4	3	2	1
Prisluhnem idejam in nasvetom delavcev nižjih hierarhičnih ravni in jih v praksi tudi upoštevam.	5	4	3	2	1
Delam v najboljšem interesu podjetja.	5	4	3	2	1
Skrbim za klimo v podjetju, katera pozitivno vpliva na boljše poslovne rezultate.	5	4	3	2	1
Skrbim za lasten razvoj in nadgradnjo svojega znanja.	5	4	3	2	1
S svojo prisotnostjo pozitivno vplivam na člane tima.	5	4	3	2	1
Sposoben sem hitro odreagirati na negativne situacije in poiskati rešitve zanje.	5	4	3	2	1
Intelektualni kapital zame predstavlja temeljni vir konkurenčne prednosti.	5	4	3	2	1
Učim se iz lastnih napak.	5	4	3	2	1

## **II. DEL**

**1.) Ali vam učeča se organizacijska struktura, timsko delo, nenehno učenje na podlagi različnih izobraževalnih programov in metod, ustreza?**

- a) da, v zelo veliki meri
- b) v relativno majhni meri
- c) temu ne posvečam velike pozornosti

**2) Kako ocenjujete vaše zadovoljstvo na delovnem mestu?**

- a) zelo sem zadovoljen , kar še dodatno vpliva na večjo zagnanost pri delu
- b) za svoje delo sem ustrezno nagrajen
- c) sem dokaj zadovoljen
- d) nisem zadovoljen

**3.) Kateri dejavnik se vam zdi najbolj pomemben za uspešnost podjetja v današnjem dinamičnem okolju? (MOŽNIH VEČ ODGOVOROV)**

- a) znanje in nenehno izobraževanje
- b) inovacije in uporabljanje sodobne tehnologije
- c) posnemanje konkurentov v panogi v kateri posluje podjetje
- d) stil vodenje podjetja in sposobnost menedžerjev
- e) drugo\_\_\_\_\_

**4.) Delo vašega nadrejenega (predsednika uprave) ocenjujete kot: (MOŽNIH VEČ ODGOVOROV)**

- a) kulturi medsebojnih odnosov in klimi posveča veliko pozornosti
- b) spodbuja timsko delo in sodelovanje
- c) zaveda se svoje odgovornosti
- d) skrbi za nagrajevanje zaposlenih
- e) ne prisluhne idejam drugih
- f) premalo stori za dodatno izobraževanje zaposlenih
- g) se ne odziva se na spremembe makroekonomskega okolja
- h) drugo\_\_\_\_\_

**5.) Ali ste pripravljeni tudi v prihodnje sodelovati pri oblikovanju strategije učeče se organizacije?**

- a) da
- b) ne
- c) ne vem

## **Priloga 2: Strukturiran intervju predsednika uprave podjetja Perutnine Ptuj d.d.**

1. *Kakšna je bila vaša karierna pot do mesta predsednika uprave Perutnine Ptuj d.d. ? Katero temeljno strategijo ste takrat izbrali, s katero ste izboljšali obstoječe konkurenčne prednosti podjetja ter posledično dosegli tudi največji tržni delež v Sloveniji in sicer v panogi, v kateri poslujete še danes?*

- Diploma doktorja veterinarske medicine,
- Magisterij s področja veterinarske medicine,
- Doktorat s področja veterinarske medicine,
- Delo v stroki oz. veterinarski ambulanti,
- Potem sem se zaposlil v družbi Perutnina Ptuj d. d., na delovnem mestu direktorja razvoja in proizvodnje,
- Leta 1991 sem prevzel funkcijo predsednika uprave družbe Perutnina Ptuj d. d.

Strategije nikoli ne razvijam popolnoma sam, ampak bi hotel dodati le to, da v mojem stilu ustvarjanja in vodenja družbe je, da vedno v naprej vidim in kreiram prednosti kot tudi priložnosti, nevarnosti in slabosti pa ne kritiziram, temveč jih analiziram. Družba Perutnina Ptuj d. d. se je začela močno tržno usmerjati in vlagati v znanje in razvoj na področju marketinga ter internacionalizacijo procesov za pripravo in oskrbo potrošnikov s perutninskimi izdelki. Vzpostavili smo svoj tehnološko urejen poslovni proces od reje do končne predelave na Hrvaškem. V letu 2006 je bila vzpostavljena tudi obdelava perutninskega mesa v Bosni in Hercegovini. V letu 2008 smo vzpostavili lastno reprodukcijsko verigo s prevzemom družbe Topika.

2. *Kako vidite vlogo in pomen učeče se organizacije in kako bi jo povezali z vašim podjetjem?*

Družba Perutnina Ptuj d. d. je poslovni sistem in hkrati simbol prehrabnega oskrbovalca za široki segment zadovoljevanja vsakodnevnih človeških potreb na področju:

- Ustvarjanja vedno novih, kakovostnih, zdravih in naravnih izdelkov,
- Ustvarjamo izdelke, ki skrbijo za vitalnosti človeka,
- Ustvarjamo izdelke prilagojene sodobni dinamiki življenja, ki so istočasno zdravi,
- Kreiramo nove prehrabne navade za vsakdanje in posebne priložnosti,
- Ustvarjamo izdelke primerne rizičnim skupinam (npr. glutamin).

Da smo si v družbi Perutnini Ptuj d. d. lahko zagotovili realizacijo teh zastavljenih načel, je prvo bilo potrebno zagotoviti pogoje nenehnega izobraževanja in dodatnega strokovnega usposabljanja na vseh nivojih proizvodnih dejavnikov. Prvi smo in bomo tudi povsod tam, kjer so za prihodnost potrebna nova znanja in načini delovanja.

3. *Kako oz. na kakšen način prispevate k izobraževanju zaposlenih (vrste izobraževalnih programov in metode) in timskega reševanju problemov? Ali jim nudite možnost, da se stalno učijo?*

V Skupini Perutnina Ptuj se vsako leto vključi v proces izobraževanja, med tri in štiri tisoč zaposlenih, kar v povprečju pomeni, da se vsak zaposleni udeleži najmanj enega izobraževanja. Izobraževanje je organizirano z notranjimi in zunanji viri. Izobraževanje

je postala stalna vzporednica vsakega delovnega mesta. Izobraževanje v Skupini Perutnina Ptuj je razdeljeno v skupine s področja dela, vodenja in osebnostnega razvoja, s področja prodaje in trženja, varovanja in zdravja pri delu, higiene živil in dobre higienske prakse ter področja kakovosti. Konstanto in redno izobraževanje smo zagotovili preko delovanja šole PP.

4. *Kaj za Vas pomeni intelektualni kapital in kakšno vlogo ima v vašem podjetju? Ali vam predstavlja temeljni vir konkurenčne prednosti?*

Intelektualni kapital omogoča razvoj. Razvoj je gonilo prihodnosti in v kompleksnem sistemu Skupine Perutnina Ptuj je vlaganje v razvoj prisotno na vseh poslovnih področjih. V okviru Skupine Perutnina Ptuj že vrsto let delujemo na področju razvojno-raziskovalne dejavnosti, ki vedno znova odpira nove projekte, potrebne za razvoj in nadgradnjo na vseh poslovnih področjih. Eden od teh projektov je optimizacija substratov in odpadnih snovi za potrebe gojenja gob ter optimizacija odpadnih snovi za potrebe oljarske industrije. Določene projekte tudi patentiramo in si s tem zagotavljamo pogoje nadaljnjega trženja. Pomemben dejavnik konkurenčne prednosti je razširjanje zaupanja v prehrano, ki nosi ime naše blagovne znamke (blagovna znamka Perutnine Ptuj d. d. z filozofijo kakovosti zdravih in naravnih izdelkov).

5. *Kako obravnavate zaposlenega, ki s svojim znanjem, delovnimi izkušnjami in sposobnostmi prispeva k ustvarjeni dodani vrednosti podjetja (upoštevajoč delavce od najnižjih delovnih mest do vodstvene ravni)?*

K uspešnosti družbe prispeva vsak zaposlen. V družbi Perutnina Ptuj d. d. vsako leto opravljamo meritve interne klime. Da smo lahko vzpostavili podjetniško kulturo na tako visoki ravni, je bilo potrebno veliko dela in odprtosti na vseh nivojih odločanja. Znanje je danes tisto, kar ustvarja dodano vrednost, še posebej v družbi kakor je naša, ki se je iz delovno intenzivnih pogojev preoblikovala v družbo z večjo dodano vrednostjo.

6. *Kako se lotevate dejavnikov, ki izhajajo iz zunanjega makroekonomskega okolja in na kakšen način se jim prilagajate? Ali te dejavnike izkoriščate tudi kot možnost za razvijanje konkurenčnih prednosti?*

Skupina Perutnina Ptuj je še posebej, glede na svojo dejavnost, izpostavljena vplivu dejavnikov zunanjega makroekonomskega okolja na področju surovinske oskrbe ter tečajnih razlik. Pri surovinski oskrbi v segmentu kakovosti in genetske pridelave žitaric, kjer se dogajajo strateške spremembe, pripravljamo na način, ki nam še vedno zagotavlja nemoten tehnološki proces brez gensko spremenjenih organizmov. Za zagotavljanje tega potrebujemo visok nivo znanja, nenehna vlaganja v nova znanja, ki nam omogočajo premagovanje ovir. Pri tem je prisotna še cenovna dinamika surovin. Surovinsko nabavni sklop v Skupini Perutnina Ptuj zahteva izredno visoke izdatke, katere med ostalim kontroliramo na način terminskih nakupov. Na surovinskem trgu smo še izpostavljeni nepredvidenimi naravnimi pojavi in nevarnostim, ki imajo veliki vpliv na dinamiko poslovnih procesov ter na rezultate samega poslovanja. En izmed nepredvidenih naravnih pojavov se je zgodil v letu 2006, ko so nastale polemike v povezavi s ptičjo gripo. Glede

na panogo v kateri poslujemo še danes, je takrat to za nas predstavljalo velik problem, kar se je kot posledica izražalo v naglem in drastičnem upadu deleža prihodkov od prodaje. Ta naravni pojav smo začeli reševati tako, da smo posledice polemike ptičje gripe sprejeli kot izziv in jih preoblikovali v konkurenčno prednost. Glede na usmerjenost našega podjetja, smo se na to nevarnost pripravili tudi tako, da smo te posledice minimalizirali. S pojavom ptičje gripe so potrošniki začeli podajati še večji pomen hrani, ki ima znano poreklo in ki je pridelana in predelana po kriterijih visoke kakovosti.

7. *Kako skrbite za kulturo medsebojnih odnosov in klimo v podjetju, kakšen je Vaš odnos do zaposlenih ter na kakšen način jih motivirate?*

Dejstva, ki opredeljujejo naše delovanje, medsebojne odnose, naš odnos do okolja, smo oblikovali v štiri sklope:

- Ljudje- strokovno usposobljeni, visoko motivirani in odgovoren kader. Gradimo prijateljske medsebojne odnose in cenimo ter motiviramo timsko delo. Z uspešno interno komunikacijo, organizirano z internim glasilom ter interno elektronsko stranjo, strmimo k boljšem razumevanju in sprejemanju odločitev. Enake možnosti dajemo vsem, ne glede na raso, spol, starost ali versko pripadnost.
- Storitve- stalno izboljševanje naših storitev in proizvodov je bistven element našega razmišljanja.
- Okolje- v procese, storitve in proizvode, vnašamo najnovejša ekološka znanja.
- Delničarje- skrbimo za soliden dolgoročen donos na vloženi kapital ter širjenju našega poslovanja (internacionalizacija).